

*İdarəetmə mədəniyyəti*

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ PREZİDENTİ YANINDA  
DÖVLƏT İDARƏÇİLİK AKADEMİYASI  
“SİMURQ” AZƏRBAYCAN MƏDƏNİYYƏT ASSOSİASİYASI**

**Fuad Məmmədov**

# **İdarəetmə mədəniyyəti**

**Xarici ölkələrin təcrübəsi**

**İKİNCİ, TAMAMLANMIŞ NƏŞR**

**DƏRS VƏSAİTİ**

**Monoqrafiya Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin  
əmrinə əsasən dərs vəsaiti kimi təsdiq edilmişdir  
(20 noyabr 2012-ci il, 2090 sayılı)**

**Bakı – 2013**

**Elmi redaktor və ön söz müəllifi: akademik Fuad Qasımzadə**

**Elmi resenzentlər:**

“Vətəndaş cəmiyyəti və sosial kommunikasiyalar” Elmi-Təhsil Mərkəzinin direktoru, Rusiya Federasiyası Prezidenti yanında Rusiya Xalq Təsərrüfatı və Dövlət Qulluğu Akademiyasının YUNESKO kafedrasının professoru, fəlsəfə elmləri doktoru, professor **Olqa Astafyeva**, professor **Nəriman Həsənzadə**, tarix elmləri doktoru **Musa Quliyev**, tarix sahəsində fəlsəfə doktoru, dosent **Firdovsiyyə Əhmədova**, tarix sahəsində fəlsəfə doktoru, dosent **Tahir Behbudov**

**Tərcüməçi və redaktor:  
Şəlalə Kəsəmənli**

**F.T. Məmmədov. “İDARƏETMƏ MƏDƏNİYYƏTİ  
Xarici ölkələrin təcrübəsi” – Bakı, “Apostrof” Çap Evi. 2013. 672 səh.**

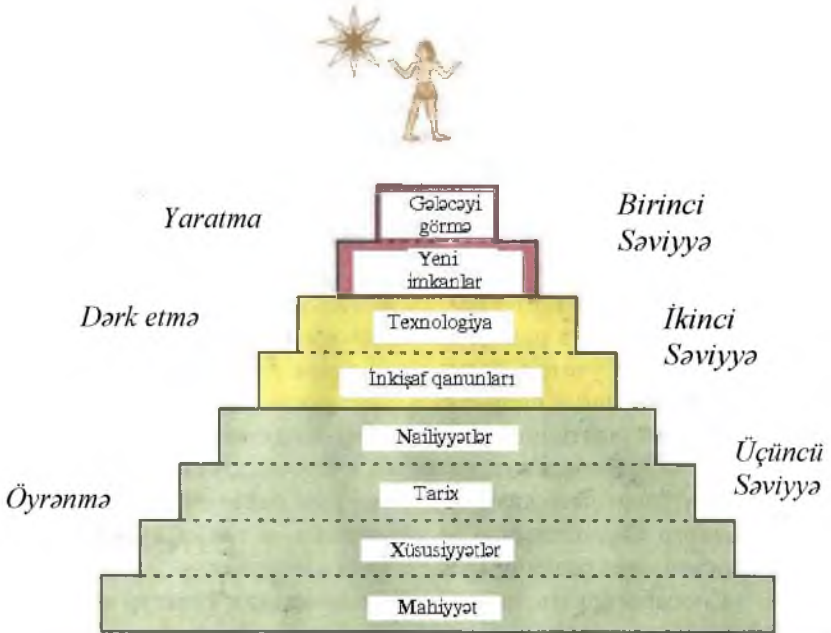
Kitab müəllif tərəfindən idarəetmə mədəniyyəti və dövlətçilik mədəniyyəti sahəsində öyrənilən xarici ölkələrin tarixi-nəzəri təcrübəsini oxucuya ötürmək, milli inkişafda hansı texnologiyalar, yanaşmalar və metodların gözlənilən inkişaf nəticələrinə nail olmaqda daha səmərəli ola biləcəyini göstərmək məqsədini daşıyır. Burada müəllif tərəfindən işlənib hazırlanmış “kulturologiya piramidası” universal metodu effektiv milli və qlobal idarəçilikdə istifadə edilə bilər, öz həyat fəaliyyəti və özüntüdə rə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsində maraqlı olan hər bir insana kömək edə bilər.

Kitab tələbələr, müdavimlər və Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında ikinci təhsil alan mütəxəssislər, həmçinin müəllimlər, alimlər, siyasətçilər, məmurlar, menecerlər, dövlət müəssisələri, biznes strukturlar, bələdiyyələr və qeyri-hökumət təşkilatları rəhbərləri, respublikanın gənclər, qadınlar və yaradıcı təşkilatlarının liderləri üçün nəzərdə tutulmuşdur. Kulturoloji biliklərin əhəmiyyətli dərəcədə geniş sahəsini nəzərə alaraq o, “mədəni həyat və fəaliyyət kitabı” kimi, orta məktəblər, gimnaziyalar və liseylərin yuxarı sinif şagirdləri, geniş oxucu kütləsi, müxtəlif ölkələrin və xalqların vətəndaşları üçün şəxsiyyətin təkmilləşdirilməsində əldə rəhbər tutula bilər.

İSBN 978-9952-484-12-0

© Fuad Məmmədov. 2013  
© “Apostrof” Çap Evi. 2013

**Effektiv innovativ idarəetmə modellərinin  
qurulması üçün  
“KULTUROLOGİYA PİRAMİDASI”  
UNİVERSAL METODU**



***Mədəniyyət dünyanı xilas edəcək!***

***Milli və beynəlxalq idarəetmə üçün kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti onunla şərtlənir ki, o:***

- Fərdi, sosial, dövlət və beynəlxalq inkişafın strateji və taktik məqsədləri, istiqamətləri və prioritetlərini formalaşdırmağa və təkmilləşdirməyə;
- Cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərinin effektiv koordinasiyasını təmin etməyə;
- Tarixi təcrübə və dünya sivilizasiyası proseslərinin komparativ təhlili əsasında, milli dövlətlərin qabaqlayıcı inkişaf templərini, əməyin və istehsal məhsulunun yüksək keyfiyyətini təmin edən, onların rəqabət qabiliyyətli inkişaf modellərini və texnologiyalarını yaratmağa;
- Cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində, dünya elminin ən yeni nailiyyətlərindən, onların aktuallığının zaman çərçivəsini nəzərə almaqla, istifadə proqramlarını, həmçinin elmi əsaslandırılmış proqnozlar və gələcək inkişaf konstruksiyalarını işləyib hazırlamağa;
- Dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin müxtəlif sahələri üçün universal kulturoloji biliklərə malik yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin və elmi kadrların hazırlanması, yenidən hazırlanması və tərbiyə edilməsini, həmçinin əhalinin müxtəlif kateqoriyalarının kulturoloji marifləndirilməsini həyata keçirməyə;
- Mədəniyyətin və maraqların harmonizasiyası əsasında sivilizasiyaların məhsuldar dialoquna və müxtəlif ictimai-siyasi quruluşlu dövlətlərin beynəlxalq əməkdaşlığına yardım etməyə  
*daha yaxşı tərzdə imkan verir.*

***Babam Şirin bəy Kəsəmənskiyə  
ithaf edirəm***



***Şirin bəy Kəsəmənki ( 17 oktyabr 1887- 4 fevral 1920 ) – Azər-  
baycan hərbi xadimi, Birinci Dünya müharibəsi iştirakçısı, Azər-  
baycan Demokratik Respublikası ordusunun polkovniki  
Şirin bəyin həyat yoldaşı Qeysər xanım Kaştyeva ( 7 iyun 1893 –  
17 aprel 1972 ) – rəssamlıq təhsili almış ilk azərbaycanlı qadın***

*Fuad Məmmədov*

## MÜNDƏRİCAT

**Ön söz**.....  
**Müəllifdən**.....  
**Minnətdarlıqlar**.....  
**Kitab haqqında rəylər**.....

### **I HİSSƏ. Kulturologiya - XXI əsrin hakim elmi paradigması və idarəetmə mədəniyyətinin elmi əsası kimi**

*Ruhi mədəniyyətin dəyəri və intellektual mədəniyyətin xüsusi missiyası haqqında. Kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti haqqında. Demokratik dövlətçilik mədəniyyəti haqqında. Milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyəti haqqında. Qərb ölkələrində idarəetmə mədəniyyəti haqqında. Müəllifin kulturoloji idarəetmə modeli haqqında. Milli idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə müəllifin tövsiyələri .....*

### **II HİSSƏ. Bir sıra Şərq və Qərb ölkələrinin dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin tarixi və nəzəriyyəsinə kulturoloji baxış**

*Dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin tarixi və nəzəriyyəsidən. Dövlətçiliyin iki tarixi forması haqqında. Bəşəriyyətin ilk sivilizasiyalarında dövlətçilik mədəniyyəti tarixindən. Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyası. Kiçik Asiya, Aralıq dənizi, Ərəbistan, Yaxın və Orta Şərq dövlətləri. Türkiyə. Qədim Misir. Mərkəzi Asiya. Qədim Hindistan. Qədim Çin və Qədim Koreya. Qədim Yunanıstan. Qədim Roma. Yaponiya. Məhəmməd Nəsirəddin Tusi cəmiyyəti və dövləti idarəetmə mədəniyyəti haqqında. Jan Jak Russo dövlət idarəçiliyi haqqında. M.F. Axundzadənin ictimai tərəqqiyə, insan münasibətləri mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətinə baxışları .....*

### **III HİSSƏ. Kulturologiya - idarəetmə mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin dərk edilməsinə, şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılmasına, dövlətçilik mədəniyyəti və strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə metodoloji açar kimi**

**Fəsil 1. Mədəniyyət və kulturologiya anlayışları. Kulturologiya - insanın həyat fəaliyyətinin inkişaf qanunları, texnologiyaları və imkanları haqqında elm kimi** .....

**Fəsil 2. Mədəniyyət, kulturologiya, idarəetmə mədəniyyəti və sosial-mədəni siyasət anlayışlarına müəllifin yanaşmaları. Metodologiya və metodlar**.....

**Fəsil 3. Mədəniyyət və sivilizasiya** .....

**Fəsil 4. Etik, hüquqi və siyasi mədəniyyət** .....

**Fəsil 5. Demokratiya və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti** .....

**Fəsil 6. İnsan münasibətləri mədəniyyəti - mühüm milli idarəetmə**

mənbəyi kimi .....  
Fəsil 7. Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti - beynəlxalq idarəetmənin əsası kimi. Beynəlxalq hüquq, sülh mədəniyyəti və münasibətlərin həlli .....  
Fəsil 8. Dini mədəniyyət .....

**IV HİSSƏ. İdarəetmə mədəniyyəti: demokratik ölkələrdə dövlət, sosial və iqtisadi idarəçiliyin peşəkarlıq bilikləri, texnologiyaları və etik normaları.**  
**Liderlik mədəniyyəti, şəxsiyyətin özünüidarə mədəniyyəti və ailənin idarə edilməsi mədəniyyəti**

Fəsil 1. İdarəetmə mədəniyyəti: idarəetmə anlayışı, effektivliyi, elmi prinsipləri və təşkilati mədəniyyət tipləri .....  
Fəsil 2. “Klassik” və “siyasi” bürokratiya. Milli idarəetmə və milli bürokratiyanın vəzifələri haqqında .....  
Fəsil 3. Qərbi ölkələrində elmi məktəblər və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti problemlərinin tədqiqinə yanaşmalar .....  
Fəsil 4. Dövlət idarəçiliyi strategiyası və texnologiyaları .....  
Fəsil 5. Dövlət idarəçiliyinin təşkili, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi .....  
Fəsil 6. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi və informasiya təminatı .....  
Fəsil 7. Bir sıra qərbi demokratik ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyəti .....  
Fəsil 8. Unitar və federal idarəetmə sistemləri: strukturu, funksiyaları, xüsusiyyətləri və modelləri .....  
Fəsil 9. Unitar tipli dövlət idarəçiliyi ölkələrində dövlət qulluğu mədəniyyəti.....  
Fəsil 10. Federal tipli dövlət idarəçiliyi ölkələrində dövlət qulluğu mədəniyyəti .....  
Fəsil 11. İqtisadiyyatın inkişafının idarə edilməsi mədəniyyəti .....  
Fəsil 12. Bələdiyyələrin və qeyri-hökumət təşkilatlarının idarə edilməsi mədəniyyəti .....  
Fəsil 13. Liderlik mədəniyyəti: anlayışı, effektivliyi, funksiyaları, keyfiyyətləri və idarəetmə texnologiyaları .....  
Fəsil 14. Özünüidarə mədəniyyəti.....  
Fəsil 15. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyəti .....  
Sonluq əvəzi .....  
Summary.....  
Ədəbiyyat.....  
Müəllif haqqında (biqrafik məlumat).....  
Əlavə 1.....  
Əlavə 2.....



## ÖN SÖZ

Professor Fuad Məmmədovun mütəxəssislərin və geniş oxucu kütləsinin diqqətinə təqdim edilən, qərb ölkələrinin idarəetmə təcrübəsinin öyrənilməsinə və ümumiləşdirilməsinə həsr edilmiş “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” kitabı Azərbaycanda fərdi, milli və qlobal idarəetmənin tarixi və nailiyyətlərinə həsr edilmiş ilk ciddi kulturoloji tədqiqatdır. Sovet dövründə, SSRİ-də olduğu kimi, Azərbaycanda da dövlət orqanları öz təşəbbüsündən, tənqidi təhlili və yaradıcılıq əsaslarından, qərarlar qəbul etmə və ictimai inkişaf proqramlarını işləyib hazırlama hüququndan məhrum, Kommunist Partiyasının iradə və qərarlarının icraçıları idi. Buna görə totalitar marksist-leninçi ideologiyasının hakimiyyəti şəraitində kulturologiya kimi, inzibati-dövlət idarəçiliyi xarici elmi də sovet quruluşu üçün qəbul edilməz burjuva yalançı-elmi kimi nəzərdən keçirilirdi. Belə münasibət sovet respublikalarının dövlət quruculuğunda qərb nəzəriyyəsi nailiyyətlərinin mənimsənilməsi prosesini və praktik istifadəsini və bu sahədə əməli təcrübənin əldə edilməsini uzun müddət ləngitmişdir. Bu realığı, həmçinin Birləşmiş Krallıq, ABŞ, Almaniya, Fransa, Yaponiya və digər ölkələrin idarəetmə mədəniyyəti sahəsində əldə etdikləri mühüm nailiyyətləri nəzərə alaraq, Azərbaycan Respublikasında və demokratik inkişaf yoluna qədəm qoymuş digər ölkələrdə idarəetmə elmi sahəsində fəal fundamental və tətbiqi kulturoloji tədqiqatların həyata keçirilməsi aktualığı aşkar olunur.

Monoqrafiyada ilk dəfə olaraq, idarəetmə problemlərinə orijinal kulturoloji yanaşma - idarəetmə proseslərinin fərdi, ailə, kollektiv, dövlət və beynəlxalq birlik səviyyəsində sistemləşdirilməsi və təsvirinin yeni forması təqdim edilmişdir. Burada müxtəlif Şərq və Qərb ölkələrində dövlət idarəçiliyi tarixi tədqiq edilmişdir. Əsər insanın dünyagörüşü, ideoloji və texnoloji inkişaf problemlərinin həllini və idarəetmə üçün zəruri olan, elmi cəhətdən zəngin universal kulturoloji biliklərin sistemləşdirilmiş toplusunu təqdim edir. Bu biliklər demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün şərtsiz praktik dəyərə malikdir.

Kulturologiyanı XXI əsrin aparıcı paradiqması və idarəetmə mədəniyyətinin elmi əsası kimi nəzərdən keçirərək müəllif, - insanın inkişafında, dövlət quruculuğu və idarəetmədə, şəxsiyyətlərarası, işgüzar, ailə və beynəlxalq münasibətlərin harmonizasiyasında onun rolunu inandırıcı şəkildə açıqlayır. Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası inkişaf təcrübəsinin komparativ təhlili əsasında onun tərəfindən kulturologiya sahəsində qiymətli elmi nəticələr əldə edilmiş, dövlətin daxili və xarici siyasəti, inzibati-dövlət idarəçiliyi sistemi effektivliyinin yüksəldilməsi üçün əməli əhəmiyyət daşıyan innovativ metod işlənmiş və elmi əsaslı tövsiyələr hazırlanmışdır.

Kitabda milli inkişafın demokratik yolunu seçmiş ölkələrin dövlətçilik tərəqqisi üçün mühüm əhəmiyyət daşıyan inkişaf etmiş dünya dövlətlərində idarəetmə elminin əsas nailiyyətləri göstərilmiş, milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyətinin məzmunu, xüsusiyyətləri və təkmilləşdirilməsi yolları açıqlanmışdır. Burada cəmiyyətin ruhi (əqli və mənəvi) mədəniyyətinin inkişafı, qlobal idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə innovativ təkliflər də şərh edilmişdir. Belə ki, fikrimizcə, Fuad Məmmədovun işləyib hazırladığı Beynəlxalq Dünya mədəniyyəti Universitetinin modeli və onun Dünya mədəniyyəti Beynəlxalq Şurası və ya Beynəlxalq mədəniyyət parlamentinin yaradılması haqqındakı təklifi beynəlxalq idarəetmə, müxtəlif ölkə və xalqların maraqları və mədəniyyətlərinin harmonizəyası üçün ideoloji və siyasi əhəmiyyətə malikdir.

İnsanın, dövlətin və beynəlxalq inkişafın nəzəri problemləri ilə yanaşı, monoqrafiyada ilk dəfə olaraq, qədim, orta əsr və müasir dövrlərdə Şərq və Qərb ölkələrində dövlət idarəçiliyi tarixi, nəzəriyyəsi və praktikasına kulturoloji nəzər salınmış, bəşəriyyətin ilk sivilizasiyalarında – Misir, Şumer, Yunanıstan, Roma, Kiçik və Mərkəzi Asiya dövlətlərində, Aralıq dənizi hövzəsində, Qədim Hindistanda, Qədim Çində və Yaponiyada dövlətçilik mədəniyyətinin inkişaf prosesləri göstərilmişdir. Müasir reallıqlar kontekstində tətbiq edilmiş ictimai tərəqqi, insan münasibətləri mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətinə Məhəmməd Nəsirəddin Tusi, Jan Jak Russo, Mirzə Fətəli Axundzadənin konseptual baxışlarının təhlili də diqqətəlayiqdir.

Fikrimizcə, müəllifin mədəniyyət anlayışına bütöv sosial sistem kimi, və kulturologiyaya - inkişaf qanunları, texnologiyalar və insanın həyat fəaliyyəti imkanları haqqında elm kimi innovativ yanaşması da olduqca səmərəlidir. İdarəetmə mədəniyyətinin mahiyyət və xüsusiyyətlərinin dərk edilməsinə, şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılmasına, dövlət quruluşu və strateji idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinə metodoloji açar kimi, kulturologiyanın əvəz edilməz rolu onun tərəfindən inandırıcı şəkildə göstərilmişdir.

Demokratik ölkələrin dövlət, sosial və iqtisadi idarəçiliyinin peşə biliklərini, texnologiyalarını, hüquqi və etik normalarını özündə inteqrasiya edən idarəetmə elminin mahiyyəti kitabda müfəssəl surətdə açıqlanmışdır. Əsərdə dövlət idarəçiliyi, özünüidarə və dini mədəniyyət sahəsində - P.Druker, İ.Vasilenko, Q.Atamançuk, C.Adair, C.Tempton, B.Şefer, D.Karneqi, L.Vasilyev, M.Fişer kimi və bir çox başqa görkəmli alimlər və mütəxəssislərin əsərlərinə istinad edilərək, idarəetmə prosesləri, elmi prinsiplər və idarəetmə effektivliyinin yüksəldilməsi yolları, təşkilati mədəniyyət tipləri, liderlik mədəniyyəti, şəxsiyyətin özünüidarəsi və ailə mədəniyyəti hərtərəfli nəzərdən keçirilmişdir. Burada dövlət idarəçiliyi strategiyası, texnologiyaları, təşkili, qiymətləndirməsi, təkmilləşdirilməsi, hüquqi tənzimlənməsi və informasiya

təminatını açıqlayan elmi konsepsiyalar, unitar və federal idarəetmə sistemlərinin xüsusiyyətləri və modelləri öz əksini tapmışdır. Əsərdə bu və ya digər problemlərin təhlili zamanı müxtəlif dövrlərin və xalqların görkəmli mədəniyyət xadimlərinin - Fales, Pifaqor, Heraklit, Sokrat, Platon, Nizami, Tusi, Kavus, Şekspir, Tolstoy, Dostoyevski, Eynşteyn, Bokl, Monten, Lökk və bir çox başqalarının fikirlərinə və kəlamlarına istinad edilməsi də onu əhəmiyyətli dərəcədə zənginləşdirir.

Müxtəlif və həyati-vacib kulturoloji informasiya əhatəliliyi baxımından, monoqrafiya ensiklopedik xarakter daşıyır. Onda milli və qlobal idarəetmənin mühüm mənbəyi kimi, mədəniyyət və sivilizasiya, etik, hüquqi və siyasi mədəniyyət, demokratiya və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti, insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər haqqında fundamental kulturoloji biliklər vardır. Müəllif tərəfindən bəzi demokratik ölkələrin dövlətçilik mədəniyyəti problemləri, dövlət idarəçiliyi problemləri, unitar və federal dövlətlərin dövlət qulluğu mədəniyyəti, liderlik mədəniyyəti, bələdiyyə və qeyri-hökumət təşkilatları idarəçiliyi, həmçinin Azərbaycan Respublikasında dövlət idarəçiliyi sisteminin islahatı məsələləri nəzərdən keçirilmişdir. Qərbi ölkələrində dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti problemlərinin tədqiqinə dair elmi məktəblərin və yanaşmaların təhlilinə ciddi diqqət ayrılmışdır. Milli və beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin həyata keçirilməsi xüsusiyyətlərini əks etdirən məsələlər də diqqətdən kənar qalmamışdır.

İnsan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinə həsr olunmuş bölmədə ünsiyyət mədəniyyəti xüsusiyyətlərini və qarşılıqlı anlaşma sirlərini, müxtəlif xalqların “mədəniyyət dillərini”, konstruktiv diskussiya qaydaları və münaqişəsiz münasibət prinsiplərini əks etdirən materiallar da diqqətə layiqdir. Müəllif peşəkar etika, məsuliyyət mədəniyyəti, ziddiyyətlərin həlli təcrübəsi və münaqişələrin idarə edilməsi, həmçinin beynəlxalq əməkdaşlıq və beynəlxalq nəzakət məsələlərinin aydınlaşdırılmasına ciddi diqqət ayırmışdır.

Əsərdə demokratik ölkələrin dövlət və sosial idarəçiliyinin peşəkar biliklər, texnologiyalar və etik normalarla bağlı problemlərinə əhəmiyyətli yer ayrılmışdır. İqtisadi idarəetməyə həsr edilmiş bölmədə məzmunlu materiallar öz əksini tapmışdır. Burada Piter Drukerin nəzəri işləmələr kontekstində milli və beynəlxalq biznes idarəçiliyi mədəniyyətinin təhlilini, iqtisadiyyatın inkişafı idarəçiliyinin yapon və çin təcrübəsinin xüsusiyyətlərini qeyd etmək lazımdır.

Kitabda müəllifin özünün elmi işləmələrinin ciddi tədqiqat bloku, həmçinin mədəniyyət, kulturologiya, idarəetmə mədəniyyəti və sosial-mədəni siyasət anlamına yanaşması təqdim edilmişdir. Onun tərəfindən innovativ metod kimi işlənib hazırlanmış - fərdi, sosial, milli və beynəlxalq səviyyədə vacib həyati problemlərin həlli üçün hüdudsuz imkanlar açan idarəetməyə kulturoloji ya-

naşmanın elmi və praktik dəyərini xüsusi qeyd etmək lazımdır. Əsərdə bir çox nümunələr üzərində insanın inkişafı, milli dövlətçiliyin tərəqqisi, həmçinin beynəlxalq inkişaf və həmrəylik üçün intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyətinin strateji prioritet əhəmiyyəti açıqlanmışdır. Dini mədəniyyətin, beynəlxalq hüquq, sülh mədəniyyəti və münafişələrin həllinin mahiyyət xarakteristikasını nəzərdən keçirən maraqlı materiallar müəllif tərəfindən kulturoloji prizma nöqtəyi-nəzərindən sistemləşdirilmişdir.

Kitab - tələbələr, xüsusən, dövlət, sosial, iqtisadi və beynəlxalq idarəetmə sahəsində ixtisaslaşan tələbələr, həmçinin sosioloqlar, hüquqşünaslar, politoloqlar üçün qiymətli tədris vəsaitidir. Onda özünüidarə, ailənin idarə edilməsi, dini mədəniyyət, insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər məsələlərini daxil edən, kulturoloji biliklərin universal xarakterini nəzərə alaraq, kitab yalnız Azərbaycanın deyil, həm də dünyanın müxtəlif ölkələrinin məmurları, siyasətçiləri, diplomatları, ailə başçıları və sadə vətəndaşları üçün elmi və praktik əhəmiyyətə malikdir.

Tarix elmləri doktoru, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının professoru Fuad Məmmədov Azərbaycanda kulturologiya elminin və maarifinin banisi, ölkədə ilk qeyri-hökumət təşkilatının – beynəlxalq aləmdə qəbul edilmiş “Simurq” Azərbaycan mədəniyyət Assosiasiyasının yaradıcısı və prezidentidir. Onun elmi maraqları sahəsi – milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyəti; insanın həyat fəaliyyəti mədəniyyəti; dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixidir. Fuad Məmmədov - mədəniyyət və elm tarixi və nəzəriyyəsi üzrə 200-dən artıq elmi və elmi-maarifçilik işlərinin, cəmiyyətin və dövlətin modernləşdirilməsi və sosial tərəqqisinə yönəldilmiş elmi konsepsiyalar və layihələrin müəllifi, həmmüəllifi və tərtibçisidir. Onların arasında yalnız respublikada deyil, həm də Avropa, ABŞ, Rusiya, habelə BMT kitabxanalarında istifadə edilən - “Kulturologiya” (2002), “Kulturologiya - effektiv həyat fəaliyyətinə doğru yol kimi” (2006) əsərlərinin adlarını çəkmək olar. Fuad Məmmədovun dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının, o cümlədən, Azərbaycan mədəniyyətinin, Rusiya sivilizasiyasının inkişaf tarixinə, Norveçin, Yaponiyanın sosial-mədəni inkişaf təcrübəsinə, idarəetmə mədəniyyəti, intellektual, etik və dini mədəniyyətinə həsr olunmuş tədqiqatları diqqətə cəlb edir. Onun kulturologiya və idarəetmə mədəniyyəti nəzəri-metodoloji problemlərinin tədqiqinə töhfəsini xüsusi qeyd etmək lazımdır. Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsini və fərdi, sosial və dövlət idarəçiliyi problemlərinin təhlilinə kulturoloji yanaşmanı kulturologiyada ilk dəfə o tətbiq etmişdir. Onun yaratdığı “mədəniyyətin elmi anlamı, mədəni inkişaf amilləri, mədəni insan, xoşbəxtlik, idarəetmə və özünüidarənin effektivliyi, universal kulturoloji təhlil metodu, dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə innovativ yanaşma” və s. kimi formulları, tərif və kateqoriyaları kulturologiya üçün fundamental əhəmiyyətə

malikdir. O, mədəniyyət, elm və idarəetmə tarixi və nəzəriyyəsi problemləri üzrə beynəlxalq konqresslər, konfranslar, simpoziumlarda, həmçinin Rusiya, AFR, Fransa, Norveç, ABŞ, Yunanıstan, Misir, Türkiyə, Kosta-Rika, Rumıniya, Gürcüstan, Tayland, Koreya, Macarıstan və digər ölkələrdə səfirləklər, dövlət institutları və cəmiyyətlərdə elmi məruzələr və məlumatlarla çıxış etmişdir. Onun kulturologiya elminin inkişafına töhfəsi “İntellektual inkişaf problemləri” Beynəlxalq Elmlər Akademiyasının və Rusiya Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyasının həqiqi üzvü seçilməsi ilə qeyd edilmişdir.

Fuad Məmmədov Azərbaycan Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında tələbə və dinləyicilər tərəfindən maraqla mənimsənilən, respublikada yeganə “İdarəetmə mədəniyyəti” innovativ kulturoloji kursun yaradıcısıdır. Kurs demokratik ölkələrin idarəetmə mədəniyyəti və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası nailiyyətlərinin öyrənilməsi əsasında təşkil edilmişdir. Kursun oxunması şəxsiyyətlərin və liderlərin formalaşdırılmasına, gələcək mütəxəssislər və müxtəlif səviyyəli məmurlar tərəfindən, beynəlxalq standartlara yönəldilmiş müasir elmi biliklərin, peşə vərdişləri və yüksək demokratik idarəetmə etikasının mənimsənilməsinə kömək edir. İyirmi ildən artıqdır ki, o, “Mədəniyyət və cəmiyyət” kulturoloji seminarının daimi elmi rəhbəridir ki, onun çərçivəsi daxilində hər ay vətənin və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və müasir inkişafının aktual problemləri üzrə görkəmli alim və mütəxəssislərin çıxışları və məruzələri, müzakirələr və dəyirmi masalar, fokus-qruplar və diskussiyalar təşkil edilir. Bu müddət ərzində onun rəhbərliyi ilə 300-dən artıq respublika və beynəlxalq konfranslar, interaktiv seminarlar və treninqlər keçirilmişdir. O, həmçinin milli və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəri məsələlərinə həsr edilmiş “Simurq” kulturoloji jurnalının yaradıcısı və baş redaktoru, yüzdən artıq yerli və xarici alimlər, mütəxəssislər və diplomatlar tərəfindən bəyənilmiş Beynəlxalq Dünya Mədəniyyəti Universiteti kulturoloji modelinin müəllifidir. Onun məhsuldar elmi-pedaqoji və ictimai fəaliyyəti “Humay” və “İntellekt” milli ictimai məqalələri, həmçinin “Mədəniyyət səfiri”, “Sülh səfiri” milli və ictimai fəxri adları, “Simurq” beynəlxalq medalı ilə və digər təltiflərlə qeyd edilmişdir. 1999-cu ildə Azərbaycan Respublikası Əsilzadələr Məclisinin üzvü seçilmiş, 2000-ci ildə Avropa Şurası mədəniyyət siyasəti üzrə ekspertlərin Məlumat Bazasına daxil edilmişdir.

Şübhə etmirəm ki, özünün universal əhəmiyyəti, ensiklopedikliyi və innovativ xarakterinə görə, kitab yalnız tələbələr və mütəxəssislər üçün deyil, həm də müxtəlif ölkələrin və kontinentlərin geniş oxucu kütləsi üçün maraqlı və faydalı olacaqdır.

*Akademik* **Fuad Qasımzadə**

## MÜƏLLİFDƏN

Bu gün əqli və mənəvi mədəniyyətin inkişaf problemləri, şəxsiyyət, ailə, kollektiv, cəmiyyət və dövlət, milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi, "biliklər cəmiyyətinin" əsasını təşkil edən intellektual mədəniyyətin prioritet inkişafı, həm milli dövlətlər, həm də bütövlükdə dünya birliyi üçün aktualdır.

Planetin bütün ziyalı insanlarını, şəxsiyyətin dəyərinin onun ruhi mədəniyyəti ilə – insana əzəldən xas, aprior olan, seçimindən asılı olmayaraq milli və dini mənsubiyətdən yaxud doğulduğu yerdən yüksəkdə duran keyfiyyətlə müəyyən olunduğunun dərk edilməsi ilə şərtlənən - ruhi yaxınlıq birləşdirir. Sokrat doğulduğu yeri – Kainat, özünün təyinatını isə - bütün bəşəriyyətə məhəbbəti və xidməti hesab edirdi. Vətənpərvərlik, vətənə və xalqına məhəbbət - ziyalının öz vətəndaşlarına yüksək ruhi mədəniyyət aşılaması, onların təhsilinə və tərbiyəsinə yardım etməsi, qabiliyyətləri və vərdişlərini, insanlıq və vətəndaşlıq ləyaqətini, əməyə məhəbbətini inkişaf etdirməsində ifadə olunmalıdır. Özü üçün xoşbəxt həyat qurmağa, arzularını və məqsədlərini həyata keçirməyə, cəmiyyətin rifahı naminə kreativ ictimai-faydalı əməklə məşğul olmağa, həyatda ləyaqətli iz qoymağa qadir olan vətəndaşların "ruhi istehsalı" yolu ilə Vətənə xidmət etməsi – yüksək mədəniyyətli insanların şərafli missiyasıdır.

Bəşəriyyətin çoxillik inkişaf təcrübəsi göstərdi ki, mədəniyyət aşağıdakı məntiqi ardıcılıqla təqdim edilməsi mümkün olan, insanın həyat fəaliyyətinin *məqsədi*, *vasitəsi* (*texnologiyaları*) və *nəticəsi* kimi ifadə olunur: *məqsəd*: insan həyatının yaxşılaşdırılması və qorunması, xoşbəxtliyə nail olma; *inkişaf vasitələri* və *enerji mənbələri*: təbiət və mədəniyyət; gözlənilən *nəticə*: ruhi və maddi dəyərlər, təhlükəsizlik, həyat rifahı və keyfiyyəti. Müvəffəqiyyətə kömək edən şərt – intellektual, etik, hüquqi, idarəetmə və iqtisadi mədəniyyətin prioritet və qarşılıqlı əlaqəli inkişafıdır.

Təbii hadisə olan təbiət sinergetikasından (özünütəşkilindən) fərqli olaraq, mədəniyyət sinergetikası - bəşəriyyətin elmi bilikləri və sosial təcrübəsinə əsaslanan sosial-mədəni siyasət, məhsuldar idarəetmə, təhsil və tərbiyə ilə şərtlənən, əsasən süni prosesdir. Güclü ruha - biliklə zənginləşdirilmiş ağıla, gözəl hisslərə və möhkəm iradəyə malik ləyaqətli cəmiyyət üzvlərinin, şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi dövlət tərəfindən vətəndaşların intellektual, etik və hüquqi mədəniyyətinin prioritet inkişafını tələb edir. İnsanların idarəetmə mədəniyyətinə öyrədilməsi<sup>1</sup>, insanın müvəf-

---

<sup>1</sup> Çayda üzən idarə olunmayan, yaxud pis idarə olunan qayıq, çayın yüksək hərəkət dinamikası və sürətinə malik mərkəzi axarından çıxıb, və kiçik çayda sıxılaraq, nəzərdə tutulan məqsədə vaxtında yetişmədən uzun müddətə aralana bilər.

fəqriyyətli özünüidarə və ailəsini idarəetmə texnologiyalarına, istəyi və xüsusi idarəetmə qabiliyyəti olan vətəndaşların isə yüksək ruhi mədəniyyətə əsaslanan, effektiv sosial, iqtisadi, dövlət və beynəlxalq idarəetməyə yiyələnməsinə yardım - milli dövlətlərin və beynəlxalq birliyin mühüm vəzifəsidir.

Dünya və milli mədəniyyət nailiyyətləri haqqında, diaqnostika, sosial terapiya və böhranların aradan qaldırılması metodları haqqında, insanların həyat fəaliyyəti və dövlət idarəçiliyinin kulturoloji texnologiyaları haqqında biliklər olmadan peşəkar siyasətçi və məmurların formalaşdırılması prosesini təsvir etmək çətindir. Bu gün ictimai inkişaf qanunauyğunluqları və tendensiyalarının ilkin sistemli kulturoloji təhlili olmadan düzgün qərarların qəbul edilməsi mümkün deyil. Bu baxımdan dövlət qulluğu mütəxəssisləri ciddi kulturoloji hazırlıq keçməli, dünya və milli mədəniyyət tarixi və nəzəriyyəsinə, müasir dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin və elminin əsaslarını dərinləndirirlər. Bu - hadisələr, faktlar və proseslərin mahiyyəti haqqında düzgün təsvirlərin formalaşmasına, zamanın xarakterini, insanların psixologiyasını, innovativ qabiliyyətlərin və liderlik keyfiyyətlərinin inkişafını obyektiv dərk etməyə, yeni imkanları görmək və onların praktik həyata keçirilməsi texnologiyalarını yaratmaq qabiliyyətinə səbəb olan kulturoloji tərəkükürün yetişdirilməsinə imkan verir. Daxili və xarici siyasətini sistemli kulturoloji tədqiqatların elmi nəticələri əsasında quran dövlətlər, öz ölkələrinin dinamik inkişafını və etibarlı təhlükəsizliyini təmin edən sosial texnologiyaları daha yaxşı tərzdə tərkişdirirlər. Onlar dünya sivilizasiyasının çağırışlarına özlərinin adekvat cavab vermək qabiliyyətini yüksəldir, daha yaxşı gələcək qurmaq və onun effektiv idarə edilməsinin xüsusi imkanlarını genişləndirirlər.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Effektiv milli və beynəlxalq idarəetmə üçün zəruri olan kulturoloji tərəkükür və universal kulturoloji biliklərin formalaşdırılması üçün: Q.V.F.Hegel, J.J.Russo, F.M.A.Volter, İ.V.Höte, C.Neru, E.Teylor, L.Morqan, F.Boas, L.Uayt, M.Mid, A.Maslou, A.Toynbi, O.Şpenqler, M.Veber, İ.Kant, F.Engels, M.Horkhaymer, Q. Markuze, T. Adorno, Q.Rikkert, Y. Habermas, Y.Lippert, K.Yaspers, B.Malinovski, A. Boqdanov, C. Bernal, Lütfi Zadə, həmçinin T. Parsons, H. Hesse, V. Diltey, İ.Saburo, E. Orteqa-Qasseta, İ.Herder, Q.Zemmel, P. Sorokina, A.Veber, D.Bella, A. Berqson, J.Attali, E.Auerbax, V.Vindelband, R.Merton, E.Munye, T.Nakane, V.Osvald, T.Şarden və digər görkəmli alimlər, yazıçılar və maarifçilərin əsərlərinin, həmçinin Frankfurt məktəbi və "Annallar" məktəbi tədqiqatlarının öyrənilməsi və istifadə edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İnsan inkişafı, dövlət quruculuğu, milli və beynəlxalq idarəetmə üçün kulturologiyanın elmi və praktik dəyərinin daha dərinləndirilməsi üçün: N.Konrad, M.Eaxtin, V.Vernadski, Q.Vernadski, L.Qumilyov, N.Berdiyayev, M.Blok, N.Rerix, V.Muravyov, M.Kaçan, L.Gertman, A.Petrov, Q.Volkov, D.Lixaçov, Q.Draç, K.Razloqov, V. Stepin, A.Zapesotski, D.Spivak, O.Astafyeva, M.Yeşiç, S.Artanovski, A.Blok, V.Polikarpova, A.Markova, İ.Levyaş, Y.Rojdestvenski, A. Kravçenko, V.Polişşuk, L.Mixaylova, V.Rozin, P.Qureviç, Y.Malyuqa, G.Antipov, A.Koçergin, V.Davidoviç, Y.Jdanov, İ.Zlobin, V.Mejuyev, M.Kim, V. Masson və digər rus alimlərinin əsərləri mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Hər bir ölkənin dövlət idarəetmə sistemi milli inkişafın, həmçinin dünya sivilizasiyasının real prosesləri ilə diktə edilən, dəyişikliklərə məruz qalan idarəetmə sistemi effektivliyinin yüksəldilməsinə yardım edən mənbələrin və metodların, məqsədlərin və gözlənilən nəticələrin müəyyən edilməsi və permanent düzəlişlərini nəzərdə tutur. Birincilərə - davamlı inkişaf, rifah, həyat keyfiyyəti, fiziki və mənəvi sağlamlıq, təhlükəsizlik, müdafiə qabiliyyəti, rəqabət qabiliyyəti və etibarlı gələcəyi aid etmək olar. İkincilərə - biliklər, texnologiyalar, hüquq, etika, məsuliyyət, innovativ fəaliyyət, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı və səmərəli istifadəsini, həmçinin mövcud resursları, reallıqları və inkişaf perspektivlərini nəzərə almaqla, effektiv idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə imkan verən kulturoloji təhlilin metodologiya və metodlarını aid etmək olar. Bizə elə gəlir ki, belə kulturoloji yanaşma həm milli, həm də beynəlxalq maraqlara cavab verir. Strateji prinsip kimi, o həm milli, beynəlxalq, bələdiyyə, iqtisadi, sosial və ailə idarəçiliyi üçün, həm də yaşadığı ölkədən, peşəsindən və həyat fəaliyyəti sahəsindən asılı olmayaraq, şəxsiyyətin, hər bir ayrıca götürülmüş insanın özünüidarəsi üçün müvəffəqiyyətlə istifadə oluna bilər.

İdarəetmə prosesləri texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi üçün sistemli kulturoloji yanaşmanın səmərəliliyi onunla şərtlənir ki, o həm fərdi, həm də kollektiv səviyyədə məqsədlərin seçimi, prioritetlərin müəyyənəşdirilməsi, düzgün qərarların qəbul edilməsi, danışıqlar prosesinin həyata keçirilməsi və innovativ fəaliyyətlə bağlı mürəkkəb məsələlərin həllini ən yaxşı tərzdə tapmağa imkan verir. Buna əsaslanaraq, mövcud əsərin hazırlanması zamanı tərəfimizdən, insanın özünü təkmilləşdirməsi üçün zəruri olan, həmçinin siyasi quruluşundan asılı olmayaraq, müxtəlif ölkələrdə müasir dövlət idarəçiliyi sisteminin təkmilləşdirilməsinin dərk edilməsi üçün vacib hesab edilən insanın inkişafı və idarəetmə prosesləri qanunauyğunluqları və xüsusiyyətlərinin aşkar edilməsi və ümumiləşdirilməsi məqsəd olaraq qarşıya qoyulmuşdur. Biz müvəffəqiyyətə, rifaha, yaradıcılığa və xoşbəxtliyə can atan hər bir insanın məhsuldar həyat fəaliyyəti üçün lazım olan universal kulturoloji bilikləri əks etdirmək istəmişik. Vəzifələrdən biri şəxsiyyətlərə-rası, işgüzar və beynəlxalq münasibətlərin təkmilləşdirilməsi üçün, şəxsiyyətin özünüidarə mədəniyyətinin, ailənin idarə edilməsi mədəniyyətinin formaləşdirilməsi və inkişafı üçün zəruri olan konkret biliklərin və texnologiyaların sistemləşdirilməsi idi. Bununla bərabər sistemli kulturoloji yanaşmaya istinad edərək, demokratik inkişaf yoluna qədəm qoymuş ölkələrin milli təcrübədə yaradıcılıqla istifadəsi üçün faydalı olan, bir sıra aparıcı dövlətlərin dövlətçilik mədəniyyəti və dövlət idarəçiliyinin tarixi təcrübəsini tərəfimizdən oxucunun diqqətinə çatdırmaq cəhdi edilmişdir. Bu məqsədlə kitabda, Qərb ölkələrində qəbul edilmiş dövlət idarəçiliyi metodları,



normaları və qaydaları göstərilmiş, əsas elmi məktəblər, dövlət idarəçiliyi problemlərinin tədqiqinə yanaşmalar nəzərdən keçirilmiş, bir-birini tamamlayan “klassik məktəbin” və neoklassik “insan münasibətləri məktəbinin” əsas nailiyyətləri göstərilmişdir. Burada demokratik federal və unitar dövlətlərin idarəetmə təcrübəsi də əks olunmuş, ABŞ, Birləşmiş Krallıq, Almaniya və Fransada dövlət qulluğunun xüsusiyyətləri, Yaponiya, Çin və Tayvanın iqtisadi inkişaf “sirləri” tədqiq edilmişdir. Əsərdə M.Veberin, A.Fayolun, E.Teylorun, V.Vilsonun, L.D.Uaytın, P.Çeklandın, P.Drukerin, Li Yakokkanın, C.Adairin əsas konsepsiyaları, yanaşmaları və idarəetmə modelləri, Q.V.Atamançukun, İ.A.Vasilyenkunun və bir çox digər alimlərin və mütəxəssislərin dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi əks etdirilmişdir. Qərb ölkələrinin dövlət idarəçiliyi tarixi və nəzəriyyəsi kontekstində “davranış” (bihevioral), “sistemli”, “situasiya” yanaşmalarının, “postbihevioralizmin”, “modernizmin”, “struktur funksionalizmin” mahiyyəti açıqlanmış, A.Maslou, M.Follet, D.İston, F.Hersbeq, D.Mak-Qreqor, T.Parsons, Q.Saymond, D.Smitsberq və digərlərinin personalın idarə edilməsi mədəniyyətinin inkişafına töhfəsi göstərilmişdir. Əsərdə, həmçinin P.Çeklandın “yumşaq tək-kür” sisteminin, A.Maslou, D.Mak-Qreqor, P.Laykertin “təşkilati inkişaf konsepsiyası”, L.Erhardın “dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyası”, S.Bierin “təşkilati kibernetika”, M.Prelo və M.Düverjenin “institutlar nəzəriyyəsi”, M.Ponyatovski, E.For, V.J.d’Esten və digərlərinin konsepsiyalarının mahiyyəti göstərilmişdir.

Metodoloji cəhətdən hazırkı kitabın əsasını, innovativ effektiv idarəetmə modellərinin qurulmasına imkan verən, müəllif tərəfindən işlənilib hazırlanmış “kulturoloji piramida” universal metodu təşkil edir. O, nəzərdən keçirilən tədqiqat obyektlərinin, indiki halda – insanın və dövlətin idarəçilik proseslərinin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi, nailiyyətləri, inkişaf qanunları və texnologiyalarının sistemli təhlilini nəzərdə tutur. Seçilmiş metodologiya və kulturoloji yeniliklər daimi dəyişikliklər və qeyri-müəyyənliklər şəraitində konkret siyasi, iqtisadi, hüquqi və sosial problemlərin obyektiv təhlilini həyata keçirməyə və onların daha optimal həllini tapmağa imkan verir. Bu prosesləri öyrənmə və dərk etmə, mövcud olanların təkmilləşdirilməsinə, insanın, cəmiyyətin və dövlətin həyat rifahı və keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, daha yaxşı gələcəyin qurulmasına və təhlükəsizliyə yönəldilmiş yeni idarəetmə modelləri və texnologiyalarının yaradılmasına qeyri-məhdud imkanlar açır. Tərəfimizdən təklif edilən, 12 tədqiqat metodunun istifadəsini nəzərdə tutan sistemli kulturoloji təhlil - Kainatın məkan, zaman, forma və hərəkət kimi parametrlərilə sıx bağlıdır. Bu, müxtəlif təbii-coğrafi, sosial-siyasi, etnik və tarixi şəraitlərdə inkişaf etmiş ayrı-ayrı mədəniyyətlərin konkret forma və mahiyyət xüsusiyyətlərinin aşkar edilməsi və qiymətlən-

dirilməsi, məkan və zaman daxilində onların dəyişiklikləri və inkişaf tendensiyalarını tədqiq etmək üçün unikal imkanlar yaradır. Bununla bərabər o, insanın həyat fəaliyyəti qanunlarının dərk edilməsini və insanların milli və coğrafi yaşama sərhədlərindən asılı olmayaraq, universal sosial-mədəni dəyəri təmsil edən yeni kulturoloji biliklərin yaradılmasına imkan verir.

Kitabda: qədim və orta əsrlər dövründə Şərq və Qərb ölkələrində dövlət idarəçiliyi tarixi; kulturologiyanın mahiyyəti, metodologiyası və metodları, dövlət quruculuğu və idarəçiliyi üçün onun strateji əhəmiyyəti; şəxsiyyət mədəniyyəti; özünüidarə mədəniyyəti; ailə mədəniyyəti; liderlik mədəniyyəti; insan münasibətləri mədəniyyəti (şəxsiyyətlərarası və işgüzar); məsuliyyət mədəniyyəti, etik, hüquqi və siyasi mədəniyyət; demokratiya və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti; beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti; beynəlxalq hüquq, sülh mədəniyyəti və münaqişələrin həlli; dövlət sosial-mədəni siyasəti; dövlətçilik və dövlət qulluğu mədəniyyəti; demokratik ölkələrdə dövlət idarəçiliyinin mahiyyəti, funksiyaları və xüsusiyyətləri; idarəetmə elmi və təşkilati mədəniyyət tipləri; demokratik idarəetmənin elmi yanaşmaları, prinsipləri və məktəbləri; idarəetmə üsulları və modellərinin təhlili; şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılması vasitələri; dövlət, sosial, iqtisadi və beynəlxalq idarəetmə vəzifələri, texnologiyaları və xüsusiyyətləri; dövlət və beynəlxalq idarəetməyə innovativ yanaşmalar və s. kimi mühüm mövzular da nəzərdən keçirilir. Kitabın tarixi hissəsinin icmalında idarəetmə üslubu və cəmiyyətin sosial və siyasi sabitliyi arasında səbəb-nəticə əlaqəsini meydana çıxarmaq, dövlətçilik mədəniyyəti və dövlət idarəçiliyinin sosial münasibətlərin psixologiyası və mədəniyyətinə təsirini aşkar etmək cəhdi edilmişdir.

Struktur cəhətdən, müəllif kitabın materialını - dövlət, iqtisadi və sosial idarəetmə mədəniyyətinin müxtəlif tərəflərdən və bir çox nöqtəyi-nəzərlərdən baxılmasını nəzərdə tutan universal kulturoloji piramidanın məntiqi ilə uyğunluqda qurmağa çalışmışdır. Bu zaman idarəetmə elmi sahəsində tanınmış alimlərin nailiyyətləri və əsərləri ilə yanaşı, müəllifin özünün kulturoloji yanaşmaları və işləmələrindən də istifadə edilmişdir. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin bütöv mənzərəsinin yaradılması və tələbə və məmurların əsaslanması üçün zəruri olan nəzəri və təcrübi biliklərin formalaşdırılması məqsədilə, Q.V. Atamançukun, İ.A.Vasilenkonun, Piter Drukerin, C.Adairin, Li Yakokkanın, Deyl Karneqinin, S.V.Pronkinin, O.E.Petrinin və digər görkəmli müəlliflərin qiymətli əsərlərindən zəruri materiallar tərəfimizdən istifadə edilmiş və kulturoloji baxımdan yenidən qiymətləndirilmişdir. Müəllif üçün, onun tərəfindən istifadə edilmiş, Ervin Laslo, Mixael Leytman, Ceroma K.qlenn, Teodor C.Qordon, Con Templton, Bodo Şefer, Mirzəkərim Norbəyov və digər alimlərin və mütəxəssislərin şəxsiyyətin özünüida-

rəsi və gələcəyin tədqiqi problemləri üzrə ciddi əsərləri də mühüm maraq doğurmuşdur.

Ola bilsin, əsərdə sistemləşdirilmiş kulturoloji biliklərin mənimsənilməsindən, insanın həyat fəaliyyətinin bütün səviyyələrdə inkişafının effektiv idarə edilməsinin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və metodlarının öyrənilməsi, dərk edilməsi və praktik istifadəsindən gözlənilən nəticələri sosial inkişafın aşağıdakı parametrlər üzrə yaxşılaşdırılması üçün yeni imkanların meydana çıxması nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirmək olardı: dövlət idarəçiliyi sisteminin effektivliyi hesabına cəmiyyətin sabit inkişafı, insanın şəxsi azadlığı və müstəqilliyi səviyyəsinin yüksəldilməsi; xalqın rifahı, vətəndaşların bilikləri, vərdisləri, qabiliyyətləri və etikasının inkişaf etdirilməsi hesabına, onların xoşbəxtlik imkanlarının genişləndirilməsi; insan ömrünün keyfiyyəti və uzunluğu; cəmiyyətin fiziki və mənəvi sağlamlığı; cəmiyyətin və dövlətin təhlükəsizliyi; ölkənin müdafiə qabiliyyəti; ölkənin global miqyasda rəqabət qabiliyyəti; millətin və bütün bəşəriyyətin etibarlı gələcəyi.

Hazırkı kitab özündə universal sistemi, bir çox xarici ölkə alimləri tərəfindən işlənmiş kulturoloji biliklər sintezini təcəssüm etdirən mühazirələr kursu, və insanların praktik həyat fəaliyyəti üçün rəhbər kimi nəzərdə tutulmuşdur. O bütün fəaliyyət səviyyələri və sahələrində olan rəhbərlər, dövlət qulluqçuları, mütəxəssislər, həmçinin ailə başçıları, gənclər, qadınlar və yaşlı nəsələ aid insanlar üçün, özünün uğurlu inkişafı və təkmilləşməsində maraqlı olan hər bir insan üçün müəyyən edilmişdir. O, dövlət quruculuğu və idarəçiliyində düzgün qərarların qəbul edilməsinə, sosial sahə və biznes idarəçiliyi qabiliyyətinin inkişafına, effektiv idarəetmə üslubunun seçilməsinə, insan münasibətləri mədəniyyətinin mahiyyətini anlamağa və təkmilləşdirməyə, uğurlu liderlik bilikləri və vərdislərinin inkişafına, insanın özünüidarəsinə, ailənin qurulması və idarə edilməsinə, uşaqların düzgün tərbiyəsinə yardım etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. İnteqral fundamental elm kimi, kulturologiyanın özündə daşdığı universal biliklər - peşəsindən, yaşından, yaşadığı yerdən, millətindən və dinindən asılı olmayaraq, bütün insanlara lazımdır. Buna əsaslanaraq, əgər oxucular mənim bu əməyimdən öz həyatlarının yaxşılığa doğru dəyişdirilməsi, müvəffəqiyyətli özünüidarə və səmərəli özünü təkmilləşdirmə üçün faydalı biliklər əldə edə bilsələr, çox sevinərdim.

## **MİNNƏTDARLIQLAR**

Akademiklər - Aleksandr Zapesotskiyə, Maqsud Əliyevə, Asəf Nadirova, Ziyad Səmədzadəyə, Urxan Ələkbərova, AMEA-nın müxbir üzvləri - Nizami Cəfərova, Rəna Məmmədovaya, professorlar - Olqa Astafyevaya, Nəriman Həsənzadəyə, tarix elmləri doktoru Musa Quliyevə, tarix sahəsində fəlsəfə doktorları, dosentlər - Firdovsiyyə Əhmədovaya və Tahir Behbudova, iqtisadiyyat sahəsində fəlsəfə doktoru, dosent Eldar Azadova, Ailə, Qadın və Uşaq problemləri üzrə Dövlət Komitəsinin sədri Hicran Hüseynovaya, Milli Məclis deputatları - Elmira Axundova və professor Asim Mollazadəyə, general Vladimir Timoşenkoya, siyasətçilər, diplomatlar, incəsənət xadimləri - Toşikazo Mutoya, Serik Primbetova, Hüseynağa Sadıqova, Ağəli İbrahimova, politoloq - Svetlana Bayramovaya, sahibkar - Nazim Abdullayevə mənim əməyimə verdikləri yüksək qiymətə görə səmimi təşəkkürümü bildirirəm.

Monoqrafiyanın yüksək kulturoloji ruhunu, bütün ideyaları və xüsusiyyətlərini qoruyub saxlamaqla, Azərbaycan dilinə tərcüməsi və redaktəsi xüsusunda çox səbr, diqqət və məsuliyyət tələb edən təqdirəlayiq əməyinə görə istedadlı kulturoloq, “Simurq” Beynəlxalq kulturoloji jurnalının tərcüməçisi və redaktoru Şəlalə Kəsəmənliyə xüsusi minnətdarlığımı bildirirəm.

Kitabın üz qabığının bədii tərtibatına görə dizayner Emin Talışxanova, nəşriyyatın rəhbəri Qeys Əbilova, səhifəbağlayan Elvir Əbilova və digər işçilərə yüksək əmək mədəniyyətinə görə ürəkdən minnətdarlığımı bildirirəm.

Həmçinin, hazırkı nəşrin işiq üzü görməsinə bu və ya digər dərəcədə yardım edən bütün kolleqalarım - Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası “Tarix” kafedrasının əməkdaşlarına təşəkkür edirəm.

## **KİTAB HAQQINDA RƏYLƏR**

“...Özünün çoxillik tədqiqatları və fundamental əsərləri ilə Rusiyada və digər ölkələrdə yaxşı tanınan, kulturologiyanın inkişafına ciddi töhfə verən və Azərbaycan elmində bu istiqamətin əsasını qoyan professor Fuad Teyyub oğlu Məmmədovun xidmətlərini qeyd etməyə bilmərəm. Xüsusilə onun, elmi anlamda məzmunlu universal kulturoloji biliklər toplusu olan və Azərbaycan kulturologiya elminə şərəf gətirən “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” monoqrafiyasının adını çəkmək istərdim. İdarəetmə problemlərinə, idarəçilik proseslərinin sistemləşdirilməsi və təsvirinin yeni formasına orijinal kulturoloji yanaşma, Şərq və Qərb ölkələrində dövlət idarəçiliyi tarixi, nəzəriyyəsi və praktikasına kulturoloq baxışı sayəsində, monoqrafiya xüsusi elmi və praktik dəyər kəsb edir. Professor tərəfindən işlənib hazırlanmış “kulturologiya piramidası” universal metodu idarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi üçün paradiqma kimi çox böyük əhəmiyyətə malikdir, müxtəlif effektiv idarəetmə səviyyələrinin innovativ modellərinin yaradılması üçün yeni imkanlar açır”.

**A.S.Zapesotski,**

*kulturoloq, Sankt-Peterburq Həmkarlar İttifaqları  
Humanitar Universitetinin rektoru, professor, RTA Rəyasət heyətinin üzvü,  
kulturologiya elmləri doktoru, Rusiyanın əməkdar elm xadimi, akademik*

“F.T.Məmmədovun “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” monoqrafiyası Azərbaycan Respublikası dövlət quruculuğunun müxtəlif sahələri üçün aparıcı demokratik ölkələrdə yayılmış idarəetmə mədəniyyətinə qoyulan müasir tələblərə cavab verən yüksək ixtisaslı kadrların – politoloqlar, hüquqşünaslar, diplomatlar, idarəçilərin, istehsalat menecerlərinin kulturoloji hazırlığındakı tələbatlarla yaradılmışdır. O, 90-cı illərin sonunda Azərbaycanın rəhbərliyi tərəfindən irəli sürülən, qərb ölkələrinin təcrübəsi əsasında milli dövlət idarəçiliyi sisteminin modernləşdirilməsi strateji vəzifəsinin reallaşdırılmasına konkret töhfədir.

Monoqrafiyada qərb ölkələri inzibati-dövlət idarəçiliyinin progressiv təcrübəsi, demokratik dövlətçilik mədəniyyəti hərtərəfli tədqiq edilmiş və yaradıcı şəkildə yenidən işlənmiş, müasir idarəçilik strategiyaları və texnologiyaları, elmi idarəetmə prinsipləri və təşkilati mədəniyyət tipləri, innovativ fəaliyyət, hüquqi və informasiya təminatı, dövlət idarəçiliyinin təşkili, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi məsələləri açıqlanmışdır. Burada, idarəetmə elmində ABŞ-ın, Almaniyanın, Birləşmiş Krallığın və Fransanın nəzəri məktəbləri və istiqamətlərinin nailiyyətləri, unitar və federal dövlətlərdə dövlət qulluğu mədəniyyətinin xüsusiyyətləri əks olun-

muşdur. Bununla yanaşı əsərdə Şərqi və Qərbi ölkələrinin qədim, orta əsrlər və yeni dövrdə dövlət idarəçiliyi tarixinə ciddi yer ayrılmış, Yaponiyanın, Çinin və Tayvanın dövlət və iqtisadi idarəçilik təcrübəsinə, rus alimlərinin nəzəri nailiyyətlərinə kulturoloji nəzər yetirmişdir.

Dərs vəsaitinin müsbət cəhətlərindən biri, insanın həyat fəaliyyətinin inkişaf qanunları, texnologiyaları və imkanları haqqında, XXI əsrin aparıcı elmi paradigması olan kulturologiyanın əsaslarının şərh edilməsidir. Tələbələrin interaktiv təliminin və məmurların ixtisasının artırılması üçün professor Fuad Məmmədov tərəfindən işlənib hazırlanmış, metodoloji innovasiya kimi kulturologiyada ilk dəfə olaraq, Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsinin onun tərəfindən istifadə edildiyi innovativ metodologiya və sistemli kulturoloji tədqiqatlar mühüm metodoloji əhəmiyyətə malikdir. Onun tərəfindən işlənib hazırlanmış “kulturologiya piramidası” universal metodu, mədəniyyətin elmi tərifini, “mədəni insan”, “mədəni inkişaf amilləri”, “mədəniyyət, sosial sistem kimi”, “mədəniyyətin effektivliyi”, “idarəetmə effektivliyi”, “sosial-mədəni tərəqqi effektivliyi”, “insan kapitalı, inkişaf etməkdə olan sistem kimi” anlayışların məzmun-məna genişləndirilməsi və Azərbaycan sosial-humanitar elmində milli kulturologiyanın müstəqil istiqamətinin əsasını qoymuş digər formullar və kateqoriyalar böyük əhəmiyyətə malikdir.

Kitabın məzmunu dövlət idarəçiliyi sisteminin təkmilləşdirilməsi, siyasətçi və məmur kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı üçün yüksək elmi, tədris və praktik dəyərə malik materialların zənginliyi və şərhinin sistemlikliyi ilə diqqəti cəlb edir”.

***O.N.Astafyeva,***

*kulturoloq, “Vətəndaş cəmiyyəti və sosial kommunikasivalar”*

*Elmi-Təhsil Mərkəzinin direktoru, Rusiya Federasiyası*

*Prezidenti yanında Rusiya Xalq Təsərrüfatı və Dövlət Qulluğu*

*Akademiyasının YUNESKO kafedrasının professoru,*

*fəlsəfə elmləri doktoru, professor*

“Görkəmli kulturoloq-alim, tarix elmləri doktoru, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəriyyəsi, həmçinin milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyəti problemlərini əhatə edən tədqiqatları ilə Azərbaycan elmində yeni elmi istiqamətin – beynəlxalq aləmdə tanınan milli kulturologiyanın əsasını qoymuş, elmdə öz üslubu, yaradıcılıq dəsti-xətti ilə seçilən hörmətli professor Fuad Məmmədovun “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” fundamental monoqrafiya xarakterli dərs vəsaiti də, birinci növbədə, Azərbaycanda kulturoloji məlumatın, yəni dünya mədəniyyəti tarixinin əsaslı öyrənilməsinə, ali məktəblərdə tədrisinə, əslində gəncliyin hərtərəfli inkişafı kimi vacib məsələlərə həsr olunmuşdur.

Mən bir dəfə bu görkəmli alimə, yaşının nisbətən azlığına baxmayaraq, “Azərbaycanda kulturologiya elminin atası” demişəm. Bu sahədə onun xidmətləri həqiqətən də danılmazdır. Kulturoloji tədqiqatlarının qiymətli elmi nəticələri ilə o, bütöv sosial sistem kimi mədəniyyətin yeni elmi anlamını vermişdir.

Onun tərəfindən, elm və tədris üçün çox qiymətli olan, yeni kulturoloji metodologiya və tədqiqat metodları məcmusu işlənib hazırlanmış və praktikada müvəffəqiyyətlə tətbiq olunmuş, “kulturologiya piramidası” universal metodu təklif edilmiş, kulturologiyada ilk dəfə olaraq, Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi istifadə edilmişdir. Burada bir sıra dünya xalqlarının mədəni inkişafının, dövlətçilik və idarəetmə mədəniyyətinin zəngin tarixi təcrübəsi, onların mədəniyyəti, həyat tərzı və dini xüsusiyyətləri geniş surətdə təhlil edilmişdir. Bununla yanaşı təqdirəlayiq haldır ki, Fuad Məmmədov – Nəsirəddin Tusi, Mirzə Fətəli Axundzadə və digər görkəmli mədəniyyət xadimlərinin mədəni irsinin təhlili və qiymətləndirilməsi əsasında milli və dünya sivilizasiyasının inkişafına Azərbaycan mədəniyyətinin də verdiyi töhfələri əks etdirmişdir. Həyat fəlsəfəsinin inkişafı, özünü təkmilləşdirmə, “yollar çoxluğu” olan həyatda düzgün yolun seçilməsinə yardımçı olduğuna görə, onun bu əsərini, haqlı olaraq, “həyat kitabı” adlandırırlar.

Sonda Azərbaycan Respublikasının ümummilli lideri Heydər Əliyevin sözlərini sitat gətirmək istərdim: “Yüksək mədəniyyətə malik olan xalq həmişə irəli gedəcək, həmişə yaşayacaq, həmişə inkişaf edəcəkdir!”

*Nəriman Həsənzadə,*

*Xalq şairi,*

*kulturoloq, professor,*

*Milli Aviasiya Akademiyası*

*Dil və ədəbiyyat kafedrasının müdiri*

“Uzun illərin ağır zəhməti, dərin elmi araşdırmaların və parlaq istedadın, yerli və xarici təcrübənin mükəmməl öyrənilməsi hesabına başa gəlmiş bu monumental, samballı, çoxcəhətli kitab Azərbaycan elminə, mədəniyyətinə, təhsilinə layiqli bir töhfədir.

Kulturologiya - insan və onun fəaliyyəti haqqında elmdir. Professor F.Məmmədov uzun illərdir ki, ölkəmizdə kulturologiya elminin yaradıcısı, patriarxı və bu elmin təşkilatçısı kimi tanınır və fəaliyyət göstərir. Dövlət idarəçiliyində kulturologiya elminin əhəmiyyətli məsələləri bütün əsər boyu qırmızı xətlə keçir. Müəllif əsaslı dəlillərlə göstərir ki, yalnız bu elmin nəzəriyyəsinə, milli və beynəlxalq mədəniyyətlərin tarixini və əsaslarını dərinlən birlən kəs dövrün, zamanın tələb etdiyi mütəxəssis ola bilər. Peşəsindən, tutdu-

ğu mövqeyindən, vəzifəsindən asılı olmayaraq, müasir dövlət məmuru hər bir sahədə kulturoloji yanaşmanı yaxşı bilməli və buna əməl etməlidir. Belə olarsa, şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı yüksək səviyyədə təmin olunar, idarə aparatı dəqiqliklə normal fəaliyyət göstərə bilər.

Əsərlə tanış olanda aydın olur ki, kitabda göstərilən səmərəli idarəçilik metodunun əsasını müəllifin şəxsən işləyib hazırladığı və bütün idarəçilik məsələlərinə cavab verən universal “kulturoloji piramida” metodu təşkil edir. Ona görə də kitabdakı materiallar dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin bütün tərəflərini əhatə edir. Buradakı kulturoloji məntiq budur ki, idarəçilikdə yüksək nailiyyətlər yalnız idarəçilik mədəniyyətinə sahib olmaqla mümkündür.

Əsər tələbələr, məmurlar və ümumilikdə bütün cəmiyyət üçün faydalı və zəruridir. Bütövlükdə əsər bugünkü Azərbaycan təhsilinin ruhuna uyğundur. Müəllim və tələbələrin kulturologiya elminə olan ehtiyacını tam ödəyən bir dərs vəsaitidir.

Müəllif çox haqlı olaraq beynəlxalq idarəçiliyin əsasının beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətindən asılı olduğunu göstərir.

Əsəri oxuyanda görürsən və yaxşı mənada heyrət edirsən ki, bugünkü cəmiyyətdə baş verən bütün prosesləri müəllif çox həssaslıqla verə bilmişdir.

İdarəçilikdə inkişaf etmiş dünya ölkələrinin demokratik, iqtisadi, etik, davranış, peşə hazırlığı, şəxsiyyətin özünüidarə və liderlik mədəniyyətinin öyrənilməsinin və tətbiq edilməsinin əhəmiyyəti vurğulanır.

Təkrardan çəkinmədən deyə bilər ki, professor Fuad Məmmədovun bu əsəri təqdirəlayiq əsərdir. Ona görə də bu kitabın nəşr olunub geniş yayılması çox vacibdir, bunu mən də ürəkdən istəyirəm”.

***Musa Quliyev,***

*tatix elmləri doktoru, AR Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası Doktorantura şöbəsinin rəhbəri*

“Azərbaycanın dövlət müstəqilliyinin bərpasından sonra yeni tədris olunan fənlər sırasında “İdarəetmə mədəniyyəti” fənninin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, yeni dövlət quruculuğu üçün hazırlanan kadrların mənimsədiyi bilgiler içərisində universallığı və spesifikliyi ilə fərqlənir. Effektiv idarəçiliyin innovativ modellərini qurmaq üsullarını tədris edən əsərə dərs vəsaiti kimi böyük ehtiyac vardır. Müəllif kitabın əvvəlində idarəetmə mədəniyyətinə yiyələnmənin özəlliyini şərh edir. Dərs vəsaiti həm nəzəri, həm də təcürbi bilikləri mahiyyətinə görə uzlaşdırır. Dövlətçiliyə və dövlət idarəçiliyinə kulturoloji baxışı təhlil etməklə yanaşı şəxsiyyətlərin və liderlərin formalaşmasında, dövlətçilik mədəniyyətinin və strateji idarəçiliyin təkmilləşməsində kulturologiyanın metodoloji əhəmiyyətindən bəhs edilir. Müxtəlif



ictimai, siyasi, dövlət idarəçiliyi sahələrində idarəetmə mədəniyyətinin təsnifatı verilir.

Xarici ölkələrin təcrübəsini təhlil edən müəllif idarəetmə mədəniyyətinin Azərbaycanda tətbiqi yolları barəsində elmi əsaslı müddəalar irəli sürür.

Fuad Teyyub oğlu Məmmədovun “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” adlı dərs vəsaiti nəinki Dövlət İdarəçilik Akademiyasında, həmçinin respublikanın digər ali məktəblərində təhsil alan tələbələr üçün son dərəcə faydalı vəsaitdir. Bu baxımdan bu dərs vəsaitinin nəşr olunması məqsədə müvafiqdir”.

*Firdovsiyə Əhmədova,*

*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti  
yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası  
Tarix kafedrasının müdiri, dosent*

“Professor Fuad Teyyub oğlu Məmmədovun dərs vəsaiti kimi tövsiyə olunmuş “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” kitabı ensiklopedik xarakter daşıyan, fundamental bir əsərdir.

Bu monoqrafik əsərdə - insanın, ailənin, personalın, cəmiyyətin və dövlətin idarə edilməsi fəlsəfəsi və texnologiyaları, orijinal tədqiqat metodları ilk dəfə olaraq, kulturoloji səpkidə dərinlən təhlil edilmiş və yaradıcı formada verilmişdir.

Milli inkişaf və milli təhsilin tələbatlarının təhlili əsasında, burada dövlət idarəçiliyi sisteminin inkişafı və təkmilləşdirilməsi üçün elmi və praktik dəyəri olan ABŞ, Birləşmiş Krallıq, Almaniya, Fransa, Yaponiya və başqa demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi orqanlarının strukturu, funksiyaları, xüsusiyyətləri, texnologiyaları və modelləri təsvir edilmişdir.

Eyni zamanda əsərdə qərb ölkələrində idarəetmə elminin əsas mərhələləri, məktəbləri və nailiyyətləri, “biliklər iqtisadiyyatı”nın inkişafını təmin edən demokratik ölkələrin təcrübəsi ardıcıl şəkildə öz əksini tapmışdır. Burada qərb ölkələrində uğurla istifadə olunan elmi idarəetmə prinsipləri, təşkilat mədəniyyəti növləri, federal və unitar ölkələrdə dövlət qulluğu, bələdiyyələrin və QHT-lərin idarəetmə təcrübəsi göstərilmişdir. Monoqrafiyada Maks Veberin, Vudro Vilsonun, Anri Fayolun, Leonard Uaytın, Piter Drukerin, Li Yakokkanın, Qriqori Atamançukun və bir çox başqa tanınmış alimlərin dünyaya idarəetmə elminə verdikləri töhfələr açıqlanmışdır.

Bununla yanaşı müəllif öz dəyərli kulturoloji metodologiyasını və tədqiqat metodlarını işləyib hazırlamışdır. Bunlardan “kulturologiya piramidası” universal metodunu, idarəetmənin effektivlik formulunu, istehsalın effektivlik formulunu, idarəetmənin uğur formulunu, sosial-mədəni tərəqqi formulunu və bir çox başqalarını göstərmək olar.

Dövlət idarəetmə mədəniyyətinə davamlı inkişaf, rifah, həyat keyfiyyəti, fiziki və mənəvi sağlamlıq, təhlükəsizlik, müdafiə qabiliyyəti, rəqabət qabiliyyəti, etibarlı gələcək kimi kulturoloji kateqoriyalara nəzər salaraq - milli maraqlar təminatı baxımından müəllif - biliklər, texnologiyalar, hüquq, etika, məsuliyyət, innovativ fəaliyyət, kadrların hazırlığı və istifadəsi məsələlərinə xüsusi diqqət ayırmışdır.

Kitabda bir sıra Şərq və Qərb ölkələrinin dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin tarixi və nəzəriyyəsinə kulturoloji baxış, Azərbaycan və dünya mütəfəkkirlərinin mövqeləri, nəhayət, tələbələr və məmurlar üçün nəzərdə tutulmuş test sualları, seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar dərş vəsaitinin praktik dəyərini daha da artırır.

Beynəlxalq standartlar səviyyəsində hazırlanmış və dərş vəsaiti kimi təsdiq olunmuş bu fundamental monoqrafiya tələbələr, müdavimlər, müəllimlər, alimlər, məmurlar üçün olduqca dəyərli bir mənbədir”.

***Eldar Azadov,***

*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında  
Dövlət İdarəçilik Akademiyasının İqtisadi idarəetmə  
fakültəsinin dekani, iqtisadiyyat üzrə fəlsəfə doktoru, dosent*

“Milli kulturologiyanın banisi, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının professoru Fuad Məmmədovun “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” dərş vəsaiti elmi və pedaqoji cəhətdən Azərbaycanda insan kapitalının inkişafı üçün müstəsna əhəmiyyətə malik olan Şərq və Qərb ölkələrinin dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti təcrübəsinin sistemləşdirilmiş şərhini ifadə edir.

Dövlət idarəçiliyi sisteminin təkmilləşdirilməsi və Azərbaycanın dövlət quruculuğunda Qərb ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyəti təcrübəsinin öyrənilməsi və yaradıcı istifadəsinin zəruriliyi haqqında tələbatlarına uyğun olaraq hazırlanmış bu kitab, müəllifin çoxillik əməyinin ifadəsidir. O yalnız xarici idarəçilik təcrübəsinin sistemləşdirilmiş tarixi şərhini deyil, həm də idarəçi kadrların, o cümlədən, “Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış” milli inkişaf konsepsiyası kontekstində milli ekspert-kulturoloqların hazırlığı üçün son dərəcə aktual olan universal kulturoloji biliklər toplusunu özündə əks etdirir. Əsər sözsüz ki, dövlət və sosial idarəetmə sahəsində milli kreativ potensialın inkişafı və innovativ fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün qiymətli mənbədir.

Fuad Məmmədov tərəfindən dünya kulturologiyasında ilk dəfə Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi istifadə edilmişdir. Onun tərəfindən işlənilib hazırlanmış innovativ metodologiya və sistemli kulturoloji təhlil metodları, ilk dəfə formulə edilmiş “idarəetmə mədəniyyəti”, “mədəniyyətin elmi an-

lamı”, “mədəni insan formulu”, “insan kapitalı, dinamik sistem kimi”, “mədəni inkişaf amilləri”, “mədəniyyət, bütöv sosial sistem kimi”, “idarəetmənin effektivlik formulu”, “sosial-mədəni tərəqqi formulu”, “kulturoloji piramida” universal metodu və idarəçilik prosesləri və situasiyalarının tədqiqi üçün sistemli təhlil vahidlərini ifadə edən digər kulturoloji innovasiyalar Azərbaycan və xarici alimlərin, dövlət xadimlərinin, deputatların və diplomatların yüksək qiymətini qazanmışdır. Yalnız onu qeyd etmək kifayətdir ki, dünya kulturologiyasına verdiyi töhfəyə görə Fuad Teyyub oğlu Məmmədov iki Beynəlxalq Elmlər Akademiyasının həqiqi üzvü seçilmişdir”.

**Tahir Behbudov,**

*kulturoloq, tarix sahəsində fəlsəfə doktoru,  
BDU-nin Politologiya və sosiologiya kafedrasının  
müdiri, Azərbaycan Respublikasının Əməkdar müəllimi*

“Mən bu tədqiqatın yüksək elmi səviyyəsini qeyd etmək istərdim ki, bu da onun Azərbaycan dilinə tərcüməsini vacib edir. Çox təəssüf ki, bizim tələbələr dövrümüzdə belə kitablar olmayıb. Düşünürəm ki, əgər biz idarəetmə mədəniyyəti sahəsində biliklərlə yaraqlansaydıq, bir çox problemlərdən xilas olmaq olardı. Mən bu fundamental əsərin meydana çıxmasını, deyək ki, akademik Ziyad Səmədzadənin ”Böyük yolun mərhələləri” yaxud akademik Ramiz Mehdiyevin “İrs haqqında düşüncələr” kitabı kimi, elmdə nə isə keyfiyyətli bir sıçrayış, dönüş kimi qiymətləndirirəm. Nə üçün onlar məhz bu gün meydana çıxıblar? Düşünürəm ki, burada bunun öz qanunauyğunluğu gizlənilir, çünki məhz bugün Azərbaycan dövlətçiliyinin keyfiyyət-cə yeni təşəkkül mərhələsi gəlib çatmışdır. Əsaslar yaradılıb, bazis qurulub, irəli hərəkət etmək, idarəetmə mədəniyyəti sirlərinə yiyələnmək, bizim siyasi elitanın intellektual potensialını inkişaf etdirmək, “hakimiyyət – cəmiyyət – dövlət – fərd” qarşılıqlı münasibətlərində ümumi mədəniyyəti inkişaf etdirmək lazımdır. “İdarəetmə mədəniyyəti” kitabı zamanında meydana çıxmışdır. O həm əhatə dairəsinə, həm də mövzuya nüfuz etmə dərəcəsinə görə ensiklopedikdir, müəllif müxtəlif dövlət idarəçiliyi sistemlərini, müxtəlif modelləri müxtəlif tarixi dövrlərdə nəzərdən keçirir. Lakin ən dəyərlisi odur ki, o idarəetmə mədəniyyətinin öz xüsusi konsepsiyasını sıralandırır, milli idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə öz dövlətinin qarşısında orijinal vəzifələr qoyur. Bir də bunu qeyd etmək istərdim: müxtəlif dövlət idarəçiliyi modelləri və nəzəriyyələrini nəzərdən keçirərək, müəllif görkəmli Azərbaycan alim-mütəfəkkirləri – Nəsirəddin Tusinin, M.F.Axundzadənin əsərlərinə və irsinə müraciət edir ki, bu da bizim dövlət idarəçiliyi təcrübəmizin olmaması haqqında bədxahlarımızın danışdığı indiki halda xüsusilə vacibdir. Hüquq mədəniyyətinin, siyasi mədəniyyətin, de-

mokratik vətəndaş cəmiyyətinin formalaşdırılması metodlarına həsr edilmiş bölmələr çox maraqlıdır. Müəllif yüksək, mən hətta deyərdim ki, ideal plan-ka təşkil edir ki, ona hər kəs və ya insan birliyi can atmalıdır. İnanmaq istərdim ki, cəmiyyətdə insanın deyil, qanunun hakimlik edəcəyi, insanların güc qanununa deyil, qanunun gücünə tabe olacaqları gün uzaqda deyil. Fuad Məmmədovun dəyərli kitabı məhz buna səsləyir və bunu öyrədir. Bu alim-ziyalının sözləri ilə əməli bir-birindən ayrılmır və o öz monoqrafiyasında haqqında danışdığı Şüurlu, Xeyirxah, Əbədi olanı əkrək, həyatda addımlayır. Mən bizim hamımıza və müəllifə bir şeyi: respublikamızın dövlətçilik quruculuğu praktikasında öz kulturoloji nəzəriyyələrinin praktik təcəssümünü görməyi arzulayıram”.

*Elmira Axundova,  
Milli Məclis deputatı*

“Professor Fuad Məmmədovun əsərlərini fərqləndirən əsas keyfiyyət odur ki, o, mədəniyyət kateqoriyasını sistemli şəkildə tədqiq edir. Burada mən onunla tam razıyam. Cəmiyyətin rəşional idarə edilməsi üçün güclü insan kapitalına malik olan dövlətə öz müstəqilliyinin qorunması və inkişaf etdirilməsi üçün yüksək idarəetmə mədəniyyəti gərəkdir ki, onun olmaması halında qabaqcıl dünya mövqeləri, təhsil sistemi və elmin inkişafı, yüksək peşəkarlıq və ümumiyyətlə, mədəniyyət haqqında söz belə gedə bilməz. Fuad Məmmədovun əvvəlki kitabları kimi, bu nəşr də Azərbaycan cəmiyyətində mədəniyyətə sistemli yanaşmanı zəruri edir. Təqdirəlayiq haldır ki, AR Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında “İdarəetmə mədəniyyəti” fənninə yaşıl işıq yandırılıb və o gələcək idarəçilər tərəfindən öyrənilir. Ölkəmiz özünün təbii və intellektual-mədəni potensialı ilə yüksək inkişaf etmiş ölkələrin ilk sıralarında olmalıdır, bu isə yalnız bütün strukturlarda, subyektiv deyil, bütöv, qlobal mənada, idarəetmə mədəniyyətinin bacarıqla tətbiqi zamanı mümkündür. Ölkəmizdə idarəçilik mədəniyyətinin inkişafı üçün çoxlu imkanlar mövcuddur ki, bunlar dövlətin özünün iqtisadi və sosial siyasətindən irəli gəlir. Görkəmli alim olmaqla Fuad Məmmədov, cəmiyyətin inkişafına yönəldilən və onun mədəniyyəti ilə qırılmaz şəkildə bağlı olan son dərəcə yüksək proqnozlaşdırma qabiliyyətinə malikdir. ...Buna görə də mən professor Fuad Məmmədova bu fundamental və bu gün bu qədər zəruri olan elmi əsər üçün hədsiz minnətdaram”.

*Ziyad Səmədzadə,  
akademik, Milli Məclisin  
İqtisadi Siyasət Komitəsinin sədri*

“Mən yalnız müəllifi deyil, Azərbaycan ziyalılarının bütün nümayəndələrini bu gözəl kitabın işıq üzü görməsi münasibətilə təbrik etmək istərdim. Bu yüksək elmi tədqiqat onunla sevindirir ki, o, Azərbaycanda meydana çıxmışdır, və millətinin taleyi və inkişafı onun üçün birinci əhəmiyyət kəsb edən insan tərəfindən yerinə yetirilmişdir. Kitab rus dilində yazılmışdır, o mütləq Azərbaycan və ingilis dillərinə tərcümə edilməlidir ki, mümkün olduqca daha çox sayda insanlar onunla tanış olsunlar və onu layiqincə qiymətləndirə bilsinlər. Təəssüf edirəm ki, o bir qədər əvvəl, mən Komitə rəhbərliyi vəzifəsinə yenidən başlayanda nəşr edilməmişdir, çünki işimin lap başlanğıcında idarəetmənin nə olduğunu aydın təsəvvür edərək ondan çoxlu fayda götürə bilərdim. Bu əsər mütləq nəinki ali həlqələrin, həm də bütün hakimiyyət strukturları rəhbərlərinin stolüstü kitabı olacaqdır. İdarəçilik Akademiyası ilə sıx əməkdaşlıq edən bir insan kimi, onun rektoruna, professor Seyfəddin Qəndilova bu kursu akademiyanın dərslər proqramına saldığı üçün minnətdarlımı ifadə edirəm. Bu gün idarəetmə mədəniyyətini mənimsəmədən, idarəçilik professionallarının təşəkkülü mümkün deyil. Mən Azərbaycan ictimaiyyətini bu qədər əhəmiyyətli fundamental əsərin işıq üzü görməsi münasibətilə təbrik edirəm, yüksək intellekt və yaradıcılıq istedadına malik olan professor Fuad Məmmədova isə gələcək uğurlar arzulamaq istəyirəm”.

***Hicran Hüseynova,***

*Ailə, Qadın və Uşaq problemləri üzrə  
Dövlət Komitəsinin sədri, professor*

“Fuad Məmmədovun kitabları özünün orijinallığı ilə məni cəlb edir. Mədəniyyətşünaslıqla Azərbaycanda çox alimlər məşğul olublar, lakin kulturologiyanı elm kimi ilk dəfə məhz Fuad Məmmədov kəşf edib və onu lazımi səviyyəyə qaldırıb. Nə üçün? Çünki bunların arxasında onun həqiqi mədəniyyəti təcəssüm etdirən idarəetmə mədəniyyəti dövlətçilik mədəniyyəti ilə, mən deyərdim ki, hətta özünün çox da qədim olmayan köklərinə malik yerli idarəetmə mədəniyyəti ilə sıx əlaqəlidir. Buna görə də mən professor Fuad Məmmədovun kitabının meydana çıxmasını olduqca zamanında və gərəklili hesab edirəm”.

***Nizami Cəfərov,***

*professor,  
Milli Məclisin Mədəniyyət məsələləri Komitəsinin sədri,  
Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının müxbir üzvü*

“Mən professor Fuad Məmmədovun kitabının təqdimatında iştirak etməyi özümə şərəf bilirəm. Hələlik yalnız Yaponiyanın idarəçilik təcrübəsinin təhlil edildiyi iki bölməni oxumağa müvəffəq olmuşam. Bu səhifələrdən bizim ölkə-

mizə müəllifin dərin hörməti keçir. Kitabda “İtirilmiş onillik” təsvir edilmişdir ki, bundan sonra Yaponiya son illər öz yeni dövlətçilik istiqamətini axtarır, çünki bizim üçün uzunmüddətli iqtisadi inkişaf zamanı heç vaxt geri dönməyə-cək. Biz yaponlar ölkəmizin taleyini özümüz həll etməliyik. Kitab hər şeydən əvvəl, Azərbaycan auditoriyası üçün nəzərdə tutulmuşdur, lakin düşünürəm ki, o biz yaponlara da, vətənimizin taleyi haqqında düşüncələrdə çoxlu faydalı işa-rələr verəcəkdir. Kitabı sonadək oxuyandan sonra mən professor Fuad Məmmədovla şəxsən rəy mübadiləsi etmək istərdim. Bu elmi tədqiqata sərf edilmiş böyük əməyinə görə professoru dərin ehtiramımı bildirirəm”.

*Toşikazo Muto,*

*diplomatik missiya başçısının müavini,  
Yaponiyanın Azərbaycandakı səfirliyinin məsləhətçisi*

“Mən Fuad Məmmədovun, çox dərin biliklərin unikalığı ilə fərqlənən kitabı ilə tanış olmaq imkanı əldə etmişəm...Çox şey orada ilk dəfə səsləndirilir: məsələn, idarəçilik problemlərinə, yeni formalara, motivasiya sistemlərinə, şəxsiyyət, ailə, dövlət səviyyəsində idarəçilik proseslərinə ilk dəfə olaraq kulturoloji baxış təqdim edilmişdir. Qədim dövrdən başlayaraq indiki zamanadək, Şərq və Qərb ölkələrinin dövlət idarəçiliyinə ilk dəfə olaraq kulturoloji baxış verilmiş, Misir, Hindistan, Çin, Roma və digər ilk sivilizasiya ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyəti prosesləri göstərilmişdir. Professor çox böyük miqdarda mənbələri araşdırıb, o, mədəniyyətə vahid sosial sistem kimi, kulturologiyaya isə texnologiyaların və ümumbəşəri fəaliyyətin inkişaf qanunlarını açıqlayan elm kimi yanaşır. Özünün geniş təyinatında kulturologiya dövlətin və ayrılıqda hər bir şəxsiyyətin tərəqqisini təmin etməlidir... Mən professor Fuad Məmmədovun səbrinə və əməksevərliyinə valeh oluram, çünki şəxsən o özü – mədəniyyət hadisəsinin daşıyıcısıdır. Arzu edərdim ki, onun əməyi hakimiyyət və xalq tərəfindən layiqincə qiymətləndirilsin”.

*Vladimir Timošenko,*

*general*

“...Professor Fuad Məmmədovun “İdarəetmə mədəniyyəti” kitabının meydana çıxması, cəmiyyətimizdə baş verən pozitiv dəyişikliklərin açıq-aydın şahidi və göstəricisidir. Azərbaycan üçün kulturologiya sahəsi yenidir və o, ölkəmizdə bu elmi başlayandır, yüksək məhsuldarlı alim-tədqiqatçıdır. Diqqətəlayiq haldır ki, tezliklə Dillər Universitetində və digər təhsil ocaqlarında Fuad Məmmədovun müəllimlər, tələbələr və ekspertlərlə bu gün bu qə-dər tələb olunan mövzuya həsr edilmiş görüşü keçiriləcəkdir. Əgər gənclərimiz bu elmi mənimsəməsələr, biz dünyaya sübut edə bilmərik ki, nə üçün Ü.Hacıbəyli, Q.Qarayev, digər dünya səviyyəli alimlər məhz bizim ölkəmizdə meydana çıxmışlar. Tələbələr bu dəyərlər və biliklər əsasında tərbiyə edil-

məlidirlər. Fuad Məmmədovun fəaliyyəti, onun əsərləri cəmiyyətimizdə bu prosesləri inkişaf etdirərək, məhz bu nəcib məqsədə xidmət edir, çünki mədəniyyət dövlətimizin siyasətinin strateji istiqamətidir”.

***Asim Mollazadə,***

*Milli Məclis deputatı, professor*

“Mən müəllifin geniş elmi potensialını, onun tədqiqatçı istedadını qeyd etmək istərdim. Beynəlxalq siyasət üzrə mütəxəssis olaraq, kitabda hər şeydən əvvəl məhz bu istiqamətə fikir verdim. Qeyd edirəm ki, professor Fuad Məmmədov bu məsələləri kifayət qədər yüksək peşəkarlıqla işıqlandırmışdır. Bir almanşünas kimi qeyd etməliyəm ki, Almaniyada kulturologiya elminin meydana çıxması, tarixi və inkişaf tendensiyalarına dair professor Fuad Məmmədovun elm cəhətdən sübut edilmiş və obyektiv əsaslandırılmış baxışları və fikirləri, analitik düşüncələri öz əksini tapmışdır. İkinci dünya müharibəsindən sonra Almaniya ciddi sürətdə dağılımşdı və dünyanın ən qabaqcıl dövlətlərindən birinə çevrilmək üçün səylə düşünülmüş və bacarıqla həyata keçirilə biləcək idarəçilik mədəniyyəti tələb olunurdu. Mən professoru bu böyük uğur münasibətilə təbrik edirəm, çünki belə bir kitabın işıq üzü görməsi – həm elm, həm də mədəniyyət hadisəsidir. Heç bir elektron vasitələr bizim üçün qiymətli kitabı əvəz edə bilməz”.

***Hüseynağa Sadıqov,***

*keçmiş xarici işlər naziri,*

*Azərbaycanın Almaniyaadakı keçmiş səfiri*

“Bu əsərin əhəmiyyətinin, professorun öz fiqurunun şərhə ehtiyacı yoxdur... Ölkəinizdə olduğum iki il ərzində mənə kitab rəfim, fəxr etməyə haqqınız olan istedadlı Azərbaycan müəlliflərinin yeni, maraqlı nəşrləri ilə getdikcə daha çox dolur. Neft və qaz nə vaxtsa tükənə bilər, bu yaradıcılıq məhsulları ilə əsrlərlə qalacaqdır. Mən kitabın müəllifini tarix elmi üzrə mütəxəssis kimi tanıyırdım, indi isə onun istedadının daha bir sərhəddi digər - kulturologiya və dövlət idarəçiliyi sahəsində aşkar oldu. Bu gün kitab yazmaq və nəşr etdirmək son dərəcə çətinidir, bunu mən özümdən bilirəm. Professor Fuad Məmmədov Azərbaycanın mədəni-intellektual həyatına çox böyük töhfə verir. Bizim xalqlarımız və dövlətlərimiz arasında dostluğun möhkəmləndirilməsi işində onun gördüyü böyük işinə görə mən ona minnətdaram. Əminəm ki, bu, professorun sonuncu kitabı olmayacaq.”

***Serik Primbetov,***

*Qazaxstanın Azərbaycandakı  
fövqəladə və səlahiyyətli səfiri*

*Fuad Məmmədov*

“Mən professor Fuad Məmmədovu iyirmi ildən artıqdır ki, tanıyıram, və bu kitabın yaradılmasına sərf edilmiş səylərin və çox böyük zəhmətin şahidiyəm. Professor sadəcə görkəmli alim deyil, həm də hər birimizin fəxr etməyə haqqımız olan geniş miqyaslı şəxsiyyətdir, azərbaycanlıdır, çox böyük mədəniyyət daşıyıcısı, böyük hərfə İnsandır. Onun tərəfindən təşkil edilən elmi seminarlarda insanlar böyük elm və mədəniyyət məktəbi keçirlər, onlar öz torpağını sevməyi və onunla, onun tarixi və irsi ilə fəxr etməyi öyrənirlər, onlar İnsansevərlik məktəbini keçirlər. Onun bütün fəaliyyəti ölkəmizin və onun sərvətlərinin şöhrətləndirilməsinə, mədəniyyətin inkişafına yönəldilmişdir, bir çox qeyri-hökumət təşkilatları onun “Simurq” mədəniyyət Assosiasiyasının “şinindən” çıxmışlar. Bütün bu illər ərzində Fuad Məmmədov inam və həqiqətlə öz xalqına və dövlətinə xidmət etmişdir. Mən professoru uğuru münasibətilə təbrik edirəm və ona elmdə gələcək qələbələr arzulayıram”.

*Svetlana Bayramova,*  
*politoloq*

“...Bu gün biz bu unikal kitabı əlimizdə tutmaq şərəfinə malikik. ...Həyatımızın mühüm tərkib hissəsi – ünsiyyətdir, və mən professor Fuad Məmmədovla ünsiyyətdə olarkən, həyatımın ən xoş dəqiqələri və saatlarını yaşayıram. Fuad Məmmədov – elmimizin fəxridir, böyük hərfə Şəxsiyyətdir, bizim milli sərvətimizdir”.

*Ağəli İbrahimov,*  
*professor, Azərbaycan Xalq rəssamı,*  
*Rəssamlar İttifaqının katibi*



## I HİSSƏ

### **Kulturologiya - XXI əsrin aparıcı elmi paradqması və idarəetmə mədəniyyətinin elmi əsası kimi**

*Ruhi mədəniyyətin dəyəri və intellektual mədəniyyətin xüsusi missiyası haqqında. Kulturologiyanın xüsusi strateji əhəmiyyəti haqqında. Demokratik dövlətçilik mədəniyyəti haqqında. Milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyəti haqqında. Qərbi ölkələrində idarəetmə elmi haqqında. Müəllifin kulturoloji idarəetmə modeli haqqında. Milli idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə müəllifin tövsiyələri.*

#### **Ruhi mədəniyyətin dəyəri və intellektual mədəniyyətin xüsusi missiyası haqqında**

İnkişafın mürəkkəb dinamikası ilə xarakterizə olunan müasir dünyada, icimai-siyasi quruluş və idarəetmənin müxtəlif sistemləri, həyat fəaliyyəti texnologiyaları, xalqların və fərdlərin mədəni dəyərlər sistemi ilə şərtlənən bir çox dialektik ziddiyyətlər və çətinliklər aşkar edilir. İnsanın inkişafına xas ümumi qanunauyğunluqlarla birləşən təkrarolunmaz tarixi, etnik və milli özünəməxsusluq, mədəniyyətlərin və sivilizasiyaların xarakterik fərdiliyi ayrı-ayrı xalqların və ölkələrin idarəetmə mədəniyyətinin konkret formaları ilə üzvi surətdə qarşılıqlı əlaqədədir. Bununla belə, maliyyə, sənaye və informasiya kapitalının monopolizasiya, inteqrasiya və beynəlmillətçilik proseslərinin xarakterik olduğu qloballaşma şəraitində dövlət idarəçiliyi siyasətində, formaları və texnologiyalarında dəyişikliklər baş verir. Dövlət və qlobal idarəçiliyin effektivliyinin yüksəldilməsi mühakimələrindən biri odur ki, texnogen sivilizasiya təbiətdəki özünü tənzimləmənin baza mexanizmini dağıdaraq, insan həyatının keyfiyyətini aşağı salan ekoloji böhrana səbəb olur. Qlobal iqtisadi çağırışlar, maliyyə və ərzaq böhranı, qlobal istiləşmə, milli və beynəlxalq təhlükəsizlik məsələləri, tərəflərin maraqlarına hörmət, onların birliyinə nail olmaq cəhdini nəzərdə tutan təhlükəsizlik problemlərinə yeni, elmi və məntiqi əsaslandırılmış yanaşmaların hazırlanması və razılaşdırılmasını tələb edir. Müasir sivilizasiyanın "təhlükəsiz inkişaf" paradqması Qərbin və Şərqi həyat fəlsəfəsinin yaradıcı sintezini, insan ləyaqətinə inam, razılıq və hörmət olmadan mümkün olmayan davamlı inkişaf, qarşılıqlı anlaşma, əməkdaşlıq, qarşılıqlı yardım və bəşəriyyətin tərəqqisini təmin edən yeni kulturoloji texnologiyaların işlənilməsi və hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Fəaliyyətin siyasi, iqtisadi, sosial və beynəlxalq sahələrinə toxunan dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasındakı daimi dəyişikliklər insanın, cəmiyyətin, dövlətin və bütün bəşəriyyətin inkişafının idarə edilməsi proseslərinə xüsusi diqqət tələb edir. Elmin, təhsilin və yüksək texnologiyaların tərəqqisinin, hər bir ölkənin rifahı, həyat keyfiyyəti və təhlükəsizliyinin bir çox cəhətdən asılı olduğu idarəetmə mədəniyyətinin prioritet inkişafı haqqında məsələ gündəlikdə kəskin şəkildə durur. Dünya maliyyə böhranı, qlobal idarəetmə praktikasında nöqsanlar olduğunu aşkar etdi ki, onun nəticəsində planetdəki milyonlarla insanların sosial ümidləri acı peşmançılıq və ciddi maddi itkilərlə başa çatdı. Eyni zamanda o, bəşəriyyətin yaşaması və inkişafı üçün həm qlobal, həm də milli miqyasda idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinin bizim günlərdə nə qədər aktual olduğunu göstərdi.

Məlumdur ki, mədəni inkişafın əsasını insanın öz həyatını qorumaq və yaxşılaşdırmaq qayğısı təşkil edir. Qədim dövrlərdən indiyə qədər bəşəriyyətin çoxəsrlik inkişaf təcrübəsinin məntiqi-tarixi təhlili *insanın həyat fəaliyyətinin universal qanunauyğunluqlarının* xarakterinə malik bəzi kulturoloji kateqoriyaları aşkarlamağa imkan verir. Onlar zəruri inkişaf tempini və keyfiyyətini təmin edən üç əsas anlayışa: *həyat məqsədinə; inkişaf vasitələri və enerji mənbəyinə; müvəffəqiyyət şərtlərinə* gətirib çıxarır. *Məqsəd* - insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılmasıdır. *Inkişaf vasitələri və enerji mənbələri* – təbiət və mədəniyyətdir. *Müvəffəqiyyət şərtləri* - effektiv idarəetmədir. İdarəetmədə *səhvlərlə şərtlənən* rifahın aşağı düşməsi, iqtisadi böhranlar, həyat səviyyəsinin enməsi - sosial sabitsizliyə, insanların təcavüzkarlığının artmasına, nizam-intizamın pozulmasına, sosial etikanın zəifləməsinə səbəb olur. Əgər bəşəriyyət mütləq prioritet kimi, siyasi maraqları da bu prioritetə tabe edərək *dünyada yüksək mədəniyyətin real üstünlüyünə* nail olsa idi, ehtimal ki, bu yalnız həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsi imkanlarının deyil, dünya sivilizasiyasının bir çox ağırlıq milli, regional və qlobal problemlərinin həlli imkanlarını genişləndirərdi. Həyat - *mədəniyyətin insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılmasının permanent prosesi kimi dərk edilməsi* ilə əlaqələndirilən yüksək insan mədəniyyətinin *universal meritokratik prinsiplərinə* bağlılıqla şərtlənən, qlobal etik cəmiyyətin həmrəyliyi kimi, müxtəlif xalqların mədəniyyətlərinin harmonizasiyasına və maraqlarının razılaşdırılmasına əsaslanan sosial tam kimi - dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının təkmilləşdirilməsini tələb edir. İnsan beyninin görmə imkanları və deməli, düzgün anlama, bizi əhatə edən obyektiv aləm haqqında biliklərimizin səviyyəsi ilə bağlıdır. *Bilməmək baha başa gəlir!* Siyasətçilər və məmurlar, təşkilat və idarə rəhbərləri, ayrı-ayrı fərdlər idarəetmənin elmi əsasları və müasir texnologiyalarını nəinki bilməli, həm də tarixi təfəkkürə malik olmalı, onların fəaliyyəti ilə bu və ya digər dərəcədə

bağlı olan hadisələr, faktlar və insanlar haqqında informasiyaya yiyələnməlidirlər. *Milli və dünya mədəniyyətinin mahiyyətini, xüsusiyyətlərini, tarixini və nailiyyətlərini bilmək, ictimai inkişafın qanunlarını və texnologiyalarını düzgün başa düşmək, faktları, hadisələri və insanları düzgün qiymətləndirmək qabiliyyəti hər bir mədəni insan, hər bir siyasətçi və idarəçi üçün norma olmalıdır.*

Hazırkı əsər idarəetmə sahəsində - şəxsiyyət, ailə, kollektiv, dövlət, dünyaya birliyi kimi bütün səviyyələrdə biliklərin və bacarıqların, yaradıcı fəaliyyətdəki, həyat rifahı və keyfiyyətinin yüksəldilməsindəki uğurların müəyyən edildiyi biliklərin təkmilləşdirilməsinə elmi rəhbər kimi nəzərdə tutulmuşdur. Təcrübə göstərir ki, *effektiv idarəetməyə və həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsində müvəffəqiyyətə nail olma üçün yalnız biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik və yaradıcı fəaliyyət kifayət deyil. Motivasiya (istək) və imkanlar (hakimiyyət səlahiyyətləri və maddi resurslar) da lazımdır. Böhranlı situasiyalardan çıxışın axtarıldığı şəraitdə, hər bir lider öz gücünə inam və idarəetmə müvəffəqiyyəti əldə etmək üçün psixoloji qeyri-müəyyənlik və daxili ziddiyyətlər vəziyyətini aradan qaldırmaq qabiliyyətinə malik olmalıdır. Bu qayda, özünüidarənin - qoyulmuş məqsədlərə çatmanı, şəxsiyyətlər-arası və ailə münasibətlərini tənzimləməyin labüd şərti olan şəxsi və ailə həyatında da ədalətlidir.*

İnsanın azadlığına və xoşbəxtliyinə, “xilasa”, milli həmrəyliyə, tərəqqiyə, kamilliyə, sülhə, rifaha yol açan *effektiv idarəetmə - yüksək ruhi mədəniyyət olmadan mümkün deyil.*<sup>3</sup> *Cahillik – şər və miskinlik, mədəniyyət isə - bilik, inkişaf və rifahdır.* İlk növbədə, sosial təzahür olan, insanların cahilliyi ilə şərtlənən şəri azaltmaq və dəf etmək - yüksək ruhi mədəniyyətin inkişaf etdirilməsi və yayılması yolu ilə mümkündür. Burada çox şey uşaq və gənclərin düzgün tərbiyə edilməsindən, elmi nailiyyətlərə əsaslanan, elmin və təhsilin insana verdiyi yüksək mədəni dəyərlər imkanı üzərində qurulan məntiqi dəlillər əsasında yaşlı insanları inandırmaq bacarığından asılıdır. Yüksək ruhi mədəniyyət - praqmatik dəyərlərə əsaslanan, təfəkkür stereotipləri ilə şərtlənən, müasir dünya sivilizasiyasının iqtisadi, sosial-siyasi və ekoloji qeyri-sabitliyi ilə bağlı böhranların aradan qaldırılması üçün geniş imkanlar açan mənbədir. Böhran şəraitində yaşamaq və həyat şəraitini per-

---

<sup>3</sup> “Mədəniyyət” anlayışının yaranması və onun haqqında dəyişdirici fəaliyyət, əqli, etik və estetik inkişaf kimi təsəvvürlərin genişlənməsi - Böyük Porsiya Katon ( b.e.ə.234-149-cu illər), Mark Tuli Siseron (b.e.ə. 106-43-cü illər), Samuel Pufendorf (1632-1694), Avropanın maarif xadimləri İ.K.Adelunq (1732-1806), İ.Q.Herder (1744-1803), D.M.Vellanski (1774-1847), N.A.Berdıyayev (1874-1948), P.A.Florenski (1882-1943), N.K.Rerix (1847-1947), O.Şpenqler (1880-1936), A.Belıy (1880-1934) və başqalarının adları ilə bağlıdır.

manent olaraq yaxşılaşdırmaq, sülh və həyat qabiliyyətli sivilizasiya formalaşdırmaq üçün insana – özünün, dövlətin, cəmiyyətin, bəşəriyyətin, indiki və gələcək zamanın qarşısında yüksək məsuliyyət mədəniyyəti gərəkdir.

Kitabın məqsədlərindən biri mədəniyyət haqqında “iqtisadiyyat üzərində üstqurum” olması kimi köhnəlmiş ictimai təsəvvür stereotiplərinin aradan qaldırılmasına və onun yaradıcı proses və bütöv sosial sistem kimi düzgün başa düşülməsinə kömək etməkdir. Bütün cəmiyyət tərəfindən yaradıcı proses olan mədəniyyətin mahiyyətinin, onun əsas vəzifələrinin, universal funksiyaları və dəyişdirici imkanlarının, ideoloji və koordinasiya rolunun dərk edilməsi, dövlət quruluşu və idarəçiliyi üçün kulturologiyanın strateji əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi bir çox siyasi və sosial problemlərin həllini asanlaşdırır, ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına və destruktiv proseslərin qarşısının alınmasına imkan verir.

Ruhi mədəniyyətin strukturu, prioritetləri və hərəkətverici qüvvələri ictimai tərəqqi üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir. *Hər bir milli mədəniyyətin effektivliyi onun strukturundan asılıdır.* Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf təcrübəsi göstərdi ki, yüksək rifah halı və həyat keyfiyyəti yalnız, mədəniyyətin bütöv sisteminin başlıca hərəkətverici qüvvəsi *intellektual mədəniyyət*: elm, təhsil, maarif və elmtutumlu informasiya olan ölkələrdə təmin olunur. Real müstəqilliyə gedən yol yüksək mədəniyyətdən, vətəndaşların ümumi maraqlarına əsaslanan mədəni inkişafdən, ilk növbədə, intellektual inkişafdən keçir. *İncanın dəyəri* onun milli mənşəyi, silki mənsubiyyəti, maddi vəziyyəti və ya dini məzhəbi ilə deyil, şəxsi ruhi mədəniyyəti – humanizmi və insanların rifahı naminə yaradıcı fəaliyyəti ilə *müəyyən edilir*. Başqa sözlə, *insanın haqiqi dəyər meyarı şəxsiyyət mədəniyyətidir*. O isə müəyyən hədlərdə, onun inkişaf və nailiyyətlərini müəyyənləşdirir. Buna görə də öz ölkəsinin və bütün bəşəriyyətin həyatına biganə olmayan hər bir mədəni insan ruhi mədəniyyətin yüksəldilməsinə, biliklərin və insan alıcənablığının inkişafına yardım etməli, gənc nəsə dünya sivilizasiyasının pozitiv təcrübəsini ötürməlidir. Ruhi mədəniyyətin inkişafı – eyni zamanda insanın şəxsi ad-sana nail olması yoludur. Şəxsi ad-san irsidən həmişə üstündür, çünki irsən qazanılmış ad-sanı insan hələ qorumağı və özünün həyat şəraitdən asılı olmayaraq, şəxsi ləyaqəti və alıcənab xarakteri ilə təsdiq etməyi bacarmalıdır. Qazanılmış ad-san isə onun şəxsi keyfiyyətlərinin, ruhunun aristokratlığı, qabiliyyətlərinin və yaradıcı fəaliyyətinin nəticələri, onun insanlar, Vətən və Bəşəriyyət qarşısında şəxsi xidmətlərinin ifadəsidir. *Dünyanı* qatı eqoizmdən və ksenofobiyadan, iztirablardan və daim böhranlara məruz qalan texnogen sivilizasiyanın dağıdıcı proseslərindən yalnız *yüksək ruhi mədəniyyət xilas edə bilər*.

Ömür qısaadır və insanlar bu reallığı müxtəlif cür başa düşürlər. Bəziləri

öz əməyi və xeyirxahlığı ilə adını gələcək nəsillərin yaddaşına yazmağa və əbədi şöhrət qazanmağa tələsir, digərləri isə həyatdan öz xeyirlərinə istifadə etmək üçün yaşayırlar. Bu məsələdə hər bir insanın mövqeyini onun ruhi mədəniyyəti, tərbiyəsi, dünyagörüşü, həmçinin cəmiyyətdə üstün olan dəyərlər sistemi müəyyən edir. Bununla belə, hamımız yadda saxlamalıyıq ki, *böyük məqsədlərsiz, böyük işlər yoxdur*. Fridrix Şiller demişdir ki, insan, onun məqsədləri böyüdükcə, böyüyür. Şübhəsiz ki, burada söhbət yüksək mədəniyyətli insandan gedir, çünki şəxsiyyətin, onun ruhi mədəniyyətinin, intellektual və mənəvi səviyyəsinin inkişafı olmasa, məqsədlərin inkişafı mümkündürmü? Özünün mədəni inkişafa ehtiyacı olan kəs başqalarının mədəni səviyyəsini qiymətləndirə və yüksək məqsədlər qoya bilərmi? Hər bir xalqda, bu və ya digər dərəcədə, əqlin və qəlbin mədəniyyətinin harmonik vəhdət təşkil etdiyi yüksək mədəniyyətli insanlar və *yalnız anladıklarını eşidən* kəmsavad, cahil, asanlıqla idarə oluna bilən insanlar vardır. Dövlət və sosial idarəçiliyin ən mühüm vəzifələrindən biri kulturoloji təhsil və marif vasitəsi ilə nəinki birinci kateqoriyalı insanların biliyini, qabiliyyətini və imkanlarını artırmaq, həmçinin bəlkə də daha artıq dərəcədə, etnik mənşəyindən, dinindən, yerləşdikləri təbii-coğrafi şəraitdən və mühitdən asılı olmayaraq, ikinci kateqoriyalı insanların mənəvi mədəniyyət səviyyəsini permanent olaraq yüksəltməkdir. Düzgün sosial-mədəni siyasətin köməyi ilə bütün dünyada pozitiv insan keyfiyyətlərinin stimullaşdırılması və inkişafı üçün şəraitin yaradılması zəruridir. Bu *hər bir dövlət üçün üç mühüm idarəetmə məsələsinin*: insan kapitalı mədəniyyətinin inkişafının, cəmiyyətin davamlı, harmonik sosial tərəqqisinə (*cəmiyyət mədəniyyətinə*) nail olma və cahilliyin, ksenofobiya və fanatizmin aradan qaldırılması, xalqların mədəni eyniliyi və qarşılıqlı anlaşması hesabına beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti inkişafının eyni vaxtda həllinə imkan verir.

*Cəmiyyət mədəniyyəti nədir?* Bu - intellektual mədəniyyət və humanist etika, inam və xeyirxahlıq, yüksək incəsənət, rəqabət qabiliyyətli iqtisadiyyat, insanın təbii hüquq və azadlıqları, şüurlu qanunlar, düşünülmüş siyasət və ədalətli idarəetmədir. Bu - təfəkkür mədəniyyəti və zamanı idarəetmə mədəniyyəti, əmək, qidalanma və tibb mədəniyyətidir, bu - şəhərsalma mədəniyyəti, yaxşı yollar, abad evlər və parklardır, bu - insan həyatının sağlamlığının və ömür uzunluğunun asılı olduğu ekoloji mədəniyyət, fərdi və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti, ailə və insan xoşbəxtliyi mədəniyyətidir. *Cəmiyyətin sabit inkişafı* daha çox qanunların, qaydaların və intizamın icra mədəniyyətindən, rifaha, davamlı inkişafa və tərəqqiyə yol açan fəaliyyətin elm tutumlu texnologiyalarının istifadəsini nəzərdə tutan yüksək əmək mədəniyyətindən asılıdır. Cəmiyyətdə nizam və intizam ədalətlə saxlanılır, *ədalət isə insanların qabiliyyətləri, imkanları və xidmətlərinin haqlı qiymətlən-*

*dirilməsi və qəbul edilməsinə, vəzifələrin düzgün bölünməsinə, statusun və sosial imtiyazların doğru təyin edilməsinə istinad edir.*

Tarixən cəmiyyətin ruhi mədəniyyətinin formalaşmasında *din* böyük rol oynayıb və oynayır. Ruhi mədəniyyət fenomeni olan hər bir dində üç komponent iştirak edir: inam, ibadət, mənəviyyat. Bütün dinlərin əsasını inam təşkil edir. İnəm – insanın, yüksək aprior mənəvi prinsiplərdə və ali şüura istinadla bağlı olan psixoloji təhlükəsizlikdə qəlbin tələbatı ilə şərtlənən vicdandır. O, xalqların etnik-tarixi ənənələrindən asılı olan sərhədlərə malik deyil. İbadət – müxtəlif dinlərdə öz xüsusiyyətlərinə malik olan ayindir. Mənəviyyat - insanların əxlaqi tərbiyəsinin və cəmiyyətin adətlərinin yaxşılaşdırılması, yoxsulluqla yanaşı, cinayətlərin əsas səbəbi olan tamahkarlıq və paxıllığın aradan qaldırılması zərurəti ilə bağlı bütün dinlərin əsas vəzifəsidir. İnsan mədəniyyətinin qədim sosial institutu olan dinin başlıca məqsədi - mənəvi mədəniyyətin formalaşdırılması və qorunmasıdır.

Xeyirxah vərdişlərin tərbiyə edilməsində dinlə bərabər, aksioloji baxımdan neytral olan, təbiətin və insanın həyat fəaliyyəti qanunauyğunluqlarını aşkar edən və sübuta yetirən, insanların neqativ keyfiyyətlərini və onların dağıdıcı nəticələrini, onların düzgün həyat fəaliyyətinə, insan münasibətləri mədəniyyətinə vurduğu ziyanı izah edən *elm* yardım edir. Həyat göstərdi ki, yalnız öyüd və nəsihətlər insan şüurunun dəyişdirilməsinə hər zaman yardım etmir. İnsanların şüurunun dəyişməyə və sosial-mədəni həyatda onların, cəmiyyətin və dövlətin mənafeyinə cavab verən progressiv islahatların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinə yönəldilmiş aktiv fəaliyyətini motivasiya etməyə kömək edən həqiqi elmi biliklər, inandırıcı dəlillər və əsaslar lazımdır. Sosial şərin azaldılması, insan təbiətinin yaxşılaşdırılması, neqativ qaydalar və vərdişlərin aradan qaldırılması, insanların tərbiyələndirilməsi və nəcibləşdirilməsinin effektiv vasitələrindən biri də sosial reallığın, ağıla və məntiqə zidd və həyatın dəyişən tələblərinə cavab verməyən tarixi rəvayətlərin və keçmişin qanunlarının tənqidi təhlilidir.

Vətənə məhəbbət, vətənpərvərlik hər bir ölkənin ziyalılarından aktual sosial-mədəni problemlərin obyektiv tənqidi, elmi əsaslandırılmış təhlilini tələb edir, çünki onlar olmadan milli inkişaf proseslərinin düzgün tərəqqi və təkmilləşdirilməsi yollarının axtarışı mümkün deyil. Millətçilikdən azad vətənpərvərlik və mədəniyyətdən məhrum yaradıcı fəaliyyət mümkündürmü? Yüksək mədəniyyət olmadan mənəvi dəyərlərin və maraqların harmonizasiyası, insan ləyaqətinə hörmət və qarşılıqlı anlaşma mümkündürmü? Vətənə inam və milli mədəniyyətə bağlılıq bütün xalqın vicdanlı və fasiləsiz əməyi, ədalətli siyasət, yüksək *dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti* olmadan mümkün deyil. Bu əxlaqi stimulların həyat qabiliyyətinin qorunması *intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafını tələb edir*. Bu-

nunla belə, o, milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətli olmasını, resurslardan düzgün istifadə edilməsini, yoxsulluq və korrupsiyanın aradan qaldırılmasını, cəmiyyətin rifahının və onun təhlükəsizliyinin durmadan artırılmasını təmin edən ədalətli bölgü münasibətlərini nəzərdə tutur.

*Xalqın mədəniyyətinin inkişafı üçün bu gün ən mühüm olan nədir?* Biz bu gün dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixindən hansı dəyərləri və nailiyyətləri mənimsəməliyik? *İmmanuel Kantın tənqidi təhlilini və Albert Eynşteynin nonkonformizmini.* Bu, xalqın, cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətində durğunluq və böhranlardan tərəqqipərvər dəyişikliklərə aparan, ölkənin dövlət siyasətində intellektual mədəniyyətin mütləq əhəmiyyətli prioritetinin ən yaxşı sübutudur. Belə dövlət prioritetinin yüksək etik mədəniyyət və sosial ədalət prinsipləri ilə vəhdəti sülhə, rifaha, demokratiyaya və milli tərəqqiyə yol açır. Qədim rəvayətlərin tənqidi təhlili haqqında daha danışmayaraq, *innovativ yanaşma və “məlum həqiqətlərin” yeni interpretasiyası mənimsəmə stereotiplərini*, müxtəlif hadisələr, faktlar və təzahürlər haqqında formalaşan təsəvvürləri dəf edərək, çox zaman elmdə keyfiyyətə yeni həyat imkanlarını aşkar edən inqilablara gətirib çıxarır. Məgər Kopernik, Bruno, Qaliley, Nyuton bəşəriyyətə, təbiət qanunlarına və dünyaya yeni nəzərlə baxmağın yollarını göstərmədilərmi? Məgər Albert Eynşteyn və Lütfi Zadə zaman və məkanın yeni interpretasiyasının, qeyri-səlis məntiq imkanlarının kəşfi sayəsində elm dünyasını inqilablaşdırmədilərmi? Bu və bir çox başqa görkəmli alimlərin dünyaya xüsusi, keyfiyyətə yeni məntiqi baxışa əsaslanan inqilabi işləri bizim məkan və zaman, materiya və enerji haqqında təsəvvürlərimizi köklü surətdə dəyişdi, reallığın yeni anlayışına, yüksək texnologiyaların yaradılmasına açar oldu.

Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf təcrübəsi göstərdi ki, *sosial-mədəni tərəqqi intellektual mədəniyyət səviyyəsi ilə düz mütənəsib və cəmiyyətin cahillik səviyyəsi ilə tərs mütənəsibdir.* Dahi Azərbaycan müfəkkiri Nizami Gəncəvi hələ XII əsrdə qeyd edirdi ki, “qüvvət elmdədir, başqa cür heç kəs heç kəsə üstünlük əyləyə bilməz”. Bəşəriyyətin yaddaşında fəvqəladə ağıl və intuisiya, misilsiz iradə və cəsarət rəmzi kimi qalan Cordano Bruno hələ XVI əsrdə deyirdi ki, *elmin zirvəsini fəth etmək mütləq deyil, hamının dərk etməyə can atması kifayətdir.* Bu həqiqət bu gün də öz əhəmiyyətini itirməmişdir. Hamının alim olması vacib deyil, lakin şəxsiyyətin intellektual inkişaf prosesinin özü, xüsusən, dünya inkişafının müasir mərhələsində, cəmiyyət üçün praktik əhəmiyyətə malikdir. *İntellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafının əhəmiyyəti* ondadır ki, intellekt - insanın, cəmiyyətin və dövlətin yeniləşən, tükənməz strateji resursudur, onun əsasında duran elm isə, təhlükəsiz və rahat həyat üçün zəruri olan müdrikiyə doğru aparır. *Yüksək intellekt* dünyanın tarixi inkişafının hərəkətverici qüvvəsidir. Kəşflər və ixtiralar düzgün başa düşüldükdə və istifa-

də edildikdə, onun nailiyyətləri planetin milyonlarla insanının həyatı üçün əlverişli imkanları təmin edir. Yüksək intellekt yalnız elmi-texniki və sosial tərəqqinin əsası yox, həm də insanların rifahını və təhlükəsizliyini təmin edən hakimiyyətə, cəmiyyətin, müxtəlif həyat fəaliyyəti sahələrinin ağılla idarə edilməsinə vəsiqədir.

Humanist mənəviyyatla şərtlənən *intellekt*, insan inkişafının tükənməz mənbəyidir. Yüksək intellektə əsaslanan elm və təhsil uğurları - ölkənin rəqabət qabiliyyəti məsələsidir. Əmək məhsuldarlığı elmi və texniki nailiyyətlərdən, təhsilin səviyyəsindən asılıdır, deməli, dövlətin beynəlxalq reytinginin göstəricisi olan cəmiyyətin maddi rifahı və həyat keyfiyyəti də ondan asılıdır. Əgər istehsalın effektivliyinə *intellektual mədəniyyət* imkanları prizmasından baxsaq, görürük ki, elmsiz yeni, rəqabət qabiliyyətli, yüksək keyfiyyətə və aşağı maya dəyərində malik texnologiyaların yaradılması mümkün deyil. İnsanların rifahı və həyat keyfiyyətinin intellektual mədəniyyətdən asılılıq dərəcəsini, həmçinin idarəetmə mədəniyyətinin milli inkişaf üçün strateji əhəmiyyətini anlamaq üçün Dünya Bankının tədqiqatlarına müraciət etmək kifayətdir. Bu tədqiqatlarda müəyyən edilmişdir ki, ölkənin iqtisadi inkişafının 76%-i fundamental elmin nailiyyətləri və texnologiyalarına əsaslanan inkişaf səviyyəsi ilə, 19%-i idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsi ilə, yalnız 5%-i ölkənin xammal bazası ilə təmin olunur.

Dünyanın aparıcı ölkələri – elm, yüksək texnologiyalar və təhsilin qabaqcı inkişafını təmin edən intellektual mədəniyyətin prioritet inkişafı əsasında tərəqqi edən ölkələrdir. Qeyd etmək kifayətdir ki, üçüncü minilliyin əvvəli üçün ABŞ-ın ümumdaxili məhsulunun əsas hissəsini intellektual məhsulun istehsalı və reallaşdırılmasından alınan gəlir təşkil edirdi. İntellektual inkişafın qabaqcı inkişafı nəticəsində 2003-cü ildə Almaniya ÜDM-un (ümumdaxili məhsulun) göstəricilərinə görə ABŞ və Yaponiyadan sonra 3-cü yeri tutmuşdur. Onun mədəniyyətinin həyatı fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün qeyd edək ki, 2008-ci ildə Almaniya kimi eyni enerji miqdarı sərf edən Ukrayna, Almaniya ÜDM-nun yalnız 10%-ni istehsal etmişdir<sup>4</sup>. Bununla belə, Almaniyada iqtisadi inkişafdan gələn gəlirin bölüşdürülməsi mədəniyyətində yüksək göstəricilər əldə edilmişdir ki, bu da, yüksək həyat standartlarına malik orta sinfin sabitliyini təmin edir. İdarəetmə effektivliyi ilə də iş analoji qaydadadır, belə ki, o, - bilik və texnologiyalarla, mütəxəssislərin mütəşəkkilliyi, təcrübəsi, etikası və innovativ fəaliyyəti ilə şərtlənən keyfiyyəti ilə düz, idarəetmə prosesindəki məsrəflərlə tərs mütənəsbidir. Bu qanunauyğunluqların dərk edilməsi bizə aşağıdakıları təsdiq etməyə imkan verir: *xalqın intellektual potensialı dövlətin mədəni*

---

<sup>4</sup> Əlbəttə, bu rəqəmlər daim dəyişir.



*strateji varıdır, onu adekvat qiymətləndirmək, hər vasitə ilə qorumaq, səmərəli istifadə etmək, fasiləsiz inkişaf etdirmək zəruridir.*

Müasir dünya sivilizasiyasının inkişaf vektoru - yüksək bilik və peşəkar fəaliyyət mədəniyyətini, beynəlxalq idarəçiliyin nəticələrinə görə bəşəriyyət qarşısında daşdığı məsuliyyət mədəniyyətini, etik və dini dəyərlərin harmoniyası və dünya xalqları maraqlarının uyğunlaşdırılmasına əsaslanan yüksək əxlaqi prinsipləri özündə birləşdirən ruhi mədəniyyətlə müəyyən olunmalıdır. Bunun üçün dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının həyat fəaliyyətini təmin edən elmi biliklərə, humanist etika və yaradıcılığa, qarşılıqlı anlaşmaya, mədəniyyətlərin və maraqların harmoniyasına, davamlı inkişaf məqsədilə həmrəyliyə və qarşılıqlı əməkdaşlığa əsaslanan dünya birliyinin sosial- mədəni mühitini müntəzəm olaraq təkmilləşdirmək lazımdır. Dünya mədəniyyəti tarixçisi N.İ. Konrad ümumi inkişaf qanunlarının xas olduğu ümumdünya tarixi prosesin vəhdətini qeyd edirdi. Humanizmi - intellektual və etik mədəniyyətin vəhdəti və bəşəriyyətin inkişaf meyarı kimi, insanın ruhi azadlığı və inkişaf təzahürü kimi yüksək qiymətləndirərək, alim şəxə qarşı mübarizə üsulunu humanizmin bütün dünyada yayılmasında görürdü ki, onun da ayrılmaz hissəsi kimi intellektual fəaliyyət çıxışı edirdi.

Məlum olduğu kimi, xaos nəzəriyyəsinə uyğun olaraq, kompleks sistemlərin təkamülü nizam və ya xaosla xarakterizə edilən sabit və qeyri-sabit dövrlərin təbii növbələşməsinə nəzərdə tutur. Bununla bərabər, tendensiyalar (arxasınca xaos nöqtəsi gələn) “inkişaf həddinə” malikdir və bir çox amillərin – fərdi və sosial münasibətlərin, siyasətin, təbii resurslarla təminat, elmi kəşflər, ziddiyyətlər, müharibələrin və s. dəyişməsindən asılı olaraq, öz vektorunu dəyişə bilərlər. Sinergetikası insanın şüurundan, yeni təşəbbüslər və fəaliyyətlərdən asılı olan, bir çox cəhətdən xaotik “cəlb edən” adlandırılan amillərlə təyin olunan təkamül sistemləri dinamikası sosial-mədəni sistemlərin nisbətində çətin təyin olunandır. Dünya sivilizasiyasına müvafiq olaraq bu proseslərin sinergetikası - insanın ağılı və iradəsinə əsaslanan təbii, texniki və sosial elmlərin ən yeni nailiyyətlərinə, xüsusən, müasir kulturologiyanın innovasiyaları hesabına, düzgün idarəetmə qərarları vasitəsilə məqsədyönlü şəkildə tənzimlənməli və yönəldilməlidir.

Professorlar Ervin Laslo və Mixael Laytman bəşəriyyətin mənəvi mədəniyyətinin inkişafı, insan şüurunun pozitiv dəyişdirilməsi, bütün dünyada eqoizmin azaldılması və altruizmin möhkəmləndirilməsi vasitəsilə müasir sivilizasiyanın dəyişdirilməsi zəruriliyi haqqında danışırlar. Professor Mixael Laytman bioloji həyatın və insan orqanizminin müqayisəli təhlilini apararaq qeyd edir ki, eqoizm bəşəriyyət üçün məhvedicidir, altruizm isə təbii ehtiyatlardan düzgün istifadənin, sivilizasiyanın ümumi harmoniyasına nail olmanın, yaşamanın şərtidir. Bu fikri, hər bir təkamül prosesinə fərdiləşmə,

münaqişələr və rəqabət mərhələlərinin daxil olduğunu, nəticədə fərdlərin ümumi harmonik sistemdə birləşdiyini hesab edən Elizabet Satorisin nöqteyi-nəzəri də təsdiq edir.

Budapeşt klubunun banisi və prezidenti, tanınmış alim E. Laslo, daha harmonik və təhlükəsiz gələcək maraqlarında, bizim təfəkkür və davranışımızın dəyişdirilməsi, dünya birliyinin inkişafı ilə idarəetmə proseslərinin nəzarəti və təkmilləşdirilməsi yolu ilə texnogen sivilisasiyanın dəyişdirilməsi vacibliyinə diqqət yetirir. Söhbət, məlum olmayanın məharətlə idarə edilməsi, şəxsiyyətin yeni, eqoizm rasionalizmi stereotiplərindən azad, yüksək intellektual mədəniyyətə, kulturoloji təfəkkürə və problemlərin həllinə yanaşmaya əsaslanan dərrakəli şüurlu seçmə yolu ilə arzu olunanı həqiqətə çevirmə bacarığından gedir.

Beləliklə, aydın olur ki, insanın xilası, onun yaradıcı həyat fəaliyyətinin bütün qarşılıqlı əlaqəli sahələrini əhatə edən yüksək ruhi mədəniyyətdədir. İnsan dəyərinin əsil meyarı milli və dini mənsubiyyəti deyil, şəxsiyyətin ruhi mədəniyyəti – bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, xeyirxahlığı, məsuliyyəti, möhkəm iradəsi, yaradıcı fəaliyyəti, insanlara xidmətidir. Şəxsiyyətin mədəni potensialını reallaşdırmaq üçün bilik və bacarıqlar kifayət deyil, bunun üçün siyasi və maliyyə dəstəyi, yaradıcı nəticələrin və mütəxəssislərin özlərinin milli və beynəlxalq maraqlarını nəzərə alaraq, düzgün istifadə edilməsi də zəruridir. Bu işə artıq idarəetmə mədəniyyəti problemidir. Dövlət idarəçilik orqanları yaradıcı şəxsiyyətin potensialını düzgün qiymətləndirməyə qabil olmalı, ondan insanın, cəmiyyətin və dövlətin maraqlarında istifadə etmək üçün əlverişli şərait yaratmalıdır. Hər bir ölkə siyasətinin sosial-mədəni məqsədi insanların cahilliyi, bacarıqsızlığı və qeyri-mütəşəkkilliyinin aradan qaldırılması, cəmiyyətin fəaliyyətinin müxtəlif sahələri üçün mütəxəssislərin hazırlanması, vətəndaşların pozitiv tərbiyəsi, onların bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, onların ictimai maraqlara cavab verən fəal yaradıcı fəaliyyətə cəlb edilməsidir. Həmçinin, xeyirxah istək və insan dəyərlərinin prioriteti, sülh mədəniyyəti və müxtəlif xalqların və dinlərin nümayəndələrinin sağlam düşüncəyə əsaslanan əməkdaşlığını, qarşılıqlı anlaşma və mədəniyyətlərin harmonizasiyasını təmin edən beynəlxalq mədəni siyasətin işlənməsi və həyata keçirilməsi vacibdir.

Elm və təhsilin inkişaf prioritetlərinə, informasiya texnologiyalarının geniş istifadəsinə əsaslanan “Biliklər cəmiyyəti”, müasir dünyada mədəni mübadilə, qarşılıqlı anlaşma və əməkdaşlıq üçün Qərb və Şərq sivilizasiyaları arasında geniş imkanlar açır. O, C. Bernalın təsvir etdiyi gələcəyin iki variantı olan “Arzu” və “Tələ” arasında düzgün seçim etməyə imkan verir, şüuru arzunun seçilməsinə və bu arzunun həyata keçirilməsinə istiqamətlənmiş kreativ fəaliyyətə yönəldir.

## **Kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti haqqında<sup>5</sup>**

İdarəetmə mədəniyyəti və elminin inkişafı üçün insanın həyat fəaliyyəti qanunları, texnologiyaları və imkanları haqqında elm – kulturologiya - fundamental əhəmiyyətə malikdir. O özündə ayrı-ayrı hadisələrin zaman və məkan daxilində dəyişikliyi ifadə edən tarixi prosesin, mədəni institutların və hadisələrin mahiyyətini, funksiyaları və strukturunu statik əks etdirən formal prosesin, və zaman daxilində mədəniyyət formalarının ardıcıl dəyişməsinə əks etdirən təkamül prosesinin tədqiqini inteqrasiya edir. İnsanın həyat fəaliyyətinin tarixi və nəzəriyyəsinə daxil edən kulturologiya - insanın, cəmiyyətin və dövlətin inkişaf prosesinin qanunauyğunluqları haqqında daim yaradıcı surətdə zənginləşən biliklər sistemidir. O, tədqiqatların anlayışı, metodologiyası və universal metodlarını işləyib hazırlayır, insanın tarixi inkişaf təcrübəsini, dövlət quruculuğu və idarəçiliyi təcrübəsini öyrənir, ümumiləşdirmələr edir və nəticələr çıxarır, insanın təkmilləşməsinə yardım edən yeni strategiya və modellər, ictimai tərəqqini təmin edən davamlı, rəqabət qabiliyyətli və təhlükəsiz texnologiyalar yaradır.

Effektiv idarəetmə üçün kulturologiyanın əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, o, sistemli analizin və tədqiqatçılıq prinsipləri kompleksinin istifadəsi əsasında nəzəriyyələrin, hadisələrin, proses və texnologiyaların daha artıq obyektiv elmi sərhəni həyata keçirməyə imkan verir. Bu elm faktlar, hadisələr, təzahürlər, proseslər, nailiyyətlərin, qəbul edilən siyasi, iqtisadi, sosial, beynəlxalq qərarların və insanın xidmətlərinin obyektiv ekspert qiymətləndirilməsini təkmilləşdirməyə, böhran hallarının yaranmasına səbəb olan ictimai inkişafın obyektiv və subyektiv ziddiyyətlərini vaxtında aşkar və dəf etməyə imkan verir. Tarixin və öyrənilən problemin müasir durumunun tənqidi təhlili əsasında o, strateji əhəmiyyətli alternativ qərarların axtarışını həyata keçirir.

Kulturologiyanın inzibati-dövlət idarəçiliyi, qərarların qəbul edilməsi, danışıqlar prosesinin həyata keçirilməsi, unitar və federal sistemlərdə innovativ fəaliyyətin idarə edilməsi üçün əhəmiyyətini xüsusi qeyd etmək lazımdır. Universal biliklərə əsaslanan kulturoloji yanaşma, məqsədlər iyerarxiyasının və strategiyanın düzgün müəyyənləşdirilməsinə, dövlət idarəçiliyinin daha səmərəli formaları, metodları və texnologiyalarının seçilməsinə yardım edir. O, cəmiyyətin rifahı və təhlükəsizliyi, sosial tərəqqi, həmçinin dövlətin həyat qabiliyyətinin asılı olduğu strateji məsələlərin həlli üçün əvəz edilməzdir. Kulturoloji yanaşma ideoloji və etik problemlərlə, sistemin

---

<sup>5</sup> Qərbi ölkələrində kulturologiya çox zaman mədəni və ya sosial antropologiya adlanır.

institutlarının fəaliyyət koordinasiyası ilə, siyasi proqnozlaşdırma, liderlik problemləri, məmurların seçilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması ilə, dövlət qulluğu personalının idarə edilməsi, münafişlərin və böhranların idarəetmə texnologiyaları ilə bağlı məsələlərin uğurla həll edilməsi hesabına yeni idarəetmə keyfiyyətinin yaradılması üçün böyük imkanlar açır. Kulturologiya - özündə texnoloji mədəniyyəti, təşkilatçı mədəniyyətini və insan münasibətləri mədəniyyətini birləşdirən, demokratik idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün zəruri əsas olan dövlətçiliyin innovativ nəzəri modellərinin və praktik tövsiyələrin hazırlanması üçün elmi – metodoloji bazadır.

Qarşılıqlı əlaqəli, qarşılıqlı asılı və ziddiyyətli dünyaya xas fasiləsiz hərəkət və dəyişmələr, zaman və məkan daxilində insan cəmiyyətinin inkişaf proseslərinin, obyektiv həyat tələbatlarına uyğun olaraq, vaxtında korreksiya edilməsi və təkmilləşdirilməsinə imkan verən permanent *sistemli kulturoloji təhlilini* tələb edir. Dövlət və sosial idarəetmə təcrübəsi üçün kulturoloji texnologiyalar mühüm əhəmiyyətə malikdir. *Kulturoloji texnologiyalar* – elmi metodlar və insanın həyat fəaliyyətinin praktik vasitələrinin: intellektual, etik, sosial, siyasi, hüquqi, iqtisadi, bədii, ailə, məişət, səhiyyə, ekoloji və ruhi və maddi mədəniyyətin digər sahələrində istehsal, təşkilatçı və idarəetmə vasitələrinin məcmusudur. Buradan, *kulturologiyanın dövlətçilik mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün strateji əhəmiyyəti* aşkar olur, çünki o, qloballaşma şəraitində milli inkişafın rəqabət qabiliyyətli tükənməz intellektual kapitalı və innovativ mənbəyi olur. Sistemli kulturoloji yanaşma müasir elmi nailiyyətlər əsasında idarəetmə fəaliyyətinin struktur və texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə tələbatları və tendensiyaları düzgün qiymətləndirməyə imkan verir.

*Kulturologiya* - nisbətən gənc elmdir. Buna baxmayaraq, öz universal xarakterinə görə onu müasir “elmlərin şahzadəsi” edən geniş tədqiqat imkanlarına malikdir. O, *insanın inkişaf nailiyyətləri və imkanlarının* sistemli şəkildə öyrənilməsi, strateji planlaşdırmanın, dövlətin inkişaf konsepsiyalarının, stratejiya və prioritetlərinin işlənilməsi, böhranların aradan qaldırılması və yüksək mədəniyyətin tənəzzülünün qarşısının alınması, daha yaxşı gələcəyin qurulması, insanın və idarəetmənin bütün səviyyələrdə təkmilləşdirilməsi, bəşəriyyətin inkişaf qanunauyğunluqları və texnologiyalarının dərk edilməsi üçün əvəzedilməz olmuşdur. Kulturologiya insan şüurunun dərk edilməsi və dəyişdirilməsi imkanını verir ki, onsuz insanların effektiv idarə edilməsi mümkün deyil. Dünya mədəniyyəti tarixinin, sivilizasiyanın inkişaf qanunları və texnologiyalarının, insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin, təfəkkürün və ictimai rəyin formalaşdırılması proseslərinin sistemli kulturoloji təhlili müasir sosial mü-

həndisliyin, tarixi proseslərin düzgün dərk edilməsi və effektiv idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin, gələcəyin proqnozlaşdırılması və qurulmasının əsasında durur.

Kulturologiyanın müstəqil elm kimi XX əsrin 20-ci illərində başlayan yaranması - tarix, fəlsəfə, sosiologiya, psixologiya, həmçinin biheviöristik psixologiya<sup>6</sup>, psixiatriya, antropologiya, iqtisadiyyat və digər elmlərin inkişafı ilə şərtlənmişdir. İnsanların davranış tədqiqinə Amerika kulturoloqu, professor Lesli Alvin Uayt ciddi töhfələr vermişdir. 1930-cu ildən onun tərəfindən ABŞ-ın Miçigan universitetinin antropologiya şöbəsində mədəniyyətin təkamülü problemləri üzrə məhsuldar tədqiqatlar inkişaf etdirilmişdir. Əfsuslar olsun ki, elmdə və cəmiyyətdə yeniliyə qarşı müqavimət qanununun fəaliyyəti sayəsində hətta Amerika kimi innovativ ölkədə, alimin böyük elmi kəşflərinin qəbul edilməsi yalnız keçən əsrin 50-ci illərində mümkün oldu. E.B.Teylorun və L.Morqanın təkamül ənənələrini bərpa edərək L.A.Uayt, insanın fikirləri, hərəkətləri və əşyaları rəmzi olaraq mənimsəməsi qabiliyyəti ilə əlaqəli olan, mədəniyyətin prinsip etibarilə yeni konsepsiyasını işləyib hazırladı. O, mədəniyyətə, insanın qabiliyyətləri ilə şərtlənən rəmləşdirilmiş hadisə və əşyaların qarşılıqlı əlaqəsini aid edirdi. Bunların sırasına ideyalar, münasibətlər, hisslər, etiqadlar, fəaliyyətlər, davranış modelləri, adətlər, qanunlar, institutlar, maddi obyektlər, vasitələr, əmək alətləri, mexanizmlər, əsərlər, incəsənət formaları və başqaları daxil edilmişdir. Bu zaman Uayt *mühüm kulturoloji qanun ifadə etmişdir ki, ona uyğun olaraq, insanın davranışı onun mədəniyyət funksiyasıdır (B=f(C)), bunun da nəticəsində mədəniyyətin dəyişməsi ilə davranış dəyişir.* Horatsi, İbn Haldun, Kant, Herder, Kondorse, Bahofen, Kont, Taylor, Morqan, Spenser və başqalarının əsərlərinə istinad edərək, L.A. Uayt sübut etdi ki, təkamül nəzəriyyəsinə görə, bir formanın digərindən törəməsi təkcə bioloji aləm üçün deyil, həm də insan cəmiyyətinə, mədəniyyətə yanaşmada da ədalətlidir. Bunu nəzərə alaraq alim belə bir mövqeyə əsaslanırdı ki, *təkamül prinsipi bəşəriyyətin tarixinin və bizi əhatə edən aləmin tədqiqi üçün başlıca prinsipdir.*

*Bilikdə üstünlük – yaşamağın və inkişafın, hökmranlığın və qələbənin, istehsalın məhsuldarlığı və səmərəli istehlakın, mütərəqqi ideologiyalar və düşünülmüş siyasətin mütləq şərti olub, var və olacaqdır.* Müasir dünya tarixi mərhələsində *kulturologiya XXI əsrin hakim paradigması – sosial-siyasi inkişafın aktual problemlərinin qoyuluşu, metodoloji cəhətdən onların düzgün təhlili və fərdi, lokal, regional, milli, qlobal səviyyələrdə daha ef-*

---

<sup>6</sup> İnsanın davranışının, stimullara sırf fizioloji reaksiya kimi başa düşülməsini öyrənən.

fektiv həllinin aparıcı konsepsiyası, modeli *olmuşdur*. Müasir elmi kəşflərə və nailiyyətlərə əsaslanan, fasiləsiz olaraq yeniləşən və genişlənən biliklər kulturologiyanın görüş dairəsindədir. Bu biliklərin düzgün qiymətləndirilməsi və dünya sivilizasiyasının inkişaf proseslərində və ayrı-ayrı sosial mədəniyyət institutlarının inkişafındakı dəyişiklikləri nəzərə alaraq, yaradıcılıqla istifadə edilməsi əmək məhsuldarlığının artırılması, insanların həyat fəaliyyəti keyfiyyətinin yüksəldilməsi və dövlət idarəçiliyi sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün geniş imkanlar açır.

*Kulturologiya, fundamental elm kimi* - dövlət, iqtisadi və sosial idarəetmə mədəniyyəti ilə bağlı düzgün elmi əsaslandırılmış strateji və situativ qərarların işlənilməsi və dərk edilməsi, şəxsiyyətin və ailənin yüksək mədəniyyətinin formalaşdırılması, ictimai münasibətlərin ahəngdarlığına nail olmaq üçün əvəzədməzdir. Kulturologiyanın xüsusi rolu onunla şərtlənir ki, müasir dünyada inzibati xarakterli və inteqral həlli metodların istifadəsini tələb edən problemlərin sayının artması müşahidə olunur. Kulturologiya strateji inkişafın daha düzgün modellərinin (paradiqlərinin), həmçinin konkret siyasi, idarəçilik və sosial şəraitdə yaranan tətbiqi məsələlərin həlli üçün alqoritmlərin (qaydaların və fəaliyyətlərin) seçilməsi imkanını verir. Buna - məntiq, tarixilik prinsipi və dialektika, həmçinin sistemli yaşamağa əsaslanan tədqiqat metodları kimi universal metodoloji prinsiplər imkan yaradır. Bu prinsiplərə və metodlara istinad edərək, kulturologiya mürəkkəb problemləri və konkret situasiyaların öyrənilməsinə, düzgün metodoloji yanaşmanı təyin etməyə imkan verir, effektiv idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün tövsiyələr hazırlayır. Eyni zamanda kulturologiya, həm də müxtəlif ölkə alimləri və din xadimlərinin öz yaradıcı fəaliyyətlərində riayət etdikləri yüksək ruhi mədəniyyət prinsiplərinə qarşı duran zorakılığın və mənəvi pozğunluğun, mənəvi relyativizmin təbliğinə qarşı humanist fəlsəfə mənbəyidir.

Dövlət quruculuğu və idarəçiliyi, insanın həyat fəaliyyətinin innovativ texnologiyalarının işlənilib hazırlanması, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsi, kadrların hazırlanması və tərbiyə edilməsi, həyat keyfiyyətinin və rifahın artırılması, inkişafın başlıca amili kimi mədəniyyətin fasiləsiz modernləşdirilməsi üçün kulturologiyanın strateji əhəmiyyətini qiymətləndirmək çətinidir. Gəlin, özümüzlə sual verək: feodal mentaliteti üstünlük təşkil edən ölkələrə yüksək demokratiyanı tez və ağırsız daxil etmək olarmı? Çətin ki. Çox güman ki, əvvəlcə demokratiya mədəniyyətinin inkişafı, kulturoloji maarifin və təhsilin, demokratik etika və hüquq dəyərlərinin yayılması vasitəsi ilə vətəndaşların şüurunun müsbət dəyişdirilməsini nəzərdə tutan "hazırlıq dövrü" lazımdır. Burada əsas rol ölkənin kulturologiya elminin nailiyyətlərinə əsaslanan sosial-mədəni siyasətinə məxsusdur. Məhsuldar

*sosial-mədəni siyasət* - yüksək mədəniyyətə malik, cəmiyyətin və dövlətin rifahı naminə məhsuldar yaradıcı fəaliyyətlə məşğul olan kreativ-yaradıcı insanları, onlara xüsusi sosial status və imtiyazlar verməklə, qanunvericiliklə qorumalı və stimullaşdırmalıdır. Eyni zamanda o, anti-mədəni davranışı, özbaşınalığı, zorakılığı, yalanı, oğurluğu, korrupsiyanı və vətəndaşların cəmiyyətə və dövlətə ziyan vuran digər dağıdıcı, neqativ fəaliyyətinin qarşısını almalı və onu zərərsizləşdirməlidir. *Müasir kulturoloji təhsil və maarif* insan təbiətinin və insan xarakterinin təkmilləşdirilməsinə, dövlətin və bütün bəşəriyyətin sabit və təhlükəsiz inkişafı məqsədilə yüksək ruhi mədəniyyətə malik, potensialından ictimai tərəqqinin, qarşılıqlı anlaşma və əməkdaşlığın həlledici dərəcədə asılı olduğu insanların, pozitiv şəxsiyyətlərin və liderlərin formalaşmasına yardım edir. *Kulturoloji maarif* planetdəki milyonlarla insanın *şüurunun pozitiv dəyişdirilməsinə*, onun yüksək eqoizm buxovlarından azad edilməsinə, planetar miqyasda insanın həyat fəaliyyətinin altruist harmoniyasının labüdlüyünə, bəşəriyyətin birliyini dərk etməyə, dünyagörüşün humanist dəyərlərlə zənginləşdirilməsinə yol açır. O, biliklə cahillik arasındakı uçurumun dəf edilməsinə, eqoizmlə altruizm arasında tarazlığa nail olmağa, bütöv biososial sistem olan dünya birliyinin ümumi maraqlarına cavab verən qarşılıqlı anlaşma, beynəlxalq həmrəylik və razılaşdırılmış fəaliyyət üçün mədəni mühit yaratmağa imkan verir.

Kulturologiya münəqişələrin aradan qaldırılması, xalqların və dövlətlərin sabitliyinin təminatı və təhlükəsiz inkişafı, mədəniyyət və sivilizasiyaların məhsuldar dialoqunun həyata keçirilməsi, sülh mədəniyyəti və gender bərabərliyinə nail olunması, beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi üçün də az əhəmiyyətli deyil. *Kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti* 2008-ci ildə başlanan, nəinki dünya maliyyə sistemindəki müəyyən çatışmamazlıqları, həm də *global idarəetmə sisteminin* təkmilləşdirilməsi zərurətini aşkarlayan dünya maliyyə böhranı ilə əlaqədar, daha da artır. Bizə elə gəlir ki, antiböhran proqramlarını nəzərdən keçirərək, birtərəflilikdən və əsassızlıqdan azad, milli və beynəlxalq səviyyələrdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə, yeni paradigma və alqoritmlərin işlənilib hazırlanmasına imkan verən kulturoloji təhlil imkanlarının daha fəal istifadəsinin zəruriliyinə diqqət yetirmək olardı.

Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası inkişafının tədriclə artan hakim intellektual faktoruna çevrilən *kulturologiya, insanların kreativliyinin yüksəlməsinə yardım edir*. Sosial-iqtisadi tərəqqi, həyat rifahı və keyfiyyət mənbəyi olan “biliklər cəmiyyətinin” formalaşması şəraitində, elmi tədqiqatlar yolu ilə əldə edilmiş kulturoloji biliklər tədricən insanın, cəmiyyətin və dövlətin təşkilədiçi inkişaf prinsipləri olur, yaradıcı fəaliyyətin inkişafına pozitiv təsir göstərir. Kanadanın Toronto universiteti nəzdində “Martin

Prosperity Institute” institutunun direktoru Riçard Florida və Kanada Alberta universitetinin professoru, kulturoloq Niko Şter əmindirlər ki, bəşəriyyətin gələcəyi “biliklər cəmiyyətinin” və “kreativ sinfin” – “gələcəyi dəyişən insanların” ardındadır. “Bilik cəmiyyətində” elmin aparıcı rolunu xüsusi qeyd edən Niko Şter haqlı olaraq qeyd edir ki, *“elmdə və onun vasitəsilə elə bir yeni aləm yaranır ki, orada bilik bütün sahələrdə (tərəfimizdən qeyd edilmişdir – F.M.) və artan ölçüdə insan fəaliyyətinin əsas və rəhbər prinsipinə çevrilir.”* Kulturoloji biliklər, səriştəlilik və məsuliyyət uğurlu və sabit inkişafın şərtidir. Bu gün universal kulturoloji biliklər olmadan elm və texnologiyanın, tibb və ekologiyanın, dövlət idarəçiliyi və hüquq sisteminin inkişafını təmin etmək üçün zəruri olan təhsilin yüksək keyfiyyətini təsəvvür etmək çətindir. Bu gün kulturoloji biliklər sənaye və kənd təsərrüfatı istehsalı, tikinti və nəqliyyat, ticarət və xidmət sahələrindəki ehtiyacları ödəmək üçün ixtisaslı fəhlə qüvvəsi resurslarının formalaşdırılması üçün də zəruridir. Əmək bazarı tələbatına uyğun olaraq, mütəxəssislərin yenidən hazırlanması, müxtəlif peşələrə və maraqlara malik insanlarda universal kulturoloji biliklərin formalaşdırılmasını da tələb edir.

Beləliklə, bu gün *kulturologiya insanın inkişafı və effektiv idarəetmə üçün universal elmi əsasdır*. O, insanın həyat fəaliyyətinin rəqabət qabiliyyətli texnologiyalarının, cəmiyyətin sosial tələbatlarına və zamanın çağırışlarına uyğun idarəetmə metodlarının işlənilib hazırlanmasında əvəzənilməz rol oynayır. Universal kulturoloji biliklərin danılmaz üstünlükləri ondadır ki, geniş biliklərə malik siyasətçilər, məmurlar və mütəxəssislər mürəkkəb problemlərdə daha yaxşı istiqamət alırlar və həyat dialektikası ilə şərtlənən dəyişən şərait və yeni texnologiyalarla bağlı gözlənilməz situasiyalarda düzgün qərarlar qəbul edə bilirlər. Özünün inteqral xüsusiyyətinə görə, kulturologiya, həm də qarşılıqlı anlaşma, ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və xalqlar arasında səmərəli əməkdaşlığın yaradılması üçün zəruri olan universal ümumbəşəri dildir. O, yalnız mədəniyyətlərin və sivilizasiyaların dialoguna deyil, həm də həyatın mənasının axtarışına, həqiqət axtarışında olan insanın fundamental təyinatının dərk edilməsinə, bəşəriyyətin gələcəyi üçün məsuliyyətin formalaşmasına kömək edir. Kulturologiya, mədəni uyğunsuzluğu aradan qaldıraraq, müxtəlif millətlərə və dinə, yaşa, cinsə, irqə və yaşayış yerinə malik insanlara birləşmək imkanı verən universal mədəni prinsipləri formalaşdırır.

Dünya sivilizasiyasının qloballaşması və çağırışları ilə əlaqədar dialektik dəyişikliklər şəraitində dövlətin daxili və xarici siyasət prinsipləri, meyarları və dəyərlərinin işlənilib hazırlanmasında, cəmiyyətin institusional təkmilləşdirilməsində və insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti texnologiyalarının permanent yaxşılaşdırılmasında kulturologiyanın



mühüm metodoloji rolunu qeyd etmək lazımdır. Bunu nəzərə alaraq, müvafiq peşə təhsili olan ekspertlərin çalışmalı olduğu ədliyyə, iqtisadiyyat və bəzi digər sahələr istisna olmaqla, bütün səviyyələrdə dövlət və sosial idarəçiliyinə kulturoloqların cəlb edilməsi idarəçilik fəaliyyəti keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün geniş perspektivlər açır.

*Kulturologiyanın* geniş diapazonu onun fənlərarası xarakter daşması ilə şərtlənir. Bu fundamental elm bir çox sosial, humanitar və təbiət elmlərinin metod və nailiyyətlərini özünə inteqrasiya edir. Bu, tarix və fəlsəfə, antropologiya və psixologiya, sosiologiya və politologiya, iqtisadiyyat və hüquq, coğrafiya və ölkəşünaslıq, tibb və ekologiya, diplomatiya və dinşünaslıq, filologiya və dilçilik, sənətsünaslıq və pedaqogikadır. Bununla yanaşı ənənəvi elm sahələrini dəyişdirməyərək, o özünün xüsusi metodologiyasına, obyekt və predmet tədqiqatlarına malikdir. *Kulturologiyanın obyekt* – insanın yaradıcı həyat fəaliyyəti, onun tarixi və pozitiv nailiyyətləridir. *Kulturologiyanın predmeti* - həyat fəaliyyətinin daha effektiv prosesləri və texnologiyaların, dəyər və normalarının tədqiq edilməsi, mədəniyyət və sivilizasiyanın inkişaf qanunlarının aşkar edilməsi, dövlət siyasətinin praktik tövsiyələri və strateji modellərinin, insanın, cəmiyyətin, dövlətin və dünya birliyinin tərəqqipərvər və təhlükəsiz inkişafının yeni metod və imkanlarının işlənib hazırlanmasıdır.

Məlum olduğu kimi, insanın şüuru onu əhatə edən real aləmi yalnız əks etdirmir, həm də onu yaradır. *Kulturologiyanın yüksək mənəvi əhəmiyyəti həm də onunla şərtlənir ki, o, insan şüurunun pozitiv dəyişdirilməsi yolu ilə sosial şərin aradan qaldırılmasına imkan verir.* Əfsuslar olsun ki, real həyatda ədalətsizlik və yalan kifayət qədərdir. Əgər biz bəşəriyyəti obrazlı olaraq, kürə formasında təsəvvür etsək, orada Xeyirlə Şərin dialektik vəhdətdə olduğunu görürük. Xeyir – məhəbbətə, biliyə və yaradıcı əməyə əsaslanan mədəniyyət, “həyat sferasıdır”. Şər –insan təbiətinin tamahkarlıq, həsəd və yalan, ikiüzlülük və zorakılıq, ikili əxlaq və xəyanət kimi keyfiyyətləri ilə şərtlənən ruhi və maddi pozulmalardır, hər şeydən əvvəl, mənəvi destruktiv proseslərdir. İnsanın neqativ keyfiyyətləri arasında tamahkarlığı və paxıllığı xüsusi qeyd etmək lazımdır. Paxıllıq – cahillik üçün əlverişli şərait olan şəri yaradır. Buna görə də mədəni tərbiyə və inkişafın köməyi ilə paxıllığı aradan qaldıraraq, biz sosial şərin azaldılmasına, deməli, “həyat kürəsini” təşkil edən xeyirin və mədəniyyət sahəsinin böyüməsinə kömək edirik. Bunu nəzərə alaraq, ilk növbədə, yüksək ruhi mədəniyyət yaradıcıları və daşıyıcıları olan ziyahılının vəzifəsi - “həyat kürəsi” olan xeyirxahlığın və mədəniyyətin sosial bazasını daim artırmaq, bununla da, insanın iztirab və zülm zonası olan “şər və anti-mədəniyyət” kürəsini təbii halda kiçiltməkdən ibarətdir.

*Kulturologiyanın* imkanlarına və onunla bağlı tarixin və indiki zamanın tənqidi təhlilinə istinad edərək, vətəndaş özünüdərkinin, öz xalqına, cəmiyyətə, vətənə görə fəxr hissənin formalaşdırılmasına səbəb olan *idarəetmə siyasəti və mədəniyyəti yaratmaq* lazımdır. Ziyalıların, ilk növbədə, yaradıcı fəaliyyətindən mədəniyyətin inkişaf səviyyəsinin müəyyən dərəcədə asılı olduğu alimlərin, müəllimlərin və mütəxəssislərin statusunu qanunvericiliklə yüksəltmək zəruridir. Çünki mədəniyyətin intellektual, siyasi, idarəetmə, iqtisadi, sosial, etik, hüquqi, tibbi, ekoloji, bədii, diplomatik və digər sahələrinin inkişafı - böhranların və sosial bəlalərin aradan qaldırılması, dövlət üçün təhlükəli ziddiyyətlərin qarşısının alınması və həll edilməsində cəmiyyətin qabiliyyətlərini yüksəldir. Universal kulturoloji biliklərin mənimsənilməsi siyasətçilərə və idarəçilərə, öz fəaliyyətində sistemli kulturoloji yanaşmadan istifadə edərək, cəmiyyətdə və beynəlxalq sosial-mədəni məkanda maraqların şüurlu razılığına əldə etməyə və həmrəylik enerjisinin yaradılmasına imkan verir.

Deyənləri ümumiləşdirərək, qeyd etmək olardı ki, *dövlət quruculuğu və idarəçiliyi üçün kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti aşağıdakı imkanlarla şərtləndirilmişdir:*

✓ Vətənin və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi, nəzəriyyəsi və təcrübəsinin müqayisəli təhlilinə əsaslanaraq, milli inkişafın məqsədlərini daha yaxşı formalaşdırmaq, strateji istiqamətlərini təyin etmək və aktual dövlət prioritetlərini müəyyən etmək.

✓ Yüksək milli inkişafı və əməyin keyfiyyət təməlini təmin edən, həyat fəaliyyəti və dövlət idarəçiliyinin zamanın çağırışlarına uyğun universal modellərini, idarəçilik strategiyaları və innovativ texnologiyalarını yaratmaq, - onlarsız beynəlxalq səviyyədə dövlətin rəqabət qabiliyyəti mümkün deyil.

✓ Milli inkişafın, dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin maraqları naminə alim və mütəxəssislərin yaradıcı fəaliyyətinin nəticələrinin vaxtında və effektiv istifadəsinin balanslaşdırılmış proqramlarını işləyib hazırlamaq.

✓ Düzgün sosial-siyasi qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri olan universal kulturoloji biliklərə malik idarəçi kadrların, həmçinin mənəvi və maddi mədəniyyətin müxtəlif sahələri üçün geniş profilli mütəxəssislərin effektiv hazırlanması və tərbiyə edilməsini həyata keçirmək.

✓ Milli maraqları, tələbatları, mədəni dəyərlər sistemini və resursları nəzərə alaraq, dünyanın inkişaf xüsusiyyətləri, nailiyyətləri, qanunları və tendensiyalarının sistemli kulturoloji təhlili əsasında ölkənin gələcək inkişafının elmi əsaslanmış proqnozlarını işləyib hazırlamaq.

✓ Yüksək ruhi mədəniyyət prinsipləri və dəyərləri əsasında terrorizmin qarşısının alınması, münaqişələrin aradan qaldırılması və konstruktiv bey-

nəlxalq əməkdaşlığı, mədəniyyət və maraqların harmonizasiyasını təmin edən mədəniyyət və sivilizasiyaların məhsuldar dialoqunu həyata keçirmək.

Dövlət quruculuğu və idarəçiliyində, siyasi, inzibati, sosial, iqtisadi və beynəlxalq fəaliyyət üçün şəxsiyyət və liderlərin hazırlığında bu strateji elmin inkişafına Rusiya Federasiyası Prezidenti yanında Dövlət Qulluğu Akademiyasında verilən diqqət, kulturologiyanın artan rolunun sübutlarından biridir. 2000-ci ildən etibarən Akademiyada “Kulturologiya və işgüzar kommunikasiyalar” kafedrası uğurla fəaliyyət göstərir. Kafedra idarəetmə proseslərinin təhlili və proqnozlaşdırılmasına sistemli kulturoloji yanaşmaya malik, ictimai inkişaf qanunauyğunluqları, mədəniyyətin bütöv sisteminin müxtəlif sahələrinin inkişaf spesifikasiyasını, həyat fəaliyyətinin təşkili və tənzimlənməsi haqqında universal kulturoloji biliklərə malik mütəxəssislər hazırlayır. Akademiyanın Beynəlxalq dövlət qulluğu və idarəçiliyi institutu,- beynəlxalq təcrübədən yaradıcı istifadə, dövlət qulluğu islahatları üzrə dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və onun cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafına təsirinin qiymətləndirilməsi əsasında dövlət idarəçiliyi effektivliyinin yüksəldilməsinə istiqamətlənən sistemli kulturoloji tədqiqatları həyata keçirir. Görünür, kulturologiyanın strateji əhəmiyyətinin kifayət qədər dərk edilmədiyi ölkələrdə bu təcrübənin yayılması barədə düşünmək lazımdır. Əgər ölkə beynəlxalq idarəetmənin obyekt deyil, subyekt olmaq istəyirsə, o, kulturologiyanın (dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəriyyəsi), insanın və sosial inkişaf qanunlarının öyrənilməsinə çox ciddi fikir verməli, müasir milli və beynəlxalq kulturoloji idarəetmə texnologiyalarını mənimsəməli və permanent olaraq təkmilləşdirməlidir.

Dünya sivilizasiyası inkişaf tendensiyalarını nəzərə alaraq, demokratiya yoluna qədəm qoymuş ölkələr özlərinə xas ən yaxşı mədəni nailiyyətləri və zəngin mədəni irsi qorumaq və inkişaf etdirmək şərti ilə, “ənənəvidən” “inovativ” cəmiyyətə keçid tempini artırmalıdırlar. Müasir kulturologiyanın fundamental nailiyyətləri üzərində qurulmuş sosial-mədəni siyasətin bu yanaşmanın əsasını təşkil etməsi məqsəduyğundur. Belə siyasət mədəniyyətin müxtəlif sosial institutlarının balanslaşdırılmış inkişafını, ideoloji və informasiya təminatını, qloballaşma şəraitində milli tərəqqinin hüquqi və etik tənzimlənməsini təmin etmək iqtidarındadır. Kulturologiyanın strateji əhəmiyyətini nəzərə alaraq, inkişaf etməkdə olan dövlətlərin milli maraqlarından çıxış edərək, kulturologiyanı ümumi orta, orta peşə təhsili və ali məktəb təhsilinə fəal surətdə tətbiq etmək, xüsusi təhsil institutları, fakültələr və kafedralar, tədqiqat institutları, universitetlər, maarif və məsləhət-ekspert kulturoloji mərkəzləri, kulturologiya akademiyaları yaratmaq zəruridir.

Kulturologiyanın beynəlxalq əhəmiyyətinin artması da aşkardır. Yer üzündə həyatın qorunması və yaxşılaşdırılması naminə xalqların və dövlətlərin qar-

şılıqlı təsiri, həmrəyliyi və sosial-mədəni əməkdaşlığı zamanın alternativsiz tələbidir. Lakin bu vəzifənin həyata keçirilməsində müvəffəqiyyət, çox zaman onların, müxtəlif xalqlar və dövlətlər arasında qarşılıqlı anlaşma, hörmət və inama səbəb olan ruhi mədəniyyət səviyyəsindən asılıdır. Dünya iqtisadi böhranının qarşısını alan ən yaxşı modellərin axtarışı və dünya iqtisadiyyatında balansın pozulmasını aradan qaldırmağa qadir olan yeni maliyyə arxitekturasının yaradılması yalnız iqtisadi sahə ilə məhdudlaşa bilərmi? Yoxsa o da qarşılıqlı əlaqəli bütöv sosial sistemin hərəkətverici qüvvəsi kimi, ruhi mədəniyyətin həyat qabiliyyətinin inkişafını tələb edir? Şübhəsiz ki, ikinci suala müsbət cavab vermək lazımdır. Bunun həyata keçirilmə şərti şəxsiyyət mədəniyyətinin, hər bir ailədə, hər bir şəhərdə və kənddə, hər bir küçədə, hər bir kollektivdə, hər bir cəmiyyətdə - bütün *dünyada yüksək aqli və mənəvi mədəniyyətin inkişaf etdirilməsidir*. Bu, konkret situasiya və ümumi qanunauyğunluqlarını nəzərə alaraq, qlobal səviyyədə qərarların qəbulunun təkmilləşdirilməsinin elmi əsası kimi, *kulturologiyanın inkişafının beynəlxalq əhəmiyyətini* bir daha qeyd edir. Belə yanaşma insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin norma və dəyərlərinin tənzimlənməsini, universal prinsiplərin düzgün tətbiqini və müasir dünyanın daimi dəyişiklikləri şəraitində hadisələrin, faktların, şəxsiyyətlərin və nailiyyətlərin obyektiv qiymətləndirilməsini tənzimləməyə kömək edəcək.

## **Demokratik dövlətçilik mədəniyyəti haqqında**

Kulturologiyanın aktual tədqiqat obyektlərindən biri *dövlətçilik mədəniyyətidir*. Mədəniyyətin sosial institutu və cəmiyyətin siyasi təşkilatı olan dövlət, müxtəlif siniflər və sosial qrupların maraqları ilə sıx bağlıdır. Müxtəlif sinifli cəmiyyətlərə - quldarlıq, feodalizm, kapitalizm, sosializm kimi müxtəlif dövlətçilik tipləri aiddir. Tarixi tipindən asılı olmayaraq, hər bir dövlət, – vasitəsilə cəmiyyətin idarə edilməsini həyata keçirən siyasi təşkilat kimi, özünün məzmunu, funksiyalarının qarşılıqlı münasibəti, fəaliyyətinin forma və metodları ilə fərqlənir. Milli konsolidasiya və milli dövlətçiliyin möhkəmləndirilməsi prosesi gedən inkişaf etməkdə olan ölkələrdə, bir qayda olaraq, vahid milli mədəniyyətin inkişafı əsasında etnik və nəslilə qəbilə ayrılığının aradan qaldırılma vasitəsi kimi dövlət quruculuğunun unitar formasına üstünlük verirlər.

Cəmiyyətin idarə edilməsi və onun strukturlarının qorunmasını həyata keçirən əsas siyasi təşkilat kimi, *dövlətin* sabitliyi *dövlətçilik mədəniyyətinin*, ideologiyanın düzgünlüyündən, daxili və xarici siyasətdən, beynəlxalq münasibətlərdən, sosial və iqtisadi inkişafın effektivliyindən, təhlükəsizlik sistemindən xeyli dərəcədə asılıdır. *Dövlətçilik forması, idarə üsulu forması,*

*siyasi rejim və dövlət aparatı* sıx qarşılıqlı əlaqəli və qarşılıqlı asılıdırlar. Dövlətçilik forması ilə idarə üsulu forması vahid ideologiya və iqtisadi mədəniyyətlə birləşmişlər. *Dövlət quruluşu forması* dövlətin qarşılıqlı əlaqəli hissələrə bölünməsi və dövlətin mərkəzi orqanlarının və onun tərkib hissələrinin, - regionların tarixi, milli və iqtisadi xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla, inzibati-ərazi və muxtar qurumlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri ilə şərtlənir. *İdarəçilik üsulu forması* qurumun strukturu və təşkil edilmə qaydası ilə dövlətin ali və yerli orqanları arasındakı qarşılıqlı münasibət prinsipləri və səlahiyyətlərinin düzgün müəyyənəndirilməsi ilə şərtlənir. *Siyasi rejim* dövlət orqanları fəaliyyətinin məcburi və əqidə metodlarını, həmçinin fəaliyyət texnologiyalarını müəyyən edir.

*Müasir dövlət* istehsal vasitələrinin başlıca mülkiyyətçisi və cəmiyyətin bütün ictimai həyat fəaliyyətinin siyasi təşkilatçısı, qanunvericisi, inzibatçısı və hakimi kimi çıxış edir. O, şəxsi, qrup və milliləşdirilmiş mülkiyyətin təminatçısıdır, cəmiyyətin müxtəlif sosial qruplarının əmək və kapital maraqlarının balansını formalaşdırır və qoruyur. Müasir *dövlət* funksiyalarına öz vətəndaşlarının həyat fəaliyyəti üçün əlverişli şəraitin yaradılmasına və ictimai tərəqqiyə nail olunmasına istiqamətlənmiş hərtərəfli sosial-mədəni siyasətin həyata keçirilməsi daxildir. Bu siyasətin əsas istiqamətləri - elm, təhsil, texnoloji, hüquqi, iqtisadi, maliyyə-kredit, vergi, gömrük, beynəlxalq siyasət, incəsənət və mədəni irsin qorunması sahəsindəki siyasət, ictimai asayişin qorunması, müdafiə, milli təhlükəsizlik və başqalarıdır. Dövlət antimonopolist siyasətin köməyi ilə rəqabət mübarizəsini tənzimləyir, anti-böhran siyasəti vasitəsilə isə - cəmiyyətin sosial-mədəni terapiyasını təmin edir, sosial ziddiyyətləri və yanlış idarəetmə qərarlarının neqativ nəticələrini aradan qaldırır. *Dövlət idarəçiliyi orqanları* öz funksiyalarını yerinə yetirərkən nəinki qanunvericiliyi, hakim strukturların siyasi qərarlarını və dünyə elminin nailiyyətlərini, həmçinin xalqın həyat fəaliyyətinin əsası olan milli ideologiyanı, mədəni (o cümlədən, dini) dəyərlər sistemini, milli etikani, ənənələri, adətləri, maarifçilik sisteminə əsaslanan KİV və dini idarələrin fəaliyyətini də əldə rəhbər tuturlar.

Məlumdur ki, müasir dövlətlərdə həm demokratik, həm də avtoritar siyasi rejimlər qurula bilər. Demokratik ölkələrdə dövlət deyil, insan, onun hüquqları və azadlıqları, sağlamlığı, mülkiyyəti, rifahı və gələcəyi ən yüksək dəyərdir. Vətəndaşlar dövlət üçün deyil, konstitusiyanı əldə rəhbər tutan güclü dövlət vətəndaşlar üçün, onların münasibətlərini tənzimləmək və həyat fəaliyyətlərini təmin etmək üçün mövcuddur. Dövlət, cəmiyyətin sosial-mədəni inkişafının, zəruri hüquqi intizamın, vətəndaşların həyat fəaliyyəti və azadlıqlarının etik normalarını qoruma aləti kimi nəzərdən keçirilir. Bunu nəzərə alaraq, bürokratiya “qüdrətinin” aradan qaldırılması və “sosi-

al” dövlətə qarşı təhlükə olan birtərəfli, yanlış qərarların blokada mexanizminin hazırlanması üçün demokratik dövlətlərin konstitusiyaya normaları hər il parlament qarşısında öz fəaliyyətinin nəticələri haqqında hesabat verməyi hökumətin öhdəsinə qoyur. Yüksək *demokratik dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti*, vətəndaşların sosial vəziyyətini pisləşdirən və dövlətin özünə ziyan vuran siyasətçi və məmurların fəaliyyətini istisna edir. *Avtoritar idarəetmə üslubu* milli maraqlara cavab verən tərəqqipərvər islahatları və innovativ fəaliyyəti ləngidən qeyri-məhdud və mütləq bürokratiya hakimiyyətinin formalaşmasına səbəb olur. O, korrupsiya və yoxsulluq yaradır, vətəndaşların yaradıcı təşəbbüsünü və sosial fəallığını sarsıdır, ölkənin sosial-mədəni və siyasi həyatında onların fəaliyyət səviyyəsini azaldır. Həyat fəaliyyəti demokratik prinsiplər və dəyərlər üzərində qurulan demokratik dövlətlərin təcrübəsində *avtoritar idarəetmə üslubu* dövlətə və onun vətəndaşlarına mənəvi və maddi zərər vuran, qeyri-etik və qeyri-qanuni hal kimi nəzərdən keçirilir. Bu baxımdan, ictimai inkişaf tələbatlarından asılı olaraq, demokratik ölkələrin demokratik idarəetmə sistemi vaxtaşırı islahat yolu ilə dəyişdirilir və təkmilləşdirilir. M. Ponyatovski, C. Adair və digər tanınmış mütəxəssislərin konsepsiyalarına görə, dövlətin həyat fəaliyyətinin bu və ya digər sahəsinin idarə edilməsi hüququ xüsusi biliklərə, idarəetmə qabiliyyətinə və liderlik keyfiyyətlərinə, təcrübəyə və səriştəyə malik intellektuallara verilməlidir (“iddia edilməlidir”). Bu insanların seçilməsi “vəzifə hakimiyyətinin” deyil, “biliklər hakimiyyəti” və “şəxsiyyət hakimiyyətinin” prinsipləri əsasında qurulmalıdır. Bu problemin həll edilməsi üçün ölkənin intellektual resursları barədə, onların dövlət idarəçiliyi sistemində milli maraqlara uyğun məhsuldar istifadəsi məqsədilə obyektiv informasiyanın olması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Amerika sosioloqu A. Kassinelı və onun ingilis həmkarı M. Stüart demokratik və totalitar dövlətçiliyi çoxpartiyalı (demokratik) və təkpartiyalı (totalitar) sistem əlamətlərinə görə fərqləndirirlər. Buna baxmayaraq, görünür ki, siyasi rejim xarakteri idarəçi elitanın təbiəti və məqsədləri ilə şərtlənir. Variantlarından biri şəxsi hakimiyyət rejimi olan *avtoritar rejim* üçün səciyyəvi cəhət, arxasında xüsusi dairələrin maraqları dayanan sosial və siyasi demaqqoqluqdur. *Demokratik rejim* üçün xarakterik cəhət sosial-siyasi həyatın bütün sahələrinin geniş surətdə demokratlaşdırılması, milli maraqların prioriteti əsasında şəxsiyyət və cəmiyyətin maraqlarının harmonizasiyası xarakterikdir. Xalq hakimiyyəti prinsipi ilə, dövlətin xalq qarşısında məsuliyyəti və ona hesabat verməsi ilə şərtlənən *demokratik ölkələrin dövlətçiliyi*, ümumi ictimai maraqların keşiyində durmaq iqtidarı olan hüquqi sistemdə ifadə olunur və möhkəmləndirilir. Demokratik dövlətçilik özünün dəyərlər sistemi sayəsində, şübhəsiz, keçmişə gedib çıxan, özgə ərazilərin

işğal edilməsi və başqa xalqların əsarət altına alınması və qarət edilməsi siyasətindən imtınanı nəzərdə tutur. Buna baxmayaraq müasir dünya sivilizasiyası, ayrı-ayrı dövlətlərin (və ya onların qruplarının) öz monopolist iradəsini beynəlxalq hüquq subyektlərinə zorla qəbul etdirmək, onların əsas iqtisadi mövqeləri idarəçiliyini öz nəzarətinə götürmək, beləliklə, onların real müstəqilliyini məhdudlaşdırmaq cəhdləri kimi eqoistlik və avtoritarlıq təzahürlərindən hələ tam azad deyil.

Totalitar dövlət quruluşundan demokratik dövlət quruluşuna keçid, post-sovet ölkələrinin gündəminə, demokratik mədəniyyətin prinsipləri və dəyərləri əsasında düzgün siyasi həllini tələb edən bir sıra aktual problemlər çıxarmışdır. Tarixi təcrübə göstərdi ki, hakimiyyətə inamın azalmasının və inkişaf etmiş ölkələrdə böhran vəziyyətinin yaranmasının daha çox yayılmış səbəbləri həyat səviyyəsinin aşağı vəziyyətdə olması, hakimiyyətin zəifliyi, feodal mentaliteti, korrupsiya, seçki və təyinatların ədalətsizliyi və başqalarıdır. Eyni zamanda o ölkələrdə ki, hakimiyyət aqlın hisslərdən üstün olduğunu nümayiş etdirir, biliyə və məsuliyyətə, ədalətə, xoş məram və müdrikiyə istinad edirdi, müxtəlif sosial qruplara məxsus vətəndaşların maraqlarına, dövlətin möhkəmləndirilməsinə və inkişafına cavab verən ziddiyyətli sosial və siyasi problemlər daha optimal, harmonik həllini tapırdı. Demokratik dövlətlər ona əsaslanırlar ki, avtoritar idarəetmə üslubu xalqın maraqlarını məhdudlaşdırır və onları ayrı-ayrı siyasətçi və mənurlardan asılı vəziyyətə salır, bu da dövlət quruculuğu prosesini ləngidir, sosial və siyasi stabillik faktorunu olan orta sinfin formalaşmasına mane olur. Demokratik üslub isə, əksinə, hakimiyyətin xalqa məxsus resurslardan volyuntarist və ədalətsiz istifadəsi imkanını minimuma endirir. Hakimiyyətin yüksək nüfuzu onun cəmiyyətə, öz xalqına, ölkənin ayrılıqda götürülmüş hər bir vətəndaşına xidmətin effektivlik dərəcəsi ilə doğruldulmalıdır. Bunu nəzərə alaraq *demokratik dövlət quruluşu* cəmiyyətin demokratik mədəniyyətinin fasiləsiz inkişafını, demokratik idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsini, icra hakimiyyətinin fəaliyyəti üzərində parlament və ictimai nəzarətin təmin edilməsini, konstitusiyaya zidd olan və dövlətin özülünü dağıdan sosial bəla kimi bürokratism və korrupsiya ilə mübarizəni nəzərdə tutur.

*Demokratik dövlətçilik mədəniyyəti* - siyasi və iqtisadi mədəniyyətin, vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin fasiləsiz inkişafını, qeyri-hökumət təşkilatlarının idarəetmə mədəniyyəti daxil edilməklə, dövlət aparatının, dövlət və sosial idarəetmənin formaları, metodları və texnologiyalarının təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Bu – məmurların öz xalqına qayğısını, onların ölkə vətəndaşlarına hörmətini təmin edən *maarifçilik idarə üsuluna*, insanların maddi rifahı və həyat keyfiyyətinin inkişafına yardım edən müntəzəm sosial-mədəni və iqtisadi tərəqqiyə *əsaslanan mədəniyyətdir*. Yalnız belə idarəetmə üsulu xalqın höku-

mətə inamına səbəb olar, dövlətin təhlükəsizlik maraqlarına cavab verən sosial və siyasi sabitliyi təmin edə bilər. O eyni zamanda vətəndaşların təhsilə və xalqın fəal kulturoloji maarifə sərbəst keçməsinə nəzərdə tutur. Demokratik cəmiyyət və hüquqi dövlət quruculuğu yoluna qədəm qoymuş ölkələrin milli-dövlət inkişafının mümkün qədər yüksək sürətini təmin etmək üçün, ilk növbədə, feodal maneələri dəf etmək lazımdır. Yaponiya təcrübəsinin göstərdiyi kimi, bu problemin həlli yolu *intellektual mədəniyyətin* (təhsilin, elmin və innovativ fəaliyyətin) *qabaqlayıcı inkişafı, güclü milli ideya və milli mədəniyyətin hərtərəfli demokratlaşdırılması*, müəyyən sayda idarə funksiyalarının ölkə vətəndaşlarına və qeyri-hökumət təşkilatlarına verilməsi, onların siyasi həyatda iştirakının genişləndirilməsidir.

*Demokratik dövlətçilik düşülmüş* sosial və kadr siyasətinin, vətəndaşların Vətən qarşısındakı xidmətlərinin ədalətlə qiymətləndirilməsi və qəbul edilməsinin, insanın fəaliyyət qabiliyyətləri, əhəmiyyəti və nəticələrinə adekvat olaraq, yüksək bölgü münasibətləri mədəniyyətinin həyata keçirilməsini tələb edir. Demokratik ölkələrin sosial-mədəni arxitektura quruculuğu əhalinin bütün təbəqələrinin maraqlar balansının və gözləmələrinin hesab alınmasını, proteksionizmin və favoritizmin istisnasını, dövlətin mütərəqqi inkişaf maraqlarında şəxsiyyətin daha dolğun inkişafını və onun yaradıcılıq potensialı və nailiyyətlərinə imkan yaradan bütün vətəndaşlar üçün bərabər imkanların təminatını nəzərdə tutur. Bununla bərabər *dövlətçilik mədəniyyəti*, həm də iqtisadi inkişafdən gələn gəlirlərin sosial səhələrdə: elm, təhsil, səhiyyə, əhalinin sosial təminatı və s. necə paylanması ilə müəyyən edilir. Əgər avtoritar rejimlər çox vaxt ictimai şüurla manipulyasiya asanlaşdıran kütlələrin cahillik və qeyri-mütəşəkkilliyinə istinad edirlərsə, məktəbi və kilsəni dövlət nəzarəti altına qoyurlarsa, demokratik dövlətlər xalqın ümumi təhsilə və maariflənməsinə, azad sahibkarlığın, şəxsi mülkiyyətin, “üçüncü sektorun”, KİV və *vətəndaş cəmiyyətinin* digər institutlarının inkişafına kömək edirlər.

*Demokratik dövlətçiliyin* əsasını təşkil edən fundamental mədəni dəyərlər sistemi və milli mədəniyyət birliyi özündə yalnız xalqın özünəməxsus milli ənənələri, xüsusiyyətləri və ideallarını əks etdirməli deyil. O həm də – azadlıq, ədalət, qanunun və insan hüquqlarının aliliyi, xüsusi mülkiyyətin toxunulmazlığı, xeyirxahlıq, şəxsiyyət ləyaqətinə hörmət, düzlük, sosial və siyasi məsuliyyət kimi universal demokratik mədəniyyət dəyərlərini də nəzərdə tutur. *Demokratik dövlətçiliyin* mədəni dəyərlərinin əsasını insanın ən yüksək dəyər kimi qəbul edilməsi təşkil edir, dövlətin bütün fəaliyyəti onun əsasında və onun naminə qurulur.

Demokratik ölkələrin dövlət quruluşunun əsas formaları unitar və federativ quruluşdur. Kapitalist cəmiyyətinin inkişaf qanunauyğunluqlarına daha



çox uyğun gələn *dövlət quruluşunun unitar forması* dövlət idarəçiliyi və iqtisadi inkişafın milli miqyasda mərkəzləşdirilməsi ilə xarakterizə edilir. ABŞ, Kanada, İsveçrə, Argentina, Braziliya, Avstraliya və başqa ölkələrdə bərqərar olan *dövlət quruluşunun federativ forması* ərazi əlamətlərinə görə qurulur və milli-ərazi məsələlərinin daha yaxşı tənzimlənməsinə imkan verir. Bununla belə, cəmiyyətin mədəni xüsusiyyətləri ilə şərtlənən dövlətçilik inkişafının eyni qanunauyğunluqları müxtəlif formalarda özünü göstərə bilər. Dövlət quruluşunun seçim tipi hər bir ayrı ölkənin tarixi inkişaf şəraitindən asılıdır. İnkişaf etməkdə olan dövlətlər üçün unitar formalı dövlətçiliyin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, o, feodal mentallığı qalıqlarının, tayfa, irqi və dini ədavətlərin, etnik separatizmin aradan qaldırılmasına və milli konsolidasiya prosesinə kömək edən vahid mədəniyyətin formalaşdırılmasına imkan yaradır.<sup>7</sup>

Bir sıra daha uğurlu demokratik ölkələrin dövlətçiliyi, hüquqi baxımdan, irsi hökmdar və parlament kimi iki hakimiyyət mənbəyinə əsaslanan *liberal konstitusiyalı monarxiya*dır. *Burjua monarxiyaları iki tipdə olur*: dualistik və parlamentar. Ciddi feodalizm qalıqlarının mövcudluğu ilə fərqlənən, keçmişdə Prussiya, Almaniya, Avstriya, Rumıniya və digər dövlətlərdə yayılmış *dualist monarxiyada*, - siyasətçiləri və məmurları vəzifəyə təyin etmək və vəzifəsindən kənar etmək, orduya və polisə rəhbərlik etmək hüququnu, qanunverici təşəbbüs və əmrlərin verilməsi hüququnu, veto hüququ və parlamentin vaxtından əvvəl buraxılması hüququnu, adətən, dövlət başçısı özündə saxlayır. *Parlament monarxiyalı* Birləşmiş Krallıq, Belçika, Norveç, İsveç, Yaponiya və digər ölkələrdə kral tərəfindən təyin edilmiş dövlət üzvləri parlamentin etimad qərarından asılıdır. Hökumət başçısı təxirəsalma veto hüququna malikdir. Lakin konstitusiyada nəzərdə tutulan xüsusi hallarda o, parlamentin vaxtından əvvəl buraxılması hüququna malikdir.

*Kapitalist dövlətçiliyinin ən yüksək və daha çox yayılmış forması demokratik respublikadır ki, onun dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin əsası millətin iradəsidir.* Prezidentin şəxsiyyətindən, parlamentin və hökumətin şəxsi heyətindən asılı olmayaraq, demokratik respublikada rəsmi hakimiyyət formal olaraq, xalq çoxluğuna mənsubdur. Demokratik respublika, ölkənin avtoritar hakimiyyətinin təmsiledici orqanları və qeyri- hökumət təşkilatları tərəfindən lüzumsuz nəzarətlə idarə edilməsi rejimindən imtina edilməsini, maliyyə oligarxiyası və iri monopoliyalar hakimiyyətinin aradan qaldırılmasını nəzərdə tutur.

---

<sup>7</sup> Əlbəttə, unitar quruluşa və prezident idarəçiliyi formasına malik maksimal dərəcədə mərkəzləşdirilmiş dövlətlər, dövlət idarəçiliyində və demokratik azadlıqların məhdudlaşdırılmasında avtokratik tendensiyalar üçün zəmin yaratma təhlükəsi törədir.

*Demokratik respublikalar da iki tipə bölünür: parlamentli və prezident (dualist). Parlamentarizm əmək və kapital arasındakı ziddiyyətin aradan qaldırılmasının, bəşəri dəyərlərin prioritetləri əsasında demokratik cəmiyyətin müxtəlif sosiümləri arasında maraqların uyğunlaşdırılmasının və humanist dünya görüşün yüksək mədəni standartlarına sadıqlığının qeyri-sinfi vasitəsi kimi nəzərdən keçirilir. Parlament respublikası hökumətin təşkilini parlament çoxluğu adından nəzərdə tutur. Bu hökumət parlament qarşısında məsuliyyət daşıyır. Parlament tərəfindən etimadsızlıq rəyi göstərildiyi halda, hökumət istefaya gedir, yaxud hökumət başçısı parlamenti buraxır və yeni seçkilər təyin edir. Dualist prezident respublikasının xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, fəaliyyətlərinə görə onun qarşısında məsuliyyət daşıyan nazirləri prezident özü təyin edir. Hesab olunur ki, prezident hakimiyyəti forması milli maraqlara daha yaxşı tərzdə uyğun gəlir və icra hakimiyyətinin zəifliyini və parlamentin üstünlüyü ilə bağlı “demokratiyanın artıqlığından yaranan çatışmamazlıqları” aradan qaldırmağa imkan verir.*

Ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsinin və onun sosial rifahının cəmiyyətin ruhi mədəniyyət səviyyəsindən asılı olduğunu nəzərə alaraq, aydın olur ki, sosial mədəniyyətin demokratlaşdırılması, dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi, ölkənin idarə edilməsi və onun monitorinqində qeyri-hökumət təşkilatlarının geniş iştirakı – *demokratik dövlətçiliyin inkişafında və dövlət idarəçiliyinin effektivliyində zəruri şərt*dir. Şübhəsiz, hər bir ayrılıqda götürülmüş demokratik ölkənin *dövlətçilik mədəniyyəti və dövlət idarəçiliyinin effektivliyi* milli liderlərin, siyasətçi və bütün səviyyələrdən olan məmurların ümumi və idarəetmə mədəniyyəti səviyyəsindən, onların bilik və təcrübəsindən, alicənablıq və mərhəmət dərəcəsindən, onlar tərəfindən həyata keçirilən sosial siyasətin ədalətliliyindən asılıdır. Bununla belə, dövlət ictimai fikri formalaşdıran çox böyük təbliğat maşınına malikdir. Bu imkanlardan xalqın kulturoloji maarifləndirilməsi məqsədləri üçün səmərəli istifadə etmək zəruridir, bu gün onsuz həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsi, vətəndaşların məhsuldar fəaliyyəti və “biliklər cəmiyyətinə” sürətli keçidi təsəvvür edilməzdir.

Demokratik ölkələrin dövlət quruculuğu güclü sosial dövlətin yaradılmasına, “biliklər cəmiyyətinin” inkişafına və yüksək rifaha yönəldilir. Demokratiyanın siyasi mədəniyyəti inkişafının mühüm vəzifələri: dövlətçilik mədəniyyətinin, parlamentarizm mədəniyyətinin inkişafı, prezident hakimiyyəti institutunun, siyasi və inzibati-dövlət idarəçiliyi texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi, hüquqi mədəniyyət və müstəqil məhkəmə üsul-idarəsinin, partiya sistemi və siyasi plüralizmin azad inkişafıdır. Demokratik ölkələrin rəhbərliyi *yüksək ruhi mədəniyyətin* – milli həmrəylik, ölkənin inkişafı

və tərəqqisinin əsası, *xalqın intellektual potensialının isə - dövlətin strateji mədəni varı olduğunu nəzərə* alır.

Dünyanın inkişafı və milli inkişafın tələbat və perspektivlərinin sistemli təhlili inandırıcı surətdə göstərir ki, demokratiyanın dəyərlər sisteminə uyğun olaraq, inkişafın məqsəd və vasitəsi, onun sosial – mədəni inkişafı, rifahı və həyat keyfiyyəti iqtisadiyyat deyil, məhz insandır, onun mədəniyyətidir. Dünya demokratik ölkələri dövlətçilik mədəniyyətinin əsas prinsipi, cəmiyyətin inkişafının əsas strateji resursunun insan kapitalı olması məntiqi üzərində qurulmuşdur. Söhbət siyasətçilərin və məmurların, alimlərin və diplomatların, istehsalçıların və sahibkarların, ölkənin bütün vətəndaşlarının intellektual inkişafı, peşə səriştəsi və sosial etikasına aid prinsiplər, meyarlar və tələblərdən gedir. Bu tezis ölkənin tərəqqisi və onun vətəndaşlarının ümumi rifahına nail olmaq kimi başlıca məqsədi də əhatə edir.<sup>8</sup>

Həlli demokratik ölkələrin dövlətçilik mədəniyyətinin pozitiv inkişafına yardım edən aktual milli problemlər sırasına dünya təcrübəsində real dəyişikliklərə, informasiya cəmiyyətinin inkişaf tendensiyalarına və qloballaşma çağırışlarına adekvat olan intellektual, etik, hüquqi, idarəetmə mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişaf prioritetlərinin yaradılmasını, innovativ həyat fəaliyyəti və idarəetmə texnologiyalarının işlənilib hazırlanmasını aid etmək lazımdır. Bütün səviyyələrdə olan məktəblərdə elm və tədris fənni kimi kulturologiyanın hüquqi, təşkilati və informasiya təminatının təsdiqinin universal kulturoloji biliklərə malik yüksək ixtisaslı idarəçi kadrların hazırlığının və yenidən hazırlığının genişləndirilməsinin inkişaf etməkdə olan ölkələrin vacib inkişaf mənbəyi olduğunu etiraf etmək lazımdır. Əmək mədəniyyəti problemlərinin və sənaye cəmiyyəti və bilik cəmiyyətinin paralel quruculuq modellərinin elmi işlənilib hazırlanması da aktual məsələdir.

---

<sup>8</sup> Əsas strateji mənbə kimi insan kapitalının inkişafı Azərbaycan üçün də prioritet əhəmiyyət daşıyır. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev tərəfindən insan kapitalı - milli inkişafın başlıca strateji resursu kimi müəyyən edilmişdir. Bu prinsipin reallaşdırılması məqsədi ilə respublikada müvafiq dövlət proqramları həyata keçirilir, o cümlədən, ölkədə və onun hüdudları xaricində dünya elmi və təhsilinin nailiyyətləri, həmçinin əhalinin kulturoloji maarifləndirilməsi əsasında, yüksək ixtisaslı kadrlar hazırlanır. 2009-cu ildə Azərbaycan elminin strateji inkişafının başlıca konsepsiyaları hazırlanmış və ölkə Prezidenti yanında Elmin İnkişaf Fondu yaradılmışdır. YUNESKO-nun baş direktoru ilə aparılan razılaşma əsasında, Azərbaycan elminin təşkili, idarə edilməsi və maliyyələşdirilməsi üzrə təkliflərin hazırlanması üçün respublikaya YUNESKO-nun elmi ekspertləri dəvət olunmuşlar.

## Milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyəti

Hələ qədim zamanlardan bizim günlərə kimi, *hakimiyyət – ayrı-ayrı insanların, xalqların, millətlərin və dövlətlərin həyatını, fəaliyyətini və taleyini müəyyən edib və müəyyən edir*. Demokratik mədəniyyətdə dövlət insanlar tərəfindən öz həyat fəaliyyəti tələbatlarını təmin etmə, öz maraq və məqsədlərinə nail olma vasitəsi kimi yaradılır.

Demokratik dövlətdə hakimiyyət xalqın iradəsinin mücəssəməsidir. Onun təyinatı xalqın rifahının və həyat keyfiyyətinin təminatıdır, insanlar isə təbəə yox, azad vətəndaşlardır. Təyinatına görə demokratik hakimiyyətin öhdəsinə yüksək siyasi və mənəvi məsuliyyət düşür.

Hakimiyyətin məhdudlaşdırılması və bölüşdürülməsi prinsipi, onun xalqa hesabat verməli olması, qanunun aliliyi - demokratiyanın siyasi mədəniyyətinin təməl daşı, Qərb ölkələrinin dövlət idarəçiliyinin ideoloji və hüquqi əsasıdır. Müasir qərb sisteminin dövlət inzibati idarəçiliyi üçün xarakterik cəhət: siyasiləşmənin artması, fəaliyyət sahələrinin bölüşdürülməsi və idarəçilik əməyinin gələcək differensiasiyası, səmərəliliyin yüksəldilməsi yollarının axtarışı, innovativ fəaliyyətin genişləndirilməsi, idarəçi kadrların hazırlığının təkmilləşdirilməsi, idarəetmə üsulunun dəyişdirilməsi və s.-dir.

“Ümumi rifaha” istiqamətlənən dövlət qulluğu institutunun formalaşdığı dövrdən fərqli olaraq, müasir inzibati-dövlət idarəçiliyi, əsasən, konkret siyasi maraq və məqsədləri nəzərdə tutan “siyasi bürokratiya” konsepsiyası üzərində qurulmuşdur. Müasir dövr üçün qanunauyğun hal almış, siyasi və inzibati funksiyaların bir hissəsinin inteqrasiyasını, məmurların yüksək ixtisas səviyyəsini, onların müstəqillik və məsuliyyətinin artırılmasını şərtləndirən dövlət qulluğunun siyasiləşməsi - ekspertiza və diskresion fəaliyyətini idarəçilik fəaliyyətinin önünə çıxarmış bürokratiyaya qərarların qəbul edilməsi və dövlət proqramlarının müstəqil işlənilib hazırlanması üçün yeni imkanlar açmışdır. Bununla yanaşı, dövlət aparatının siyasiləşmiş rəhbərlərdən fərqli olaraq, sırayı dövlət qulluqçuları öz xidməti vəzifələrini yerinə yetirərkən, siyasətdən kənar qalırlar, yalnız qanunun tələblərini əldə rəhbər tuturlar. Müasir şəraitdə idarəçi kadrların peşə karyerasına təsir göstərən dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymət meyarları əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Dövlət qulluğunun - uzun müddətli xidmət, iş stajı, yaş kimi ənənəvi göstəriciləri məmurların vəzifə yüksəlişində daha rol oynamır. Yüksək idarəetmə mədəniyyəti, şəxsi təşəbbüs, işgüzar keyfiyyətlər, innovativ fəaliyyət, son nəticələrin yüksək səmərəliliyinə istiqamətlənmə, insanlarla işləmək bacarığı və s. kimi parametrlər – müasir bürokratin karyera yüksəlişinə təsir edən meyarlar olmuşdur. Demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi mədəniyyətində dövlət qulluğu sistemində parlament və ədliyyə nə-

zarəti mühüm yeri tutur. Parlament müvəkkilinin vasitəçilik institutu qanunverici və icra hakimiyyətləri arasında ziddiyyətləri aradan qaldırır, münasibətləri harmonizasiya etmək iqtidarındadır.

Məlumdur ki, milli, sosial və ümumbəşəri dəyərlərin və ölkə vətəndaşlarının maraqlarının əsas konsolidasiya forması olan hüquqi dövlətdə - dövlətin məqsədləri və iradəsi inzibati-dövlət idarəetmə sisteminin köməyi ilə reallaşdırılır. İnzibati dövlət idarəçiliyi termini ilk dəfə, *1986-cı ildə demokratik hökuməti elmi idarəetmə metodları olmayan, səriştəsiz elan edən ABŞ-ın respublika partiyasının proqramına daxil edilmişdir*. 1990-cı ildən dövlət inzibətçiliği ABŞ-ın və Qərbi Avropanın aparıcı ali məktəblərində tədris proqramlarının bir hissəsi oldu. İdarəetmə mədəniyyətinin tədqiqat prinsipləri kimi, elmdə qəbul olunmuş – analiz və sintez, induksiya və deduksiya, müqayisə və ümumiləşdirmə prinsiplərindən istifadə edilir. Metodoloji baxımdan, idarəetmə mədəniyyəti problemlərinin nəzəri təhlili üçün, kulturologiyada tətbiq edilən, təhlilin müxtəlif metodlarını nəzərdə tutan sistemli yanaşmadan istifadə edilir. Bu metodların məcmusu siyasi, sosial və iqtisadi xarakterli strateji qərarların hazırlanması və qəbul edilməsi üçün praktik əhəmiyyət daşıyır. Dövlət qulluğu, idarəetmə elminə istinad edərək, cəmiyyətin rifahı və təhlükəsizliyinin, sosial tərəqqinin və dövlətin özünün həyat qabiliyyətinin asılı olduğu strateji məsələlərin həllini təmin edir.

*Müasir demokratik ölkələrdə dövlət idarəçiliyi* - insanların maddi rifahının və həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsinin, ictimai tərəqqinin və xalqın təhlükəsizliyinin təmin edilməsi məqsədini daşıyan, cəmiyyətin istehsal və sosial həyat fəaliyyətinin təşkili üzrə dövlət aparatının fəaliyyətidir. Dövlət idarəçiliyi dövlət quruculuğunun bütün başlıca proseslərinin (iqtisadi inkişaf, elm, təhsil, maarif, incəsənət, texnika, texnologiya və insanların digər fəaliyyət sahələrinin) elmi əsaslar üzrə planlaşdırılmasını və dünya sivilizasiyasının zaman və məkan çərçivəsində ölkənin gələcək inkişafının proqnozlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Dövlət idarəçiliyinin mühüm prinsiplərindən biri – məmurların *məsuliyyət mədəniyyətinə* əsaslanan, qanunların dəqiq və şərtsiz icrasını, dövlət aparatının fəaliyyətində nizamın və dövlət intizamının qorunmasını nəzərdə tutan *qanunilikdir*. Dövlət quruculuğu və dövlət idarəçiliyində qanunilik prinsipinə riayət edilməsi, - dövlət orqanlarının ölkə konstitusiyasına ciddi uyğunluqda yaradılması; hər bir orqanın və müəssisənin səlahiyyət hədlərinin dəqiq müəyyən edilməsi; dövlət hakimiyyətinin ali orqanları tərəfindən qəbul edilən dövlət normativ aktlarının qanunlara tam uyğunluğu; vəzifəli şəxslər və ölkə vətəndaşları tərəfindən qanunun tələblərinin və digər normativ aktların yerinə yetirilməsinin məcburiyyəti ilə şərtlənir. Demokratik ölkələrdə ölkənin idarə edilməsində dövlət or-

qanları ilə yanaşı qeyri-hökumət təşkilatları, həmkarlar ittifaqları və digər ictimai birliklər də iştirak edir.

Dövlət müstəqilliyi, davamlı inkişaf, rəqabət qabiliyyəti və dövlətin təhlükəsizliyi ilə şərtlənən ruhi və maddi istehsalın bütün sahələrində inkişaf sürəti və fəaliyyət keyfiyyəti *dövlət idarəçiliyi* effektivliyindən həlledici dərəcədə asılıdır. Qeyri-məhsuldar dövlət idarəçiliyi bağışlanılmaz vaxt itkisinə, insanın, maliyyə və xammal ehtiyatlarının özünü doğrultmayan (bəzən isə əvəz edilməz) israfına gətirib çıxara bilər.

*Demokratik idarəçilik* mədəniyyətinin *əsas tələblərindən biri*, demokratik dövlətlərin malik olduğu idarəçilik strukturlarının - hakimiyyət səlahiyyətlərinin, inzibati, maliyyə və hüquqi vəsaitlərin cəmiyyətin inkişafı, rifahın və həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsi maraqlarında düzgün istifadə edilməsidir. Sovet dövründən irsən keçmiş köhnəlmiş mədəniyyət sistemi və quruluşu, dövlət idarəetmə mexanizmlərinin qeyri-mükəmməlliyi - kulturoloji innovasiyalar üzərində qurulmuş, dünya sivilizasiyasının inkişaf təcrübəsini yaradıcılıqla istifadə edən demokratik idarəetmənin yeni texnologiyalarının köməyi ilə aradan qaldırıla bilər və aradan qaldırılmalıdır.

İctimai münasibətlərin möhkəmləndirilməsi və tənzimlənməsinin mühüm xidmət vasitəsi olan *hüquq*, - *dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin inkişafında böyük rol oynayır*. Demokratik ölkələrdə hüquq obyektiv tarixi xarakter daşıyır, müəyyən soslumların korporativ maraqlarını əks etdirən sosial sifarişlərin icra vasitəsinə deyil, bütün cəmiyyətin ümummilli həmrəylik maraqlarına xidmət edir. Məlumdur ki, tarixi səciyyəindən asılı olmayaraq, *hər bir dövlət mütləq* onun iradəsini ifadə edən hüquq yaradır və istifadə edir, onun köməyi ilə öz funksiyalarını həyata keçirdiyi qanunları təyin və tətbiq edir, hökumət orqanları ilə qarşılıqlı münasibətləri tənzimləyir, vətəndaşların hüquqları və vəzifələrini müəyyənləşdirir. Beləliklə, heç bir dövlətçilik dövlət tərəfindən qurulmayan, tətbiq edilməyən və qorunmayan hüquq olmadan keçinə bilməz. *Hüququn sosial mahiyyəti dövlətin ruhi və maddi mədəniyyəti, rəhbərlərin şüuru və iradəsi, cəmiyyətin tarixi şəraitlə şərtlənən tələbatları, onun inkişafının ideoloji istiqamətləri, siyasi və iqtisadi xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir*.

Tarixi inkişaf prosesində insan münasibətləri mədəniyyətinin təsiri altında dövlətin və hüququn xarakteri dəyişir. Əgər quldarlıq və feodal cəmiyyətlərində, həmçinin kapitalist və sosialist dövlətçiliyinin ilkin mərhələlərində dövlət və hüquq - bəzi siniflərin digər siniflər üzərində diktatura və monopoliya hökmranlığı vasitəsi kimi nəzərdən keçirilirdisə, müasir demokratik ölkələrdə bu, sosial institutların təkamül inkişafının - şəxsiyyətin və cəmiyyətin maraqlarının ahəngdarlıq vasitələri kimi nəzərdən keçirilməsi qəbul edilmişdir.

Demokratik dövlət, hüququ - özünün xüsusi fəaliyyətini təmin edən və bütün xalqın iradəsini, onun təbii həyatı maraqlar cəmini ifadə edən norma (davranış qaydaları) və prinsiplər sistemi kimi təyin və tətbiq edir. Demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi aparatının texnoloji ehtiyatında hüquq, - səmərəli sosial dəyişikliklərə, ictimai ziddiyyətləri aradan qaldırmağa, cəmiyyətin harmonik və mütərəqqi inkişaf məqsədlərinə nail olmağa yardım edən mühüm mədəni vasitədir. O, obyektiv tarixi xarakter daşıyır, bütün cəmiyyətin ümummillə həmrəylik maraqlarına xidmət edir.

Milli və beynəlxalq inkişaf üçün *idarəetmə mədəniyyəti* strateji əhəmiyyətə və geniş imkanlara malikdir. *İdarəetmə mədəniyyəti* – ictimai rifahın yüksəldilməsi, ölkələrin və xalqların təhlükəsiz inkişafı və tərəqqisinə nail olma maraqlarında *insanın, cəmiyyətin və dövlətin inkişafının idarə edilməsinə istiqamətlənmiş elmi biliklər, texnologiyalar, mütəşəkkillik, etika və rəhbərlik fəaliyyətidir*. O, qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq və idarə edilən obyektin inkişafında effektivliyi təmin etmək üçün düzgün siyasi, iqtisadi və ya sosial qərarlar qəbul etməyə imkan verən idarə personalının dərin peşəkar biliklərini, bacarığını, hüquqi savadını, məsuliyyətini nəzərdə tutur. Ümumi mahiyyətə, məqsəd və qanunauyğunluqlara malik olaraq, müəyyən proses və texnologiyalarda təmsil olunaraq, o, dünya sivilizasiyasının məkan və zaman çərçivəsində özünün tarixi və nəzəriyyəsinə, peşəkar, hüquqi və etik xüsusiyyətlərinə, siyasi, iqtisadi, sosial və fərdi sahələrdə nailiyyətlərinə və imkanlarına *malikdir*. Bu, gərgin əmək, istedad və intuisiya, daimi özünütəkmilləşdirmə, başqa insanlar üçün yaşamaq bacarığı, dövlət və ya birlik tərəfindən qoyulmuş inkişaf vəzifələrinin effektiv həllinə nail olmağı tələb edən *mürəkkəb prosesdir*. Bu həm də liderlərin - universal elmi biliklərlə, idarəetmə texnologiyalarına yiyələnməklə, təcrübə, mütəşəkkillik, intizam və hüquq qaydası, müstəqillik, siyasi və mənəvi məsuliyyət, möhkəm iradə, düzgünlük və yüksək peşəkar etika, mədəniyyəti harmonizasiya etmək bacarığı və kollektiv üzvlərinin maraqlarını təmin etməklə şərtlənən, məqsədyönlü mənəvi yaradıcı fəaliyyət hüququdur.

*İdarəetmə mədəniyyəti* idarəçilik fəaliyyətinin səviyyəsini, xarakterini və nailiyyətlərini, idarəçilik obyektləri və subyektləri arasındakı münasibətləri tənzimləyən dəyərlərin, normalar və ənənələrin məzmununu və keyfiyyətini, dövlətin, siyasətin, təşkilatın həyat fəaliyyətinin, iqtisadi və sosial institutların, bütövlükdə cəmiyyətin idarə edilməsinin effektivliyini *əks etdirir*. Bu zaman *milli idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsi* cəmiyyətin və dövlətin intellektual, etik və hüquqi mədəniyyətinin birgə səviyyəsi, həmçinin bütün səviyyələrdə siyasətçi və inzibatçıların, rəhbər və liderlərin elmi bilikləri və təcrübəsi, mütəşəkkilliyi və mənəvi-etik prinsipləri ilə müəyyən edilir.

*İdarəetmə mədəniyyəti özündə* həm idarəçilik fəaliyyətinə xas qayda və üsulların toplusu kimi mahiyyət və proses, statikadan və dinamikadan ibarət *sabit kəmiyyətləri*, həm də dialektik dəyişikliklərə məruz siyasi proseslərə xas *dəyişən kəmiyyətləri* birləşdirir. Eyni zamanda mədəniyyətin ictimai-faydalı fəaliyyəti yerinə yetirən bütün sosial institutları idarəetmə mədəniyyətinin görüş dairəsindədir. Bu, həm də təşkilətmə və idarəetmə sisteminin cəmiyyətin sosial mədəniyyətinin bütöv qarşılıqlı əlaqəli sisteminin bir hissəsi olması ilə bağlıdır. *İdarəetmə mədəniyyətinin mühüm komponentləri* – dövlət, iqtisadi və sosial idarəetmə, insanları idarə etmək bacarığı ilə şərtlənən liderlik mədəniyyətidir.

*İdarəetmə mədəniyyəti* konkret vəziyyətdə düzgün istiqamətləndirməyə, cəmiyyətin inkişaf perspektivini görməyə, yüksək inkişaf dinamikasını və dövlətin rəqabət qabiliyyətini təmin edən kulturoloji innovasiyaları müdafiə və inkişaf etdirməyə imkan verir. O özündə universal kulturoloji bilikləri, idarəetmə elminin tarixi, fəlsəfəsi, nailiyyətləri, texnologiyalarını və mürəkkəb idarəetmə problemlərini, müxtəlif vəziyyətləri və dəyişən şəraitləri daha yaxşı tərzdə təhlil etməyə, balanslaşdırılmış siyasi, sosial, iqtisadi və beynəlxalq qərarlar qəbul etməyə, dünya sivilizasiyasının inkişaf tendensiyalarını nəzərə alan gələcəyin pozitiv obrazını qurmağa imkan verən kompleks metodologiyayı təcəssüm etdirir. *İdarəetmənin effektivlik meyarı* - idarəçilik fəaliyyətinin konkret nəticələri, milli inkişaf və ictimai tələbatların təmin edilməsi üçün onun praktik dəyər səviyyəsidir.

*İdarəetmənin mürəkkəbliyi* həm də onunla şərtlənir ki, müxtəlif insanlar eyni bir əşyaları, təzahürləri, faktları, hadisələri fərqli anlama səviyyəsinə, öz fikirlərini müxtəlif cür ifadə etmək qabiliyyətinə malikdirlər. İnsanın psixoloji xüsusiyyətləri və qənaətləri ilə şərtlənən ətraf aləm haqqında təsəvvürləri, şəxsiyyətin şüurunda mənasını müxtəlif cür dəyişərək, ayrı-ayrı çalarlar və təfərrüatlar qazana bilər. Bu qanunauyğunluğa görə insanın *idarəetmə mədəniyyəti* - insan şəxsiyyətinin tərbiyəsi, xarakteri, bilikləri, qabiliyyətləri, təcrübəsi, iradəsi, əqidəsi, motivləri, dəyərləri və məqsədləri ilə şərtlənən bir çox müxtəlif hədlərə malikdir. Müvəffəqiyyət orada əldə edilir ki, idarəetmə *mədəniyyəti* - insanın, sosial qrupun, cəmiyyətin, dövlətin və ya beynəlxalq birliyin fəaliyyətlərinə rəhbərlik üzrə dəyişən dünya şəraitində onların inkişaf gedişini istiqamətləndirən və sosial-mədəni tərəqqini təmin edən şüurlu humanist fəlsəfəni və fəaliyyətin optimal texnologiyasını özündə sintez edir.

Kollektivi idarə etmədə rəhbərlərə, liderlərə xüsusi rol məxsusdur. *Rəhbərin idarəetmə mədəniyyəti* – onun peşəkarlığı və etikasının sintezidir. Bu, məqsədləri düzgün qoymaq, “zəif cəhətləri” aşkar etmək, prioritet məsələləri və onların daha effektiv həlli metodlarını təyin etmək məharətidir, bu,



açıq çıxış və fərdi söhbətlər, koordinasiyanı, effektiv monitorinqi həyata keçirmək və şəxsi fəaliyyətin proqnozlaşdırılması bacarığına malik olmaqdır. Nəhayət, bu - özünü təkmilləşdirmə qabiliyyəti, meydana çıxan problemlərin həllinə yeni yanaşmaların aşkar edilməsi, innovativ fəaliyyəti inkişaf etdirmək bacarığı və onun praktik reallaşdırılmasına yardım etmək bacarığıdır. O, xüsusi nəzəri biliklər və praktik vərdislər, təcrübə, dürüst məlumat, faktların düzgün təhlilində intuisiyanın olmasını nəzərdə tutur. Rəhbərin idarəetmə mədəniyyətinin parametrləri – iradə və qətiyyət, məsuliyyət və zamanı duymaq, insanlarla yaxşı münasibətlər qurmaq və onların məhsuldar işini əsaslandırmaq bacarığıdır. Cəmdə bu amillər *effektiv idarəetmə üçün üstün əhəmiyyətə malikdir* və düzgün siyasi, sosial və iqtisadi qərarların qəbul edilməsini təmin edir. *İdarəetmə mədəniyyəti* rəhbərə konkret vəziyyətlərdə düzgün istiqamətlənməyə, cəmiyyətin inkişaf perspektivlərini görməyə, dövlətin inkişafının və rəqabət qabiliyyətinin yüksək dinamikasını təmin edən kulturoloji innovasiyaları müdafiə və inkişaf etdirməyə kömək edir. *Rəhbərin idarəetmə mədəniyyəti* mütərəqqi sosial-mədəni dəyişikliklərin keçirilməsi və böhranların aradan qaldırılması, inkişafın bütün səviyyələrində harmoniyaya nail olmaq üçün elmi əsaslı təhlili yerinə yetirməyə imkan verir.

*Dünya sivilizasiyası təcrübəsi göstərdi ki*, bu gün ölkənin sabit inkişafı üçün yüksək inkişaf etmiş elm və müasir istehsal texnologiyalarının, ixtisaslı alim və mütəxəssislərin olması kifayət deyil. *Milli inkişafın uğuru – ideoloqların, siyasətçi və idarəçilərin mədəniyyətindən həlledici dərəcədə asılıdır*. Nailiyyətlərə qiyməti ideoloqlar və siyasətçilər verirlər. Hadisələr, insanlar, tarix, kəşflər, ixtiralar və ya qəhrəmanlıqlar haqqında xalqın obyektiv və ya subyektiv, həqiqi və ya yalan təsəvvürləri məhz onların interpretasiyasından asılıdır. Alimlərin və mütəxəssislərin *fəaliyyətinin kim tərəfindən və necə idarə edilməsindən*, onların intellektual potensialının və əməyinin milli inkişaf maraqlarında nə dərəcədə düzgün qiymətləndirilməsindən və səmərəli istifadəsindən çox şey asılıdır. Ölkənin sabit inkişafında, milli maraqların və artan milli tərəqqinin qorunmasında *dövlət idarəetmə mədəniyyətinin böyük rolu* aydın olur. *Qeyri-effektiv idarəetmə* iqtisadiyyatda, siyasətdə və ictimai psixologiyada böyük itkilərə doğru aparır. Təcrübə göstərir ki, insan kapitalına, ilk növbədə, insanların həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsini təmin edən elm, təhsil, səhiyyə kimi sahələrə qoyulan investisiyalar daha effektiv hesab edilir.

*İdarəetmə prosesinin effektivliyi* gerçəkliyin dərkinə və progressiv dəyişikliyə, sosial tələbatlar və maraqların təmin edilməsinə yönəldilmiş, idarə olunan obyektlərin (ayrı-ayrı insanların, kollektivlərin, müəssisələrin və s.) *yaradıcı fəaliyyəti* sayəsində əldə olunan *konkret nəticələrə görə qiymətləndi-*

rilir. “Nə” etmək və “necə” etmək lazım olduğunun aydın dərk edilməsi idarəetmə mədəniyyətinin vacib şərtidir, çünki düzgün qərarları vaxtında qəbul etmək qabiliyyəti və lazımı istiqamətə yönəlmək bacarığı bunu dərk etməkdən çox asılıdır. Mühüm məsələlərdən biri də *qərarların qəbulu və icrası proseslərinin yaxşılaşdırılması*, həmçinin *inkişaf üçün yeni imkanların formalaşdırılması* məqsədi ilə idarəetmə texnologiyalarının daim təkmilləşdirilməsidir. *Vətəndaşların yaradıcı fəaliyyətinin, onların nailiyyətlərinin və Vətən qarşısındakı xidmətlərinin vaxtında və ədalətlə qiymətləndirilməsinin prinsipləri və meyarlarının* düzgün seçilməsi və praktik olaraq həyata keçirilməsi dövlət idarəçiliyinin effektivliyi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sokrat deyirdi: “Əgər mən fleytanı təmir etdirmək istəyirəmsə, fleyta ustasının yanına gedirəm, əgər gəmini təmir etmək istəyirəmsə, gəmiqayıranın yanına gedirəm, dövlətin düzəldilməsi üçün isə hər kəs yararlı hesab edilir”. Bu sitatı hələ XIX əsrdə professor Rudolf fon Skala Yunanıstanın inkışaf tarixinin tənqidi təhlili zamanı gətirmişdir. Ölkəni necə xilas etməyin mümkün olması üzərində düşünərək, bəşər mədəniyyətinin inkışafında unudulmaz xidmətləri olan alim, Yunanıstanı o dövrdə düşdüğü böhrandan xilas etmək üçün praktik tövsiyələr tərtib etmişdir. Onların sırasında “fəaliyyət vərdişlərinin”, orta Avropa işi təliminin”, “əkinçiliyə və becərilmiş torpaqların genişləndirilməsinə “öyrədilmənin” və s. vacibliyi qeyd edilmişdir. Bu zaman o, əsas vəzifə kimi aşağıdakıların zəruriliyini göstərir: “siyasət və jurnalistikada mühüm rol oynayan kəmsavad insanların həqiqətən təhsilli olanlar tərəfindən sıxışdırılması”, “lovğalığın kökünün kəsilməsi”, “bürokratiya və hərbdə möhkəm nizam-intizamın yaradılması” və s. Alman professorunun tənqidi təhlilinin məntiqi diqqətəlayiqdir, belə ki, ayrı-ayrı ölkələrin öz inkışafında avropa və dünya səviyyəsindən geri qalmasının, bu gün də əhəmiyyətini itirməyən xarakterik səbəblərini aşkar edir.<sup>9</sup>

*İdarəetmə mədəniyyəti* ilk növbədə, əsas funksiyası mövcud qanunvericilik və millətin etik mədəniyyətinə əsaslanan dövlət siyasətinin həyata keçirilməsinə yönəldilmiş dövlət idarəçiliyi olan, peşəkar hazırlıqlı dövlət qulluqçularının xüsusi kateqoriyası – siyasətçilər və bürokratiya, məmurlar üçün praktik əhəmiyyət kəsb edir. Bununla yanaşı o, özünüidarə, ailə, kollektiv, cəmiyyətin müxtəlif sosial qruplarının, beynəlxalq birliklərin idarə

---

<sup>9</sup> İnkışaf etməkdə olan ölkələrdə belə nöqsanların aradan qaldırılmasına böyük əhəmiyyət verilir. Məsələn, Azərbaycanca 1999-cu ildə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının yaradılması, “Dövlət qulluğu haqqında” qanunun qəbul edilməsi, dövlət idarəçiliyi sistemində islahatın həyata keçirilməsi, bu prosesin elmi təminatına təcrübəli xarici ekspertlərin cəlb edilməsi və digər dövlət tədbirləri bu problemlərin həllinə yardım etmişdir.

edilməsi üçün çox əhəmiyyətlidir. *İdarəetmə mədəniyyəti* sahəsinə ideologiya məsələləri, idarəetmənin elmi prinsipləri və metodları, strateji planlaşdırma və proqnozlaşdırma, məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, idarəetmə üslubu, danışıq prosesi, innovativ fəaliyyət, qərarların qəbul edilməsi üsulları və onların icra keyfiyyəti, idarəetmə monitorinqi daxildir. Buraya, həmçinin hüquqi rəqlament, təşkilati və informasiya təminatı, insan kapitalı və maddi-texniki vəsaitlərin formalaşdırılması və düzgün istifadəsi, ictimaiyyətlə səmərəli əlaqələrin təmin edilməsi və s. aiddir. Müasir şəraitdə bütün bu məsələlərin effektiv həlli üçün idarəetmə fəaliyyətinin kulturoloji metodologiya, texnologiya və metodlarından düzgün istifadə edilməsinin mühüm əhəmiyyəti vardır. *İdarəetmə mədəniyyətinin obyektı* - peşəkar fəaliyyət, dövlət idarəçiliyi sisteminin siyasətçi və inzibatçıların, biznes-məncerlərin, bələdiyyələrin və qeyri-hökumət təşkilatları liderlərinin etik və hüquq mədəniyyəti, həmçinin ailə idarəçiliyi və özünüidarə məsələləridir. *İdarəetmə mədəniyyətinin predmeti* - dövlət quruculuğu və beynəlxalq münasibətlərin aktual problemlərinin tədqiqi, sosial tərəqqi və milli təhlükəsizliyi, şəxsiyyətin inkişafını, cəmiyyətin rifahı və həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsini təmin edən effektiv idarəetmə texnologiyalarının işlənilməsi və hazırlanmasıdır.

İdarəetmə mədəniyyətinin mühüm komponenti olan *idarəetmə texnologiyası* - qoyulmuş siyasi, iqtisadi və ya sosial məqsədlərə çatma üsullarının məcmusudur. İdarəetmə texnologiyasının dəyəri, qoyulmuş məsələnin həllində yüksək effektivliyə nail olmanı təmin edən qabiliyyətlə müəyyən edilir. Öz növbəsində, idarəetmə sistemində innovativ texnologiyaların işlənilməsi və reallaşdırılmasının dərəcə və ölçüləri bürokratların mədənilik səviyyəsi, universal kulturoloji bilikləri və liderlik keyfiyyətləri, onların biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi və mənəviyyəti ilə şərtlənir. Peşə bacarıqları və təcrübəsi ilə yanaşı, məsuliyyət mədəniyyəti, şəxsiyyətə hörmət, dürüstlük və obyektivlik - demokratik dövlət məmurlarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin mühüm meyarıdır.

*Yüksək demokratik idarəetmə mədəniyyəti* – öz missiyasını yerinə yetirməyə, üzərinə götürdüyü öhdəliklərə, dövlət quruculuğu və idarəetmə sahəsində yaradıcı fəaliyyətin templəri və keyfiyyətinə görə bütün səviyyələrdən olan vəzifəli şəxslərin və ölkə vətəndaşlarının məsuliyyət mədəniyyətinin artırılmasını nəzərdə tutur. O, yalnız proqramları düzgün tərtib etmək və birtərəfli qərarlardan uzaqlaşmaq qabiliyyətini deyil, həm də öz səhvlərini görmək və onları vaxtında düzəltmək, yanlış və təhlükəli qərarların vaxtında qarşısını ala biləcək mexanizmlər hazırlamaq bacarığını da nəzərdə tutur. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin baza şərtlərindən biri insanlarla işləmək, onların yaradıcı fəaliyyətini təşkil etmək və düzgün yönəltmək bacarı-

ğdır. “Sosial dövlətdə” *demokratik idarəetmə mədəniyyəti*, şəxsiyyətin hər-tərəfli inkişafının, cəmiyyətin sosial-mədəni tərəqqi və rifah təminatının za-mini kimi, milli dövlətçiliyin möhkəmləndirilməsi üçün insanın qabiliyyət-lərinin azad inkişafı və onun istedadının, enerjisinin və yaradıcı fəaliyyət nəticələrinin istifadəsi üçün şəraitin təmin edilməsini nəzərdə tutur.

*Demokratik idarəetmənin effektivliyi üçün insanların* - həm dövlət struk-turları işçilərinin, həm də ruhi və maddi istehsalın müxtəlif sahələrində çalı-şan bütün ölkə vətəndaşlarının *qiymətləndirilməsi sisteminin prinsip və me-yarları başlıca əhəmiyyət daşıyır*. Onlar ədalətli xarakter daşmalı, “qiymət-ləndirmənin qızıl qaydası” hesabıyla qurulmalı, həm fərdi, vətəndaş, həm də ümummilli maraqlara cavab verməlidir. Məsələn, demokratik idarəetmə mədəniyyətinə malik rəhbər peşə fəaliyyəti və xidmətlərinin konkret nəticə-lərinin açıq müzakirəsi əsasında əməkdaşların mükafatlandırılması, kollek-tivin fikrini nəzərə almaq, səriştəli əməkdaşları qərarların qəbuluna cəlb et-mək haqqında qərar qəbul edir. Demokratik prinsiplərə zidd, avtoritar idarə üslubu üçün xarakterik olan ədalətsizlik, mənəvi və siyasi məsuliyyətsizlik, işdə qeyri-şəffaflyq, məxfilik, idarəetmədə volyuntarizm və favoritizm süni ziddiyyətlər doğurur və istehsalın səmərəliliyini azaldır, buna görə demo-kratik dövlətlərdə qəbul edilməz hesab edilir.

Dövlət idarəçiliyinin effektivliyinə qoyulan vacib tələblərdən biri qa-baqlayıcı təkrar istehsal, maddi və ruhi rifahın əsas istehsal mənbəyi olan alimlərin, müəllimlərin və mütəxəssislərin düzgün qiymətləndirilməsi, mo-tivasiyası və istifadəsidir. Demokratik ölkələrdə rəqabət qabiliyyətini qoru-yan dövlət siyasəti və dövlət idarəçiliyinin ciddi vəzifəsi siyasətçilərdə və məmurlarda alimlərin elmi nailiyyətlərinə, innovasiyalarına və ixtiralarına vaxında reaksiya vermək və layiqincə qiymətləndirmək, onların erkən əmə-li tətbiqi üçün şərait yaratmaq bacarığını təmin etməkdir. Cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində progressiv texnoloji dəyişikliklərə yar-dım edən intellektual potensialın və mədəni təşəbbüslərin əhəmiyyəti və strateji rolunun dövlət tərəfindən adekvat qiymətləndirilməsi bacarıqsızlığı, dövlətin milli inkişafında bu başlıca mənbənin itkisinə aparır. Düzgün, hə-yat qabiliyyətli ideyalar və layihələr ekspertlərin rəyini almalı və vaxtında həyata keçirilməlidir. Bu isə öz növbəsində, dövlət idarəçiliyi sahəsində universal kulturoloji biliklərə, strateji və taktik idarəetmə problemlərinin sistemli və situativ təhlili üçün metodoloji imkanlar və kulturologiyanın ən yeni nailiyyətlərindən istifadə etmək bacarığına malik yüksək ixtisaslı mü-təxəssislərin peşəkar hazırlığını və yenidən hazırlığını tələb edir. Ölkənin intellektual potensialının lazımcına qiymətləndirilməməsi, həmçinin zehni fəaliyyət və mədəni innovasiyaların nəticələrindən əməli istifadənin çatış-mayan sürəti eynilə zəmanəsini qabaqlayan tərəqqipərvər alimlərin şəxsiy-

yətinin və onların əməyinin qiymətləndirilməsinə subyektiv yanaşma kimi, elmi nailiyyətlərin aktuallığının itkisinə aparıb çıxarır. Bu isə hakimiyyətə inamın itməsi, cəmiyyətdə milli və sosial həmrəyliyin dağılması ilə nəticələnə bilən vaxtın, insan əməyinin, ölkənin maddi və maliyyə vəsaitlərinin itkisi deməkdir. Çətin ki, belə "məsrəflər" səmərəli dövlət idarəçiliyinin təsdiqi olsun. Onlar cəmiyyətin sosial-mədəni tərəqqisinin ümumi templərində, son nəticədə isə - dövlətin rifahında, rəqabət qabiliyyətində və təhlükəsizliyində özünü göstərir.

Məlumdur ki, yaranmış obyektiv və subyektiv sosial ziddiyyətləri, cəmiyyətin ağıl, elm və yüksək idarəetmə mədəniyyəti əsasında həll etmək iqtidarsızlığı, çox zaman milli mədəniyyətin tənəzzülünə səbəb olan mövhumat, xurafat, dini fanatizm və aqnostisizmin yayılması üçün şərait yaradır. Bu daxili çağırışlarla bacarmaq iqtidarında olmayan ölkələr, dünya sivilizasiyası mütərəqqi inkişaf qanunlarının doğurduğu proseslərlə şərtlənən xarici çağırışlar qarşısında gerilik və köməksizlik vəziyyətində qalmaq təhlükəsi altındadırlar. Bu eyni zamanda dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə yüksək tələblərlə şərtlənir.

Müasir bürokrata siyasətdəki dəyişiklikləri izləmək, vətəndaş cəmiyyətinə, cəmiyyətin əhval-ruhiyyəsinə qulaq asmaq və parlamentdəki rəylərlə hesablaşmaq məcburiyyətində olduğu mürəkkəb demokratiya şəraitində işləmək lazım gəlir. Bütün səviyyələrdə müasir liderlərin *idarəetmə mədəniyyəti* - dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişafı, demokratik ictimai-siyasi sistemin təkmilləşdirilməsi, demokratik ölkə vətəndaşlarının rifahına və həyat keyfiyyətinin davamlı inkişafına yönəldilməsi ilə bağlı dəyişikliklərə həssas yanaşmalıdır. Bununla əlaqədar olaraq, BMT-nin inzibati-dövlət fəaliyyəti üzrə ekspertləri idarəetməyə, - mahiyyəti "dövlət proqramları və layihələri üzrə, həmçinin onların həyata keçirilməsi üzrə məqsədlərin inkişafı, planların işlənilib hazırlanması və qərarların qəbulunun müəyyən olunmasında ictimaiyyətin daha geniş iştirakı" ilə şərtlənən yanaşma uğrunda çıxış edirlər. XX əsrin axırlarında BMT-nin ekspertləri tərəfindən, demokratik idarəetmə mədəniyyəti səviyyəsinə birbaşa aidiyyəti olan, dövlət idarəçilik nəzəriyyəsi sahəsində tədqiqatların inkişafını ləngidən amillər aşkar edilmişdir. Bu amillər bu gün də öz əhəmiyyətini itirməyib. Aşağıda göstərilənlər onların sırasındadır :

- ✓ Peşəkar dövlət qulluqçularının müasir elmin nailiyyətlərinə marağının azlığı və elmi metodların dövlət idarəçiliyi praktikasına tətbiqi məsələlərinə diqqətin qeyri-qənaətbəxş olması.
- ✓ Qərarların qəbulu prosesinin elmi təhlildən ayrı düşməsi.
- ✓ Aparılan tədqiqatların dövlət idarəçiliyinin praktik məsələlərindən və hökumətin ən vacib tələblərindən ayrı düşməsi.

- ✓ Aktual idarəetmə problemlərinin elmi-tədqiqat məsələlərinə inzi-bati-dövlət müəssisələrinin qeyri-qənaətbəxş diqqəti.
- ✓ Nəzəri tədqiqatların yerli şəraitdən ayrı düşməsi.
- ✓ Məxfiliyə aludəçilik və tədqiqatların aparılması üçün sərbəst mə-lumat vermə məhdudiyəti.

Dövlətin, sosial və iqtisadi inkişafın bu və bir çox digər mürəkkəb problemlərinin uğurlu həlli, *kulturologiya və demokratik idarəetmə mədə-niyyətinin tələblər və bütün səviyyələrdə məmurlar tərəfindən dərinləndən öyrənilməsinin* müasir demokratik dövlətlər üçün *həyati vacibliyini* şərtləndirir. *Liderlərin*, effektiv idarəetmənin nəzəriyyə və praktikasını, dünya mə-dəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi inkişaf təcrübəsini ciddi olaraq bilməsi-ni nəzərdə tutan *demokratik idarəetmə mədəniyyətinə interaktiv öyrədilməsi*, onlar tərəfindən sistemli kulturoloji təfəkkürün mənimsənilməsi müasir ef-fektiv idarəetmənin mühüm şərtidir. Alimlər zənn edirlər ki, insanı demok-ratik idarəçilik mədəniyyətinə, lider üçün zəruri olan vərdislərə yiyələndir-mədən, rəhbər vəzifəyə qoymaq sosial baxımdan ədalətsiz və mənəviyyat-sız addımdır. Təlim kurslarını fəaliyyət sahəsinin xarakter və tələblərinə uyğunlaşdıraraq, ali rəhbər işçilər də daxil olmaqla, bütün səviyyələrdə li-derlərin hazırlanmasının həyata keçirilməsi zəruridir. Bu zaman yalnız indi-ki deyil, qarşısını almaq lazım olacaq dəyişikliklər və çağırışları proqnoz-laşdıraraq, perspektiv tələbləri də nəzərə almaq vacibdir.

Dünya sivilizasiyasının tarixi göstərir ki, *maddi rifah istehsalçılarının*, iqtisadiyyatın səmərəli inkişafı və sosial tərəqqi keyfiyyətinin *başlıca mənbəyi* təbii ehtiyatlarda yox, insanın *əqli inkişafındadır*. Bu, iqtisadiyyatı in-san kapitalının özəyi olan intellektual mədəniyyətə əsaslanmış Böyük Bri-taniya, Yaponiya kimi ada dövlətlərinin inkişaf təcrübəsi, həmçinin ABŞ, Almaniya, İsrail, Honkonq, Sinqapur və bir sıra digər ölkələrin təcrübəsi ilə təsdiqlənir. Dövlət idarəçiliyi sahəsində də, inkişafın başlıca mənbəyi kimi intellektual mədəniyyətin əhəmiyyətini həddindən artıq qiymətləndirmək çətinidir. İnkişaf edən ölkələrdə dövlət quruculuğu və müasir idarəetmə mə-dəniyyəti mərhələsinin əsas xüsusiyyəti *onun effektivliyi üçün vəziyyət, və-zifə hakimiyyəti deyil, insanın irsi mədəni keyfiyyətləri və intellektual mədə-niyyəti, elmi əsaslandırılmış biliklərinin üstünlüyü ilə şərtlənən yüksək şəx-siyyət mədəniyyəti hakimiyyəti*dir.

Müasir dünyada elmi biliklərin inkişafı *dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti* qarşısında yüksək tələblər qoyur. Özündə bəşəriyyətin inkişaf təcrübəsini, təbiətin dərk edilməsini, yeni kəşfləri, dünya mədəniyyəti və sivilizasiya-sındakı dialektik dəyişiklikləri əks etdirən əsas uğurlu idarəçilik şərti – uni-versal kulturoloji biliklərin mənimsənilməsidir. Bunlara - tarix və fəlsəfəni, təbiyyat və texniki elmləri, innovativ texnologiyaları, siyasət və iqtisadiy-

yatı, hüquq və etikanı, psixologiya və sosiologiyanı, pedaqogika və təhsili, diplomatiya və dinşünaslığı, incəsənət və mədəni irsi, tibb və ekologiyanı, turizm və KİV-ni, məişət və sosial mədəniyyəti, parlamentarizm mədəniyyətini, milli və beynəlxalq idarəetməni, əhəlinin və bəşəriyyətin qlobal problemləri sahəsindəki nailiyyətləri aid etmək lazımdır. Bu biliklər mürəkkəb problem və situasiyaları düzgün anlamağa və qiymətləndirməyə, lazımi metod və texnologiyaların seçilməsinə, effektiv qərarların qəbul edilməsinə imkan verir. Vətənin və dünya mədəniyyəti nailiyyətlərinin mahiyyətini, xüsusiyyətlərini, tarixini bilmək, ictimai inkişafın tələbatını, qanun və texnologiyalarını düzgün anlamaq, faktların, hadisələrin və insanların düzgün qiymətləndirilmə bacarığı yalnız siyasətçi və idarəçilər üçün deyil, həm də hər bir mədəni insan üçün norma olmalıdır. Bu, idarəetmə obyektləri və subyektləri arasında daha yaxşı qarşılıqlı anlaşmaya, onların münasibətlərinin harmonizasiyasına yardım edəcəkdir. *Universal kulturoloji biliklərin nüfuzunun artması onunla şərtlənir ki, idarəetməyə kulturoloji yanaşma - bir çox idarəetmə nəzəriyyələrini, qoyulmuş məsələləri daha yaxşı həll etməyə kömək edən dinamik universal konsepsiyada sintezləşdirməyə imkan verir. O, milli maraqların və Vətənə xidmətin prioritet prinsiplərinin dəyişməzliyi ilə yanaşı, zamanın tələblərindən və ölkənin real inkişaf şəraitindən asılı olaraq, siyasəti və idarəetmə texnologiyalarını konkretləşdirməyə və korrektə etməyə kömək edir. Sistemli kulturoloji yanaşma - mədəniyyətlərin harmonizasiyası və maraqların razılaşdırılmasına əsaslanan beynəlxalq səviyyəli qərarlar üçün də o qədər effektivdir.*

*İdarəetmə mədəniyyətinin fundamental əsasını idarəçilik elmi, xüsusən, dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi təşkil edir. Bütün səviyyələrdə liderlərin idarəetmə mədəniyyətinə başlıca tələb ondan ibarətdir ki, rəhbər zəruri kulturoloji və xüsusi biliklərə və səmərəli idarəetmə qabiliyyətinə malik olmalı, həmçinin düzgün insan olmalıdır ki, bu çox vacibdir. Müasir elmin imkanlarını və nailiyyətlərini lazımınca qiymətləndirməyən səmərəsiz dövlət idarəçiliyi bağışlanmaz vaxt itkisinə, özünü doğrultmayan, bəzən isə əvəz edilməz insan, maliyyə və xammal ehtiyatlarının israfına aparır. Səmərəsiz idarəçiliyin, idarə edənlərə və hakim elitaya münasibətdə inqilablarla və zorakılıqlarla ifadə olunan xalq narazılığını stimullaşdırdığı zamanlara aid tarix bizə çoxlu nümunələr verir. Pozitiv idarəetmə modellərinin başa düşülməsi kimi, bu səhvlərdən nəticə çıxarılması da siyasətçilərin, məmurların və xalqın ümumi maraqlarına cavab verən davamlı inkişaf, tərəqqi və firavanlığı təmin edən idarəetmə mədəniyyətinin məntiqi və psixoloji mexanizmlərini daha yaxşı anlamağa imkan verir. Hər bir dövlət başçısı, siyasətçi və məmur, rəhbər və lider harmonik və təhlükəsiz ictimai münasibətləri, cəmiyyətin sosial tərəqqisini, məhsuldar beynəlxalq fəaliyyəti təmin edən ən opti-*

mal idarəetmə mədəniyyətini seçmədə maraqlıdır. Bu baxımdan, qədim dövrlərdən bizim günlərədək müxtəlif ölkələrin idarəetmə tarixini, onun əsas nailiyyətlərini, qanunauyğunluqları və xüsusiyyətlərini bilmək, üstünlüklərini və nöqsanlarını qiymətləndirmək - *bütüən dünyada idarəetmə mədəniyyətinin inkişafına*, məqsədlərin və prioritetlərin, strategiya və texnologiyaların, insan münasibətləri mədəniyyətinin, zamanın tələblərinə və cəmiyyətin gözləmələrinə cavab verən idarəçilik üslubunun təkmilləşdirilməsinə kömək edəcək.

Aydın olur ki, orta əsrlər üçün xarakterik olan “maariflənmiş imtiyazlı elita və cahil xalq” siyasi modeli effektiv dövlət idarəçiliyini və demokratik cəmiyyətin sabit inkişafını, ləyaqətli həyat tərzini, sülhü və vətəndaşların sosial təhlükəsizliyini təmin edə bilməz. Müasir demokratik dövlətin mütərəqqi rəqabət qabiliyyətli inkişafını təmin etmək üçün dünya elmi və texnologiyasının ən yeni nailiyyətlərinə əsaslanan *keyfiyyətli təhsil, habelə* müəssisə və təşkilat kollektivlərinin, ölkə əhalisinin müxtəlif kateqoriyalarının *permanent kulturoloji maarifləndirilməsi* zəruridir. Elmi biliklər üzərində qurulmuş təhsil və maarif humanist tərbiyə ilə vəhdətdə insanın inkişafı, daha yeni-yeni həyat mənbələrinin axtarılması və tapılması, insanların rifahının yüksəldilməsi üçün geniş imkanlar açır. Bu baxımdan, daxili və xarici dəyişikliklər və çağırışlar şəraitində lokal, regional, dövlət və global səviyədə effektiv idarəetmə üçün *universal kulturoloji və xüsusi elmi biliklərə və innovativ idarəetmə texnologiyalarına malik olan şəxsiyyət və liderlərin yaxşı təhsili və yenidən hazırlığı* böyük əhəmiyyət daşıyır. Kulturologiya elminin nailiyyətlərinə əsaslanan kulturoloji təhsil bu gün şəxsiyyətin və cəmiyyətin *intellektual, etik və idarəetmə mədəniyyətinin* inkişaf etdirilməsinin ən effektiv metodudur.

XX əsrin ikinci yarısında, ingilis sosioloqu Mitçel Yanqın nəzəriyyəsi və Harvard universitetinin professoru Daniel Bellanın “postsənaye cəmiyyəti” konsepsiyası əsasında, *dövlət idarəçiliyində* (praktikada çətin həyata keçirilən) *meritokratik* (meritokratiya – istedadlıların hakimiyyəti) *prinsip* ifadə edildi. *Meritokratiya* - hakimiyyətin daha istedadlı, zəkali insanlar, ixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilməsini nəzərdə tutur ki, onların qabiliyyət və nailiyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi və istifadəsindən ictimai inkişaf müvəffəqiyyətləri daha çox asılıdır. Bu zaman hakimiyyət iyerarxiyası şəxsiyyət və liderlərin keyfiyyətləri ilə düz mütənəsb olmalıdır. Şəxsiyyətin, onun həm intellekti, həm də özünürəallaşdırma qabiliyyəti ilə şərtlənən xidmətlərinin qiymətləndirilməsi üçün M.Yanq tərəfindən xidmətlərin insan intellekti və nailiyyətlərinin cəminə uyğun olan “*xidmətlər formulu*” təklif edilmişdir. Meritokratiya prinsiplərinə uyğun olaraq, insanların sosial bərabərsizliyinə, fərqli sosial statusuna və şəxsiyyətin mü-



əyyən imtiyazlarına bəraət - sosial mənşə, irq, etnik mənsubiyyət, dini etiqad və ya doğulduğu yer deyil, qabiliyyətləri, bilikləri və bacarığı, şəxsi nailiyyətləri, sosial tərəqqiyə hər kəsin töhfəsi ilə şərtlənən cəmiyyət qarşısındakı xidmətləri olmalıdır. Meritokratik model ona əsaslanır ki, vəzifə nə qədər yüksək olarsa, onu bir o qədər universal kulturoloji və xüsusi biliklərə malik daha ağıllı, qabiliyyətli və təhsilli insanlar tutmalıdırlar. Hərçənd ki, belə insanların keyfiyyət ölçülərinin obyektiv qiymətləndirilməsinin problematikliyi səbəbindən praktikada bu ideal prinsip çətin həyata keçəndir, onu milli mənafeyə cavab verən effektiv idarəetməyə çatma maraqlarında istifadə etmək vacibdir.

“Elitarizmi” siyasi demokratiya və sosial ədalət ideyası ilə birləşdirərək, Mitçel Yanq, Daniyel Bel, Con Adair və bir çox başqa müəlliflər deyirlər ki, “biliklər cəmiyyəti” şəraitində hakimiyyət yeganə effektiv, rəqabət qabiliyyətli siyasi, sosial, iqtisadi idarəetməyə malik intellektual elitaya məxsus olmalıdır. D. Bellanın elita tipologiyasına uyğun olaraq, onlar güman edirlər ki, aristokrat “qan elitası” və kapitalist “zənginlik elitası” tiplərini ardıcıl olaraq aradan qaldıran dünya sivilizasiyası inamla, arxasında gələcəyin durduğu, tarixən qaçılmaz “biliklər elitası”na doğru gedir.

Bununla belə, sivilizasiyalı cəmiyyət, insanların layiqli həyatı üçün zəruri olan *sosial ədalət, hüquq və humanizm, sosial rifah* kimi ruhi mədəniyyətin siyasi prioritetlərindən kənar qurula bilməz. *Daniya alimlərinin xoşbəxtlik amillərinin təhlilinə həsr olunmuş tədqiqatları* maraqlıdır. Belə ki, Daniya Mədəniyyət İnstitutunun direktoru Rikke Helis daniyalıların əsas xoşbəxtlik amilləri kimi: *abad həyatın sabitliyini, əhalinin daha yüksək sosial bərabərliyini, xoşbəxtliyin səviyyəsini azaldan həsəd hissini, korrupsiyanın olmamasını, yoxsulların minimal səviyyəsini, vətəndaşların azadlığını və hüquqi mühafizəsini, ictimai təşkilatların fəaliyyətində vətəndaşların iştirakını* və başqalarını göstərirlər. O da əhəmiyyətlidir ki, Daniya, Norveç, Kanada və bir çox digər demokratik ölkələrdə varlılar əsas əhali kütləsindən davranış nəzakəti və sosial etika ilə fərqlənməklə seçilmirlər, burada böyük xidmət cəmiyyətin ruhi mədəniyyətinə, o cümlədən, yüksək dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə məxsusdur.

Müəllif tərəfindən dünyanın bir sıra aparıcı demokratik ölkələrinin inzibati-dövlət, iqtisadi və sosial idarəetmə təcrübəsi və ən effektiv modelləri öyrənilmişdir. Belə maraq onunla şərtlənir ki, demokratik ölkələrdə idarəetmə tarixi və nəzəriyyəsi sahəsində vətəndaşların kulturoloji biliklərinin genişləndirilməsi və dərinləşdirilməsi demokratik cəmiyyət və hüquqi dövlət quran ölkələrdə idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinə kömək edəcəkdir. Qərb ölkələrinin təcrübəsi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə inzibati dövlət fəaliyyəti, hazırlığı, harmonik inkişaf və müxtəlif səviyyəli şəxsiyyət

və liderlərin təkmilləşdirilməsi üçün elmi və praktik əhəmiyyətə malikdir. O, müasir dünyanın mürəkkəb dialektik prosesləri ilə şərtlənən, dünya sivilizasiyasının yeni çağırışları şəraitində cəmiyyətin həyat fəaliyyəti inkişafının yüksək effektiv və rəqabət qabiliyyətli idarəçiliyi üçün, daha yaxşı gələcəyin yaradılması və qurulması üçün qiymətli mənbədir. Tələbələr və dinləyicilər tərəfindən universal kulturoloji və xüsusi biliklərə əsaslanan demokratik idarəetmə mədəniyyətinin öyrənilməsi və mənimsənilməsi *geniş profilli peşəkar idarəçilərin formalaşdırılması* – demokratik sistem şəraitində öz yüksək effektivliyini sübut edən *“ceneralistlərin” və “ceneralist” idarəetmə üslubunun inkişafı üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır*. Yeni kulturoloji idarəetmə texnologiyalarının hazırlanması və tətbiq edilməsi müxtəlif ölkələrdə *kulturologiyanın inkişafının hüquqi təminatını*, universal elmi əsas kimi idarəçi kadrların hazırlanmasını, dövlət siyasəti və dövlət idarəçiliyi sisteminin inkişafını, həmçinin insanların həyat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün kulturologiyanın institutlaşdırılması haqqında müvafiq qanunların qəbul edilməsini tələb edir.

Milli səviyyədə dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti *beynəlxalq və qlobal idarəetmə mədəniyyəti ilə* sıx bağlıdır. Amerika ekspertlərinin proqnozlarına görə, 2015-ci il üçün dünyanın inkişafını təyin edən əsas hərəkətverici qüvvələr və tendensiyalar sırasında: demoqrafik vəziyyət, təbii ehtiyatlar və ətraf mühit, elm və texnika, qlobal iqtisadiyyat və qloballaşma, milli və beynəlxalq idarəetmə, gələcəyin münaqişəsi və ABŞ-ın rolunun adları çəkilmişdir. Bu tendensiyalara əsas təsir amilləri: maliyyə qeyri - stabilliyi, enerji ehtiyatlarının davamlı olaraq azalması ilə müşayiət olunan artan iqtisadi təbəqələşmə və uzanan iqtisadi böhrandır. Bəşəriyyətin qlobal problemlərinin həllolma dərəcəsinin qlobal səviyyədə idarəetmə effektivliyindən asılı olduğunu anlamaq çətin deyil.

Qlobal idarəetmə beynəlxalq hüquq və bərabər hüquqlu əməkdaşlıq prinsipləri üzərində qurulur. Qlobal idarəetmə mədəniyyəti bərabərlik prinsipləri əsasında müxtəlif xalqların və dini etiqad nümayəndələrinin etimad və razılığını, əməkdaşlıq və insan həmrəyliyini, dünya sivilizasiyasının tarixi inkişaf proseslərinin sistemli kulturoloji təhlilinə əsaslanan elmi biliklər və zəngin idarəetmə təcrübəsinə istinadlı nəzərdə tutur. Dövlət idarəçiliyindəki permanent islahatlar dünya məkanında baş verən elmi, texnoloji, iqtisadi, ekoloji dəyişiklikləri mütləq nəzərə almalıdır.

Altruist sivilizasiya yaradılmasının daha yaxşı yollarının axtarışı ilə, kulturoloq, tarixçi, filoloq, sosioloq, politoloq, psixoloq və digər alim birlikləri ilə yanaşı, öz fəaliyyətini “vahid ailə fəlsəfəsi”, “birlik fəlsəfəsi”, “dünya mədəniyyəti” və digər mənəvi-fəlsəfi konsepsiyalar üzərində quran BMT, YUNESKO, Roma klubu, Budapeşt klubu, Ümumdünya Müdriklik

Şurası, “Bəhayi” icması, Ümumdünya Sülh Şurası, Qeyri-hökumət təşkilatlarının Ümumdünya Assosiasiyası və digərləri kimi bir sıra beynəlxalq və dini təşkilatlar da, çox və ya az dərəcədə məşğul olur.

İdarəetmə mədəniyyətinin beynəlxalq əhəmiyyətinin artması ilə əlaqədar, XX əsrin 60-cı illərinin ikinci yarısından BMT-nin İnkişaf Proqramı ilə beynəlxalq tədqiqatların təşkili, təcrübə toplanması, yayımı və mübadiləsinin ümumdünya sisteminin yaradılması, xüsusi dövlət idarəçiliyi proqramlarının, metodları və modellərinin işlənilib hazırlanması, idarəçi kadrların təlimi və yenidən hazırlanması üzrə məqsədyönlü fəaliyyət həyata keçirilir. Hər il gələcəyin vəziyyəti haqqında hesabatlar hazırlayan BMT-yə yardım Ümumdünya Assosiasiyalar Federasiyasının “Minilliyin Layihəsi” tərəfindən beynəlxalq idarəçilik məsələlərinə ciddi diqqət yetirilir. Cerom K. Qlen və Teodor C. Qordonun rəhbərlik etdiyi layihə, qlobal inkişaf strategiyalarına yardım məqsədilə, reallığı öyrənir, gələcəyi görmək və qurmaq üçün metodologiyalar hazırlayır. Başlıca vəzifələrdən biri - dünya inkişafını lazımı istiqamətə yönəltməyi bacaran, düzgün qərarlar qəbul etməyə imkan verən dəqiq yoxlanılmış ssenarilərin yaradılmasıdır. Bu məqsədlə “Minilliyin Layihəsi” müxtəlif ölkələrin alimləri ilə əməkdaşlıq əsasında, xaos nəzəriyyəsi və sinergetika nəzəriyyəsindən istifadə etməklə bəşəriyyətin gələcək aktual problemlərinin həlli üçün “kollektiv şüur” yaratmağa səy göstərir.

E.Teylor, A.Lonq və C.Frezer tərəfindən əsası qoyulan Böyük Britaniyanın antropoloji məktəbi hələ XIX əsrdə müxtəlif xalqların mifologiyalarının və folklorunun oxşarlığını insan təbiətinin eyniliyi və ibtidai təfəkkürün vahidliyi ilə izah edirdilər. Əgər bizim günlərdə bu iki amildən birincisi mahiyyətə əvvəlki kimi dəyişməz olaraq qalırsa da, ikincisi isə - dəyərlər sistemi, sosial mühit, təbii - coğrafi şərait, genetik kod, mədəni mübadilə, tarixi şəraitdən asılı olan çoxlu növ müxtəlifliyi qazanmışdır. Bu səbəbdən lokal, milli və beynəlxalq səviyyədə biliklərin, mədəniyyət və maraqların harmonizasiyasını tələb edən insanları idarəetmə mürəkkəbliyi meydana çıxır.

Hakimiyyətin üstünlüyü ondadır ki, o, effektiv idarəetmə sisteminin köməyi ilə ona (hakimiyyətə) malik olanlara öz iradəsini həyata keçirməyə və fərdi, sosial və dövlət inkişafının strateji problemlərini həll etməyə imkan verir. Buna görə də, hakimiyyətin yüksək eşelonlarını təmsil edən və ölkənin taleyi üçün məsuliyyət daşıyan siyasətçi və məmurlar yüksək ruhi mədəniyyət daşıyıcıları, yaxşı ideoloqlar, dəyərlər sisteminin, milli idealların və dövlətin maraqlarının ifadəçiləri olmalı, cəmiyyətin təhlükəsiz inkişafını, fasiləsiz tərəqqi və xalqın həyat keyfiyyətinin yüksəlişini təmin edən məhsuldar fəaliyyəti həyata keçirməlidirlər. Demokratik ölkələrdə dövlət fəaliyyətinə mənəvi hüquq - hakimiyyət nümayəndələrinin xüsusi elmi biliklərə,

peşəkar təcrübəyə, mütəşəkkilliyə, mənəviyyətə, cəmiyyətin və dövlətin rifahi üçün siyasi məsuliyyət və innovativ yaradıcılıq fəaliyyətinə nə dərəcədə malik olması, *demokratik idarəçiliyin müasir universal kulturoloji texnologiyalarına* yiyələnmə səviyyəsi ilə müəyyənləşdirilir.

Tamamilə aydındır ki, həm dövlət, həm də beynəlxalq idarəetmə təbiət və cəmiyyətin ümumi inkişaf qanunlarına, dünyanın ümumi harmoniyaya əsaslanan qarşılıqlı əlaqəli bütövlüyünə zidd olmamalıdır. Çətin ki, kimsə, insanın həyat fəaliyyətinin harmoniyasına nail olma cəhdinin təfəkkürümüzün və davranışımızın norması olduğunu qeyd edən Ervin Laslo və Mixael Laytmanın konsepsiyasının ədalətliyinə şübhə etsin. Lakin global inkişaf strategiyasının universal əsası olan yüksək ruhi mədəniyyətin bütün dünyada məqsədyönlü inkişafı və yayılması olmasa, bu mümkün olarmı?

Budapeşt klubunun prezidenti professor Ervin Laslo hesab edir ki, məqsədyönlü idarəetmə fəaliyyəti yolu ilə gələcəyə global səviyyədə pozitiv təsir göstərmək zəruriliyi bir sıra təhlükələr və çağırışlarla şərtlənir. Onların arasında aşağıdakıları qeyd etmək olar: artan demografik proseslər və yoxsulluq, iqtisadi və sosial ziddiyyətlər və müharibələr; dağıdıcı daşqınlara və tornadoya səbəb olan iqlim dəyişiklikləri; ətraf aləmin istehsal tullantıları ilə çirklənməsi; torpaq, su və havada zəhərli maddələrin toplanması; içməli su, ərzaq məhsulları və enerjinin artan defisiti; ozon qatının davam edən dağılması; atmosfer oksigeninin əskilməsi; bioloji müxtəlifliyin azalması; atom elektrostansiyalarındakı qəzaların və nüvə tullantılarından təcrübi istifadənin səbəb olduğu fəlakətlərin baş vermə riski və s. Təbii vəsaitlərdən səmərəsiz istifadə və texnologiya sivilizasiyanın məsarifləri ilə əlaqədar həyati balansların pisləşməsi problemləri, hüquqi mühafizəsizliyin artması, ekstremizm, despotizm, terrorizm və zorakılığın müxtəlif tipləri, insanların sosial bərabərsizliyinin artması, varlılar və yoxsullar arasındakı fərqi böyüməsi, aclıq və xəstəliklər, cəmdə, törənə biləcək bərpa olunmaz dağıdıcı proseslərlə ağırlaşır.

“Sosial darvinizm” təhlükəsi haqqında danışaraq, E. Laslo diqqəti ona yönəldir ki, Darvinin təbii seçmə nəzəriyyəsinin insan cəmiyyətinə proyeksiyası “varlılarla yoxsullar arasındakı fərqi böyüdür, hakimiyyəti və var-dövləti korporasiya rəhbərləri və beynəlxalq maliyyəçilərin əlində cəmləşdirir, bu da dövlətləri və bütöv xalqları müştərilərə və istehlakçılara çevirir”. Həqiqətən bu ziddiyyətli problemin insanın xoş məramını nəzərdə tutan həlli vardır. Siyasi və iqtisadi hakimiyyət özündə yüksək intellektual və mənəvi mədəniyyəti, şüurlu eqoizmlə altruizmin balansını birləşdirən “Homo cultural” - yüksək mədəniyyətli insanlara məxsus olmalıdır. Biz dərin-dən inanırıq ki, cəmiyyətdə “ən güclü” olan - bu, keyfiyyətləri “mədəni insan formulu”nda təsvir olunaraq oxucunun diqqətinə çatdırılan yüksək mə-

dəniyyətli insandır. Bəşəriyyətin xilasının açarı məhz burada qorunur. Bunun üçün yalnız yüksək eqoizmdən imtina edərək, şüurumuzu pozitiv dəyişmək lazımdır ki, burada mədəniyyətlərin harmoniyasına və maraqların balansına əsaslanan, məhsuldar həyat fəaliyyəti üçün əlverişli mühit formalaşdıran, razılaşıdırılmış və müxtəlif ölkələrin konkret şəraitlərinə uyğunlaşdırılan beynəlxalq kulturoloji təhsil və maarif həlledici rol oynaya bilər. İnsanın xoşbəxtlik açarının pulda deyil, yüksək insani mədəniyyətdə olması tezisi bir çox alimlər, həmçinin, Devid Mayerson tərəfindən ifadə edilmiş “göylərdə süzən rifah və qəlbin cılızlaşması sindromu” ilə də təsdiq olunur.

Müasir dünya birliyinin qeyri-sabitliyini təhlil edən E.Laslo, sistemlər nəzəriyyəsinə istinad edərək, ona havanı proqnozlaşdırılması sənətində istifadə edilən “kəpənək effektinin” tətbiq edilməsini mümkün hesab edir. Yaradıcı təşəbbüsləri və insanın fəaliyyətini “titrəyişlər” kimi nəzərdən keçirən alim deyir ki, elə kreativ “titrəyişlər” yaratmaq olar ki, o, insanları xaos nöqtəsindən sülhə və həyatı sabitliyi saxlamağa yönəltməyə qadir olsun. Professor deyir: “Əgər biz əlimizdə necə bir qüvvənin olduğunu dərk etsək və onu təyinatı üzrə sərf etmək üçün bizdə lazımı qədər istək və müdriklik olsa, biz öz taleyimizin sahibi olarıq”. Şüurun təkamülünün müasir inkişafın həlledici amili olduğunu qeyd edərək, E.Laslo, yeni təfəkkür tərzini sayəsində insanların iradəsini səfərbər edən və yaradıcı qüvvələrin yeni yüksəlişini təyin edən, daha adekvat dəyərlərlə və daha inkişaf etmiş şüurla, 2020-ci ildə bəşəriyyətdə yeni era başlayacağı haqqında nikbin proqnoz verir.

Fikrimizcə, bu məsələnin həlli iki şərtin olmasını tələb edir: 1) universal kulturoloji biliklərə malik və yeni idarəetmə texnologiyalarına yiyələnmiş idarəçilər – “ceneralistlər”; 2) effektiv sosial terapiyaya, destruktiv prosesləri və tendensiyaları aradan qaldıra bilən, yeni və daha həyat qabiliyyətli sivilisasiyanın qurulmasına qadir olan sağlam və əlverişli beynəlxalq mədəni mühit.

Beynəlxalq idarəçiliyin təkmilləşdirilməsi prosesinə yardım məqsədi ilə görkəmli alim və ictimai xadimləri birləşdirən “Simurq” Azərbaycan mədəniyyət Assosiasiyası tərəfindən XX əsrin 90-cı illərinin əvvəllərində BMT nəzdində Beynəlxalq Dünya Mədəniyyəti Şurasının və Beynəlxalq Dünya Mədəniyyəti Universitetinin yaradılmasını nəzərdə tutan beynəlxalq idarəetmə modeli hazırlanmış və müzakirəyə verilmişdir. 1995-ci ildə bu model BMT-nin Azərbaycandakı nümayəndəliyi, Azərbaycana təyin edilmiş bir sıra xarici ölkə səfirlikləri və beynəlxalq təşkilatlar, həmçinin görkəmli Azərbaycan alimləri, respublikanın ziyalı və ruhani nümayəndələri tərəfindən bəyənilmişdir. Mədəniyyət anlamına bizim yanaşmamızın düzgünlüyü, öz prinsiplərinə görə, dünyanın bütövlüyü anlamına yaxınlığı, insanların ət-

raf aləm haqqındakı təsəvvüründə inqilabi dəyişikliklər etmiş kvant fizikası sahəsindəki kəşflərlə sıx bağlı olan xolizm fəlsəfəsi ilə təsdiqlənir. Mədəniyyəti bütöv sosial sistem kimi nəzərdən keçirən, tərəfimizdən seçilmiş metodologiya və sistemli kulturoloji təhlil - hərəkətverici qüvvələrə, ümumi və spesifik inkişaf qanunauyğunluqlarına malik, insanın həyat fəaliyyətinin müxtəlif qarşılıqlı əlaqəli sahələrindən ibarət bütöv sistem kimi mədəniyyətdə ümumi və xüsusi olanı daha yaxşı tərzdə öyrənməyə imkan verir.

## **Qərb ölkələrində idarəetmə elmi haqqında**

*İdarəçilik elmi idarəetmə mədəniyyətinin bir hissəsi kimi*, həm dövlətin strateji məqsədlərinin qoyuluşu, həm də onlara nail olmanın daha effektiv yollarını və texnologiyalarını özündə əks etdirir. O, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişafındakı dəyişikliklərlə şərtlənən idarəçiliyin, həm sabit, həm də dəyişən kəmiyyətlərini öyrənir və təkmilləşdirir. Buna görə də müasir idarəetmə elmini universal kulturoloji biliklər olmadan təsəvvür etmək çətindir. Kulturologiya kimi, o da inteqral xarakter daşıyaraq, idarəçidən tarix, fəlsəfə, psixologiya, sosiologiya, hüquq, iqtisadiyyat, riyaziyyat, fizika, politologiya, konfliktologiya, futurologiya və bir çox başqa elmi istiqamətlərlə bağlı sistemli biliklər tələb edir. Kulturologiyaya xas olan analiz və sintez, induksiya və deduksiya, müqayisə və ümumiləşdirmə, hadisələrin, faktların və proseslərin onların birgə və qarşılıqlı asılılıqda tədqiqi də, həmçinin dövlət idarəçiliyi elminin tədqiqat vasitələri və alətləri arsenalını təşkil edir. Bütöv idarəetmə sistemini təşkil edən konkret mexanizmlər, əlaqələr, qanunauyğunluq və tendensiyaların inkişafının təhlili ilə şərtlənən sistemli kulturoloji yanaşma - idarəetmə effektivliyinin qiymətləndirilməsinin metodoloji prinsipləri və meyarlarının işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Biliklər, texnologiyalar, idarəetmə üslubu, qərarlar, nəticələr, şəxsiyyət mədəniyyəti, təşkilati mədəniyyət, məqsədlər, elmi prinsiplər, fəaliyyət sahəsi, münasibətlər, təşkilati struktur, vəsait təminatı və başqaları belə yanaşmanın “təhlil vahidləri” kimi çıxış edirlər.

*İdarəetmə elmi* dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının transformasiya olunan məqsədlərə və vəzifələrə, dialektik dəyişikliklərə uyğun daimi inkişaf prosesindədir. O: dövlətin, idarə və sosial qrupun məqsədlərə nail olması üçün *nə* etmək lazımdır, *nə üçün* etmək lazımdır, *hansı nəticələri* gözləmək olar, etibarlı gələcəyi *necə* qurmaq olar - suallarına cavab verir. O, innovativ effektiv inkişaf yollarının kulturoloji axtarışı, bütün idarəçilik fəaliyyəti səviyyələrində idarəetmə vasitələrinin təkmilləşdirilməsinin yeni kulturoloji metodlarının işlənilib hazırlanması, düzgün siyasi, iqtisadi, sosial və beynəlxalq qərarların tərtib edilməsi məqsədini qarşıya qoyur. Burada

dövlət idarəçiliyi problemlərinin tədqiqi, dinamik daxili və xarici dəyişikliklər şəraitində dövlət məsələləri həllinin alternativ texnologiyalarının hazırlanması prioritet yer tutur.

Bizim yanaşmamızın ilk şərti, hər şeydən əvvəl, mədəniyyətin - insanın ağılı, hissələri və fiziki əməyi vasitəsilə təbii enerjinin transformasiyası nəticəsində yaranan "ikinci, süni" təbiət kimi başa düşülməsidir. Yeni kulturoloji biliklərin istehsalı zamanı müəllif, həyat fəaliyyətinə - transformasiya edilmiş təbii enerji kimi baxan və hələ 1909-cu ildə ilk dəfə "kulturologiya" terminini tətbiq etmiş Nobel Mükafatı Laureatı Vilhelm Ostvaldın yanaşmasından istifadə etmişdir. Bununla yanaşı müəllif, kulturologiyanın elmi əsasını qoyan, mədəniyyətə bütöv, mütəşəkkil və birləşmə sistemi kimi baxan və onu həyatı tələbatların təmini üçün istifadə edilən materiya və enerji anlayışları baxımından çıxış edərək, təsvir edən Lesli A. Uaytın yanaşmasına da əsaslanmışdır. Biheviorel ölçmədə L.A. Uaytın personalın ümumi mədəniyyəti vasitəsilə idarəetmə effektivini artırmağa imkanlar açan "mədəniyyətinin dəyişməsi ilə insanın davranışı dəyişir" haqqındakı nəticəsi bizim kulturoloji idarəetmə modeli üçün dəyərli oldu. Biheviorel yanaşmada mədəniyyətin təkmilləşməsinin ölçü keyfiyyəti kimi, onun insan tələbatlarını ödəmək və şəxsiyyətin potensial bacarıqlarının sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şərait yaratmaq qabiliyyətini müəyyən edən transpersonal psixologiyanın banisi Abraham Maslounun "mədəniyyət və insan" konsepsiyası da o qədər dəyərli oldu. Maslounun ideal cəmiyyət modeli insanın harmoniyası, təhlükəsizliyi, qabiliyyətlərin maksimal inkişafı və mədəniyyətin sosial institutlarının humanist islahatlar yolu ilə özünüreallaşdırma imkanları və insanların şüurunun dəyişdirilməsi prinsipləri üzərində qurulmuşdur.

Məlimdir ki, *elm - harmoniya, əməkdaşlıq və maksimal effektivlik postulatlarına əsaslanan idarəetmənin* "klassik məktəbi", dinamik rəqabət qabiliyyətli idarəetmə fəaliyyətinin təmini üçün zəruri olan rasionallığı, idarəetmənin struktur və sistemini təkmilləşdirməyə imkan verir. *İnsanlarla işləmək bacarığı, əməyin düzgün motivasiyası, onların tələbat və maraqlarının nəzərə alınması* ilə bağlı olan "İnsan münasibətləri məktəbi", insan kapitalını effektiv idarəetmənin əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi istifadə etməyə imkan yaradır. *Kulturoloji yanaşmadan istifadə etmə*, "klassik məktəb" və "insan münasibətləri məktəbinin" ən mühüm nailiyyətlərini dünya praktikasındakı real dəyişikliklərə, informasiya cəmiyyətinin inkişaf tendensiyalarına və qloballaşmanın çağırışlarına uyğun innovativ texnologiyaların hazırlanması məqsədi ilə sintez etməyə imkan verir. Müxtəlif elmi prinsiplərdən səmərəli istifadə edərək, kulturoloji yanaşma "klassik məktəb" və "insan münasibətləri məktəbinin" üstünlüklərinin birləşməsinə əsaslanan idarəetmə mədəniyyətini immanent təkmilləşdirməyə imkan verir. Tərəfimizdən

kulturologiyada istifadə olunan sistemli və situasiyalı yanaşmalar, Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sistemi və Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi ən mürəkkəb problemlərin düzgün təhlilinə və onların düzgün həlli yollarının seçilməsinə imkan verir.

Müasir anlamda *idarəetmə elmi* ilk dəfə XIX əsrdə istehsalat təşkilatçıları arasında, sənaye cəmiyyətinin formalaşması şəraitində meydana gəlmişdir. O, istehsalın təşkili və idarə edilməsi, istehsal kollektivlərində insanlarla işləmək bacarığı üçün zəruri olan xüsusi bilik və texnologiyalara tələbatlarla şərtlənirdi. Bu elm, *məqsədi istehsalın effektivliyini yüksəltmək olan idarəetmə prinsipləri, metodları, vasitə və formalarının məcmusu kimi meydana gəlmiş menecmentin* əsasını təşkil edir.

Biznesdə tətbiq edilən mütəşəkkillik və idarəetmə vasitələrinə əsaslanan “inzibati effektivlik modelini” işləyib hazırlamış Vudro Vilson (1887) bürokratiyanı iyerarxiya və funksiyaların bölünməsi üzərində qurulan demokratik dövlətin idarəetmə aləti kimi nəzərdən keçirirdi. V. Vilson və F. Qudnaunun idarəetmənin elmi metodlarına və dövlət idarəçiliyinin siyasi ideologiyadan asılı olmamasına əsaslanan “Peşəkar mülki xidmət” modeli demokratik mədəniyyətin prinsip və dəyərlərinə uyğunlaşdırılmışdır. O, *siyasətçi və inzibatçılar arasındakı hədləri*, fərdi və kollektiv səviyyədə subordinasiya münasibətlərini, seçilmiş siyasi rəhbərlik tərəfindən təyin olunmuş müdiriyyətin fəaliyyətini istiqamətləndirmək və nəzarət etmək üçün hüquqi imkanı nəzərdə tuturdu. XX əsrin əvvəllərində Maks Veber tərəfindən ifadə edilmiş, dünya praktikasında geniş yayılmış 8 universal prinsip dövlət idarəçiliyi üçün nəzəri əsas oldu. Alim göstərirdi ki, “qərar – sərəncam – icraya nəzarət” sxemi üzrə qurulan və dövlətin mənafeyinə xidmətə təyin edilmiş avtoritar hakimiyyətin mənbəyi - idarəetmə elmi sahəsində peşəkar biliklər və bürokratik prosesin qaydalarına yiyələnəkdir. XX əsrin əvvəllərində idarəetmə elmi sahəsində ən görkəmli nəzəriyyəçi, Fransada menecment təliminin təşkilatçısı *Anri Fayoldur*. Onun tərəfindən elmi idarəetmənin klassik tərifini ifadə edilmişdir: “*İdarə etmək – gələcəyi görmək, təşkil etmək, sərəncam vermək, əlaqələndirmək və nəzarət etməkdir*”. A. Fayola görə, vəzifəsinə – *təşkilatın fəaliyyət proqramlarının hazırlanması, kollektivin seçilməsi, fəaliyyət koordinasiyası və işin harmonizasiyasının daxil olduğu* inzibati funksiyalar dövlət idarəçiliyi üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır. Onun tərəfindən hazırlanmış 14 universal idarəetmə prinsipi dünya praktikasında geniş əməli tətbiqə malikdir. Bunlar: *əməyin bölüşdürülməsi, hakimiyyət, intizam, sərəncamçılıq vahidliyi, rəhbərlik vahidliyi, şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe edilməsi, personalın mükafatlandırılması, mərkəzləşdirilmə, iyerarxiya, intizam, ədalət, personal tərkibinin sabitliyi, təşəbbüs, personalın yekdilliyidir*.



XX əsrin birinci yarısında Qərbdə inzibati-dövlət idarəçiliyi *prinsiplərini, səciyyəvi xüsusiyyətlərinin müəyyən olunmasını və ümumi qanunauyğunluqlarını* ifadə edən idarəetmə nəzəriyyəsinə işləyib hazırlamış “*Klassik məktəb*” (A.Fayol, Leonard D.Uayt, L.Urvik, D.Muni, T.Vulsi ) yarandı. O.F.Teylor, Q.Emerson və Q.Ford tərəfindən hazırlanmış elmi menecment nəzəriyyəsinin nailiyyətlərindən müvəffəqiyyətlə istifadə edərək, dövlət təşkilatlarının səmərəli idarəetmə sisteminin və onların strukturunun elmi əsasını verən idarəetmə prinsiplərini yaratmışdır. Xətti-funksional tipli inzibati-dövlət idarəçiliyinin nizamlanmış iyerarxiya modelinin yaradılması “*Klassik məktəbin*” əməli nəticəsi oldu. Bu modelin əsasına: “ənənəvi vərdişlər əvəzinə - elm”, “ziddiyyətlər əvəzinə - harmoniya”, “fərdi iş əvəzinə - əməkdaşlıq”, “hər bir iş yerində maksimal məhsuldarlığın təmin edilməsi” postulatları qoyulmuşdur. Klassik yanaşma dövlət idarəçiliyi sisteminin *iş mexanizmi, vəzifə funksiyaları və idarəetmə əlaqələri* haqqında aydın təsvir verirdi. *Klassik cərəyanın* banilərindən biri - 1926-cı ildə nəşr olunmuş ABŞ administrasiyasının fəaliyyət təcrübəsinin ümumiləşdirildiyi “*Dövlət idarəçiliyi elminə giriş*” adlı fundamental əsərin müəllifi, amerikalı professor L.D.Uayt hesab edilir. Qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün administrasiya orqanlarının fəaliyyətini və inkişafını optimallaşdırmaq imkanlarını təhlil edərək, Leonard D.Uayt *dövlət idarəçiliyinin maksimal effektivliyinin minimal məsrəflərlə təmin edilməsinin zəruriliyi haqqında müddəa* irəli sürdü. Biznesdə *təşkilatçılıq təcrübəsindən çıxış edərək, o, dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin əsas prinsipləri qismində: ixtisaslaşma, sərəncamların vahidliyi, qulluqçuların sayının ixtisara salınması, məsuliyyətin ötürülməsi, korporativ mədəniyyətə əsaslanan personalın mərkəzləşdirilməsi və harmoniyasını irəli sürdü.* Administrasiya strukturunun səmərəlilik məsələlərini iyerarxiya sistemi kimi nəzərdən keçirərək, alim onun başlıca funksiyaları qismində *planlaşdırmanı və təşkil etməni* göstərdi.

Klassik yanaşma effektiv təşkilatın başlıca amili kimi, insan amilinin prioritetliyi ideyasını xüsusi olaraq qeyd edən neoklassik “*insan münasibətləri məktəbi*”nin (M.Follet, A.Maslou, E.Meylo, U.Merfi) yanaşması ilə tamamlanır. İnsan münasibətləri nəzəriyyəsi şəxsiyyətlərarası *münasibətlər* mədəniyyətinin, təşkilatdakı *mühitin və motivasiyanın* kollektivin əmək məhsuldarlığına təsirini göstərdi. Ümumiliyə iddialı klassik yanaşmanın universallığını şübhə altına alaraq, o, diqqəti - münasibətlər mədəniyyətinin və kollektivdəki sosial (lakin iqtisadi deyil) tələbatların çox vaxt əmək məhsuldarlığının artmasına təsir edən idarəetmənin aparıcı amilinə çevrilməsinə yönəltdi. Bununla əlaqədar olaraq, kollektivdə psixoloji mühitin yaxşılaşdırılmasının, şəxsiyyətin özünütəsdiqi və onun yaradıcı potensialı-

nın reallaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılmasının əhəmiyyəti göstərildi (A. Maslou).

XX əsrin 50-ci illərində inzibati dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi neoklassik “insan münasibətləri məktəbi”nin yeni – “davranış” (“bihevioral”), “sistemli” və “situasiya” yanaşmaları ilə zənginləşdi. Sosial psixologiya və sosiologiyanın nailiyyətlərinə əsaslanan “Davranış yanaşması” (Q.Saymon, D.Smitsberq, V.Tompson, D.İston və b.) idarəetmə strukturlarında işləyən fərdlərin və qrupların davranışı vasitəsilə idarəetmə prosesləri və təzahürlərinin izahını verdi. Yanaşma, *insan resurslarının inkişafı və istifadəsinin səmərəliliyi hesabına personalı idarəetmə effektivinin artmasını təmin edən metod* kimi təklif olunmuşdur. Şəxsiyyətin idarəetmə imkanlarının dərk edilməsi, aşkar olunması və səmərəli istifadəsi xüsusi qeyd edilmişdir. Bu məqsədlə *sosial münasibətlərin xüsusiyyətləri, hakimiyyət mahiyyətinin problemləri, əməkdaşların nüfuzu və motivasiyası* tədqiq edilmişdir. Sonralar adı “bihevioralizm”ə (D.İston, D.Mak-Qreqor, F.Hersberq), dəyişdirilmiş “davranış yanaşması” idarəetmə prosesində insan davranışını anlamının əsasını təşkil edən idarəetmə elmində ümumi dəyişənlərin axtarışının zəruriliyinə diqqət yetirdi. Bu məqsədlə idarəetmə proseslərinin tədqiqi zamanı D.İston tərəfindən “qərar”, “qərarların qəbulu”, “maraqlar qrupu” və s. kimi müəyyən anlayışlar, kateqoriyalar və paradıqmalar qismində nəzərdən keçirilən “təhlil vahidləri” işlənib hazırlandı. D.İston bihevioral metodologiyanın 8 prinsipini ifadə etdi.: “qanunauyğunluqlar”, “verifikasiya” (“həqiqətə uyğunluğun müəyyən edilməsi”), “metodika”, “kəmiyyət metodları”, “dəyərlər”, “sistemlilik”, “təmiz elm”, “inteqrasiya”. *D.Mak-Qreqorun biheviorizm çərçivəsində hazırladığı idarəetmənin “statik” və “dinamik”* konsepsiyaları idarəetmə prosesinin effektivliyində məcburiyyətin, nəzarətin və marağın rolunu nəzərdən keçirir. *F.Hersberqin “motivasiyalı gigiyena” konsepsiyası* əməkdaşların baza tələblərinə əsaslanan düzgün motivasiyasının idarəetmə effektivliyinin yüksəlməsinə yardım etməsi haqqındakı tezisi əsaslandırdı. O, əmək uğurlarının, xidmətlərin təsdiqi, məsuliyyət səviyyəsi, xidməti və peşəkar yüksəlişin insanların davranış motivasiyasına və təşkilatda əlverişli psixoloji mühitin formalaşmasına təsirini göstərdi. Bununla bərabər alim tərəfindən əməklə təmin olunmaya yardım edən *8 motivasiya ifadə edildi: işin saxlanması təminatı, sosial status, təşkilatda əmək siyasəti, əmək şəraiti, səmimi rəis münasibəti, şəxsi meyllər, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, əmək haqqı.*

Özünə müxtəlif elmi məktəblərin metodları və nailiyyətlərini, o cümlədən, sistemlər nəzəriyyələrini inteqrasiya etmiş “*sistemli yanaşma*” (D. İston, Q.Almond, T.Parsons), dövlətin inkişafının strateji idarə edilməsi üçün böyük imkanlar açmışdır. Sistemli yanaşma, son nəticələrin səmərəliliyi

nöqteyi-nəzərindən, qərarların qəbul edilməsi prosesinin həyata keçirilməsinə təsir göstərə bilən bütün amillərin - zaman, resurs, motivasiya, ətraf mühitin dəyişməsi və s. hesaba alınmasını nəzərdə tutur. Bununla bərabər, sistemli yanaşma idarəçiliyin funksiya və effektivliyinə təsir göstərən bir sıra əsas elementləri və dəyişən sistemləri diqqətdən kənar qoymuşdur.

XX əsrin 70-ci illərində elmin konkret situasiya və şəraitlərə birbaşa tətbiqi imkanlarının istifadəsinə əsaslanan dövlət idarəçiliyinə yeni "*situasiya yanaşması*" işlənib hazırlandı. Əsasını Piter Çeklandın "yumşaq təfəkkür" sisteminin və Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsinin təşkil etdiyi bu yanaşmanın mahiyyəti - təşkilatın və ya idarəçilik sisteminin fəaliyyətinin effektivliyinə təsir göstərən daim dəyişən siyasi, sosial, iqtisadi, ekoloji, zaman və digər amillərin təhlili əsasında idarəçilik qərarlarının korrekt edilməsindədir. İdarəetmə vəzifələri və qərarlarının situativ təhlili - elmi metodun seçilməsini, qəbul edilmiş qərarın müsbət və mənfi nəticələrinin qiymətləndirilməsini, prosesin amillərinin və effektinin düzgün interpretasiyasını, qoyulmuş məqsədlərə nail olmağı təmin edən daha səmərəli üsullardan istifadə bacarığını nəzərdə tutur. "*Situasiya yanaşması*" konkret şəraitdə idarəetmə prosesinin inkişafını müəyyən edən və onun təkamülünə təsir göstərən situativ dəyişənlərin əsas daxili və xarici növlərini təyin etməyə imkan verdi. *Daxili dəyişənlər* – məqsəd, vəzifə, struktur, texnologiya və kollektivdir. *Xarici dəyişənlər* – siyasi proses, elmi-texniki tərəqqi, iqtisadi inkişaf, sosial-mədəni dəyişikliklər, qrup maraqlarının təsiridir.

Lakin təcrübə göstərdi ki, kiçik qrupların təhlili üçün biheviyristlərin istifadə etdikləri sosiometriya prinsipləri dövlət idarəçiliyinin makrososial mühitini təşkil edən ictimai inkişaf prosesinin bütövlükdə dərk edilməsi üçün effektiv deyil. Bu, idarəetməyə yeni: "*postbiheviyozizm*", "*modernizm*", "*struktur funksionalizm*" amerikalı yanaşmalarını yaratdı. "*Postbiheviyozizm*" demokratiyanın başlıca prinsiplərini saxlamaqla, onun aktual sosial-siyasi dəyərləri kontekstində, dövlət inzibatçılığında lazımi dəyişikliklərin mümkünlüyünü elan etdi. Öz bilikləri və fəaliyyətlərinin cəmiyyətin inkişafı maraqlarında tətbiqi üçün alimlərin məsuliyyəti xüsusi olaraq qeyd edilirdi. "*Modernizm*" "biheviyozizmin" məhdudluğunu, inzibati-dövlət idarəçiliyi institutlarının öyrənilməsinə əsaslanan institusional yanaşma ilə tamamlanma hesabına aradan qaldırmağa istinad edirdi. Bununla bərabər "modernizm" kibernetikanın, fizika və riyaziyyatın faktor təhlili, konten-təhlil, verbal abstrakt modellər, oyunlar nəzəriyyəsi və digər nəzəri və empirik metodlarından geniş istifadə edirdi. "Modernizmin" nümayəndəsi D.Springer öz diqqətini *struktur, mədəniyyət və münasibətlər kimi institusional təzahürlərin bircə təhlilinin zəruriliyinə yönəltdi*. Keçən əsrin 50-ci illərinin ortalarından ABŞ-ın idarəçilik elmində, dövlət idarəçiliyi sistemində inteqrasiya-

ya və sosial stabilliyə yardım edən və ya ona mane olan amillərə diqqəti mərkəzləşdirən “*struktur funksionalizm*” (D.İston, Q.Almond, T.Parsons) geniş yayıldı. Bu konsepsiya daxilində T. Parsons iki – “*bölgü*” və “*birləşmə*” prinsipini formalalaşdırdı. “*Bölgü*” prinsipinə aşağıdakılar aid edildi: “*vəsaitlər*” (nəqliyyat, yaşayış evi, maddi rifah, pul və hakimiyyət də daxil olmaqla istehsal vasitələri), “*personal*” (dövlət qulluqçularının təlimi, seçilməsi və təyinatı) və “*mükafatlar*”. Birləşmə prinsipi vəsaitlərin bölüşdürülməsi keyfiyyəti kontekstində nəzərdən keçirilirdi. Bütövlükdə “*struktur funksionalizm*” öz məhsuldarlığını yalnız cəmiyyətin sosial-siyasi sabitliyi şəraitində göstərən qismən mücərrəd yanaşma kimi qiymətləndirilir.

ABŞ-ın inzibati-dövlət idarəçiliyinin müasir nəzəriyyəsinə dövlət inzi-batçılığı sistemində fəaliyyətin effektivliyinin yüksəldilməsini nəzərdə tutan innovativ xarakterli “*mütəşəkkil inkişaf konsepsiyası*” (A.Maslou, D.Mak-Qreqor, R.Laykert) mühüm yer tutur. Burada: struktur dəyişikliklərin hesaba alınması, sistemin ətraf aləmdə baş verən dəyişikliklərə düzgün qiymət verməsi və tez uyğunlaşması, həmçinin ən yeni idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının nailiyyətlərindən istifadə şərt kimi çıxış edir. Bu konsepsiyada ideal idarəetmə strukturunun modeli kimi, “*Canlı orqanizm modeli*” yeni idarəetmə məqsədlərinə uyğunlaşmaq bacarığını, həmrəyliyi və dəyişiklikləri, idarəetmə qabiliyyətini, obyektiv ziddiyyətləri həll etmək bacarığını, habelə əməkdaşların özünü reallaşdırması üçün şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu yanaşmanın mühüm vasitələri - ən yeni idarəetmə texnologiyalarına öyrədilmə, mədəniyyətlərin harmonizasiyası və əməkdaşların mədəni dəyərlər sistemində təsiri əsasında davranışın tənzimlənməsi yolu ilə insan kapitalından istifadə effektivliyinin artırılmasıdır.

Birləşmiş Krallıqda dövlət idarəçiliyinə nisbətən yeni yanaşmalar arasında, yuxarıda adı çəkilən, *Piter Çekland tərəfindən işlənilib hazırlanmış “yumşaq təfəkkür” sistemi* daha böyük nüfuza malikdir. Bu sistem konkret vəziyyətlərdə müxtəlif baxışların təhlili və onların qanuniliyinin müzakirəsi yolu ilə idarəetmə prosesləri strukturunun tərtibinin demokratikliyinə nəzərdə tutur. Bu yanaşmanın özülündə mümkün qədər daha çox nöqtəyi-nəzərlərdən görmə əsasında tamlıq ideyası durur. P. Çekland idarəetmə problemlərinin həllini konkret vəziyyətlərin daimi öyrənilməsi zərurəti ilə, kollektivin ona uyğunlaşması və idarəetmə fəaliyyəti perspektivlərinin formalalaşdırılmasına ilə şərtlənən fasiləsiz idrak prosesi kimi nəzərdən keçirir. İdarəetmədə “yumşaq təfəkkürə” yaxın, idarəetmə sisteminin yüksək uyğunlaşma səviyyəsini ifadə edən, onun tərəfindən “*tarazlaşdıran sistem*” anlayışı daxil edilmiş S.Bierin “*mütəşəkkil kibernetika*” yanaşmasıdır. O, xarici mühitin tələbləri və daxili funksiyalar arasındakı harmoniya hesabına onun həyat fəaliyyətini təmin edən balans strategiyası əsasında qurulur. Belə sis-

temin funksiyaları - təşkilat, nəzarət, informasiyanın toplanması və işlənməsi, həmçinin siyasətin işlənilib hazırlanmasıdır.

Dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinə mühüm töhfələrdən biri – M.Prelo, M.Düverje və başqalarının tədqiqatları sayəsində keçən əsrin 70-ci illərinin əvvəllərinə qədər Fransada geniş yayılmış “institurlar nəzəriyyəsi” oldu. Onun əsasında ifadə edilmiş dövlətin institusional hakimiyyət kimi yeni izahını verən “*dövlətin institusional konsepsiyası*”, faktik olaraq, hakimiyyətin mütləqdən hüquqi-yə çevrilməsinə yardım etdi. O, hakimiyyətin səpələnməsi və demokratlaşmasını, “kastaçılıqdan” imtina və dövlətin hakimiyyət böhranının mümkünlüyünü istisna edən zəruri islahatların aparılmasını nəzərdə tutur.

Qərb ölkələrində bürokratik aparatın inkişafı vəzifə iyerarxiyasının formalaşması prosesində keyfiyyətli dəyişikliklərlə müşayiət olunurdu. Bu dəyişikliklərin mahiyyəti tədriclə, imtiyazlar prinsipindən bilik, peşəkarlıq və bürokratiyanın şəxsi xidmətlərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanan hüquq prinsipinə keçid idi. Başlıca ideyası *biliyin, elmin siyasət və dövlət idarəçiliyindəki rolundan ibarət olan M.Ponyatovskinin konsepsiyası* dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin inkişafı üçün innovativ əhəmiyyətə malik idi. *M.Ponyatovski* diqqəti ona yönəldirdi ki, iyerarxiya daima iddia ediləcək, çünki onun hakimiyyəti daim yeniləşən biliyə istinad edir. Bunu nəzərə alaraq, o, gələcəyin problemlərini həll etməyə iqtidarlı olan yeni metodların və institutların yaradılması zəruriliyini göstərdi. Ölkə vətəndaşlarına xidmətdə dövlət administrasiyasının rolunu təsdiq edərək, o, cəmiyyətdə sabitliyi və rifahı təmin edən idarəetmənin bütün səviyyələrində vətəndaşların öz iştirakının vacibliyini qeyd etmiş və dövlət səlahiyyətlərinin bir hissəsinin səriş-təli orqan və təşkilatlara həvalə edilməsi üçün çıxış etmişdir.

Əsasını dövlətə hüquqi deyil, sosial institut kimi yanaşma təşkil edən Lüdviq Erxardın “*dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyası*”, dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinə mühüm yer tutur. Konsepsiya dövlət qulluğunun mənasını, funksiyaları və strukturlarını yeni görmə imkanı hesabına dövlət inzi-batçılığının sosial rolunun yüksəldilməsi ilə əlaqədardır. Alman cəmiyyətinin sosial strukturunun modernləşdirilməsi vəzifəsini qoyan bu konsepsiyaya uyğun olaraq, dövlət qulluğundakı bütün vəzifələri dövlət siyasətini mü-əyyənləşdirən “*ümumi maraqlar üzrə*” *mütəxəssislər* tutmalı idilər. *Peşəkar idarəçi kadrların seçilməsinin əsas prinsipi ölkənin bütün sosial qrup-larının maraqlarının yaxşı başa düşülməsi hesab edilirdi.*

Qərb ölkələrinin təcrübəsi ilə yanaşı, Rusiya Federasiyasının *dövlətçilik mədəniyyətinin inkişafı və dövlət idarəçiliyi təcrübəsi* böyük maraq doğurur. Üçüncü minillikdə dövlət idarəçiliyi texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi və Rusiyanın strateji planlaşdırılması ölkənin sabit sosial-iqtisadi inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılmasına yönəldilmişdir. O, həyat fəaliy-

yəti vektorlarını əhatə edən: elm, təhsil və texnologiya, sosial sabitlik və həyat keyfiyyəti, tibb və ekologiya, bərabərhuquqlu tərəfdaşlıq və qarşılıqlı səmərəli əməkdaşlıq, rəşional və praqmatik xarici siyasət, milli təhlükəsizlik və müdafiə qabiliyyəti və s. kimi prinsiplərin formalalaşdırılması və dövlət prioritetlərinin təyin edilməsi üzərində qurulur. Bu zaman dövlət idarəçiliyi proseslərinin və nəticələrinin qiymətləndirilmə mexanizmi monitorinq yolu ilə nəzarət göstəriciləri vasitəsilə yaradılır. Siyasi kursun reallaşdırılması dövlət hakimiyyəti orqanlarının və vətəndaş cəmiyyəti institutlarının konsolidasiyası əsasında həyata keçirilir.

Burada idarəetmə elminə ciddi diqqət yetirən rus alimlərinin rolu danılmazdır. Müəllif, Q.V.Atamançukun dövlət idarəçiliyi məsələlərinin parlaq və hərtərəfli təhlili verilmiş, yüksək qiymətə layiq “Dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi” (Moskva, 2004) əsəri üzərində xüsusi olaraq dayanmağı zəruri hesab edir. Professor haqlı olaraq qeyd edir ki, qədim və orta əsrlər dövründə “dövlət idarəçiliyi hakimiyyəti saxlama və ya ona malik olma qaydaları, rəqiblərin susdurulması və onu (hakimiyyəti) saxlamaq üçün cərimələr tələb etmə vasitələri haqqında biliklər” idi. Müasir anlamda isə “idarəetmə” anlayışının yaranması sənaye cəmiyyətinin formalaşması ilə əlaqədar istehsalın təşkili və idarə edilməsi sahəsində yeni biliklərə tələbatlarla şərtlənmişdir; o xüsusi bilik və bacarıqlarla əlaqələndirilmiş fəaliyyət kimi mənimsənilməyə başladı. Bununla əlaqədar əsərdə, dövlət idarəçiliyi sistemində elmi biliyə münasibətin dəyişilməsi zəruriliyi haqqında düzgün məsələ qoyulur. Bizim araşdırmamızda bütün idarəetmə tipləri üçün universal əhəmiyyətə malik “idarəetmə subyektləri və obyektlərinin qarşılıqlı təsir sistemi” kimi dövlət idarəçiliyi konsepsiyası mühüm əhəmiyyət təşkil edir. İdarəetmə nəzəriyyəsi nailiyyətlərinin hərtərəfli təhlili əsasında, rus alimi tərəfindən dövlət idarəçiliyinin təşkili, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsinə dair fundamental prinsip və yanaşmalar işlənib hazırlanmışdır. Onlar dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin, strategiyalarının qurulmasına, dövlət idarəçiliyinin forma, metod və mərhələlərinin təsvirinə, sosial effektivlik meyarlarının təhlilinə, dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi və informasiya təminatına qoyulmuş tələbləri əhatə edir. Əməyi və bir çox insanların qarşılıqlı əlaqəsini təşkil etmək bacarığı kimi dövlət idarəçiliyinin Qərb ölkələri üçün danılmaz əhəmiyyətindən danışan prof. Q.V.Atamançuk düzgün olaraq qeyd edir ki, hər hansı bir işin nəticəsi və keyfiyyəti, onu kimin və necə etməsindən asılıdır. Bu zaman o qeyd edir ki, az-az hallarda “istedadın yüksəlişi etinasızlıq girdabında batır”, “böyük məqsədlər“ isə kütləvi ətalət üzündən məhv olurlar.

İdarəetmə elmi sahəsində çalışan məşhur Rusiya mütəxəssisi, qərb və sovet idarəçilik təcrübəsini tanımış siyasətçilərin xatirələrinin təhlili əsasında müqayisə edərək, qərb dövlət idarəçiliyi sisteminin üstünlüklərini xü-

susi qeyd etmişdir. Rusiyanın gələcəyini qurmaq məsələsini nəzərdən keçirərək, Q.V.Atamançuk, milli inkişafın perspektivlərini ictimai tərəqqini “biliklər cəmiyyəti” yolu ilə stimullaşdıran idarəetmə texnologiyasının düzgün seçimi ilə əlaqələndirir. O hər bir ölkənin milli mədəni xüsusiyyətlərini və konkret şəraitlərini, həmçinin bəşəriyyətin məskunlaşdığı mühitin qorunması üçün zəruri olan ekoloji tarazlığı nəzərə almaqla, dünya idarəçilik təcrübəsinin öyrənilməsinə və mənimsənilməsinə xüsusi əhəmiyyət verir. Alim Rusiyadakı mütərəqqi dəyişiklikləri, - cəmiyyətdə idarəetmə haqqında elmi biliklərin yayılması, onların lazımi səviyyədə qiymətləndirilməsi və praktik istifadəsi şərti ilə, idarəetməni “ictimai inkişafın real hərəkətverici qüvvəsinə” çevrilmə vasitəsi hesab edən, idarəetməyə yeni yanaşma ilə şərtləndirir. Bununla bərabər qeyd olunur ki, insanları idarə etməyə mənəvi haqqa kifayət qədər səriştəli və əxlaqlı, xüsusi hazırlıq keçmiş insanlar malikdirlər.

İnsanın inkişafında dövlət idarəçiliyinin aparıcı rolunu araşdıraraq, Q.V.Atamançuk inzibati özbaşnalıq, rəsmiyyətçilik, məmurların məsuliyyətsizliyi və hakimiyyətdən sui-istifadə etmək kimi halların aradan qaldırılmasına çağırır. Rusiyanın milli inkişaf maraqlarını və üçüncü minillikdə onun Avropa xalqlarının səviyyəsinə çıxmasının əhəmiyyətini nəzərə alaraq, o, ailə və mülkiyyətin möhkəmləndirilməsində, mənəvi oriyentirlərin və dəyərlərin müasirləşdirilməsində, hüquq, qanunilik və özünüidarə proseslərinin inkişafında səylərin bir yerə cəmləşdirilməsi zəruriliyinin gücləndirilməsini qeyd edir. Q.V.Atamançuk ictimai münasibətlərin, proseslərin və insanın fəaliyyət sahələrinin ahəngdarlığında, ehtiyatların səmərəli istifadəsində idarəetmənin roluna diqqət yetirir. O həmçinin, gözlənilən nəticələrə nail olmanı təmin edən müasir yüksək texnologiyaların mənimsənilməsinə, beynəlxalq standartlara cavab və maksimum sosial effekt verən ən yeni elmi-texniki nailiyyətlərin prioritet istifadəsi şərti ilə, ictimai məhsulun istehsalının və sosial xidmətlərin daha səmərəli və effektiv kütləvi tətbiqinə çağırır.

Prof. Q.V.Atamançuk idarəetmə “subyektləri” və “obyektləri” maraqlarının bir-biri ilə uzlaşması zəruriliyi haqqında danışır. Bu məqsədlə o, cəmiyyətin həyat fəaliyyəti proseslərini ahəngləşdirən, həm idarəetmə subyektləri (hakimiyyətə malik olanlar), həm də obyektlərinin (ruhi və maddi nemətlərin yaradıcıları) rifahının “uyğun və müqayisəli” səviyyələrini nəzərdə tutan “çarx modeli” (dövr etmə) üzrə idarəetmə sisteminin qurulmasını təklif edir. Alim konkret nəticələrin əldə edilməsi məqsədilə həyat tərəfindən daim irəli sürülən problemləri real həll etməyin, sözlərin, fikirlərin, islahatların, proqramların, onların əməli faydası nöqtəyi-nəzərindən dəyərinin müəyyənləşdirilməsi zəruriliyini qeyd edir. O, “idarəetmə subyektlərinin vəzifəsini *müdrək* (bilivə əsaslananlar), *rasional* ( praktik təcrübədən çıxış edənlər) və *perspektivli* (stateji cəhətdən doğru olanlar) *idarəetmə qə-*

*rarları və fəaliyyətlərində*” görür. İdarəetməni cəmiyyətin bütün strukturları və qanunauyğunluqları ilə bağlı olan sistemli ictimai təzahür kimi qiymətləndirən Q.V.Atamançuk, onun *tamdəyərliliyini və hüquqiliyini*, - onda “*insan mədəniyyətinin bütün zənginliyinin, insanın təfəkkürü, biliyi, təcrübəsi və istedadının bütün imkanlarının, bir çox elmlərin nailiyyətlərinin təqdim edilməsi ilə*” şərtləndirir. Tarixdən öyrənməyin vacibliyini göstərərək alim, onsuz inkişafın sabit yaradıcı yoluna çıxmağın mümkün olmadığı həyat dialektikasını vicdanla, cəsarətlə və dürüst açmağa çağırır. Q.V.Atamançuk dövlət idarəçiliyinə, - həyat fəaliyyətinin vəhdətini ontoloji əks etdirən müəyyən dünyagörüşün, fəlsəfə və metodologiyanın məcmusu kimi *kompleks yanaşmanın aktuallığını* göstərir. Beynəlxalq sahədə milli idarəetmə keyfiyyətinin və dövlətlərin fəaliyyət koordinasiyası xüsusiyyətinin rolunu qeyd edərək, o özündə dövlət idarəçiliyinin universal qanunauyğunluqları və formalarını əks etdirən *kompleks elmi biliklərin hazırlanması və müntəzəm inkişafının zəruriliyini* qeyd edir.

Qərb ölkələri dövlət idarəçiliyinin zəngin təcrübəsi professor İ.V.Vasilenkonun, inzibati - dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi mahiyyətinin və əsas problemlərinin öyrənildiyi məşhur əsərlərində əks olunmuşdur. Bu, - nəzəri idarəetmə problemlərinin hazırlanmasının, aparatın funksiyalarının, idarəetmə koordinasiyalarının daxil olduğu dövlət idarəçiliyinin təşkil edilməsi problemləridir. Bu - ştatların optimal strukturu, personalın idarə edilməsi, idarəetmə üslubu, liderlik problemləri və digərlərinin daxil olduğu kadrların hazırlığı və istifadəsi problemləridir. Nəhayət, bu - qərarların qəbulu, siyasi proqnozlaşdırma, böhran şəraitində və münaqişəli vəziyyətlərdə idarəetmə metodlarının və s. daxil olduğu dövlət idarəçiliyi texnologiyaları problemləridir.

Hazırkı icmaldan görüldüyü kimi, siyasətçi və məmurlar tərəfindən idarəetmə elminin mənimsənilməsi - konkret vəziyyətdə düzgün oriyentirini tapma, cəmiyyətin inkişaf perspektivlərini görmə qabiliyyəti, yüksək inkişaf dinamikasını və dövlətin rəqabət qabiliyyətini təmin edən kulturoloji innovasiyaların dəstəklənməsi üçün böyük imkanlar açır.

## **Müəllifin kulturoloji idarəetmə modeli haqqında**

Məlumdur ki, təbiətdə qeyri-müəyyənlik var. Hələ 1927-ci ildə kvant mexanikasının yaradıcılarından biri olan Nobel mükafatı Laureatı Verner Heyzenberq elektron, proton və materiyanın digər hissəciklərinin ikili korpuskulyar dalğalı təbiətini əks etdirən kvant nəzəriyyəsinin fundamental müddəası olan qeyri-müəyyənlik prinsipini formalaşdırmışdır. Bu prinsipə uyğun olaraq, fiziki sistemi xarakterizə edən əlavə fiziki kəmiyyətlər (məsələn, koordinat və impuls) eyni vaxtda dəqiq qiymət ala bilməz. Belə bir



qeyri-müəyyənlik tam sosial sistem olan mədəniyyətdə də, amma daha böyük miqyaslarda mövcuddur. Burada qeyri-müəyyənlik amilləri qismində, ayrı-ayrı insanlarda müxtəlif olan əhval-ruhiyyə, enerji, xarakter, bilik, iradə və sosial, habelə təbii şəraitdən asılı olaraq dəyişə bilən insanın digər mədəniyyət göstəriciləri çıxış edə bilər.

Kollektiv və cəmiyyət səviyyəsində qeyri-müəyyənlik daha çox artır, bu da insanların idarə edilməsi mürəkkəbliyini göstərir. Bir çox dəyişən cəmiyyətlər kimi, böyük kollektiv və sosial qrupların davranışını proqnozlaşdırmaq çətin məsələ olur. Əgər bu problemə “insanın davranışı onun mədəniyyətinin dəyişməsi ilə dəyişilir” formulu müəyyənləşdirən L.A. Uaytın prizmasından yanaşsaq, onda cəmiyyətdə və kollektivdə yüksək ruhi mədəniyyətin formalaşmasının nə qədər vacib olduğu aydın olur ki, onun normalarına sadıqlıq, konkret situasiyalarda insanların davranışının proqnozlaşdırılması və əvvəlcədən xəbər verilməsi imkanlarını genişləndirir. Bu, xüsusilə, əgər insan kapitalının və ictimai əməyin məhsuldarlığının artmasının əsasını təşkil edən intellektual mədəniyyət ilk olaraq inkişaf etdirilərsə, dövlətin sosial- mədəni inkişafının böyük ehtiyatıdır, çünki maddi rifah istehsalçıların başlıca mənbəyi intellektədir.

Dövlət idarəçiliyi proseslərinin təkmilləşdirilməsi maraqlarını nəzərə alaraq, müəllif tərəfindən innovativ effektiv idarəetmə modelinin qurulmasına imkan verən “kulturoloji piramida”<sup>10</sup> universal metodu hazırlanmışdır. Bu, universal biliklərə, düzgün anlama və yaradıcılıq fəaliyyətinin səmərəli istifadəsi və cəmiyyətin və dövlətin layiqli gələcəyinin qurulmasının effektiv idarə edilməsi üçün yeni imkanlar açan texnologiyalara aparən, üçsəviyyəli, çoxpilləli “kulturologiya piramidası”dır. O, tərəfimizdən təklif olunan bir sıra metodoloji prinsiplərin və ifadə edilən baza kulturoloji anlayışların və kateqoriyaların istifadəsini nəzərdə tutur. Metodoloji prinsiplərə: məntiq, tarixilik prinsipi və dialektika aiddir. Baza anlayışlarına: mədəniyyətin elmi anlamı, mədəniyyətin bütöv sosial sistem kimi başa düşülməsi, mədəni insan formulu, mədəniyyətin inkişafının obyektiv tarixi amilləri, sosial-mədəni tərəqqi formulu, mədəniyyətin effektivlik formulu, istehsalın effektivlik formulu, idarəetmənin effektivlik formulu və nəhayət, kulturoloji piramidanın üç: *öyrənmə, dərk etmə, və yaratma* səviyyəsinin anlaşılmasını nəzərdə tutan yaradıcılıq formulunu ehtimal edir. Öyrənilən obyektin sistemli kulturoloji təhlili məqsədilə tərəfimizdən, mürəkkəb və sistemyaradıcı dövlət idarəçiliyi problemlərinin düzgün və daha səmərəli həllinin hazırlanması və əsaslandırılması üçün 12 tədqiqat metodu məcmusu təklif edilmişdir.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Bax. bölmə: “Kulturoloji piramida” universal metodu

<sup>11</sup> Bax. bölmə: Mədəniyyətin əsas tədqiqat metodları və prinsipləri

Bu metodların birgə istifadə edilməsi dövlət qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi proseslərində yarana bilən sabit və dəyişən kəmiyyətləri, real situasiya amillərini və qarşılıqlı əlaqələrini nəzərə alan optimal, tarazlaşdırılmış idarəetmə modelinin qurulmasına imkan verir. Universal kulturoloji model çərçivəsində rəhbərə, - konkret şəraitlərə operativ reaksiya verərək və mövcud qeyri-müəyyənliklərin xarakterini öyrənərək, dəyişən situasiyanın tələblərinə hansı idarəetmə strukturları və metodlarının daha çox cavab verəcəyini, hansı idarəetmə innovasiyalarının təşkilatın və ya dövlətin effektivliyini və rəqabət qabiliyyətini təmin edə biləcəyini permanent müəyyən etməyə imkan verən situativ təhlil xüsusi yer tutur. Müvəffəqiyyət, situasiyanın obyektiv şərh, əsas daxili və xarici “situativ dəyişənlərin”, qoyulmuş məsələnin həlli üçün vacib, məntiqi cəhətdən nöqsansız və effektiv (verilmiş şəraitdə) olan tədqiqat metodlarının düzgün seçimi, qəbul ediləcək qərarların ehtimal edilən nəticələrini qabaqcadan görmək bacarığı ilə müəyyən edilir. Daxili dəyişənlərə - idarəetmə sisteminin məqsədləri, vəzifələri, strukturu, texnologiyaları, əməkdaşları aiddir. Xarici dəyişənlərə - siyasi proses, iqtisadiyyatın vəziyyəti, elmi-texniki tərəqqi, sosial-mədəni dəyişikliklər, qrup maraqlarının təsiri aiddir.

Müəllif tərəfindən təklif edilən kulturoloji model, idarəetmə texnologiyalarının təkmilləşdirilməsinin institusional və bihevioral konsepsiyalarının üstünlüklərini özündə birləşdirən, Qərb ölkələri və Rusiyanın dövlət idarəçiliyinin əsas konsepsiyalarının elmi və praktik dəyərinin qəbul edilməsi, universal yanaşma yaradılması məqsədilə onların nailiyyətlərinin analizi və sintezi əsasında qurulmuşdur. O, insan fəaliyyətinin strateji sahəsi kimi, cəmdə idarəetmə prosesini səciyyələndirən amillərin spektrlərinin tədqiq edilməsi imkanını verir. Model bir çox sosioloq, politoloq, psixoloq, iqtisadçılar və əsərləri dövlət idarəçiliyi problemlərinə həsr edilmiş digər mütəxəssislərin elmi nailiyyətlərini özündə birləşdirir. Bu sistemli kulturoloji yanaşma, effektiv qərarlar üçün zəruri olan problemlərin mahiyyətini obyektiv aşkarlamağa, daha uğurlu metodları və konsepsiyaları birləşdirməyə, elmi əsaslandırılmış nəticələri ifadə etməyə imkan verir. Tərəfimizdən ilk dəfə irəli sürülən, triada kimi yaradıcı prosesi, onun nəticələri və texnologiyalarını özündə birləşdirən mədəniyyətin elmi anlamı konsepsiyası – mədəniyyət fenomeninə yeni yanaşmadır. O bütövlükdə mədəniyyəti yalnız tədqiq etmək deyil, həm də onun ayrı-ayrı sosial institutlarını təhlil etmək və modelləşdirməyə imkan verən məntiqi metod kimi istifadə oluna bilər. “Kulturoloji piramidanın” universal metodları ilə birləşmədə mədəniyyətin elmi anlamı - siyasətdə, iqtisadiyyatda, elm, təhsil, hüquq, beynəlxalq əlaqələr və sosial-mədəni fəaliyyətin digər sahələrində, bu institutların effektiv idarə edilməsi üçün yeni imkanlar açaraq, inkişafın mahiyyətinin, xüsusiy-

yətləri, mexanizmləri, əlaqələrinin, qanunları və texnologiyalarının dərin-dən açılmasına yardım edir.

Universal və xüsusi biliklərə əsaslanmış təklif edilən modelin praktik tətbiqi, nəinki milli mədəniyyətin ənənəvi xüsusiyyətlərinin “nəzərə alın-masını”, həm də tənqidi təhlili və yeni şəraitlərdə öz progressiv əhəmiyyətini itirmiş sosial-mədəni stereotiplərdən imtina edilməsini nəzərdə tutan mil-li və beynəlxalq inkişaf təcrübəsinin *yeni oxunuşunu* nəzərdən keçirir. Bu səbəbdən, o, həm də beynəlxalq idarəçilik üçün zəruri olan sistemli kulturo-loji tədqiqatda və dünya təcrübəsi üzrə siyasi, inzibati, iqtisadi və sosial idarəetmənin yaradıcı istifadəsində faydalı ola bilər. Bununla bərabər təklif edilən model qabaqlamaya işləyərək dünya prosesi tendensiyalarından, si-tuasialardan, daxili və xarici şəraitin fasiləsiz dəyişikliklərindən asılı ola-raq, milli səviyyədə fəaliyyətin bütün istiqamətləri və sahələrində effektiv idarəetmənin yeni kreativ imkanlarının yaradılmasına kömək edə bilərdi. Onun istifadəsi, demokratik sistem şəraitində özünün yüksək effektivliyini sübut etmiş *geniş profilli peşakar idarəçilərin - “ceneralistlərin” və “cene-ralist” idarəetmə üslubunun hazırlanması və inkişafı* üçün də məqsəduy-ğun hesab edilir.

Deyilənlər, inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün yeni kulturoloji idarəetmə texnologiyaları və modellərinin hazırlanması və tətbiqinin aktuallığını, kul-turologiyanın inkişafının hüquqi təminatının, idarəçi kadrların hazırlanma-sının universal elmi əsası kimi kulturologiyanın institutlaşdırılması haqqın-da müvafiq qanunun qəbul edilməsinin, dövlət siyasəti və dövlət idarəçiliyi sisteminin inkişafının, həmçinin insanların həyat fəaliyyətinin təkmilləşdi-rilməsinin əhəmiyyətini bir daha təsdiq edir.

### **Milli idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə müəllifin tövsiyələri**

Yüksək milli idarəetmə keyfiyyətini təmin edən şərtlərdən biri - dövlət fəa-liyyətinin müxtəlif sahələrinə məsul rəhbərlərin və liderlərin universal elmi və peşə bilikləri səviyyəsinin daim yüksəldilməsidir. Kulturoloji tədqiqatların və onların milli maraqlarda effektivliyinin təmin edilməsi üçün kulturoloq-alimlə-rin dövlət quruculuğu və idarəçiliyi praktikası ilə sıx əlaqəsi mühüm əhəmiyyə-tə malikdir. Demokratik dövlətdə mütərəqqi düşünən alimlərin innovativ fəa-liyyəti siyasi hakimiyyət tərəfindən dəstəklənir və təşviq edilir. Dövlət idarəç-iyi sahəsində innovativ fəaliyyətin həyata keçirilməsi və milli inkişafın məhs-uldar antiböhran proqramlarının hazırlanması üçün sosial-mədəni inkişafın mürəkkəb proseslərinin müstəqil kulturoloji ekspertizaya əsaslanan, real ger-çəkliyin obyektiv dərk edilməsini təmin edən məqsədli kulturoloji tədqiqatların

təşkil edilməsi və hüquqi təminatı zəruridir. Birləşmiş Krallıq, ABŞ, Fransa, Almaniya və başqa aparıcı demokratik dövlətlərin dövlət idarəçiliyi təcrübəsinin komparativ təhlili inkişaf etməkdə olan ölkələrin dövlət idarəçiliyi sisteminə kulturoloqların fəal cəlb edilməsinin məqsədəuyğunluğunu göstərir. Universal biliklərə malik “generalistlərin” (kulturoloqların - F.M.) mənəvi və maddi mədəniyyətin konkret istiqamətlərindən yaxşı baş çıxaran ekspertlərdən üstünlüyü, - “generalistlərin” problemləri və strateji perspektivləri, idarəetmə fəaliyyətinin daha effektiv koordinasiyalarını və gələcəyin qurulmasını bütöv şəkildə görmə bacarığından ibarətdir. Onların daha universal imkanları, ekspert rəylərini proqram və layihələrə dəyişmək bacarığı, dövlətin mənafeyi və məqsədlərinə cavab verən tarazlaşdırılmış siyasi, iqtisadi və sosial qərarların qəbul edilməsinə yardım edir.

Bu təcrübəni nəzərə alaraq, inkişaf etməkdə olan ölkələrin bütün ali və orta məktəblərində kulturoloji təhsili nəinki təşkil etmək, habelə “yeni demokratiyalarda” dövlət idarəçiliyi sahəsində istifadə üçün hazırlanan məmurlara xüsusi kulturoloji hazırlığın, kulturologiya və idarəetmə mədəniyyəti üzrə mühazirə və interaktiv treninqlərin keçirilməsini təmin etmək zəruriliyi meydana çıxır. İdarəçilik əməyinin düzgün stimullaşdırılması məqsədilə, idarəçiliyin “klassik” və “neoklassik” məktəblərinin nailiyyətləri təhlilinə əsaslanaraq, tərəfimizdən mütəxəssislərin idarəetmə mədəniyyəti səviyyəsinin, onların peşə keyfiyyətləri, qabiliyyətləri və xidmətlərinin prinsipləri və qiymətləndirilmə meyarları təklif edilmişdir:

- Ümumi elmi və xüsusi biliklər.
- Ciddi peşə təcrübəsi.
- Təşkilati-idarəçilik qabiliyyətləri.
- Yüksək etik mədəniyyət.
- Korporativ etika.
- İdarəçilik fəaliyyətinin konkret nəticələri.
- İnnovativ fəaliyyət sahəsində nailiyyətlərinin milli və beynəlxalq aləmdə tanınması.

Hər bir ölkənin milli mənafeyini nəzərə alaraq, siyasətçilərin və liderlərin ali korpusundan - nazirlər, icra hakimiyyəti başçıları, parlament komissiyalarının sədrləri, hüquqi strukturların rəhbərlərindən başlayaraq, hakimiyyətin müxtəlif sahələrini təmsil edən bütün səviyyələrdə bürokratlar üçün sistemli şəkildə idarəetmə mədəniyyəti üzrə interaktiv treninqlərin keçirilməsi zəruridir. Onlar tərəfindən idarəetmə mədəniyyəti sahəsində beynəlxalq standartlara uyğun universal biliklərin mənimsənilməsi, cəmiyyətin tələbatları və dünya sivilizasiyasında baş verən dəyişikliklərə müvafiq dövlət idarəçiliyi keyfiyyətinin fasiləsiz inkişafını təmin edə bilərdi. Bu zaman müsabiqə sisteminin yayıldığı orta korpuslu məmurların kulturoloji hazırlı-

ği, idarəçi personalın beynəlxalq sertifikatlar metodlarının köməyi ilə qoyulmuş vaxt ərzində onların peşə səriştəsinin və ümumi mədəniyyətinin dövlət yoxlanması ilə başa çatmalıdır. Bununla yanaşı idarəetmə və liderlik mədəniyyətinin əsaslarını istedadlı gənclərə də öyrətmək lazımdır. Dövlət quruculuğu və idarəçiliyi üçün kulturologiyanın artan strateji əhəmiyyətini nəzərə alaraq, milli və beynəlxalq idarəetmə, insanın və təbiətin ekologiyası, beynəlxalq münasibətlər, informasiya və s. sahələrdə çalışmaq üçün xüsusi ekspert-kulturoloqların hazırlanması, həmçinin kulturologiya sahəsində siyasətçilərin və ali korpus məmurlarının yenidən hazırlanması məqsədi ilə müxtəlif Qərbi və Şərqi ölkələrində kulturologiya Ali məktəbləri və ya Akademiyalarının<sup>12</sup> açılması haqqında düşünməyin vaxtı çatmışdır. Bu məktəblərin nəzdində, cəmiyyətin daxili siyasətinin və sosial təhlükəsizliyinin uğurları üçün mühüm olan vətəndaşların müxtəlif kateqoriyalarının və gənclərin demokratiya mədəniyyəti və hüquqi dövlətin əsaslarına kulturoloji təlimini və maarifini təşkil etmək olardı.

Demokratik idarəetmə sisteminin prinsipləri, dəyərləri, texnologiyaları və üstünlüklərinin mahiyyətinin kulturoloji anlamı, inkişaf etməkdə olan ölkələrin davamlı milli inkişafı və onların yüksək inkişaf etmiş dövlətlərin sivil dünyasına dərin inteqrasiyası üçün geniş imkanlar açan dövlət və sosial idarəçiliyinin fəal və yüksək effektivliyi islahatlarının həyata keçirilməsi üçün məmurların daxili motivasiyasını stimullaşdırır.

Bununla əlaqədar, “Simurq” Azərbaycan mədəniyyət Assosiasiyasının, Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası tərəfindən bəyənilmiş, inkişaf etməkdə olan ölkələrin dövlət quruculuğunda yararlı ola biləcək bir sıra kulturoloji innovasiyalara diqqət yetirmək istərdik. Onlardan bəziləri bunlardır:

1. İntellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafının dövlət prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi.

2. Milli və beynəlxalq strateji inkişaf problemlərinin sistemli tədqiqinin həyata keçirilməsi üçün dövlət səviyyəsində kulturologiyanın milli mərkəzlərinin və ya institutlarının yaradılması.

3. İnkişaf etməkdə olan dövlətlərdə dövlət qərarlarının qəbul edilməsi və reallaşdırılmasına məsul siyasətçi və məmurların ali korpusunu təmsil edən, nazirlərdən, icra hakimiyyəti başçıları və digər vəzifəli şəxslərdən başlayaraq, bütün səviyyələrdə siyasətçi və idarəçilər üçün daimi fəaliyyət göstərən kulturologiya və demokratik idarəçilik mədəniyyəti üzrə geniş treninqlər şəbəkəsinin təşkil edilməsi.

---

<sup>12</sup> Yuxarıda adı çəkilən Dünya mədəniyyəti Beynəlxalq Universiteti də bu rolda çıxış edə bilər.

4. Kulturologiyanın bütün səviyyələrdə məktəblərin təlim proqramlarına ayrıca daxil edilməsi, bütün ali məktəblərdə kulturologiya kafedraları və mərkəzlərinin açılması.

5. Əhalinin müxtəlif kateqoriyaları üçün geniş kulturoloji maarifləndirmə şəbəkəsinin təşkili. Regionlarda lokal elmi-maarifləndirici kulturoloji mərkəzlərin yaradılması.

6. BMT nəzdində, konsepsiyası hələ 1995-ci ildə bir çox Azərbaycan alimləri və xarici diplomatlar, həmçinin bir sıra xarici ölkə səfirlikləri və BMT-nin Azərbaycandakı nümayəndəliyi tərəfindən bəyənilmiş, Beynəlxalq Dünya mədəniyyəti Universitetinin açılması.<sup>13</sup>

Fikrimizcə, milli dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti effektivliyinin yüksəldilməsinə, həmçinin:

▲ İnkişaf etməkdə olan ölkələrin dövlət idarəçiliyi təcrübəsində, öz üstünlüklərini Qərb ölkələri və Yaponiyada göstərmiş düzgün strategiya, texnologiya, etika, sosiologiya və estetikaya, prinsip və metodlara əsaslanan idarəetməyə sistemli kulturoloji yanaşmanın tətbiqi .

▲ İnzibati amirlik sistemi üçün xarakterik olan hakimiyyət mədəniyyətindən - hakimiyyət, rol, vəzifə və şəxsiyyət mədəniyyətinin kombinasiyasına əsaslanan demokratik təşkilati mədəniyyətə tamamilə və hər yerdə keçmə.

▲ “Demokratik idarəetmə mədəniyyəti” haqqında milli qanunların qəbul edilməsi.

▲ Qanunların yüksək icra mədəniyyəti mexanizmlərinin işlənib hazırlanması və təcrübədə tətbiqi.

▲ İnkişaf etməkdə olan ölkələrin alimləri və mütəxəssisləri tərəfindən, idarəetmə mədəniyyəti üzrə milli dövlət idarəçiliyi sisteminin davamlı inkişafı və təkmilləşdirilməsi məqsədilə, qərb idarəçilik təcrübəsindən yaradıcılıqla istifadə edilməsinə yardım edən ədəbiyyatın hazırlanması və nəşr edilməsi.

▲ Müstəqil milli və xarici ekspertlərin iştirakı ilə dövlət idarəçiliyi sisteminin permanent islahatı prosesinin ictimai monitorinqinin həyata keçirilməsi.

Dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin strateji resursu kimi intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafının zəruriliyi haqqında irəli sürdüyümüz müddəanın hüquqlu dövlətin yalnız məkan və zaman daxilində innovativ inkişafının aktual tələbatları ilə deyil, həmçinin “qızıl milyard konsepsiyasının” əsas müddəaları və dünya sivilizasiyasının inki-

---

<sup>13</sup> Bizə elə gəlir ki, müasir dünyada beynəlxalq idarəetmə effektivliyinin yüksəldilməsinə dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası Beynəlxalq Parlamentinin yaradılması da yardım edə bilərdi.

şaf tendensiyaları ilə də təsdiqlənir. Futuroloqlar Piter Şvars və Piter Leyden tərəfindən hazırlanmış gələcəyi görməyin pozitiv ssenarisi də inkişafın əsası kimi intellektual mədəniyyətin qiymətləndirilmə əhəmiyyəti ilə əlaqədardır. Bu ssenariyə əsasən, iqtisadi şəbəkədə “texnologiyanın beş böyük dalğası” – *fərdi kompüterlər, rəqəmsal telekommunikasiyalar, biotexnologiyalar, nanotexnologiyalar və alternativ energetika* üzərində təsis edilmiş davamlı iqtisadi yüksəliş, 2020-ci ilə qədər bütün dünyada yoxsulluğun aradan qaldırılmasına və daha yaxşı, ekoloji cəhətdən təhlükəsiz dünyanın - firavanlıq sivilizasiyasının təşəkkülünə kömək edəcəkdir. Bu sahələrdə elmi-texniki tərəqqinin strateji fəaliyyətinin balanslaşdırılmış koordinasiyası məqsədilə, bu istiqamətlərdə qarşılıqlı əlaqəli inkişafın nəticələrinin qiymətləndirilməsi, monitorinqi, koordinasiyası üçün və qlobal səviyyədə iqtisadi, sosial və siyasi qərarların düzgün qəbul edilməsi üçün zəruri olan *demokratik idarəetmə mədəniyyətindən* daha geniş istifadə etmək məqsədəuyğun hesab edilir.

## II HISSƏ

### **Bir sıra Şərq və Qərb ölkələrinin dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin tarixi və nəzəriyyəsinə kulturoloji baxış**

*Dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin tarixi və nəzəriyyə-sindən. Dövlətçiliyin iki tarixi forması haqqında. Bəşəriyyətin ilk sivilizasiyalarında dövlətçilik mədəniyyəti tarixindən. Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyası. Kiçik Asiya, Aralıq dənizi, Ərəbistan, Yaxın və Orta Şərq dövlətləri. Türkiyə. Qədim Misir. Mərkəzi Asiya. Qədim Hindistan. Qədim Çin və Qədim Koreya. Qədim Yunanıstan. Qədim Roma. Yaponiya. M.N. Tusi və M.F.Axundzadənin ictimai tərəqqi, insan münasibətləri mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətinə baxışları.*

#### **Dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti haqqında**

Biz artıq bilirik ki, kulturologiyanın fundamental vəzifəsi ruhi və maddi mədəniyyətin müxtəlif sahələrində, müxtəlif təbii-coğrafi, tarixi, sosial və siyasi şəraitlərin konkret təzahüründə insanın həyat fəaliyyətinin əsas qanunauyğunluqlarının aşkarlanması, düzgün dərk edilməsi və obyektiv qiymətləndirilməsidir. Bu vəzifə nöqteyi-nəzərindən dünyanın müxtəlif ölkələrinin dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi tarixinə də yeni tərzdə nəzər salmaq imkanı açılır.

Müxtəlif ölkələrin mədəniyyət və sivilizasiyasının təşəkkül və inkişaf formaları təbii-coğrafi və tarixi şəraitlə, xalqın genetik kodu ilə, mədəni mübadilə səviyyəsi və mədəniyyətə həssaslığı ilə, sosial mühit və siyasi rejimlə şərtlənir. Üzvi surətdə digərləri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan bütöv mədəniyyət sisteminin hər bir sosial institutu öz strukturuna, funksiyasına, enerjisinə, vektoruna və hərəkət səciyyəsinə malikdir. Buna görə bütün mədəniyyət sisteminin fəaliyyət və inkişaf qanunauyğunluqlarının düzgün başa düşülməsi yalnız, ümumi və xüsusi amillərin, sosial institutların, hadisələrin və onların arasındakı əlaqələrin çoxölçülü tədqiqatını nəzərdə tutan sistemli yanaşma şərti ilə mümkündür. Sistemli kulturoloji təhlilin yüksək elmi və praktik əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, o, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası inkişaf tarixinin əsas nailiyyətləri və qanunauyğunluqlarını daha dolğun aşkar etməyə, dərk etməyə və düzgün qiymətləndirməyə, tarixin müxtəlif mərhələlərində, müxtəlif ölkələrdə və müxtəlif xalqlarda bu qanunauy-



ğunluqların forma və xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirməyə imkan verir. *Sistemli kulturoloji təhlil dünya sivilizasiyasının müxtəlif mərhələlərində müxtəlif ölkələrdə dövlətçiliyin yaranması və inkişafının əsil mahiyyətini və qanunauyğunluqlarını aşkar etməyə imkan yaradır.* Müqayisəli təhlil müxtəlif dövlətçilik tipləri və dövlət idarəçiliyi sistemlərinin təşəkkül tapması və dəyişilməsi prosesləri qanunauyğunluqlarının konkret formalarının başa düşülməsinə və elmi ümumiləşdirilməsinə yardım edir. Məntiqi anlayışlardan və tarixi faktlardan, analiz və sintezdən istifadə etməklə, o, nəinki ictimai inkişafın mürəkkəb proseslərini düzgün müəyyənləşdirməyə, həm də zamanın tələblərinə və sonsuz hərəkətdə olan dünya dəyişikliklərinə adekvat ziddiyyətlərin həllini, cəmiyyətin dəyişdirilməsi və mütərəqqi inkişafını təmin edən dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin effektiv modellərini və innovativ texnologiyalarını hazırlamağa imkan verir.

Dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin düzgün dərk edilməsi məqsədi ilə hazırkı əsərdə, insan mədəniyyətinin bu vacib sahəsinin Şərq və Qərbi ölkələrində təşəkkülü və inkişaf tarixi və qanunauyğunluqlarını tədqiq etmək, sistemli kulturoloji yanaşmanın köməyi ilə bu problemin başlıca nəzəri məsələlərini nəzərdən keçirməyə tərəfimizdən ilk dəfə təşəbbüs edilmişdir. Nəzərə almaq lazımdır ki, “dövlətçilik” anlayışı geniş mənə daşır. Bu termin həm dövlətin sinonimi kimi, həm onun yaranma prosesində dövlət elementi kimi, həm hüquqi sistem daxil olmaqla, dövlət və ictimai-siyasi həyat institutları kimi, həm də sırf dövlət institutları (ictimai-siyasi institutlardan fərqli olaraq) kimi tətbiq olunur. Bizim tədqiqat işimizdə “dövlətçilik” anlayışı “dövlət quruluşu”, “dövlət qurulması”, “dövlət hakimiyyətinin qurulması” mənasında tətbiq olunur.

*Dövlətçilik mədəniyyəti və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti* bir-biri ilə sıx əlaqədardır. Əgər *dövlətçilik*, hakimiyyət orqanları fəaliyyətinin müəyyən nizam və prinsiplərini nəzərdə tutan dövlət qurumunu (quldarlıq, feodalizm, kapitalist, unitar, federal və s.) ifadə edərsə, onda *dövlət idarəçiliyi* – ideoloji xarakter və hakimiyyətin özü ilə şərtlənən, siyasi rejimlə sıx bağlı olan, dövlətin həyat fəaliyyətini təmin edən intellektual, etik və inzibati-hüquqi metodlar sistemidir. *Dövlətçilik* – müəyyən idarə formasının, dövlət aparatının, hüquqi və etik sistemin, ictimai münasibətlər mədəniyyətinin aid olduğu ideologiyaya əsaslanan dövlət təşkilatıdır. Dövlətçilik mədəniyyəti bir çox cəhətdən mədəniyyətin - cəmiyyət, hakimiyyət, siyasi rejim, mülkiyyət, hüquq, əxlaq, siniflər, silklər, sosial münasibətlər, siyasi partiyalar, ictimai təşkilatlar və s. kimi sosial institutlarının inkişaf səviyyəsindən asılı olmuşdur və asılıdır. Qədim və orta əsrlər dünyasında dövlətçiliyin və dövlət idarəçiliyinin bu və ya digər yaranma fərziyyələrini əks etdirən müxtəlif konsepsiyalar L.Morqan, F.Engels, N.K.Mixaylovski, Henri Men, Ru-

dolf Pampiriye, J.Hezertin və elmin bir çox digər etnoloq, sosioloq, tarixçi və nəzəriyyəçilərinin tədqiqatlarında öz əksini tapmışdır. Dövlətçilik mədəniyyəti məsələləri yalnız xüsusi tarixi, o cümlədən, milli dövlətlərin yaradılmasına həsr edilmiş əsərlərdə (N.S.Derjavin, Y.V Qotye, V.İ.Piçet, Z.R.Neyedla və b.) deyil, həm də “ilahiyyət təlimləri”, “müqavilə”, “coğrafi”, “psixoloji” nəzəriyyələri, “sosial darvinizm”, “ictimai münasibətlər”, “zorakılıq və işğalçılıq” nəzəriyyələri, “fenomenoloji”, “marksist” konsepsiyaları adı ilə məlum olan və dövlətçiliyin yaradılma səbəbləri, şərtləri və üsullarının müxtəlif nöqteyi-nəzərlərini şərh edən digər bir sıra nəzəri əsərlər və konsepsiyalarda öz əksini tapmışdır. Cəmiyyətin siyasi təşkilatı olan dövlət, müxtəlif siniflərin və sosial qrupların maraqları ilə sıx bağlıdır. Müxtəlif sinfi cəmiyyətlərə ayrı-ayrı dövlətçilik tipləri uyğun gəlir - quldarlıq, feodal, kapitalist, sosialist. Tarixi tipindən asılı olmayaraq, hər bir dövlət - vasitəsilə cəmiyyətin idarə edilməsini həyata keçirən siyasi təşkilat kimi, öz məzmunu, funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsi, fəaliyyətinin forma və metodları ilə fərqlənir.

Ölkənin *dövlətçilik mədəniyyətinə* hər bir xalqın ümumilikdə mədəniyyətini müəyyən edən eyni əsas amillər təsir göstərir. Bu, təbii-coğrafi şərait, xalqın genetik kodu, sosial mühit, tarixi şərait və mədəni mübadilədir. Biz burada, yuxarıda adı çəkilən, beş obyektiv-tarixi amillə müəyyən edilən dövlətçilik mədəniyyətinin, onun formaları və texnologiyalarının inkişaf vektoruna uyğun ümumi qanunauyğunluğunun təzahürünü görürük ki, bunlardan sonuncu ikisi beynəlxalq münasibətlərlə sıx bağlıdır. Eyni zamanda bu prosədə subyektiv insan amili - insanın mədəniyyəti, öz zəmanəsini qabaqlayan, ağıllı siyasət və düzgün idarəetməni həyata keçirən görkəmli şəxsiyyətlərin və liderlərin şüurlu təsiri həlledici əhəmiyyət qazanır. Xalqların inkişaf səviyyəsi ilə diktə edilmiş bir sıra səbəblər dövlət təşkilatı və idarəetmə prinsiplərinin dəyişdirilməsinə imkan yaratdı. Həyat göstərdi ki, idarəetmə bacarıqları heç də həmişə irsən ötürülmürdü, xalq hər hakimə etimad göstərmirdi. Avropa dövlətlərində əcdadlarının hökmdar olduğunu güman edən irsi kahinlərin yaranması müstəqil kahin nəsillərinin formalaşması ilə başa çatmadı, belə ki, Roma papası VII Qriqori nigahsızlıq institutunu tətbiq etməklə, ruhaniləri ailə qurmaq hüququndan məhrum etdi.

*Dövlətçilik mədəniyyətinin dəyəri* onun sosial məzmunu və rolu ilə müəyyən edilir. Demokratik ölkədə hakimiyyətin idarə və fəaliyyəti xalqın iradəsi və fəaliyyəti ilə ayrılmalıdır. Demokratik mədəniyyət prinsipləri əsasında fəaliyyət göstərən müasir kapitalist dövlətində dövlət siyasəti müəyyən sinif və qrupların deyil, bütün xalqın maraq və iradəsini ifadə etməyə qabildir. Görünür ki, belə siyasətin ən uğurlu ifadələrindən biri - Norveç Krallığında qəbul edilmiş “ümumrifah dövləti” formuludur. Vaxtaşırı məq-

sədyönlü mədəni islahatlar keçirilməsini tələb edən belə siyasətin həyata keçirilməsində ziyalılara, hər şeydən əvvəl, intellektual elitaya məsul rol ayrılır. İntellektual, etik və hüquqi mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafını təmin edən elmi əsaslı mədəni islahatlar olmadan cəmiyyətin effektiv iqtisadi inkişafı, milli müstəqilliyi və sosial tərəqqisi, yüksək dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə nail olma mümkün deyil. Cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətini təmin edən, elm, təhsil, istehsalat, incəsənət sahəsi və digər sahələrdə məşğul olan ziyalılar *intellektual azadlıqdan* istifadə etməlidirlər. Onun üçün daha artıq əlverişli rejim şəraiti yaratmaq lazımdır, çünki o, mədəniyyətin inkişafının başlıca hərəkətverici qüvvəsi, cəmiyyətin davamlı inkişafını, tərəqqi və təhlükəsizliyini təmin edən qüvvədir.

Dövlətçilik mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətləri daha çox dövlətin daxili və xarici funksiyaları ilə xarakterizə edilir. *Dövlətin başlıca vəzifəsi cəmiyyətin sabit inkişafının, tərəqqi və təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, rifahının yüksəldilməsi, ictimai münasibətlərin öz vətəndaşlarının mədəniyyəti və maraqlarının harmonizasiyası əsasında tənziqləməsidir.* Bu missiyanın həyata keçirilməsinə, uğurlu daxili inkişafa nail olma üçün əlverişli xarici şəraitin yaradılmasına yönəldilən dövlətin xarici siyasəti, bütün beynəlxalq münasibətlər sistemi də tabedir. Bu proseslərin effektivliyini təmin edən universal əsas və başlıca hərəkətverici qüvvə, demokratik ölkələrdə inkişafı intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyəti əsasında həyata keçirilən ruhi mədəniyyətdir. Bəşəriyyətin yüksək ruhi mədəniyyətinin əsasında onun xeyirxahlığa, həqiqətə və ədalətə bağlılığı durur.

Məlum olduğu kimi, *dövlətin əsas əlamətləri: rəsmi siyasi hakimiyyət, vətəndaşların ərazi təşkili və ölkənin müstəqilliyidir.* Rəsmi hakimiyyət idarəetmə aparatı vasitəsi ilə həyata keçirilir ki, bu və ya digər maraqların qanunvericiliklə həyata keçirilməsinə imkan verən siyasi hakimiyyət onun əlində cəmləşmişdir. *Rəsmi hakimiyyətin həyata keçirilməsi dövlətin seçilmiş və yaradılmış orqanlar sistemi vasitəsilə baş verir,* burada hər bir həlqə müəyyən fəaliyyət, səlahiyyət sahəsinə, öz xüsusiyyətləri ilə fərqlənən idarəetmə texnologiyaları vasitəsilə dövlət adından fəaliyyət göstərmək kompetensiyasına malikdir.

*Dövlət orqanları səlahiyyətlərinin xarakteri və həcmi ilə fərqlənilir.* Ümumi və xüsusi (müəyyən sahəyə aid olan) kompetensiyanın ali, regional və yerli orqanları mövcuddur ki, onların funksiyaları konkret idarəçilik vəzifələri çevrəsi ilə cızılmışdır. *Dövlət idarəçiliyi aparatının* bütün tərkib hissələri subordinasiya və koordinasiya prinsipləri əsasında vahid mexanizm kimi fəaliyyət göstərir.

Hakimiyyət səlahiyyətlərinə və onları təmin etmə (təşkilati-siyasi, hüquqi və iqtisadi) vasitələrinə malik *vahid dövlət orqanları sistemini təmsil edən dövlət aparatına* öz məqsəd və vəzifələrinə, yaradılma qaydasına, kompetensiyasının həcmi və xarakterinə malik müxtəlif dövlət hakimiyyəti orqanları daxildir. Bunlar – dövlət hakimiyyətinin səlahiyyətli orqanları; dövlət idarəçilik orqanları, ədliyyə orqanları və prokurorluqlar; silahlı qüvvələr, dövlət təhlükəsizlik orqanları və ictimai asayişin mühafizəsi orqanları; diplomatik xidmət orqanlarıdır. Dövlət idarəçiliyinin mərkəzi, sahə və yerli orqanları dövlət hakimiyyəti tərəfindən qəbul edilən qanunlar və digər normativ aktlar əsasında fəaliyyət göstərirlər, onlara hesabat verirlər və nəzarəti altındadırlar.

Qanunvericiliklə hakimiyyət səlahiyyətlərinə malik dövlət idarəçilik orqanlarının funksiyaları və rolunun başa düşülməsi və qiymətləndirilməsi aşağıdakı suallara cavab vasitəsilə həyata keçirilir: mövcud orqanın missiyası nədir, öz missiyasını həyata keçirmək üçün o hansı məqsədləri əldə rəhbər tutur, bunun üçün o nə edir, hansı texnologiyalar vasitəsilə qoyulmuş məqsədlərə nail olur, onun strukturu necədir?

Məlumdur ki, kapitalist dövlətçiliyi İngiltərədə, ABŞ-da, Fransada və Almaniyada daha tam inkişafa nail olmuşdur. Buna görə hazırkı kitabda, başlıca olaraq, məhz bu ölkələrin dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi təcrübəsi nəzərdən keçirilmişdir. Lakin demokratik ölkələrdə qəbul edilmiş, bizi maraqlandıran konkret idarəetmə mədəniyyəti texnologiyalarını təhlil etməzdən əvvəl, bu dünya mədəniyyəti sahəsinin təkamülünü düzgün anlamaq üçün, qədim və orta əsrlər dövründə Qərb və Şərq ölkələrində dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin formalaşması və inkişaf tarixinin bəzi xüsusiyyətləri ilə tanış olaq.

*Baxmayaraq ki, dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi ilk dəfə quldarlıq cəmiyyətində meydana gəlmişdir, artıq ibtidai-icma quruluşu şəraitində mədəniyyətin bu sosial institutlarının yaranması üçün ilkin şərait formalaşmışdır.* Məlum olduğu kimi, insan cəmiyyətinin heç bir təşkilati forması hakimiyyətsiz, idarəetmə və sosial normalarsız mövcud ola bilməz. Görkəmli Amerika sosioloqu L.Morqan, özünün “Qədim cəmiyyət” fundamental əsərində *ibtidai özünüidarə* xüsusiyyətlərini göstərmişdir ki, onun əsasını əmək prosesinin ümumi mülkiyyəti təşkil edirdi, hakimiyyət forması isə icbarilik aparatını tələb etməyən mənəvi avtoritet idi. Azadlıq, bərabərlik və qaradışlığa əsaslanan özünüidarə sisteminin ali orqanı *ümumi yığıncaq* idi ki, onun üçün icmanın iradəsinin izharı ilə bağlı olan ibtidai demokratizm xarakterik idi. Yığıncaq, müəyyən vaxt müddətinə, məhdud səlahiyyətlərlə, istənilən vaxt geriye çağrıla biləcək icma məsləhətçisini seçirdi. Müharibə vaxtı sər-kərdə seçilirdi. İcmaların birliyi, təşkilati quruluşu icmanın özünə oxşar

olan fratriyanı (qardaşlıq) yaradırdı. Fratriyaların birləşməsi tayfanı formalaşdırırdı. Tarixi inkişaf prosesində tayfaların ictimai-iqtisadi və ideoloji konsolidasiyası prosesi baş verirdi, ümumi idarəetmə, torpağın birgə istifadəsi və xarici sərhədlərin qorunması, adətlərin, sosial normaların, ənənələrin formalaşması yaranırdı.

İctimai əmək bölgüsü ictimai münasibətlərdə dəyişikliklərə səbəb oldu, istehsal qüvvələrinin inkişafını stimullaşdırdı. Heyvandarlığın ayrılması (ictimai əmək bölgüsünün birinci pilləsi) sərvətin artmasına imkan verdi və müntəzəm mübadilə imkanı yaratdı. Bu dövrün dəyişiklikləri cəmiyyətin azad insanlara (ağalar) və qullara bölünməsinə ifadə olundu. Sənətkarlığın əkinçilikdən ayrılması (ictimai əmək bölgüsünün ikinci pilləsi) mülkiyyət təbəqələşməsinə - azad əhalinin varlıqlara və yoxsullara ayrılmasına səbəb oldu. İnsanların xüsusi təbəqəsinin - ərzaq mübadiləsi ilə məşğul olan tacirlərin yaranması (ictimai əmək bölgüsünün üçüncü pilləsi) əmlak təbəqələşməsi prosesini dərinləşdirdi.

İctimai münasibətlərdə olan dəyişikliklər hakimiyyətin yeni formalarını və cəmiyyətin yeni idarəetmə sistemlərini yaratdı: qəbilə, fratriya və tayfanın demokratik özünüidarə orqanları, rəhbərlik etmə və həyat fəaliyyəti proseslərinin və yeni sosial törəmələrin - siniflərin münasibətlərini tənzimləmək zəruriliyi qarşısında qalan, fərqlənən tayfa əyanının avtoritar idarəetmə orqanlarına çevrildilər. Qədim cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin yeni forması - dövlətçilik belə əmələ gəlməyə başladı ki, onun da missiyası: istehsal və istehlakla bağlı ümumi maraqların təmin edilməsi, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsi və xarici düşmənlərdən müdafiəsi oldu. Dövlət hakimiyyəti olmadan, özünüidarənin köhnə icma sisteminin köməyi ilə daxili ziddiyyətlərin həlli artıq mümkün idi. Xüsusi mülkiyyətin meydana çıxması əmlak sahibliyini tənzimləyən və ictimai münasibətləri dəyişən yeni sosial qanunların yaradılmasını tələb etdi. Həyata keçirilməsi və tətbiqi dövlət hakimiyyəti orqanlarının səlahiyyəti olan adi hüquq belə yarandı. Bununla yanaşı cəmiyyətdə hüquqla deyil, insanların xeyir və şər haqqındakı təsəvvürlərinə əsaslanan etik normalarla tənzimlənən adət və ənənələr saxlanılırdı. Dövlətçiliyin meydana çıxması ilə insanların hüquq düşüncəsi dəyişir. Torpaq, mal-qara və qullar üzərində şəxsi mülkiyyət yarandıqca, müxtəlif icmaların qarşılıqlı münasibətləri arasında olan qədim qan qisası adəti icmanın öz daxilində tətbiq olunan hüquq normasına çevrilir. Elə bu dövrdə cinslərin hüquqi bərabərsizliyi, atalıq hüququna əsaslanan yeni tipli ailənin bərqərar olması meydana çıxdı.

*Dövlətçiliyin inkişafı və dövlət idarəçiliyi sisteminin təkmilləşdirilməsi qanunauyğunluqlarını dərk etmək üçün quldarlıq ölkələrinin mədəniyyət tarixinin, həmçinin Şərq və Qərb quldarlıq və feodal ölkələrinin sosial-mədə-*

ni təcrübəsinin və rəsəlik proseslərinin *müqayisəli öyrənilməsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.*

Quldarlıq dövlətçiliyinin formalaşması həm daxili, həm də xarici səbəblərlə şərtlənirdi. Bir tərəfdən, qədim əkinçi icmalarının mədəni tərəqqisi, sənətkarlıq və ticarətin inkişafı mülkiyyət təbəqələşməsini tezləşdirərək, onların mənafeyini qoruyan sarsılmaz hakimiyyətin təşəkkül tapmasında maraqlı olan iri mülkiyyətçilər və quldarlar sinfinin formalaşmasına imkan yaradırdı. Digər tərəfdən, bu proses, həm daxili təhlükələrdən və xarici təhdidlərdən müdafiə üçün, həm də ölkənin sosial-iqtisadi zənginləşməsi vasitəsi kimi baxılan istilaçı müharibələrin aparılması üçün zəruri olan ordunun mərkəzləşdirilməsi tələbatı ilə şərtlənirdi. Bu tələbatlar nəticəsində seçkili tayfa başçılarının irsi hakimiyyətli hökmdarlarla qanunauyğun əvəz edilməsi və insanların həyat fəaliyyətinin təşkil və idarə edilməsinin zəruri forması kimi dövlətin yaranması prosesi baş verdi.

Bəşəriyyətin ilk sivilizasiyalarının dövlətçiliyi qeyri-məhdud hakimiyyətli “ilahi mənşəli” hökmdarın mərkəzləşdirilmiş istibdad monarxiyalarını və dövlət idarəçiliyinin mürəkkəb bürokratik sistemini ifadə edirdi. Qədim Şərq ölkələrinin quldarlıq dövlətçiliyinin hər bir tipi üçün öz xüsusiyyətləri xarakterik idi. Misir üçün bu, – mərkəzləşdirilmiş totalitar-istibdad rejim, Babil üçün – güclü şəhər mədəniyyəti və iqtisadiyyatda xüsusi sektorun olması, Aşşur üçün – quldarlıq cəmiyyətinin hərbiləşdirilmiş xarakteri, Persiya üçün – imperiya əyalətləri idarəçiliyinin federativ xarakteri, icma-kasta sistemli Hindistan üçün – varnov-kasta sistemi ilə şərtlənən və ölkənin mədəni bütövlüyü ilə bağlı siyasi parçalanma və dövlətçilik formalarının müxtəlifliyi, Çin üçün – silki dərəcənin xas olduğu, sosial dərəcələrlə və konfutsi-budda həyat fəlsəfəsi sistemi ilə mərkəzləşdirilmiş istibdad rejimi idi. Şərq istibdadı ölkələrinin quldarlıq dövlətçiliyi üçün (Şumer, Babil, Aşşur, Misir, Het şahlığı, Mitanni, Hindistan, Çin) ibtidai icma quruluşunun azad əhalinin məcburi istismarı, patriarxal köləlik, torpağa kollektiv sahibliklə kənd icmasının saxlanması, qəbilə əyanlar şurası, qan qisası hüququ və b. institutların olması xarakterik idi. Uzaq keçmişlərin sinfi cəmiyyətlərinin ümumi mədəni tərəqqisi fonunda, istismar formaları və istehsal tələbatları arasındakı ziddiyyətlərin doğurduğu sosial-iqtisadi böhran, vaxtaşırı istibdad monarxiyalarının müvəqqəti zəifləməsinə və feodal-federal tendensiya-larının və inkişaf formalarının güclənməsinə gətirib çıxarırdı. Müəyyən qanunların tətbiqi yolu ilə quldarlıq cəmiyyəti ziddiyyətlərinin yumşaldılması və öz hakimiyyətinin və var-dövlət payının artırılması üçün hakim sinfin ayrı-ayrı qrupları arasındakı mübarizəni aradan qaldırmaq cəhdləri gözlənilən nəticələri vermirdi.

Dövlətçiliyin əmələ gəlməsi icmanın ümumi mülkiyyətindən cəmiyyətin xüsusi mülkiyyətinə keçməsi ilə müşayiət olunurdu. Qədim Şərq dövlətçiliyinin xüsusiyyətlərindən biri o idi ki, quldarlıq dövlətlərində mülkiyyət yalnız torpaq, əmlak, istehsal vasitələri ilə deyil, həm də istehsalın canlı qüvvəsi - qullarla təmsil edilirdi. Bir sıra alimlərin fikrincə, intellektual mədəniyyətin quldarlıq cəmiyyətləri hakim siniflərinin monopoliyasına çevrilməsi insanın qabiliyyətləri və istedadının azad istifadəsi imkanlarını məhdudlaşdıraraq, bəşəriyyətin intellektual inkişafına böyük zərbə vurmuşdur. Bu amil, qulların öz əməyinin nəticələrində maraqlı olmaması ilə, həmçinin əqli və zehni əmək, şəhər və kənd, qullar və quldarlar arasındakı ümumi ziddiyyətlərlə yanaşı, Qədim dünyanın sosial-mədəni tərəqqi templərində mənfi əks olunurdu. Sənətkarların, kəndlilərin və əhalinin digər kateqoriyalarının hüquqlarının qanunvericiliklə məhdudlaşdırılması ictimai münasibətlərdə özünü heç də yaxşı göstərmirdi.

Qədim Şərq dövlətlərinin daxili və xarici siyasətinin əsasını, hər şeydən əvvəl, quldarların hakim sinfinin maraqları təşkil edirdi. *Daxili mühitdə* dövlət idarəçilik aparatı əkinçilik və tikinti sahəsində ictimai işlərin təşkili üzrə fəaliyyəti təmin edir, mülkiyyətin qorunması, habelə qulların müqavimətinin yatırılması və siyasi rejimin saxlanması məqsədilə dini müəssisələrin (kahinlər dövlət aparatına daxil idilər) köməyi ilə cəmiyyətə ideoloji təsir göstərmək funksiyalarını yerinə yetirirdi. *Xarici siyasət sahəsində* başlıca *idarəetmə vəzifələri*: istiləçi müharibələrin həyata keçirilməsi və dövlət xəzinəsinin doldurulması, ölkənin müdafiə qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsi üçün muzdlu ordunun döyüş gücünün artırılması, hərbi-siyasi ittifaqların yaradılmasına yönəldilmiş diplomatik fəaliyyət, habelə istila edilmiş ərazilərin, əsasən vergi və baş vergisi yığılması yolu ilə idarə olunması idi.

Quldarlıq dövləti aparatına inzibati məmur aparatı, dövlət hakimiyyəti orqanları, ordu, polis, məhkəmələr və həbsxanalar daxil idi. Dövlət idarəçiliyi sisteminin xüsusiyyəti bütün seçkili və təyin olunmuş vəzifələrin məvacibsiz olması idi və buna görə yalnız imkanlı adamlar tərəfindən tutula bilirdi. Bu səbəbdən vəzifələrin tutulması yalnız əyanlar üçün mümkündür. Dövlətin əsas orqanları hərbi, maliyyə idarələri və ictimai işlər idarəsi idi.

Dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri hər bir ayrı ölkənin inkişaf mədəniyyətinin obyektiv-tarixi amilləri ilə şərtlənirdi. Quldarlıq dövlətçiliyi mədəniyyətinin əsas formaları: *monarxiya, zadəgan respublikası və demokratik respublika* idi.

Şərqlin ilk *monarxiya* sivilizasiyalarında, onlar üçün səciyyəvi olan torpağa xüsusi sahibliyin olmaması və suvarma əkinçiliyi ilə, bütün hakimiyyət irsi monarxa - sağlığında və ölümündən sonra monarxın şəxsiyyətini ilahiləşdirən irsi zadəganlara söykənən istibdadçılığa (ağaya, sahibkara) məxsus

idi. İstibdad şərq monarxiya dövlətçiliyi üçün idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi, dövlət başçısının təkbaşına hakimiyyətinin qeyri-məhdudluğu xarakterik idi. İstibdadçı idarəçilik aparatına başçılıq edirdi, təkbaşına qanunvericilik, məhkəmə idarəçiliyi və orduya rəhbərlik hüququna malik idi.

Şərq istibdad hakimiyyəti ölkələrinin monarxiya dövlətçiliyindən fərqli olaraq, Qədim Yunanıstanın *demokratik* dövlətçiliyi (Afina demokratiyası): hakimiyyətin ali orqanı qismində xalq məclisinin fəaliyyəti, ümumi seçki hüququ (vətəndaşlar üçün), hər il qanunlara yenidən səs verilməsi, vəzifəli şəxslərin yenidən seçilməsi, dövlət vəzifələrinin seçki üsulu və haqqının ödənilməsi xüsusiyyətləri ilə xarakterizə edilir. Lakin əhalinin 10-12%-ni təşkil edən bütün vətəndaşların heç də hamısı eyni hüquqlardan istifadə etmirdilər. Yoxsul kəndlilər və sənətkarlar üçün siyasi hüquqların böyük məhdudluğu müəyyən edilmişdir. Dövlət vəzifələrinin tutulması yüksək əmlak senzi ilə tənzimlənirdi. Qadınlar siyasi hüquqlardan, ümumiyyətlə, məhrum idilər.

Quldarlıq dövlətçiliyinin digər tipi - klassik nümunəsi Roma və Sparta hesab olunan *aristokratik respublika* idi. Onun fərqi ondan ibarət idi ki, dövlət hakimiyyəti ali orqanlarının seçilməsində iştirak etmək hüququna yalnız imtiyazlı quldarlar malik idi. Azad əhalinin qalan hissəsi bu hüquqdan, ümumiyyətlə, məhrum idi. Qanunverici hakimiyyət rəsmən, quldarların daha varlı hissəsinin daxil olduğu xalq məclisinə mənsub idi. Əslində tam hakimiyyətli orqan, iri hərbi-torpaq aristokratiyasının maraqlarını təmsil edən senat idi. Senatorlar yüksək dövlət vəzifələrini tutan aristokratlar ola bilərdilər, “senator” adının özü isə sonralar irsən ötürülürdü. Sparta-da aristokratik respublika, həm qulları, həm də istila edilmiş vilayətlərin hüquqsuz əhalisi – ilotları və ətraf vilayətlərin əhalisi - periekləri istismar edən, ölkənin tam hüquqlu vətəndaşları olan, iri torpaq və mal-qara sahiblərinin maraqlarının qanunverici ifadəsi idi.

Əksər quldarlıq ölkələrinin dövlətçiliyi, bir qayda olaraq, unitar, yalnız bəzi hallarda və müəyyən zaman müddətində konfederasiya və ya federasiya xarakteri daşıyırdı. Unitar dövlət quruluşu, ölkənin bütün ərazisinin dövlət başçısına tabe olduğu mərkəzləşdirilmiş hakimiyyət demək idi. Bununla bərabər ərazi bölgüsünün əsas vahidi, kənd icması ilə təmsil olunan kənd idi.

Quldarlıq mülkiyyəti və quldarlıq istismar vasitəsi - quldarların iradəsinə rəğmən qanun səviyyəsinə yüksəldilmiş, əhalinin sosial bərabərsizliyini açıq şəkildə qanuniləşdirən *quldarlıq hüququnda* möhkəmləndirilmişdi. *Hüquq*, quldarlıq ictimai münasibətlərini tənzimləyən müəyyən sərəncam və qanunları təsdiqləyən mühüm dövlətçilik aləti oldu. Bərabər olmayan hüquq səlahiyyəti prinsipi, həm də azad vətəndaşların hüquqi mövqeyinin əmlak vəziyyəti ilə müəyyən olunmasında əks olunmuşdur. Məsələn, hüqu-



qi məhdudiyət Qədim Babilə “muşkenə”, Qədim Romada “plebeylərə”, Afinada “meteklərə”, həmçinin əcnəbilərə və qadınlara aid edilirdi. İctimai münasibətlərin fəaliyyətini təmin edən quldarlıq hüququnun əsasını quldarlıq şəxsi mülkiyyətini tənzimləyən və qoruyan normalar təşkil edirdi. Beləliklə, dövlət idarəçilik vasitəsi olan hüquq, tədricən kollektiv mülkiyyəti sıxışdırıb aradan çıxardı və quldarlıq dövlətinin dayaqlarından biri olan şəxsi mülkiyyəti təsdiq etdi. Qədim dünyada çoxlu qanunlar, o cümlədən, Hammurabi qanunları, Eşnuna qanunları, Şulqa qanunları (Mesopotamiya), Manu qanunları (Hindistan), Drakon qanunları (Yunanistan), XII Cədvəl qanunları (Roma) və başqa qanunlar yaradılmışdır. Lakin şəxsi mülkiyyətə əsaslanan hüququn daha mükəmməl forması, sonralar burjuva vətəndaş hüququnun formalaşmasına böyük təsir göstərən Roma hüququ oldu. Quldarlıq cəmiyyətində hüquq yaradıcılığı dövlət hakimiyyəti orqanları və ya xüsusi vəzifəli şəxslər tərəfindən hamı üçün məcburi qərarların dərc edilməsi formasında həyata keçirilirdi. Romada bu funksiyalar senat və ya magistrlərin ediktləri tərəfindən həyata keçirilirdi.

Qeyd etmək maraqlıdır ki, monarxiya və respublika zaman keçdikcə öz sosial məzmununu dəyişərək, idarəetmə forması kimi feodal və kapitalist ölkələrində də saxlanılmışdır. Məsələn, müasir Küveyt monarxiyadır. Amma bu dövlətdə ölkənin hər bir vətəndaşı üçün sabit və ədalətli sosial təchizatı təmin edən neftçixarma istehsalı təşkilinin effektiv idarə edilməsi və bölgü münasibətləri mədəniyyəti hesabına vətəndaşların yüksək rifah səviyyəsi əldə edilmişdir. Humanist milli ideologiya ruhi (qeyri-maddi) istehsalla məşğul olan müəllimlərin, həkimlərin və başqa ziyalı nümayəndələrin yüksək statusunu və həyat səviyyəsini təmin edir. Digər müasir monarxiya, həmçinin neftçixarma dövləti - Norveç Krallığı, əhalinin sosial təminatını dövlət siyasətinin başlıca prioriteti kimi elan etmişdir. Pulsuz təhsil, pulsuz səhiyyə, hər bir norveç ailəsi üçün fərdi yaşayış evlərinin güzəzli inşası – bu, ümumrifah dövlətinin üstünlüklərinin tam siyahısı deyil.

Yeni eranın ilk yüzilliklərində dünya sivilizasiyasında, qədim zamanın ən iri dövlətlərinin dağılması ilə müşayiət edilən, quldarlıq dövlətçiliyinin böhranı müşahidə olunurdu. Bu böhranın xarakterik cəhətləri, siyasi heqemonluq uğrunda mübarizədə istilacı müharibələrə, zəbt edilmiş ölkələrdəki qarətlər hesabına gəlirlərin artırılmasına, məhsulun əlavə artımının yenidən zorla bölünməsinə əsaslanan beynəlxalq münasibətlər idi. Quldarlıq ölkələrinin “rifaha belə yolu” onların proqressiv inkişafına kömək etmirdi. Proqressiv inkişaf vektoru iqtisadi mədəniyyətin - əmtəə iqtisadiyyatının, torpağın istismarının arenda formasının, pul tədavülü və şəhərsalmanın inkişafına diqqət ayırmış ölkələrdə müşahidə edilirdi. Məhz bu ölkələr feodal dövlətçiliyinin formalaşmasına tədricən yol açdılar.

*Bütövlükdə, quldarlıq quruluşundan, Şərqi və Qərbi xalqları üçün yeni sosial-mədəni inkişaf imkanları açan feodal quruluşuna keçid, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişafında mütərəqqi addım oldu. Əgər klassik quldarlığı keçirmiş Hindistan, Çin, İtaliya, Fransa, İspaniya və başqa bu kimi ölkələrdə feodal dövlətçiliyi mədəniyyətinə keçid xalqların formalaşması üçün yeni pilləni ifadə edərsə, quldarlığı tanımayan, ibtidai icma quruluşundan birbaşa feodalizm dövrünə daxil olmuş – İngiltərə, Almaniya, Rusiya, Polşa, Çexoslovakiya, Skandinaviya ölkələri və digər ölkələr üçünsə, tayfa və tayfa birliklərindən xalqların yaranması tamamilə yeni mədəni hadisə idi.*

Feodalizm dövrü üçün şəhərlərin və yeni dövlətlərin sürətli inkişafı xarakterik idi. Yeni, feodal mədəniyyətinin formalaşmasının əsas amilləri: feodal mülkiyyəti və feodal ictimai münasibətlərinin yaranması, əmtəə-pul münasibətlərinin, daxili bazarın çox sürətli inkişafı, iri dövlət mədəni mərkəzlərinin yaranması, inkişaf etmiş feodalizm dövründə isə - dövlətin siyasi mərkəzləşməsinə artan tendensiya idi. Bununla belə, mədəni inkişafın qeyri-bərabər qanununa müvafiq olaraq, feodalizmə keçid dövründə dünyanın müxtəlif hissələrində quldarlıq dövlətçiliyi və ibtidai cəmiyyət mədəniyyəti mövcud olmaqda davam edirdi. Məsələn, icma mədəniyyəti Şərqi, Şimali və Mərkəzi Asiyanın bir sıra tayfalarında, Avstraliya, Sakit və Hind okeanı adaları əhalisində, Afrika və Latın Amerikasının daha çox hissəsində hələ uzun müddət saxlanılırdı.

İlkin feodalizmin əsas xüsusiyyəti ifrat pərakəndəlik idi. Hər bir müstəqil knyazlıq, hersoqluq və ya qraflıq, qismən iri feodal malikənəsi özünün hərbi və inzibati aparatına malik az və ya çox dərəcədə müstəqil olan “dövlətdə dövlət” təmsil edirdi. Yalnız rəsmi olaraq kral hakimiyyətinə tabe olan belə “dövlətlərdə” ümumi hakimiyyət feodala məxsus idi, ona səlahiyyət isə bağışlanma, ərazinin zəbt edilməsi yolu ilə və müddətlə əldə edilirdi. Məsələn, alman millətinin Müqəddəs Roma İmperiyası bir-birindən asılı olmayan 350-dən artıq xırda dövlətlərdən, krallıqlar, kurfürstliklər (kurfürst - Müqəddəs Roma imperiyasında imperator seçkilərində iştirak edən knyaz) hersoqluqlar, knyazlıqlar, qraflıqlardan və azad imperiya şəhərlərindən ibarət idi. Tədricən feodallar içərisində ticarət və sənaye ilə məşğul olan knyazlar xüsusi müstəqil idarəetmə statusu qazandılar. Onlar vergi müəyyənləməyə və yığmaq hüququna malik idilər, özlərinin daimi ordusu var idi, müstəqil surətdə müharibələrə başlaya və başqa knyazlar və hökmdarlarla sülh müqaviləsi bağlaya bilirdilər.

XIII-XV yüzilliklərdə İngiltərə, Fransa və bir sıra digər Avropa ölkələrində siyasi mərkəzləşməyə ehtiyac yarandı. O, manifakturanın inkişafı və əmtəə-pul münasibətlərinin natural təsərrüfatın əsasını sarsıtması ilə şərtlə-

nirdi. Rusiyada mərkəzləşdirilmiş Rus dövləti XV əsrdə, Zemstvo yığıncaqlı monarxiya isə XVI əsrdə yarandı. Zadəganların, ruhanilərin və şəhər əhlinin siyasi birləşməsi nəticəsində silki-nümayəndəli orqanlar, onların əsasında isə silki monarxiyalar yarandı. Silki-nümayəndəli orqanlar İngiltərədə - parlamentlə, Fransada - Baş ştatlarla, Rusiyada - Zemstvo Ali dini məclislərlə, İspaniyada - korteslərlə təmsil olunurdular. Dövlət idarəçiliyinin bu institutlarının əsas missiyası maliyyə yardımlarının səsə qoyulması və qanunvericilik xarakterli tövsiyələrin hazırlanması idi.

Silki-nümayəndəli orqanlar zadəganlar, ruhanilər və üçüncü silk nümayəndələrindən ibarət idi. Bu idarəetmə sistemi xüsusiyyətlərindən biri o idi ki, müəyyən müddətlərdə bu orqanların çağırılması hüquqi cəhətdən monarxin vəzifəsinə aid deyildi. XV əsrdə silklərin mübarizəsi və alman və slavyan qaydalarının toqquşma meydanı olan Çexiyada ağası olmayan insanın, ümumiyyətlə, yaşaya bilib-bilməməsi haqqında sual qoyulmuşdu. Bu suala mənfi cavab verildi. Eyni dünyagörüşünə Böyük Fransa inqilabına qədər mütləq hakimiyyətli Fransada rast gəlinir. Buna baxmayaraq, müxtəlif ölkələrin dövlətçilik mədəniyyətinin tarixi inkişaf prosesində köhnə və yeni üsulun elementləri arasında, cəmiyyətin müxtəlif sosiallarının maraqları və mədəniyyətləri arasında, əvvəldən zəngin torpaq mülkiyyətinə və nüfuz malik olan köhnə nəsilin imtiyazları ilə yenilərin formalaşan hüququ arasında dialektik mübarizə baş verirdi. Sonuncuların üstünlükləri onda idi ki, onlar köhnə təsəvvürlərin və qaydaların əsarətindən azad idilər, və yeni ərazilərdəki həyat şəraiti ilə əlaqəli idilər. Bu, şəhər əhlinin torpaq mülkiyyəti sahibkarlarından asılı olmaması ilə şərtlənən, əhlinin sürətli inkişafı və yeni şəhər mədəniyyətinin yaradılmasına kömək edirdi.

Bu dövrdə kral hakimiyyətinin mərkəzləşdirilməsinin əsas dayağı, gömrük maneələri, yerli vergilərin çoxluğu və digər məhdudiyətlərlə bağlı olan, maraqları feodal üsul-idarəsi ilə əzilən şəhər burjuaziyasının əmələ gəlməsi oldu. Dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsi feodalların məhkəmə funksiyalarının tədricən aradan götürülməsi və pulkəsmənin kral səlahiyyətinə çevrilməsi, həmçinin kral ordusunun texniki cəhətdən yenidən silahlanması idi. Knyazların separatizmi ilə mübarizəsində kral burjuaziyanın dəstəyinə söykənirdi. Dövlət hakimiyyətinin mərkəzləşdirilməsi feodal ölkələrinin sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi inkişafına müsbət təsir göstərirdi. Siyasi parçalanmanın saxlanıldığı Almaniya istisna olmaqla, Avropa ölkələrində ticarət-sənaye inkişafı dövlətçilik mədəniyyətinin və dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi də daxil olmaqla, ruhi və maddi mədəniyyətin bütün sahələrində ciddi tərəqqini təmin etdi.

Silki monarxiyaların növbəti pilləsi mütləq monarxiya oldu. Onun əsası zadəganlarla burjuaziya arasındakı kompromis oldu. Zadəganların və ruha-

nilərin siyasi cəhətdən hakim sinif kimi qalmalarına baxmayaraq, kral hakimiyyətinə dəstək verən və kapitalist elementlərinin inkişafına yardım edən burjuaziya, dövlət hakimiyyətini və mühakimə üsulunu tədricən inhisara aldı. Burjuaziyanın iqtisadi gücü feodalları dövlətçiliyin idarəetmə, qanunvericilik və məhkəmə fəaliyyəti kimi aparıcı mövqelərində ciddi güzəştlərə getməyə məcbur etdi. Dövlət hakimiyyətinin mərkəzləşdirilməsi və mütləq monarxiyanın qurulması müxtəlif ölkələrdə özünün milli xüsusiyyətlərinə malik idi. İngiltərədə silki-nümayəndəli müəssisələr tamamilə hökumətə tabe edilmişdi, Fransa, İspaniya və Rusiyada onlar ləğv olunmuşdu. Mütləq monarxiya (və ya mütləqiyyət) hakimin qeyri-məhdud hakimiyyəti demək idi. Monarx qanunlar verir, məmurları təyin edir və dövlətin bütün gəlirlərini toplayır və sərf edirdi. Monarxiya hakimiyyəti özünün başçılıq etdiyi daimi orduya, dövlət idarəçiliyinin müxtəlif sahələrini əhatə edən mərkəzləşdirilmiş məmur aparatına, dövlət xəzinə sistemini daxil edən kral xəzinəsinə istinad edirdi.

Unitar dövlətçiliyin nisbətən progressiv forması kimi mütləqiyyətin yaranması bir sıra səbəblərlə şərtlənirdi ki, onların arasında alimlər, - roma dövlətçiliyi ideyasının bərpasını, XVI-XVII əsrlərdə kəndlilərlə feodallar arasında mübarizənin kəskinləşməsi, kapitalist elementlərinin təsiri altında feodal münasibətlərinin dağılmasını, şəhərlərin inkişafını, daxili bazarın formalaşmasını, beynəlxalq ticarətin inkişafını və hakimiyyətə və məmur aparatına burjuaziyanın iqtisadi təsirinə güclənməsini ayırırlar.

İnsan münasibətləri mədəniyyəti onunla şərtlənirdi ki, kapitalizmdən fərqli olaraq, feodal cəmiyyətində ümumi hüquq və vəzifələr yox idi, imtiyazların siyasi xarakteri isə bir silkdən digərinə keçidi bağlayırdı. Şübhəsiz, feodal dövlətçiliyi və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin formalaşmasında yaradıcı-monarxların şəxsiyyətinin rolunu yenidən qiymətləndirmək çətin-dir. Məsələn, Uinston Çörçill İngiltərənin siyasi inkişafında, parlament idarəsi və vahid milli ingilis dövləti yaradan, feodal dünyasında ilk dəfə Böyük Azadlıqlar Xartiyasını elan etmiş möhkəm və mübariz xarakterli şəxsiyyətlərin rolunu xüsusi qeyd edir.

Artıq Qərbi Avropanın feodal cəmiyyəti içərisində şəhərliləri, “orta silk” nümayəndələrini, bürgerləri burjuaziya adlandırmağa başladılar. Zamanla burjuaziya, feodal cəmiyyətinin ali təbəqələrinə - zadəgan və din xadimlərinə qarşı dura bilən solum kimi inkişaf etməyə başladı. Sənətkarlıq və ticarətlə məşğul olan burjuaziya pillə-pillə siyasi nailiyyətlər yolu ilə irəliləyir, azad şəhərlər və müstəqil şəhər respublikaları yaradırdı. Feodal cəmiyyətinin inkişafı prosesində siyasi hakimiyyətə malik, lakin öz iqtisadi əhəmiyyətini itirmiş zadəganlarla, hakimiyyətə malik olmayan, lakin iqtisadi qüdrətə yetişən burjuaziya arasında obyektiv ziddiyyətlər yarandı. Bu

qarşıdurma və münaqişələr burjuaziyanın, feodal üsul-idarəsindən narazı olan xalqın ciddi rol oynadığı siyasi hakimiyyət uğrunda mübarizəsini sürətləndirdi. Burjuaziyanın ciddi iqtisadi əsasına çevrilən manifakturaların yaranması ilə o, zadəganların siyasi nüfuzu əleyhinə rol oynamağa və varlı burjuaziya iqtisadi asılılığa düşən feodal dövlət hakimiyyətinə ciddi təsir göstərməyə başladı. Orta əsrlərin sonunda yeni burju (kapitalist) cəmiyyəti ilə tarixi səhnədən getməkdə olan feodalizm arasında yaranan qarşıdurma şəraitində “vətəndaş cəmiyyəti” anlayışı yarandı. Bu uyğunsuzluğun dərk edilməsi dəyişən cəmiyyətə uyğun yeni tipli dövlətçiliyin yaranmasına səbəb olan burju sosial-mədəni inqilabı üçün göndəriş oldu. Yeni dövr avropa dövlətçiliyinin əsas prinsipi sahibkarlıq və azad rəqabət üzərində qurulan, vətəndaş cəmiyyətinin iqtisadi həyatına dövlətin qarışmaması haqqında elan edən *liberalizm* oldu. Bu o demək idi ki, mədəniyyətin - istehsal, mülkiyyət, əmək, ticarət və s. kimi sosial institutları dövlət hakimiyyəti və onun siyasi təşkilatının birbaşa müdaxiləsindən azad oldular. Burju sosial-mədəni inqilabları nəticəsində, istehsal vasitələrinə yiyələnən burjuaziya kapitalist cəmiyyətlərinin hakim sinfi oldu.

*Kapitalist dövlətin inkişafı* Avropada və Asiyadakı burju-demokratik inqilabları ilə şərtlənən feodal dövlətçiliyinin, ictimai münasibətlərin və dövlət idarəçilik sisteminin dəyişdirilməsi yolu ilə həyata keçirilirdi. Bu proses nəticəsində cəmiyyətdə keyfiyyətə yeni, demokratik mədəniyyət formalaşmağa, liberalizm prinsiplərinə əsaslanan demokratik dövlətçilik inkişaf etməyə başladı, dövlət idarəçiliyinin demokratik üsuluna keçmə üçün qabaqcadan lazım olan şərtlər yarandı. Yeni dövlətçiliyin və dövlət siyasətinin prioritetləri intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyəti oldu. Elmi-texniki və sosial tərəqqiyə yetişmək, insanların rifahı və həyat keyfiyyətinin sabit inkişafını təmin etmək məhz bu prioritetlər nəticəsində gözlənilirdi. Kapitalist mədəniyyətinin inkişafında iki əsas pillə meydana çıxır: birinci pillə, bir-birindən dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri, demokratiya və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin səviyyə və forması ilə fərqlənən milli dövlətlərin formalaşması ilə bağlıdır. Bu dövlətlər sistemi Qərbi Avropada 1789-cu ildən 1871-ci ilə qədər formalaşmışdır. İkinci pillə, kapitalist dövlətlərinin beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin intensiv inkişafı və siyasət və iqtisadiyyatı əlavə etməklə, mədəniyyətlərin yaxınlaşması əsasında əməkdaşlığın beynəlxalq strukturlarının yaradılması ilə xarakterizə edilir.

Siyasi sabitlikdə əhəmiyyətli dərəcədə maraqlı olan, əvvəlcə kapitalın əmək üzərində hakimliyi üstündə qurulan kapitalist dövləti, sonradan bütün cəmiyyətin iradəsi və maraqlarının ifadəçisi olmaq və dövlətçiliyin qeyri-sinfi xüsusiyyətinə nail olma zərurətini aşkar etdi. Bu məsələnin həlli strategiyasının əsasına əmək və kapitalın əməkdaşlığı prinsipi qoyulmuşdur,

onun yerinə yetirilmə metodu isə şəxsiyyət və cəmiyyətin maraqlarının harmonizasiyası, kapitalizm mədəniyyətinin sosialistləşdirilməsi, milli maraqlar prioritetinin qurulması əsasında ictimai münasibətlərdəki obyektiv ziddiyyətlərin aradan qaldırılması oldu.

Orta əsrlərin sonu Avropa tarixi, hətta imperiya dövlətçiliyi şəraitində dövlət idarəçiliyinin avtoritar sisteminin demokratlaşdırılması məqsədi ilə dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin zəruriliyini dərk edən mütərəqqi dövlət xadimlərinin olduğunu təsdiq edir. Onlardan biri XIX əsrin ikinci yarısında Avropanın böyük dövlət xadimi, Alman imperiyasının banisi və ilk dövlət kansleri, bir neçə sosial islahatlar elan edən Otto Bismarkdır. Özü-nün siyasi təcrübəsi əsasında varislərini mümkün səhvlərdən qorumağa çalışaraq, Bismark “oğullarıma və nəvələrimə keçmiş dərk etmə üçün və gələcəyə nəsihət” - “Düşüncələr və xatirələr”i qoyub getmişdir. XIX əsrdə alman imperiyası dövlət siyasətinin Bismark tərəfindən təhlili və tövsiyələri idarəetmə mədəniyyəti nöqtəyi-nəzərindən olduqca dəyərlidir.

Almaniyada dövlət idarəçilik üsulunu təhlil edərək, Bismark patriarxal rejim bürokratiyasını cəmiyyətin həyat fəaliyyətinə həddən artıq nəzarətinə görə tənqid edirdi, amma bununla yanaşı kral hökuməti məmurlarının özlərinin “düzgünlüyü, təhsilliliyi və nəzakətliyi” ilə fərqləndiklərini qeyd edirdi. Onların xidmətlərinin qəbul edilməsinə mənfi təsir göstərən çatışmazlıqlara, o, yerli şəraitin kifayət qədər tanınmamasını, işin effektivliyinə təsir edən “yüksək məqsədləri” qoya bilmək bacarıqsızlığını, idarə olunanlara – *contribuens plebs* (haqq verən xalq), münasibətdə “amiranəliyi”, pedantlığı və praktik həyatdan uzaqlığı, bürokratizmi aid edirdi. Bismarkın tənqid obyektinə, həm də qəbul edilən qərarların kollegiallığı idi ki, bu da onun fikrincə, məmurların, qərarın düzgünlüyünün təminatı olan şəxsi məsuliyət hissini azaldırdı. Bununla belə o, XIX əsrin sonlarında II Bilhelm və kansler Kaprivinin “yeni kursu” çərçivəsində baş verən, imperiya bürokratiyasının siyasiləşmə prosesləri ilə bağlı yeni korpusdan fərqli olaraq, köhnə dövlət məmurlarının vicdanlı və ədalətli olmaq səyini qeyd edirdi.

İdeal kimi Bismark, ölkənin “müstəqil silki və ya peşəkar nümayəndəliyi” tərəfindən zəruri olan dərəcədə nəzarət ediləcəyi, nə monarxın, nə parlamentin mövcud hüquqi vəziyyəti birtərəfli qaydada dəyişdirə bilməyəcəyi, dövlətdə bütün baş verənlərin yalnız *communi consensus* (ümumi razılıqla) aşkarlıq və mətbuatın açıq tənqidi və landtaqla (yerli qanunverici seçkilili orqan – F.M.) dəyişdirilə bələcəyi” monarxiya hakimiyyətini təqdim edirdi. O qeyd edirdi ki, mütləqiyyət hakimdən ilk növbədə qərəzsizlik, düzgünlük, öz borcuna sədaqət, işgüzarlıq və ciddilik tələb edir. Amma monarx bütün bu keyfiyyətlərə hətta malik olsa belə, “...şəxsi şöhrətpərəstlik və təriflərə həssaslıq, dövləti kral mərhəmətinin bəhrəsindən məhrum edir,

belə ki, monarx hər şeyi bilən deyil və qarşısında duran bütün vəzifələri eyni dərəcədə uğurla qavraya bilməz". "Saray cərəyanları və müxalifətin sahə vətənpərvərliyinin" əksinə olaraq, Bismark dövlət maraqlarını müdafiə etməyə can atırdı. O, "...hökmdarı cilovlamağa çalışan, ona hökmdarlıq vəzifələrini bütün həcmi ilə görməyə, sui-istifadənin qarşısını almağa mane olan saray adamları, vəzifəpərəstlər və fantaziyaçıları" tərəfindən hökmdara olan təhlükə qorxusuna yol verməmək üçün parlamentdə və mətbuatda hökuməti açıq tənqidin lehinə çıxış edirdi.

Qeyd etmək maraqlıdır ki, mənşəcə zadəgan və monarxist Bismark, onun tərəfindən tətbiq edilən və 12 il müddətində sosialistlərə qarşı mövcud olan, kapitalizmin obyektiv sinfi ziddiyyətlərini aradan qaldırmağı bacarmayan qanunlara baxmayaraq, əmin idi ki, respublika ən səmərəli dövlətçilik formasıdır.

### **Dövlətçiliyin iki tarixi forması haqqında**

Astronomiya, geologiya, fizika, kimya və biologiyada təbiyyat elmi evolyusionizminin (təkamül nəzəriyyəsinin) parlaq qələbələri nəticəsində, XIX əsrin ikinci yarısında evolyusionizm insanı və cəmiyyəti, onun mədəniyyət tarixini öyrənmək üçün geniş istifadə edilməyə başladı. Bunun nəticəsində etnoqrafiya – humanitar biliklər çərçivəsində insan mədəniyyətinin inkişaf qanunauyğunluqlarının aşkarlanmasına yönəldilmiş insanşünaslıq - antropologiya elmi adlandırılmağa başladı. Burada mühüm rol Eduard Bernetti Taylor, Luis Henri Morqan və XIX əsrin digər məşhur etnoqraflarına və tarixçilərinə məxsusdur.

Baxmayaraq ki, evolyusionizm ilk əvvəl mədəni inkişaf mahiyyətini nəzərdən keçirərək onun dövrü, coğrafi, etnik və digər amillərlə şərtlənən xüsusiyyətlərini diqqətdən kənar qoymuşdu, ümumiyyətlə, o bir sıra üstünlüklərə malik idi. Bunlara: etnoqrafiyaya tarixilik prinsipinin tətbiq edilməsini, inkişaf ideyasının dəyişməzlik ideyasına qarşı qoyulmasını; bəşəriyyətin birliyi və onun inkişafının mütərəqqi xarakteri ideyasının irəli sürülməsini, mədəniyyətin dinamikasının, insan cəmiyyətlərinin irqi, coğrafi və digər fərqlərdən asılı olmayan müqayisəli təhlilinin tədqiqi, həmçinin mədəni inkişafın pillələrinin aşkar edilməsini aid etmək olar.

1871-ci ildə nəşr edilmiş "İbtidai mədəniyyət" tədqiqatında mədəniyyət haqqında elmdə evolyusionizm anlayışına toxunaraq, Taylor bəşəriyyət tarixini təbiət tarixinin bir hissəsi kimi nəzərdən keçirir. İnsanın düşüncələrini, arzu və əməllərini təbiət hadisələrini idarə edən qanunlara uyğunlaşdıraraq, o, insanlığın birliyi və inkişafın uyğun pillələrində onun mədəniyyətinin oxşarlığını əsaslandırırdı - "insan təbiətinin ümumi oxşarlığı" və "insa-

nın həyat şəraitinin ümumi oxşarlığı” qanunlarını ayırır. Bununla yanaşı o, mədəniyyətin təkamülünü yalnız müstəqil inkişaf kimi deyil, həm də tarixi təsirlərin və mənimsəmələrin, sivilizasiyanın müəyyən nailiyyətləri və inkişaf təcrübəsinin yayılması nəticəsi kimi nəzərdən keçirir. Bunu nəzərə alaraq o, mədəniyyətdə ümumi ilə yanaşı ayrı-ayrı xalqların mədəni xüsusiyyətlərinin də öyrənilməsini zəruri hesab edir və güman edir ki, “meşənin arxasında ağacları görməyənlər ağacların arxasında meşəni görməyənlərdən yaxşı deyil”. Bu baxımdan bizə elə gəlir ki, müasir idarəetmə texnologiyalarının başa düşülməsi və qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif xalqların idarəetmə mədəniyyətinə tarixi nöqtəyi-nəzərdən baxmaq maraqlıdır.

Dövlət idarəçiliyi ilk dövlətlərin əmələ gəlməsi ilə meydana çıxıb. İlk cəmiyyətlərin və dövlətlərin təşkil edilməsinin əsas zəmini ailə və qəbilə idi. Lippertin konsepsiyasına uyğun olaraq, ilk dövlət törəmələri iki əsas formada yaradılırdı: bəziləri, digər ailələrin sərf edilməsi və birləşdirilməsi yolu ilə ailənin patriarxal genişləndirilməsi idi, digərləri, ailə təşkilatının təqlidi əsasında birliklər yaratma yolu ilə yaradılırdı. Bu zaman ailə və qəbilə birliyi birgə fəaliyyət və qarşılıqlı yardım, birgə mühafizə və müdafiə olunmaq məqsədilə bərabərhüquqluluq şəraitində formalaşır.

*Dövlətlərin ilk, patriarxal formasına:* Misir, Şumer, Akkad, Babil, Aşşur, Çin, Yaponiya, Tibet, Türkiyə və başqaları aiddir. Bu dövlətlərdə ilk əvvəl padşahlar və imperatorlar xalqın atası hesab olunurdular, torpağın və onun üzərində yaşayan xalqın yeganə sahibkarı idilər, hüdudsuz hakimiyyətə malik idilər və insanların həyatını idarə edirdilər. Məsələn, Misirdə firon – ölkə allahı Amona-Ranın ruhunun yaşadığı qab, “böyük ev”, onun oğlu və yerdəki təcəssümü hesab edilirdi. Onun haqqında “hər şeyə həyat və nəfəs verən” kainat hökmdarı kimi danışırdılar. Kahin “müqəddəs” yağsürtmə mərasimini həyata keçirirdi, yəni ona Amona-Ranın ruhunu daxil edirdi, bununla ona ilahi güc verirdi. Lap qədim zamanlardan müqəddəs əsa, atalıq hakimiyyətinin simvolu kimi, bir hökmdardan digərinə ötürülürdü. Sonralar bu rolü çar hakimiyyətinin simvolu olan skipetr - jezl oynamağa başladı. Almanlarda müqəddəs əşya və atadan oğula keçən hakimiyyət simvolu qılınca hesab olunurdu.

Tədrisən dövlətçilik mədəniyyətinin ilkin formaları, həyat tələbatları və insanların dəyişən dünyagörüşü ilə şərtlənən yeni məzmunla dolmağa başladı. Zaman keçdikcə Skandinaviya dövlətlərində, Frank krallığında, Yaponiyada, Tibetdə və digər ölkələrdə hakimiyyətin, allah ruhunun daşıyıcısı olan kral və dövlət həyatının gündəlik idarəçiliyini həyata keçirən hakim arasında bölüşdürülməsi tələbatı üzə çıxdı. Beləliklə, əsrin ortalarında, kralların simvolik əhəmiyyət daşıdıqları bir dövrdə Skandinaviya ölkələrində hakimlər və dövlət şuraları yaranmağa başladı. Frank dövlətində Meroving-



lər dövründə (V əsrin axırı – VIII əsrin ortaları) VII əsrin ortalarından hakimiyyəti öz əlində cəmləşdirən yüksək vəzifəli sima – Mayordom (evdə böyük) zahir oldu. Mayordom Gödək Pipin 751-ci ildə Karolinqlər sülaləsinin əsasını qoydu. Tibetdə “Qanunlar Şahı” ilahi Dalay Lamanın dövründə idarə etməyə başladı. Yaponiyada dövlət işlərini Taykun idarə etməyə başladı, ənənəvi müqəddəs missiyanı isə, əvvəlki kimi, “Allahın oğlu” imperator Mikado yerinə yetirməkdə davam edirdi. Türk və ərəb dövlətlərində bu rolunu vəzirlər yerinə yetirməyə başladılar. Bütpərəstlik dövründə kahinlərin hakimiyyətinin genişləndirilməsi hesabına kral hakimiyyətinin məhdudlaşdırılması prosesi alman tayfalarında da baş verirdi. Orta əsrlərdə də öz vərəsəliyini qoruyub saxlayan və kral hakimiyyətini ələ almağın vacib şərti olan “allahın mərhəməti ilə” qədim tacqoyma adəti zaman keçdikcə ruhanilərin və onların krallara göstərdikləri təsirin rolunu çox artırdı. Orta əsrlərdə Cənubi Fransada və İspaniyada Roma kilsəsi kralları taxta çıxarmaq və endirmək hüququna malik idi. Bunu yəhudi və müsəlman din xadimlərinin səlahiyyəti də təsdiq edir.

Y. Lippert on qədim dövlətlərin ilk təşkilat formasını “patriarxal mütləqiyyət” adlandırır. Yalnız atalıq hakimiyyətinə əsaslanan bu dövlətlərdə mütləqiyyətin dərəcəsi onların ölçüləri ilə düz mütənasib idi. Belə dövlətlərdə hökmdara və onun qəbul etdiyi qərarlara təsirə yalnız “hakim ailə” malik idi. Hökmdar icmanın mülkiyyət hüququnun yeganə daşıyıcısı, müqəddəratı həll edən, onun bütün üzvlərinin hökmdarı və hakimi, təbəələrinə istifadəyə verdiyi torpağın sahibi idi. Patriarxal hakim özü, həm də kahin funksiyalarını yerinə yetirir, allahın iradəsinin qoruyucusu və daşıyıcısı rolunda çıxış edirdi, bu da ona həmtayfalarının gözündə xüsusi atalıq şərəfi verirdi. Beləliklə, patriarxal hakim ailə səcdəgahının himayəçisi hesab edilən allahın ruhunun daşıyıcısı, dövlətin hökmdarı və rəhbəri idi. İnsanların fəaliyyətinin təşkili və rəhbərliyi ilə yanaşı o həm də allahın simvolu olan dini ayin əşyalarının sahibi idi. Bunun sayəsində patriarxal mütləqiyyət dövründə hökmdar mütləq nüfuz, toxunulmazlıq və tam hakimiyyət qazanmışdı, çünki hesab edilirdi ki, o, allahı özündə təcəssüm etdirir və onun vasitəsi ilə xalqı allah özü idarə edir. Bununla əlaqədar olaraq, həmçinin təbiətdə və cəmiyyətdə baş verən bütün pozitiv və neqativ təzahür və proseslərə görə məsuliyyət də onun üzərinə qoyulurdu.

*İkinci formaya*, sülh və qarşılıqlı maraqlar, hüquq bərabərlikləri, əməkdaşlıq və qarşılıqlı yardım, problemin kollegial həlli prinsiplərinə əsaslanan, ailələrin və qəbilələrin birliyi yolu ilə yaranan *dövlətlər* aid edilir. Belə dövlətlərdə, dövlət idarəçilik problemlərinin mürəkkəbləşməsi, hakimlərin bilikləri, qabiliyyətləri və keyfiyyətlərinə tələblərin artması, dəyişən həyatın artan tələbatlarının təmin edilməsi zərurəti, əhalinin artımı və ictimai

münasibətlərin inkişafı ilə diktə edilmiş dövlət idarəçiliyinin dünyəvi və dini funksiyalarının ayrılması yer tutur.

Qədim Yunanıstan və Romanın dövlət quruluşunda biz, bərabər hüquqlu ailələrin birləşməsinə əsaslanan, mühakimə üsulu və müharibədə başçılıq hüququnun icmada qaldığı seçkili hökmdar (Roma) və kahin (Yunanıstan) hakimiyyətini formalaşdıran təşkilatın ikinci formasının tədricən əmələ gəlməsini görürük. Yeni tipli dövlətlər sülhün, mülkiyyətin müdafiəsinin, əməkdaşlıq və qarşılıqlı yardım imkanının zamini kimi, ona daxil olan üzvlərin hüquqlarının qarşılıqlı tanınmasına əsaslanan ittifaqda maraqlı idilər. Beləliklə, insanlar tədricən, müvəqqəti varlanmaq metodu olan müharibədən sabit rifah mənbəyi olan birgə fəaliyyətə keçidin üstün olduğunu dərk edirdilər.

Əgər dövlətçiliyin qədim forması şəxsi mülkiyyət və ədalət hüququ anlayışlarını xudbincəsinə yalnız özünün dövlət çərçivələri ilə məhdudlaşdırırdısa, təfəkkür və dünyagörüşün təkamülü nəticəsində yaranan yeni forma bu anlayışları, ona daxil olan strukturların mülkiyyət hüququnun qarşılıqlı tanınmasına əsaslanan "ittifaq dövlətinin" bütün üzvlərinin ümumi varı etdi. Mülkiyyətin əldə edilməsinin yeni forması müharibə deyil, müqavilələrə və razılıqlara əsaslanan əmək, mübadilə və ticarət oldu. Beləcə, patriarxal dövlətlərin içərisində addım-addım demokratiya mədəniyyətinin qədim prinsipləri tədricən əmələ gəlirdi.

Yeni dövlət təşkilatı tipinin ən xarakterik nümunələrindən biri Hotland adalarındakı Skandinaviya koloniyaları və İslandiya oldu. Burada yerləşən alman tayfaları ilk əvvəl torpağın sahibi oldular və ticarət, dini həyat və məhkəmə icrası üçün ümumi yer seçərək, qəbilələrin ittifaqında birləşdilər. Bu zaman ittifaqın kahin hakimiyyətinin sahibi kilsə, məhkəmə hakimiyyətinin sahibi isə - patriarx oldu. Belə qəbilə birlikləri Hotlandda - "Hundari", Daniyada - "Hared", İslandiya - "Tinglag", Almaniyada - "Zend", Romada - "Kuriya" adlanırdılar. Bu qəbilələrin məcmusu mərkəzləşdirilmiş idarəetməni ya qəbilə Ağsaqqallar şurası formasında, ya ümumi rəhbər-patriarx formasında həyata keçirirdi. Məsələn, İslandiya "Tinglag" üç prixdun (xristianlarda: aşağı kilsə təşkilatı və bu təşkilat üzvlərinin yaşadığı yer, məhəllə) rəhbərlər şurası tərəfindən idarə olunurdu. Y. Lippert belə təşkilatı arı yuvasında hər birinin öz vəzifəsini saxladığı arı şanları ilə müqayisə edir. Pomada üç kuriya "tribanı", üç triba isə - qədim Roma patrisi dövlətini təşkil edirdi. İctimai inkişafın ayrı-aryı pillələrində dövlət idarəçiliyi forması müxtəlif olub. Qədim Romada ölkənin dövlət idarəçiliyini senatı təşkil edən "patres conscripti" qəbilə ağsaqqalları həyata keçirirdi. Qədim İsraildə və Qədim İudeyada idarəetmə tayfaların ittifaqı tərəfindən həyata keçirilirdi. Qədim Çexiyada Roma senatına oxşar şuranı qəbilə ağsaqqalları - "kmetlər" təşkil edirdilər. Əslində bu, bəzi ölkələrdə şah hakimiyyəti

yətindən qabaq olan ən qədim parlamentarizm nümunəsi idi. Parlamentin daha ilkin idarəetmə forması Qədim Şotlandiyanın hakim parlamenti idi. Öz imtiyazlarını normand dövründən qoruyub saxlayan, daha kübar zadəgan nəsilləri ilə təmsil olunmuş perlər palatası - müasir Birləşmiş Krallıq parlamentinin yuxarı palatası da belə model üzrə yaradılmışdır.

Almaniyada idarəçilər rolunu icma birliyi üzvlərinin özləri ifa etsələr də, bu fəaliyyətin başında, hökmdar hakimiyyəti üçün xarakterik olan patriarxal idarəçilik ənənələrini qoruyub saxlamış “tunginlər” və ya “qrafiolar” dayanmışdılar. Ən qədim zamanlarda Romada hökmdar vəzifəsinə qəbilə ittifaqlarının hər birinin başçıları növbə ilə təyin olunurdu. Sonra hökmdarların idarəetmə fəaliyyətini kahin funksiyaları ilə məhdudlaşdırmağa başladıda, “atalar” öz aralarında icra səlahiyyətərini bölüşdülər və dövlət vəzifələrini qısa müddətə tutmağa başladılar. Zamanın təsiri altında ənənəvi dövlətlərin hökmdar hakimiyyəti tədricən, torpaq mülkiyyəti hüququ və dini ayin vəzifələrini özündə saxlayaraq, özlərinin idarəetmə səlahiyyətlərini qəbilə ittifaqları rəhbərləri ilə bölüşməyə başladılar. Patrisilərin torpağa xüsusi mülkiyyəti artdıqca, kral dövlətin yalnız xam torpaqlarının mülkiyyətçisi oldu. Buna baxmayaraq, qəbilə ittifaqlarının birləşməsi nəticəsində yaranan dövlətlərdə də, onların inkişaf səviyyəsinə görə, bütün xalqın maraqlarını təmsil edə biləcək hökmdarın və ya kralın seçilməsinə ehtiyac yarandı.

İngiltərənin, ölkə feodalizminin formalaşması prosesini tamamlayan normand istilasları zamanlarında (1066-cı il), ölkədə mülkiyyət hüquqları münasibətləri patriarxal hökmdar hakimiyyəti prinsipləri ilə şərtlənirdi. Ümumi torpağın “inklərin torpağı”, “günəşin torpağı” və “xalqın torpağı”na bölündüyü İnk dövlətindəki (XIII-XV) ali hakimiyyət idarəetməsinə oxşar XI əsr İngiltərəsində də torpaq krala məxsus rıtsar lenlərinə, kilsə lenlərinə və xalq lenlərinə bölünmüşdü.

Əhalinin artması, dünyanın müxtəlif ölkələrinin sosial-mədəni inkişafın tarixi pillələri ilə irəliləməsi ilə əlaqədar sivilisasiyanın müxtəlifliyi artırdı və dövlət idarəçiliyi problemləri mürəkkəbləşirdi. Qədim Yunanıstanda aristokratlar və demokratlar, Qədim Romada patrisilər və plebeylər, orta əsr avropa şəhərlərində “qəbilələr” və “sexlər” (silki təşkilatlar) arasındakı mübarizə nümunələrində biz görürük ki, bir vaxt qəbilələrin birləşməsindən əmələ gələn şəhər əhli, buna baxmayaraq, şəhər həyatının yeni şəraitində zaman keçdikcə öz hüquqlarının, həmçinin idarəçilik hüquqlarının tanınmasına nail olmağı bacardı. “Şəhər azadlıqları” uğrunda inadlı mübarizə sayəsində əldə edilmiş yeni həyat və idarəetmə forması alman şəhər quruluşunda dayaq və müdafiə aldı, sonralar isə slavyan dövlətçilik mədəniyyətində də yayıldı.

Almaniyada orta əsr kralı artıq – torpağı və onun üzərində yaşayan xalqı özünün bölünməz mülkiyyəti kimi nəzərdən keçirən qədim dövrün zalım

patriarxal hökmdarı deyildi. O, süllün, Almaniya xalqının həyatının və mülkiyyətinin qoruyucusu, ölkədəki əcnəbilərin təhlükəsizliyinin zamini, məhkəmə hakimiyyətinin sahibi hesab olunur, ticarətin və istehsalın inkişafına yardım edir. XIV əsrdə alman və Çexiya şəhərləri siyasi hüquq bərabərliyi uğrunda zadəganlarla əbəs yerə mübarizə aparmırdılar. Orta əsrlər İngiltərəsinin parlamenti, tədricən başlıca dövlət idarəçiliyi orqanı oldu. 1215-ci ildə ingilis kralı İohan Bezzemelnı tərəfindən imzalanmış Böyük Azadlıqlar Xartiyası rıtsarlara, azad kəndlilərin yuxarı təbəqəsinə və şəhərlərə bəzi imtiyazlar verərək, kralın hüquqlarını məhdudlaşdırırdı. 1265-ci ildə İngiltərə parlamentində, sonralar dünyanın bir çox ölkələrinin parlamentlərində iki dəfə artıq nümayəndə seçmə qaydası üçün presedent olan, icma palatalarının seçkili institutu tətbiq edildi.

Qədim və orta əsr dövlət idarəçiliyində məhkəmə mühüm yer tuturdu. Mühakimə üsulunda baş verən dəyişikliklər dövlət idarəçiliyindəki tendensiyaların dəyişməsinin göstəricisi oldu. Atalıq hakimiyyətinə əsaslanan patriarxal məhkəmə yeni sosial-mədəni şəraitdə xalqın ruhuna daha çox uyğun olurdu. Avropa cəmiyyətinin tədricən demokratlaşması və xalqın hüquq düşüncəsinin artması ölçüsündə hüquqi prinsiplərin dəyişməsi baş verirdi. Əgər qədim dövrdə məhkəmənin əsas prinsipi yalnız, “icmanın rifahı”na yönəldilmiş atalıq iradəsinin ifadəsi idisə, orta əsrlər dövründə daha çox *hüquqi bilik* belə prinsip oldu. Əgər əvvəllər günahı cəzanın dərəcəsi ilə tutuşduraraq ölçmək cəhdi olmurdu, bunun nəticəsində “ata”nın qanunlarını pozan insanları cəzasında heç bir məhdudiyət yox idisə də, həyatın real tələblərinə uyğun olaraq, müəyyən hüquq normaları tədricən formalaşmağa başladı.

İkinci tip Avropa dövlətlərində formalaşan hüquqi qayda onunla şərtlənirdi ki, məhkəmə hər bir ailədə - həmin ailənin üzvləri və qullarına münasibətdə atanın hüquqlarının məhdudlaşdırılmasına yönəlmişdi. İdarəetmənin hüquqi əsası kimi yeni hüquqi münasibətlərin mənəbəyi bərabər hüquqlu ailələrin süll ittifaqı oldu. Mülkiyyət haqqında məsələnin həlli, əslində özü məhkəmə təşkilatçısı olan icma tərəfindən tanınmasından asılı olmağa başladı. Məhkəmə qərarlarının hamı tərəfindən qəbul edilməsi məqsədilə mülkiyyətin əldə edilməsi və verilməsi müəyyən yerdə və müəyyən vaxtda açıq şəkildə həyata keçirilməyə başladı. Bir qayda olaraq bu, bütpərəstlərdə ibadət yeri idi. Məsələn, franklarda o, “Malberq” adlanırdı və patriarxın palatasının yanında yerləşirdi. Xristianlıq dövründə belə yer kilsə meydanı oldu.

Xalqın belə yığıncaqlarda iştirakı *izazə* xarakteri daşıyır və iştirakçıların üzərinə, hüquqi qüvvədənsə, müəyyən məsuliyyət qoyurdu. Vaxt keçdikcə və əhalinin sayının artması ilə “ali məhkəmə ittifaqları” xarakteri alan məhkəmə yığıncaqlarında icmaların *nümayəndəlik sistemi* yaradıldı. Almaniyada müəyyən hüquqi təsəvvürlərə və hüquqi biliklərə malik xalq nümayən-

dələrinin - Şeffərlərin qədim məhkəmə sistemi belə yarandı. Azad alman şəhərlərində məhkəməni şəhərlilər aparırdılar və hətta hakim şəhər tərəfindən təyin edilirdi, lakin “Blutbann” cinayət məhkəməsini icra etmək hüququ krala qalırdı. Mühakimə üsulu vasitələri kimi – şahidlərin ifadələri, andıçma, “mərc”, məhkəmə çəkişməsi, püşk, kahinin qərarı, ordalialar və işgəncə tətbiq edilirdi. Orta əsrlər dövründə Avropada, xüsusən İspaniya və Romada mühakimə olunanın günahının Allaha qarşı cinayət olduğunu sübut etmək üçün “Müqəddəs inkvizisiya” tərəfindən işgəncə geniş istifadə edilməyə başladı.

Özündə patriarxal məhkəmənin ənənələrini mənimsəyən yeni məhkəmə, kral məmurları və Şeffərlərin birgə fəaliyyətini təşkil edirdi. Onun mahiyyəti bunda idi ki, cinayətə qarşı münasibətdə zərərçəkənin ailəsinin intiqam almasına icazə verərək məhkəmə eyni zamanda “zərər vurulmuşun qisasının yeni bir qisasa səbəb olmaması” arzusunu irəli sürürdü. Bunun əvəzində cinayətəkar cəmiyyətin ona verdiyi bütün hüquqlar və faydalardan – su, od, ailə, əmlak, həyatını qoruma imkanlarından məhrum edilirdi. Bu zaman məhkum zərərçəkənin ailəsinə ona vurduğu zərərin əvəzini verməli idi, cəmiyyətə isə “pozulmuş asayişə görə” cərimə ödəməli idi, bu da qan qisası almaq borcu olan qohumlara pul kompensasiyasını ifadə edirdi.

### **Bəşəriyyətin ilk sivilizasiyalarında dövlətçilik mədəniyyəti tarixindən**

Bəşəriyyət öz inkişafında bir sıra tarixi pillələr keçmişdir. Onların hər birində sosial-mədəni tərəqqinin, ictimai münasibətlər və iqtisadi inkişaf mədəniyyətinin, dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin müəyyən səviyyəsinə nail olunmuşdur. İlk sivilizasiyaların quldarlıq cəmiyyəti şəraitində ictimai siniflərin, silklərin yaranması ilə dövlətlərin yaradılması, ziddiyyətli ictimai münasibətlərin, insanların dini və istehsal həyatının tənzimlənməsi zərurəti meydana çıxdı. Sonrakı tarixi dövrdə insan cəmiyyəti inkişafının başlanğıc nöqtəsi olan ümuməhəmiyyətli mədəni ənənələr və etalonlar qədim dünyanın məhz quldarlıq cəmiyyətində əmələ gəlmişdir.

Dünya mədəniyyəti tarixində qədim cəmiyyət mədəniyyətinin yeni sosial institutu olan *dövlət* ilk dəfə Şumer və Misirdə formalaşmışdır. Dövlətçilik tarixi b.e.ə. IV minilliyin ikinci yarısından, yəni Şumer və Misirdə ilk şəhər-dövlətlərin meydana gəlməsindən başlayan Qədim Şərq coğrafi baxımdan bir çox ölkələri əhatə edirdi. Onlara Şumer, Misir, Het şahlığı, Babilistan, Aşşur, Finikiya, Suriya, Fələstin, Frigiya və Lidiya şahlıqları, Aratta, Manna, Midiya, Urartu, dünya Persiya monarxiyası, Mərkəzi Asiya, Hindistan, Çin və Cənub-şərqi Asiya dövlətləri aiddir. Bu ölkələrin mədəniyyət və sivilizasiyası

zasiyalarının formalaşması əsasən onların yerləşdiyi təbii-coğrafi şəraitdən və xalqın mədəni-genetik kodundan asılı idi. Eyni zamanda mədəni mübadilə, tarixi şərait və hakim rejimin ideologiyası, dini, ənənələri və siyasətindən asılı olan sosial mühit də çox böyük əhəmiyyətə malik idi.

Qədim Şərqlə dövlətləri etnik cəhətdən müxtəlif görünüşlü olsalar da, onların dövlətçiliyinin əsas formalaşma qanunauyğunluqları bir çox ümumi cəhətə malikdir. İlk Qədim Şərqlə dövlətləri kiçik vilayətləri – nomları təşkil edən bir neçə yaşayış məntəqələrinin birləşməsi yolu ilə yaranmışdır. Burada başçının iqamətgahı və ali qəbilə səcdəgahının müqəddəs məbədi yerləşən şəhər mərkəzi formalaşdı. B.e.ə. IV minillikdə başlayan ilk sivilizasiyalar dövründə Yaxın Şərqlə regionunda mədəni mübadilə, mədəniyyətlərin yaxınlaşması və qarşılıqlı faydalı əməkdaşlığın təcridçi prosesləri baş verdi. Kulturoloji nöqteyi-nəzərdən bu - mutasiyalı, təcrid olunmuş inkişafdan, mədəni artefaktların birbaşa mənimsənilməsinə və stimullaşdırılmış transformasiyasına əsaslanan kulturogenezə doğru hərəkət prosesi idi.

B.e.ə. IV minilliyin ikinci yarısında Şumer və Misirdə *şəhərlərin əmələ gəlməsi* ilk sivilizasiyaların formalaşmasında inqilabi əhəmiyyətə malik idi. Şəhərlə dövlət idarəçiliyinin və dini ibadətə ilk mərkəzləri oldu. İlk əvvəl burada, hökmdarın və onun administrasiyasının, din xadimlərinin, şəhər, həm də kənd təsərrüfatı ilə məşğul olan əhalinin ehtiyaclarını təmin edən sənət istehsalı cəmləmişdi. İstehsal qüvvələrinin, sosial həyatın və dövlətçilik mədəniyyətinin inkişafı ilk növbədə hakim siniflərin *idarəetmə mədəniyyəti*, enerjisi, təşəbbüskarlığı və intellektual mədəniyyət səviyyəsindən asılı idi. İstehsalın və ticarətin aşağı səviyyəsində məhsullara və xammala malik olan ölkələr arasındakı qarşılıqlı faydalı əlaqələr çox vaxt qarət müharibələrinə çevrilirdi.

İlk dövlətlərin təşəkkül tapmasında *köləlik* mühüm rol oynamışdır. Onun yaranması fərdin cəmiyyətin inkişafı üçün zəruri olan əlavə məhsulu verə bilməməsi ilə şərtlənirdi, bunun nəticəsində bütün hüquqlardan məhrum olmuş qullar əməyə məcbur edilirdilər. Köləlik cəmiyyətin əmlak təbəqələşməsi və özünün sosial statusu, əmlak vəziyyəti, əməyin ictimai təşkilində yeri və rolu, həmçinin ictimai sərəvətdən aldığı payla fərqlənən siniflərin formalaşmasına böyük təsir göstərirdi. Bununla əlaqədar ictimai inkişafı idarə edən və ictimai münasibətləri tənzimləyən subyekt kimi dövlətin rolu çox mühüm əhəmiyyət kəsb etməyə başladı.

Qədim Şərqlə ölkələrində dövlət idarəçiliyinin mühüm obyektı yalnız müxtəlif siniflər və sosial qruplar arasında münasibətlərin tənzimlənməsini tələb edən istehsal və maddi nemətlərin bölgüsü deyil, həm də onların arasında yaranan ziddiyyətlərin aradan qaldırılması idi. Quldarlıq cəmiyyəti üç sinfə bölünürdü. Mülkədarlar, saray əhli, xidmətdə olmuş zadəganlar, kahinlər, ordunun koman-

da heyəti, əkinçilik icmasının yuxarı varlı təbəqələrinin daxil olduğu, dövlət idarəçilik aparatı ilə sıx bağlı olan - *hakim sinif*. Azad və asılı mülkədarlar və sənətkarlardan ibarət - *xırdə istehsalçılar sinfi*. Hüquq səlahiyyəti elementlərini saxlamış ev qulları və əşyalara bərabər tutulan yadelli qullardan ibarət - *qullar və qullara yaxın asılı işçilər sinfi*. Hər bir sinif - hüquq, əmlak və məişət vəziyyəti baxımından müxtəlif təbəqələrə bölünürdü.

Qədim Şərqi ölkələri üçün səciyyəvi cəhət o idi ki, Qədim Yunanıstan və Roma ilə müqayisədə, onlarda nisbətən zəif inkişaf tempi yer tuturdu. Bu, intellektual mədəniyyətin inkişafına kifayət qədər diqqətin ayrılmaması, dini təsəvvürlər çərçivəsində inkişaf edən çoxallahlılıq, Qədim Şərqi iqtisadiyyatının durğunluq xarakteri, əmtəə təsərrüfatının zəif inkişafı, texnika və texnologiyanın tədriclə təkmilləşdirilməsi, səthi əmək bölgüsü və onun məhsuldarlığının aşağı səviyyəsi ilə şərtlənirdi. Qədim Şərqi ölkələrinin xüsusiyyəti həm də o idi ki, onlarda ictimai quruluşun əsas sosial və ərazi vahidləri qismində, bir-birinə və dövlətə münasibətdə hüquq və vəzifələri olan, lakin bununla yanaşı özlərinin mədəni mübadiləyə az meyilli, ənənəvi qapalı dünyası ilə yaşayan icmalar çıxış edirdilər. Spesifik Qədim Şərqi iqtisadiyyatı, dövlət hakimiyyətinin sosial strukturu və forması ilə şərtləndirilmiş icma, həyatın və istehsalın kollektivçilik formasını saxlamışdı ki, bu da xüsusi mülkiyyətçilik münasibətlərinin inkişafını ləngitməyə bilməzdi. Bütün bunlar çoxsaylı icmaların səylərinin birləşməsinə və koordinasiyasına yönəldilmiş *dövlət idarəçiliyinin* rolunu şərtləndirirdi. Qəbilə demokratiyasının ənənələrini aradan qaldıran belə hakimiyyətin spesifik forması, ədəbiyyatda “Qədim Şərqi istibdad hakimiyyəti” adı ilə məlum olan qeyri-məhdud monarxiya oldu.

İlk sivilizasiyalarda formalaşan dövlət idarəçiliyi sistemi iyerarxik prinsip üzrə təşkil olunmuş çoxsaylı administrasiyaları birləşdirirdi. Dövlət idarəçiliyi aparatı rütbə və subordinasiya sisteminə malik idi. Məmurların ictimai mövqeyi onların xidməti pillədəki yerindən asılı olaraq müəyyənləşdirilirdi. Administrasiyanın vəzifələri dövlətin daxili və xarici siyasəti ilə müəyyən edilirdi. Ən mühüm daxili vəzifə - əkinçilik irriqasiyasının təşkili və torpaq mülkiyyətinin idarə edilməsi idi. Dövlət sərəncam, nəzarət, icmaların irsi mülkü olan torpağın istifadəsi üçün vergi yığmaq hüququna malik idi. Torpaqların bir hissəsi onların üzərində şəxsi təsərrüfat yaradan, torpaq vergisi ödəyən və müəyyən mükəlləfiyyətlər daşıyan saray adamlarına, zadəganlara və döyüşçülərə paylanırdı. Əsas torpaqlar istibdadçının və ondan asılı olan kahinlərin əlində cəmləşmişdi. Alluvial çayların vadilərində yerləşən, əlverişli təbii şərait və güclü irriqasiya sistemlərinin yaradılması ilə şərtlənən qədim şərqi ölkələrinin əkinçilik məhsullarının yüksək məhsuldarlığı əlavə məhsulun yüksək həcmi təmin edirdi, bunun hesabına da inkişaf etmiş bürokratik aparat, ordu və hakim sinfin rifahı üçün xərclər təmin olunurdu.

İstibdad dövləti başçısının xüsusi mövqeyi onunla şərtlənirdi ki, hökmdar qanunverici, icraçı və məhkəmə hakimiyyətinin tam hüquqlu daşıyıcısı hesab edilirdi, onun şəxsiyyəti isə ilahiləşdirilirdi. Bununla bərabər Qədim Şərq ölkələrində, xüsusən, Qədim Hindistanın bir sıra dövlət qurumlarında və Finikiyanın bəzi şəhərlərində dövlətçiliyin qeyri-monarxiya formasını təmsil edən “oligarxiya respublikaları” mövcud idi.

Mədəni inkişafın qeyri-bərabərlik qanununa uyğun olaraq, Qədim Şərqi ayrı-ayrı ölkələri sivilizasiyanın müxtəlif pillələrinə çatmışdılar. Dövlətçilik mədəniyyəti və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətində - Qədim Misir, Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyası, Finikiya, Het şahlığı, Qədim Hindistan və Çin liderlik mövqeləri əldə etmişdilər.

### **Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyası**

Dünya sivilizasiyası və şəhər mədəniyyətinin mühüm mərkəzlərindən biri, əvvəli b.e.ə. IV minilliyə aid olan Mesopotamiyadır. Mesopotamiyanın etnogenezində şumerlər, akkadlar, amoreylər, haldeylər, subareylər, kutilər, lulubilər, aşşurlar, hetlər, hürritlər, kaslar, arameylər və bir çox digər etnoslar iştirak etmişlər. Bu sivilizasiyanın əsasını, yazını yaratmış və onu insanın həyat fəaliyyətinin xidmətinə vermiş şumerlər qoymuşdur. Onların nailiyyətləri babilistanlılar və assuriyalılar tərəfindən mənimsənilmiş və inkişaf etdirilmişdir. Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyasında geniş riyazi, astronomik və coğrafi biliklər toplanmış, kitabxanalar, məktəblər, muzeylər, arxivlər, zəngin ədəbiyyat və incəsənət abidələri, dini və hərbi institutlar, həmçinin digər ölkələrin və xalqların mədəniyyətinə təsir göstərmiş dünyanın elmi dərk edilməsi sistemləri, müxtəlif hüquqi sistemlər və dövlət idarəçiliyi sistemləri yaradılmışdır.

Şumer-Mesopotamiya dövlətçiliyinin təşəkkülü və inkişaf tarixi haqqında hökmdarların çoxsaylı yazıları, həmçinin Eredü, Ur, Uruk, Laqaş, Nipur, Mari, Aşşur, Nineviya, Babilistan, Arrapxa və s. şəhərlərin dövlət, məbəd və şəxsi arxivlərindən tapılmış minlərlə təsərrüfat, hüquqi və diplomatik sənədlər danışılır. Onlar İkiçayarası ölkələrin qarışıq etnik tərkibi, siyasi quruluşu, dövlət quruluşu və idarəetmə, iqtisadi və sosial münasibətlər, ailə mədəniyyəti, hüquq normaları, dini baxışları və beynəlxalq münasibətləri haqqında təsəvvür yaradırlar. Şumerin qədim şəhər-dövlətlərinin siyasi quruluşu və hökmdarların idarəçiliyi haqqında məlumatlar Şumer epik poemalarında əks olunmuşdur. Çoxlu sayda inzibati və digər sənədlər “hökmdar siyahıları”, “salnamələr”, padşahların və onların canişinlərinin, məmurların, sərkərdələrin, kahinlərin məktublarında və “limmu” məmurlarının Assuriya siyahılarında saxlanılır.



Mesopotamiyanın dövlətçilik mədəniyyəti haqqında məsələ uzunmüddətli elmi diskussiya mövzusu olmuşdur. Hələ XIX əsrin sonlarında Ed.Meyer tərəfindən “dövrilik nəzəriyyəsi” yaradılmışdır ki, ona uyğun olaraq, hər bir sivilizasiya feodalizmdən başlayır, kapitalizm səviyyəsinə çatır və sonra daxili ziddiyyətlər nəticəsində məhv olur, bundan sonra inkişaf dövrəsi yenidən təkrarlanır. Bu konsepsiyaya uyğun olaraq, Şərqi “daimi feodalizm” vəziyyətində olan bir cəmiyyəti ifadə edir. V.V.Struve qədim Şərqi cəmiyyətinin quldarlıq, Asiya xarakteri haqqında nəticə çıxarmışdır. İ.M. Dyakonov idarəetmənin qəbilə formalarından monarxiya dövlətinin formalaşmasına doğru tədrici keçidi haqqında özünün elmi müddəası ilə Qədim Ön Asiyada quldarlıq cəmiyyəti konsepsiyasını təsdiq etmişdir. Şumerdə dövlətçiliyin ibtidai demokratiyanın ilkin formasından istibdad hakimiyyətinə doğru təşəkkülü ilk dəfə keçən əsrin ortalarında Torkild Yakobsen tərəfindən aşkarlanmışdır.

Arxeoloqlar tərəfindən Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyasının formalaşmasından əvvəl mədəniyyətin uzun müddətli tarixi inkişaf prosesi haqqında bir sıra mədəni qatlar aşkar edilmişdir. Bu, b.e.ə. VII-IV minilliklər dövrünü əhatə edən Carmo, Xassun, Xalaf, Übeyd mədəniyyətləri, Uruk mədəniyyəti və Cəmdət-Nəsr mədəniyyətidir.

Sinfi cəmiyyətin və dövlət quruluşunun əmələ gəlməsi, Şumer sivilizasiyası əsaslarının yaranması b.e.ə. IV minilliyin II yarısına aiddir və Uruk mədəniyyəti ilə bağlıdır. Bu dövrdə yaşayış məskənlərinin artması, əmlak təbəqələşməsi, cəmiyyətin differensiasiyası, məbədlərin və saray komplekslərinin tikintisi müşahidə olunur, sənət, ticarət və nəqliyyat inkişaf edir, əmək bölgüsü baş verir, piktoqrafik yazı yaradılır, ilk şəhərlərin formalaşması prosesi başlayır. Sivilizasiyanın təşəkkülü və sosial infrastrukturun mürəkkəbləşməsi dövlət hakimiyyəti orqanlarının xüsusiləşməsinə tələb edirdi. Kahin-hökmdarlar və sərkərdə-hökmdarlar meydana çıxdı. Dövlət idarəetmə mərkəzləri kimi, məbədlərin rolu yüksəldi. Hakimiyyəti öz əlində cəmləşdirən kahinlər yalnız dini funksiyaları yerinə yetirməyə deyil, həm də suvarma əkinçiliyini idarə etməyə, istehsal və məhsulların bölüşdürülməsi üzərində nəzarəti həyata keçirməyə başladılar. Bu dövrdə Şumerdə Səma allahı Anunun Urukdakı “Ağ məbədi” və Tell-Brakdakı “Müqəddəs göz” məbədi seçilirdi. Bu dövrə, həmçinin xüsusiyyət nişanəsi olan möhürlərin yaradılması da aiddir.

İlkin sülalə dövründə (b.e.ə. XXVIII-XXVII əsrlər) hakimiyyət strukturlarının ibtidai demokratiyadan istibdad monarxiya formasına keçidi baş verir. İlkin sülalə dövrünün əvvəlində Şumer şəhər-dövlətinin başında baş kahin (və ya kahinə) – “en”, “ensi” (qurucu-kahin) və ya daha geniş səlahiyyətlərdə, “luqal” (böyük adam, ağa, hərbi rəhbər, hökmdar) dururdu. Bu dövrdə ibtidai demokratiya institutunun saxlandığını nəzərə alaraq bu vəzi-

fə təxminə görə seçkili idi. Kahin funksiyalarından başqa o, məbəd administrativ aparatına, tikintiyə və digər ictimai işlərə, vergilərin yığılmasına rəhbərlik edir, sosial-iqtisadi həyatı tənzimləyirdi. İlk sülalə dövrü ərzində Şumerdə Ağsaqqallar surası və Xalq yığıncağı fəaliyyət göstərməkdə davam edirdi. Onların tərkibinə daxil olan tamhüquqlu icma üzvü döyüşçüləri hakimi seçmək və ya onu devirmək hüququna malik idilər. Onların funksiyasına, həm də hakimin fəaliyyətinə nəzarət, məhkəmənin adi qanun əsasında keçirilməsi, daxili intizamın qorunması və icma mülkiyyətinin idarə edilməsi daxil idi. Sınıf cəmiyyətin inkişafı ilə xalq yığıncağının rolu azaldı, lakin Ağsaqqallar surası özünü hakimə qarşı qoya bilirdi və onun hakimiyyətini məhdudlaşdırırdı. İlk sülalə dövrünün sonuna yaxın hakimin hərbi-siyasi və iqtisadi hakimiyyətinin güclənməsi nəticəsində fironun hakimiyyətini xatırladan istibdad formalı monarxiya hakimiyyəti meydana gəldi. Daimi qoşun şəklində təşkil edilmiş, dövlət təminatında olan ordu dövlət idarəçiliyinin dayacağı oldu. Bu və sonrakı dövrdə şumer cəmiyyətinin sosial sabitliyi *idarəetmə üslubundan* və siyasi rejimdən asılı idi. Belə ki, istibdad üslubu və onunla əlaqədar vergi və mükəlləfiyyətlərin artırılması, əhalinin fəaliyyəti və onun gəliri üzərində nəzarətin güclənməsi, məmurların özbaşnalığı və köhnə qaydaların ləğvi, Laqaşda olduğu kimi, dövlət çevrilişlərinə və hakimiyyətin devrilməsinə gətirib çıxarırdı. Bir tərəfdən kahinlərlə qəbilə əyanları, digər tərəfdən - hökmdarla xidmətdə olmuş zadəganlar arasındakı ziddiyyətlər, hökmdar tərəfindən onu hakimiyyətə təyin edən sosial təbəqələri təmin edən islahatlar keçirilməsi yolu ilə həll edilirdi. Bu islahatlar hüquqi səciyyə daşıyırdı. Hüquq normalarının ilk yazılı qeydlərindən biri, b.e.ə. 2318-2312-ci illərdə hökmdar Laqaş Uruinimginanın apardığı islahatlar olmuşdur. Mesopotamiyada sonsuz istilacı müharibələr şəraitində ölkə daxilində dövlətin sosial sabitliyini təmin edən düzgün idarəetmə bir çox cəhətdən xarici qüvvələrə qarşı müvəffəqiyyətlə dayanma rəhni idi. B.e.ə. XXIV-XXII əsrlərdə akkadlar tərəfindən zəbt edilmiş şumer şəhər-dövlətlərinin birləşdirilməsi yolu ilə hökmdar (“şarrum”) Sarqonun başçılığı ilə vahid mərkəzləşdirilmiş dövlət olan Akkad şahlığı təşkil edildi. Dövlətin başında tək hakimiyyətliyi Ağsaqqallar şurasına istinad edən, qəbilə aristokratiyası ilə mübarizədə təsdiqlənən istibdadçı-şah durdu. Öz növbəsində şahı İlahə İştaran himayəsi sayəsində yüksələn sima kimi mədh edən kahinlər xüsusi imtiyazlardan istifadə etməyə başladılar. Şah hakimiyyətinin sosial dayacağı yeni xidmətdə olmuş zadəganlar, şahın bürokratiyasını təşkil edən məmurlar oldular. İrsi “ensi”lərin əvəzinə onun nümayəndələri ölkə şəhərlərinin başında dururlar. Mərkəzi hakimiyyət rejiminin sərbəstləşməsi dövlətin gücdən düşməsinə və xarici çağırışlar üçün onun zəifləməsinə gətirib çıxaran Şumer qəbilə aristokratiyasının separatizminə sə-

bəb oldu. İstibdad hakimiyyətinin mərkəzləşdirilməsi prosesini davam etdirərək, Naram-Suen, irsi hakimlər olan “ensi”ləri məmur mövqeyinə endirir, öz oğullarının canişinləri və şah bürokratiyasının nümayəndələri təyin edir, şah ailəsi üzvlərini məbəd heyətinin tərkibinə daxil edir, kahinlərə isə çoxsaylı güzəştlər təqdim edir. “Minnətdar” kahinlər padşahı “Akkad allahı” kimi tanıdılar və ona “dünyanın dörd tərəfinin hökmdarı” titulumu verdilər. Buna baxmayaraq, hökmdar pərəstişliyinin tətbiq edilməsi son nəticədə kahinlərlə ziddiyyətlərə gətirib çıxardı. Padşahın müstəbid hakimiyyəti Akkadın kutilər tərəfindən siyasi məğlubiyyəti nəticəsində zəiflədi, bu da müvəqqəti olaraq, hakimiyyətin Ağsaqqallar surası və xalq yığıncağının fəaliyyətini nəzərdə tutan əvvəlki strukturunun bərpasına gətirib çıxardı. Lakin Urun III sülaləsi dövründə (b.e.ə. XXII əsrin axırı - XX əsrin əvvəli) Şumer-Akkad şahlığının dövlət quruluşu qədim şərqi istibdadının bitkin formasını əldə etdi. Hökmdar qeyri-məhdud hakimiyyətə malik idi və “dünyanın dörd tərəfinin hökmdarı” titulumu daşıyırdı. İdeologiya cəhətdən onun hakimiyyəti din ilə əsaslandırılırdı: o, allahın himayəsi altında idi. Şulqanın idarəçiliyi vaxtından (b.e.ə. 2093-2047-ci illər) kahinlik hökmdarlara tabe edildi. Onlara ilahi ehtiram göstərməyə başladılar və onların ayini yaradıldı. Ölkənin inzibati idarəetmə sahəsində də dəyişikliklər baş verdi. Cəmiyyətin bütün həyat fəaliyyətində bürokratiya ruhu hakim oldu. Geniş bürokratik aparatın başında hökmdar dururdu. Şəhər-dövlətləri və yerli icma əyanları müstəqilliyini tamamilə itirdilər. Ölkə, hökmdarın təyin etdiyi məmurlar tərəfindən idarə edilən canişinliklərə bölündü. Canişinlər, məmurlar və kahinlər də yenidən təşkil edilmiş hökmdar məhkəməsinə hakim vəzifəsini yerinə yetirirdilər. Mühakimə üsulu dünyada ən qədim qanunnamə olan “Şulqanın qanunları” əsasında həyata keçirilirdi. Bununla bərabər əyalətlərdə yerli özünüidarə hüququnda icma məhkəmələri fəaliyyət göstərirdi. Ümumilikdə, Mesopotamiyada dövlətin idarə edilməsi sosial ziddiyyətlərlə, “vətəndaş itaətsizliyinin” müxtəlif formalarında ifadə olunan kütlələrin narazılığı ilə mürəkkəbləşirdi. Daxili və xarici siyasətdəki böhranlar, iqtisadiyyatın zəifləməsi və daxili müharibələr b.e.ə. II minilliyin əvvəlində mərkəzləşdirilmiş dövlətin müvəqqəti tənəzzülünə və ölkədə siyasi parçalanmanın bərpasına gətirib çıxardı.

B.e.ə. XIX-XVI əsrlərdə hakimiyyət uğrunda mübarizə gedişində, başında amorey sülaləsi duran, strateji cəhətdən mühüm olan Babil (“Bab-ili” – “Allahın qapısı”) şəhərinin yüksəlişi baş verir. Güclü siyasi lider, hökmdar Hammurapinin effektiv hakimliyi sayəsində (b.e.ə. 1792-1750-ci illər) Babil Ön Asiyanın ən iri iqtisadi, siyasi və mədəni mərkəzinə çevrilərək, ən yüksək tərəqqi dövrünə yetişdi. Babilistandakı dövlət idarəçiliyinin fərqli xüsusiyyəti vətəndaşların həyat fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsi idi. Qədim babil cəmiyyətinin bütün səviyyələrində hüquq və qanun - iqtisadiyya-

tın və sosial həyatın, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsinin əsası idi. Hammurapinin hakimiyyəti dövründə quldarlıq qanunlarının üstünlüyünə əsaslanan *hüquqi idarəetmə sistemi* mütərəqqi nailiyyət idi. Hökmdar tərəfindən nəşr edilmiş qanun külliyyəti onun geniş dövlətinin möhkəmlənməsinə yönəldilmişdi və dövlətin həyat fəaliyyətini vahid prinsiplər və qaydalar əsasında tənzimləməyə imkan verirdi. Müxtəlif ixtisaslar üzrə diferensial ödəmə və yerinə yetirilən işə görə ciddi məsuliyyət, azad vətəndaşların (“avilum”-“insan”), “səcdəyə əyilənlərin” (“muşkenum”) və qulların (“vardum”) hüquqları qanunlarla təyin edilmişdi. Varlı vətəndaşların xüsusi mülkiyyəti və quldarların maraqları qanunlarla müdafiə olunurdu. Azad vətəndaşlara quldarlar - (iri torpaq sahibləri, kahinlər, tamkarlar (tacirlər), icma kəndliləri və sənətkarlar) və xırda istehsalçılar sinfi aid edilirdilər. Yalnız azad vətəndaşlara münasibətdə “talion” (“qana qan”) prinsipi tətbiq edilirdi.

Babil dövlətinin başında qanunverici, icraedici, məhkəmə və dini hakimiyyətə malik olan hökmdar dururdu. Hammurapi qanunları əsasında ölkədə dövlət idarələri fəaliyyət göstərirdi. Maliyyə-vergi idarəsi gümüşlə, qızıl və məhsuldan, mal-qaradan, sənətkarlıq məhsullarından natura ilə alınan vergilərin yığılması ilə məşğul olurdu. Hökmdar məhkəməsi, məbəd məhkəməsi, icma məhkəməsi və şəhərdə məhəllə məhkəməsindən ibarət olan hökmdarın məhkəmə idarəsi təşkil edilmişdir. Əsas məhkəmə funksiyaları hökmdar məhkəməsinin əlində cəmləşsə də, digər məhkəmə kateqoriyaları da onların ərazisində törənmiş ailə və cinayət işlərini həll etməyin bəzi hüquqlarını özündə saxlamışdılar. Hakimiyyətin dayaqını ordu təşkil edirdi. Döyüşçülərin hüquqları və vəzifələri də Hammurapi qanunları ilə nizamlanırdı. Dövlət xidmətə görə döyüşçülərə özgəninkilişdirilə bilməyən nadellər (pay torpaqlar) verir, onların ailələrini təmin edirdi. Dövlət təsərrüfatı strukturu mülkiyyətin xüsusi-icma sektorunun təşviqinə və hökmdarın torpaqlarının icarəyə və ya xidmətə görə məmurlara, döyüşçülərə, muşkenumlara və başqalarına şərtlə tutulma üçün verilməsinə əsaslanırdı. Geniş bürokratik aparat öz fəaliyyətini hökmdarın sərəncamları əsasında həyata keçirirdi və ciddi şəkildə onun nəzarəti altında idi. Hökmdar administrasiyası yerlərdə hakimiyyət nümayəndələri - icma şuraları və icma başçıları ilə sıx əlaqədə çalışırdı. Hammurapi qanunları inzibati aparatda rüsvətخورluq, ələ alma, intizamsızlıq və tənbelliklə sərt mübarizəni təmin edirdi.

Dörd əsrlik kassit sülaləsinin hakimiyyətindən sonra b.e.ə. XI əsrdən başlayaraq, Babilistanda aramey etnosu üstünlük təşkil etməyə başladı, b.e.ə. IX əsrdən isə Babilistan tarixində bir neçə əsr ərzində aramey dili dialektlərinin birində danışan haldey tayfaları mühüm əhəmiyyət daşımağa başladılar. B.e.ə. VIII əsrdə aşşur istilasından sonrakı Babilistan yalnız b.e.ə. VII əsrin sonunda özünə gəldi. B.e.ə. 609-cu ildə Aşşurun Midiya və Yeni Babil şahlığı ilə müharibədə

məğlubiyyəti qüdrətli Babilistan dövlətinin yaranmasının başlanğıcı oldu. II Navuhodonosorun hökmdarlığı Babilistanın iqtisadi yüksəliş və mədəni dirçəliş dövrü hesab olunur. Bu dövrdə Babilistan, Etemenankanın yeddi pilləli zikkuratu (Babil qalası), Semiramidanın asma bağları, həmçinin möhtəşəm Esagil məbədi, İştər ilahənin əzəmətli darvazası kimi “dünyanın möcüzələri”nin yerləşdiyi Qədim Şərqlin ən iri qala-şəhərinə çevrildi.

B.e.ə. VII-IV əsrlərdə Babilistan cəmiyyəti şəhərlərin tamhüquqlu vətəndaşlarından, vətəndaşlıq hüququ alınmış azad insanlardan, yarıazad əhəlinin müxtəlif qruplarından və qullardan ibarət idi. Tamhüquqlu vətəndaşlar ailə və mülkiyyət məsələlərinin həllində məhkəmə hakimiyyətinə malik olan bu və ya digər məbəddə mövcud olan xalq yığıncığının üzvləri idilər. Onlar məbəd gərilərindən pay almaq hüququna da malik idilər. Belə vətəndaşlara dövlət və məbəd məmurları, kahinlər, tacirlər, sənətkarlar və mülkədarlar aid edilirdi. Onların hamısı irsi statusa malik idilər və hüquqi cəhətdən bərabərhüquqlu sayılırdılar. Tamhüquqlu vətəndaşlar şəhərlərdə yaşayırdılar və xalq yığıncığı hakimiyyətinin yayıldığı şəhərə bitişik ətraf kənd yerlərindəki torpaqlara sahib idilər. Vətəndaşlıq hüququndan məhrum edilmiş azad insanlara şahın hərbi kolonistləri, şahın xidmətində olan əcnəbi məmurlar, eləcə də Babilistanda yaşayan bütün əcnəbilər aid idi. Bəzən onlar xüsusi özünüidarə təşkilatı yarada bilirdilər.

Babilistan üslubuna görə Aşşur və Babil şahlarının idarəetmə üslubundan xeyli fərqlənən, öz dövlət idarəçilik sistemini tətbiq edən farslar tərəfindən b.e.ə. 12 oktyabr 539-cu ildə istila edildi. Bu yeni üslubun xüsusiyyəti, insan münasibətləri mədəniyyətinin əhəmiyyətinin və insanların idarə edilməsinə humanist psixoloji yanaşmaların başa düşülməsinə əsaslanan özünəməxsus “demokratizm” idi. Fars şahı Kir və onun əhatəsi babilistanlıların dini mərasimlərinə və bayramlarına hörmət ifadə edirdilər, onların allahlarına qurbanlar gətirirdilər. Mesopotamiyaya zorla köçürülmüş xalqlara, o cümlədən yəhudilərə də öz doğma yerlərinə qayıtmağa icazə verildi. Fars administrasiyası Babilistan üçün ənənəvi olan idarəetmə metodlarını qorumağa, iqtisadi həyatın, tranzit ticarətinin inkişafı üçün şərait yaratmağa çalışırdı. Əvvəlki vəzifəli şəxslər inzibati aparatda öz mövqelərini saxladılar. Kahinlər öz qədim dini ayinlərini bərpa etmək imkanı əldə etdilər. Əslində Babilistan öz müstəqilliyini itirsə də, “diplomatik idarəetmə” prinsipləri sayəsində Kirin hakimiyyəti yadelli hakimiyyət kimi qiymətləndirilmirdi, belə ki, o, qədim müqəddəs ayinlərə əməl edərək, taxt-tacı Marduk allahın əlindən qəbul etmişdi.

B.e.ə. II minilliyin əvvəlində “alum Aşşur” (alum – şəhər və ya icma) adlanan Aşşur dövlətinin siyasi quruluş sistemində hərbi demokratiya dövrünün xüsusiyyətləri qorunurdu. Hakimiyyətin ali orqanı “Şəhər evi” – kübar ailələrin nümayəndələrindən təşkil olunmuş Ağsaqqallar şurası idi. On-

ların arasından bir il müddətinə, şəhər xəzinəsini idarə edən hörmətli vəzifəli şəxs - "limmu" seçilirdi. Ağsaqqallar şurası, həmçinin şəhər-dövlətin məhkəmə və inzibati işlərini idarə edən vəzifəli şəxsi - "ukullumu" da təyin edirdi. Kahin funksiyalarını, müharibə vaxtı sərkərdə olan hakim "işşiak-kum" həyata keçirirdi. Lakin b.e.ə. XVIII əsrin əvvəllərində dövlət idarəetmə sistemi yenidən təşkil edildi. Mərkəzləşdirilmiş geniş inzibati aparat yaradıldı. Padşah həm hökmdar, həm ali baş komandan, həm də hakim idi. Dövlət, padşah ailəsindən, ali idarə və ya yerli sülalə içərisindən olan canişinlərin başçılıq etdikləri dairələrə və ya əyalətlərə bölündü. Çoxsaylı məmur aparatı vergilərin yığılması, ictimai işlərin təşkili və ordu toplamaqla məşğul olurdu. Şəhər şurası ümumdövlət orqanı statusundan məhrum edilmişdi. Bununla belə, b.e.ə. XV-XIV əsrlərdə şura orta Aşşur qanunlarını dərc etməkdə davam edirdi ki, bunun əsasında da ağsaqqallar tərəfindən Aşşurda məhkəmə icraatı həyata keçirilirdi. Orta Aşşur qanunları "böyüklərin" hüquqlarını qoruyurdu. Kənd icması torpaq üzərində mülkiyyət hüququna sahib idi və ağsaqqalın və kənd "böyüklər" şurasının rəhbərliyi ilə özünüidarəyə malik idi. Atanın və ərin, ev sahibinin hökmü bütün ailə üzvlərinə şamil edilirdi. İstila olunmuş vilayətlərin idarə edilməsi, assuriya hərbi və vətəndaş idarəsinin rəhbərlik etdiyi əyalətlər qismində, məğlub ölkələrin Assuriyanın tərkibinə daxil edilməsi yolu ilə həyata keçirilirdi.

B.e.ə. birinci minilliyin əvvəli üçün qədim şərq dövlətlərinin siyasi və sosial-iqtisadi inkişafında qeyri-bərabərlik müşahidə olunur. Yaxın Şərqlin siyasi səhnəsinə Midiya, Urartu, Persiya, Lidiya, Kuş kimi dövlətlər çıxır. Lakin bu dövrdə də Yaxın Şərqdə üstünlüyə nail olan ən güclü imperiya Assuriya hesab edilirdi. Aramey tayfalarının hücumları nəticəsində ikiyüzlük tənəzzül yaşamış Assuriya b.e.ə. X-VII əsrlərdə yeni Aşşur dövründə öz inkişafının, yüksəlişin və tənəzzülün vaxtaşırı əvəzlənməsi ilə səciyyələnən yeni pilləsinə qalxdı. Onun iqtisadi inkişaf, həmçinin kəskin daxili sosial problemlərinin aradan qaldırılmasının əsas mənbəyi, Qafqazda və Şərqi-Aralıq dənizi sahilində yerləşən nisbətən zəif dövlətlərin işğalı və əsarətinə yönəldilmiş təcavüzkar xarici siyasəti idi. B.e.ə. VIII əsrdə hökmdar III Tiqlatpalasar hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi səviyyəsini qaldıran və Assuriya dövlətini möhkəmləndirən inzibati islahat keçirdi. İdarəetmənin yenidən qurulması canişinliklərin parçalanması, onların vilayət rəisləri adlanmağa başlayan hakimlərinin mərkəzi hakimiyyətə tabe etdirilməsi və funksiyalarının məhdudlaşdırılması ilə bağlı idi. Vilayət rəisləri tərəfindən idarə olunan ərazilər xeyli azaldı, onların öz mülkləri parçalandı, onlara, vergi və mükəlləfiyyətlərdən azad edən toxunulmazlıq fərmanlarını vermək dövlətin xeyrinə qadağan olundu. Digər islahat ordunun gücləndirilməsinə yönəldilmişdir: əsgər yığma əsasında doldurulmuş və padşahın təminatında olan "hökmdar polku" - daimi ordu yaradıldı, qoşun növünə görə bölgü təs-

bit edildi. Məmur aparatında və orduda and içmək nəzərdə tutulurdu. Xarici siyasət sahəsində xalqların assimilyasiyası və mədəniyyətlərin qarışması üçün ilk dəfə olaraq, xalqların bir vilayətdən digərinə köçürülməsi tətbiq edilməyə başlandı. B.e.ə. VIII əsrin sonu üçün V Salamansarın dövründə zəngin tacirlərin və kahinlərin təsir dairəsini məhdudlaşdırmaq məqsədi ilə, Assuriya və Babilistanda məbədlərin və özünü idarə edən ticarət şəhərlərinin imtiyaz və toxunulmazlıqları hökmdar tərəfindən ləğv olundu ki, bu da şahın devrilməsi ilə başa çatan kahin-ticarət və hərbi dairələr arasında siyasi mübarizənin kəskinləşməsinə gətirib çıxardı. Yeni hökmdar II Sarqon, hakim sinfin bu iki təbəqəsi arasında tarazlığın saxlanılması yolu ilə dövlətdə olan daxili siyasi mübarizənin tənzimlənməsinə nail ola bildi. B.e.ə. VII əsrin əvvəllərində Babilistanda baş vermiş dağıntıları bərpa edən və b.e.ə. 671-ci ildə Misiri işğal edən şah Asarhadon daxili siyasi sabitliyə eyni idarəetmə strategiyası: hərbi partiyanın maraqlarıyla sələmçi-ticarət və kahin dairələrinin maraqlarının məhərdə əlaqələndirilməsi ilə nail ola bilmişdi. Lakin Assuriyadakı nisbətən uğurlu dövlət idarəçiliyi, yüksək təhsilli (o vaxt üçün), yalnız siyasəti və dövlət işlərini deyil, həm də dilləri, riyaziyyatı, astronomiyanı və digər elmləri yaxşı bilən Aşşurbanapalın (b.e.ə. 669 - 635/27-ci illər) padşahlığı vaxtına düşür. Qədim Şərqdə, 300 000-dən artıq gil lövhəciklərin hesablandığı ən geniş kitabxananın Nineviyada yaradılması xidməti ona məxsusdur.

Bununla yanaşı həmin dövrdə - əmlak təbəqələnməsi, icma mülkiyyətinin aradan qalxması və şəxsi mülkiyyətin inkişafı, sələmçiliyin genişlənməsi, torpağın və şəxsin girovu ilə verilən borclarla əlaqədar, dövlət idarəçiliyində ciddi çatışmamazlıqlar və çətinliklər yer almışdı. Assuriya iqtisadiyyatının qarətlərə əsaslanan parazit xüsusiyyətləri istehsal qüvvələrinin inkişafına imkan yaratmırdı. Hərbi qənimətin qeyri-bərabər paylanması ictimai münasibətlərin tənzimlənməsində çətinliklərə səbəb olurdu. Hərbi, xidməti, kahin və ticarət zadəganlarının ayrı-ayrı təbəqələrinin monopolizmi, həm hakim sinfin daxilində, həm də onunla və xırda istehsal sinifləri arasında sosial-siyasi ziddiyyətlər əmələ gətirirdi. Sosial-siyasi yanaşmada, bütün bunlar yekunda, müstəbid aşşur dövlətini son dərəcə dayanıqsız etdi. Özünü “şahlar şahı” adlandıran hökmdarın, orduya və böyük bürokratik aparata söykənən qeyri-məhdud hakimiyyəti, müəyyən şəhərlər, məbədlər və saray rütbələri üçün imtiyazlara əsaslanan ədalətsiz daxili siyasəti Assuriyanın inkişafına “içi boş müqəvva” kimi yardım edirdi. İqtisadiyyatın birtərəfli inkişafı, sonsuz sosial münaqişələr, siyasi birliyin olmaması, böyük dövlətin dövlət idarəçiliyi təşkilindəki yanlış hesablamalar, həmçinin istila edilmiş xalqların artan mübarizəsi son hesabda Assuriyanı məhvə gətirib çıxardı. B.e.ə. VII əsrdə Midiya və Yeni Babilistan şahlığı ilə mübarizədə dağıdıcı məğlubiyyətə uğrayaraq, Assuriya öz mövcudluğunu sona yetirdi və tarixdə heç bir əsəri qalmadı.

## Kiçik Asiya, Aralıq dənizi, Ərəbistan, Yaxın və Orta Şərq dövlətləri

Avropa və Asiya materikləri arasında aralıq mövqə tutan, Kiçik Asiya ərazisində öz dövlətlərini yaradan hetlər, hürritlər, frigiyalılar, lidiyalılar və digər xalqlar bir çox cəhətdən Şumer-Mesopotamiya və Misir mədəni etalonlarını mənimsəmişdilər, amma öz xüsusiyyətlərinə də malik idilər. B.e.ə. II minillikdə Qədim Het şahlığı zamanı şahlar idarəetməni - əyanlara, xalq yığıncaqlarına və müntəzəm olaraq "pankus" yığıncağına toplaşan xalq yığma qoşununa arxalanaraq, həyata keçirirdilər. Aralarında şahın ailə üzvlərinin xüsusi rol oynadığı əyanlar, "tuliya" adlanan zadəganlar şurası yaratmışdılar. Şura xalq yığıncağının işinə də əhəmiyyətli dərəcədə rəhbərlik edirdi. Tuliyada birləşən Het aristokratiyası padşahın hakimiyyətini məhdudlaşdırırdı. Het hüququna əsasən, əhali iki kateqoriyaya bölünürdü: zadəgan nümayəndələrinin, şah əyanlarının, kahinlərin və iri mülkədarların aid edildiyi azad insanlar və qeyri-azad statuslu insanlar – vergi ödəyən əhali. Dövlət strukturunun boşluğu və tez-tez baş verən sülalə münaqişələri güclü monarxiya hakimiyyətinin yaradılmasına mane olurdu. Yeni Het dövründə mixi mətnlərdə ilahiləşdirilmiş hökmdar "Günəş" adlandırılısa da, mərkəzdənqəçmə qüvvələrinin üstünlüyü b.e.ə. XIII –XII əsrlərin hüdudunda Het dövlətinin süqutuna gətirib çıxardı.

B.e.ə. X əsrin əvvəlində mərkəzləşdirilmiş yəhudi monarxiyası siyasəti yürüdən David şahın kultu yaradılmış Fələstində əks mənzərə müşahidə olunurdu. Dövləti idarə etmək üçün ali əyanın başçılıq etdiyi mərkəzi dövlət aparatı təşkil edilmişdi. Hökmdarın yanında şəxsən ona sadıq muzdlulardan ibarət qvardiya yaradılmışdı. Davidin oğlu Solomonun idarəçiliyində İsrail-Yəhudi çarlığı 12 dairəyə bölünmüş və şah ailəsinin xeyrinə əmək mükəlləfiyyəti tətbiq edilmişdi. Əmtəə münasibətlərinin inkişafı və şəxsi mülkiyyətin meydana çıxması sosial inkişaf proseslərini idarəetmə sisteminin mürəkkəbləşməsinə səbəb olurdu. İdarəetməni qaydaya salmaq məqsədilə b.e.ə. VIII-VI əsrlərdə Yəhudi çarlığının azad əhalisi dörd silkə bölündü. Birincini kübar aristokratiya (əyanlar və knyazlar) təşkil edirdi. İkincini - ruhani aristokratiyası (kahinlər və gələcəyi peşəkar xəbər verənlər). Üçüncünü - "torpaq xalqı" – icma nadəllərinə malik, yığma qoşunda xidmət etməyə və vergiləri ödəməyə borclu olan azad əhalinin əsas kütləsi. Dördüncünü – hüquqlarda məhdud əcnəbilər (gəlmələr və mühacirlər).

Müqayisəli kulturoloji təhlil baxımından, Finikiya dövlətinin mədəniyyəti müəyyən maraq doğurur. Dünya mədəniyyətində *finikiyalıların* tarixi rolunu, hər şeydən əvvəl, hələ b.e.ə. II minillikdə onlar tərəfindən icad edilmiş və demək olar ki, dünyanın bütün məlum əlifbalarının əsasını təşkil



edən ilk əlifba ilə əlaqələndirmək qəbul edilmişdir. Finikiya idarəetmə mədəniyyəti üçün – b.e.ə. IX əsrdə Tirdən olan finikiyalılar tərəfindən yaradılmış Karfagenin (Yeni şəhər) - Şimali Afrikada yeni dövlət təcrübəsi xarakterikdir. B.e.ə. V əsrin ikinci yarısı – III əsrin ortalarında Karfagen Aralıq dənizinin qərb hissəsində ən qüdrətli və bütün Aralıq dənizi boyunca ən iri dövlət idi. Ölkənin siyasi qüdrətinin əsası – oliqarxiyanın yüksək inkişaf etmiş iqtisadiyyatı, dinamik sosial struktur və sabit siyasi sistem idi. Oliqarxiya tendensiyaları, adətən, şah hakimiyyətinin təsirini məhdudlaşdıran iri ticarətçilər və quldarların olduğu ölkələrdə üstünlük təşkil edirdi. Oliqarxiya, siyasi quruluş kimi, varlı karfagen ailələrinin nisbətən məhdud qruplarının maraqlarını ifadə edirdi. Dövlət idarəçiliyi, başında *iki sufetin* – bir il müddətinə seçilmiş ali vəzifəli və ali vətəndaş hakimiyyətinə malik simaların durduğu çoxkomponentli strukturu təşkil edirdi. Bütün dövlət işləri 30-lar Şurası və 300 üzvün, – öz sıralarına başqa sosial qrup nümayəndələrinin buraxılmasını məhdudlaşdıran ən zəngin və kübar ailələrin nümayəndələrinin daxil olduğu Ağsaqqallar surasında həll edilirdi. Vaxtaşırı olaraq, dövlətin siyasi sistemində əhəmiyyətsiz rol oynayan xalq yığınağı çağırılırdı. Ali nəzarət orqanı - hakimlik funksiyalarının məxsus olduğu 104-lərin Şurası idi. Karfagen oliqarxiyası, hər hansı bir zadəgan ailəsi tərəfindən hakimiyyətin tam ələ keçirilməsi və onun tərəfindən tiraniya formasında təkbaşına idarəetmə yaradılmasının vaxtında qarşısını almaq üçün hakimiyyət balansına nəzarət edirdi.

Qədim Ərəb ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyətinin formalaşması xüsusiyyətləri onların coğrafi baxımdan Misir və Mesopotamiya kimi Qədim Şərqi sivilizasiya mərkəzlərindən təcrid olunması ilə şərtlənirdi. Ərəbistanın istehsal qüvvələrinin inkişafı və ilkin sinfi cəmiyyətin formalaşması prosesi, ərəb tayfaları arasında kahinlərin və tacirlərin meydana çıxması, b.e.ə. II minilliyin axırı - I minilliyin əvvəlində dövlətlərin əmələ gəlməsinə və ərəb sivilizasiyasının yaranmasına gətirib çıxardı. Qədim ərəb sivilizasiyasının mühüm nailiyyəti yazının əlifba sisteminin yaradılması idi. Cənubi ərəb əlifbası başlanğıcını ya finikiya, ya da protosinay əlifbasından götürür. Şimal-qərbi ərəb nəbati əlifba yazısı özünün, finikiya əlifbasına gedib çıxan aramey prototipinə malik idi. B.e.ə. II minilliyə aid olan daha məşhur maddi mədəniyyət abidələri – Mərib bəndi (Yəmən), Katabanın paytaxtı Timna, Nəbətəy şahlığının paytaxtı Petra və başqalarıdır. Main, Kabatan, Ausan, Hadramut, Səba və Himyərət şahlıqlarından ibarət Qədim Yəmən sivilizasiyasının əmələ gəlməsi b.e.ə. IX-VIII əsrlərə aiddir, lakin artıq b.e.ə. I minilliyin əvvəlində ticarət yollarının dəyişməsi, mühitin pisləşməsi və irriqasiya qurğularının tədricən dağılması nəticəsində cənubi ərəb dövlətləri tənəzzülə uğradı.

Cənubi ərəb dövlətlərinin siyasi quruluşu və dövlət idarəetmə sistemi üçün nümunə Səba şahlığı idi. O, 6 tayfadan ibarət idi ki, onlardan üçü imtiyazlı mövqə tuturdu. Bütün tayfalar, əsasını ayrı-ayrı nəsilin təşkil etdiyi daha xırda şaxələrə bölünürdülər. Tayfaların idarə olunması onların başçıları, kollegial orqanı təşkil edən kübar nəslin nümayəndələri (“kəbirlər”) tərəfindən həyata keçirilirdi. İmtiyazlı tayfalar kübar nəsil nümayəndələrindən müəyyən müddətə, dövlətin - torpaq və sudan istifadə ilə bağlı olan kahinlik və təsərrüfat, həmçinin astronomik, astroloji və təqvim müşahidələri funksiyalarını yerinə yetirən vəzifəli simalarını - “eponimləri” seçirdilər. Dövlət və xüsusi hüquqi sənədlərin tarixini qeyd edən, tarix hesabı aparən eponimlər vəzifəyə 30 yaşında başlayırdılar və səlahiyyət müddəti qurtardıqda, ağsaqqallar şurasına daxil olurdular. B.e.ə. III-II əsrlərə qədər Səba şahlığında dövlət idarəçiliyini irsi səciyyə daşıyan, icra hakimiyyətinə malik yüksək vəzifəli simalar - “mükərriblər” həyata keçirirdilər. Mükərriblərin fəaliyyət sahəsinə dini mahiyyətli və təsərrüfat funksiyaları ilə yanaşı, tayfa ittifaqlarının vaxtaşırı təzələnməsi, dövlət sənədlərinin və hüquqi aktların dərc edilməsi, şəhər ərazilərinin və şəxsi mülklərin sərhədlərinin müəyyən edilməsi və s. daxil idi. Mühəribə vaxtı mükərriblər yığma qoşunun başında dayanırdılar və “məlik” (hökmdar) titulu qəbul edirdilər. Dövlətin ali orqanı dini, qanunverici, inzibati, təsərrüfat və məhkəmə funksiyalarına malik olan Ağsaqqallar şurası idi. Dövlətin şəhər və yaşayış məntəqələri muxtar idarəetmə sisteminə malik idi.

Artıq b.e.ə. III-II minilliklərdə İkiçayarası dövlətlərlə sıx bağlı olan Elam sivilizasiyasında özünəməxsus dövlət mədəniyyəti formalaşdı. Elam cəmiyyəti üçün səciyyəvi cəhət, matriarxat və qəbilə-tayfa quruluşu qalıqlarının xeyli saxlanması təsdiq edən bacılarla nigah və dövlətin üç nəfər tərəfindən idarə edilməsi idi. Elamda dövlət idarəçiliyi çoxpilləli sistemə malik idi. Dövlət iyerarxiyasının ən yüksək pilləsində ölkənin ali hakimi hesab edilən və Şumerin “sukkalmah” (böyük elçi) titulu daşıyan hökmdar dururdu. Onun iqamətgahı dövlətin paytaxtında, Suz şəhərində yerləşirdi. İkinci pillədə, Simaşda iqamətgahı olan və hökmdarın vəfatı zamanı onun yerini tutan müavini (adətən qardaşı) - “sukkal” (elçi) dururdu. Üçüncü iyerarxiya pilləsində canişin və ya Suz şəhərinin padşahı yerləşirdi. Daha aşağı pillələri vilayətləri idarə edən və birbaşa sukkalmahın ali hakimiyyətinə tabe olan “addalar” (atalar) tuturdu. Addaların varisləri ana xətti üzrə qohumlar idi. Qohumluq əlaqələri ölkədə idarəetmə sisteminin bütün səviyyələrində mühüm əhəmiyyətə malik idi. Şah ailələrində qəbul olunmuş levirat institutuna görə, şahın ölümündən sonra onun qardaşı və varisi ölənün dul qalmış qadınına evlənin və bununla da taxta sahiblik hüququnu əldə edirdi. Bir neçə əsr ərzində ölkədə Hammurapi qanunları işləyirdi. Məhkəmə iclasları

vilayət canişinliklərinin və şəhər əhli nümayəndələrinin iştirakı ilə keçirilir. Cinayətkarların cəzalandırılması amansızlığı ilə fərqlənirdi. XV əsr üçün Elamın dövlət idarəçiliyi sistemində dəyişikliklər baş verdi. Şah taxtı ata xətti ilə varislik üzrə əvəz edilməyə başladı ki, bu da mərkəzləşdirilmiş monarxiyanın formalaşması prosesinin başlanğıcını qoydu. İdeoloji funksiyaları yerinə yetirən kahinlər xalqa təlqin edirdilər ki, şahlar allahların yerdəki müavinləridir və onların iradəsini yerinə yetirirlər. Elam panteonunun başında allahların anası hesab edilən Pinekir (“Böyük ilahə”) dururdu. B.e.ə. 549-cu ilə yaxın Elam farslar tərəfindən zəbt edildi və Əhəmənilər imperiyasının tərkibinə daxil oldu.

B.e.ə. VII əsrin əvvəlləri üçün Babilistan və Misirlə yanaşı Yaxın Şərqi ən iri dövləti Midiya oldu. Assuriya ilə uğurlu mübarizədən və Midiya knyazlıqlarının tədricən birləşməsi nəticəsində, b.e.ə. 671-ci ildə Kaşariti (Fraorta, Herodot onu belə adlandırır) dövründə Midiya ilk dəfə müstəqil dövlət oldu. B.e.ə. 612-ci ildə Yeni Babil şahlığı ilə birlikdə Assuriyanı darmadağın etdikdən sonra, VI əsrin əvvəli üçün Midiya Urartunu, Skif şahlığını, Manna, Persiya, Parfiya, Girkaniya və Elamı öz hakimiyyətinə tabe etdi. Yüz ildən bir qədər artıq mövcud olan Midiya, b.e.ə. 550-ci ildə üsyan edən fars tayfaları tərəfindən ələ keçirildi, və tezliklə Əhəmənilər dövlətinin bir hissəsi olaraq, özünün müstəqil mövcudluğunu dayandırdı. Nəticədə, Misir və Babilistandan fərqli olaraq, Midiya yetkin dövlətçilik səviyyəsinə çatmağa müvəffəq olmadı. Buna baxmayaraq, məlum olduğu kimi, Midiyanın istilasından sonra farslar dövlət idarəçiliyinin midiya sistemini mənimsədilər, amma sonralar onu islahat yolu ilə ciddi surətdə dəyişdilər.

B.e.ə. VI əsrin ortalarında Yaxın Şərqi tarixi səhnəsində, özünün inkişaf etmiş dövlət idarəçiliyini yaratmış yeni dövlət - güdrətli Əhəmənilər imperiyası meydana çıxdı. Rəsmən Misirin fironu elan edilmiş şah Kambizin dövründə farslar tərəfindən istila edilmiş xalqların nümayəndələri dövlət aparatında öz vəzifələrini tutmaqda davam edirdilər və onları irsən ötürürdülər. Qədim Şərqi dövlətlərində qeyri-məhdud şah hakimiyyətinin tədricən təsdiq olunması şahların, özünün əvvəlki imtiyazlarını inadla qoruyan qəbilə əyanlarına qarşı mübarizəsi ilə müşayiət olunurdu. Qəbilə əyanları və mərkəzləşdirilmiş monarxiyalı dövlət yaratmağa cəhd edən şah hakimiyyəti arasındakı qarşıdurma köhnə sosial sistem olan patriarxal-qəbilə münasibətlərinin dağıdılmasını tələb edirdi. Midiyalı Qaumatanın ölkəni qısamüddətli idarə etməsi zamanı yeni siyasi prinsiplərə əsaslanan dövlət islahatı keçirildi. İdarəetmənin qaydaya salınması məqsədilə, Qaumata, kəltün mərkəzləşdirilməsinə, habelə fəth edilmiş ölkələrin əhalisinin müxtəlif təbəqələrinin cəlb edilməsi hesabına imperiyanın sosial bazasını genişləndirməyə cəhd edirdi. Tabe edilmiş xalqları Persiya daxilində saxlamaq və ölkə daxilində

sosial-siyasi sabitliyə nail olmaq məqsədilə bütün vergilər və hərbi mükəlləfiyyətlər üç il müddətinə ləğv edildi. Daxili siyasətdə islahat, fars əyanının imtiyazlarını və onun iqtisadiyyatdakı və cəmiyyətdəki hakim mövqeyini məhv etmək məqsədini güdüdü. Qəbilə fars əyanlarını imtiyazlardan məhrum etmə cəhdi ona həyatı bahasına başa gəlsə də, bu islahatlar qəbilə-tayfa münasibətlərinin aradan qaldırılması və I Daranın dövründə Persiyada geniş vüsət alan mərkəzləşdirilmiş monarxiyanın formalaşması prosesi üçün mühüm əhəmiyyət daşıyırdı.

B.e.ə. 522-ci ildə taxta qədəm qoyan I Dara dövlət idarəçiliyinin sabit sistemini yaratmağa imkan verən inzibati-maliyyə islahatları keçirdi. O, vergi yığımını nizamladı, ordu kontingentini genişləndirdi və zəbt edilmiş ölkələr üzərində nəzarəti artırdı. Onun tərəfindən yaradılmış yeni inzibati sistem, əhəmiyyətli dəyişikliklər olmadan, Əhəmənilər imperiyası devrilənə qədər fəaliyyət göstərdi. Əyalətləri idarəetmə sisteminin yenidən qurulması və unifikasiyası nəticəsində dövlət yeni inzibati-vergi dairələrinə - mülki və hərbi funksiyaların dəqiq bölüşdürüldüyü satrapiyalara (“satrap” – “şahlığı qoruyan”) ayrıldı. Satraplar şah tərəfindən vəzifəyə qeyri-məhdud müddətə seçilirdilər. Onlar vilayətin mülki administrasiyasına başçılıq edir, təsərrüfat həyatına, vergilərin daxil olmasına və yerli məmurların fəaliyyətinə nəzarət edir, məhkəmə səlahiyyətini həyata keçirir, təhlükəsizliyi təmin edirdilər və gümüş sikkələr kəsmək hüququna malik idilər. Ordu, satraplardan asılı olmayan, birbaşa şahı tabe olan sərkərdələrin rəhbərliyi altında idi. Satrapiyaların tərkibinə daxil olan zəbt edilmiş ölkələr daxili işlərdə muxtariyyətdən istifadə edirdilər. Fars administrasiyası onları yerli şahlar vasitəsi ilə idarə edirdi. Əhəməni imperiyasının paytaxtı Suzda şah dəftərxanasının başçılığı ilə böyük mərkəzi dövlət idarəçiliyi aparatı yaradıldı. Babilistan, Ekbatan, Memfis və digər şəhərlərdə fəaliyyət göstərən dövlət dəftərxanalarının fəaliyyəti onunla istiqamətləndirilirdi. Bütün satraplar və sərkərdələr şahın və onun mərkəzi idarəetmə aparatını təşkil edən məmurlarının daimi nəzarəti altında idilər. Dövlət idarəetmə sisteminə ali nəzarət, eyni zamanda şahın şəxsi qvardiyasının rəisi olan “minbaşı” tərəfindən həyata keçirilirdi. Dövlətin təhlükəsizliyi məxfi polis tərəfindən təmin edilirdi. Ölkədə bütün rəhbər vəzifələr farsların əlində cəmləşmişdi. Bununla belə, zəbt edilmiş ölkələrin yerli dövlət müəssisələrinin idarə edilməsi üçün fars administrasiyası yerli xalqların nümayəndələrindən geniş istifadə edirdi. Dövlət idarəçiliyinin ideoloji əsası *Zərdüştlük idi*, hərəcənd ki, xalq kütlələri, günəş allahı – Mitraya, su və məhsuldarlıq ilahəsi – Anahitə və digər arxaik allahlara da sitayiş edirdilər. Fars şahları başqa dinlərə mane olmamaq müstəsnalığı ilə seçilirdilər ki, bu da möhkəm müəyyən edilmiş dini əhkamın olması ilə şərtlənirdi. Kserks tərəfindən həyata keçirilən, Ahuramazda (ışığı,

xeyirxahlığı, biliyi və həqiqəti rəmzləşdirən müdriklik allahı) ayininin mərkəzləşdirilməsinə yönəldilmiş dini islahat müvəffəqiyyətsizliyə uğramış oldu.

Dövlət idarəçiliyinin əsas alətlərindən biri *hüquq* idi. Yunan müəlliflərinə görə, hələ Əhəmənilər imperiyası yaranana qədər şah qanunlarının əsasını adı hüquq təşkil edirdi. Şah yeni qanunlar tətbiq edir, daha mühüm işlərin təhqiqatı üçün hakimləri təyin edirdi. Farsların hüquqi həyatında şah şurasına daxil olan yeddi tanınmış qəbilə böyük rol oynayırdı. Lakin imperiyanın yaradılması dövlət idarəçiliyinin hüquq kimi mühüm sahəsində dəyişikliklərin həyata keçirilməsini tələb edirdi. Ölkənin idarə edilməsi onun satraplıqlarının mədəniyyətinin, həmçinin sosial-iqtisadi inkişafının qeyri-bərabərliyi ilə mürəkkəbləşirdi. İstilaya qədər öz dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti olan Misir, Babilistan, Elam, Suriya, Finikiya, Kiçik Asiya dövlətləri kimi inkişaf etmiş regionlarla yanaşı, qəbilə quruluşunun dağılma dövrünü yaşayan ərəb, skif və başqa tayfalar imperiyaya daxil idi. Böyük imperiyanın müxtəlif regionlarında təmsil olunan, mədəniyyətin müxtəlif səviyyə və xarakteri, müxtəlif mentalıq, dinlər, dünyagörüşü və dəyərlər sistemi ilə şərtlənən sinkretik mədəniyyət bacarıqlı hüquqi tənzimləmə tələb edirdi. Bu problemin həlli vahid deyil, geniş imperiyanın ərazisində mövcud olan müxtəlif hüquqi sistemlərlə həyata keçirilirdi ki, bu da dövlət idarəçiliyinin effektivliyində özünü göstərməyə bilməzdi. Buna görə də I Daranın dövründə fəth edilmiş ölkələrin və xalqların qanunlarının Hammurapi qanunları və digər qədim qanunlar əsasında kodifikasiyası həyata keçirilirdi. İmperiyada qüvvədə olan qanunlar bir formaya salındılar, zəruri hallarda isə şahın siyasətinə uyğun dəyişdirilirdilər.

Dövlət idarəçiliyində *mülkədarlıq məsələlərinin tənzimlənməsi* mühüm yer tuturdu. Bir çox Qədim Şərq ölkələrində olduğu kimi, fars şahları da istila edilmiş xalqlardan ən məhsuldar torpaqları alır və onları, tamhakimiyyətli və irsi sahiblik üçün mülk halında, sahibkarları dövlət vergilərinin ödənişindən azad edərək, şah ailəsi üzvlərinə, iri məmurlara, fars zadəgan nümayəndələrinə verirdilər. Özlərinin məhkəmə-inzibati idarəsinə və hətta xüsusi ordusuna malik olan iri mülkədarlar adətən torpaq sahibliyindən gələn gəlirlər hesabına dolanırdılar. İmtiyazlı olmayan təbəqələr üçün I Dara yeni *dövlət vergiləri sistemini* tətbiq etdi. Onun əsasında, becərilən torpağın və onun məhsuldarlığının nəzərə alınması hesabı ilə, satraplıqlar tərəfindən, onlar üçün ciddi surətdə müəyyən edilmiş pul vergilərinin ödənilməsi prinsipi dururdu. Bu sistemə uyğun olaraq farslar, hakim xalq kimi, pul vergisi ödəmirdilər, lakin natura ilə ödəmədən azad edilməmişdilər. Ölkədə könüllü xarakter daşımayan və natura ilə ödənilən hədiyyələr sistemi qəbul edilmişdi. Real iqtisadi dəyişikliklərə baxmayaraq, mükəlləfiyyətin həcmi dəyişmirdi ki, bu da sosial gərginlik yaradır, yoxsulluğu və əsarəti artırırdı.

I Dara tərəfindən keçirilən pul islahatı əmtəə-pul münasibətlərinin inkişafına səbəb oldu. Hərçənd ki, b.e.ə. VI-V əsrlərdə Fars imperiyasının bir çox ölkələrinin pul tədavülündə, əsasən, yunan gümüş sikkələri idi, şah tərəfindən tətbiq edilən, bütün imperiya üçün pul vahidi - “qızıl darik” - Qədim Şərqin ticarət dünyasında bir neçə əsr ərzində əsas qızıl sikkə mövqeyini tuturdu.

Dövlət idarəçiliyində əsas yeri, üzərində Persiya dövləti qüdrətinin dayandığı *ordu idarəçiliyi* tuturdu. Ordunun əsasını farslar və midiyalılar və onun özəyini müxtəlif iran qəbilələrinin və elamitlərin nümayəndələrindən yığılmış 10 min “ölməzlər” təşkil edirdi. “Ölməzlərin” ilk min nəfəri yalnız fars zadəgan nümayəndələrindən ibarət idi və şahın şəxsi mühafizə dəstəsi idi. Finikiyalıların, kiplrilərin, Egey dənizi adaları sakinlərinin, misirlilərin gəmilərindən istifadə edərək farslar, onlara dənizdə də hakim mövqə tutmağa imkan verən güclü hərbi-dəniz donanması yaratdılar. Zəbt edilmiş ölkələrdə yerləşən qarnizonlarda adətən həmin vilayətin sakinləri olmurdu, dövlət sərhədlərində yerləşdirilən əsgərlər isə torpaq sahələrindən pay alırdılar.

Zaman keçdikcə idarəetmədəki səhvlər, sistemin durğunluğu və onda zamanın adekvat tələblərinə uyğun yeniliklərin olmaması, şah ailəsi üzvləri arasında hakimiyyət uğrunda daimi mübarizə, ola bilsin, dövlət idarəçiliyi üçün liderlərin xüsusi hazırlığının olmaması - imperiyayı zəifləməyə gətirib çıxardı. Buna həm də daxili və xarici qarşıdurmaların və münaqişələrin artması, daimi müharibələr və üsyanlar, zəbt edilmiş ölkələrin müflisləşməsi, Kiçik Asiya satraplarının separatizmi, fars ordusunun səhlənkarlığı və kifayət etməyən mütəşəkkilliyi səbəb oldu. Dövlətin zəifləməsi b.e.ə. IV əsrin ikinci yarısında yaranan yeni tarixi şəraitdə - III Daranın (Kordomanın) hakimiyyəti dövründə daha aydın göründü. Siyasətin zorakı vasitələrlə davam etdirilməsi üsulu olan müharibədə, silahlı qüvvələrin idarə edilməsi ilə yanaşı, ideoloji, diplomatik və iqtisadi idarəetmə metodlarından da fəal surətdə istifadə olunur. B.e.ə. IV əsrdə özündə iki müxtəlif idarəetmə sistemlərini əks etdirən Yunanıstanla Persiya arasındakı müharibə təcrübəsi sübut edir ki, qələbənin həlledici amili, - liderin, ordunun və bütövlükdə xalqın intellektual səviyyəsidir. Aristotelin tələbəsi - Makedoniyalı İsgəndərin kiçik ordusunun III Daranın böyük ordusu üzərindəki qələbəsi, gücün kəmiyyətdə deyil, keyfiyyətdə olduğunu göstərərək, intellektual mədəniyyətin üstünlüklərini inandırıcı tərzdə nümayiş etdirdi. Ordunun igidliyi və şücaəti ilə yanaşı, daha yüksək intellektual mədəniyyətə, daha yüksək biliklərə, texnologiyalara, mütəşəkkilliyə, iradəyə, özlərinin daha yüksək mənəvi ruhlu liderlərinə malik olan tərəf qalib gəlir.

Bir sıra digər ölkələrdə olduğu kimi, İranın dövlətçilik mədəniyyəti tarixində hələ açılmamış və oxunmamış səhifələr çoxdur. Belə ki, 2003-cü il-

də cənub-qərbi İranda, Jiroft İran şəhəri yaxınlığında, Kermanda qazıntılara başlayan İran arxeoloqu, professor Yusif Məcidzadə burada, abidələrinin gözəlliyinə görə Misir və ya Mesopotamiya sivilizasiyalarına güzəştə getməyən Aratta sivilizasiyasının aşkar edilməsi haqqında məlumat verir. Onun aşkar etdiyi mesopotamiya tipli zikkurat (dünyada ən böyüklərdən biri), hərbi istehkam, möhürlər, mifoloji süjetlərlə olan vazalar, üzərində elam yazıları olan, b.e.ə. III minillik tarixini göstərən gil lövhəciklər, burada nə vaxtsa qədim dövlətçiliyin mövcud olduğunu sübut edir. Professor belə fərziyyə söylədi ki, bu, özünün yazısı və Şumerlə mədəni əlaqələri olan “bürünc əsrinin itirilmiş krallığı - Arattadır”. Şumer hakimi Enmerkarın yazışmasından aşkar olur ki, Şumer ilahəsi İnannanın məbədinin tikilməsi üçün Arattadan Uruka arxitektolar və sənətkarlar göndərməli idilər.

## **Türkiyə**

B.e.ə. V əsrdə artıq ilkin türk dövlətlərində dövlət idarəçiliyi millət və allah anlayışları ilə sıx bağlı idi. Ölkə (ulus) millətin ümumi torpağı və dövlətin əsası hesab edilirdi, vətən (yurd) isə siyasi müstəqillik anlayışı ilə assosiasiya edilirdi. Hakimiyyətin türk konsepsiyasına uyğun olaraq hakimiyyət hüququ və hakimiyyət səlahiyyəti (kut) hökmdarlara allah tərəfindən verildirdi ki, bu da onlara xarizma verirdi.

Müsəlmanlıq dövründən əvvəl - Xaqan, müsəlmanlıq dövründə Sultan və ya Xan adlandırılan türk hökmdarları, özlərini allah qarşısında məsuliyyətli hesab edirdilər və ədalətlə idarə etməyə borclu idilər. Eyni zamanda dövlət idarəçilik səlahiyyətləri ənənəvi hüquqla (orf) nizama salınırdı ki, ona uyğun olaraq, dövlət başçısı müəyyən üstünlüklərə malik olmalı və xalq qarşısında öz vəzifələrini yerinə yetirməli, müxtəlif irqlərin və dinlərin nümayəndələrinə qarşı ədalətli, mərhəmətli və səbrli olmalı idi.

*Türk hökmdarlarının keyfiyyətlərinə əsas tələblər - mərdlik və igidlik (alp), ağıl və alimlik, həmçinin comərdlik (ərdəm) idi. Comərdlik – səxavəti, xalqın rifah halının və firavanlığının təmin edilməsini, ədaləti, mərhəməti, qanunların və ənənələrin gözlənilməsini nəzərdə tuturdu. Bunu nəzərə alaraq, türk dövlət konsepsiyasına uyğun olaraq hakimin vəzifələrinə: xalqın firavanlığına yardım, onun rifah halının təmin edilməsi, qanun və adətlərin (tore) tərtib edilməsi və həyata keçirilməsi, dövlətdə ədalətin, əmin-amanlığın və nizam-intizamın təmin edilməsi, silahlı qüvvələrin inkişafı və yeni torpaqların zəbt edilməsi daxil idi. Daxili və xarici siyasətin formalaşdırılmasını və həyata keçirilməsini, vergiqoymanı, səfirlərin təyin olunmasını, xarici səfirlərin qəbulunu, vəzirlərin və dövlət qulluqçularının vəzifələrə təyin edilməsi və azad edilməsini, torpağın paylanmasını nəzərdə tutan bütün*

icra hakimiyyəti hökmdar tərəfindən həyata keçirilirdi. Hökmdar, həmçinin məhkəmə hakimiyyətinin başında dururdu və “Mezalim divan” idarəsinə rəhbərlik edərək, ali hakim titulu daşıyırdı.

Türk dövlət ideologiyasına uyğun olaraq, ədalət məhkəməsi dövlətin əsası hesab edilirdi, bu səbəbdən hakimə olan ən mühüm tələb ədalətin qorunması idi.

Dövlət xadimləri üçün vəsait olan idarəetmə haqqında “Kutadgu bilig” (müasir türkçə ilə: “Mutlu olma bilgisi”) traktatında hökmdarın ədalətli idarəçiliyinə xüsusi əhəmiyyət verilir. Hökmdar dövlətdə qanunları müəyyən edən və ölkə təbəələrinin mühakiməsinin tam səlahiyyətlərinə malik yeganə sima idi. Hökmdarın qanun və fərmanlarının dövlət qulluqçuları və bütün xalq tərəfindən məcburi icrası zəruri idi. Dövlət işlərinin aparılması hüquqları, bir qayda olaraq, hakim tərəfindən dövlət başçısı adından idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən Divana həvalə edilirdi.

Yüksək səviyyədə siyasi, sosial-mədəni və iqtisadi qərarlar qəbul edən qanunverici və nəzarətədiçi orqan Kengeş Məclisi (Qurultay) idi. Hökmdarın sərəncamlarını və Qurultayın qərarlarını həyata keçirən icraçı orqan baş vəzirin (Uluqayquçı) rəhbərliyi ilə vəzirlərdən və nazirlərdən ibarət olan hökumət idi. Xaqanın köməkçiləri rolunu yerinə yetirən vəzirlərin keyfiyyətlərinə tələblər – *alimlik və cəsurluq* (bilgelik və əlpliq) idi. Bu zaman vəzirlər xalq tərəfindən, dövlət qarşısında xidmətləri və ağılı və müdrikliyi ilə tanınmış şəxslərdən seçilirdi.

Təşkilati-funksional baxımdan türklərin dövlət idarəçiliyi “ikiləşmiş təşkilatı” təmsil edirdi. Belə formaya uyğun olaraq, ölkə qərb (sol) və şərq (sağ) hissələrə bölünürdü, bir hissəni xaqan, digərini “yaqbu” - xanlardan biri, adətən hökmdarın qardaşı idarə edirdi. Onların tabeliyində ölkənin müəyyən hissələrinə məsul olan 22 rəhbərlik edən var idi.

İyerarxiya pilləsində vəzirlərdən sonra nazirlər (buyruqlar), daxili nazirlər (iç buyruqlar) və nəhayət, dövlət qulluqçuları: alpaqut, inel, inak, inançu, tarkan, apa, boyla, şadapıt, ataman, tudun, yaqruş, külüg və çavuş dururdu. Tayfa icmaları və qəbilələr hökmdarın uşaqları tərəfindən idarə edilirdilər və beləliklə, idarəetmə təcrübəsi toplayırdılar.

XI əsrdə müsəlmanlıq dövrünün türk hakimiyyət konsepsiyası, səlcuq vəziri Nizamülmülkün tərtib etdiyi “Siyasətnamə” traktatında əks olunmuşdur. 1259-cu ildə Misirdə yaradılmış Məmlük dövlətində varislik prinsipindən deyil, dövlət qarşısında müvəffəqiyyətləri və xidmətləri ilə şərtlənən - sultanın seçkilər prinsipindən istifadə olunurdu.

Türklərin dövlət idarəçiliyi üçün xarakterik cəhət həm də o idi ki, padşahların vəzirləri qismində, bir qayda olaraq, Səlcuq dövlətinin hökmdarı Məlik şahın (XI əsr) vəziri Nizam əl-Mülk, Azərbaycan hökmdarı Hülakü



xanın (XIII əsr) vəziri Məhəmməd Nəsirəddin Tusi, özbək sultanı Hüseyn Baykarın (XV əsr) vəziri Nizaməddin Mir Əlişir və s. kimi tanınmış alimlər və mütəfəkkirlər təyin olunurdular.

## **Qədim Misir**

Dünya mədəniyyətinə və, hər şeydən əvvəl, Ön Asiya və Antik Yunanıstan xalqlarının mədəni inkişafına Qədim Misirin yüksək inkişaf etmiş sivilizasiyası böyük təsir göstərmişdir. Qədim Şərq istibdadının nümunəsi hesab edilən Misirin dövlətçilik təcrübəsi dünyanın bir çox ölkələrinin dövlət quruculuğu və idarəçiliyi təcrübəsində bu və ya digər dərəcədə nəzərə alınmışdır. Misirlilərin, bəşəriyyətin müvəffəqiyyəti olan görkəmli nailiyyətlərinin başlıca amillərindən biri - dövlət idarəçiliyi mədəniyyətidir. Misir xalqları b.e.ə. VI əsrin sonunda Saxara, Liviya səhrası, müasir Həbəşistanın vilayətlərində yaşayan qəbilələrin sintezi nəticəsində formalaşmağa başlamışdır. Qədim Misirdə sinfi cəmiyyətin və dövlətçiliyin əmələ gəlməsi b.e.ə. IV minilliyin II yarısında baş vermişdir. Misir, b.e.ə. VI əsrdə Persiya imperiyasının tərkibinə daxil olması ilə başa çatan uzunmüddətli bir tarixi hesablasa da, bu tarixdə tərəqqi və tənəzzül dövrləri olmuşdur. Onların arasında dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti baxımından ən maraqlıları, – b.e.ə. XXVIII-XXIII əsrləri əhatə edən Qədim Şahlıq dövrü və Misir sivilizasiyasının yüksəlişinə nail olduğu və Misir imperiyasının yarandığı (b.e.ə. XXVI-XXI əsrlər) Yeni Şahlıq dövrüdür. Misirin mənəvi dəyərlərinin, dünyagörüşü və dini ayin sisteminin xüsusiyyətləri təbii-coğrafi şəraitin sərt xarakteri ilə bağlı idi. Yaşama və əlverişli həyat şəraitinin yaradılması üçün xalqın mütəşəkkil əməyi, güclü mərkəzləşdirilmiş hakimiyyət və dövlət idarəçiliyinin effektiv sisteminin olması zəruri idi. Bu səbəbdən, Qədim Yunanıstanda yer alan dövlət idarəçiliyinin demokratik tendensiyaları Misirin sosial quruluşunda mümkün deyildi. Fironun və onun məmurlarının ilahi iradəsinə xalqın danışıqsız itaətini formalaşdıran dövlət ideologiyası və dünyagörüşü misirlilərin, şəxsiyyətə deyil, vəzifəyə hörmətlə şərtlənən mentalitetinin formalaşmasına səbəb olurdu. Buna baxmayaraq Qədim Misirdə dövlət idarəçiliyinin mürəkkəbliyi hakim sinfin daxilində, bir tərəfdən - nom (vilayət) nəslə tayfa əyanları və kahinlər və digər tərəfdən - firon başda olmaqla xidmətdə olmuş əyanlar arasındakı münasibətlərin daimi ziddiyyətləri ilə əlaqədar idi. İmperiya böyüdükcə, onun iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə və ictimai münasibətlər sistemi mürəkkəbləşdikcə, dövlət idarəçiliyi aparatının yenidən qurulması və təkmilləşdirilməsi zərurəti artırdı. Zamanın tələblərindən asılı olaraq, funksiyalar mürəkkəbləşir, dövlət idarəçiliyinin

həcmi və məmurların sayı artır, hakimiyyət iyerarxiyası təkmilləşir, vəzifə borcları nizama salınırdı.

Artıq b.e.ə. III minillikdə *Erkən Şahlıq* dövründə (b.e.ə. XXXI-XXIX əsrlər) Qədim Misirdə ilahiləşdirilmiş monarxın qeyri-məhdud hakimiyyətinə əsaslanan dövlət idarəçiliyi sistemi yarandı. Bu monarxiya “Qədim Şərqi İstibdad hakimiyyətinin” (qədim yunan sözündən “despot” – ağa) təbəssümü idi. Bu dövrdə idarəetmə mədəniyyəti xüsusiyyətləri, firona xidmət etməyə görə saray əyanlarının funksiyalarının, dövlət idarəçiliyinin və kahin vəzifələrinin ayrılması idi. Dövlət idarəçiliyinin başlıca məqsədləri – suvarma əkinçiliyinin təşkili, hakim sinfin imtiyazlarının müdafiəsi və ictimai asayişin mühafizəsi idi. Ölkənin dövlət aparatı üç əsas hissədən ibarət idi: mərkəzi, vilayət (nom) və yerli (icmaların yaşayış məntəqələri səviyyəsində). Mərkəzi idarəçiliyin başında bütün hakimiyyəti almış, yəni bütün qanunverici, icraedici və məhkəmə hakimiyyətini əlində cəmləşdirən ilahiləşdirilmiş firon dururdu. Onun sərəncamları qəti hökm xarakteri daşıyırdı və ölkənin bütün sakinləri tərəfindən danışıqsız yerinə yetirilməli idi. Fironun köməkçisi və dövlətin ali məmuru *çati* (sonralar vəzir) idi. Çati - təsərrüfat, maliyyə, sosial, hərbi, diplomatik və məhkəmə sahələrini əhatə edən müxtəlif idarələrdə qulluq edən məmurların iyerarxiya aparatına rəhbərliyi həyata keçirirdi. Yerli sülalələrin irsi hakimiyyətini zəiflətmək məqsədi ilə, *Erkən Şahlıq* dövründə mərkəzi hakimiyyət öz hakimlərini nomarxlar vəzifəsinə təyin edir və onların yerini nomdan noma dəyişirdi. Mərkəzi hakimiyyətin möhkəmləndirilməsi üçün dəfn ayini şəklində həyata keçirilən hökmdarın ilahiləşdirilməsi prosesi mühüm əhəmiyyət daşıyırdı.

*Qədim Şahlıq* dövründə (b.e.ə. XXVIII- XXIII əsrlər) IV sülalənin hakimiyyəti zamanı (b.e.ə. XXVIII əsr) əzəmətli piramidaların – fəvqəlbəşəri böyüklük və mütləq hakimiyyət abidələrinin tikilməsi ilahiləşdirilmiş fironların istibdad hakimiyyətinin əsaslandırılmasının effektiv ideoloji vasitəsinə xidmət edirdi. Bu dövrdə dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsi özünün son həddinə çatdı, belə ki, bütün ali vəzifələr şah ailəsinin – fironun çoxsaylı övladlarının və qohumlarının əlində cəmləşdi. Hakimiyyətin və böyük vəsait mənbələrinin mərkəzi hakimiyyətin əlində cəmləşməsi xarici siyasətin uğurlarına səbəb oldu. Misir Yaxın Şərqdə ən iri dövlətlərdən biri oldu. Lakin idarəetmənin həddən artıq mərkəzləşdirilməsi nom əyanlarının və hərbi əyanların narazılığına səbəb oldu ki, bu da hakim siniflərin münasibətlərində gərginliyə gətirib çıxardı. Bunu nəzərə alaraq, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsi və ziddiyyətlərin aradan qaldırılması üçün V sülalənin fironları yerli və hərbi əyanları mərkəzi aparata cəlb etməklə, misir aristokratiyasının geniş dairələrinin hakimiyyətinə yol açmağa cəhd edirdilər. Bu siyasət nəticəsində ölkədə maddi və insan resurslarının yerli hakimlərin

xeyrinə yenidən bölüşdürülməsi prosesi başladı ki, bu da, “cəmiyyətin feodallaşmasına”, mərkəzləşdirilmiş dövlətin öz aralarında düşmənçilik edən yarımüstəqil nomlara parçalanmasına səbəb oldu. Bu prosesin nəticəsi mərkəzləşdirilmiş dövlətin iqtisadi və siyasi gücünün azalması və Misirin xarici siyasət təsirinin zəifləməsi oldu.

Bu çağırışa cavab, Misirin hakim sinfinin b.e.ə. III-II minilliklərin hüdu-  
dunda *Orta Şahlıq* dövründə (b.e.ə. XXI-XIX əsrlərin ortaları) güclü dövlə-  
tin bərpa edilməsi uğrunda mübarizəsi oldu. 300 il davam edən bu dövrdə  
hələ qədim şahlıq dövründə yaranmış iyerarxiya idarəçiliyi ilə çoxsaylı bü-  
rokratik aparat bərpa olundu. Buna baxmayaraq yerli əyanlardan olan gəl-  
mələrin - nomarxların əlində cəmləşən nomların idarə edilməsini öz nəzarə-  
ti altına almaq *Orta Şahlıq* fironlarına müvəffəq olmadı. Bir sıra irsi no-  
marxların şahın əlaltıları ilə əvəz edilməsi və yerli sülalələri aradan qaldır-  
maq cəhdləri fironu geri çəkilməyə məcbur edən güclü müqavimətə rast  
gəldi. Bununla belə, yerli hakimlərin güclü mövqeləri fironların hakimiyyə-  
tini zəiflədən separatizm təzahürü üçün əlverişli şərait idi. Bunun nəticəsində  
mərkəzi hakimiyyət, nom zadəganlarına qarşı qoyulan, orta təbəqəni  
təmsil edən xidmətdə olmuş adamların içərisindən komplektləşdirməyə  
başladı. Bu mərkəzləşdirilmiş güclü dövləti yenidən bərpa etməyə və Şərqi  
Aralıq dənizinə münasibətdə istiləçilik siyasətini genişləndirməyə imkan  
verdi. Belə siyasət alınmış ölkələrin istilasına və sistemli istismarına yönəl-  
dilmişdir ki, onların təbii sərvətləri Misir iqtisadiyyatının inkişafına və ha-  
kim sinfin müxtəlif təbəqələrinin varlanmasına istiqamətlənmişdir.

Qədim Misir üçün daha nümunəvi göstəricilərdən biri, *Yeni Şahlıq* döv-  
ründəki (b.e.ə. XVI-XI əsrlər) dövlət idarəçiliyidir. İdarəçilik dörd səviyyə-  
ni daxil edirdi: mərkəzi, regional, dairə və kənd. XVIII sülalənin idarəçiliyi  
dövründə ölkənin dövlət idarəçiliyinin bütün böyük iyerarxiya aparatı vəzi-  
rə - ali əyana, ilahi fironun xidmətçisinə tabe idi ki, bu da idarəetmənin ciddi  
surətdə mərkəzləşdirilməsini və məmurlar ordusu üzərində mükəmməl  
nəzarəti təmin edirdi. Çoxsaylı idarələr, həmçinin dövlət qulluqçularının  
iyerarxiik təşkil edilmiş geniş ştatlı şəxsi dəftərxanalarına başçılıq edən 10  
ali Misir əyani da vəzirə tabe idi. Dörd böyük inzibati region idarəçiliyinə  
məsul olan regional administrasiya aparatının məmurlarını da vəzir təyin  
edirdi. Regional idarəetmə mərkəzi dövlət aparatının nümunəsi üzrə təşkil  
olunmuşdu. Yerli knyazların - nəslə bağlı əyanlarının separatizminin qarşısı-  
nı almaq məqsədi ilə, onlar vəzifəyə yalnız vəzirin təsdiqindən sonra başla-  
ya bilərdilər və onun nəzarəti altında idilər. Bununla yanaşı iri şəhərlərdə  
mərkəzdən təyin edilmiş və yerli nomarxların hakimiyyətini məhdudlaşdı-  
ran şəhər hakimləri vəzifəsi müəyyən edilmişdi. Dairə idarəçiliyi nomları  
təşkil edən daha kiçik inzibati vahidlərin işlərinə nəzarət edirdi. Kənd və

yaşayış məntəqələrinin idarəçiliyi dairə məmurlarına tabe idi. Bununla yanaşı zəbt edilmiş ərazidə effektiv idarəetmə məqsədilə, Misirin zəbt etdiyi cənub və şimal ərazilərini idarə edən canişinlər institutu yaradılmışdı. Canişinlər xüsusi məmurlar ştatında yerləşirdilər. Bu administrasiya zəbt edilmiş ölkələrin sistemli istismarını təmin edirdi. Geniş və güclü dövlət aparatı böyük ölkənin effektiv idarəçiliyini təmin edirdi. O nəinki hakim siniflərin maraqlarını bacarıqla müdafiə edir, həm də Misir cəmiyyətinin mürəkkəb sosial-mədəni həyatını yaxşı tənzimləyirdi.

*Yeni Şahlıq* dövründə fironun idarəetmə sisteminin dayağı - nom əyanlarının və ali kahinlərin yuxarı təbəqəsi, xidmətdə olan zadəganlar, ordunun komanda heyəti, həmçinin Misir administrasiyasında orta və aşağı vəzifələri tutan kiçik və orta quldarlar təbəqəsi idi. Buna baxmayaraq bu dövrdə bir tərəfdən nom əyanları ilə fiva kahinləri, digər tərəfdən - xidmətdə olmuş zadəganlar arasında b.e.ə. XIV yüzillikdə keçirilmiş Exnaton dini islahatına çevrilən ziddiyyətlərin artması baş verir. Bütövlükdə beş yüz ilə yaxın davam edən *Yeni Şahlıq* dövrü Misir dövlətçiliyinin ən parlaq dövrü hesab edilir. Bu dövr ərzində Misir sivilizasiyası öz inkişafında ən yüksək səviyyəyə çatmışdı. Ölkənin idarəçiliyi daxili və xarici siyasətin məqsədlərinə nail olunmasına yönəldilmişdi. Bu dövrdə maddi vəsaitlərin və insan kapitalının artması ilə yanaşı istehsalın texniki bazası və texnologiyaları təkmilləşdirilmiş, möhtəşəm tikinti fəaliyyəti genişləndirilmiş, yeni şəhərlər, qalalar, saraylar və məbədlər yaradılmışdır. Ordunun yenidən qurulması, silahlanmanın təkmilləşdirilməsi, hərbi-dəniz donanmasının yaradılması fəal xarici siyasətin və geniş ərazilərin zəbt edilməsinin həyata keçirilməsinə imkan verirdi. İstila edilmiş ölkələrin illik xərəcələrlə təyin edilən qarəti, işçi qüvvəsinin, xammalın və sərvətlərin axını vergi yükünün və xalqın istismar səviyyəsinin azaldılmasına imkan yaradır, Misirin sosial-mədəni inkişafına stimullaşdırıcı təsir göstərirdi.

## **Mərkəzi Asiya**

Dövlət idarəçiliyinin müəyyən təcrübəsi Mərkəzi Asiya ölkələrində toplanmışdı. “Avesta”nın məlumatına və arxeoloji materiallara əsasən Mərkəzi Asiyada dövlətçiliyin formalaşması təqribən b.e.ə. VII – VI əsrin birinci yarısında başlamışdı. Bu dövrdə erkən Baktriya dövləti yaranmışdı. Birinci mərhələdə, bu regionun çoxsaylı yaşayış məntəqələrinin birliyi olan “vahə-ölkələrin” başında həm də dini rəhbər olan hökmdar dururdu. Hökmdar yanında inzibati idarəetmə aparatı yaradılırdı. Sınıf münasibətlərin və dövlətlərin formalaşması prosesində ayrı-ayrı vahə-ölkələr, başında “bütün vilayətlərin hökmdarı” duran daha iri qurumlarda birləşirdilər. Birlik Ağsaqqallar şurasına

və eyni zamanda ali hakim olan dini başçıya malik idi. İdarəetmənin ideoloji əsası – işığın, xeyirin, həqiqətin və biliyin təntənəsini təbliğ edən zərdüştlük idi. Görünür ki, b.e.ə. I minilliyin ortalarında Mərkəzi Asiyanın digər dövlətlərində - Soqdana, Xorəzm, Fərqanə, Margiana və Parfiyada da idarəetmə sistemi oxşar şəkildə qurulmuşdu. Bu ölkələrin Əhəmənilər İmperiyası tərəfindən istila edilməsi müəyyən dərəcədə beynəlxalq ticarətin, mədəni əlaqələrin və miqrasiya proseslərinin inkişafına kömək edirdisə də, o, son nəticədə onların siyasi müstəqillik əldə etməsinə mane olurdu.

Təxminən elə həmin dövrdə Şərqi və Qərbi xalqları arasında mədəni mübadilə amillərindən biri olan orijinal mədəniyyət Böyük Çöldə yaranmağa başladı. Xalqların ikinci köçürülməsinə yardım etmiş, tanrıçılığa sitayiş edən qıpçaq türkləri Avropaya yalnız müharibələr deyil, həm də yeni metallurgiya texnologiyalarını və göyün tək Allahı – Tanrıya inamı da gətirdilər. IV-V əsrlərdə baş vermiş “Xalqların böyük köçürülməsi” Roma imperiyasının dağılmasına və onun tərəfindən istila edilmiş xalqların və ölkələrin, əyalətlərin və müstəmləkələrin azadlığa çıxmasına səbəb oldu. B.e.ə. I minilliyin ikinci yarısında Altayın çox sıx əhalisi içərisindən çıxan qıpçaqlar yeni yaşayış sahələri axtarışlarında, Böyük Çöldə - ərəblər tərəfindən “şəhərlər ölkəsi”, varyaqlar tərəfindən isə “şəhərlər şahlığı” adlandırılan Dəşdi-Qıpçaqda öz orijinal türk dövlətçiliyini, sivilizasiyasını, bir sıra şəhərləri və yaşayış məntəqələrini yaratdılar. Murad Acinin əsərlərində deyilir ki, qıpçaqların özünəməxsus sivilizasiyası və mədəniyyətinin formalaşmasının əsas amilləri məşhur mədəni yeniliklər idi ki, onlara: qıpçaqların runa yazısının, habelə, avropa yazısının əsasını qoyan qlaqolitsanın yaranması, dəmirin əridilməsinin kəşfi və yeni metallurgiya texnologiyasının (metallurji kürenin köməyi ilə) istifadəsi, Göy Allahı –Tanrıya inam, Həqiq-Təalanın himayəsi və mühafizəsi rəmzi kimi bərabərtərəfli xaqın Avropa mədəniyyətinə daxil edilməsi aiddir. Murad Aci güman edir ki, qədimdə “ilahi metal” adlandırılan dəmirin kəşfi türklərin bütperəstlikdən təkallahlılığa - tanrıçılığa keçməsinə də səbəb olmuşdur. Başa çatdırılması Atillaya nəsis olan türklərin Böyük köçürülməsi haqqında danışarkən o, qıpçaqları Avropaya aparan Balamir, Xaraton, Donay kimi qıpçaq padşahlarının adını çəkir. Məlumdur ki, hər bir xalq ilk növbədə dəyişə biləcəyi dili ilə deyil, özünün ruhu, düşüncəsi, etnik psixologiyası və xarakteri ilə fərqlənir. Qıpçaqlarda idarəetmənin müəyyən “demokratizmi” özünü onda göstərirdi ki, onların padşahları öz işlərinə və əməllərinə görə xalq içərisində hörmət *qazanmalı* idilər. Qıpçaqların idarəetmə sistemi haqqında danışarkən, Murad Aci bildirir ki, hələ b.e.ə. II əsrdə türk qəbilələrindən birinin rəmzi, onun bayraqlarında təsvir olunan ikibaşlı qartal idi. Sonralar Bizans tərəfindən mənimsənilmiş bu rəmz, “xaqan” – dünyəvi hökmdar və “işa” – öz hüququnu irsi

olaraq qazanmış xəzinə başçısının bərabər hakimlik etdiyi türk cəmiyyəti “dövlətçiliyini” ifadə edirdi. Seçilmiş xaqanın hakimiyyəti seçilmiş mitropolit-abıs tərəfindən də müqəddəs sayılırdı. “Çöl demokratiyasının” qanunlarına uyğun olaraq, “torpaqların hakimi” və “yurd atamanı” da seçki yolu ilə idarəetmə sistemində daxil olurdular. Mədəniyyətin ötürülməsi qanununa uyğun olaraq tanrı kilsəsinin atributları olan ikonalar, ikonostaslar, ibadət-xanalar, büxur, məbəd geyimləri və dualar, həmçinin allaha sitayiş qaydası (“apostol qaydaları”) IV-VI əsrlərdə xristian kilsəsi tərəfindən mənimsənilirdi. Türklər Hindistanda məşhur olan Günəş hökmdarı sülaləsinin, b.e.ə. I əsrdə isə - Mərkəzi Asiya, Əfqanıstan, Pakistan və Şimali Hindistanın daxil olduğu - Kuşan şahlığının əsasını qoydular. Tanrıya sitayiş edən şah Kanişka (Erke xan, 78-123) buddizmin şimal qolunun banisi oldu.

Yunanıstanın və Makedoniyanın Əhəmənilər monarxiyası üzərində qələbəsi, sözsüz ki, daha yüksək intellektin, müvafiq təşkil etmə və idarə etmənin qələbəsi idi. Makedoniyalı İskəndər Mərkəzi Asiyada istila olunmuş ölkələrin yerli əyanlarını ölkənin idarəetmə prosesinə və Baktriyada, Soqdiyanada və Parfiyada yeni şəhərlərin tikilməsinə cəlb edirdi. İskəndərin ölümündən sonra Asiya, mərkəzi Babilə olan Selevkilər ellinizm dövlətinin tərkibinə daxil oldu. Zəbt edilmiş ölkələrin iqtisadiyyatının yüksəldilməsi ilə onların siyasi müstəqilliyə meyli də güclənirdi. B.e.ə. 250-ci ilə yaxın Baktriya satrapı Diodoy Yunan-Baktriya şahlığının əsasını qoyaraq, özünü müstəqil hökmdar elan etdi. Təxminən o vaxt da Parfiya Sələfkilərdən ayrıldı. B.e.ə. II əsrin ikinci yarısında Yunan-Baktriya şahlığının ərazisində Kuşan şahlığı yarandı. Murad Aciyə görə Kuşan şahlığının hökmdarı – özünü kuşanlı elan edən Gəray, görünür ki, Böyük Çölün içərisindən çıxmış idi. O, kuşan sikkələrinin üzərində silahlı atlı görünüşündə öz təsvirini yerləşdirdi. I Kadfizin dövründə Kuşan şahlığı imperiya oldu və yeni hökmdar isə “şahlar şahı” titulu qəbul etdi. İmperiyanın sərhədlərinin sonrakı genişləndirilməsi hökmdarın oğlu və varisi olan II Kadfizin dövründə baş verdi. Kuşan imperiyasının tərkibinə Mərkəzi Asiyanın xeyli hissəsi, müasir Əfqanıstan ərazisi, Pakistanın böyük hissəsi və Hindistanın şimalı daxil idi. İmperiya şah Kanişkanın (Erke xan) dövründə, II əsrdə daha çox tərəqqi əldə etdi. Ölkənin paytaxtı Puruşapura (müasir Peşəvər) oldu. Kuşan imperiyasında fəal dövlət siyasəti, Şərq və Qərb ölkələri ilə intensiv daxili və xarici ticarət aparılırdı. Mərkəzləşdirilmiş dövlətin başında, şəxsiyyəti bəzən ilahiləşdirilən “şahlar şahı” dururdu. Sülalə ayininə xüsusi məbədlər həsr edilmişdi. Dövlətin inzibati aparatında bir çox rütbələr və dərəcələr, o cümlədən, böyük satraplar, canişinlər, “sərhəd rəisləri” və b. titullar müəyyən edilmişdi. Ehtimal ki, şəhərlərin idarə edilməsi şahın canişinləri tərəfindən həyata keçirilirdi. İdarəetmə sisteminin ideoloji təminatında buddizm, zər-

düşüklük və bir sıra xalq ayinləri mühüm rol oynayırdı. III əsrdə Kuşan imperiyası Sasani dövləti ilə mübarizədə məğlub edildi.

247-ci ildə Parfiya dövlətinə Mərkəzi Asiya tayfalarından birinin başçısı şah Arşak rəhbərlik edirdi. Parfiyalılar şəhərlər və qalalar tikir, Arşakin ölində sevimli parfiya silahı – ox- kaman təsvirli xüsusi sikkələrini kəsirdilər. Sülalənin banisi Arşakin adı növbəti hökmdarlar tərəfindən Parfiyanın taxt-tac adlarından biri kimi qəbul edilirdi. B.e.ə. I əsrin ortaları üçün Parfiya Dəclə çayının sol sahilində mərkəzi Ktesifon olan iri dövlət oldu ki, buna da parfiya süvari qoşunlarının döyüş keyfiyyətləri, şəhərlərin, sənətlərin və beynəlxalq ticarətin inkişafı imkan yaratdı. Parfiya şahlığının dövlətçiliyi, Midiyanı birləşdirən və öz hakimiyyətini Mesopotamiyada genişləndirən, Babilin tanınmış şahı I Mitridatın dövründə (b.e.ə. 171-138-ci illər) inkişaf etdi. Parfiyanın Qərbə, Romanın isə Şərqə doğru hərəkəti iki imperiyanın maraqlarının toqquşmasına gətirib çıxardı, və məsələnin hərbi yolla uzunmüddətli həll edilməsi cəhdləri heç bir tərəfdən gözlənilən nəticələri vermədi. Parfiya dövlətçiliyinin və Kuşan imperiyasının tədricən zəifləməsi və tənəzzülü parfiyalıların Roma ilə, kuşanlıların Çinlə apardıqları müharibələrlə, həmçinin quldarlıq sisteminin ümumi böhranı ilə şərtlənirdi.

## **Qədim Hindistan**

B.e.ə. III minilliyin axırında üçdə bir hissəsi ilə tarixi göstərilən, b.e.ə. təxminən XVIII əsrdə mövcudluğunu dayandıran Hind sivilizasiyası, yazılı mənbələrin olmamasını nəzərə alaraq təəssüf ki, öz dövlətçiliyinin, siyasi hakimiyyətin təşkil edilmə formalarının və idarəetmə sisteminin sirlərini hələlik bizə açmamışdır. Əsasən müasir Pakistan ərazisində yerləşən, onun üçün səciyyəvi şəhərlərin inşası və yerli mənşəli yazısı olan Harap və Mohencodaro sivilizasiyasının tənəzzülünü, - səmərəsiz suvarma əkinçiliyinin aparılması və meşələrin qırılması ilə həyatın ekoloji amillərinin pisləşməsinə, xüsusilə, təbii şəraitin dağıdılmasına səbəb olan, daha geridə qalmış qəbilələrin Hind vadisinə girməsi ilə əlaqələndirirlər. Şəhərlərin kənd yerləri ilə əvəz edilməsi və mədəniyyətin barbarlaşması, cəmiyyətin intellektual səviyyəsinin aşağı düşməsinə və buna uyğun olaraq, iqtisadiyyatın və ekoloji təhlükəsizliyin tənəzzülünə səbəb olmaya bilməzdi. Görünür, ehtimal etmək olar ki, hind sivilizasiyasının tənəzzül səbəblərindən biri dövlət idarəçiliyinin az effektivliyi sistemi də ola bilərdi.

Şimali Hindistanda sivilizasiyanın təşəkkülü b.e.ə. II minilliyin ikinci yarısından başlamışdı və Ari hind-avropa tayfalarının buraya girməsi ilə əlaqədar idi. Hindistanda erkən dövlətlərin əmələ gəlməsinin “Vedi dövrü” b.e.ə. XIII-VII əsrləri əhatə edir. Qədim hind sivilizasiyasının əsası b.e.ə.

I minilliyin ortalarında yaranmışdır. Bu dövrdə Hindistanda iyirmiə yaxın iri dövlət təxmin edilirdi. Məlum olduğu kimi, tərcümədə “alicənab” mənasını verən “ari” sözü, qədim hind və qədim İran tayfa birliklərində hakim qəbilələrin öz-özünə verdiyi ad idi. Sonrakı vedi dövründə hind-ari hökmdarları (racələr) ilk əvvəl əsasən hərbi başçılar idi. Ənənəvi olaraq bütün saray əyanlarının çoxu racənin qohumları idi və bu, dövlətdəki qarşılıqlı münasibətlərə ailə əlaqələri xarakteri verirdi. Qohumların dəstəyi hakimiyyəti əldə etmək və “anadangəlmə bərabər” olan rəqiblər üzərində qələbə üçün lazım idi. Hakimiyyət xalqdan vergi yığmaq imkanı kimi nəzərdən keçirilirdi ki, onun bir hissəsi böyük qurbanlara sərf edilirdi. Şimali Hindistanın böyük siyasi qurumlarının hökmdarları özlərini “ali” və “mütləqiyyət” padşahları adlandırırdılar. “Şahların ən yüksək siyasi uğuru” atın qurban kəsilməsi mərasimi hesab edilirdi, onun köməyi ilə qurbanlıq atın ayağı hara dəyirdisə, o torpaqlarda padşahlar öz ali hakimiyyətinin tanınmasına nail olurdular. Ənənələrin qoruyucuları və qeyri-adi müdriklər sayılan kahinlər, müəyyən edilmiş ictimai qaydaların mühafizəsini təmin edən tayfaların hakimləri funksiyasını yerinə yetirirdilər.

Sonrakı vedi dövründə sosial-iqtisadi münasibətlərdə və hind dövlətçiliyində əhəmiyyətli dəyişikliklər müşahidə edilir, onun xüsusiyyəti bu idi ki, o, fasiləsiz xarakter daşıyırdı. Tam hüquqlu mülkədar-icmaçılar yerli idarəetmə məsələlərini toplanışlarda müzakirə edirdilər. Yerli icma özünüidarəsinin hüquqi əsasını adi hüquq təşkil edirdi. Kəndin başında, dövlət hakimiyyəti qarşısında icmanı təmsil edən ağsaqqal dururdu. Hər vilayətin hüduqları dairəsində eyni ictimai statusun ailələri qapalı birliklər - daxili vəhdəti iqtisadi maraqlar və dini adətlərlə şərtlənən kastalar yaradırdılar. Hər kateqoriya simalarının statusu irsi və dəyişməz idi, onların öz aralarındakı ənənəvi münasibətləri isə əmək bölgüsünün, hind kəndinə sosial sabitlik verən qarşılıqlı hüquq və vəzifələrin öz sistemini nəzərdə tutan kasta iyerarxiyası formasında həyata keçirilirdi.

Struktur baxımından kasta münasibətləri cəmiyyətin, müxtəlif sosial nüfuza malik dörd varnaya bölünən sosial təşkilatına uyğun gəlirdilər. Mülkədarların ən yüksək kastası brahmanlara və ya kşatrilərə, ticarət-sələmçi hissə - vayşyamlara, sənətkarlar və kəndlilər - şudralara, ən ağır və çirkli mərasimi işlərlə məçğul olanlar isə - “toxunulmazlar” kastasına aid edilirdilər. Hind cəmiyyətində muzzdlu və icbari əmək geniş tətbiq olunurdu, köləliyin müxtəlif formaları vardı, bu səbəbdən Qədim Hind dövlətçiliyi quldarlıq xarakteri daşıyırdı. Xəzinənin doldurulma mənbələri vergilər idi. Alim brahmanlara, məbəəd və monastirlərə aid olan torpaqlar, bir qayda olaraq, vergi ödənişindən azad edilirdi.



Qədim Hindistanda dövlətçiliyin formalaşması prosesində qəbilə başçıları və nəslə əyanlar, sahiblik səlahiyyəti adətən ali hakim tərəfindən təsdiqlənən ictimai sərvətləri öz əllərində cəmləşdirmişdilər. Bununla bərabər mərkəzi hakimiyyət varislik hüquqlarını rejimə daha artıq loyallaşdırmaq üçün təsbit etməyə cəhd edirdi. Öz hakimiyyətini möhkəmləndirmək məqsədi ilə çox vaxt hökmdarlar öz qohumlarını və tərəfdarlarını yerli hakimlərin əvəzinə irəli çəkərək, onların yerli əhali ilə qurulan münasibətlərini zəiflədən yerdəyişmə siyasəti aparırdılar. Yeni məmurlara müvəqqəti olaraq verilən torpaqlar hər vaxt geri alınmaqla yanaşı “yemləmə” mənbəyi kimi nəzərdən keçirilirdi. Bu, əks proses – şahın yüksək mənsəb sahibləri üçün ayrılmış torpaqları irsi mülkiyyətə çevirmək cəhdini stimullaşdırırdı. Bu reallıqlar sosial ziddiyyətlər və siyasi sabitsizliyə səbəb olurdusa da, Qədim dövrün sonunda Hindistanda iri mülkədarlığın inkişafı müşahidə olunurdu. Bu proses Hindistanda feodal dövlətçiliyi əsaslarının tədricən formalaşmasına yardım edirdi.

Qədim Hindistanda dövlət idarəçiliyi xüsusiyyətlərini başa düşmək üçün nəzərə almaq lazımdır ki, *cəmiyyətin idarə edilməsi sisteminə din böyük təsir göstərirdi*. Əyanların zənginliyinin əsasının hakimiyyətə sahiblik olduğu vaxt dövründə qurban kəcməyə böyük dini əhəmiyyət verilirdi, çünki hesab edilirdi ki, “allah ... onu mədh edənləri mükafatlandırır”. Budda dövründə mərasim və qurbandan imtina ilə əlaqədar olan ənənəvi dünyagörüşünün dəyişməsi baş verdi. Qurbanlıq ayininin məqsədinin ailələrin və icmaların rifaha yetişməsi olduğu vaxt dinindən fərqli olaraq, budda dini təlimi dini azad olmanın insanın sosial mövqeyindən asılı olmağını elan edərək, əsas məqsəd kimi şəxsiyyətin azadlığını bildirirdi. Hökmdarların buddizmi himayə etməsi həm də onunla şərtlənirdi ki, bu din “möminlik şahlığının” əsasının asılı olduğu dünyanın hömdarı idealını irəli sürdü, möminliyin yayılması (“daxma çarxının dönməsi”) isə eyni zamanda bu dini ideala cavab verən hökmdarın hakimiyyətinin güclənməsi demək idi. Kuşan hökmdarlarının himayəsi nəticəsində buddizm Şərqi İranda, Mərkəzi Asiyada, Çində, Yaponiyada, Tibetdə və Monqolustanda yayıldı. Əsasını çoxsaylı Qədim Hindistan xalqlarının arxaik inancları – təbiət və heyvan ayinləri, ilahə-anaya və kainatın əsası olan, hər yerdə mövcud Yaradan Allaha (Vişnuya və ya Şivaya) sitayiş təşkil edən ənənəvi hinduizm də dövlət idarəçiliyində müəyyən rol oynayırdı. Hinduizm üçün səciyyəvi cəhət insanın əslisi ilə təyin olunan əxlaqın nisbətliyi haqqında müddəa idi (hər bir insan özünün irəlicədən təyininə və vəzifəsinə malikdir, və biri üçün yaxşılıq olan bir şey, başqası üçün günah ola bilər). Buddizmi tədricən sıxışdırıb aradan çıxaran hinduizmin xüsusiyyəti onun ideyalarının müxtəlif və ziddiyyətli olması, başlıca

mahiyyətinin isə - dini təlim deyil, hind cəmiyyətinin sosial konservatizminə yardım edən mərasim qaydalarına və sosial normalara riayət etmək idi.

Suvarma əkinçiliyi və dəmir əmək alətlərinin yayılması ilə bağlı istehsal vasitələrində inkişaf b.e.ə. VI-III əsrləri əhatə edən buddizm dövründə şəhərlərin intensiv tikilməsinə, Şimali Hindistanın iqtisadi və siyasi inkişafına yardım edirdi. Əgər vedi dövründə idarəetmə “çoxqütblü” xarakter daşıyırdısa və tayfa sülalələrinin əlində idisə, hakimlər isə tayfa ərazilərinin siyasi mərkəzlərini təşkil edən qalalarda başçılıq edirdilərsə də, budda dövründə həm strateji, həm də yerli xarakterli şəhərlərin tikintisi adi hal almışdı. Buna əmək bölgüsündəki tərəqqi, əmtəə-pul münasibətlərinin inkişafı və sosial təbəqələşmə imkan verirdi. Dövlət idarəçiliyi prosesində, başçıların şəhər özünüidarəsi tərkibinə daxil olduqları tacir birlikləri və sənətkarların birləşdikləri sex təşkilatları mühüm rol oynayırdılar. Peşə vərdişləri varisliklə ötürüldüyünə, niğahlar isə sosial dairə hüdudunda bağlandığına görə, belə birliklərin üzvləri patriarxal xarakterə malik çox böyük “ailələr” və ya klanlar əmələ gətirirdilər.

Ailənin idarə edilməsi ənənəsi də öz xüsusiyyətlərinə malik idi. Ailə rifahının əsası dini qurbanlar, ailəni birləşdirən ideoloji amil isə - ata-baba ibadəti hesab edilirdi. Ailələrin həyat fəaliyyətinin ən vacib məsələləri daha nüfuzlu simaların başçılıq etdikləri qohumların yığınaqlarında həll olunurdu. İcmaların qarşılıqlı yardım ənənələrinin möhkəmliyi ilə fərqlənən “böyük ailə” və ya qəbilə çərçivəsində daha mötəbər ailələr digərlərinə himayədarlıq edirdilər, əvəzində isə onların xidmətlərindən geniş istifadə edirdilər.

Qədim hind cəmiyyətində baş verən sosial dəyişmələr dövlətin təşkili və idarəçiliyində dəyişikliklər prosesinə səbəb olurdu. Əvvəllər tayfaların kiçik hökmdarlarına istinad edən dövlətçiliyin inkişafı nəticəsində b.e.ə. I minilliyin ortalarında Şimali Hind dövləti hakimlərinin dayağı xidmətdə olmuş zadəganlar və formalaşan inzibati aparat oldu. İrsi aristokratiya tədricən mərkəzdə hakimlik edən sülalənin “adamları”, o cümlədən, “xalqın” nümayəndələri - vayşlar kastası tərəfindən sıxışdırılırdı. Formalaşan dövlət idarəçiliyi sisteminin xüsusiyyətlərindən biri o idi ki, dövlətdə insanın zənginliyi və onun nüfuz dərəcəsi yüksək varnalardan əmələ gəlməsindən az əhəmiyyət daşıyırdı. Lakin bütövlükdə cəmiyyətin sosial sürət qabiliyyəti iyerarxiya kasta sisteminin saxlanması ilə məhdudlaşdırılırdı. Silki ideologiya nöqtəyi-nəzərindən əsaslandırılmadan cəmiyyətdə insanın sosial statusunun dəyişməsi mümkün deyildi.

Şimali Hind dövlətlərinin əksəriyyətində padşah sülalələri hakimlik edirdi, baxmayaraq ki, başlıca olaraq, periferiyalarda – şimal-qərbdə - Pəncəbdə və uzaq şimal-şərqdə - Himalay dağlarına yaxın rayonda oliqarxiya dövlətləri də mövcud idi. Hindistanın oliqarxiya dövlətləri də öz xüsusiyyətlərini

yətlərinə malik idilər. Burada hakimiyyət əyanların məhdud dairəsinə məxsus idi ki, onun içərisindən dövlət başçısını seçirdilər. Dövlət ayrı-ayrı knyazlıqlar federasiyasından ibarət idi ki, onların hər biri mərkəzi idarəetmə orqanında “racə” padşah titulu daşıyan sima ilə təmsil olunurdu. Racələr “Şurası” bürokratik idarəetmə aparatının yerinə yetirməli olduğu siyasi qərarlar qəbul edirdi. Dövlətçilik forması həmin regionun sosial münasibətlərinin səviyyəsi və xarakterindən asılı idi. Hökmdarların hakimiyyətinin dayacağı, dövlət idarəçiliyi aparatı kimi, kənd əhalisindən toplanan vergilər hesabına saxlanılan peşəkar ordudan ibarət idi.

B.e.ə. VI əsrin sonunda Qəndhar və Hindu Əhəmənilər imperiyasının satraplıqlarına çevrildi. B.e.ə. I minilliyin ikinci yarısında Hindistanın dövlətçilik mədəniyyətinin inkişafına ellinizm monarxiyaları ilə Mərkəzi Asiya, Parfiya, Roma və Çin xanlığı tayfalarının əlaqələrinin genişlənməsi əhəmiyyətli təsir göstərdi. Digər xüsusiyyət, siyasi xəritənin ifrat rəngarəngliyinə və siyasi tarixin dəyişkənliyinə, iri Hind dövlətləri arasında siyasi hegemonluq uğrunda gedən fasiləsiz mübarizəyə baxmayaraq yaranan Hindistanın mədəni ənənələrinin sabitliyidir. Yadelli istilalar və mədəni mübadilə Hindistanda yaranmış mədəni ənənələri pozmurdu, amma onun möhkəmlənməsinə və zənginləşməsinə kömək edirdi. Çin sivilizasiyası kimi, Hind sivilizasiyası da qədimdə yaranmış mədəniyyətinin bütövlüyünə görə orta əsrlər ərzində və Yeni dövrdə qüvvədə qalmışdır.

Hindistanın şərq regionlarında siyasi hegemonluq uğrunda dörd ən iri mərkəz – Mahadha, Koşala, Vatsa və Avanti arasında mübarizə davam edirdi. B.e.ə. III əsr üçün Mahadhada Nandlar sülaləsi tərəfindən ilk ümumhind dövləti yaradıldı. Tezliklə onu Pəncəbdan Benqala qədər Şimali Hindistanı, habelə Dekanı özünə tabe edən Maurilər sülaləsi (b.e.ə. 317-180) əvəz etdi. Mauri dövləti ən yüksək tərəqqiyə b.e.ə. III əsrin ortalarında Aşok padşahın dövründə yetişdi. Ona daxil olan ölkələr bir neçə geniş əyalətlər yaratdılar. Mauri dövlətçiliyi zəif, desentralizasiya olunmuş idi. Dövlətin ayrı-ayrı vilayətlərinin idarəçiliyi yerli sülalələr və ya oliqarxiya birlikləri tərəfindən həyata keçirilirdi. Dövlət hakimiyyəti nümayəndələri çox vaxt tayfa başçılarını dövlət qulluğuna dəvət etməyə məcbur olurdular. Hökmdarın hakimiyyəti, qohumlardan və dövlət idarəçiliyi aparatında ən yüksək vəzifələri tutan daha məşhur nəslin nümayəndələrindən ibarət olan şahın şurası ilə məhdudlaşdırdı. Artıq b.e.ə. II əsrdə Mauri dövləti dağıldı.

Güman edilir ki, iri hind dövlətlərinin padşahları (Nandlar və Mauri sülalələri) bürokratik aparatın formalaşdırılması prosesində maliyyə idarəçiliyini öz əlində cəmləşdirmək məqsədilə idarəetməyə özlərinin daha az tanınan irəli çəkilməmiş adamlarını cəlb edərək, qədim aristokratların (kşatrilərin) imtiyazlarını məhdudlaşdırdılar. Onların siyasətində və idarəetmə sistemində dini

ideologiyaya xüsusi yer ayrılırdı. Aşoka və digər şahlar qeyri-ənənəvi dinlərə, xüsusilə, möminlik və doğruluq dini olan buddizmə himayədarlıq edirdilər, ona tərəfdarlıq hakimiyyətin siyasi loyallığı kimi nəzərdən keçirilirdi. Möminlik bütün dünyanın fəth edilməsi vasitəsi kimi elan edilirdi.

İlk hind dövlətinin tarixi əhəmiyyəti onunla şərtlənirdi ki, dövlət idarəçiliyinin zəifliyinə baxmayaraq, orada bərqərar olan dövlətçilik və buddizmin mədəni rolu Cənubi Asiya ölkələrinə təsir göstərən qədim hind sivilizasiyasının inkişafına yardım etdi. Bu dövrdə yaranan hind mədəni birliyi əsrlərlə qorundu. Zəbt edilmiş ölkələrdə əvvəlki idarəçilik və inzibati idarəçilik aparatı qorunurdu. Yalnız 3-5 il ərzində hökmdarlar onlara tabe olan ərazilərdə öz hüquqlarının nümayişi və yerlərdəki vəziyyətin nəzarəti üçün əyalətlərə xüsusi məmurlar göndərirdilər.

Mərkəzi Asiyadan Hindistana saks tayfalarının girməsi nəticəsində b.e.ə. I əsrdə bir sıra hind-türk dövlətləri yarandı. Qonşu dövlətlər üzərində heqemonluq əldə edən bu dövlətlərin hökmdarları özlərini “şahlar şahı” adlandırırdılar. Bu dövlətlərdə canişinlik sistemi – satraplıqlar tətbiq edilmişdi. Satraplar böyük idarəetmə müstəqilliyindən faydalanırdılar. Yeni eranın hüdudunda Şimal-Qərbi Hindistanın bir sıra vilayətləri parfiyalılar tərəfindən istila edildi. Yeni eranın ilk əsrlərində Hindistanın Şimal-Qərb hissəsi sonralar öz hakimiyyətini Qanq vadisində böyük ərazilərə də yayan Kuşan dövlətinin tərkibinə daxil oldu. Bu dövrdə hind mədəniyyətinin İran, türk və yunan-Roma mədəniyyətləri ilə qarşılıqlı əlaqəsi olurdu. IV-V əsrlərdə Hindistanda, Şimali Hindistanın əsas ərazisini öz hakimiyyəti altında birləşdirən Qupt sülaləsinin bərqərar olduğu Maqadha gücləndi. Lakin bütövlükdə siyasi vəziyyət çox qeyri-sabitliyi, vaxtaşırı müxtəlif dövlətlərin yaranması və dağılması ilə fərqlənirdi ki, bu da, son olmayaraq, dövlət idarəçiliyi sisteminin siyasi effektivliyinin kifayət olmayan göstəricilərindən biri idi. Buna baxmayaraq iqtisadi inkişafın uğurları göz önündə idi, bunu yüksək keyfiyyətli polad<sup>14</sup> istehsalı və Kuşan şahlığından keçən Böyük İpək yolunun səbəb olduğu beynəlxalq ticarət sahəsindəki nailiyyətlər təsdiqləyir.

Milyonlarla savadsız hindlilərin dünyagörüşünə hinduizmin əsl ensiklopediyası olan “Mahabharata” və “Ramayana” kimi epik mədəniyyət abidələri böyük təsir göstərmişdir. Hind mədəniyyətinin özünəməxsus inkişafında dini qaydaları, Budda fəlsəfəsi və psixologiyasını, həmçinin Buddanın kəlamlarını, onun həyatı haqqında ibrətli hekayələri və əfsanələri saxlayan Budda ədəbiyyatının “Tipitaki” kimi abidələri çox mühüm rol oynamışdır.

---

<sup>14</sup> Məlum olduğu kimi, Şah Çandranın yazısı olan məşhur dəmir sütunda 1,5 min il ərzində heç bir pas aşkar olunmamışdır.

Qədim hind mədəniyyəti xəzinəsində - ilk abidələri hökmdar Aşoka aid olan qədim hind yazısı, b.e.ə. V-IV əsrlərdə Panini tərəfindən tərtib edilmiş sanskrit qrammatikası, əsasən müqəddəs mətnlərin şərhinə, riyaziyyatda sıfır rəqəminin təbiiyinə və “ərəb rəqəmlərinin” kəşfinə həsr olunmuş, bir neçə rəqabət apararı məktəblərin daxil olduğu qədim hind fəlsəfəsi, Aryabhatanın (V əsr) Yerın öz oxu ətrafında fırlanması və onun Günəş ətrafındakı hərəkəti haqqında fərziyyəsi, qədim hind təbabətindəki nailiyyətlər, antik dövrün sonuna aid edilən təbiyyat elmləri üzrə xüsusi elmi əsərlər və s. kimi nailiyyətlər vardır. Fonetika, etimologiya, dilçilik kimi qədim hind elmlərinin inkişaf xarakterinə bədii mətnlərin öyrənilməsinin və dəqiq əks etdirilməsinin ənənəvi brahman sistemi mühüm təsir göstərmişdir. Çoxsaylı özünəməxsus memarlıq və incəsənət əsərləri arasında Kalidasanın “Şakuntala” faciəsi, “Pañcatatra” təmsilləri kimi qədim hind ədəbiyyatının yeni eranın birinci əsrlərinə aid abidələrini qeyd etmək lazımdır. Siyasi idarəetmə bacarığı haqqında ən qiymətli mənbə “Arthaşāstra” elmi əsəridir.

### **Qədim Çin və Qədim Koreya**

Uzun müddət nisbi təcrid edilmə şəraitində inkişaf edən dünya mərkəzlərindən biri Çin olmuşdur. B.e.ə. ikinci minillikdə burada ibtidai-icma quruluşunun dağılması və çox qədim dövlətlərin yaranması baş vermiş, bu prosesdə, ehtimal ki, hər birinin öz dövlətçiliyini formalaşdırdığı İn və Çjou etnik birlikləri yaranmışdır. Dövlətin başında ali hökmdar - van dururdu. Bu dövrdə İn və Çjou etnik birliklərinin qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində Xuanxe çayının orta axarında Qədim Çin etnosu yarandı. B.e.ə. II minilliyin sonunda Çjou istilası İn dövlətini süquta uğrattı. Kitab şəklində bu günümüze qədər gəlib çıxan tarixi əsərlər Çin dövlətçiliyi inkişafının b.e.ə. I minillikdə də davam etdiyini, nəticədə ilk mərkəzləşdirilmiş dövlət - Sin imperiyası (b.e.ə. 221-207 illər), sonralar isə - Xan imperiyası ( b.e.ə. III-I əsrlər) yarandığını təsdiqləyir.

Çin dövlətçiliyi və dövlət idarəçiliyinin tarixini izləməyə və anlamağa “Çunşyu” qədim Çin salnaməsi, Sima Tsyanın (b.e.ə. 145-90-cı illər) “Şanşu” (“Şuszin”), “Şiszin”, “Tarixi qeydlər” kitabları, epigraflıq mənbələr, ilk növbədə, b.e.ə. XIV-XI əsrlərdə fal üçün işlədilən yazılar kömək edir. Bəzi müasir alimlər hesab edirlər ki, ənənəvi Çin tarix elmi üçün Çində miflərin tarixi faktlarla eyniləşdirilməsi ilə şərtlənən dövlətçilik mənbələrinin qanunsuz olaraq qədimləşdirilməsi xarakterik idi. “Qədim dövrün kamil hökmdarları” haqqında əfsanəyə görə, Çində seçkili vəzifələrin əvəzinə təcridən ali irsi hakimiyyət gəldi. İlk Qədim Çin sülaləsi Syanın banisi böyük Yuyanın oğlu, - Çini daşqından xilas etməsi sayəsində hökmdar olan Si he-

sab olunur. B.e.ə. XVII əsrdə Sya sülaləsinin tiran hakimiyyəti yeni şan sülaləsinin əsasını qoyan, sonralar İn adını alan, b.e.ə. XIV əsrdə adı Şan-İnə dəyişdirilən şan tayfasının başçısı tərəfindən devrildi. B.e.ə. XIV-XI əsrlərdə Şan-İn dövrünə sivilizasiyanın bütün əsas əlamətləri xas idi – yazının meydana gəlməsi, şəhərlərin yaranması, tuncun istifadəsi, sənətkarlığın əkinçilikdən ayrılması, ixtisaslaşdırılmış istehsalın yaranması, cəmiyyətin mürəkkəb sosial strukturunun formalaşması. Bu dövrdə “dövlətin əsas işləri qurbankəsmələr və müharibələr” idi. Hökmdarın iqamətgahı Çinin mərkəzində, böyük Şan şəhərində yerləşirdi. Dövlətin ərazi bölgüsü nəslitayfa xarakteri daşıyırdı. Dövlətin hökmdarı olan van – inlərin siyasi birliyini təmsil edirdi və eyni zamanda allahın iradəsini müəyyənləşdirən baş kahin idi. O, Çinin ali mülkiyyətçisi, ölkənin bütün insanları isə - onun xidmətçiləri idi. Vanın təkbaşına hakimiyyətinin bərqərarlıq tendensiyasını İn vanlarının “Mən insanlar arasında yeganəyəm!” ifadəsi təsdiqləyir. Vanın hakimiyyəti onun torpaqlarında olan hər hansı bir insana ömrə vermək hüququnda ifadə olunurdu. Vanın hakimiyyətini qəbul edən tayfalar İn koalisiyasının üzvləri olurdular və vanın himayəsi və müdafiəsindən faydalanırdılar. B.e.ə. II minilliyin sonunda İn dövləti inlilərin mədəni nailiyyətlərini sürətlə mənimsəyən çjoustar tərəfindən zəbt edildi. Çjou cəmiyyətində sözün müasir mənasında şəxsi mülkiyyət mövcud deyildi. Dövlət idarəçiliyi sosial dərəcələr sistemində möhkəmləndirilmiş cəmiyyətin sosial təbəqələşməsi ilə şərtlənirdi. Bu sistemin mahiyyəti bütün azad əhəlinin bölündüyü iyerarxiya cəhətdən qarşılıqlı əlaqəli beş sosial qrupun müəyyənləşdirilməsində idi. Ali pilləni müstəbid hökmdar - *van* təmsil edirdi. İkinci qrup irsi mülkiyyət hakimləri, ali çjou aristokratiya nümayəndələri - *çjuxou* tərəfindən təmsil olunurdu. Üçüncü - *dafu* - çjuxounun irsi mülkünə daxil olan nəslitayfa qruplarının başçıları (*tszu*) ilə. Dördüncü - *şi* - *tszunun* tərkibinə daxil olan böyük ailələrin başçıları ilə. Beşinci - rəiyyətlərlə. Sosial dərəcələrin iyerarxiya strukturları torpaq sahibliyi və torpaqdan istifadənin iyerarxiya sistemi ilə sıx bağlı idi. Cəmiyyətin sosial təşkilinin və idarəetmə sisteminin “hüququ” əsası vanın “vərəsə bəxşişləri” idi ki, ona uyğun olaraq, hakimin qohumları və bəzi zadəgan nümayəndələri əhəli ilə birlikdə torpağa sahiblik əldə edirdilər. Ona daxil olan nəslitayfaların (*szu*) sayı ilə müəyyənləşdirilən bəxşişin böyüklüyündən asılı olaraq, onların sahiblərinə (*çjuxoy*) uyğun gələn titullar verilir. Beləliklə, beş ictimai qruplardan birinə aid olan sosial dərəcə həmin adamın faydalandığı maddi nemətlərin cəmini müəyyənləşdirirdi. Əhəlinin həyat fəaliyyətinin sosial reqlamentə tabe edilməsi tam mənası ilə hər şeydə özünü büruzə verirdi - geyimdə, qidalanmada, evin ölçüləri və bəzəklərində və dəfndə. Bu, Qədim Çin dilinin leksikasında da öz əksini tapmışdır, çünki eyni bir anlayışın ifadə edilməsi üçün danışa-

nın bu və ya digər dərəcəyə aid olmasından asılı olaraq müxtəlif sözlər işlədilir.

B.e.ə. VIII-VII əsrlərdə qədim çinlilərin cəmiyyətdə mövqeyində əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verdi: “biz-onlar” qarşıdurması mərkəzi hakimiyyətin loyallığının siyasi meyazlarına deyil, yad etnos nümayəndələrini təmsil edən, qohumluğa əsaslanan, əslində Çin etnik birliyini ifadə edən “barbarlara” - “*xuasa*” yönəlməyə başladı. Paytaxtın Şərqrə köçürülməsi, b.e.ə. VII-VI əsrlərdə mərkəzi hakimiyyətin zəifləməsi və köçərilərin təcavüzü ölkəyə hegemonluq uğrunda daha iri çjuxouların mübarizəsini stimullaşdırdı. B.e.ə. 650-ci ildə Qədim Çin şahlığının hakimi Tsi çjuxou hakimlərinin qurultayında orta çin düzənliyində hegemon elan edildi. Tezliklə Szin şahlığı belə bir hegemon oldu, o da b.e.ə. 403-cü ildə, hegemonluq uğrunda uzunmüddətli mübarizədən sonra, döyüşən şahlıqlar (Çjanqo) dövrünün əsasını qoyan üç müstəqil şahlığa bölündü: Çjao, Vey, Xan. Dəmirin və yeni kənd təsərrüfatı texnologiyalarının inkişafı ilə b.e.ə. I minilliyin ortalarında Qədim Çin dövlətçiliyinin sosial-iqtisadi əsasları dəyişməyə başlayır. Əkinçilik texnikasındakı inqilab sayəsində, şumluq torpaqların genişlənməsi və irriqasiya yenilikləri nəticəsində əldə edilmiş ümumi ictimai məhsulun artması, b.e.ə. XI- VI əsrlərdə çjou Çinində mövcud olan sosial dərəcələr iyerarxiyasına əsaslanan torpağa sahiblik və torpaqdan istifadənin köhnə sisteminin böhranına səbəb oldu. B.e.ə. VI əsrdə Çində alqı-satqı vasitəsi ilə torpağı zəbt etməyə əsaslanan xüsusi mülkiyyət yarandı, onunla bərabər isə - istehsal olunmuş məhsulun yeni özgəninkiləşdirilmə forması - becərilən torpaq sahəsindən alınan torpaq vergisi yarandı. Eyni zamanda sosial iyerarxiyanın nüfuzlu olmayan təbəqəsinin maddi rifahının inkişafına yardım edən və onun tədricən köhnə əyanlar üzərində maliyyə üstünlüyünə imkan verən sənətkarlıq və ticarətin inkişafı baş verirdi. Bütün bu sosial dəyişikliklər dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi strukturunda ideoloji əsaslanmanın və təşkilati-siyasi islahatların aparılmasını tələb edirdi.

Yeni tarixi şəraitdə Çinin dövlət idarəçiliyinin həyatın adekvat tələblərinə uyğun üsullar və metodlarının axtarışı, insanların qarşılıqlı münasibətlər mədəniyyətini nizamlamalı və ictimai ziddiyyətlərin həllinə kömək etməli olan zəruri prinsiplərin işlənilib hazırlanması bir sıra Çin fəlsəfə məktəblərinin dərkətmə obyektinə çevrildi. Onların arasında ən əhəmiyyətliləri keçmişin “ideal” qaydalarına qayıtmağı müdafiə edən konfutsilər, köhnə idarəçilik sisteminin dağılması uğrunda çıxış edən moistlər və legistlər məktəbləri idi. Konfutsiya (Kun-Tsyu, b.e.ə. 551-478-ci illər) əxlaq və vəzifə (borc) prinsiplərinə əsaslanan etik-siyasi doktrinasında mərkəzi yeri mənfəətə və zənginləşməyə can atan varlıların yeni sosial təbəqəsinin ideallarının yad olduğu “nəcib insan” haqqında təlim tuturdu. Konfutsi doktrinası, insanlar-

da dövlət idarəçiliyi üçün mühüm əhəmiyyət daşıyan – humanistlik (jen), sədaqət (çjun), böyüklərə hörmət (syao) və insanlar arasında qarşılıqlı münasibət normalarına riayət etmə (li) kimi bəşəri dəyərlərin tərbiyə edilməsi və formalaşdırılmasını zəruri hesab edir. Köhnə həyat tərzinin bərpa edilməsinin tərəfdarı olaraq, Konfutsi dövlətlə ailə arasında prinsiplial fərq görmürdü. O, ailə üzvləri arasındakı “hökmdar – atadır, oğul - oğuldur” formulu üzrə patriarxal qarşılıqlı münasibətlər modelini dövlətə tətbiq etmək təklifini irəli sürdü. Konfutsinin əksinə olaraq, digər görkəmli Çin mütəfəkkiri Mo Tszi ( Mo Di, b.e.ə. V-IV əsrlərin hüdudu) hesab edirdi ki, bütün sosial bələlər konfutsilər tərəfindən təbliğ edilən “xüsusiləşmədən” törəyir. İdarəetmənin əsasında insanlar arasında qarşılıqlı məhəbbətin durmalı olduğunu güman edən Mo Di, Çində nizam-intizam yaratmağa imkan verən “ümumi məhəbbətin” zəruriliyi haqqında tezis irəli sürdü. Mo Di cəmiyyətin ailə-qohum və klan xüsusiləşməsinə qarşı çıxaraq, “müdiriələr ehtiram etməyə çağıraraq” imtiyazların və vəzifələrin vərəsəliklə ötürülməsi adətini kəskin tənqid edirdi. Cəmiyyətdə sosial etikanın təkmilləşdirilməsini uğurlu dövlət idarəçiliyinin mühüm şərti adlandıran konfutsilərdən fərqli olaraq, “legistlərin” Çin fəlsəfə məktəbi qanunu idarəetmənin əsas vasitəsi hesab edirdi. Legistlər əmin idilər ki, yalnız mükafat və cəzada özünü göstərən qanun nizam-intizamı təmin edə və hərc-mərcliyin qarşısını ala bilər. Bu zaman onlar qanunun son məqsədini xalqın itaət etməli olduğu hökmdarın mütləq hakimiyyətinin təmin edilməsində görürdülər. Birinci üç məktəbdən fərqli olaraq, banisinin Lao Szi hesab edildiyi “daos məktəbinin” nümayəndələri aqnostisizm və əvvəlcədən müəyyənətmə mövqelərində dayanırdılar. Onlar hesab edirdilər ki, dünyada hər şey insanın iradəsindən asılı olmayan və onun tərəfindən dərk edilməsi mümkün olmayan nə isə bir “yolla” (dao) müəyyən edilir. Buna görə daoçular hökmdarın “fəaliyyətsiliyini”, onun gedişatı qabaqcadan müəyyən olunmuş tarixi hadisələrə fəal müdaxilədən imtina etməsini dövlət idarəçiliyində səhvə yol verməməyin ən yaxşı üsulu hesab edirdilər.

B.e.ə. IV əsrdə öz ideyalarının əməli tətbiqinə can atan legistlər dövrü keçmiş ictimai münasibətlər sisteminin dəyişdirilməsi yolu ilə dövlət idarəçiliyinin effektivliyini yüksəltmək iqtidarında olan sosial-siyasi islahatların təşəbbüskarı kimi çıxış edirdilər. Sıma Tsyanın “Tarixi qeydlər”inə görə “Şan hökmdarının kitabı” əsərinin müəllifi hesab edilən Şan Yan b.e.ə. 359-cu və 350-ci illərdə Sin şahlığında belə bir islahatların keçirilməsinə nail olmuşdur. Şan Yanın ictimai inkişafın tələblərinə cavab verən islahatları dövlətin sosial iyerarxiyanın ənənəvi sisteminin dəyişdirilməsi hesabına möhkəmləndirilməsinə yönəldilmişdir. Şan Yan tərəfindən tətbiq edilən yeni dərəcələr sistemi sosial dərəcələrin vərəsəlik hüququ əsasında deyil, hər-



bi xidmətlərə görə verilməsini nəzərdən keçirirdi. Sonralar dərəcələrin pulla əldə edilməsinə icazə verildi. Torpağın alqı-satqısının leqallaşdırılması, reallaşdırılması, irsi zadəganlıq imtiyazlarının ləğvi, böyük ailələrin məcburi parçalanması və vahid inzibati bölgünün tətbiqi nəticəsində Sin şahlığı Qədim Çinin aparıcı quldarlıq dövlətlərindən biri oldu. Köhnə Çin aristokratiyasının hökmranlığına birdəfəlik son qoyaraq və şəxsi mülkiyyətin və əmtəə-pul münasibətlərinin inkişafı üçün güclü təkan olaraq, islahatlar, əsilli olmayan, lakin varlanmış insanlar üçün hakimiyyətə və yüksək sosial mövqeyə yol açaraq, əsillik və zənginlik arasındakı ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına imkan yaratdı.

B.e.ə. 221-ci il üçün Sin şahlığı digər altı şahlıqları darmadağın edərək, ölkənin birləşməsi prosesini başa çatdırdı. Sin Şinxuan ("Sin sülaləsinin Birinci imperatoru") titulu qəbul edən İn Çjen, imperiyanı 14 il idarə etdikdən sonra, onun yaratdığı imperiya xalq üsyanının həmlələri altında süqut etdi. Buna baxmayaraq, Sin imperiyası qədim dövrün və orta əsrlərin sonrakı Çin imperiyaları üçün nümunə olaraq, tarixə ilk mərkəzləşdirilmiş müstəbid dövlət kimi daxil oldu. Yətinəcə düzgün qurulmuş bürokratik struktura əsaslanan effektiv dövlət idarəçiliyi sisteminin yaradılması nəticəsində Sin Şinxuan ölkənin siyasi və iqtisadi parçalanmasının qarşısını ala bildi. Dövlət, sərhədləri əvvəlki şahlıqların təbii-coğrafi sərhədləri ilə uyğun gəlməyən 36 iri inzibati dairələrə bölünürdü. Dairələr qəzalara, sonuncular isə - bir neçə icmanın daxil olduğu nahiyələrə bölünürdü. Dairələrə birbaşa imperator tərəfindən təyin edilmiş rəislər başçılıq edirdilər. Dairə idarəçiliyinə daxil olan, dairə rəisi yanında fəaliyyət göstərən məmurlar mərkəzi idarəyə tabe idilər. Öz növbəsində dairə rəisinin səlahiyyətinə qəza rəislərinin və onların müavinlərinin təyin edilməsi daxil idi. Ərazi bölgüsünün ilkin həlqələrində inzibati hakimiyyət seçkili ağsaqqallara məxsus idi ki, bu da icma özünüidarəsi ənənəsinin saxlanmasına imkan verirdi. İmperator ölkənin tamhüquqlu irsi hökmdarı idi. İmperatorun qərarları və fərmanları onun - hərbi, məhkəmə, maliyyə və digər mərkəzi idarələrin onlara tabe olduğu iki məsləhətçisi tərəfindən həyata keçirilirdi. Dövlət hakimiyyətinin xüsusi mərkəzi aparat idarəsi imperatorun və onun ailəsinin şəxsi ehtiyaclarına xidmət edirdi. Xüsusi idarə dövlət arxivinin qorunması ilə məşğul olur və dairələrin yoxlanılmasını yerinə yetirirdi, bunun sayəsində imperator monitorinqi və yerli hakimiyyət orqanlarının qiymətləndirilməsini həyata keçirirdi. İmperiyanın möhkəmlənməsinə Sin Şinxuanın ölkənin mədəni-iqtisadi konsolidasiyasına yardım edən - dövlətçilik islahatı, vahid qanunçuluğun tətbiqi, yazının unifikasiyası, ölçülər və çəkilər, həmçinin pul islahatı kimi islahatları səbəb olmuşdur. Dövlətin xarici təhlükəsizliyini təmin etmək məqsədilə Sin Şinxuan tərəfindən Böyük Çin səddinin tikilməsi haqqında qərar qəbul edilmişdir. Özünün həm təşkilatçılıq qabiliyyətləri və həm də qəddarlığı ilə fərqlənən imperatorun ölü-

mündən sonra, imperiya, xalqın öz hüquqları uğrunda mübarizəsi və köhnə irsi aristokratiyanın keçmiş qaydaları yenidən bərpa etmək cəhdi ilə əhəmiyyətli dərəcədə şərtlənən böhran vəziyyətinə düşdü.

Antisin üsyanlar nəticəsində b.e.ə. 202-ci ildə Qədim Çinin ərazisində, əsası keçmiş xırda məmur, Hao-tsuu imperatoru titulu qəbul edən Lyu Bann tərəfindən qoyulmuş yeni - Xan imperiyası yarandı. Daxili siyasi sabitlik və ölkə iqtisadiyyatının bərpası məqsədilə imperator Hao-tsuu aşağılara güzəşt etmək, vergi mükəlləfiyyətini azaltmaq siyasətini həyata keçirməyə başladı, həmçinin Sin inzibati sistemindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən, lakin müəyyən iktərarəfilik bürüzə verən yeni dövlət idarəçilik sistemini tətbiq etdi. İdarəetmə yeniliklərindən biri, yeddi iri sərkdəyə van titulu, və özünün – “xou” adlandırılmağa başlanan 130 arxadaşına irsi mülklərin verilməsi idi. Bununla yanaşı Sin inzibati sistemi bərpa olundu. Nəticədə bir tərəfdən Sin zamanı mövcud olan, yenidən bərpa edilmiş mərkəzi inzibati aparat fəaliyyət göstərirdi, digər tərəfdən isə - birlikdə imperiyanın yarısını təşkil edən irsi mülkiyyətin hər biri öz xüsusi hakimiyyət oqranlarına malik idilər. Vanlara (baş nazir üstisna olmaqla) məmurları təyin etmək və vəzifədən kənarlaşdırmaq, əhalidən vergi toplamaq və öz mükəlləfiyyət sistemini qurmaq hüququ verilmişdi. Bu, mərkəzi hakimiyyətin zəifləməsinə və separatçılıq tendensiyalarının inkişafına səbəb oldu.

Bu dağıdıcı proseslərin öhdəsindən gəlmək - idarəçiliyi Xan imperiyasının ən yüksək tərəqqi dövrü hesab edilən imperator U-diyə (b.e.ə. 140-67-ci illər) müyəssər oldu. Xan quldarlıq cəmiyyəti hakim sinfinin ali təbəqəsini titullu əyanlar təşkil edirdilər. Ölkədə zadəganlıq, dövlət imtiyazlarının uyğun səviyyələri ilə təmin olunan 20 dərəcəsi var idi. Bu sistemin xüsusiyyəti ondan ibarət idi ki, zadəganlıq titulu xidmətlərinə görə yalnız imperator tərəfindən verilmirdi, onu həm də satın almaq olurdu, bunun sayəsində sadə insanlar özlərinin sosial statusunu dəyişə və cəmiyyətin imtiyazlı təbəqələrinin tərkibinə daxil ola bilərdilər. Bununla yanaşı imperatorun narazılığına səbəb olan əyanlar və onların qohumları qullara döndərilə bilərdilər. Dövlətçiliyin möhkəmləndirilməsi və hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi məqsədi ilə U-di vanların və xouların irsi statusunun yeni qaydasını tətbiq etdi, nəticədə vərəsəlik mülklərinin ölçüsü kəskin şəkildə azaldı və vanlar, praktik olaraq, real hakimiyyətdən məhrum oldular. Eyni zamanda imperator dövlət idarəçilik aparatının mərkəzləşdirilməsini asanlaşdıran, müfəttişlik idarəsinin bərpası kimi bir sıra digər islahatlar tətbiq etdi. Çox güman ki, başlıca “demokratik” yenilik məmurların vəzifəyə təyin edilməsi sisteminin dəyişdirilməsi oldu. Yeni qaydaya görə məmur vəzifələrinin əvəz edilməsi daha qabiliyyətli gənclərin içərisindən namizədlərin tövsiyə edilməsi əsasında həyata keçirilməyə başladı. Paytaxtda başlıca olaraq məmur kadrların hazırlanmasının

həyata keçirildiyi Akademiya yaradıldı. Dövlət idarəçiliyi aparatının yüksək vəzifəli şəxslərinin səlahiyyətlərinə, baş məsləhətçinin hüququnu məhdudlaşdıran dəyişikliklər daxil edildi. Xüsusi imperator dəftərxanasının yaradılması, dövlət başçısına, ölkənin inzibati idarəçilik sistemi idarəsinin müxtəlif subyektlərinin fəaliyyətinə şəxsən özünün nəzarət etməsi imkanını verdi. Hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi məqsədilə, həmçinin dövlət idarəçiliyinin mühüm vasitəsi olan ideologiyanın unifikasiyası cəhdinə təşəbbüs edilmişdir. Vahid dövlət ideologiyası kimi konfutsiçilik qəbul edilmişdir. Xüsusilə, “idarəetmə birliyi, qanunların şəffaflığını və onun vəzifələrinin xalq üçün aydınlığını” ehtimal edən “altı incəsənət” konfusiya konsepsiyasından istifadə edilirdi. Bununla bərabər ölkəni idarəetmə vasitəsi kimi, qanunun əhəmiyyəti haqqında legizmin bəzi müddəaları tətbiq edilmişdir. Daxili siyasətdəki nailiyyətlərə baxmayaraq qonşularla uzunsürən müharibələr iqtisadiyata mənfi təsir göstərirdi. Özünün siyasi və iqtisadi qüdrətinin apogeyini yaşayan Xan imperiyası b.e.ə. I əsrin ikinci yarısında böhran vəziyyəti qarşısında qaldı.

Qədim Çin dövlətçiliyinin inkişafında elm, texnika, ədəbiyyat və incəsənət sahəsində əldə edilən nailiyyətlərlə zənginləşən ruhi mədəniyyət mühüm rol oynamışdı. Artıq b.e.ə. XIV-XI əsrlərdə məlum olan, b.e.ə. II-I əsrlərdə Xan yazısına dəyişdirilmiş İn yazısı, prinsipcə, müasir yazıdan az fərqlənirdi. Yeni eranın hüdudunda kəşf edilən və istifadəyə daxil edilən kağız - təhsilin, təsərrüfat həyatının və dövlət kargüzarlığının imkanlarını xeyli genişləndirdi. İdarəetmənin mühüm ideoloji aləti konfutsiçilik, budizm və daosizm, Səma sitayişinə dəyişdirilmiş ali səcdəgah Diyə inam idi. Xüsusən riyaziyyatın inkişafında böyük nailiyyətlər var idi. B.e.ə. II əsrdə tərtib edilmiş “Riyaziyyat doqquz kitabda” elmi əsəri riyazi biliklərin zəngin xülasəsini təşkil edirdi. Astronomiya, təqvim tərtibi və tibbin inkişafı sahəsində əhəmiyyətli müvəffəqiyyətlər əldə edilmişdi. Hələ b.e.ə. IV-III əsrlərdə Çin təbibləri ənənəvi Çin təbabətinin məhək daşı olan iynəbatırmanı tətbiq etməyə başladılar.

Baxmayaraq ki, ilk Qədim Koreya dövləti b.e.ə. III əsrdə formalaşmışdı, b.e.ə. V-I əsrlərə aid olan Koqure, Stilla və Pyakçe dövlətləri daha çox inkişaf əldə etmişdilər. B.e.ə. II-I əsrlərdə Koqure dövlətində idarə, cəmiyyətin siniflərə bölünməsinə və xüsusi mülkiyyəti müdafiə edən hakim sinfin imtiyazlarını möhkəmlədən qanunlara əsaslanmışdı. Van hökmdarın bütün hakimiyyətindən faydalanırdı. Cəmiyyətdə qəbilə cəmiyyəti sonunun hərbi demokratiya ənənələri aradan qaldırılmışdı. Dövlətin bürokratik aparatını 12 dərəcəyə bölünən hərbi-xidməti zadəganlar təşkil edirdi.

## Qədim Yunanıstan

Balkanlarda ilk dövlətçilik mərkəzləri b.e.ə. III minilliyin sonu - II minilliyin əvvəlinə aiddir. Onlar pelasqların yunan mədəniyyətinə qədər olan mədəniyyəti ilə, Krit (Minoy) mədəniyyəti, Kiklad (ada) mədəniyyəti və Ellada (əslində yunan) mədəniyyəti ilə bağlıdır. Dunayın o tayından Balkanlara girən axey-yunanlar, Kritin Minoy mədəniyyətini mənimsəyib və yaradıcılıqla inkişaf etdirib, artıq b.e.ə. II minillikdə Miken mədəniyyətini yaratdılar. Orta minoy dövründə Kritdə siyasi birliklər strukturu öz xarakterinə görə böyük Şərq istibdad hakimiyyətlərini xatırladırdı. Ehtimala görə baş kahin vəzifəsini şahın özü həyata keçirirdi, amma müəyyən mərasim funksiyalarını həm də kahin “iyerurq” və kahinə “kla-vi-fo-ros” yerinə yetirirdi. Məbədlərin və dini birliklərin maddi əsasını onların sərəncamında olan torpaq və qullar təşkil edirdi.

B.e.ə. 1700-cü ilə yaxın Krit mədəniyyətinin təsiri altında axeylər tərəfindən miken dövlətçilik mədəniyyəti təşəkkül tapmağa başladı. Miken gil lövhələri təsdiq edir ki, dövlətin başında, eyni zamanda iri mülkədar olan “va-na-ka” titulu daşıyan hökmdar dururdu. Var-dövlətin mənbəyi torpaq və əhalidən toplanan natural vergilər idi. İdarəetmə kifayət qədər inkişaf etmiş administrasiya və saray bürokratiyası tərəfindən həyata keçirilirdi. İrsi torpaq mülkiyyətinə, ehtimal ki, ordu komandanı olan “la-va-ge-tas” da malik idi. İmtiyazlı yuxarı təbəqənin tərkibinə müxtəlif statuslu torpaq sahələrinə malik “te-re-ta”lar da daxil idilər. Daha bir imtiyazlı qrup (yəqin ki, şahın yaxın əhatəsi, onun svita üzvləri (müşayiətçiləri) “e-kve-ta” (yoldaşlar) adlanırdı. Paytaxtdan uzaqda olan rayonlar canişinlər və yerli məmurlar tərəfindən idarə edilirdi, bəzi vilayətlərdə isə hökmdarlara tabe olan kiçik xanlar mövcud idi ki, onların yanında “ke-ro-siya” (Ağsaqqallar şurası) fəaliyyət göstərirdi.

B.e.ə. XII-VIII əsrlərdə Yunanıstanda qəbilə quruluşundan polis tipli dövlət təşkilatına keçid baş verdi. Bu dövrün əvvəlindən yunan qəbilələrinin başında seçkili başçılar - *basilevslər* dururdu. F. Engels hesab edirdi ki, qədim Yunanıstandakı basilevslər hökumət səlahiyyətinə, bu sözün müasir mənasında, malik deyildilər. Qəhrəmanlıq dövründə, hərbi demokratiya şəraitində Basilevs sərkərdə, hakim və ali kahin idi. Qəbilə (fratriyalar) və qəbilə (filalar) birlikləri, basilevslərin öz hakimiyyətlərinin bir hissəsini güzəştə getdikləri filobasilevslər tərəfindən idarə edilirdi. Şəhərlərin əmələ gəlməsi, sosial təbəqələşmə və şəxsi mülkiyyətin inkişafı ilə əlaqədar tədricən qəbilə hakimiyyətindən azad olmuş, filobasilevslərin hakimiyyətini məhdudlaşdırmağa və idarəni öz əllərinə almağa cəhd edən yeni zadəgan nümayəndələri meydana çıxdı. Ali hökmdarın irsi üstünlüklərini məhdud-

laşdıran aristokratiya irsi monarxiyanı seçkili ilə əvəz etməyə can atırdı. Məsələn, Afinada, dövlət idarəçiliyində basilevslərlə yanaşı ali sərkərdə – “polemarx”, regent – “arxont” və altı hakim – “fesmofetlər” iştirak edirdilər. Bir müddətdən sonra irsi hökmdarın hakimiyyəti “arxont-basilevs” adlandırılan seçkili vəzifəli şəxs hakimiyyəti ilə əvəz edildi.

B.e.ə. I minilliyin əvvəlindən etibarən aristokratiya tərəfindən idarə edilən şəhər-dövlətlər (polislər) Qədim Yunanıstanda əsas dövlətçilik forması oldu. Artıq bu dövrdə yunan mədəniyyətinin səciyyəvi xüsusiyyəti müəyyən *rasional təfəkkür* idi. Onun əsası yunanların bütpərəstlik dini idi, təsəvvürlərə görə, yunan allahları insanları öz əmrlərini kor-koranə yerinə yetirməyə məcbur etmədilər, əməl etməyə inandıraraq, onları dərrakəyə çağırırdılar. Bu, xalqın təfəkküründə rasionallığın formalaşdırılması üçün ilkin şərait yaradırdı və intellektual mədəniyyətin inkişafının əsasını qoyurdu.

B.e.ə. VIII-VI əsrləri əhatə edən *arxaik dövrdə* təsərrüfat sistemindəki dəyişikliklər şəraitində yunan cəmiyyətində maraqların ziddiyyətləri və konfliktlər kəskinləşdi. Çox vaxt inqilabi xarakter alan sosial-siyasi mübarizə, xalqın çiyinlərində qaldırılan diktator-tiranlar tərəfindən hakimiyyətin tutulmasına gətirib çıxardı. Köhnə nəslə ayanları hakimiyyətdən sıxışdırıb çıxarmağa və siyasi həyatın başında durmağa cəhd edən varlı tacir və sənətkarların yeni təbəqəsinin təşəbbüsləri *aristokratik idarə sistemindən*, əslzadə mənşəyi üstünlüklərini zənginlik üstünlükləri ilə əvəz edən *timokratik idarə sistemində* keçidə gətirib çıxardı. Aristokrat oliqarxiya idarəetmə ixtiyarını *tiranlara* güzəştə getməyə məcbur oldu. Aristokratiya mühitindən çıxanlar, tiranlar ənənəvi zadəganların və xalq nümayəndələri idarəsinin qəti əleyhdarları kimi çıxış edirdilər. Tiranlar öz hakimiyyətinin sosial bazasını yaratmaq üçün müflis olmuş əhaliyə qazanmağa imkan verən ictimai işlər proqramları yaradırdılar, rifah halının əsasını təşkil edən ticarətin, sənətkarlığın və kənd təsərrüfatının inkişafına yardım edirdilər. İdarəçiliyin mühüm aləti tiranlar tərəfindən xalqın yaradıcı enerjisini stimullaşdıran xalq ayınlərinin tanınması və rəğbətləndirilməsi idi.

Tiranlar siyasi və mədəni həyatın təşkilatçıları rolunda çıxış edir və çox vaxt Qədim Yunanıstanın dövlətçilik mədəniyyətinin inkişafında yenilikçi olurdular. Belə ki, b.e.ə. VII əsrdə tiran Periandrın hakimiyyəti dövründə Korinf ən yüksək tərəqqiyə çatdı. Periandr nəslə qəbilə ayanlarının nüfuzunu sarsıtmaqdan ötrü, onlar üçün əvvəlki qəbilə filalarına bölgünü əvəzləyərək, şəhərin ərazi bölgüsünü tətbiq etdi. Əldə edilmiş rifah səviyyəsi və sosial münasibətlərin effektiv tənzimlənməsinin saxlanılması üçün onun tərəfindən, kənd əhalisinin şəhərə köçməsinə, şəhər əhalisinin məsrəfini məhdudlaşdıran yeniliklər həyata keçirildi, istifadəsi kəndlilərin şəxsi əməyinə rəqabət təhlükəsi törədə biləcək qulların alınmasına qadağa qoyuldu. Bu-

nunla belə, tiranlar respublika quruluşunun zahiri formasını saxlasalar da, qədim yunanlar onlara hakimiyyət qəsbkarları kimi baxırdılar. Yeni hökmdarlar bütün vəzifələrə özlərinin qohumlarını və dostlarını keçirmək istəyirdilər. Onların hakimiyyət dayağı muzdlu ordu idi. İrsi aristokratiya oliqarxiyasını hakimiyyətdən uzaqlaşdıraraq, onlar öz şəxsi hakimiyyətlərini irsi hakimiyyətə çevirməyə çalışırdılar. Buna görə Yunanıstanda öz banisindən çox yaşayan tiran hökuməti azdır. İki əsr sonra tiranların dövlət idarəçiliyinin avtoritar üslubunu tənqid edən Aristotel yazırdı: “Öz iradəsi ilə belə hakimiyyətə dözə biləcək azad insan yoxdur.” Qədim Yunanıstanda tiranlar və aristokratiya arasında gedən mübarizə nəticəsində tez-tez hakimiyyət dəyişmələri baş verirdi. Tiranlar mesenatlıqla məşğul olurdular, şairləri, rəsamları, həkimləri, memarları - onlardan bəzilərinə xüsusi təqaüdlər ödəyərək dəstəkləyirdilər. Tiranlardan bəziləri, məsələn, Lesbosda Pittak kimi, yeni qanunlar tətbiq edərək, könüllü olaraq hakimiyyətdən imtina edirdilər.

Bu dövrdə Yunanıstanda dövlət idarəçiliyinin inkişafında *hüquqi islahatlar* mühüm rol oynamışdı. Onlar sosial həyatın tənzimlənməsində dövlətin rolunun yüksəlməsinə yardım edirdilər. Dövlət vətəndaşların təhlükəsizliyinin və hüquqlarının təmin edilməsini öz əlinə almışdı. Yaxşı bilənləri və qoruyanları zadəgan nəsiləri başçıları olan yazılmamış qanunların əvəzinə yazılı qanunlar gəldi. Polis təşkilatı məhkəmə funksiyalarını dövlət hakimlərinin əlində cəmləşdirərək, onları qəbilələrdən aldı. Adi hüququn yazılması və kodifikasiyası yeni sosial münasibətləri tənzimləyən və aristokratiya hakimlərinin özbaşınalığına son qoymağa iqtidarı olan məcburi normalar sisteminin işlənilib hazırlanması ilə müşayiət olunurdu. Yeni qanunvericilik yunanların real həyat şəraitinə cavab verirdi. Adi hüququn yazılmasını və yeniləşdirilməsini yunan polislərinin sakinləri ümumi hörmət qazanmış və ədalətliliyi ilə fərqlənən müdrik hökmdarlara etibar edirdilər. Arxaik Yunanıstanın ən nüfuzlu qanunvericiləri Afina arxontları (yüksək vəzifəli şəxs) Drakont (b.e.ə. VII əsr) və Solon (b.e.ə. VI əsr) hesab olunurdular. Hakimlərdən bəziləri bütün polis vətəndaşlarının ümumi səsverməsi yolu ilə seçilirdi. Xüsusi hallarda xalq yığıncağına apellyasiya verərək, çıxarılmış qərarə görə etiraz etmək olardı.

Arxaik Yunanıstanda dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin ən parlaq nümunəsi Solonun dövlətçilik fəaliyyətidir. B.e.ə. 594-cü ildə Solon Afinanın arxontu seçilmiş və dövlət islahatları keçirmək üçün qeyri-məhdud səlahiyyətlər almışdı. Bu hökmdar qədim yunan dövlətçiliyi tarixinə demokratik idarəetmənin əsaslarının təşəkkülünə yardım edən islahatçı kimi daxil olmuşdur. Attikada siyasi həyatın demokratlaşmasına doğru atılan zəruri addımlar kimi baxılan - attika əhalisinin borclarının silinməsi, borc əsarətinin ləğvi, iri mülkədarlığın məhdudlaşdırılması, “geliyeyanın” – prisyajnılar

məhkəməsinin tətbiqi onun adı ilə bağlıdır. Dövlətin məhkəmə funksiyalarının bir hissəsinin geniş xalq təbəqələrinə verilməsini ifadə edən məhkəmə iclasçılarının tətbiqi, yeni yaranmaqda olan Afina demokratiyası üçün xüsusi əhəmiyyətə malik idi. Solon dövründə Afinanın siyasi quruluşu əmlak təbəqələşməsi üzərində qurulmuşdu. Cəmiyyət dörd sinfə bölünmüşdü: “pentakosiomedimnlər” - daha varlı vətəndaşlar, “hippeylər” - atlılar, “zevgitlər” - ağır silahlı piyada döyüşçüləri, “fətlər” - sənətkarlar. Yalnız ilk üç sinif dövlət vəzifələrinə keçə bilirdilər, birinci sinif isə arxont vəzifəsinə iddia edə bilirdi. Bununla yanaşı dördüncü sinif də siyasi hüquqlar əldə etdi. Xalq yığınağı - “ekkleziyada”, əhəlinin aşağı təbəqələri vəzifəli şəxslərin seçilməsinə və dövlət siyasətinin ümumi kursunun müəyyən edilməsinə təsir göstərə bilirdilər. Nəhayət, məhkəmə iclaslarında iştirak etməklə, xırda sənətkarlar və tacirlər vəzifəli şəxslərin sui-istifadə hallarını təcrid edə bilirdilər. Solonun dövründə dövlətçilik mədəniyyəti özündə ənənəvi mədəni qaydaları və adətlərlərinin gələcək Afina demokratiyasının yeni idarəetmə formaları ilə sintezini ifadə edirdi. Solonun islahatları kompromis xarakter daşıyırdı və heç bir sosial problemi həll etmirdi. Buna baxmayaraq zadəgan institutlarının rolu, polislərin qəbilə filalarına köhnə bölgüsü saxlansa da, Solonun bir sıra yeni qanunları qəbilə hüququnun əsaslarını sarsıtdı, sənətkarlığın və ticarətin inkişafını stimullaşdırdı. Klisfenin dövründə siyasi islahatlar, demokratik elementlərin inkişafına və siyasi sabitləşməyə imkan verən yeni inzibati bölgü hesabına davam etdi. Buna baxmayaraq ali inzibati orqan - şura islahat yolu ilə dəyişdirildi. Klisfen islahatlarının əhəmiyyətini qiymətləndirən Herodot, afinalıların farslar üzərindəki qələbəsini demokratik ruhun təsiri ilə izah edirdi, çünki ordu tiran uğrunda deyil, öz vətəndaşlarının azadlığı uğrunda döyüşməsi ilə ruhlandırdı.

İdarəetmə mədəniyyətində dinə və etikaya mühüm əhəmiyyət verilir. Dövlətin siyasi quruluşundakı dəyişikliklər köhnə qəbilə təşkilatına xas olan qanunçuluq, ədalətlik və mənəviyyət prinsiplərinin itirilməsinə səbəb oldu. Rəşadətli təfəkkürün formalaşması ilə sıx bağlı olan, dinin və allahlara missiyalarının yeni görmə imkanı yaranır. Əgər Olimpin Homer allahları mənəviyyət prinsiplərilə əlaqəli deyildilərsə, artıq Zelevkin hüquq kodeksində deyilirdi ki, allahlara qurbanlar deyil, yaxşılıq və ədalət əzmi gərəkdir. Məlum olduğu kimi, Yunanıstanda rəşadətli təfəkkürün inkişafına, burada elmin və fəlsəfənin dindən ayrılması prosesini sürətləndirən qapalı kahin kastasının və sabit dini əhəmlərin olmaması da səbəb olmuşdur.

Cox güman ki, Qədim Yunanıstanda demokratik idarəetmə mədəniyyətinin formalaşması proseslərinin başa düşülməsi üçün daha maraqlı dövr - Afinanın qədim yunan sivilizasiyası mərkəzinin olduğu *klassik dövr*dir. Bu dövrün yunan-İran müharibələrinə baxmayaraq, kontinental Yunanıstan

demokratik dövlətçilik inkişafında əhəmiyyətli nailiyyətlər əldə edə bilmişdi. B.e.ə. V əsrin əvvəllərində yaradılmış Afina ittifaqı Afina “arxesinə” - ilahə Afinanın şəhərinin hakimiyyəti altında polislər birliyinə çevrildi. B.e.ə. 462-461-ci illərdə Afinada islahat keçirildi, ona uyğun olaraq, əsilzadə areopaqın (ali məhkəmənin) siyasi rolu Beşyüzlərin şurasına və gəlicyə verildi. Areopaqın ixtiyarında yalnız kriminal və dini cinayətlərlə bağlı bir neçə məhkəmə funksiyası qaldı. B.e.ə. V əsrdə, Periklin hakimiyyəti dövründə Afina demokratiya mədəniyyəti əsaslarının formalaşdırılmasının ən yüksək tərəqqisinə nail oldu. Beşyüzlər şurasının vasitəsi ilə dövlət idarəçiliyinə azad insanların ən yoxsul təbəqələri cəlb edilmişdi, şəhər əhalisinin orta təbəqələri isə arxont vəzifəsinə seçilməyə imkan əldə etmişdilər. Bu dövrdə xalq yığıncaqlarında dövlətin taleyini müəyyən edən tacirlər, sənətkarlar və dənizçilər dövlət idarəçiliyində aparıcı mövqə tutmuşdular.

Məlum olduğu kimi, Afina demokratiyası yalnız dövlət əhalisinin azlığını təşkil edən, tam hüquqlu Afina vətəndaşları sayılan, azad doğulmuş 20 yaşdan yuxarı kişilərin demokratiyası idi. İcra hakimiyyəti – bütün dövlət qərarlarını qəbul edən xalq yığıncağı, məhz bu vətəndaşlardan formalaşdı. Bütün vəzifəli şəxslərin funksiyasına yalnız, yığıncaqda ifadə olunmuş qanunun və xalqın iradəsinin tələblərinin həyata keçirilməsi daxil idi. Arxontların hakimiyyəti ailə və irsi hüququn gözlənilməsinə nəzarət, dini mahiyyətli funksiyaların yerinə yetirilməsi və məhkəmə proseslərində sədrliklə məhdudlaşdı. Silahlı orduya rəhbərlik - seçilmiş 10 strateq (mahir sərkərdə, komandan) tərəfindən həyata keçirilirdi. Vəzifəli adamların səlahiyyətlərinin məhdudluğu həm də onda ifadə olunurdu ki, başlarındakı mərsin tacından başqa, onlar öz hakimiyyətlərinin heç bir nişanəsinə malik deyildilər. Vəzifədən sui-istifadəyə yol verməmək üçün eyni bir adamın ikinci dəfə həmin vəzifəyə seçilməsi qanunla qadağan edilirdi. Bu dövrün dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin ən başlıca xüsusiyyətlərindən biri - Xalq Yığıncağında filaların proporsional nümayəndəliyində ifadə olunan idarəetmənin kollegiallığı idi. Beşyüzlər şurası dövlət həyatının ən mühüm məsələləri üzrə qərarlar qəbul edən Xalq Yığıncağının müzakirəsinə çıxarılaçaq qanun layihələrini hazırlayırdı. O, həmçinin vəzifəli şəxslərin köməyi ilə icra orqanı rolunu həyata keçirirdi. Şuranın vəzifələrinə, həm də ictimai işlərin təşkili, dövlət maliyyəsi üzərində nəzarət, beynəlxalq münasibətlərin tənzimlənməsi, vətəndaşlığın verilməsi, daimi Afina ordusunun döyüş qabiliyyəti haqqında qayğısı da daxil idi. Beşyüzlərin şurasına daxil olan filalar, dövləti növbə ilə, ilin müəyyən vaxtında, hər bir filadan 50 nümayəndə olmaqla – “printanlar” vasitəsi ilə idarə edirdilər. Vətəndaşların siyasi hüquqlarının əsasını “ekklezialarda” (yığıncaqlarda) ciddi şəkildə riayət edilən üç əsas prinsip təşkil edirdi: “iseqoriya” prinsipi – söz azadlığı, “isotimiya” prinsipi



– vəzifə tutmaqda bərabərlik və “isonomiya” prinsipi – qanun qarşısında bərabərlik. Təkhakimiyyətliyin qurulması üçün öz nüfuzundan istifadə etməyə can atan tanınmış və mötəbər afinalılar demokratik ölkə üçün təhlükəli elan olurdular və yığıncaq tərəfindən sürgünə məhkum edilə bilərdilər. Yığıncaqlarda danışmağı bacaran və xalqı bu və ya digər qanunu qəbul etməyə və ya qəbul etməməyə inandıra bilən istedadlı natiqlər – “demaqoqlar” böyük şöhrətə malik idilər. Onlardan ən məşhurları - Perikl, Kleon (b.e.ə.V əsr) və Demosfen (b.e.ə. IV əsr) idi.

İdarəetmənin əsas vasitələri azad inkişaf və yaradıcı əmək üçün əlverişli şərait yaradılmasına istiqamətlənmiş hüquqi və etik sosial təsisatlar idi. Demokratik idarəetmə mədəniyyəti sayəsində, təqribən, b.e.ə. V əsrin ortalarından Afina cəmiyyətində “attik maarifçilik” adı almış mədəni yüksəliş qeyd edilirdi. Cəmiyyətin demokratlaşması vətəndaş özünüdərkinin və şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafının formalaşdırılması üçün böyük imkanlar açan əlverişli mühit oldu. Öz demokratik institutlarının inkişaf etdirilməsi məqsədi ilə afinalılar cismani mədəniyyəti də, zadəganların imtiyazlarından bütün vətəndaşlarının hüququna çevirdilər. Cismani mədəniyyətin inkişaf etdirilməsi məqsədi şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı və yaxşı döyüşçülərin hazırlanması idi. Afinada idman – insanın özünü idarə etməyə, düzgün oyun qaydalarına riayət etməyə, öz ruhunu yüksəltməyə öyrətmək vasitəsi kimi nəzərdən keçirilirdi. Bu dövrdə digər xalqlarda mədəni mübadilənin təsiri altında mədəniyyətlərin müqayisəli təhlili, bəzi dünyagörüşü müəyyənliklərinin yenidən qiymətləndirilməsi, ənənəvi yunan dininə tənqidi münasibətin formalaşması baş verir, bunda Sokrat və sofistlər də mühüm rol oynayırdılar. Qanunların və dövlət qaydalarının “allahların iradəsi ilə müqəddəsləşdirilməsi” haqqındakı təsəvvürlərdən imtina edilməsi, vətəndaşların teokratik dünyagörüşündən dünyəvi dünyagörüşünə tədrici keçidinə səbəb oldu.

Sofistlər təhsil sisteminə cəmiyyətin siyasiləşdirilməsi və dövlət idarəçiliyi vərdişlərinin inkişafında böyük rol oynayan yeni tədris fənni -  *ritorika* -ni daxil etdilər. İdarəetmə elminin vacib komponenti və demokratik idarəetmə üsulunun formalaşdırılması vasitəsi olan  *ritorika* xalq yığıncaqlarında kütlənin əhval-ruhiyyəsini idarə etmək, insanları inandırmaq bacarığını, insanları bu və ya digər qərara meylləndirmək məharətini yetişdirirdi. Lakin ritorika yalnız zəngin insanlar üçün əlçatan idi. Yalnız imkanlı gənclər adı məktəb fənlərindən – oxu, yazı, hesab, musiqi və gimnastikadan əlavə, düşünmək bacarığını, natiqlik istedadını, etika və fəlsəfəni, qədim ədəbi əsərlərin məzmununun tənqidi təhlili əsasında onların elmi izahını sofistlərdən pulunu ödəməklə öyrənə bilərdilər. Belə təhsilli insanlar vacib insan kapitalı olurdular, onlardan düzgün istifadə dövlətçiliyin demokratik mədəniyyətinin inkişafına və cəmiyyətin sosial həyatının demokratlaşmasına xidmət

edə bilərdi. Konservativ afinalıların müqavimətinə, həmçinin cahil və mövhumatçı adamlar tərəfindən izlənmələrə və təqiblərə baxmayaraq, novator-filosoflara – Sokrat, Anaksaqor, Demokrit və başqalarına, son hesabda, insanların təfəkkürünü dəyişmək və aralarında – Platon, Ksenofont, Antisfen, Aristotel və qədim yunan mədəniyyətinin qürur obyektlərinin adı olan digər filosofların elmi elitesinin formalaşdırılmasına imkan yaratmaq müyəssər oldu. Filosofların fəaliyyəti Yunanıstanda demokratik dövlətçilik və idarəetmə mədəniyyətinə böyük təsir göstərən intellektual və etik mədəniyyətin inkişafına səbəb oldu. Məsələn, universal yunan mütəfəkkiri, “gülən filosof” Demokritin etik təlimi izah edirdi ki, ağıl əldə rəhbər tutaraq və xoşbəxtliyi dərk edərək, insan məmnun olur və ruhi sakitlik əldə edir. O yazırdı: “Demokratiyada yoxsulluq - şahların dövründəki rifahdan, azadlığın köləlikdən yaxşı olduğu qədər yaxşıdır”. Sofistlərdən fərqli olaraq, obyektiv həqiqətin mövcudluğuna inanan Sokrat hesab edirdi ki, yüksək və mütləq nemət - xeyirxahlıq, insanın həyat məqsədinə çevrilməlidir, çünki yalnız o, xoşbəxtliyə aparır. Xeyirxahlıq bilik tələb edir, onsuz xeyrin və şərin mahiyyətinin dərk edilməsi mümkün deyil. Beləliklə, Sokrat, ləyaqətli həyata və rifaha nail olmanın şərti kimi biliyin və etikanın cəmi olan ruhi mədəniyyətin əsas mahiyyətini açıqladı. Bununla belə, alimlər və filosoflar dövlət idarəçiliyi sahəsində diqqəti peşəkar biliklərin zəruriliyinə yönəldirdilər. Belə ki, görünür, oliqarxiya dövlət quruluşuna rəğbət bəsləyən Sokrat, dövləti idarə etmək bacarığını az sayda *bilikli və ləyaqətli* insanlar üçün mümkün olan “şahlıq məharəti” adlandıırırdı.<sup>15</sup>

Sofistlərin təbiətin sirləri və insanın inkişaf problemlərinin təhlili ilə bağlı intellektual fəaliyyəti mədəniyyətin inkişafına inqilabi təsir göstərdi, yunanların ənənəvi təfəkkürünü dəyişdi. Protaqorun “Hər şeyin meyarı insandır...” müddəasını yada salmaq kifayətdir. Protaqor tərəfindən ifadə edilmiş idrak nəzəriyyəsində nisbilik prinsipi düzgün, cəmiyyət üçün faydalı və həyatın tələblərinə daha çox cavab verən qərarları seçmək bacarığının təkmilləşdirilməsinə imkan verirdi ki, bu da şübhəsiz, demokratik idarəetmə mədəniyyətinin inkişafı üçün mühüm əhəmiyyətə malik idi. Demokratik dünyagörüşünün formalaşdırılmasına, Protaqor tərəfindən Abderadan olan yunanların dialektikaya - istənilən əşyanın müxtəlif tərəflərdən (o cümlədən əks tərəfdən) nəzərdən keçirilməsi bacarığına öyrətməsi kömək etdi. Sözləri düzgün işlətmək, yığıncaqda və ya məhkəmədə dəlillər və sübutlar sistemini tərtib etmək vərdişləri və bacarıqları vətəndaşların inkişafı və ictimai həyatın demokratlaşması üçün geniş imkanlar

---

<sup>15</sup> Onun sözlərini yada salaq: “Əgər mən fleytanı düzəltməyə istəyirəmsə, fleyta ustasının yanına gedirəm, gəmini təmir etməyə istəyirəmsə, gəmiqayıranın yanına gedirəm, dövlətin düzəldilməsi üçün isə hər kəs özünü yararlı hesab edir”.

açırdı. Protaqorun sayəsində dövlətin və hüququn, allahların iradəsinin deyil, insanların arasında razılışma nəticəsi kimi yeni, demokratik görmə imkanı yarandı. Əvvəllər ilahi qanun hesab edilən təbii və müqavilə hüququnun bir-birindən fərqləndirilməsi onun dərkinə gətirib çıxardı ki, təbiət heç kəsi kölə yaratmayıb və insanlar bərabərdirlər, qul sahibliyi isə ədalətsizdir. Təbii hüquqa plüralistik yanaşmadan çıxış edərək, bəziləri aristokratların imtiyazlarına qarşı mübarizənin mümkünlüyünü, digərləri - daha güclünün daha zəiflər üzərində hakimiyyət və hökmranlıq hüququnu əsaslandırırıdılar.

Yunanlara yeni idrak, təhlil və tənqid metodları verən, inqilabi təfəkkür daşıyıcıları olan sofistlər, qanunların və dövlətin ilahi mənşəyini şübhə altına aldılar, dinin tarixi mənşəyini izah etməyə cəhd etdilər. Öz tənqidi və təhlili təfəkkürünə görə Sokrat, Anaksaqor və Demokritə yaxın olan və insanın davranış amillərini dərinəndən dərk etməsi ilə fərqlənən, b.e.ə. V əsr Afina tarixçisi Fukidid iddia edirdi ki, tarix allahlar tərəfindən deyil, öz maraqlarına uyğun hərəkət edən insanlar tərəfindən istiqamətləndirilir və *insanların təbiəti* həmişə qanunlardan və müqavilələrdən daha güclü olur. Buna görə də Fukidid belə bir nəticəyə gəlir ki, *cəmiyyətin qanunlarının dərk edilməsi üçün insanın təbiətini və onun təzahürlərini bilmək zəruridir*. Bütövlükdə, yunan alimlərinin cəmiyyətin diaqnostikası və sosial terapiyasına yol açan elmi-fəlsəfi müşahidələri və təcrübəsi insan həyatının qanunauyğunluqlarının düzgün başa düşülməsi, sosial harmoniyanın əldə edilməsi və dövlət idarəçiliyi texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi üçün mühüm praktik əhəmiyyət daşıyırdı.

Dövlətin daxilində sosial və siyasi mübarizə ilə, habelə yunan şəhər-dövlətləri arasındakı müharibələrlə şərtlənən ənənəvi polis təşkilatının böhranı, antik Yunanıstanda dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi zəruriliyini yaratdı. Yunanların sosial-siyasi həyatının mühüm amillərindən biri natiqlik sənəti idi. B.e.ə. 391-ci ildə Afinada sofistlərin ənənələrinin davamçısı natiq İsokrat tərəfindən mütəmadi təlimli ilk ritorik məktəb açıldı. Məktəb siyasi hərəkətlərin başında durmağa və xalqı arxasınca aparmağa iqtidarlı olan, siyasi həyatın və psixologiyanın yaxşı bilicilərini hazırlayırdı. Məktəbdə insanların xarakterinin, siyasi həyata təsir göstərmək, yunan hakimlərinə məsləhətlər hazırlamaq imkanı verən dövlət qanunlarının və natiqlik istedadı qaydalarının öyrənilməsi təşkil edilmişdi. Yunanıstanın intellektual elita nümayəndələri, üzərində yunan dövlətçiliyinin qurulmalı olduğu məntiqi və elmi prinsiplərə, hökmdarların keyfiyyətlərinə müəyyən diqqət ayırırdılar. Sokratın şagirdi, tarixçi Ksenofont Afinalı özünün “Kiropeidiya” əsərində iran şahı Böyük Kiri monarxiya tipli ideal dövlət quruluşu yaradan və ölkəni və insanları bacarıqla idarə edən istedadlı hökmdar kimi xarakterizə etmişdir. O, idarəetmə üçün adam-

ların püşk atmaqla sadə vətəndaşlar arasından seçildiyi deyil, “anadangəlmə hökmranlıq etmək hüququna və zəruri hakim istedadı və bacarıqlarına malik” aristokratların seçildiyi dövlətçilik mədəniyyətinin üstünlüyünü qeyd edirdi. Məlum olduğu kimi, Ksenofont qədim, hələ Likurq tərəfindən yaradılmış Spartanın aristokratiya qaydalarını dövlət quruluşunun ideali hesab edirdi. O hesab edirdi ki, dövlət iqtisadi həyata fəal müdaxilə etməlidir. Zadəganların pərəstiş etdikləri Sokratın təkzibedilməz dəlillərinə istinad edən Ksenofont, özünün “Gəlirlər haqqında” əsərində, - düzgün təşkil olunmuş dövlət necə olmalıdır, vətəndaşların məişətini necə qurmaq və onların həyat rifahını necə təmin etməyin lazım olması haqqında tövsiyələr verir. Periklə qədərki Afinanın aristokratiya quruluşunun siyasi təbliğini aparan İsokratın əksinə olaraq, onun şagirdi, böyük natiq Demosfen demokratik Yunanıstanın və onun Makedoniyadan asılı olmamasının müdafiəsinə çıxdı.

Görünür ki, antik dövlət idarəçiliyi elminin formalaşdırılmasına gərəkməli yunan alimləri Platon və Aristotel tərəfindən daha əhəmiyyətli töhvə verilmişdir. Platon Afinada ilk dəfə “Akademiya” - qəhrəman Akademın şərəfinə belə adlanan - fəlsəfə məktəbini yaratdı. O, fəlsəfi idealizm sistemini işləyib hazırladı ki, ona uyğun olaraq, insanın hissləri ilə qavranılan dünya, – bütün şeylərin hissən duyulmaz, dəyişməz, təkə filosofun təfəkkürü ilə dərk olunan obrazların - sərbəst surətdə mövcud olan real “ideyalar” dünyasının yalnız zəif inikasıdır. Əsası bu konsepsiya üzərində qoyulmuş Platon Akademiyası Aralıq dənizinin hər tərəfindən alimləri özünə cəlb edirdi və təqribən 900 il - b.e. VI əsrinə qədər mövcud oldu. Demokritin mexanistik materializminin əksinə olaraq, Platon idealizminin etik sistemi insan həyatını rifah və xeyirxahlıq anlayışları baxımından nəzərdən keçirərək, dünyanı şüurlu başlanğıc tərəfindən nizamlanmış, ruhlandırılmış (ruh verilmiş) təsəvvür edirdi. Platon etikası onun qəlbin üç tərkib hissəsi: ağıl, iradə və hiss haqqında təliminə əsaslanır ki, buna da üç məziyyət uyğun gəlir: ağıl - müdriqliyin əsası kimi; iradə - mətinliyin əsası kimi; hissiyyət cümləmə – ağılın və ya özünü ələ almağın<sup>16</sup> əsası kimi. Bu məziyyətlərin harmonik birləşməsi dördüncünü - ədaləti yaradır.

Bu dövrdə Afina demokratiyası, idarəetmənin təlim görməmiş və qabiliyyəti olmayan adamlar tərəfindən həyata keçirildiyi dövlət quruluşunu ağılsız hesab edən aristokratların tənqidinə məruz qaldı. Aristokratlar hesab edirdilər ki, belə rejimdə böyük azadlığa malik avam xalq gah cahillərin rəyinə, gah qara camaata yaltaqlanmağı və ya onları pulla ələ almağı bacaran mənfəətgüdən demaqoqların rəyinə qulaq asaraq, dövlət işlərini kortəbii

---

<sup>16</sup> Ola bilsin, Azərbaycan dilində “mənaəvi mədəniyyət” kimi öz əksini tapan, ağıl haqqında qəlbin komponenti kimi yayılan təsəvvür ənənəsi başlanğıcını buradan götürüb.

həll edir. Belə dövlət mükəmməl deyil, çünki burada hər kəs ümumi fayda haqqında deyil, şəxsi mənfəət barədə düşünür və “heç kəs idarəetmə elminə yiyələnməyə can atmır”. Zamanın tələblərinə cavab verərək, Platon ideal dövlətin utopik konsepsiyasını hazırladı. O, xalq hakimiyyətinə deyil, müxtəlif sosial qrupların maraqlarının razılaşdırılması və bərabər tabeliyi ilə şərtlənən “ədalətə” əsaslanmanı nəzərdə tuturdu. Filosofların idarə etməli olacaqları bu dövlətin iqtisadi əsası əkinçilikdən gələn gəlir ola bilərdi; o öz dövlət sistemindən ticarətin və pul tədaviülünün çıxarılmasını nəzərdə tuturdu. Cəmiyyətin sosial strukturu üç təbəqə ilə təqdim olunurdu: filosoflar, intizamı təmin edən hərbi-keşikçilər, hərəsi öz funksiyalarını yerinə yetirən əkinçilər və sənətkarlar. Dövlətin ədalətli idarəsi filosof hökmdarların müdriyyəti ilə təmin edilməli idi. Belə dövlətdə filosoflar və keşikçilər ayrı-ayrı bərabərhüquqlu qruplarla yaşayırlar və ümumi əmlaka malikdirlər, çünki ailə kimi şəxsi mülkiyyət də eqoizm doğurur və ümumi işə zərər verir. Buna görə də uşaqları ailə deyil, Likurqun dövründə Spartada qəbul edildiyi kimi, dövlət tərbiyə edir. Belə dövlətin məqsədinin elmlərin, xüsusilə də, fəlsəfənin inkişafı sayəsində əldə edilən mənəvi kamillik haqqında qayğı olduğu bildirilir. Dövlət idarəçiliyi iqtisadiyyatın, incəsənətin, hərbi işin, gənclərin təlim və tərbiyəsinin inkişaf proseslərinin düşünülmüş təşkilini və dəqiq nizamlanmasını nəzərdə tuturdu. Bununla bərabər Platonun konsepsiyası Yunanıstanın aristokratiya və ya monarxiya quruluşu ənənələrinə qayıtmasını nəzərdə tuturdu ki, bu da azad vətəndaşların əksəriyyətinin öz siyasi hüquqlarından məhrum olmalarına səbəb ola bilərdi.

Platon Akademiyasından gəlmə, onun çox böyük şagirdlərindən biri - Aristotel idi. Antik dünyanın universal biliklər sisteminin yaradılmasındakı böyük xidmət, yüksək mədəniyyət daşıyıcısı olan Aristotela məxsusdur. Öz dövrünün fəlsəfi biliklərinin sistemləşdirilməsi nəticəsində Aristotel fəlsəfəni riyaziyyat, fizika, metafizikanı da ona əlavə etməklə - nəzəri, və etikanı, siyasəti, ritorika, iqtisadiyyat və poetikanı aid etdiyi - praktik fəlsəfəyə ayırdı. Aristotelin hazırladığı elmi təfəkkürün qanunları və qaydaları, tədqiqatlar və dəlillər metodları, məntiqin müstəqil elm kimi ayrılması, nəzəri anlayışların və incəsənətlərin ümumi təsnifatı, heyvanların mənşəyi haqqında təlim - dünya mədəniyyəti xəzinəsinə daxil olmuş və dünya xalqlarının çoxunun varına çevrilmiş antik Yunan ruhi mədəniyyətinin böyük elmi irsinin yalnız bir hissəsidir. Platonun idealizm sistemində ümidi boşa çıxan Aristotel, Likey adlandırılan (Apollon Likeylinin şərəfinə) “peripatetik” - yeni elmi məktəbin əsasını qoydu. Platonun əksinə olaraq, Aristotel, “ideyaların” müstəqil mövcudluğunu inkar edirdi və empirik dərk olunan “şeylərin” reallığını təsdiq edirdi. O, ideya (onun terminologiyasına görə, forma) və əşyanın ayrılmazlığına, biliklərin hissələrdən əmələ gəlməsinə inanırdı.

Aristotelə görə imkan hərəkət sayəsində gerçəkliyə çevrilir: ideya (forma) maddiləşir, materiya formalaşır. Hərəkəti bilməmək təbiəti bilməməklə nəticələnir. Təmiz, yəni materiyadan ideya ilə ayrılan - (bütün şeylərin forması) fikirdir, şüurdur. “Öz-özünü düşünən” şüur – allahdır. Allah – tək və əbədi olan, hərəkətsiz təkanverici qüvvə rolunu oynayır. Aristotelin entelexiya (“bütün formaların forması”) haqqında təlimi bütün varlıqların başlanğıc məqsədəuyğunluğunun etirafına əsaslanır. Ona uyğun olaraq, bütün hadisələrin son səbəbi və eyni zamanda onların məqsədi “ilk təkanverici qüvvə” – hərəkətsiz, dəyişməz, mükəmməl, materiya ilə bağlı olmayan Dünyəvi Şüurdur. Maddi dünyanın dərk edilməsinin mümkünlüyü haqqında danışarkən, Aristotel qeyd edir ki, ümuminin ayrı-ayrı şeylərdə dərk edilməsi təfəkkür sayəsində, empirik duyğulara əsaslanan nəzəri anlayışların köməyi ilə əldə edilir. Xoşbəxtliyə nail olma ilə bağlı Aristotelin ideal dövlət quruluşu konsepsiyası düşünülmüş yanaşma və realizmi ilə fərqlənir. Xoşbəxtlik - insanın bütün söylərinin məqsədidir. Xoşbəxtliyə aparən yol - xeyirxahlığa əməl etməkdən ibarət olan şüurlu fəaliyyətdən keçir. Yaxşılıq – ifratlar arasında orta vəziyyətdir. Onun dövlətçilik modelinin əsasını qədim dünyada mövcud olan hakimiyyət formalarının və onların həyata keçirildiyi konkret tarixi şəraitlərin ciddi təhlili təşkil edirdi. Özünün məşhur “Siyasət” elmi əsərində alim yunan dövlətlərinin hakimiyyət formalarını və qanunlarını tənqid etmişdir. Onun tərəfindən dünyanın 158 dövlətinin siyasi təşkilat tipləri tədqiq edilmişdir ki, onların müqayisəli təhlili əsasında alim, aristokratik, müstəbid və demokratik quruluşdan azad, dövlət quruluşunun ən yaxşı forması kimi “politiyani” - orta qızıl həddi təklif etmişdir.

Uzunsürən müharibələr nəticəsində yaranan böhranla şərtlənən, torpaq mülkiyyətinin, sənətin və ticarətin azsaylı varlı təbəqənin əlində cəmləşməsi, istehsalatda əməyin bölünməsi, uzunmüddətli müharibələr nəticəsində yaranan böhran b.e.ə. V əsrin sonu - IV əsrin birinci yarısında azad vətəndaşlar arasında artan sosial təbəqələşməyə səbəb oldu. B.e.ə. IV əsrin sonunda tarixin səhnəsində yeni fəaliyyət göstərən sima – Makedoniya meydana çıxdı. Bacarıqlı hökmdar kimi şöhrət qazanmış II Filippin, İskəndərin atasının dövründə, Makedoniya - öz siyasi və ictimai qaydalarına görə arxak, güclü iqtisadi əsasını Frakiyadakı qızıl mədənlərinin təşkil etdiyi yarımbarbar ölkə idi. II Filippə, Fars dövlətinə qarşı onun tərəfindən formal olaraq yaradılmış yunan şəhər-dövlətlərinin Korinf ittifaqının köməyi ilə Yunanıstanda öz hegemonluğunu təsdiqləmək müyəssər oldu. Bu dövrdə demokratik idarə etməyə düşmən münasibətində olan aristokratiya, II Filipp Makedoniyalı öz siyasi mövqelərinin və bütün Yunanıstanın sabitliyinin siyasi dayacağı kimi görürək, ümidlə nəzərlərini ona yönəltdilər. Məlum olduğu kimi, Yunanıstan, Makedoniya və Fars dövlətini özündə birləşdirən

ümumdünya monarxiyası yaratmağa can atan Makedoniyalı İsgəndərin ölümündən və iyirmi illik daxili müharibələrdən sonra İsgəndərin sərkərdələri b.e.ə. IV-III əsrlərin hüduunda, onun keçmiş imperiyasının ərazisində öz padşahlıqlarının əsasını qoydular. Bu, Ptolemeylərin – Misirdəki, Selevkilərin – Suriyadakı, Antiqonidlərin – Makedoniya və Yunanıstandakı ellinizm şahlıqları, Frakiyada və Kiçik Asiyanın şimal hissəsində özünüidarəni saxlayan Lisimax dövlətləri idi. Yunanıstanın siyasi müstəqilliyinin itirilməsi dövlətçiliyin və siyasi quruluşun polis formasının mövcudluğuna son qoydu. Şəhər-dövlətlər yerli özünüidarə vahidlərinə çevrildilər. Ellin dünyasının mərkəzləri yeni ellinizm şahlıqlarının mərkəzləri oldu. Bu dövrdə yeni, şərq elementlərini mənimsəyən yunan mədəniyyəti kosmopolit ellin mədəniyyətinə çevrilirdi. B.e.ə. III əsrdə Misirdəki İsgəndəriyyə, b.e.ə. II əsrdə isə Perqam da mədəni fəaliyyət mərkəzi oldu. Ellin dünyasında yaranan elmi müəssisələrin örnəyi Aristotelin məktəbi idi. III əsrin əvvəlində Aristotelin şagirdi Demetri Falerskinin təklifi ilə Ptolemey Soter İsgəndəriyyədə Museyonun (muzalar məbədi) – antik dünyada altı yüz il mövcud olmuş, ən iri elmi-təhsil mərkəzinin əsasını qoydu. Museyonun tərkibinə: alimlərin yığınağı üçün çox geniş iclas zalı, unikal kitabxana, nəbatat bağı, zoopark, astronomiya rəsədxanaları, cərrahiyyə laboratoriyaları daxil idi. Museyonun tərkibində fəaliyyət göstərən kitabxanada 100-dən 700 minə qədər əl yazması kitabları sayılırdı. Burada alimlərin işi üçün çox gözəl şərait, həmçinin onlara verilən təqaüdlər bir çox təhsil almış yunanları, fizika, riyaziyyat, astronomiya, tarix, coğrafiya, filologiya sahəsindəki mütəxəssisləri İsgəndəriyyəyə cəlb edirdi.

Bu dövrdə Afina elm, təhsil, incəsənət mərkəzi kimi öz əhəmiyyətini saxlamışdı. Mədəni həyatda özünün natiqlik məktəbi, həkimlərin “Kos məktəbi”, yerli heykəltəraşlıq məktəbi ilə məşhur olan Rodos adası da mühüm rol oynayırdı. Lakin ellinizm dövründəki demokratik dövlətçilik məktəbi həmişəlik itirilmişdi. Yerli əhalinin sosial idarə edilməsinin başlıca mənbəyi din oldu ki, onun vasitəsi ilə ellin hökmdarları xalqın psixologiyasına və şüuruna təsir göstərirdilər. Avtoritar idarəetmə üslubuna görə ellin dövlətlərinin hökmdarları şərq müstəbid ölkələrinin şahlarını xatırladırdılar. Makedoniyalı İskəndərin artıq özü üçün ilahi ehtiram müəyyən etməsini xatırlamaq kifayətdir. “Proskünesis” yeniliyinə görə rəiyyətlər öz hökmdarlarının qarşısında səcdə etməli idilər. Ellinistik Misirdə Ptolemey II Filadelf ailə sitayışı və öz şəxsi adamlarının ilahiləşdirilməsini tətbiq etməklə, istila edilmiş ölkə üzərində ptolemeylər sülaləsinin hakimiyyətinə dini sanksiya verməyə can atırdı. III Ptolemey və onun həyat yoldaşı Berenika da özlərini “Allahlar-xeyirxahlar” elan etmişdilər. Şərq ayinlərinin təşviqi siyasətini yeridərək, selevkilər özlərini Babilistan və digər dövlətlərin qədim hökm-

ranlarının qanuni varisləri kimi təqdim edirdilər. Yunan filosoflarının siyasi əsərlərində şöhrətləndirilmiş Selevkilər dövlətində şah hakimiyyəti hökmdarların sitayişinə əsaslanırdı. Onlardan biri olan Antiox özünə “Teos” (“Allah”) ləqəbini götürmüşdü. Ellin dövlətlərində yerli əhəlinin geniş kütlələrini idarə edən yunan-makedon əyanlarının imtiyazlı mövqeyi, onlar tərəfindən müəyyən edilmiş vergi yükü insanların sosial etirazını artırırdı. İnsanın dəyər meyarı - mənşəyi və etiqadı deyil, zənginliyi, sosial vəziyyəti və təhsili idi.

Ellinizm dövründə insanların əqli əhvalına və idarə olunmalarına o zaman mövcud olan yunan fəlsəfə məktəbləri müəyyən təsir göstərirdi. Bu dövr qarışıqlıq, şəxsi və sosial sabitsizlik, sabaha inamsızlıq və insanın xoşbəxtlik yollarının axtarışı dövrü oldu. Həyatın bir çox suallarına b.e.ə. III əsrin - *stoik, epikür və skeptik* fəlsəfə məktəbləri cavab verməyə çalışırdılar. *Stoiklərin* idealının sosial-etik əsasını insanların yüksək rifahı və bərabərliyi kimi, xeyirxahlığın etik ideyaları təşkil edirdi. Stoiklər şüurlu başlanğıclara əsaslanan polietnik “dünyəvi dövlət” modelini yaratmışdılar. Belə dövətdə hər şey hər kəsin özünün, doğmalarının, yoldaşlarının, vətənin və bütün bəşəriyyətin qarşısında mənəvi borcunun dərk edilməsinə əsaslanır. Təbiəti loqos (əzəli qüvvə) tərəfindən nizamlanmış ilahi və şüurlu başlanğıc kimi qavrayaraq, stoiklər insanları təbiət qanunlarını gözləməyə, xeyirxahlığa və xoşbəxtliyə nail olmaq üçün - “apateyə” - sərvətə, fiziki gözəlliyə, sosial mövqeyə və hətta sağlamlığa qarşı qərəzsiz olmağa çağırırdılar. Stoiklərdən fərqli olaraq, xoşbəxtliyi mükafat kimi qəbul edən *epikürçülər* xeyirxahlığı xoşbəxtliyə nail olmaq vasitəsi kimi görürdülər. Xoşbəxtliyi iztirabların olmaması kimi dərk edərək, onlar aktiv həyatı – xəyalpərəst həyat idealı ilə müqayisə edirdilər. Epikürçülər insan tələbatlarının məhdudlaşdırılmasına çağırır və güman edirdilər ki, “kimin tələbatı azdırsa, onun həzzi çoxdur”. Bununla yanaşı onlar ən yüksək ruhi zövq olan məhəbbət ayininə etiqad edirdilər. Epikürçülərin - allahların insanların həyatına qarışmadığını fərz edən təlimi - allah qarşısındakı qorxunu, həmçinin hissiz vəziyyət olan ölüm qarşısındakı qorxunu dəf etməyə imkan verdi. Skeptik məktəb fəlsəfəsinin əsasını dərkedilməzlik ideyası təşkil edirdi. Skeptiklər güman edirdilər ki, gerçək mülahizələr olmur, onlar yalnız həqiqətə uyğun, az və ya çox həqiqi ola bilərlər. Bunu nəzərə alaraq skeptiklər mülahizələrdən çəkinməyə çağırırdılar, çünki bu - sakitlik, şübhələrdən azad olma, kədər və sevincələrə qarşı biganəlik verir.

Ellin dünyasında xeyli inkişaf etmiş dəqiq və təbiət elmləri müəyyən dərəcədə *dövlətçiliyə* xidmət edirdi. Ən görkəmli alimlərin, mühəndis-mexaniklərin və həkimlərin yaradıcılıq fəaliyyətləri bu dövrə aiddir. Onların arasında: Herakleydən – Feofrast, Heraklit, Lampsakdan - Straton, Evklid,



Arximed, Perqadan - Apolloni, Strabon, Meqalopoldan - Polibi, Aristarx Samoski, Kirendan - Eratosfen, mühəndislər: Diadet, Ktesibi, Filon, İskəndəriyyəli Heron, həkimlər: Halkedondan - Herofil, Erasistrat Keoski vardır. Belə ki, Evklidin “Həndəsənin başlanğıcı” əsəri yüz illər ərzində bir çox ölkələrdə həndəsə üzrə mütləq dərs vəsaiti idi. Görkəmli yunan alimi Arximedinin yaradıcılıq fəaliyyəti son dərəcə səmərəliliyi ilə fərqlənirdi. Onun tərəfindən müxtəlif həndəsi fiqur və cisimlərin səthinin sahəsi və həcmnin təyin edilməsinin yeni metodları işlənib hazırlanmış, çevrənin uzunluğunun hesablanması düsturu təklif edilmiş, hidrostatika və nəzəri mexanikanın təməli qoyulmuş, planetari, suqaldırıcı maşın, atıcı döyüş topları və s. düzəldilmişdir. Məşhur “Coğrafiya” əsərinin müəllifi Strabonun fikrincə, coğrafiya – hökmdarlara və sərkərdələrə xidmət etmək kimi mühüm praktik funksiyanı yerinə yetirməlidir. Coğrafi biliklərin inkişafı astronomiya ilə sıx bağlı idi. İsgəndəriyyəli alim-astronom Aristarx Samoski, onu elmi sübut-suzluqda və allahsızlıqda günahlandıran elmi mühitin sərt müqavimətinə baxmayaraq, Kopernikdən 1800 il əvvəl Yer və digər planetlərin Günəşin ətrafında dövr etməsi barədə fərziyyə irəli sürmüşdü. Həm də istedadlı mühəndislər və konstruktorlar olan ellin dövrünün alimləri tərəfindən su dəyirmanı, müdafiə maşınları - katapultlar (daş atan alətlər), petrabollar, “aeroton” (pnevmatik təsirli atıcı əl qumbarası), su saati, nasoslar, hidravlik orqan, yanğın nasosu, su turbinləri, buxar turbinlərinin prototipi, uzağıölçən, nivelirlər, mexaniki oyuncaqlar, avtomatlar və konstruksiyalar ixtira edilmişdir. B.e.ə. III əsrdə kitabxana işinin praktik ehtiyaclarından yeni elm - filologiya əmələ gəldi. B.e.ə. II əsrin görkəmli tarixçisi Meqalopoldan olan Polibi idi. Onun xidmətləri, alimin, (müasirlərinin etdiyi kimi) tarixi əyləndirici-hekayə təsviri kimi deyil, dövlət idarəçiliyində nəzəri əhəmiyyətə malik olan, cəmiyyətin inkişaf qanunlarını və gələcəyi görməni başa düşməyi öyrədən praktik faydalı elm kimi nəzərdən keçirməsindən ibarət idi.

İnsanların taleləri əsas etibarilə insanın davranışına və sosial münasibətlərin nizamlanmasına təsir edən insan qəlbinin qarşısızalmaz istəkləri ilə müəyyənləşdirilirdi. İncəsənət cəmiyyətdə innovativ ideyaların və elmi nailiyyətlərin yayılmasına yardım edən güclü maarifçi, etik və didaktik vasitə idi. Doğulan Afina demokratiyasının ideyaları, Esxilin, Sofoklun, Evripidin və digər görkəmli yunan şairlərinin bədii sənətinin böyük gücü sayəsində xalq içərisində təsdiqlənir və yayılırdı.

## **Qədim Roma**

Tarixi vaxt baxımından çox da böyük olmayan, lakin hadisələrin xronologiyasına, forma və məzmun aydınlığına görə dolğun dövlətçilik təşəkkülü

və transformasiya panoramasını biz Qədim Romada görürük. Burada ardıcıl olaraq, tayfa-qəbilə təşkili, şah hakimiyyəti, respublika, prinsipat və imperiya bir-birini əvəz edir. Qədim Roma dövlətçiliyi tarixinin nümunəsində insanın və dövlətin inkişafının kulturoloji qanunauyğunluqları aydın şəkildə görünür: təbii-coğrafi şəraitin, mədəniyyətin genetik kodunun, tarixi şəraitin, mədəni mübadilənin, sosial mühit və dövlətin siyasi rejiminin rolu. Bizim günlərdə bu qanunauyğunluqların başa düşülməsi və nəzərə alınması, cəmiyyətdə sosial harmoniyaya nail olmağa və onu saxlamağa, siyasi sabitliyə, davamlı inkişafa, həmçinin beynəlxalq təhlükəsizliyə imkan verən dövlət idarəçiliyinə daha optimal yanaşmalar hazırlamağa kömək edir.

B.e.ə. II əsrdə Fukididin tarixi-coğrafi ənənəsinin davamçısı, uzun illər Romada yaşamış görkəmli yunan tarixçisi Polibi, Roma dövlətçiliyinin digər ölkələrin dövlət quruluşunun məlum tarixi formaları ilə müqayisəli təhlili əsasında, özünün əzəmətinə görə romalıların monarxiyanın (konsulların hakimiyyəti), aristokratiyanın (senatın rolu) və demokratiyanın (xalq yığıncaqlarının - komitsilərin rolu) üstünlüklərini inteqrasiya edildiyi ən yaxşı dövlət quruluşuna borclu olmaları haqqında qəti qənaətə gəldi. Lakin tarixi dövr keçdikcə, hər şey dəyişir. Polibidən sonra Roma öz dövlətçiliyinin inkişafında və transformasiyasında tarixi hadisələrlə zəngin daha yeddi yüz il mövcud olmuşdur. Buna görə də dünyanın bir çox ölkələrinin dövlətçiliyi üçün çıxış nöqtəsi olan Qədim Roma dövlətçiliyi mədəniyyətinin təşəkkülü, inkişafı və tənəzzülünün obyektiv mənzərəsini əldə etmək üçün ona bütün tarixi inkişaf dövrü kontekstində nəzər salmaq lazımdır. Dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin əsas səbəblərini və qanunauyğunluqlarını anlamaq üçün hakimiyyətdə olan sosial qrup və ya ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin fəaliyyətinin əsasını təşkil edən, - cəmiyyətin, mədəniyyətin, maraqların və motivlərin həyat fəaliyyətinin tarixi xüsusiyyətlərinin, coğrafi, demografik, iqtisadi, sosial və siyasi şəraitlərinin təhlili zəruridir.

B.e.ə. VIII əsrdə əsası qoyulmuş Romanın əvvəlki dövlətçiliyini, ehtimala görə b.e.ə. I minilliyin əvvəli üçün Egey dənizinin Kiçik Asiya sahillərindən İtaliyaya miqrasiya etmiş etrusqların Apennin yarımadasında məskunlaşdığı vaxta aid etmək lazımdır. Yerli italyan tayfalarının yaşayış məskənlərindən fərqli olaraq, etrusqların məskunlaşdığı məntəqələr yunan şəhər-dövlətlərini xatırladırdı. İlk əvvəl şəhər icmalarının başında hökmdarlar dururdular. Qəbilə quruluşunun dağılması və hökmdarların hakimiyyətinin zəifləməsi ilə idarəetmə aristokratiyanın əlinə keçdi. Bu dəyişikliklər nəticəsində hökmdarın funksiyaları iki yüksək vəzifəli şəxslər arasında bölündü ki, bunlardan biri sonrakı Roma edilini xatırladırdı. Roma tarixçisi Tit Liviyə görə, məhz bu dövrdə etrusk hakimiyyət simvolları yarandı: dövlət başçısının qarşısında addımlayan 12 liktor institutu; fil sümüyü ilə bəzədilmiş

kurul (X-şəkilli ayaqlar üzərində qatlanan, söykənəcəksiz) kürsü; sonralar romalılar tərəfindən mənimsənilmiş fassiyalar – baltacıqlar taxılmış çubuq dəstləri. Tit Livi məlumat verir ki, romalılar etrusklardan, həm də patrisinin ləyaqət emblemini - boyuna taxılan qızıl kürəciyi və al qırmızı haşiyəli bürüncəyi, həmçinin hərbi triumfları təmtəraqla bayram etmək adətini götürmüşdülər.

Hökmदारların dövründə dövlət idarəçiliyi Qədim Roma cəmiyyətinin *qəbilə sosial strukturu* ilə şərtlənirdi. Qəbilə üzvləri ümumi əmlaka malik idilər və dini ayinləri birgə yerinə yetirirdilər. Qəbilə əlaqələrinin zəifləməsi ilə cəmiyyətin əsas struktur özəyinə çevrilən patriarxal ailənin rolu gücləndi. Belə ailənin başında ev qullarının da daxil olduqları ailə üzvlərinin həyatı və ölümü üzərində qeyri-məhdud hakimiyyətə malik olan “*pater familias*” dururdu.

İlk əvvəl Romanın azad əhalisi, onun tamhüquqlu vətəndaşları (“*populus romanus*”) 300 qəbilədən ibarət idi. Struktur baxımından azad əhali birlikdə Roma patrisian icmasını (sonralar səsvermə senzininin, qoşun döyüşçülərinin yığımının müəyyənləşdirilməsi və s. üçün Roma ərazisinin bölündüyü inzibati dairələr) təşkil edən üç etnik tribaya bölünürdü: latın, sabın və etrusk. Tribaya 10 kuriya daxil idi ki, onların da hər biri 10 patrisi qəbiləsini birləşdirirdi. Kuriya senat formasında öz idarəçilik strukturuna malik idi və bu surətdə, Qədim Romanın inzibati vahidi kimi xidmət edirdi. Hökmdarın çağırışı ilə tam hüquqlu vətəndaşlar kurial yığıncaqlara – komitsilərə toplanırdılar ki, kuriyalar üzrə səsvermə yolu ilə xalqın taleyinə, müharibəyə və sülhə və dini ayinlərə aid olan qərarlar qəbul etsinlər.

Şəhər icmasına yığıncaqda seçilmiş hökmdar başçılıq edirdi. Qətl işləri üzrə məhkəməni həyata keçirən bir neçə köməkçisinə - *kvestorlara* söykənən hökmdar - ali hərbi rəis, kahin və hakim idi. 12 liktor (fəxri qarovul) onun qarşısında fassiya aparırdı. Hökmdar qeyri-məhdud hakimiyyətə malik olmasa da, etrusk hökmanlığı dövründə onun hakimiyyəti kifayət qədər güclü idi və Roma ailəsində “*pater familias*” hakimiyyətini xatırladırdı. Hökmdarla birlikdə 100-300 üzvdən ibarət Ağsaqqallar şurası – senat da idarə edirdi. Komitsilərdə qəbul edilmiş bütün qərarlar senat tərəfindən təsdiqlənirdi. Kurial yığıncaqlarda iştirak edən tamhüquqlu vətəndaşlar patrisilər adlandırılırdı. Patrisilərin “ataları” - “*patres*” senatda iclas edirdilər. Romanın azad əhalisinə, patrisilərdən asılı olan “*kliyənlər*” və Roma qəbilələrinin və kuriyalarının tərkibinə daxil olmayan çoxsaylı “*plebeylər*” də aid edilirdi. Plebeylər Roma ilə qonşu icmalardan gələn mühacirlər idi. Onlar kənd təsərrüfatı, ticarət və sənətkarlıqla məşğul olurdular. Şəxsi azadlığa malik olaraq, plebeylər siyasi hüquqlardan və patrisi qəbilələri nümayəndələri ilə nigaha daxil olmaq hüququndan məhrum edilmişdilər. La-

kin romalılar tərəfindən istila edilmiş qonşu latın icmalarının ayrı-ayrı nüfuzlu qəbilələri patrisilərin tərkibinə buraxılırdılar. Plebeylərdən bəziləri patrisilərin himayəsinə daxil olaraq onların kliyənlərinə çevrilirdilər və onlara sadıqlığını saxlamağa və müxtəlif xidmətlər göstərməyə borclu idilər. Öz növbəsində himayədarlar (“patronus”) məhkəmədə kliyenti müdafiə etməli və bütün işlərdə ona qəyyumluq etməli idi.

*B.e.ə. VI əsrdə* Qədim Romanın altıncı hökmdarı Servi Tullinin, Afina-da Solonun həyata keçirdiyi islahatı xatırladan siyasi islahatı ilə *qəbilə dövlətçiliyinin dayaqları* sarsıldı. Tam siyasi hüquqlara malik “Roma xalqının” tərkibinə plebeylər də daxil edildilər. Siyasi hüquqlara malik olan bütün ölkə əhalisi bu və ya digər şəxsin mülkiyyətindəki becərilən torpağın kəmiyyətindən asılı olaraq, altı əmlak kateqoriyasına bölündü. İslahat patrisilərlə plebeylər arasındakı ziddiyyətin yumşalmasına imkan verdi. Hərbi mükəlləfiyyətlər yükü də əmlak əlamətinə görə bölünürdü. Kurial komitsilər – qanunların qəbulu, vəzifəli şəxslərin seçilməsi, müharibə elan edilməsi və sülh bağlanması kimi səlahiyyətləri senturial (senturiya – vətəndaşların hərbi-siyasi bölünmə vahidi) komitsilərə keçdi. Servi Tullinin islahatı erkən Roma dövlətçiliyində ciddi dəyişikliklərə gətirib çıxardı. Buna baxmayaraq real hakimiyyət daha çox torpaq sahəsinə malik olan köhnə patrisi qəbilələrinin əlində saxlanılmışdı. Bu qəbilələr cəmiyyətin I sinfini və senturiya yığıncaqlarında əksəriyyəti təşkil edirdi. Cəmiyyətin idarəetmə sistemində seçkilərin vəzifəli simaları olan Roma kahinləri, kahin kollegiyaları və dini birliklər müəyyən ideoloji təsir göstərirdilər.

Qədim İtaliya sakinlərinin dövlətçiliyi üçün yunan şəhər-dövləti nümunəsi idi. Yunanlardan, həmçinin yunan əlifbası, yunan allahları, əsətlər və əkinçiliyin daha təkmil metodları mənimsənilmişdi. *Erkən Roma Respublikasının dövlətçiliyi* b.e.ə. VI əsrin sonunda formalaşmağa başladı. O aydın ifadə olunmuş aristokrat xarakteri daşıyırdı. Respublikadakı ali hakimiyyət, ilk əvvəl *pretorlar* (“irəlidə gedənlər”) adlanan, hər il yenidən seçilən iki *konsula* məxsus idi. Konsul vəzifəsini tutmaq hüququna yalnız senturial yığıncaqlarda seçilən patrisilər malik idilər. Konsullar öz vəzifə borclarını yerinə yetirmə müddətində məhkəmə məsuliyyətindən azad olurdular. Konsulun hakimiyyəti yalnız onlardan birinin digərinin qərarına veto qoya bilməsi hesabına məhdudlaşdırılırdı. Konsullar patrisilərin siyasi maraqları ilə hesablaşsalar da, onların razılığı olmadan nə senat, nə komitsilər toplaşmaq hüququna malik deyildilər. B.e.ə. V əsrin ortalarından etibarən maliyyə, məhkəmə və arxiv işlərini aparan vəzifəli şəxslərin - kvestorların rolu artdı. Hərbi yürüşlər zamanı komitsilərdə seçilən kvestorlar hərbi xəzinəni idarə edərək konsulları müşayiət edirdilər. Qanunverici təşəbbüsü olmayan senturial komitsilərin qərarları, onların yalnız “patres” - senat tərəfindən təsdi-

qindən sonra qüvvəyə minirdi. Kurial və senturial komitsilərin nümunələri üzrə 471-ci ildən plebey yığıncaqları - “plebessitlər” keçirilməyə başlandı. Onların qərarları, əgər “ataların” – senatorların avtoriteti ilə təsdiqlənirdilərsə, yalnız plebeylərin özləri üçün qüvvəyə malik olurdu.

Bu dövrün ictimai münasibətləri üçün bütün dövlət idarəçiliyini əlində cəm etmiş patrisilərlə, sosial cəhətdən yoxsul, siyasi baxımdan hüquqsuz olan plebeylər arasında baş verən ziddiyyət və münaqişələr səciyyəvi idi. B.e.ə. 501-ci ildə Romada ilk dəfə olaraq diktator – qeyri-məhdud səlahiyyətlərə malik olan vəzifəli şəxs seçildi. Diktator hakimiyyəti haqqında qərar Roma dövlətçiliyi üçün ciddi təhlükə yaranan zaman qəbul edilirdi. Diktator faktiki olaraq, senat tərəfindən seçilirdi, hərəcənd, formal olaraq, bu funksiyanı konsullar həyata keçirirdilər. Diktator qeyri-məhdid hakimiyyətə malik idi və dövlət idarəçiliyinin tam təkbaşına rəhbərliyini həyata keçirirdi. Onu əvvəlki hökmdarlar kimi 12 deyil, 24 liktor müşayiət edirdi.

Sonsuz müharibələr və Romanın ərazi ekspansiyası (genişlənməsi) nəticəsində b.e.ə. IV əsrin ortalarından onun ərazisi əhəmiyyətli dərəcədə genişləndi. Zəbt edilmiş ərazilərin əhalisi adətən “sine suffragio”, yəni özünü idarə hüququndan və Roma xalqının yığıncaqlarında səsvermədən məhrum məhdud Roma vətəndaşlığını alırdı. İstila edilmiş şəhərləri Romadan göndərilmiş *prefektlər* (inzibati (məhkəmə və ya hərbi) funksiyaları yerinə yetirən rəislər) idarə edirdilər. Lakin sonsuz müharibələrlə müflis edilmiş və patrisian qəbilələrinin borc köləliyindən əziyyət çəkən Roma plebsi b.e.ə. V əsrin əvvəli üçün zəbt edilmiş torpaqların bölünməsində öz payını, siyasi hüquqların genişlənməsi və patrisilərin özbaşnalığından qanunvericiliklə müdafiə edilmə tələbi ilə çıxış etdi. Dövlətin çoxsaylı hərbi qüvvəsi olan plebeylərin Romadan getməsi – “sesessiya” nəticəsində patrisilər, hər il plebey iclaslarında plebsin maraqlarını müdafiə edən iki və ya dörd *xalq tribununun* seçilməsi hüququnu tanıdılar (sonralar onların sayı 10-a qədər artırıldı). Tribunlar şəhərlərin hakimiyyət işlərinə qarışmaq, vəzifəli şəxslərin və senatın qərarlarının icrasını dayandırmaq hüququna malik idilər. Bununla belə, onlar diktatorların sərəncamlarına, həmçinin sonralar təsis edilmiş *senzorların* qərarlarına təsir göstərə bilmirdilər. Əgər komitsilərin qərarlarında plebey əhalisi üçün hər hansı bir zərər müəyyən edilirdisə, tribunlar onlara veto qoyurdular və onlar səsvermədən çıxarıldılar.

Tribunlar yalnız plebeylərin arasından seçilirdi və onlar hüquqi toxunulmazlığa malik idilər. Xalq tribununa əl qaldıran kəs qanundan kənar elan edilirdi və hər kəs tərəfindən cəzasız olaraq öldürülə bilərdi. B.e.ə. V əsrdə dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin inkişafında plebeylərin təzyiqi altında həyata keçirilmiş Roma hüququnun kodifikasiyası mühüm rol oynadı. Əsrin ortalarında dövlətdə hakimiyyət müvəqqəti olaraq “desemvir-

lərin” – üzərinə yüz illərlə Romanın dövlət idarəçiliyi, sosial və siyasi həyatının hüquqi əsası olan “XII cədvəl Qanunlarının” tərtib edilməsi qoyulan, seçilmiş 10 patrisinin əlində cəmləşdi. “XII cədvəl Qanunlarının” o zaman Romada mövcud olan adi qanunların qeyd edilməsindən ibarət olan və klassik quldarlıq dövlətçiliyinə keçid dövründə sosial münasibətlərin inkişafında əks olunan fəaliyyəti yalnız b.e. V əsrində məşhur Yustinian məcləsinin qəbulu ilə əlaqədar olaraq başa çatdı.

“XII cədvəl Qanunlarının” nəzərdə tutulmuş normaları qəbilə mülkiyyətini və fərdi mülkiyyəti qoruyur və ictimai həyat qaydalarını və məişət mədəniyyətini tənzimləyirdi. Lakin bu, plebeyləri aşkar hüquq bərabərsizliyindən və təzyiqlərdən qorunmadı. Plebeylərin sosial-siyasi hüquq bərabərliyi uğrundakı sonrakı mübarizələri nəticəsində b.e.ə. 445-ci ildə onların patrisilərlə evlənməsinə qoyulan qadağa aradan qaldırıldı, həmçinin iki yeni vəzifə tətbiq edildi. B.e.ə. 367-ci ilə qədər senatın qərarı ilə iki konsul əvəzinə, həm patrisilərin, həm plebeylərin ola biləcəyi, konsul hakimiyyəti ilə üçdən səkkizə qədər tribun seçilirdi. Bununla yanaşı yalnız patrisilərin arasından seçilən və geniş real hakimiyyətə malik *senzor* vəzifəsi tətbiq edilmişdi. Senzorlara bütün nəzarət səlahiyyətləri verilmişdi. Onların əsas funksiyası, Servi Tulli tərəfindən tətbiq edilmiş senzə uyğun olaraq, hər bir vətəndaşın əmlakının və cəmiyyətin sinfi və ya hərbi-siyasi iyerarxiyasında onun yerinin qiymətləndirilməsində idi. Sensorun missiyasına, vətəndaşlar tərəfindən dövlət qarşısında öz vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə, “qədim yaxşı adətlərin” qorunmasına nəzarət də daxil idi. Senzorlar senatorların fəaliyyətinə nəzarət etmək və qəbahətlərinə görə onlardan bəzilərini senatdan kənarlaşdırmaq hüququna malik idilər. Bu zaman sensorun hökmünə qarşı şikayət edilmirdi. Bununla yanaşı sensorlar dövlət büdcəsini tərtib etməli, dövlətin mədaxil və məxaricinə nəzarət etməli, dövlət rüsumu toplamalı, iri həcmli ictimai işlərin təşkilinə rəhbərlik etməli idilər.

B.e.ə. 367-ci ildə tribunlar Qay Lisini Stolon və Lusi Seksti Lateran - Lisini-Siksti qanunları adlanan üç yeni qanunun qəbul edilməsinə nail oldular. Bu qanunlardan biri, torpaq mülkiyyətinin bir qrup dövlətlinin əlində toplanmasını hüquqi baxımdan məhdudlaşdıraraq, Romanın bütün vətəndaşlarına torpaqdan bərabər istifadə hüququ verirdi. Bu qanunun reallaşdırılması dövlətin ixtiyarında olan “ager publikus” torpaq fondunun daim genişləndirilməsinə yardım edirdi. Digər qanun plebeylərin borc ödənişini - onların borc üzrə faiz ödənişlərini borcun bir hissəsinin ödənilməsi kimi qəbul edilməsi hesabına asanlaşdırırdı. Üçüncü qanunla konsul hakimiyyətli hərbi tribun institutları ləğv edildi. Əvvəllər olduğu kimi bu vəzifəyə yalnız konsullar seçilməli idilər ki, ona keçmə indi plebeylər üçün də açıq idi. Eyni zamanda konsulların məhkəmə funksiyası onlardan alındı və senturial

komissiyalarda seçilən yeni vəzifəli şəxslərə - *pretorlara* verildi. Əlavə olaraq plebey edillərinə malik olan tribunlara üstəlik, əvvəllər yalnız patrisilərin arasından seçilən iki kurul edili ayrıldı. Edillərin vəzifəsinə şəhərin həyat fəaliyyətinin (meydanların, küçələrin və bazarların vəziyyəti, ərzaqla təminat, ictimai tədbirlərin təşkili) təmin edilməsinə nəzarət daxil idi.

Lisini-Siksti qanunları patrisilər və plebeylərin siyasi hüquq bərabərliyinin əsasını qoydu. Plebeylər diktator və sensor seçilmək ixtiyarı qazandılar, onlar üçün Romanın ali baş kahini “pontifeks maksimus” tərəfindən başçılıq edilən pontifiklərin kahin kollegiyasına, həmçinin komitsilərin keçirilməsi üçün “xeyriyyə” günlərinin seçilməsi haqqında qərar qəbul edən “avqurlar” kollegiyasına daxil olmağa yol açıldı. Nəhayət, b.e.ə. 287-ci ildə Hortenziya qanunu qəbul edildi, ona uyğun olaraq plebeylərin triba yığıncaqlarının qərarları, senatın təsdiqi olmadan, qanun qüvvəsi aldı və bütün xalq üçün məcburi oldu.

Çoxillik sosial dəyişikliklər nəticəsində artıq b.e.ə. IV əsrin sonu üçün Romada iri torpaq mülkiyyətinə – *nobilitetə* arxalanan yeni birləşmiş patrisi-plebey əyanları əmələ gəldi. Nobilitet – hakimiyyət orqanı senat olan ali dövlət zümərəsinə çevrildi. İndi senatda qədim patrisi qəbilələri ilə yanaşı plebeylər əhəmiyyətli yer tuturdular. İtaliyanın Romadan kənardakı əhalisi Romanın başçılığı ilə İtaliya İttifaqına daxil olan 4 kateqoriyaya bölünürdü. İttifaq, Romanın onun hesabına müvəffəqiyyətli istilacı müharibələri həyata keçirdiyi çoxsaylı, yaxşı təşkil edilmiş və intizamlı orduya malik idi. Strateji mərkəzlər kimi əsası qoyulan Roma koloniyalarında özünüidarə statusu müəyyən edilmişdi, əsas idarəçilik rolunu isə duumvirlər (Romada konsulların hakimiyyətinə anoloji olan, səlahiyyətlərə malik vəzifəli adamlar) və dekurionlar şurası (şəhər şurası) oynayırdı. Strateji mərkəzlərin əhalisi, romalılar kimi, tam hüquqlu vətəndaşlar hesab edilirdilər. İkinci kateqoriyaya, sakinlərinin hüquqları məhdudlaşdırılmış *munisipilər* aid idi: onlar səs verə və Romada vəzifə tuta bilməzdilər. Munisipilərə ya özünüidarə statusu verildirdi, ya da Romadan prefektlər təyin olunurdu. Üçüncü kateqoriyaya, həyat fəaliyyəti Roma deyil, latın qaydaları ilə tənzimlənən latın koloniyalarının əhalisi aid idi. Onlar muxtariyyət statusuna, pul kəsmək hüququna malik idilər və Romaya hərbi kontingent - kaqortalar çıxarmağa borclu idilər. Dördüncü kateqoriyanı – “sosi” (müttəfiqlər) adlanan İtaliya əhalisi təşkil edirdi. İttifaq şəhərləri (“sivites federate”) məhdud dövlət suverenliyinə malik idilər. Onlar da Romaya ordu ilə yardım etməli idilər, lakin onlara müstəqil xarici siyasət aparmaq, Romanın razılığı olmadan üçüncü tərəflə müqavilə bağlamaq və öz təşəbbüsü ilə müharibələri başlamaq qadağan olunurdu. Cənubi İtaliyanın yunan şəhərləri Roma müttəfiqlərinin xüsusi

kateqoriyasını təşkil edirdi. Onların vəzifəsi Romaya yalnız dəniz donanması ilə yardım etmək idi.

Roma dövlətçiliyinin inkişafı yazı mədəniyyəti olmadan mümkün deyildi. Məlum olduğu kimi, etrusklar vasitəsi ilə yunanlardan yazını mənimsəyərək pontifiklər kollegiyasından olan Roma kahinləri və senzörleri “kommentari” adlanan qeydiyyatlar aparmağa başladılar. “Senzörün kommentariləri” senzörün evində saxlanılır, nəsildən-nəslə, atadan oğula keçirdi və oğul senzör seçildiyi halda, əlində senzörün idarəetmə fəaliyyətinə aid peşə bilikləri və təlimatlar olan unikal materiallar olurdu. Bununla yanaşı Yunona Moneta məbədində saxlanan kətan parça üzərində vəzifəli adamların siyahıları və idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək üçün digər yazılı məlumat tərtib edilirdi. Çox güman ki, “XII cədvəl Qanunları” ilə yanaşı Qədim Roma salnaməsini təşkil edən bu yazılı mənbələr, “libri linteylər”, “kətan kitablar”, *Qədim Romanın dövlət idarəçiliyində istifadə olunan ilk “tədris vəsaitləri” idi*. Belə “vəsaitlərin” siyahısına, həm də b.e.ə. 304-cü ildə dərc edilmiş Roma təqvimini və b.e.ə. 280-ci ildə senzör Appi Klavdinin Roma senatında etdiyi məşhur nitqini əlavə etmək lazımdır. Enninin b.e.ə. III əsrdə nəşr olunmuş, Roma dövlətinin yaranması və inkişafı təcrübəsini əks etdirən “Annalar”ı da dövlət idarəçiliyi üçün müəyyən mənbə rolunu oynamışdır.

B.e.ə. II əsrdə ən zəngin elitələr: *nobilitet və atlılar* (“ekvites” – yüksək əmlak senzinə malik imtiyazlı təbəqə: mülkədarlar, hərbcilər, səhmdarlar, iri tacirlər və s.) idi. Romanı idarə edən, birinci təbəqəni təşkil edən nobilitet hakimiyyətinin maddi əsası iri torpaq sahibliyi idi. İkinci təbəqəni təşkil edən atlılar öz əllərində maliyyə və ticarəti cəmləşdirmişdilər. İşğalçı müharibələr nəticəsində bu dövr üçün Roma antik dünyanın iri maliyyə simasına çevrilmişdi. Romanın, onun hərbi ekspansiyası nəticəsində yaranan geniş əyalətlərində (Siciliya, Sardiniya, İspaniya, Makedoniya, Ahayya, Afrika, Asiya) idarəetmə *canişinlərin* – Romanın özündə əvvəllər ali inzibati vəzifələri icra edən keçmiş konsul və ya pretorların əlində idi. Məhkəmə və hərbi hakimiyyəti bütün tamlığı ilə öz əllərində cəmləşdirən canişinlər, onlarla mübarizə üçün Romada “derepetundis” (“rüşvətخورluq haqqında”) işləri üzrə senator tribunalları yaradılan özbaşınalığı və sui-istifadəni ümumi qayda etdilər. Xüsusi şəxslərin vergi toplamasının özbaşınalığ və zorakılıqla müşayiət olunan iltizam (vergi toplama hüququ) üsulu da əyalətlərin idarə edilməsinə heç də yaxşı təsir etmirdi. Dövlət gəlirinin iltizamçıları hər şeydən əvvəl maliyyə aristokratiyasının yeni təbəqəsini təşkil edən atlılar olurdu. B.e.ə. 218-ci ildə Klavdinin yeni xüsusi qanunu senatorlara ticarət və maliyyə sazişləri ilə məşğul olmağa qadağa qoydu. Onların yüksək rifahının, siyasi və iqtisadi hakimiyyətinin əsasını qul əməyinə əsaslanan iri



mülklər təşkil edirdi. Dövlətin ali magistraturalarına daxil olmanı məhdudlaşdırmaq məqsədilə b.e.ə. 180-ci ildə çap olunmuş, karyera yüksəlişini yaş senzindən asılı olaraq nizamlayan nobilitet qanununu qəbul etmək təşəbbüsünü gösrərdi. Bu qanuna görə iddialı romalı konsul vəzifəsinə 43 yaşından tez iddia edə bilməzdi.

Azsaylı nobilitetin yüz illər ərzində dövlətin ali idarəçilik vəzifələrini öz əllərində saxlamağa nail olmasının əsas səbəbləri – zənginlik, İtaliya şəhərlərinin zadəganları ilə əlaqələr və asılı kliyətlər tərəfindən göstərilən dəstək idi. Bununla yanaşı ayrı-ayrı əsilzadə ailələr, seçkili vəzifələrin tutulmasında bir-birinə kömək edərək, öz aralarında ittifaqa girirdilər. Romanın sosial iyerarxiyasında nobilitətdən sonra atlılar gəlirdilər. İltizamlar, hərbi təchizəmələr və sələmçi əməliyyatları ilə varlanan bu “ikinci təbəqənin” əhəmiyyəti senatorlara ticarət və maliyyə ilə məşğul olmağa qadağa qoyan 218-ci il qanunundan sonra xüsusilə artdı.

*B.e.ə. II əsrdə Romanın dövlət idarəçiliyi* nobilitətlə təmsil olunan vəzifə aristokratiyasının və atlılarla təmsil olunan maliyyə aristokratiyasının əlində oldu. Onların hər biri xüsusi geyim formasında özlərinin üstün mövqeyinin simvollarına – uyğun al-qırmızı zolaqlı alt köynəkləri, üzüklər, sən-dəllər və s. malik idilər. Bu zaman yeni aristokratiyanın - atlıların maliyyə-iqtisadi və buna uyğun olaraq, siyasi gücü daim artırdı. Bu gücün artması ilə atlılar b.e.ə. II əsrin sonu üçün senatın mütləq hakimiyyətinə qarşı xalq tribunları ilə ittifaqa girərək, öz siyasi ambisiyalarını göstərməyə başladılar. Bu dövrdə İtaliyada quldarlıq sistemi klassik forma almağa başlayır. İdarəetmə metodunun məşhur “çörək və tamaşa” formulu üzrə siyasət olduğu şəhər əhalisinin gələcək lümpenizasiyası (sınıfı simasını itirmiş təbəqənin yaranması) baş verir. Roma aristokratiyası havayı çörək paylanması və pulsuz tamaşaların təşkili hesabına özünə b.e. II əsində Roma siyasətinin və siyasi həyatına nəzarətin həyata keçirilmə aləti olan “kliyətlər” formalaşdırırdı.

Qeyd etmək maraqlıdır ki, məhz bu dövrdə ellin mədəniyyətinin təsiri altında romalılar, onların “ümumi işin” naminə yekdilliyə əsaslanan, sərt adətləri və siyasi ənənələri üçün xas olmayan fərdilik ayininə qoşulmağa başladılar. Roma dininin ellinləşdirilməsi də baş verirdi. Artıq b.e.ə. III əsrin sonlarına doğru yerli və “yeni” allahlar arasındakı fərqlər silindi. Roma dininin ellinləşdirilməsi, Yunan panteonuna uyğun olan 12 əsas allah ayininin rəsmi təsdiqi ilə başa çatdı. *Bütün bunlar* baş verən sosial-mədəni və siyasi dəyişikliklərə uyğunlaşmalı olan *dövlət və idarəetmə sistemi ideologiyasına öz təsirini göstərirdi. B.e.ə. II əsrdə Roma dövlət idarəçiliyinin ən mühüm məsələlərindən biri - cəmiyyətdə* maraqların toqquşması və kəskin ziddiyyətlərlə mürəkkəbləşən *sosial münasibətlərin tənzimlənməsi idi. Qul əməyinə* əsaslanan iri malikanələrin – latifundiyaların inkişafı azad

kəndlilərin tədricən yox olmasına və şəhərlərdə yoxsul təbəqənin – proletariatın yüksəlişinə səbəb olurdu. Müxtəlif sosial təbəqələrin maraqlarının harmonizasiyası, Roma cəmiyyətinin demokratlaşdırılması və kəndlilərin dirçəldilməsi məqsədi ilə Tiberi və Qay Semproni Qrakkı qardaşları yeni aqrar qanun layihəsini irəli sürdülər, onun qəbul edilməsi b.e.ə. 133-cü ildə dövlət torpaqları hesabına yaranmış ayrı-ayrı ailələrin torpaq mülklərinin ölçülərini məhdudlaşdırırdı. Nəticədə yaranan, yenidən dövlət mülkiyyəti olan torpaq qalıqlarından kasıb və yoxsul vətəndaşlar, irsən ötürülə bilən, lakin satmaq qadağan olunan torpaq sahələri əldə edirdilər. Lakin tezliklə varlı mülkədarlar tərəfindən, onların hakimiyyətinin ənənəvi dayaqlarına qəsd hesab edilən islahat dayandırıldı. Öz qarşısına Roma cəmiyyətini demokratlaşdırmaq məqsədini qoyan Tiberi öldürüldükdən sonra, Qay Qrakk dövlət anbarlarından çörəyin ucuz qiymətə satılması və yoxsulların həyatını xeyli yüngülləşdirən qanun tətbiq etdi. Eyni zamanda o, Tiberinin aqrar qanununu yenidən canlandırdı, bunun nəticəsində b.e.ə. 122-123-cü illərdə aztorpaqlılara torpaq sahələrinin paylanması işi davam etdirildi. Bununla yanaşı senatın kompetensiyasına daxil olan zorakılıq işləri üzrə məhkəmə işini onlara vermək yolu ilə atlıların hüquqları onun tərəfindən müdafiə olundu. Qrakk qardaşlarının islahatlarının demokratik xarakteri onda idi ki, onlar köhnə senator qəbilələrinin dövlətdə hakimiyyət monopoliyasının dağıdılmasına istiqamətlənmişdi. Lakin Qay tərəfindən təklif edilən, bütün İtaliya əhalisinə Roma vətəndaşlığı hüququnun verilməsini nəzərdə tutan yeni demokratik qanun tribunun nüfuzunu sarsıtdı və b.e.ə. 121-ci ildə onun öldürülməsi ilə nəticələndi. Qrakkın aqrar qanunvericiliyi ləğv edildi, lakin çörək qanunu və atlıların məhkəmə hüquqları qüvvədə qaldı. Torpağın yenidən bölüşdürülməsinə son qoyuldu, xüsusi sahibliyə malik dövlət torpaqları bölüşdürülməyən şəxsi mülkiyyət elan olundu.

Buna baxmayaraq islahatlar atlıların mövqeyinin möhkəmlənməsinə və dövlət idarəçiliyində senatın hakimiyyətinin zəifləməsinə səbəb oldu. Romanın siyasi hakim qrupunda - nobilitətdə iki qruplaşma yarandı: torpaq zadəganlarının maraqlarının və senatın mütləq hakimiyyətinin müdafiəçiləri olan “optimatlar” və demokratik şüarlardan istifadə edən, xalq yığıncağından dəstək gözləyən “populyarlar”. Tezliklə, əsasən proletarlardan formalaşan, ənənəvi polis yığma qoşunundan peşəkar qoşuna çevrilən ordu Roma dövlətçiliyinin mühüm siyasi amilinə çevrildi. B.e.ə. I əsrin əvvəli üçün konsul kimi populyar Marinin dəfələrlə seçilməsi ilə Romada hərbi diktatura və vətəndaş müharibələri dövrü başlandı. Biz burada da Marinin simasında populyarlarla və Lusi Korneliya Sullanın simasında optimatlar arasında siyasi rəqabət görürük. Özünü qeyri-müəyyən müddətə diktator elan etməyə nail olan aristokrat Sulla öz hakimiyyətindən senatın, bununla

isə nobilitetin aristokrat təbəqəsinin keçmiş tam hakimiyyətinin qaytarılması üçün istifadə etdi. Atlılar məhkəmə işlərində iştirak etməkdən uzaqlaşdırıldılar, canişinlərin sui-istifadələri haqqında işlər üzrə məhkəmə hüququ isə yenidən senata verildi. Xalq tribunlarının hakimiyyəti onunla məhdudlaşdırılırdı ki, onların hazırladıqları qanun layihələri əvvəlcə senatda nəzərdən keçirilməsi idi. Nəhayət, tribunlara başqa vəzifəni tutmaq qadağan edildi ki, bu da daha yüksək karyeraya onların yolunu bağlayırdı. Bütün bu yeniliklər Roma respublikasının süqutuna gətirib çıxaran böyük sosial-siyasi sarsıntuların əsasını qoydu. Həyat göstərdi ki, cəmiyyətin, həyatın reallıqlarının və zamanın çağırışlarının tələbatları və maraqlarının bütün spektrlərini lazımcına nəzərə almayan birtərəfli qanunlarla dövlətçiliyə dağıdıcı təsir göstərən ziddiyyətləri və münaqişələri aradan qaldırmaq mümkün deyil.

Bu dövrdə Romada intellektual, etik və idarəetmə mədəniyyətinə, həmçinin vətəndaş hüquqları sisteminin inkişafına və dini təsəvvürlərin təkamülünə, tərəfdarları ənənəvi dini, kütlələri idarəetmə aləti kimi nəzərdən keçirən stoiklərin fəlsəfi böyük təsir göstərirdi. Belə ki, b.e.ə. 95-ci ildə Roma konsulu, stoisizm ideyalarının tərəfdarı Kvint Musi Stsevola dinin iki növünü: fəlsəfi dini (rasional və ya stoik) və - dövlətin idarə edilməsinə və xalq itaətdə saxlamağa kömək edən ənənəvi (xalq) dini ayırd edirdi. *Dövlət idarəçiliyində*, siyasi institutların da nəzərdən keçirildiyi istorioqrafik əsərlər *dəyərli yardım idi*, qədim mislər isə rasional tənqiddə məruz qalırdılar. Belə ki, Publi Sempronius Azellionun “Əməllər kitabı”nı hadisələrin daxili əlaqələrinin, motiv və səbəblərinin izahı ilə Roma dövlətçiliyi haqqında pragmatik hekayətlər təşkil edirdi. *İdarəetmənin digər mühüm mənbəyi hüquq elmi idi*. Hüquqi terminologiyanın işlənməsinə və hüquqi normaların sistemləşdirilməsinə - anlayış, mülahizə və nəticələr haqqında elm - stoik dialektika bir çox cəhətdən kömək edirdi. Roma vətəndaş hüququnun yaradıcıları və onun görkəmli nümayəndələri, stoisizm tərəfdarları Publi Lusi Stsevola, onun oğlu – Kvint, Mark Yuni Brut və Mani Manili hesab olunurdular.

Bu arada Sullanın ölümündən sonra hakimiyyət uğrunda mübarizə davam edirdi. B.e.ə. 70-ci ildə konsullar Mark Lisini Krass və Qney Pompey populyarlar qrupu ilə birlikdə senatın tam hakimiyyətinə qarşı çıxış etdilər və Sullanın dövründə qoyulmuş siyasi qaydaları ləğv etdilər. Xalq tribunlarının hüquqları tam həcmdə bərpa olundu, atlılar isə yenidən cinayət işləri üzrə mühakimə üsuluna buraxıldılar. Pompey tərəfindən istila edilmiş, Romanın yeni əyalətləri olan dövlətlərin (Vifiniya, Pont, Suriya, Qalatiya və Kappadokiya) idarə edilməsi nominal olaraq “Roma xalqının dostları və müttəfiqləri” adlandırılan yerli şahlar tərəfindən həyata keçirilirdi. Bu idarəetmə faktik olaraq Roma maliyyəçilərinin və sələmçilərinin əlində idi.

B.e.ə. 63-cü ildə Romada pretor vəzifəsini populyarların yeniləşmiş partiyasına rəhbərlik edən Qay Yuli Sezar tutdu. O, Qrakxlar və Marilərin siyasi varisi hesab edilirdi. Tarixə I triumvirat kimi daxil olmuş Sezar, Krass və Pompey arasındakı üçtərəfli ittifaqın yaradılması nəticəsində b.e.ə. 59-cu ildə Sezar konsul seçildi. Romada yeni siyasi reallıq: senatın tam hakimiyyətliliyi tərəfdarları olan respublikaçılarla - şöhrətpərəst siyasətçi-sərkərdələrin maraqlarını ifadə edən triumvirat arasında hakimiyyət uğrunda mübarizə meydana gəldi. Parfiyalılarla müharibədə Krassın vəfatı nəticəsində I triumvirat dağıldı.

B.e.ə. I əsrin ortalarında “ata-senatorlar” tərəfindən rəhbərlik edilən aristokratiya respublikasının ənənəvi forması, dünya dövləti kimi, Roma dövlətinin real vəziyyətinə artıq cavab vermirdi. B.e.ə. 48-ci ildə Pompey üzərində qələbədən sonra vətəndaş müharibələri başa çatdı və Sezar *yeni siyasi quruluşun – diktaturanın tətbiq olunduğu* Romanın təkbaşına hakimi oldu. Sezar orduya arxalanaraq, özünü ömürlük diktator, tribun və ali pontifik elan etdi. Burada onun *diplomatik idarəçilik üslubu* Romanın müxtəlif əyalətlərinə köməyin təmin edilməsinə istiqamətlənmişdi. Bu məqsədlə Sizalpin Qalli icmalarına və İspaniya şəhərlərinə Roma vətəndaşlığı, Narbon Qalli şəhərlərinə isə latın hüququ verilmişdi. Respublika dövlətçiliyinin senat, komitsilər və başqa bu kimi institutları fəaliyyət göstərməkdə davam edirdilər, lakin real hakimiyyətdən məhrum edilmişdilər. Diktator kimi Sezar, vəzifəli şəxslərin seçilməsində namizədləri tövsiyə etmək hüququ qazandı. Onun tərəfindən geniş islahatlar və dəyişikliklər planı nəzərdə tutulmuşdu. Sezar öz siyasi əleyhdarlarını, onlara dostcasına münasibət və mərhəmət göstərərək özünə cəlb etməyə çalışırdı. Lakin siyasi elitanın şüurunda dərin iz buraxmış respublika dövlətçiliyinin dəyərləri Romada ellinizm tipli monarxiyanın qurulmasında qarşısalınmaz maneəyə çevrildi. B.e.ə. 44-cü ilin martında Sezar Roma senatında sui-qəsdçilər tərəfindən öldürüldü. Sezarın ölümündən çox keçmədən triumvirata və respublikaçılara qarşı Oktavianın (Sezarın qardaşı oğlu və oğulluğu), Mark Antoninin və Mark Emili Lepidin simasında II triumvirat yarandı. Bundan sonra Oktavian ilə Mark Antoni arasında yaranan rəqabətdə sonuncuya qalib gəldi, Oktavian isə Romanın vahid hakimi oldu. Aristokratiya respublika dövlətçiliyinin əvəzinə *yeni dövlət idarəçiliyi forması – “prinsipat”* gəldi. Bu, respublika idarələrinin formal olaraq saxlandığı quldarlıq monarxiyası forması idi, imperator isə vahid hökmdar kimi, formal olaraq, senatorlar arasında birinci (prinseps) hesab edilirdi.

Aristokratiya respublikasının əvəzinə gələn *monarxiya forması*, siyasi fəaliyyətinin başlıca məqsədinin, seçiciləri pulla almaq da daxil olmaqla, istənilən vasitələrlə hakimiyyət və ya sərvət əldə etmək olan respublika döv-

lətçiliyinin böhranı nəticəsində mümkün oldu. Siyasi mübarizədə şəxsi münasibətlər və nüfuz, saysız-hesabsız qruplaşmalar, ittifaqlar, hesablaşmalar, cinayətdə günahlandırmaqlar, “laudationes” – ritorik tərif, həmçinin məhkəmə iddiaları istifadə edilirdi. Lakin hakimiyyət uğrunda mübarizədə əsas vasitə dostların köməyi və xalqın rəğbəti idi. Sosial-siyasi həyatın həm yüksək, həm də aşağı şəhər təbəqələrində mənəvi düşkünlüyü sübut edən aşkar göstərici - rüşvətخورluq və korrupsiya idi ki, bu da Romaya “satılan şəhər şöhrətini” gətirmişdi. Respublikanın böhranı siyasət və dövlət idarəçiliyi ilə sıx bağlı olan iqtisadiyyatda da özünü göstərirdi. B.e.ə. I əsrin birinci yarısı sələmçi kapitalın, maliyyəçilərin və bankirlərin sayının sürətli artım dövrü idi. Qanunların ticarətlə məşğul olmağı qadağan etmədikləri atlılardan fərqli olaraq, senatorlar əlaltı şəxslər vasitəsilə sələmçiliklə məşğul olurdular. Romadan asılı olan icmalar, şəhərlər və hətta şahlıqlar maliyyəçilərin və sələmçilərin hakimiyyəti altına düşürdülər. Sələmçilərlə ittifaqda tez-tez baş verən canişinlər tərəfindən olan hədsiz özbaşnalığa, tamahkarlığa, vəzifədən sui-istifadəyə və ədalətsizliyə əyalətlərin şikayətini qeyd edərək, Siseron yazırdı ki, dövlətin təhlükəsizliyini yad xalqlar tərəfindən törədilən müharibələr yox, məhz romalıların mənəvi düşkünlüyü təhdid edir. Əyalətlərin qarət edilməsi ümumi qayda, ədalətli, hamilik idarəçiliyi isə - istisna hal idi. Siyasi sabitsizlik və qiymətlərin artması fonunda baş verən bu hallar cəmiyyətdə sosial sabitsizliyin artmasına səbəb olurdu. Sosial-siyasi böhranın digər səbəbi *Roma ailəsinin böhranı* idi. O, ailənin patriarxal xarakterinin itirilməsi, niğah birliyinin, qadının ata hakimiyyətindən ər hakimiyyətinə keçməsi kimi köhnə formalarının dağılması, siyasi həyatın feminizasiyası və niğahların siyasiləşdirilməsi ilə şərtlənirdi. Pozğunluğun artması ailənin dağılmasıyla müşayiət edilirdi. Bununla yanaşı sosial həyatda quldarlıq zülminün zəifləməsi ilə bağlı pozitiv dəyişikliklər də gedirdi. Quldarlar üçün təhlükəli xəbərdarlıq olan Spartak üsyanından sonra Roma cəmiyyətində ağalarla qullar arasındakı ənənəvi münasibətlər dəyişdi, qullara kiçik əmlakın – “pekulinin” bölünüb verildiyi qul əməyindən istifadənin yeni formaları yarandı. Qul kişilərlə qul qadınların evlənməsinə icazə verildi, sənətkarlar, həkimlər, tacirlər və hətta atlılar olan azad olunmuşların sayı artdı. Siyasi və sosial sabitsizlik şəraitində Misirdən, Mesopotamiyadan və Kiçik Asiyadan, çox vaxt siyasi məqsədlər üçün istifadə olunan sirlə qarışdırılan və magiyalar Roma cəmiyyətində geniş yayılmışdı.

İnsanın, cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yollarının axtarışı, hakimiyyət uğrunda eqoist mübarizə və mənəvi düşkünlük - əsərləri Romada idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi- nə təsir göstərən tarixçilər, filosoflar, hüquqşünaslar, natiqlər, siyasətçilər, şairlər və publisistlərin düşüncə predmeti oldu. Siyasətin və dövlət idarəçiliyinin

mühüm vasitəsi həyatın bütün sahələri üzrə hərtərəfli elmliliyə və geniş biliklərə əsaslanan -  *ritorika* oldu. O dövrün ən görkəmli natiqi və siyasi xadimi – stoik oriyentasiyalı filosof, gözəl auditoriya hissində, qüsursuz əsaslandırma bacarığına, harmoniyalı və mükəmməl nitqə malik Mark Tulli Siseron idi. Siyasi mübarizənin digər vasitəsi - siyasi xadimlərə həcvlər və mədhiyələrin yaradılması üçün istifadə edilən *publisistika* idi. B.e.ə. I əsrdə dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin inkişafı üçün  *hüquqşünasların əsərləri*, xüsusən, b.e.ə. 51-ci ildə, hüquq sahəsində b.e.ə. I əsr Roma mədəniyyətinə orijinal töhfə olan, neopifaqorçu konsul Servi Sulpitsi Rufun və onun şagirdlərinin tədqiqatları mühüm əhəmiyyətə malik idi. Dövlət xadimləri üçün siyasi həyatın fəal iştirakçısı və möhkəm əqidəli respublikaçı Mark Terensi Varronun - köhnə Roma respublikasının institutları, dövlətləri xüsusi və dini yaranmalar və adətlər, quldarlıq iqtisadiyyatının təşkili haqqında geniş məlumatlar təşkil edən 500-dən artıq kitab müəllifinin əsərləri qiymətli mənbə idi. Bu kitabların arasında, dövlət idarəçiliyi praktikasında istifadə edilə biləcək - vətəndaş hüququna, fəlsəfəyə, hökmdarların, sərkərdələrin və mütəfəkkirlərin təcrübəsinə və həyat fəaliyyətinə həsr olunmuş traktatlar var idi. Varronun “Elmlərin doqquz kitabı” böyük ensiklopedik əsəri antik dövrün lap sonlarına qədər romalıların elmi biliklərinin başlıca mənbəyi olaraq qalırdı. Yalnız b.e. V əsərində bu biliklər külliyyatı Marsian Kapellanın ensiklopediyası ilə sıxışdırılıb aradan çıxarıldı.

B.e.ə. I əsrin birinci yarısında müdafiəsizlik hisslərinin təsiri altında Roma cəmiyyətində *epikürçülük* geniş yayıldı. Bu, Tit Lukretsi Karın “Şeylərin təbiəti haqqında” fəlsəfi poemasında parlaq əksini tapdı ki, şair bu əsərdə “Roma cəmiyyətini parçalayan vətəndaş müharibələrinin amansızlığını və mənasızlığını, şöhrətpərəstliyi, tamahkarlığı və ehtirası” ifşa edir. Bununla belə, Tit Lukretsi dünyanın dərk edilmə tərəqqisinə, məişət sirlərinə yiyələnməyə və fərdi ölüm qarşısındakı qorxunu dəf etməyə qadir olan insan şüurunun gücünə öz inamı ilə insanlara optimizm aşılamağa çalışırdı. Karın vətəndaş mövqeyi populyarların tərəfdarları, xalq tribunu, siyasətçi və tarixçi Sallyustinin mövqeyi ilə həmahəngdir. Sallyusti öz əsərlərində Roma cəmiyyətində mənavi tənəzzülün səbəbləri və Roma dövlətçiliyi islahatının zəruriliyi haqqında düşünürdü. B.e.ə. 78-ci ildən 67-ci ilədək olan hadisələri əhatə edən 5 “Tarix” kitabında ruhən Polibiyyə yaxın olan görkəmli Roma tarixçisi respublikanın və mübarizə aparən siyasi qüvvələrin məhv olma səbəblərinin obyektiv qiymətini verməyə çalışırdı. Sallyustinin etik konsepsiyası xalqın və Roma cəmiyyətinin bütün təbəqələrinin vəziyyətinin yaxşılaşdırılması qayğısı ilə dolmuşdur. Yuqurtin müharibəsi haqqındakı monoqrafiyasında Sallyustin qeyd edir ki, Karfageni alandan sonra Roma vətəndaş müharibələri və sosial böhrana gətirib çıxaran tənəzzül zo-

lağına daxil oldu, mənəvi düşkünlük yolu ilə getdi. B.e.ə. 49-cu və 46-cı illərdə özünün Sezara yazdığı məktublarında Sallyusti məhkəmələrin dəyişdirilməsi və senatda gizli səsvermənin tətbiqini, proletariatın kənddə yerləşdirilməsi və onun torpaqla təmin edilməsini tövsiyə edirdi. O həmçinin, Qədim Roma cəmiyyətinin ləyaqətini bərpa etməyin, adətləri, onun vasitəsi ilə də Roma dövlətçiliyini dağdan hədsiz tamahkarlığın, sərvətə və mənəbə kəskin ehtirasın kökünün kəsilməsi zəruriliyini qeyd edirdi.

B.e.ə. I əsrin sonu üçün sosial-siyasi dəyişikliklər prosesində Romanın hakimiyyət və dövlətçilik strukturunda dəyişikliklər baş verdi. B.e.ə. 31-ci ildə hakimiyyət uğrunda mübarizədə qələbə qazanan Oktavian Roma dövlətinin mütləq hakimiyyətli hökmdarı oldu. Sezarın ibrət dərşini nəzərə alaraq, o, ellin tipli monarxiya qurmağa açıqdan-açığa can atmadı, nə şah titulu, nə də romalılarda nifrət hissi oyadan fəvqəladə diktator hakimiyyətini qəbul etmədi. Oktavian “prinseps” (senatorlar arasında birinci) titulu qəbul etdi, b.e.ə. 27-ci ildə isə “Avqust” (uğurlu, hörmətli) adını aldı. Əvvəlcə Oktavian hər il konsul seçilirdi, b.e.ə. 24-cü ildən sonra isə konsulluğu ali komandanlıqla bağlı olan “imperium mayyus prokonsulare” - ali prokonsul hakimiyyətinə dəyişdi. Bununla yanaşı Oktavian özünə ömürlük tribun səlahiyyətləri verdi, b.e.ə. 12-ci ildə isə Romanın ali pontifiki seçildi, ki, bu da hakimiyyətin mühüm aləti olan dini sanksiyanın da idarəçiliyini ona verdi. Nəhayət, Oktavian imperator titulu aldı və formal surətdə dövlətin ali vəzifəli şəxslərindən biri kimi qalaraq, faktik cəhətdən Roma respublikasını əvəz edən Roma imperiyasının banisi oldu. Oktavian Avqustun hakimiyyətinin maddi əsası - şəxsən ona tabe olan əyalətlərdən gələn gəlir, həmçinin xüsusi olaraq təsis edilmiş “fisk” prinseps xəzinəsi idi. Oktavian Avqustun idarəçilik üslubu, liderlik keyfiyyətləri, müdriqliyi və heyrətamiz diplomatik qabiliyyətləri dövlət idarəetmə mədəniyyəti nöqtəyi-nəzərindən böyük maraq doğurur. Oktavianın idarəetmə mədəniyyətinin əsas xüsusiyyəti hakimiyyət sabitliyinin qorunmasına, cəmiyyətin müxtəlif sosial qruplarının maraqlarının tarazlığına, senatla ali məmurlar korpusu arasındakı münasibətlərin harmoniyasına çalışmaq idi. Bu təcrübə bizim günlərdə də öz əhəmiyyətini itirməmişdir, belə ki, o özündə insan psixologiyasının universal qanunauyğunluqları və insanın həyat fəaliyyətinin motivasiyası haqqında bilikləri ifadə edir ki, onları dərk etmədən uğurlu idarəetmə mümkün deyil. İmperiya dövlətçiliyinin yeni strukturu özündə bir çox respublika ənənələrini saxlamışdı. Belə ki, senat, konsulların, pretorların, edillərin, kvestorların seçkili vəzifələri və s. mövcud olmaqda davam edirdi. Lakin onlar başlıca olaraq prinseps tərəfindən təqdim edilən nümayəndələrin içərisindən seçilirdi. Avqust senatın formalaşdırılmasında da həlledici rol oynayırdı. O, dövlətin ali vəzifələrini və əyalətləri idarə etmək hüququnu ona təqdim et-

məklə, nobilitetin yuxarı təbəqəsinə yardım edirdi. İtaliya munisipiləri (qədim Romada: tam hüquqlu şəhər və ya kənd icması) və müstəmləkə zadəganları da senata daxil edilmişdi. İri torpaq mülkədarları və dövlətçilərin - senatorların sosial vəziyyətinin möhkəmləndirilməsi sayəsində Avqust bu nüfuzlu və təhlükəli qrupun rəğbətini qazanmağa nail oldu, beləliklə, onun ənənəvi respublika idarəçiliyini qaytarmaq cəhdini neytrallaşdırdı. Avqustun ikinci təbəqə - atlılar tərəfindən dəstəklənməsi prinseps tərəfindən onlara verilən mühüm imtiyazlarla təmin edildi. Avqust psixoloji cəhətdən respublika dövlətçilik ənənələri ilə bağlı olmayan “nuvorişlər” (möhtəkirlik sayəsində dövlətlənib varlılar sıralarına girmiş adamlar) hesabına atlılara əmlak senzi müəyyən edilməsi yolu ilə, atlılar təbəqəsini əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirdi. Bələdiyyə aristokratiyasından, Oktavian ordusunun azad olunmuş və varlanmış veteranlarından cəlb edilmiş “yeni atlılar”, senata nisbətən, prinsipiata daha etibarlı sosial dayağı oldular. Avqustun siyasəti və onun Roma imperiyası sərhədlərində qoruduğu sülh, atlıların tərəqqisinə və onların imtiyazlı vəziyyətinin qorunmasına yardım edirdi. Dövlətdəki ali vəzifələrin nobilitetə Avqust tərəfindən təqdim edilməsinə baxmayaraq, atlılar da dövlət idarəçiliyinə keçmə imkanı əldə etdilər. İmperiyanın sürətlə inkişaf edən bürokratik aparatında onlara geniş imkanlar verilməmişdi. Onlar, həmçinin imperatorun şəxsi qvardiyasının rəisi - pretoriya prefekti vəzifəsini və digər mühüm dövlət postlarını tuturdular. İnsanın davranış motivlərini anlaması, xalqın xarakter və psixologiyasını bilməsi sayəsində, Avqust şəhərin aşağı təbəqələrinin də rəğbətini qazanmağa nail oldu. Burada Avqust, hələ respublika dövründə öz effektivliyini göstərən “çörək və tamaşalar” formulu üzrə ənənəvi siyasəti sadəcə davam etdirirdi. O, dövlət tərəfindən yoxsullara havayı çörək verilməsində səxavət göstərirdi və tamaşaların təşkilinə, xüsusilə, böyük qladiator oyunlarının keçirilməsinə şəxsi nəzarət müəyyən etmişdi. Onun tərəfindən imperatorun dayağı olan orduya xüsusi qayğı göstərilirdi. Peşəkar hərbi qulluğa daxil olarkən Roma vətəndaşı şəxsən prinsesə sədaqət andı içirdi. Hərbi qulluğu bitirdikdən sonra hərbiçilərə xüsusi buraxılış müavinəti verilirdi. Düşünülmüş sülh-yaradıcı siyasət sayəsində, dövlətdə prinsesin sülhü qoruyan və azad əhəlinin bütün təbəqələrinin müdafiəsi imicini təmin edən sülh, sabitlik və rifah yaradılmışdı. Kiçik Asiyanın yunan şəhərləri xüsusi dekretlərdə, sayəsində “sülh hökm sürür, şəhərlərin tərəqqisi, həmrəyliyi və nemətlər bolluğuna nail olunub, yaxşı qanunlar tətbiq edilib” deyərək, Avqustu “soter” (xilaskar) adlandırırdılar.

Həmvətənləri Avqustun idarəetmə və qanunyaradıcı fəaliyyətini yüksək qiymətləndirdilər. Belə ki, dövlət aparatının nizamlanması və yenidən təşkil edilməsi ilə kifayətlənməyərək, prinseps Roma quldarlıq cəmiyyəti ənənə-



lərinin və “qədim xeyirxah adətlər” simvolunun – patriarxal polis dövrünün ənənəvi Roma ailəsi mədəniyyətinin bərpa olunmasına istiqamətlənən bir sıra yeni qanunlar tətbiq etdi. Xalqın əhval-ruhiyyəsinin təsiri altında şərq, xüsusilə misir ayinlərinə, magiyaya və astrologiyaya qarşı repressiyalarla müşayiət olunan ənənəvi roma ayinlərinə qayıdış siyasəti də bərpa ilə əhatələnmişdi. Lakin zamanın göstərdiyi kimi, bu siyasət gözlənilən nəticələri vermədi.

Respublika dövlətçiliyinin imperiya dövlətçiliyinə yenidən qurulmasının son mərhələsi Oktavianın mənsub olduğu Yulilər nəslinin ilahiləşdirilməsi oldu. B.e.ə. 29-cu ildə Romada İlahi Yulinin mərmər məbədi yarandı. Müəyyən siyasi takta malik olan Avqust İtaliya ərazisində öz şərafinə məbədlərin tikilişini qadağan etmişdi, lakin əyalətlərdə bu prosesə etiraz etmirdi. Avqustun əyalətlərdə yaranan məbədləri və dini ayinləri, hökmdarların şərafinə ellin dövlətlərində mövcud olan köhnə ayin ənənələrinin təcəssümü idi. Misirdə Avqusta əbədi səcdəgah, Ptax və İside allahlarının sevimlisi kimi şərafət verirdilər. Lakin Romada dini sitayişlə Avqustun öz şəxsiyyəti deyil, onun himayədar ruhu – xeyirxahı əhatə olunmuşdu. B.e.ə. 7-ci ildə Larama (evin və ailənin himayəçi-ruhlarına) yol ayrıcında yerləşən iki abidəsi arasında prinseps xeyirxahının təsviri qoyulmuşdu və laramlarla bərabər ona da qurbanlar gətirilirdi. Avqust dövrünün intellektual mədəniyyəti əvvəlki kimi dünyanı ilahi qüvvənin idarə etdiyini öyrədən stoik fəlsəfəsinin təsiri altında idi. Roma cəmiyyətinin elitəsi arasında belə bir əqidə bərqərar olmuşdu ki, Roma dövləti başqa ölkələrə və xalqlara sülh və tərəqqi gətirərək, onların üzərində öz ilahi qüvvəsi ilə hökmlərlik etməklə özünün tarixi taleyinə malikdir. Vergilinin “Eneida” epik poemasında və Horatsinin “Odalarında” öz əksini tapan bu əqidə, Avqust tərəfindən müəyyən edilmiş, ağıllı və harmonik dövlət idarəçiliyi, həmçinin stoicism ideyalarına sadıqlıq siyasətində əldə edilmiş sosial və siyasi sabitliyin məhsulu idi.

Avqust alimlərə mühüm əhəmiyyət verirdi, bu da Roma elminin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradırdı. Roma dini hüququnun biliciləri - Qay Atey Kapiton və Mark Antispi Labeon, həmçinin “Sözün mənası haqqında” adlı çox mühüm əsərin müəllifi, prinsepsin himayəsindən faydalanan istedadlı alim və pedaqoq, azad olunmuş Mark Verri Flakk bu dövrün ən məşhur alimləri idilər. Bu dövrdə Mark Vipsani Aqrippanın coğrafi traktatı və xəritəsi, Vitruvinin “Memarlıq haqqında” traktatı və başqaları şöhrət qazanmışdı. Roma tarixçiləri və filosofları siyasi həyat ənənələrindəki dəyişiklikləri də qeyd edirdilər. Siseron düzgün olaraq qeyd edirdi ki, Sezarın diktaturası illərində respublika azadlığının tənəzzülü, ritorikanın zəifləməsinə gətirib çıxardı. Əgər respublika dövründə siyasi karyerada ilk addımlar gurultulu məhkəmə proseslərində ittihamçı və ya müdafiəçi kimi açıq çıxış məharəti

ilə bağlı idisə, Avqustun dövründə artıq natiqlik istedadı ilə nə sərvət, nə şöhrət əldə etmək mümkün deyildi. Prinsepsə qulluq göstərmək yolu ilə dövlətdə mühüm yer tutmaq daha asan idi. Ritorika siyasi fəaliyyət sahəsi və siyasi mübarizə vasitəsindən təhsil və incəsənət sahəsinə keçdi. Avqustun dövründə natiqin çıxış etdiyi zalı ilk dəfə olaraq “auditorium”, natiqlik istedadı müəllimini isə “professor” adlandırmağa başladılar.

Avqust dövrünün digər universal biliklər mənbəyi Tit Livinin Roma dövlətinin qədim dövrlərdən b.e. 9-cu ilinə qədər olan tarixi təcrübəsinin aşkar edildiyi “Şəhər bünövrəsindən başlanan Roma tarixi” çoxcildli əsəri idi. Prinsipat dövrünün əsas siyasi tendensiyalarının əksini tapdığı bu əsərin məqsədi, vətəndaşların dövlət qarşısında hüquq mədəniyyətinin və borc hissəsinin formalaşdırılması, romalıların vətəndaş və hərbi şücaətlərilə bağlı dəyərlərinin bərpa olunması idi. Qədim romalıların patriarxal həyatının təbliğ edilməsi və böyük dövlətin yaradıcısı kimi, Roma xalqının ideallaşdırılması yolu ilə müəllif onun müasiri olan Roma cəmiyyətinin mənəvi pozulmasını aradan qaldırmağa kömək etməyə can atırdı.

Dövlət idarəçiliyinin ideoloji təminatı dövlətçiliyin inkişafında müəyyən rol oynayırdı. Avqustun hakim elitasının dövlət ideologiyasının mühüm hissəsi yeni siyasi quruluşa geniş sosial dayaqın yaradılmasına - İtaliyada əkinçiliyin bərpa edilməsinə yönəldilən kurs idi. Bu kursu təmin edən vəsi-tələrdən biri prinsepsin məsləhətçisi Qay Tsilniy Mesenatın sosial sifarişi əsasında Vergilinin yaratdığı “Georgiklər” (“Əkinçilər haqqında poema”) didaktik poeması idi. Vergilinin xalqın özünüdərkini və tarixi birlik hissini ifadə etdiyi “Eneida” - yüksək ideoloji dəyərə malik Roma “milli epopeyası” idi. Romanın ilahi qüvvə tərəfindən əvvəlcədən təyin edilmiş gələcək əzəməti haqqındakı bu poemada, Vergili nəinki yalnız qədim Stsipationlar və Kamillalarda, həm də sülhü, qanunları və qədim Roma ləyaqətinin bərpasını təmin edən xeyirxah Oktavian Avqustda təmsil olunmuş “Roma ruhunu” tərənnüm edirdi. Avqust dövrünün məddahı, Romanın digər məşhur şairi Horatsi idi. Həmvətənlərini mənəvi özünütərbiyəyə çağıraraq, o eyni zamanda Avqustun qələbələrini tərənnüm edir, onun yeni qanunlarını və rəsmən bərpa olunmuş qədim Roma əxlaqını mədh edirdi. Romanın abadlığı, xüsusən, Roma dövlətinin əzəmətini vətəndaşlara xatırlatmağa qabil olan ağ marmərlə haşiyələnən məbədlərin və təntənəli tağların, binaların tikintisi Roma vətəndaşlarının özünüdərkinə böyük təsir göstərirdi. Monumental arxitektura və heykəltaraşlıq ənənəvi Roma allahlarını, Avqustun özünü, onun ailəsini, kahinləri, hakim elitanı – senatorları, atlıları, həmçinin sadə xalqı şöhrətləndirirdi.

Avqustun ölümündən (b.e.14-cü ilində) sonra onun ardınca gələn imperatorların prinsipləri, dəyərləri və idarəçilik üsulu kəskin surətdə dəyişildi.

Sosial əməkdaşlığı qarşıdurma əvəz etdi. Müxtəlif sosial qruplar arasında sülhün və yekdilliyin yerini imperator tərəfindən repressiyalar və əyanların əmlakının müsadirə edilməsi tutdu. Öz təbəələrinə münasibətdə zülm və amansız zorakılıq, siyasi əleyhdarlara qarşı qanlı divanlar tətbiq edən yeni idarəetmə üslubu Tiberi, Kaliqula, Klavdi və Neron üçün xarakterik idi ki, bu da çox vaxt imperatorun özünün zorakı ölümü ilə bitirdi. Köhnə nobilitetin tədricən, öz yüksəlişinə görə imperatorun mərhəmətinə və orduda xidmətə borclu olan munisipilərin və əyalət əyanlarının hesabına artan yeni imperiya bürokratiyası tərəfindən sıxışdırılıb aradan çıxarılması prosesi başlandı. Ənənəvi idarəedicilərin – senator və atlıların siyasi nüfuzunun zəifləməsi pretorian koçortunun və onların rəisləri - prefektlərin artan rolunu şəraitində baş verirdi. Hökmdarın şəxsi mühafizə dəstəsi, qərarları senat tərəfindən formal olaraq təsdiq edilən idarəetmənin real subyektinə çevrildi. Siyasətdə, imperiyada ali hakimiyyətin ələ keçirilməsində, - imperatorların tez-tez əvəzlənməsinə gətirib çıxaran ordunun rolunu artırır.

B.e. I əsrdə Yuli-Klavdi sülaləsini dövlətdə yekdilliyə can atan, zorakılıq və repressiyalardan imtina edən Flavi sülaləsi əvəz etdi. Mütləq hakimiyyətə can atan və özünün allah və hökmdar adlandırılmasını tələb edən İmperator Domisianın dövründə Romanın üzərinə yeni siyasi terror dalğası çökdü. Onun aqibəti Roma tarixinin digər tiranlarınınkı kimi oldu: o, b.e. 96-cı ildə sui-qəsdçilərin əlində öldürüldü. Bizim eranın II əsrdə dövlətdə yekdillik siyasəti, elmlərə və incəsənətə himayə, əyalətlərin firavanlığına qayğı və “barbarlarla” uğurlu müharibələr dövrü oldu. Bu dövrdə dövlət idarəçiliyində imperatorlar Mark Ulpi Trayan və Mark Avreli Antoni pozitiv rol oynadılar. Lakin hakimiyyətə Mark Avrelinin oğlu imperator Kommodun gəlişi ilə Domisianın siyasəti yenidən bərpa olundu: senator əyanların maraqlarına qarşı laqeydlilik, favoritizm və əxlaqsızlıq. Kommod da, həmçinin özünə ilahi ehtiram tələb etdi və o da sui-qəsdçilər tərəfindən öldürüldü.

Bizim eranın I-II əsrlərində Romada təkhakimiyyətlik kursu öz inkişafını davam etdirirdi. Buna imperiyanın iri mülkədarlarına çevrilən prinsepslərin hakimiyyətinin maddi əsasının artması imkan verirdi. İmperator xəzinəsi həm imperatorun birbaşa idarəçiliyi altında yerləşən əyalətlərin sayının artması, həm də siyasi əleyhdarların, müxalifətçilərin və sui-qəsdçilərin mülklərinin və əmlaklarının müsadirəsi hesabına zənginləşirdi. İmperator hakimiyyətinin yüksəlişi ilə ona tabe olan dövlət idarəçiliyi aparatı da böyüyürdü. İmperatorun vəkil edilmiş şəxsləri sərəncamların layihələrini hazırlayırdı və məktub, şikayət və danosları nəzərdən keçirirdilər. Dövlət idarəçiliyi aparatında və orduda bütün təyinatlar legionların sədaqət andı içdikləri imperator tərəfindən edilirdi. Dövlət başçısı mühüm siyasi qərarları,

sıralarına, hər şeydən əvvəl, imperatorun şəxsi dostlarının daxil olduğu məsləhətçilərlə birgə qəbul edirdi. İmperator Adrianın vaxtında belə şura rəsmi idarəyə çevrildi, onun üzvlərinə isə əmək haqqı ödənilməyə başlandı. “Dostların” seçimi imperatorun xarakteri ilə müəyyən edilirdi, onun həyat tərzinə isə cəmiyyətin yüksək təbəqələrinin həyat tərzinə böyük təsir göstərirdi.

Əvvəlki siyasi mövqələrinin itirilməsi ilə əlaqədar tərkibi dəyişilən senatda da əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verirdi. Respublika dövründə öz siyasi nüfuzundan istifadə edən bir çox tanınmış ailələr vətəndaş müharibələrinin və proskripsiyaların qurbanları olurdular, digərləri – senatorlar üçün tətbiq edilmiş yüksək əmlak senzinə görə senata daxil olmadan məhrum olunurdular. Yeni imperatorların sosial bazasını atlıların arasından, munisipilər, koloniyalar və əyalətlərdən olan gəlmələrin, həmçinin azad olunmuşların sırasından olan yeni senatorlar təşkil edirdi. Senatda köhnə Roma nobilitetinin yox olması ilə senat mühitində müxalifət əhval-ruhiyyəsi də yox oldu. Kiçik Plininin “İmperator Trayana mədhnamə”si təsdiq edir ki, b. e. II əsrinin əvvəlində cəmiyyətin yüksək təbəqələrinin şüurunda ənənəvi qədim Roma ictimai və siyasi idealları ilə birgə yaşayan monarxiya ideyaları artıq normal qəbul olunurdu. İmperiyanın hakimiyyət iyerarxiyasında, yuxarı təbəqəsini pretoriya qvardiyası prefektlərinin, polis mühafizə prefektlərinin, əyalət prefektlərinin təşkil etdiyi atlılığın, Adrianın dövründə isə - azad olmuşları bu mənsəblərdə əvəz edərək, imperatorun şəxsi dəftərxana məmurları vəzifəsinin də əhəmiyyəti artdı. Atlılar imperatorların xüsusi etimadından faydalanırdılar. Prinseplərin iradəsinə görə, onların təbəqəsinə zəruri əmlak senzinə malik olmayan, lakin hökmdar tərəfindən yüksək adlara layiq görülmüş adamlar daxil edilə bilərdilər. Bu dövrdə Romanın dövlət idarəçiliyində əyalətin yuxarı təbəqələrinin iştirakı artır. Bu, 212-ci ildən sonra imperator Karakallanın öz fərmanı ilə imperiyanın bütün azad doğulmuş əhalisinə Roma vətəndaşlığı verən zaman xüsusən aşkar oldu. Şəhər plebsinə münasibətdə imperatorlar “çörək və tamaşalar” formulu üzrə ənənəvi siyasəti davam etdirirdilər. Tiberi tərəfindən vəzifəli şəxslərin komissiyalarda seçilməsinin ləğvindən sonra, Roma proletariati siyasi hüquqlardan, ümumiyyətlə, məhrum oldu. Avqustun ailə adətlərinin sağlamlaşdırılmasına yönəldilən qanunvericiliyinə baxmayaraq, Roma cəmiyyətinin yüksək təbəqələrində ənənəvi Roma mənəviyyatının bərpası mümkün olmadı. Ailənin böhranı ilə eyni zamanda - müqavilələr əsasında torpağın “servi kazatı” və ya “kvazi koloni” adlanan azad insanlar tərəfindən icarə yolu ilə istismarına əsaslanan kolonaların əmələ gəlməsinə gətirib çıxaran quldarlıq təsərrüfatının böhranı baş verdi. Bu adamların əməyi müstəqillikdən və mənəfdarlıqdan məhrum olan klassik qulların əməyindən daha məhsuldar oldu. Daha tez-tez azadlıq və müstəqil təsərrüfat aparmaq imkanı əldə etmiş qulların

həyatına və şəxsiyyətinə hüquqi münasibət də dəyişdi. Lakin əyalətlərdə zəngin mülkədar zadəganlar, tacirlər və sənətkarlar əvvəlki kimi imtiyazlı mövqedə idilər. Bu dövrdə dövlət idarəçiliyinin xüsusiyyətlərindən biri - imperiyanın Qərbində və Şərqində əyalət şəhərlərinin müxtəlif idarəetmə modelləri idi. Qərb şəhərlərinin başında hər il vəzifəli şəxsləri seçən dekuri-onlar kollegiyası dururdu. O, iri və orta torpaq zadəganları nümayəndələrindən ibarət idi. Şəhər administrasiyasına duumvirlər, edillər və kvestorlar tətəfindən rəhbərlik edilirdi. I əsrin sonu üçün imperiyada dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq, mərkəzi aparat əyalət şəhərlərinin muxtariyyətini əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdıraraq, koloniya və munisipilərin həyat fəaliyyətinə fəal şəkildə müdaxilə etməyə başladı. Şərq şəhərləri əsasən öz ellin institutlarının ənənələrini qoruyurdu. Tacir və sənətkarların çoxsaylı kollegiyaları şəhərlərdə müəyyən muxtar özünüidarə forması olmuşdu.

Yeni eranın ilk əsrlərində Roma *intellektual mədəniyyəti* Seneka, Epiktet və Plutarx kimi görkəmli filosof və mütəfəkkirlərlə təmsil olunurdu. Filosofların yaradıcı fəaliyyəti sayəsində ictimaiyyətin diqqəti daha çox *metafizikadan etikaya doğru* yerini dəyişirdi. Ziyalıların dünyagörüşünün əsasında digər fəlsəfi nəzəriyyələrin elementləri ilə birləşdirmədə stoik fəlsəfəsi dururdu. Lusi Anney Seneka öz həmvətənlərini “pozucu ehtiraşlardan xilas olmağa və həyatın məqsədi və ən yüksək rifah olan, arzu olunan “ruhun dincliyinə” nail olmaq məqsədilə stoik müdrikliyi ilə yaraqlanmağa çağırırdı. Əvvəlki Roma nobilitetinin idealları və dəyərləri, stoik dünyagörüşünə bağlılıq monarxiya şəraitində yad oldu, onların daşıyıcıları isə Yuli-Klavdi, eləcə də Flavi sülalələrinin despotik rejimi tərəfindən təqiblər və repressiyalar obyektinə oldular. Bu vəziyyət yalnız II əsrin əvvəlində, sayəsində stoik filosofların monarxiyaya öz münasibətini dəyişdikləri “prinsepslərin ən yaxşısı”, imperator Trayanın yeni siyasəti nəticəsində dəyişildi. İmperiyada idarəetmə mədəniyyətinin etik dəyərlərini qiymətləndirərək, onlar ədalətli monarx ideali ilə yalançı tiranın arasında suayrıcı çəkmək istəyirdilər. Trayanın imperator hakimiyyətinə əxlaqi-fəlsəfi əsaslanma verməyə çalışaraq, Dion Xristost ədalətli monarxi, - öz yüksək missiyasını xalqa vətəndaş xidməti kimi qəbul edən alicənab, pula satılmayan hökmdar kimi təsvir edirdi. Çox güman ki, bu obraz, öz imperator hakimiyyətini cəmiyyətə xidmət imkanı və vəzifəsi kimi nəzərdən keçirən imperator Mark Avriinin simasında da ifadə edilmişdi. Ailə və siyasi etikaya böyük diqqət ayıran, Platon Akademiyasına yaxın olan Plutarx imperator hakimiyyətinin mahiyyətini nəzərdən keçirərək, prinsepsləri “insanların rifah qayğılarında allaha yardım göstərən xidmətçilər...” adlandırmışdır.

İdarəetmə məqsədləri, vəzifələri və prioritetlərinin düzgün seçilməsi və qiymətləndirilməsi, həmçinin düzgün qərarların qəbulu üçün zəruri olan, idarəçiləri elmi biliklərlə silahlandıran roma elmi idarəetmə mədəniyyətinə fundamental dünyagörüşü təsiri göstərirdi. I-II əsrlərdə Roma elminin inkişafına Klavdi Qalen və Soran Efesski (tibb), Klavdi Ptolemey (astronomiya, riyaziyyat və coğrafiya), Avlo Korneli Tsels ( ritorika, əkinçilik, hərbi iş və tibb haqqında ensiklopedik məlumatlar), Qay Böyük Plini Sekund (təbiyyat elmi bilikləri, antik coğrafiya, etnoqrafiya, fiziologiya, zoologiya, botanika, formokologiya, mineralogiya və s. üzrə ensiklopedik məlumatlar) kimi alimlər tərəfindən məlum töhfə verilmişdir. Klavdi Ptolemey tərəfindən “Almagest” adlı fundamental əsər – qədim müəlliflərin astroloji biliklərinin ensiklopedik məcmusu yaradılmışdır ki, orada həm də onun, Kopernikin heliosentrik sistemi meydana çıxanadək, Avropa ölkələrində Kainatın quruluşuna baxışın əsası olaraq qalan, kainatın məşhur heosentrik modeli təqdim olunmuşdur. Ptolemey tərəfindən, həmçinin planetlərin Yer ətrafında hərəkətinin riyazi modeli işlənmiş və məskun aləm haqqında o vaxtki məlumatların sistemləşdirildiyi “Coğrafiya” elmi əsəri yaradılmışdır. İctimai elmlərdə yeni elmi biliklərin istehsalından çox, artıq toplanmış nailiyyətlərin ensiklopedik sistemləşdirilməsi müşahidə olunurdu. Çox güman ki, dövlət idarəçiliyinə xidmət göstərən hüquq elmi istisna idi. Belə ki, imperatorun tapşırığı ilə görkəmli qanunşünas Adriana Salvi Yulian Romanın ali məhkəmə hakimiyyətinin çoxillik təcrübəsini və dəyişən həyat şəraitinə uyğun daha artıq dəyərli müddəaları özündə sintez edən vahid pretor fərmanını tərtib etmişdir.

Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün dövlət fəaliyyətinin qərəzsiz tarixi təhlili, dünyanın digər ölkələrinin təcrübəsinin öyrənilməsi mühüm əhəmiyyətə malik idi. Lakin imperiya dövründə tarixin müstəqil və obyektiv mövqedən yazılması təhlükəli oldu. Onu yalnız Vellei Peterkulun Yuli-Klavdi sülaləsini tərifləyərək etdiyi kimi yarımrəsmi ruhda yazmaq halında repressiyadan yaxa qurtarmaq mümkün idi. Bu səbəbdən, o dövrün tarixçilərindən ən görkəmlisi Publi Korneli Tasit öz yaradıcılığını yalnız “yaramaz sezarlar dövrü” qurtardıqdan sonra inkişaf etdirə bildi. “Tarix” və “Annallar” kitablarında, o, despotizmə, özbaşınalığa və ümumi mənəvi pozğunluğa qarşı meydan oxumağı qərara alan cəsur və ləyaqətli vətəndaşları mədh edir. Gələcək nəsillərə ibrət və xəbərdarlıq olaraq, Yuli-Klavdi sülaləsi dövründə imperatorun hakimiyyəti və vətəndaşların azadlığının, prinseps və senatın faciəli uyğunsuzluğunu göstərərək, o, yaxın şəərəfsiz keçmiş, Tiberi, Kaliqula və Neronun qaranlıq hakimiyyəti dövrünün rüsvayçılığını və cinayətini təsvir edir. Bu zaman o, Roma adətlərinin tənəzzülünü başqa xalqların nəcib qaydaları və ənənələri zəminində

təsvir edir. Tasit özünün “Almaniya” əsərində almanların insan münasibətləri mədəniyyətini ona xas “təbii saflıq və adətlərinin ibtidai sərtliyi ilə” – yaramaz hökmdarlar tərəfindən əslə itirilmiş və kölə halına salınmış Roma cəmiyyətinə qarşı qoyur. Romanın dövlət idarəçiliyi sisteminin təkmilləşdirilməsində 46 ən məşhur yunan və romalının həyatının müqayisəli təsvirini yaradan Plutarxın bioqrafik yaradıcılığının çox mühüm köməyi oldu.

Dövlət idarəçiliyinin müvəffəqiyyəti bir çox cəhətdən Roma cəmiyyətində yayılmış Şərq dini ayinlərinin güclü təsiri altında olan etiqadlarla sıx əlaqədar ictimai münasibətləri tənzimləmək bacarığı ilə şərtlənirdi. Qeyd etmək kifayətdir ki, bu dövrdə Romada Misir ilahəsi İsidanın, allahların Böyük Anası - Frigiya Kibelinin, işıq və xeyirxahlığı təcəssüm edən İran allahı Mitranın, Kappadokiya ilahəsi Maanın, Suriya ilahəsi Atarqatisin, Suriya allahı Vaalanın, həmçinin təkallahlılığı, hamının allah qarşısında bərabər olmasını, bütün xalqlardan olan insanların qardaşlığını və ölümdən sonra ləyaqətli həyata görə əvəzin verilməsini deyən İsa Məsihin dini üstünlük təşkil edirdi. Monoteizm ardıcılıqları olan xristianlar imperatorlara edilən ilahi ehtiramı inkar edirdilər, bu da onları Roma imperiyasında fəaliyyətdə olan rejimə xas dövlətçilik mədəniyyətinə qarşı barışmaz müxalifət mövqeyinə qoydu.<sup>17</sup> Buna görə də xristianlığın rəsmən qəbul edilməsindən çox əvvəl imperiyanın hakim dairələri şərq ayinlərinin yenidən təşkil edilməsinə və vahid dövlət dininin tətbiqinə can atırdılar. Belə bir din qismində, imperator Helioqabal, Məğlubedilməz Günəş kimi sitayiş edilən Suriya allahı Vaalanın ayinini təsdiq etməyə çalışırdı. İmperiyanın oriyentasiya dərəcəsinə başa düşmək üçün Helioqabalın titulaturunda “məğlubedilməz Günəş allahı kahini” sözləri “ali pontifik” sözlərindən əvvəl gəlirdi. Vaala ayini Roma dövlətinin ali himayədarı olaraq, sonralar imperator Avrelian tərəfindən yenidən tətbiq edildi.

II əsrin axırı - III əsrin əvvəllərində Roma İmperiyasında hakimiyyət yalnız orduya istinad edirdi və senatın daha da zəiflədilməsinə yönəldilmişdi. Bu, bir-birini başgicəlləndirici sürətlə əvəz edən və adətən zorakı ölümlə məhv edilən “əsgəri imperatorlar” dövrü idi. İmperiyanın effektiv idarə edilməsi nəticəsində III əsr ərzində Qalliya, Misir və digər əyalətlər, əslində Romadan asılı olmadılar. 70-ci illərin əvvəllərində, ondan ayrılmış əyalətləri yenidən Romaya tabe edən imperator Avrelian özünü “Romanın bərpəçisi” adlandırmağa başladı, sonralar isə tarixin dərslərini unudaraq, onu “padşah və allah” adlandırmağı tələb etdi. Tarix yenidən təkrar olundu və antimonarxiya ənənələri özünü çox

---

<sup>17</sup> Xristian kilsəsi imperator hakimiyyətini yalnız 313-cü ildə Mediolan fərmanının elanından sonra öz nüfuzu ilə müdafiə etməyə başladı. 392-ci ildə imperator I Feodosi tərəfindən bütpərəstlik ayinləri rəsmən qadağan edildikdən sonra, xristianlıq Roma İmperiyasında vahid dövlət dini oldu.

gözlətmədi. 275-ci ildə Avrelian da sui-qəsdçilər tərəfindən öldürüldü, imperiya isə yenidən siyasi xaos vəziyyətinə düşdü.

Dövlət sisteminin dağılması, sonsuz daxili divanlar, alman tayfalarının hücumları və sasanilərlə aparılan uzunmüddətli uğursuz müharibələr, maliyyə sisteminin pozulması və əlaqələrin etibarsızlığı, nəhayət, məzlum və dilənçi halına düşmüş kütlənin üsyanları – bütün bunlar Roma quldarlıq cəmiyyətinin sosial və iqtisadi böhranını kəskinləşdirdi. Roma cəmiyyətinin ideoloji və sosial böhran mühitini - III əsrdə Misirin Likopol şəhərindən olan Plotin tərəfindən yaradılmış, əvvəlki nəsillərin idealist yunan fəlsəfəsinin sintezi olan, ilkin xristianlığa güclü təsir göstərən orijinal fəlsəfi konsepsiya – *neoplatonizm* əks etdirirdi. Neoplatonizm - stoisizm və pifaqorçuluq, şərq mistikası və Filon Aleksandriyskinin sinkretik fəlsəfəsinin elementləri ilə zənginləşdirilmiş Platon idealizminin inkişaf etdirilməsi idi.

III əsrin sonunda, imperiyanın dağılmasından təqribən 100 il əvvəl, ordu tərəfindən imperator Diokletian taxta oturduldu. Onun dövründə dövlət idarəçiliyi forması dəyişdirildi: *prinsipiatı*, - imperator hakimiyyətinin mütəlak monarxiya xarakteri qazandığı, avtoritar idarəetmənin ən yüksək forması - “*dominat*” əvəz etdi. Prinseps “*dominius*” - hökmdar adlandırılmağa və ona ilahi ehtiramlar göstərməyə başlandı. *Dominius* dövlətin bütün azad və kölə əhalisinin tam hakimi hesab edilirdi, saray mərasiminə isə monarx qarşısında diz çökmək qaydası tətbiq edildi. Hakimiyyətin və dövlət idarəçiliyinin bu forması, bu və ya digər modifikasiyalarla Avropada Yeni dövrün burjuva-demokratik inqilablarına qədər mövcud oldu. İnzibati baxımdan bu dövrdə imperiya iki hissəyə bölünmüşdü: qərb və şərq. Köhnə geniş əyalətlərin yenilərinə bölünməsi hesabına imperiya əyalətlərinin sayı xeyli artdı. İmperiyanın bölünməsi ilə hakimiyyətin bölünməsi də baş verdi. Diokletian Kiçik Asiyanın şimal-qərb sahilində - mərkəzi Nikomediya olmaqla, imperiyanın şərq hissəsinin idarəçiliyini özündə saxladı, iqamətgahı Şimali İtaliyanın Mediolan şəhərində (indiki Milan) olan qərb hissəsinə isə özünün hakimiyyət şəriki olan Maksimiana verdi. Hər iki imperator “*avqust*” titulu qəbul etdilər, öz köməkçilərinə (müavinlərinə) isə “*sezar*” titulu verdilər. İnzibati islahatla yanaşı Diokletian - vergi, pul və hərbi islahatlar da keçirdi, qiymətlərin və əmək haqqının dövlət tənzimini müəyyən etdi ki, bu da yekunda sosial-iqtisadi böhranı müəyyən qədər ləngitdi. İmperator Konstantinin dövründə islahatlar davam etdirildi. Yerlərdə hakimiyyətin ələ keçirilməsini aradan qaldırmaq üçün əyalətlərdəki vətəndaş administrasiyası hərbi administrasiyadan ayrılmışdı. 313-cü ildə Konstantin, xristian dininin Roma imperiyasında icazə verilən digər dinlərlə bərabər hüquqlu olduğunu təsdiqləyən, xristianlığın dövlət dininə çevrilməsinin əsasını qoyan fərman (sərəncam) dərc etdi. Tezliklə imperator Konstantinin şərafinə qədim Bi-



zans şəhərinin yerində “ikinci Roma” - Şərqi Roma imperiyasının yeni paytaxtı Konstantinopolun əsası qoyuldu.

IV əsrdə Roma kilsəsi xristian dünyasını idarə edən hakimiyyət institutu kimi çıxış etdi. Lakin 378-ci ildə Frakiyada Roma ordusunun vestqotlar tərəfindən sarsıdıcı məğlubiyyətindən sonra Roma imperiyası özünə gələ bilmədi. V əsrin əvvəli üçün artıq məlum idi ki, daxili ziddiyyətlərlə dağıdılan və hər tərəfdən xarici düşmənlərlə sıxışdırılan zəifləmiş imperiyanın gələcəyi yoxdur. V əsrin ikinci yarısında vandallar və hunlar tərəfindən ona sonuncu zərbələr endirildi. 476-cı ildə azyaşlı imperator Romul Avrustulun üsyan edən muzdlu barbarlar tərəfindən devrilməsini Qərbi Roma imperiyasının simvolik sonu hesab etmək olar. Şərqi Roma imperiyası - Bizans hələ 1000 il də mövcud oldu. Roma imperiyasının qurubu dövründə Roma cəmiyyətinin, iri torpaq maqnatlarının - latifundistlərin sosial rolunun güclənməsi və latifundistlərin hakimiyyətindən siyasi və iqtisadi asılılığa düşən orta və kiçik malikanə sahiblərinin müflisləşməsi ilə şərtlənən, tədricən feodallaşması baş verirdi.

Əlbəttə ki, qədim və orta əsr dünyasının *idarəetmə mədəniyyətinə qiyməti* yalnız bugünkü nailiyyətlər zirvəsindən deyil, həm də real hadisələrin baş verdiyi tarixi şərait və dövrün xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla vermək lazımdır. Bu təcrübənin ümumiləşdirilməsi göstərir ki, harada və nə zaman ki, hökmdarlar və məmurlar anadangəlmə liderlik keyfiyyətlərinə və yüksək bilik səviyyəsinə, müdriqliyə, təşkilatçılıq qabiliyyətinə və təcrübəyə, zamanın tələblərini başa düşməyə, möhkəm iradəyə və ədalətə malik idilər, xalqın tələbatlarını, mentalitetini və ümidlərini nəzərə alırdılar, xalqın mədəni ənənələrinə və ağıllı qanunlara istinad edirdilər, - idarəetmə orada və o zaman daha çox uğurlu olurdu.

Dövlət idarəçiliyi böyük məharət, müxtəlif siniflərin, sosial təbəqələrin, etnos və din nümayəndələrinin mədəniyyət və maraqlarını harmonizasiya etmək, həyatın daxili və xarici dəyişikliklərinə vaxtında reaksiya vermək, maddi rifahı təmin etmək, ziddiyyətləri aradan qaldırmaq və insanların enerji və səylərini monarxiyanın məqsədlərinin təmin edilməsinə yönəltmək bacarığı tələb edirdi. İdarəetmənin ilkin məqsədlərindən biri başqa ölkələrin təbii və insan resurslarının istismar edilməsi hesabına dövlətin varlanmasına xidmət edən istilacı xarici siyasətin həyata keçirilməsi idi. O, ordu və silahlanmanın təkmilləşdirilməsi problemlərini, qarşılıqlı faydalı müqavilələr bağlamaq bacarığını, rəqib dövlətlərin güclü və zəif tərəflərini düzgün qiymətləndirməyi, insan münasibətlərinin motivləri və psixologiyasından düzgün istifadə etməyi, zəbt edilmiş ölkə xalqlarının ənənələrinə və dini əqidələrinə hörmət hesabına düşmənləri dosta çevirmək (necə ki bunu qədim farslar edirdilər) qabiliyyətini də daxil edirdi. İdarəetmə müvəffəqiyyəti

yəti çox zaman quldarlıq münasibətlərinin məntiqi ilə müəyyən edilən və quldarların sinfi maraqlarına cavab verən sabit sosial həyatın qorunması zərurətindən irəli gələn qanunlardan asılı olurdu. Buna baxmayaraq onlar müəyyən dərəcədə yoxsul siniflərin maraqlarını da nəzərə alırdılar.

## **Yaponiya**

Qədim yapon cəmiyyətinin mədəniyyəti qədim Çin salnamələri ilə yanaşı, “Vey təsviri”, “Teyki” (“İmperator xronikaları”), “Kudzi” (“Qədim rəvayətlər”), “Kodziki” (“Uzaq keçmişin qeydləri”), “Nihon söki” (“Yapon Annaları”), “Fudoki” (“Torpaqların təsviri”) və digər bu kimi yapon mənbələrində əks olunmuşdur. Daha geniş yayılmış etnik mənsubiyyət nəzəriyyəsinə görə yaponlar Sakit okean adaları və Cənubi Çinin sahiləyi rayonlarından Yapon adalarının cənubuna gəlmiş Şimal-Şərqi Asiyanın mançurtunquz tayfaları ilə malay-polineziya tayfalarının qarışığından əmələ gəlmişlər. Yapon milli dövlətçiliyi öz başlanğıcını “yayoy” dövründən götürür. Yaponiya, - Xan Çin imperiyasının (b.e.ə. 206 - b.e.220 əsrlər) mədəni təsiri sayəsində daş dövründən birbaşa “dəmir əsrinə” keçmişdir. Dəmirin və tuncun eyni vaxtda istifadə olunduğu dövrü “yayoy” dövrü hesab etmək qəbul edilmişdir. Çin mənbələrinə görə b.e.ə. I əsrdə “vey” xalqı yüzdən artıq dövlət yaratmışdır. Çin salnamələrinə görə arxaik dövrdə “şah” sözü ilə siyasi hakimiyyətə malik və əslində kənd icmalarının ağsaqqalları rolunda olan şəxslər adlandırılırdı. Ehtimala görə bu adamlar icma nümayəndələrinin yığıncaqlarında seçkilər nəticəsində şah olurdular. Əkinçiliyin insana tabe olmayan təbii şəraitdən asılılığı, insanların onun vasitəsilə firavanlıq və bol məhsul əldə edilməsinə can atdıqları magiyanın rolunu şərtləndirirdi. Bu mərasimləri yerinə yetirən kahinlər kənd icmalarının idarə edilməsində mühüm rol oynayırdılar. Yayoy dövrünün çox da böyük olmayan qədim yapon “dövlətlərində” siyasi rəhbərlik hüququnu şamanlıq verirdi. Siyasi hakimiyyətin simvollarının təəssümü tunc qılınc, nizə və zənglər idi. Sosial təbəqələşməyə əsaslanan sinfi münasibətlərin inkişafı ilə yapon protodövlətinin yaranması ilə müşayiət olunan siyasi hakimiyyət münasibətləri əmələ gəldi. Əgər xırda dövlətlərin yaranması dövründə yapon “şahları” siyasi hökmdardan çox şaman idilərsə, yapon imperatorları ömrünün axırına qədər dövləti idarə edir və ali ruhani səlahiyyətlərinə malik olurdular.

“Vey çji” Çin salnaməsi göstərir ki, b.e. III əsərində Yaponiyada Çinin Xan imperiyasının dəstəyini almağa can atan, aralarında Yematay və Yamato dövlətlərinin seçildiyi protodövlətçilik törəmələrinin birləşdirilib iri-ləşdirilməsi baş verdi. Ematayda əsas vahidinin əyalət olduğu inzibati sistemin mövcudluğu və onun ərazisində vahid vergiqoyma sisteminin tətbiqi

haqqında bilgilər məlumdur. Yamatoda təqribən IV əsrdə yaranmış kiçik dövlətlərdən birinin “şahi” bütün Yaponiyanın hökmdarına çevrildi. Məhz bu dövr yapon millətinin mərkəzi idarəetmə aparatına istinad edən dövlətçilik çərçivəsi daxilində birləşməsi dövrü oldu. Yaponiya – imperatorun hökmlərini qəbul edən, lakin öz müstəqilliyini saxlayan xırda dövlətlərin federasiyası formasında çıxış edən mərkəzləşdirilmiş dövlət oldu. Yaponiyada mütləqiyyət hakimiyyətinin simvolu IV-VI əsrlərdə meydana gələn kurqanlar (kofunlar) oldu.

Qədim yapon dövlət törəmələri arasında Yamatonun xüsusi mövqeyi şah nəslinin ilahi mənşəyi ideyası ilə şərtlənirdi: tarixə Sötoku-taysi kimi daxil olmuş hökmdar Yamato Günəş ilahəsi – Amaterasunun nəslinə hesab edilirdi. Onun hakimiyyətinin müqəddəs simvolları - qılınc, yəşəm daşı ilə bəzəmə və bürünc güzgü hesab edilirdi. VII əsrin əvvəllərində onun tərəfindən dövlət aparatı və idarəetmə sisteminin əsas formaları yaradıldı. 603-cü ildə onun tərəfindən məşğulluq dərəcələrinin yeni strukturu tətbiq edildi. Ölkədə buddizm yayılsa da, 604-cü ildə vətəndaşların öz hökmdarına itaəti Konfutsi konsepsiyasının dövlətin ideoloji əsası kimi elan edildiyi haqqında qanun verildi. Keçmiş “şahlar” “udzi kabane” adlanan aristokratiyaya çevrildilər (“udzi” - onların əslini əks etdirən soyad, “kabane” isə onların sosial mövqeyini göstərən ad idi). Yaponiyada imperator hakimiyyəti mənşəyinin yapon konsepsiyasına uyğun olaraq, bu hakimiyyət allahlardan gəlir və onların iradəsinin ifadəsidir. Bununla belə, etiraf olunurdu ki, zadəganların əcdadları - “udzilər” öz başlanğıcını imperator ailəsindən alırlar. Beləliklə, “Kodziki” və “Nihon söki” imperatorun və onun əhatəsində olan hakim sinfin tutduğu hökmlərlik mövqeyinin əsasını qoydular. İmperatorlara ehtiram ruhu ali sinfin - udzi kabanenin əsas ideologiyası oldu. Aristokratiya özünün silki mənsubiyyətini saxlayaraq, imperator hökumətinin bürokratiyasına çevrildi.

Yaponiyanın inkişafı kulturogenез sayəsində Çin və Koreyanın continental mədəniyyətinin stimullaşdırılmış transformasiyası yolu ilə həyata keçirilirdi. Bu dövrdə yapon imperator ailəsi tərəfindən heroqlif yazısı götürülmüş və yenidən işlənmişdir, astronomiya və digər elmlər sahəsində biliklər, Konfutsi konsepsiyası və buddizm fəlsəfəsi mənimsənilmişdir. Yaponlar yapon sözlərini yazmaq məqsədi ilə Çin sözlərinin qeyd edilməsi üçün mənə işarələri olan Çin heroqliflərini Çin deyil, yapon dilində oxuyaraq, onlardan uğurla istifadə etmişdilər. Beləliklə, heroqliflərin funksional rolunu və qrafik formasını kökündən dəyişmək yolu ilə onlar yapon dilinin fonetik işarələri kimi istifadə edilmişdir. Yaponiyada qərb mədəniyyətinin yayılmasına imkan verən, islahat yolu ilə sonralar “katakana”ya (qısaltılmış əlifba) və “hiraqana”ya (qrafik təsvirlə işarələrin ixtisarı) dəyişdirilmiş, ya-

pon əlifbası kana (manyöqana) belə meydana gəldi. VI əsrin sonu - VII əsrin əvvəlləri üçün (bəzi mənbələrə görə artıq III əsrdə) Yaponiya və Çin səfirliklərinin mübadiləsi başlandı. Səfirliklərin tərkibinə Çinə göndərilmiş tələbələr və alim-rahiblər daxil idi. Onların vəzifəsinə iqtisadiyyat, fəlsəfə, tarix və tibb sahəsində biliklər əldə etmək daxil idi. Bu dövrdə Yaponiya üçün ən qiymətli hədiyyələr - əldə edilməsi xəzinə tapılmasına bərabərləşdirilən kitablar hesab olunurdu. Yapon hökumətinin Çinə göndərilmiş insanların vətəne qayıtmasında maraqlı olduğunu nəzərə alaraq, onlar səxavətlə mükafatlandırılır və xüsusi titullara layiq görülürdülər. 555-ci ildə Koreya dövlətinin hökmdarı Kudar (Pyakçe) Çin mədəniyyətinin tarixinə həsr olunmuş beş klassik kitabda birləşən alimləri yapon sarayına göndərdi. Bu alimlər tarixdə “beş kitab doktoru” (“Hokey Hakase”) adını almışdılar.

VI-VII əsrlərdə Yaponiyada mərkəzləşdirilmiş hakimiyyətin möhkəmlənməsi prosesi gedirdi. Mərkəzləşdirilmiş dövlətin möhkəmləndirilməsində öz dövrünün şüur səviyyəsini qabaqlayan şahzadə Sötoku-taysi (572- 622) xüsusi rol oynamışdır. VII əsrin birinci yarısında padşahın naibi kimi o, şəxsi xidmətlərə uyğun olaraq verilən 12 dərəcə haqqında cədvəl tərtib etdi. Bürokratik prinsip sistemində əsaslanan cədvəlin tətbiqi, hakimiyyətin irsi ötürülməsini nəzərdə tutan udzıkabane ənənəvi sistemini sarsıtdı. *Çin dövlətçiliyinin böyük pərəstişkarı kimi tanınan Sötoku-taysi 604-cü ildə dövlət idarəçiliyinin Budda və Konfutsi prinsipləri şərh edilmiş “17 müddədən ibarət qanun” hazırladı.* Onun hakimiyyəti dövründə imperator sarayında “maarifçi müəllimlərin” hazırlığı üçün xüsusi məktəb yaradılmışdı. VII əsrin sonunda dövlət “Günəş Rişəsi” mənasını verən Nippon (Nihon) adlandırılmağa başlandı.

Yapon dövlətçiliyi və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin əsası hüquq idi. Yaponiyada hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi Çində ruhi mədəniyyət nailiyyətlərinin və IX əsrə kimi missiyasına Çin dövlətçiliyinin zəngin təcrübəsini öyrənmək daxil olan səfirlərin göndərilməsi davam etdirilən, Suy (VI əsr) və Tan (VII əsr) sülalələri tərəfindən idarə olunan güclü imperator hakimiyyətinin təsiri altında həyata keçirilirdi. *645-ci ildə Yaponiyada Tayk islahatı keçirildi və ilk dəfə olaraq mənimsənilmiş Çin qanunları bazasında hazırlanmış geniş Rutsirö qanunlar məəcəlləsi sistemi yaradıldı. Ona uyğun olaraq, ali hökumət məmurları vəzifələrinə xüsusi “Dayqaku” (klassik konfutsi kitablarının öyrənilməsi) məktəblərini bitirmiş və uyğun imtahanlardan keçən şəxslər təyin olunurdular.* Lakin bununla yanaşı tanınmış ailələrdən çıxanlar vəzifələrin irsən təyin edilməsi imtiyazından istifadə edirdilər. Bu sistemə uyğun olaraq, məmurlara Konfutsi ləyaqətlərini saxlayan fəxri adlar verilir: daytoku (böyük yaxşılıq), sötoku (kiçik yaxşılıq), daydzin (böyük xeyirxahlıq), södzin (kiçik xeyirxahlıq), dayrey (böyük ehtiram), sörey

(kiçik ehtiram), daysin (böyük inam), sösin (kiçik inam), dayqi (böyük ədalət), söqi (kiçik ədalət), dayti (böyük müdriklik), söti (kiçik müdriklik). Ad almış şəxslər rəngli parçalardan tikilmiş papaq qoyurdular. Mədəniyyəti dəyişdirici fəaliyyət kimi nəzərdən keçirən keçmişin ənənələrinə oriyentasiya olunan Konfutsi mədəniyyət konsepsiyası Yaponiyada Meydzi (1867-1868-ci illər) inqilabınadək saxlanılmışdı. Eyni zamanda yapon mədəniyyəti üçün bütün xarici təsir və yenilikləri öz ənənəvi modellərinin ruhunda yəni-dən işləmək bacarığı xarakterik idi.

Rutsirö qanunlar sistemi nəzəri olaraq hüququn imtiyazlar üzərində qələbəsinə və mərkəzləşdirilmiş dövlət hakimiyyətinin hökmranlığının möhkəmlənməsini qeyd edən *yeni dövlətçilik mədəniyyətinin* yaradılmasını göstərdi. İrsi aristokratiya dövlətin bürokratiyasına çevrildi. Ailə mədəniyyətinin inkişafı məqsədi ilə Rutsirö qanunlarına, Çində patriarxal sistemə keçidin artıq tamamlandığı ailə münasibətlərini əks etdirən əxlaq normaları da daxil edildi. Rutsirö dövründə torpağa ictimai sahiblik prinsipi elan edilmişdisə də, praktikada malikanələrin “söen” – şəxsi mülklər, aristokratların mötəbər evləri, məbədlər və s. sistemi inkişaf etdirilirdi. Eyni zamanda mərkəzi hakimiyyətin bürokratik idarəetmə prinsipi öz təsirini itirirdi, VII əsrin ikinci yarısından onu 300 ildən çox davam edən Fudzivara nəslinin təkbaşına aristokrat idarəçiliyi dövrü əvəz etdi. Onunla rəqabət apararı digər klanları özünə tabe edən Fudzivara klanı regent (sessö) və baş nazir (kam-paku) vəzifələrinin varisi oldu ki, bunlar mahiyyətcə bütün monarx hüquqlarını ona verirdi. Zadəganlar sinfinin həyat fəaliyyətini və hakimiyyətini saxlayan iqtisadi əsas malikanələrdən gələn böyük gəlirlər idi. Tanınmış yapon kulturoloqu İenaqa Saburo hesab edir ki, Rutsirö qanunlar sistemi dövlətini quldarlıq dövləti kimi nəzərdən keçirmək mümkündürsə də, o, antik Avropanın klassik quldarlıq cəmiyyətindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirdi. Bununla bərabər alim qeyd edir ki, böyük maddi resursların və işçi qüvvəsinin mərkəzləşdirilmiş dövlət hakimiyyətinin əlində təmərküzləşməsi milli mədəniyyətin inkişafı üçün geniş imkanlar yaradırdı.

Hökumət tərəfindən mövcud rejimin müdafiə vasitəsi kimi baxılan *dövlət idarəçiliyinin ciddi amili buddizm idi*. Buddizm təliminə görə öləndən sonra insanın ruhu altı yoldan biri ilə gedə bilər: onlardan biri - cənnətə, üçü – cəhənnəmə, ikisi – insana və ya heyvana təkrar yerləşdirilmə yolu ilə canlılar aləminə aparır. Buddizm sinfi bölgünü inkar edirdi və hər bir insanın əbədi həyat mücəssəməsi - Budda ola biləcəyini elan edirdi. Lakin buddizm Yaponiyada xilas təlimi kimi deyil, bələlardan qoruyan və xoşbəxtliyə nail olmağa imkan verən magiya sənəti kimi yayılmışdı. Dövlətin müdafiəsi naminə çıxış edənlərin ləyaqətinə həsr olunmuş “Qızıl şəfəq sutrası” xüsusi ehtiramla əhatə olunmuşdu. Yapon buddizminin spesifikasiası o idi ki,

Rutsiryö dövründə rahiblər məmurlara bərabər tutulurdu, ali budda ruhaneləri isə hökumət tərəfindən təyin edilirdi. Din xadimləri vergilərdən azad olunurdular, onların fəaliyyəti isə qanunla nizamlanırdı. Buddizmin qorunması və genişləndirilməsi hökumətin magiya vasitələri ilə dövlətdə sakitliyi təmin etmək səyi ilə şərtlənirdi. Öz növbəsində, dini təşkilatlar himayədar allah tərəfindən “dövlətin müdafiəsi” ideyasının yapon buddizminin spesifik xüsusiyyəti olduğunu sübut etməyə çalışaraq, dövlət hakimiyyətini dəstəkləməyə səy göstərirdilər. Bununla bərabər himayədar allahın istəyi ilə müdafiə olunan “dövlətin” heroqlifləri yapon dilində “mikado” – imperator kimi oxunmalı idi. Beləliklə, “dövlət” sözü altında - siyasi hakimiyyəti və quldarlıq dövlətinin bürokratik aparatını öz əlində cəmləşdirmiş monarx nəzərdə tutulurdu. Eyni zamanda ölkədə xoşbəxtliyə aparən yol kimi baxılan sintoizm (“allahların yolu”) fəaliyyət göstərirdi.

IX əsrdə Rutsirö cəmiyyətini zadəgan cəmiyyəti əvəz etdi. Əgər Rutsirö dövründə xalq mədəniyyəti əsaslarının bilgisini idarəetmə maraqlarında bacarıqla istifadə edən aristokratlar dövlətin ali bürokratiya funksiyalarını yerinə yetirirdilərsə, aristokratik idarəetmə dövrünün başlaması ilə onlar öz vəzifələrini aşağı məmurlara həvalə etdilər. Özlərinə yalnız nümayəndəlik funksiyalarını, mərasimləri, qəbul və ziyafətləri saxlayaraq, onlar məzmun-suz həyat tərzi keçirməyə başladılar ki, bu da onların fəaliyyətinin səmərəsiz, istehlakçı xarakter daşımağa başlamasına gətirib çıxardı. Alimlər zənn edirlər ki, zadəganlıq cəmiyyəti dövründə Yaponiyada bədii mədəniyyət daha çox inkişaf etmişdir, halbuki cəmiyyətin elmi biliklərinin səviyyəsi çox da yaxşı deyildi.

XI əsr üçün Yaponiyada əyalət əyanlarının hərbi və iqtisadi gücünün artması müşahidə edilirdi. Zadəganların siyasəti və kəndlilərin passiv müqaviməti nəticəsində “kubunden” pay sistemi dağıldı, bunun ardınca zadəgan cəmiyyətinin sonunu və feodal cəmiyyətinin meydana çıxmasını göstərən malikanə sistemi - “söen” əmələ gəldi. İnaqa Saburonun fikrincə, qədim feodal dövlətçiliyi Yaponiyada XV əsrə qədər mövcud olmuşdur. Alim Yaponiyada feodal ictimai münasibətlərini kiçik mülklü samurayların hərbi təbəqəsinin yaranması və onların irsi aristokratiyaya qarşı mübarizəsi ilə bağlayır. Varlı kəndlilərin (nanusi) arasından, yeni dövlətçiliyin – feodal cəmiyyətinin yaranmasının əsasını qoyaraq Yaponiyada hakimiyyətə gələn hərbi təbəqənin (samurayların) formalaşması baş verdi. *XIII əsrin əvvəlində, “kuqe” saray aristokratiyasının və “buke” hərbi təbəqənin ikihakimiyyətliliyinin qurulmasını göstərən yeni idarəetmə sistemi – “buke” hərbi təbəqə idarəçiliyi tətbiq olundu. 1221-ci ildən sonra “bakufu” (hərbi qərar-gah) hökuməti ikihakimiyyətlikdən samuraylar təbəqəsinin tam hakimiyyətinə keçidin əsasını qoydu.* Əgər qədim yapon cəmiyyətində hakimiyyətin

əsasını mərkəzləşdirilmiş dövlət hakimiyyəti (udzikabane əyanları, regent hakimiyyəti və Rutsirō dövrü zadəganları imperator quruluşunun dövlət strukturuna daxil idi) təşkil edirdisə, samurayların feodal hakimiyyətinin əsasını torpaq mülkiyyəti təşkil edirdi. Bu hakimiyyəti möhkəmləndirən institut ağanı və onların xidmətçilərini birləşdirən, irsən ötürülən vassalitet sistemi oldu. O, samurayların iqtisadi və hərbi gücünün artmasına yardım edirdi. Samuray əxlaqına əsaslanan və insanların sosial müdafiəsi üçün yeni imkanlar açan *vassalitet sistemi - feodal insan münasibətlərinin yeni mədəniyyətinin əsası oldu*. Bununla bərabər ağırlıq mərkəzinin yeri dövlət maraqlarından, ailələrinin saxlanması və gələcək nəsillərinin təmin edilməsini nəzərdə tutan feodal müqavilələri iştirakçıların maraqlarına dəyişdirilmişdi. Feodal cəmiyyətinin yeni sosial mədəniyyəti, qədim yapon mədəniyyətinə xas olan yuxarılara münasibətdə kor-koranə qul itaətinin əvəzinə ilk dəfə olaraq ikitərəfli vəzifələri nəzərdə tutan əxlaqi prinsiplərdə ifadə olunurdu. Samurayların şəxsi şücaət və şəxsi mənfəət səyi ilə yanaşı, samuray əxlaqi vassalların fədakar cəsurluğu və sədaqətinin süzənərlər tərəfindən onlar və onların nəsilləri haqqında qayğı ilə harmoniyasını göstərirdi.

Feodal cəmiyyətinin inkişaf prosesi XIII-XV əsrlərdə daha da intensivləşdi. Bu dövrdə Yaponiya tərəfindən sun, yuan və min mədəniyyətlərinin mənimsənilməsi baş verdi. Yaponiyanın özündə samurayların hakim sinfi yapon aristokratiya mədəniyyətini fəal surətdə mənimsəyirdi. XIV əsrdə Çindən Yaponiyaya, Konfutsi əxlaqının bərqərar edilməsinə səbəb olan Çju Si fəlsəfəsi keçdi. Ölkədə dini mədəniyyətin, elmin və incəsənətin inkişafına diqqət ayıran Dzen-buddizmin mühüm rol oynadığı dünyəvi mədəniyyətə tədrici transformasiyası baş verirdi. *XV əsrdə Yaponiyada feodallar üzərində vahid mərkəzi hakimiyyət quruldu*. XV əsrin sonu üçün “sōen” malikanələr sisteminin qalıqlarını və köhnə knyaz qoşun sərkərdələrinin hakimiyyətini ləğv edən yeni “daymō” yapon knyazlıqları yaranmağa başladı. Bu dövrdə kənddə seçkili ağsaqqallar, kəndxudalar və s. tərəfindən təmsil edilən özünüidarəni nəzərdə tutan dövlət səviyyəsində feodal idarəçiliyinin unitar sistemi quruldu. Ailələrdə kişilərin vahid varisliyini nəzərdə tutan ata xaqanlığı sistemi müəyyən edildi. 1591-ci ildə *samuraylar, kəndlilər, sənətkarlar və tacirlərdən ibarət olan ciddi təbəqə bölgüsü tətbiq edildi*. Bir təbəqədən digərinə keçidin qadağan olunması aşağı sınıfların irəli çəkilməsi əsasında sosial yeniləşmə və mübadilə prosesinin ləngiməsinə səbəb oldu. Beləliklə, *feodal hakimiyyətinin hərbi təbəqə sistemi və ya hərbi diktatura - “sōqunat” təsdiq edildi*. XVI əsrdə Yaponiya Portuqaliya, İspaniya, Hollandiya və İngiltərə ilə yapon mədəniyyətinin inkişafına və onun aşkar qarışmasına səbəb olan beynəlxalq əlaqələri həyata keçirirdi. Lakin artıq 1639-cu ildə ölkəni xarici təsirdən mühafizə etmək və mövcud qaydaları

saxlamaq, həmçinin “Avropa dövlətlərinin işğalçılıq cəhdlərindən” qorumaq məqsədilə “Ölkənin bağlanması haqqında fərman” verildi. Bu zaman Bakufu hökumətinin ideologiyası üzərində qurulmuş Konfutsi-çjusian əxlaq qaydalarına uyğun olaraq, feodal dövlətinin saxlanması yönəldilmiş elmlərin inkişafı təşviq edilməyə və maarifçi idarəçilik siyasəti həyata keçirilməyə başlandı. Bu dövrdə patriarxal ailələrdə ictimai münasibətlər “yuxarılara hörmət - aşağılara nifrət” prinsipi üzrə qurulurdu ki, bu prinsirə görə aşağı mövqə tutan insanlar yuxarıdakılara sözsüz itaət etməli idilər.

*1790-cı ildən sonra Söxeydzaki Qakumondzə çjuan məktəbi bakufu hökumətinin dövlət tədris müəssisəsi oldu, çjuanluq tərəfindən təqdim edilən konfutsianlıq isə feodalların hakim sinfinin maraqlarına cavab verən feodal cəmiyyətinin ortodoksal fəlsəfəsi oldu. Bu dövrdə insan davranışının əxlaq normaları sistemindən ibarət olan ən məşhur tədris vəsaiti Kaybar Esikenin “Amatodzokun” kitabı idi. Konfutsianlıq hökmdarlara hakimlik elmini öyrədirdi. Onun əsasında Yaponiyada, mahiyyətinə görə iqtisadi siyasətə yaxın olan “ölkənin idarəçiliyi və xalqın xilası” (“Keysey Saymin”) haqqında elm sürətlə inkişaf edirdi. Ogyu Sorayın “Seydan” (“Siyasət haqqında söhbətlər”) kitabında, Dadzay Syundayın “Keydzay roku” (“İqtisadiyyat haqqında qeydlər”) və digər əsərlərdə sosial idarəetmə problemləri və feodal rejimi və maarifçi idarəçilik siyasətinin qorunması maraqlarında feodal cəmiyyətinin ziddiyyətlərini aşkar etmək cəhdləri nəzərdən keçirilmişdir. Bu dövrdə sülh yaradılması və əmtəə iqtisadiyyatının inkişafı nəticəsində Yaponiyada şəhərlərin gələcək yüksəlişi, elmin, təhsilin və maarifçiliyin inkişafı üçün şərait yaradıldı, biliklərin xalq kütlələri arasında yayılmasına imkan verən kitab çapçılığı təbiiq edildi.*

Söqunatın feodal dövlətçiliyi və mərkəzləşdirilmiş hakimiyyətinin möhkəmləndirilməsi, iqtisadiyyatın təşviqi, maliyyənin və adətlərin sağlamlaşdırılması məqsədi ilə XVIII əsrin sonu - XIX əsrin əvvəlində, əsasını köhnə Yapon adətlərinə qayıdış ideyası təşkil edən Kōxo (1718-ci ildən), Kansey (1789-1800) və Tampō (1830-1843) illərinin islahatları keçirildi. Köhnə zamanlara qayıdış siyasəti hadisələrin inkişafına qarışmama real siyasəti ilə uyğunlaşdırılırdı və feodal cəmiyyəti ziddiyyətlərinin aradan qaldırılmasına yönəldilmişdi. Son nəticədə bu iki təşkil edən vektoru - əmtəə iqtisadiyyatının inkişafı və cəmiyyətin Yeni dövrə xas mənbələr üzərində yenidən qurulması üçün enerjinin toplanması oldu. Siyasi istiqamətlərə uyğun olaraq, bu dövrdə elmin inkişafı iki əsas səmtdə həyata keçirilirdi: “kokuqaku” (milli elm) və “ranqaku” (hollandşünaslıq) və ya “yoqaku” (avropaşünaslıq). “Kokuqaku”da mütərəqqi başlanğıc - “ehkamlardansa həqiqətə daha çox hörmət etməyin” zəruriliyi haqqında olan tezis idi. Lakin bütövlükdə milli elmin nümayəndələri başlıca olaraq klassik milli ədəbiyyat aləmi ilə



kifayətlənirdilər. “Kokuqaku”dan fərqli olaraq hollandşünaslıq və ya avropaşünaslıq Avropa mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf təcrübəsinin tədqiqatına və yaradıcı istifadəsinə yönəldilmişdi. Bu istiqamətin prioritet inkişaf zəruriliyi Yaponiya dövlətçiliyinin möhkəmləndirilməsi üçün müasir qərb elmi və texnikası nailiyyətlərinin yaradıcılıqla istifadəsində hökumətin tələbatı ilə diktə edilirdi. Lakin bu dövrdə yalnız təbiyyat və təbiiq elmlər sahəsində tədqiqatlar üçün şərait yaradılmışdı. Azad Avropa ictimai elmlərinin öyrənilməsi isə Yaponiyanın rəsmi feodal doktrinaları ilə məhdudlaşdırılmışdı və xüsusən feodal dövlətçiliyinin və ölkənin hərbi qüdrətinin möhkəmləndirilməsi maraqlarında istifadə edilirdi. Bakufu hökumətinin feodal rejiminə tənqidi münasibətin yaranmasına səbəb ola biləcək və ya onda şübhə oyada biləcək hər şey qəbul edilməz elan edilmişdi. Bakufu dövlət idarəçiliyinin vəzifəsi yapon feodal etikasının saxlanması şərti ilə təbiyyat elmləri və texnikadan istifadə edilməsini təmin etməkdən ibarət idi.

XIX əsrdə şəhərlərdə elm və incəsənət sahəsində biliklərin yayılmasına yönəldilmiş tədbirlər həyata keçirilirdi. Bununla yanaşı daha geniş kütlənin kulturoloji (F.M.) maarifləndirilməsi və ölkədə etik mədəniyyətin inkişafı məqsədi ilə əhalinin müxtəlif təbəqələri üçün xüsusi mühazirələr təşkil edilirdi, əyalətlərdə isə hətta xüsusi lektoriyalar təşkil edilirdi. *1857-ci ildə feodal dövlətçiliyinin möhkəmləndirilməsi məqsədi ilə Yaponiyada “Bansö sirabasö”- qərb elmlərinin öyrənilməsi üzrə Dövlət elmi-tədqiqat və pedaqoji mərkəzi yaradıldı.* İnstitut istər bilavasitə və ya dolayısı ilə hərbi məqsədlərə xidmət edirdisə də, o, Yaponiyada intellektual mədəniyyətin inkişafına ciddi təsir göstərdi. Klan səviyyəsində analoji məktəblər qalaətrafı şəhərlərdə də açılmağa başladı. Bununla yanaşı klanların nəzdində “koqaku” orta məktəbləri və “terakoya” ibtidai məktəbləri də açılırdı ki, bu da kənd əhalisi arasında biliklərin yayılmasına kömək edirdi. Bu prosesə həm də yapon hollandşünasları tərəfindən bilik mübadiləsi məqsədi ilə təşkil edilmiş elmi cəmiyyətlər də xidmət edirdi. Lakin hərbi rejim repressiyaları feodal cəmiyyətinə tənqidi münasibət bəsləyən yeni ideologiya kimi avropaşünaslıq prosesinin inkişafını dayandırdı. Buna baxmayaraq Meydzi inqilabına qədər Yaponiyada İmmanuel Kant fəlsəfəsinin, iqtisadiyyat və siyasət sahələrində qərb ölkələrinin nailiyyətlərini aşkar edən dövlət idarəçiliyinin parlament sisteminin danılmaz üstünlüklərinin öyrənilməsinin və təbəqə sistemindən imtinanın səbəb olduğu Yeni zaman ruhu yayılırdı. Avropa mədəniyyəti təcrübəsinə və yaponların həyat təcrübəsinə əsaslanan feodal dayaqlarına, klan sistemində və bakufu hökumətinə tənqidi münasibət Meydzi inqilabı üçün tarixi şəraitin əsasını qoydu. Lakin hətta Meydzi konstitusiyasının qüvvədə olduğu illərdə Yaponiyanın hakim sinifləri dövlətçiliyə hörmətin yaponların spesifik, ənənəvi xüsusiyyəti olması haqqında tezisi elan

edərək, Yeni dövrün sosial-siyasi konsepsiyalarını yabançı, Qərbdən götürülmüş kimi inkar edirdilər.

Buna baxmayaraq Edo dövrünün (XVII əsrin sonu - XVIII əsrin birinci yarısı) islahatçılıq ideyaları yapon feodal cəmiyyətinə müəyyən təsir göstərirdi. Edo dövrünün görkəmli alimi və demokrati, “Təbiətin əsl qanunları” və “Qanunun əsl izahı” əsərlərinin müəllifi Ando Söeki feodal qanunlarına qarşı çıxış edir və ölkənin təcrid edilməsini pisləyirdi. Radikal köklənmiş Söeki sosial-tarixi ziddiyyətləri tənqidi təhlil edərək, bütün cinayətləri, yaramazlıqları və müharibələri sosial ədalətsizlik və istismar sistemi kimi izah edirdi. Qədim “təbii cəmiyyəti” orta əsrlərin “qanunlarla idarə edilən cəmiyyəti ilə” müqayisə edərək, Söeki samuraylar, kəndlilər, sənətkarlar, təcirlər arasındakı fərqi və ağalar və məzlumlara bölünməni istisna edən sosial bərabərlik münasibətlərinin, təbii cəmiyyətin qurulmasına çağırırdı. Söekin humanist fəlsəfəsi demokratik ideyalardan ibarət idisə də və zəhmətkeşlərin ədalətli maraqlarını ifadə edirdisə də, o, feodal təfəkkür tərzii ilə şərtlənən utopik xarakter daşıyırdı, keçmişə yönəlmişdi və insanın həyat fəaliyyətinin bütün qanunauyğunluqlarını, o cümlədən, yapon cəmiyyətini mütərəqqi dəyişikliklərə doğru aparən istehsal qüvvələri inkişafının tarixi perspektivini nəzərə almamışdı. Söekin əksinə olaraq, alimlər Hiraqa Qennay, Kaibo Serö və başqaları öz məqsədini ictimai rifahın və dövlətin xeyrinə maraqların genişləndirilməsində ticarət kapitalının inkişafı da daxil olmaqla, Avropa innovasiyalarının istifadəsinə yönəldilmiş yaradıcı fəaliyyətdə görürdülər. Onlar syöqunat üçün radikal ideyaları ifadə edirdilərsə də, lakin Söekidən fərqli olaraq bu alimlər feodalizm və absolyutizmi dövlət forması kimi şübhə altına almırdılar. Buna baxmayaraq onların baxışlarında tarixi inkişafın zəruriliyinin dərk edilməsi əks olunmuşdu və ona doğru yeni yollar göstərilirdi. İyerarxiyanın silki əsarətinə qarşı samurayların aşağı təbəqəsinin narazılığını əks etdirən və Meydzi inqilabının hazırlanmasına təsir göstərən radikal ideyalar sırasına - cəmiyyətin dəyişdirilməsinə və antisüqun hərəkətinin inkişafına yardım etməyə yönəldilmiş enerji mənbəyi - “imperatora ehtiram ideyası” və “əcnəbilərin qovulması ideyası” da aid idi.

1853-cü il Yaponiyanın qərb ölkələri ilə sosial-mədəni mübadiləsi üçün yeni imkanlar yaradan “Yaponiyanın kəşfi” ili kimi qeyd olundu. Bu dövrdə, bir çox klanlara parçalanmış, əhalini yuxarılara və aşağılara bölən təbəqə sisteminin fəaliyyəti ilə şərtlənən Yaponiya dövlətçiliyi kifayət qədər zəif idi. Bu, feodal parçalanmasına son qoymaq iqtidarında olan, imperatorun başçılığı ilə milli birlik dövlətçiliyi forması olan, mütləqiyyət dövləti ideyasına dəyişdirilən vahid milli dövlət ideyasını yaratdı. Yapon dövlətçiliyi inkişafının bu mərhələsinin sosial-siyasi ziddiyyəti ondan ibarət idi ki, yapon cəmiyyətinin yeni mədəni səviyyəyə keçidini təmin edəcək dəyişdirici fəa-

liyyətlə istiqamətlənən enerji, dövlətçiliyin antik ənənələrinin bərpasına istiqamətlənən ideyalar zəminində sərf olunurdu. Meydzi inqilabından əvvəlki dövrdə şəhərlərdə əsasən fərdi mədəniyyət formalaşdı, lakin kənd regionları üçün ona xas olan birlik və həmrəylik hissi ilə kollektiv mədəniyyət xarakterik idi. Əlbəttə, şəhərdə və kənddə mədəniyyəti qavrama qabiliyyəti və intellektual mədəniyyət səviyyəsi müxtəlif idi ki, bu da əmək fəaliyyətinin xarakteri və onun daşıyıcılarının sinfi mənsubiyyətindən asılı idi. Feodal cəmiyyətinin əmtəə istehsalının inkişafı və vergi əsarəti ilə şərtlənən ziddiyyətlərinin ağırlığı kəndlilərin çiyinə düşdü. Bu onun feodal dövlətçiliyinin dağılmasını sürətləndirən siyasi özünüdərkini və kənd üsyanlarını yaratdı. Kənd özünüidarəsinin və yerli vəzifəli şəxslərin fəaliyyəti üzərində nəzarət imkanları ilə kifayətlənməyərək, kəndlilər ölkədə sosial qaydanın dəyişdirilməsi məqsədi ilə sosial islahatların keçirilməsini tələb etdilər. Kəndə istinad edən demokratik “Azadlıq və xalq hüququ uğrunda hərəkət” Meydzi dövrünün ikinci onilliyində inqilabi dəyişikliklərin başlıca hərəkətverici qüvvəsi oldu.

1867-ci ildə Yaponiyada *dövlət idarəçiliyinin imperator üslubu bərpa edildi və* ölkənin xaricilər üçün açılması siyasətinin gücləndirilməsinə, Avropa və Amerika mədəniyyətinin mənimsənilməsinə istiqamət alan yeni hökumət yaradıldı. Meydzi inqilabından sonra ölkədə Avropa və ABŞ-ın sosial-mədəni, o cümlədən idarəetmə texnologiyalarının stimullaşdırıcı transformasiyası ilə şərtlənən fəal kulturogenез yer aldı. XIX əsrin sonuna doğru aydın oldu ki, Bakufu hökuməti tərəfindən başlanan “varlı dövlətin və güclü ordunun” yaradılması siyasəti *intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafı* mədəni, o cümlədən siyasi və iqtisadi islahatlırsız *mümkün deyil*. Yaponiya sənaye inqilabının və kapitalist sənayesinin formalaşdırılmasının başa çatdığı qabaqcıl Qərb ölkələrinin xarici çağırışları qarşısında idi. Bakufu hökumətindən fərqli olaraq, Meydzi hökuməti nəinki ölkənin müdafiəsi ilə əlaqədar olan sahələri, həm də Avropanın siyasi təşkilini, Yeni dövrün hüquq sistemini və iqtisadi strukturunu fəal surətdə mənimsəmişdi. *Dəyişikliklərin əsas şüarı “yapon ruhu üstəgəl Avropa bilikləri”* oldu. Beləliklə, Yaponiya qabaqcıl Qərb ölkələrində baş verən - feodal dövlətçiliyinin kapitalist dövlətçiliyinə dəyişdirilməsi prosesinə cəlb edilmiş oldu. XIX əsrdə Yaponiyanın inkişaf yolu bu dövrdə Avropanın qabaqcıl ölkələrinə və ABŞ-a görə geridə qalmış Almaniya və Rusiyanın inkişaf yoluna yaxın idi. Bununla belə bu, Yaponiyanın dünya səhnəsində rəqabətə dözümlülüyünü təmin edərək, nisbətən qısa müddət ərzində sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi inkişafın kifayət qədər yüksək tempinə çatmasına imkan verən feodal ölkəsinin fəal surətdə modernləşdirilməsi yolu idi. Meydzi hökuməti *“sivilizasiyanın inkişafına”* (“*bummey kayka*”) istiqamət götürdü ki, onun da

şərtlərindən biri təbəqə sisteminin tam ləğv olunması oldu, bu da *ölkənin demokratlaşdırılması proseslərinin və yeni demokratik idarəetmə üsulunun yaranmasına səbəb oldu*. “Azadlıq və xalq hüququ uğrunda” hərəkat xalqın suverenliyini, azad seçkiləri və birpalatalı parlamenti nəzərdə tutan konstitusiyanın tətbiqi tələbini irəli sürdü. *1889-cu ildə Meydzi hökuməti monarxizm prinsipinə əsaslanan Böyük Yapon İmperiyası Konstitusiyasını dərc etdi və dövlət idarəçiliyinin konstitusiyalı formaya keçməsi haqqında elan etdi. Ölkədə yeni siyasi sistem - əsasını imperator ayini təşkil edən imperator dövlətçiliyi sistemi quruldu. Konstitusiya imperatora qeyri-məhdud hüquqlar verirdi, parlamentin hüquqları isə məhdudlaşdırıldı.*

Kapitalist iqtisadiyyatının inkişafı ilə 1910-1920-ci illərdə Taysō dövrü başlandı. İmperatora, məmurlara, ailə başçısına və s. könüllü itaət ruhu ölkə gənclərinin zəruri təhsilinin fəaliyyət göstərdiyi yapon maarif sistemində də hakim idi. Buna baxmayaraq, 1945-ci ilə qədər Yaponiyanın demokratik mədəniyyəti Qərbi ölkələrinə xas lazımi inkişafı əldə edə bilmədi. *Yeni dövlətçilik forması və dövlət idarəçiliyinin yeni sistemi sayəsində, XX əsrin ilk illərində Yaponiyada sənaye inqilabı əsasən başa çatdı və ölkə kapitalist dövlətləri sırasına daxil oldu*. 1919-cu ildə Paris Sülh konfransında *Yaponiyanın dünyanın böyük dövlətlərindən biri olduğu təsdiq edildi*. Bu dövrdə inkişafın son dərəcə yüksək tempinə və əldə edilmiş nəticələrə görə dünyada Yaponiyaya bərabər olan az idi. Əlbəttə, bu dövrdə Yaponiyada hələ demokratiya dövlətçiliyi yox idi. Avtoritar imperator dövlətinin bazasını təşkil edən patriarxal feodal ailəsinin ənənələri vətəndaşların şəxsi azadlıqlarının olmamasını cəmiyyətdə onlar tərəfindən ağrısız qəbul etməyə imkan verirdi. Konstitusiyanın ardınca dərc edilən vətəndaş məəcəlləsi kişi və qadının hüquq bərabərsizliyi mövqeyini və ailə başçısının varislik hüququ sistemini qanuna saldı.

*Ölkənin modernləşdirilməsi*, qərb ölkələri elmlərinin ən yeni nailiyyətlərinə əsaslanan təhsilin və maarifçiliyin effektiv sistemi, bütün xalqın varı olan rəsonal biliklərin cəmiyyətdə yayılmasına, sosial mühitin, yaponların sosial-mədəni həyatının məzmununu və keyfiyyətinin sistemətik mütərəqqi dəyişilməsinə kömək edirdi. *Millətin intellektual mədəniyyətinin artan inkişafı Yaponiyanın bütün sonrakı sosial-iqtisadi nailiyyətlərinin, onun dünya sivilizasiyasının ən qabaqcıl ölkələri sırasına çıxmasının əsası oldu*. Millətin intellektual mədəniyyətinin tərəqqisi Yaponiya dövlət idarəçiliyinin diqqət mərkəzində yerləşirdi. Yalnız universitet və elmi-tədqiqat institutlarının sürətli inkişafını təmin edən dövlət siyasətinin prioritetləri deyil, həmçinin məktəb təhsili və əhalinin müxtəlif təbəqələrinin kulturoloji maarif şəbəkəsi səviyyəsində elmi biliklərin tətbiqi sistemi də bu strateji vəzifənin yerinə yetirilməsinə yönəldilmişdi. İntellektual mədəniyyətin, ilk növbədə təbiyyat və texniki elmlərin qa-

baqlayıcı inkişafına tələbatlar - ictimai istehsalın effektivliyinin təmin edilməsi, ölkənin müdafiə qabiliyyətinin inkişafı, həmçinin dünya bazarında yapon məhsullarının rəqabət qabiliyyətinin zəruriliyi ilə şərtlənirdi. Sosial və humanitar elmlərin, xüsusən effektiv dövlət idarəçiliyinin mühüm əsası olan hüquq və iqtisadi elmlərin hərtərəfli inkişafı da aktual vəzifə idi.

*İmperator Yaponiyası dövlətçiliyinin ideoloji əsası kimi, həm də feodal cəmiyyəti ideologiyasının əsasını təşkil edən, konfutsianlığı əvəz edən qərb ictimai elmlərindən istifadə etməyə başladılar.* Əvvəlcə Avropa maarifinin, liberalizmin və klassik burjua demokratiyasının sosial-siyasi ideyaları genişləndirildi. Lakin sonralar Yaponiyanın ictimai tədqiqatlarında, ona xas alman anlamı etatizmi və monarxiya hakimiyyətinin inkişaf etmiş tendensiyaları ilə, Almaniyadan mənimsənilmiş fəlsəfə, hüquq, iqtisadiyyat və digər elmlər hakim yer tuturdu. Alman etatizmi Yaponiya milli dövlətinin “saf adətlər və gözəl ənənələr” haqqında “əbədi” ideyası və tezisi, habelə imperator idarəetmə sistemi dayaqlarının tənqidinin və ya inkarının aradan qaldırılmasını əsaslandırmaq üçün istifadə edilirdi. Bununla əlaqədar olaraq 1945-ci ilə qədər, xüsusilə faşizm illərində ictimai elmlərdə sərbəst elmi tədqiqat yox idi. İlk növbədə sosial sistem və onun ziddiyyətlərini öyrənən tarix və digər elmlər ciddi reqlamentləşdirilir, bəzi hallarda isə repressiyaya uğradılırdı. Bu dövrdə ənənəvi incəsənət sahəsi istisna olmaqla, Yaponiyanın ictimai həyat fəaliyyəti sahələrinin əksəriyyəti üçün avtoritar idarəçilik üslubu xarakterik idi. Məktəb təhsili sahəsində riyaziyyat, fizika və digər təbiyyat elmləri sahəsində rəşional elmi biliklərin formaləşdırılması ilə yanaşı ictimai həyat məsələlərinin sərbəst tənqidinin nəzərdən keçirilməsi qadağan edilirdi və mifologiyaların köməyi ilə imperator dövlətçiliyinin qeyri-tənqidi mənimsənilməsi aşılardı. Ali məktəblərdə də elmi tədqiqatların sərbəstliyi qəbul edilmirdi, özünüidarə hüququna təminat verilmirdi. Yaponiya fenomeni və onun inkişaf ziddiyyəti ondan ibarətdir ki, hətta bu dövrdə də ölkədə, xüsusilə müdafiə sahəsində, dünyəvi əhəmiyyətə malik bir sıra tədqiqatlar meydana çıxdı. Ən əhəmiyyətli nəticələr arasında yapon gəmiqayırmasında və hərbi elmi sahəsində əldə edilən mühüm nailiyyətlər var idi. Lakin İənaqa Saburonun fikrincə, elmi tədqiqatların nəticələrinin idarə edilməsi qeyri-adekvat idi, bunun nəticəsində İkinci Dünya müharibəsi illərində ölkənin inkişafına və təhlükəsizliyinə neqativ təsir göstərən bir sıra ziddiyyətlər yarandı.

İmperator dövlətçiliyi ideologiyası öz nüfuzunu Yaponiyanın İkinci Dünya müharibəsindəki məğlubiyətindən sonra itirdi. XX əsrin müharibədən sonrakı dövründə keçirilən islahatlar sayəsində ölkənin modernləşdirilməsi prosesinin deformasiyasına səbəb olan əsas şərtlər aradan qaldırıldı. Milli dövlətçiliyin və dövlət idarəçiliyi sisteminin demokratlaşdırılmasını

stimullaşdıran tədbirlər arasında: burjua demokratiyası prinsiplərinə əsaslanan Yaponiyanın yeni konstitusiyasının tətbiqi, yapon ailəsində gender bərabərliyinin qurulması məqsədi ilə vətəndaş məcəlləsinə yenidən baxılması və mülkədar torpaq sahibliyinin feodal sistemini ləğv edən torpaq islahatının keçirilməsi müəyyən əhəmiyyətə malik idi. Potsdam konfransının qərarı və ABŞ-ın fəal yardımı ilə şərtlənən demokratik islahatların keçirilməsi tarixə “Yaponiyanın ikinci kəşfi” kimi daxil oldu. O, ölkənin sosial-mədəni tərəqqisi, onun dövlətçiliyinin möhkəmləndirilməsi, xalqın rifahının artması üçün keyfiyyətə yeni imkanlar yaratdı. Dövlətin mühüm idarəetmə vəzifəsi - xalqın ümumi mədəni səviyyəsinin yüksəlməsinə, qeyri-məhsuldar adi təfəkkür stereotiplərinin və kütlələrin əsasən əyləncəli mədəniyyətə bağlılığının aradan qaldırılmasına imkan verən *kütləvi informasiya vasitələrinin cəmiyyətdə elmi biliklərin yayılması siyasətinə istiqamətləndirilməsi* oldu. Ölkənin modernləşdirilməsi, demokratlaşdırılması, demokratik sosial mədəniyyət və humanitar və ictimai elmlərin siyasi nəzarətdən azad olması, mətbuatın, məktəb təhsilinin və kütlələrin kulturoloji maarifləndirilməsinin azad inkişafı, həmçinin “əks kursun” nəticələrinin aradan qaldırılması sayəsində *Yaponiya, intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafı ilə şərtlənən dünya sivilizasiyasının mərkəzi hərəkət axınına cəlb edilmiş oldu. İntellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişaf prinsipinə, sağlam milli ideyaya və ənənəvi yapon mədəniyyətinin demokratlaşdırılmasına əsaslanan effektiv dövlət idarəçiliyi, vətəndaşların azad və hərtərəfli inkişafı, onların yüksək məhsuldarlı əməyinin motivasiyası və şəxsiyyətin özünün, ailəsinin, cəmiyyətin və dövlətin maraqlarında kreativ fəaliyyət nəticələrinin istifadəsi üçün geniş imkanlar açdı.*

## **Məhəmməd Nəsirəddin Tusi dövləti və cəmiyyəti idarəetmə mədəniyyəti haqqında**

Bizə elə gəlir ki, Azərbaycanın unikal orta əsr ruhi mədəniyyət abidəsi, XIII əsrdə yaşamış görkəmli Azərbaycan ensiklopedist-alimi *Məhəmməd Nəsirəddin Tusinin* “Əxlaqi-Nasiri” (“Nasir əxlaqi”) əsəri - idarəetmə mədəniyyəti tədqiqatçıları üçün elmi-tarixi və praktik baxımdan maraqlı doğura bilər.

“Əxlaqi-Nasiridə” Platonun, Aristotelin, ibn Məsgəvehin, ibn Sinanın, əl-Fərəbinin və digər görkəmli antik və orta əsr alimlərinin mənəviyyat, tərbiyə, fəlsəfə, iqtisadiyyat, ictimai münasibətlər, ailə, icma, şəhərsalma, ölkənin idarə edilməsi haqqında fikirləri bacarıqla istifadə edilmiş, düzgün şərh edilmiş, elmi cəhətdən inkişaf etdirilmiş və sintezləşdirilmiş, müxtəlif xalqların mədəni təcrübəsi, həyat qanunlarının dərk edilməsinə konseptual

yanaşmalar sistemləşdirilmiş və ümumiləşdirilmişdir. Bu qiymətli əsərdə Şərqi “Kəlilə və Dimnə”, “Siyasətnamə”, “Mərzbanamə”, “Anuşirəvanın vəsiyyəti”, “Ərdəşir Babəkən” kimi tarixi abidələrindən, Əl-Qəzəli, Əl-Biruninin əsərlərindən və tərbiyə, siyasət və dövlət idarəçiliyinə həsr olunmuş digər əsərlərdən də istifadə edilmişdir.

Tusi fəlsəfəsinin təməl daşı insan əməyinin dəyəri və əmək fəaliyyətinin əhəmiyyəti və faydalılığından asılı olaraq, insanların mükafatlandırılması və onlara hörmət edilməsi zərurətidir. Təbiətin və cəmiyyətin inkişaf proseslərinin müqayisəli təhlilini aparan Tusi mühüm qanunauyğunluğa diqqət yetirir: əgər təbiətdə inkişaf, müasir dildə desək, sinergetik qanunlar üzrə gedirsə, onda cəmiyyətdəki mütərəqqi dəyişikliklər insanın yaradıcı əməyinin nəticəsidir və insanların məqsədyönlü birgə fəaliyyətini tələb edir. Belə fəaliyyət imkanı ailə, cəmiyyət və dövlətin təşkili, məqsədyönlü dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi və effektiv idarəetmə sisteminin mövcudluğu ilə şərtlənmişdir. O, dövlət quruculuğunda *insanın etikasının və idarəetmə mədəniyyətinin* həlledici roluna xüsusi diqqət yetirir.

Yaşadığı feodal cəmiyyətinə uyğun ictimai həyatın obyektiv təzahürlərinin əlaqəsini və qarşılıqlı asılılığını diqqətlə izləyərək, Tusi insanın və cəmiyyətin asılı olduğu bir sıra qanunauyğunluqları aşkar edir. Dövlət siyasəti, ölkə və hökmdarların xarakteri ilə bağlı məsələləri təhlil edərək, Tusi yüksək mədəniyyət dəyərlərinə, elmi biliklərin prioritetlərinə, insanların hörmətinə, inamina, etibarına, şərəf və ləyaqətinə ehtirama, fədakarlığına və hünərinə əsaslanan ictimai sistemin yaradılmasına imkan verən cəmiyyətin bütün sosial kateqoriyalarının birgə fəaliyyətinin zəruriliyini qeyd edir. Bununla yanaşı o, həqiqətlərin aşkarlanmasının və düzgün istifadəsinin, elmi biliklərin dövlətin davamlı ictimai inkişafı və tərəqqisi maraqlarında tətbiqi üzrə tövsiyələrin hazırlanmasının asılı olduğu alimlərin xüsusi dəyərini qeyd edir.

Şərqi mentallığının xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq Tusi *şahla ünsiyyət mədəniyyəti* üzrə müdrik məsləhətlər verir, onun geniş imkanlarını, enerjisi və iradəsini, gözlənilən nəticələrin etik qiymətləndirilməsi yolu ilə yaradıcı məcraya necə yönəlməyin mümkün olduğunu onun yaxınlarına izah edir. O, təbəələrin şahla ünsiyyət mədəniyyətinin xüsusiyyətlərini təfərrüatı ilə göstərir, saray etikətinin bütün psixoloji nüanslarını açır. Bu müdrik məsləhətlərin bir çoxu bu gün də öz əhəmiyyətini saxlayır, belə ki, ümumbəşəri normaları, bütövlükdə ünsiyyət mədəniyyətinin məntiqini və psixologiyasını əks etdirir.

O dövrün dövlət idarəçiliyinin etik-psixoloji xüsusiyyətlərini başa düşmək üçün Tusinin əl-Müqəffanınin “Ədəb” əsərinə istinad edərək şahın yaxınlarına verdiyi diplomatik tövsiyələrə diqqət yetirmək maraqlıdır. Şaha

müvəffəqiyyətlə xidmət etmək və şəxsi təhlükəsizliyini qorumaq üçün avtoritar rejim üçün səciyyəvi olan aşağıdakı şərtlərə əməl etmək lazım idi: öz nəfsinə üstün gəlmək; öz rəyini gizlətmək; bütün işlərini və fəaliyyətini şahın istəkləri əsasında qurmaq; onun sirrlərini gizli saxlamaq; icazə verilməyən bir şeylə maraqlanmamaq və bu məsələlər üzrə mübahisələrə girişməmək; onun sözlərini həqiqət kimi qəbul etmək və onun fikrini düzgün hesab etmək; onun yaxşı cəhətlərini tərifləmək, pis cəhətləri haqqında susmaq; o kimə iltifat edirsə, onları yaxınlaşdırmaq və kimdən xoşu gəlmirsə, onları uzaqlaşdırmaq; öz xidmətlərini çox kiçiltmək və onunkunu artırmaq; hər şeydə öz maraqlarını şahın maraqlarına tabe etmək adətini yaratmaq.

Bununla belə Tusi, siyasəti xalqın maraqlarına cavab verməyən, dövləti məhvə aparmağa risk edən eqoist hökmdarları kəskin tənqid edir, dövlətin inkişafı üçün düzgün kadr siyasətinin vacibliyini qeyd edir. O öz dövrünü qabaqlayaraq, orta əsr üçün qiyam ruhlu belə bir fikir söyləyir ki, siyasətin həyata keçirilməsi ilə şahın yaxud hakimin məşğul olması heç də vacib deyil.<sup>18</sup> *Rəhbərlərin peşəkar və mənəvi keyfiyyətləri üzərində dayanan* Tusi, liderlərin cəmiyyət qarşısındakı xidmətlərindən və xalq qarşısındakı məsuliyyətindən asılı olaraq, onların daha layiqlilərinin seçilməsi, insanların ilk növbədə ictimai, sonra isə şəxsi maraqlarının müdafiəsinin zəruriliyi haqqında danışır.

Cəmiyyəti idarə etmək üçün müdrik rəhbərlər və sosial həyat təşkilatçıları lazımdır. İnkişaf proseslərinin idarə edilməsini və cəmiyyətin rifahını təmin edən elmi Tusi "*ictimaiyyətin müdrikiliyi*" adlandırır. O bu elmi yüksək qiymətləndirərək, onun cəmiyyətin bütün üzvləri tərəfindən öyrənilməsinin zəruriliyini qeyd edir, çünki xüsusi idarəetmə olmasa, intizam olmayacaq, deməli, cəmiyyətin düzgün inkişafı təmin edilməyəcək.

Görünür ki, "Əxlaqı-Nasiri" kitabının yazılmasında əsas məqsəd, Nəsirəddin Tusinin *düzgün həyat mədəniyyəti probleminin çoxtərəfli təhlilini keçirmək və firavan və xoşbəxt ailə və dövlət quruculuğu üzrə tövsiyələri ifadə etmək* idi. Antik dövrdən başlayaraq bəşəriyyətin ən yaxşı mütəfəkkirlərini narahat edən bu problemi nəzərdən keçirərək, müəllif *insanın əsas nişanəsi və onun həyatını təmin edən başlıca amil olan əməyin mühüm rolu haqqında, birgə ictimai əməyi yaradan qarşılıqlı yardım haqqında* danışır.

*Bizim tədqiqat üçün bu əsərin dəyəri ondan ibarətdir ki, burada insan münasibətləri mədəniyyətini əks etdirən bir sıra elmi-nəzəri təriflər, yanaşmalar və müddəalar, özünüidarə və ailə qurulması məsələləri, sosial-mədəni tərəqqini təmin edən dövlət quruculuğu və idarəçiliyi təcrübəsi sintezləşdirilmişdir.*

---

<sup>18</sup> Görünür, bu, bəşər tarixinin sonrakı dövründə öz effektivliyini doğruldan "konstitusiyə monarxiyası" haqqında fikir idi.



Tusi tərəfindən öyrənilmiş mənəvi təkmilləşmə məsələləri, orta əsr ədəb qaydalarına onun verdiyi xarakteristika, əsas mahiyyətinin tarixi zamanın təsirindən asılı olmayan ümumbəşəri xarakteri və psixologiyanı əks etdirir.

Öz əsərində *ideal insan, ideal ailə və ideal cəmiyyətin formalaşdırılmasına yardım kimi* yüksək və nəcib məqsəd qoyan Tusi dövrünün məhdudluqlarına və ziddiyyətlərinə baxmayaraq, mahiyyətcə, *insanın, ailə və dövlət mədəniyyətinin inkişaf əhəmiyyəti barədə* yeni söz demişdir.

Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin mühüm məsələlərindən biri kimi, Tusi vəziyyətinin bir çox cəhətdən anadangəlmə mədəni keyfiyyətlərdən və istedad-dan, sosial-mədəni mühitdən, təhsilin və tərbiyənin keyfiyyətindən, həmçinin peşə təcrübəsindən asılı olduğu *cəmiyyətin mənəviyyətinin sağlamlaşdırılması*-ni nəzərdən keçirir. Alim gənc nəslin hazırlığı və tərbiyələnməsi prosesində ailə, dövlət və bəşəriyyət qarşısında duran ən şərəfli və məsuliyyətli məsələ kimi *mənəviyyətin sağlamlaşdırılmasının* (etik mədəniyyətin inkişafını - F.M.) zəruriliyini əsaslandırır. O həmçinin, mədəniyyətsizliyin aradan qaldırılması, alçaq insani keyfiyyətlərin kökünün kəsilməsi, insanın qabiliyyəti və əməyindən asılı olaraq, xoşbəxtliyə nail olma məqsədilə şəraitin yaradılması üçün bu problemlə məşğul olan elmin müstəsna əhəmiyyətini qeyd edir. Tusiyə görə yalnız elmi biliklər və peşəkar təcrübə ilə zənginləşmiş, mənən sağlam şəxsiyyət cəmiyyət üçün faydalı ola bilər.

İnsanın xarakterinin yaxşılığa doğru dəyişdirilməsi məsələsinə toxunaraq, Tusi *təhsil və tərbiyənin köməyi ilə uşaqların və gənclərin xarakterinin dəyişdirilməsi imkanını mümkün hesab edir*. O, uşaq və gənclərə, bu işdə valideynlərə və müəllimlərə həlledici rol və məsuliyyət ayıraraq, iradəyə əsaslanan müsbət keyfiyyətlər və psixoloji istiqamət aşılamaq zəruriliyinə diqqət yetirir. Bunlarla yanaşı o qeyd edir ki, uşağa bilikləri öyrətməkdən və peşəkar təcrübə verməzdən əvvəl onu - həyat meyarları xeyirxahlıq, düzlük və vicdan olan əxlaqlı şəxsiyyət kimi formalaşdırmaq lazımdır.

O, müdrikliyi, qəhrəmanlığı, ləyaqəti və ədalətliyi cahilliyə, qorxaqlığa, çılğınlığa və despotizmə qarşı qoyur. Tusi insanın ədalətliyini və vicdanını, onun xeyirxahlıq bacarığını xoşbəxtliyə və kamilliyə yetişməyin başlıca şərti kimi nəzərdən keçirir. Bununla belə, *işgüzar insanların hazırlığı və tərbiyəsi* işində məqsədə çatmaq üçün *o, cəzalara deyil, stimullaşdırmanın motivasiya metodlarına üstünlük verməyi tövsiyə edir, hərçənd ki, sonuncunu da inkar etmir*. Ədalətə xüsusi əhəmiyyət verən Tusi cəmiyyətdə ədalətli bölgü münasibətlərinin, düzgün qiymətləndirmənin müəyyənləşdirilməsini, cəmiyyət qarşısındakı xidmətlərinə uyğun olaraq, “ixtisaslaşdırılmış” və adi əməyinə görə insanların fərqli və müvafiq mükafatlandırılmasının zəruriliyini qeyd edir.

Xalqın idarə edilməsi - konkret həyat şəraiti nəzərə alınmaqla - ədalətin, məharətin, cəsurluğun, şüurun və müdriqliyin mənəvi qanunları əsasında qurulmalıdır. Əks halda qanunlar yerinə yetirilməyəcək. Rəhbərin cahilliyi və səhlənkarlığı ölkənin dağılmasına aparır. *Dövlətin stabillik şərtinin yalnız ədalətli idarəetmə olduğunu* qeyd edərək, alim xüsusi olaraq nəzərə çarpdırır ki, ədalətli hökmdarın birinci şərti xalqın əsas təbəqələri – ziyalılar, hərbiçilər, tacirlər və kəndlilər arasında düzgün sosial bərabərliyi müəyyənləşdirməsidir.

Dövlətin möhkəmliyi və tərəqqisi üçün lazım olan *ədalətli idarənin ikinci şərti* kimi, Tusi əhalinin həyat fəaliyyəti haqqında qayğıını, obyektiv qiymətləndirilməni və insanların, onların qabiliyyəti və ləyaqətinə uyğun olaraq vəzifəyə təyin edilməsini təmin edən kadr siyasətinin həyata keçirilməsini göstərir. Alim, hökmdar tərəfindən onların düzgün qiymətləndirilməsi üçün məmurların beş kateqoriyasının mənəvi xarakteristikasını verir. *Birinci kateqoriyaya* o, idarəetmədə şahın dayağı ola biləcək, diqqətə və hörmətə, yüksək vəzifələrə, qiymətləndirməyə və mükafatlara layiq bildiyi təbiətən xeyixah və həyatda xeyirxah insanları aid edir. *İkinci kateqoriyaya* o, təbiətən xeyirxah, real həyatda isə xeyirxah olmayan insanları aid edir. Belə adamlara işdə, onların təbii üstünlüklərinin reallaşdırılmasında diqqət və yardım lazımdır. *Üçüncü kateqoriyaya* Tusi, nə xeyirxah, nə pis olmayan neytral təbiətli insanlar aid edir. Belə insanları xeyirxahlığa süni surətdə stimullaşdırmaq və onlara bu istiqamətdə inkişaf etməyə kömək etmək lazımdır. *Dördüncü kateqoriyaya* təbiətən zalım, lakin cinayət etməyən insanlar aid edilir. Pisliliyin nəticələrini aydınlaşdıraraq və onları xeyirxahlığa stimullaşdıraraq, belə adamları tərbiyə etməyə çalışmaq lazımdır. *Beşinci kateqoriyaya* alim, təbiətən pis olanları, başqa insanlara pislilik edənləri aid edir. Bu, pozitiv təsirə uymayan, təbiətən aşağı səviyyəli insanlardır. Belə insanların bir hissəsini məcburi tədbirlərlə - məzəmmət və cəza ilə tərbiyə etmək, tərbiyənin təsiri altına düşməyənləri isə - ümumiyyətlə, cəmiyyətdən təcrid etmək lazımdır.

*Ədalətli idarənin üçüncü şərti* kimi, Tusi insanların xidmətlərinin obyektiv qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılmasına əsaslanan nemətlərin ədalətli bölgüsünü göstərir. Siniflər arasındakı uyğunluğun müəyyən edilməsindən və hər kəsin dərəcəsinin təyin edilməsindən sonra dövlət qarşısındakı xidmətlərindən və qabiliyyətlərindən asılı olaraq, gəlirləri onların arasında düzgün və praporsional bölmək lazımdır.

Onun tərəfindən yalnız xalqların və cəmiyyətin siniflərinin ünsiyyət mədəniyyətinin mahiyyəti deyil, həm də dövlət siyasətinin xüsusiyyətləri, marağı və avtoritar idarəetmə üslubunun, icma rəhbərlərinin xarakteristikasının interpretasiyası verilir. Burada idarəetmə üslublarının xarakteristikası

onların cəmiyyətin sosial-mədəni mühitinin mənəviyyətə təsiri ilə əlaqədar verilir bu və ya digər rejimin doğurduğu pozitiv və ya neqativ təzahürlər, insan keyfiyyətləri və xarakteri təsvir edilir.

*O, dövlət idarəçiliyi sistemində əməyin - biliklərin, qabiliyyətlərin və peşəkar vərdişlərin iyerarxiyasına uyğun olaraq bölünməsi zəruriliyi haqqında danışır, mütəxəssislərin və rəhbərlik səviyyələrinin təsnifatını verir.*

Təhsilli (mədəni - F.M.) cəmiyyətdə *dövlət quruculuğu prinsiplərini* xarakterizə edən Tusi deyir ki, o, həyatın mənasına düzgün dünyagörüşü mövqeyinə, vahid məqsədlərə və ümumi rifaha yönəldilmiş, yaxşı təşkil edilmiş, sağlam ictimai münasibətlərin, ədalətli qanunların və insanların maraqlarını və nöqtəyi-nəzərini hesaba alan düşünülmüş siyasətin əsasında həyata keçirilməlidir.

İsa Peyğəmbərin ilahi nüfuzuna və Tövrət ehkamlarının təkmilləşdirilməsinin zəruriliyi haqqında kəlamlarına istinad edərək, Tusi *progressiv islahatların həyata keçirilməsi, zamanın tələblərinə və xalqların maraqlarına uyğun olaraq, həyat dayaqlarının təkmilləşdirilməsi zərurətini və qanunauyğunluğunu əsaslandırır.*

Tusunin əsərində *həm humanist, həm də demokratik motivlər aşkar edilir.* Dövlət siyasəti məsələlərinə toxunaraq, Tusi qeyd edir ki, o, ədalətli olmalıdır. Bunun üçün hökmdar, *xalqın maraqlarına cavab verən*, cəmiyyətdə şəxsiyyətlərin aradan qaldırılması və mütərəqqi dəyişikliklərin həyata keçirilməsi imkanını verən müəyyən keyfiyyətlərə malik olmalıdır. O, hökmdarlara - qərarları qəbul edərkən yoxlanılmış, dürüst informasiyaları əldə rəhbər tutmağı, vətənin müdafiəçilərinə hörmət etməyi, ehtiyacı olanlara yardımdan imtina etməməyi, alimlərin və yüksək mədəniyyətli insanların müdrikiyinə istinad etməyi, öz nəfslərini dəf etməyi bacarmağı, böyüklükdən və şöhrətdən başını itirməməyi, ölkənin müqəddəratına görə öz məsuliyyətini unutmamağı məsləhət görür.

Orta əsr dövlət başçısının istənilən insanı yüksəltmək və ya məhv etmək imkanını qeyd edərək, Tusi maariflənmiş hökmdarın pozitiv keyfiyyətlərini və ədalətli idarəetmə üçün zəruri şərtləri sadalayır: təbəllərə ata münasibəti göstərmək; alicənablıq; dözümlülük; qətiyyətlik; səbr; sərvət (xalqdan maliyyə asılılığının olmaması üçün zəruri olan); ədalətli və sədaqətli köməkçilər.

Alicənablıq, dözümlülük, qətiyyət və səbr kimi keyfiyyətləri xüsusi qeyd edərək, Tusi göstərir ki, hökmdar onları necə qazanmalıdır. Bu zaman o, *hökmdarı cəmiyyətin sosial terapiyasını həyata keçirməli və onun ruhi sağlamlığını qorumaq üçün həkimə bənzədir.* Tusi xeyirxahlıq və sosial ədalət tərəfdarı kimi çıxış edərək, orta əsr cəmiyyətinin sosial bəlasının iki səbəbini göstərir: hökmdarların qəddarlığı və aşağı səviyyəli və bədxah insanların tərifinin və təşviqinin artması üçün şərait yaradan məmurların öz-

başinalığı. O, xalqın rifahına məsul olan siyasətçilərə *ədalətli dövlətin əsas şərtinin - əməyə, qarşılıqlı yardıma və sosial ədalətə əsaslanan insanların ümumi birliyi olduğunun zəruriliyini yadda saxlamaq haqqında danışır.*

*Dövlət idarəçiliyində etik mədəniyyətə xüsusi əhəmiyyət verən Tusi qeyd edir ki, ölkənin sabit inkişafı üçün onun hökmdarlarının ətrafdakılara və bütün xalqa nümunə olaraq, xeyirxah, iradəli və ədalətli, öz xalqı ilə birlik şərtlərinə sadıq, hakimiyyət və sərvət hərisliyindən azad olması vacibdir. Dövlətçiliyin qorunmasının zəruriliyini qeyd edərək və bu işdə şahın özünün xüsusi rolunu göstərərək, Tusi deyir ki, əgər ölkədə təqlid etməyə layiq alicənab lider olmasa, insanlar pisləyə doğru dəyişilə bilərlər. Cəmiyyətdə əməyə məhəbbət və vətənpətvərlik yox ola bilər, varlanmaq ayini bərqərar olar – lovğalığ, təkəbbür, özünü öymək və xəyanət inkişaf edər, onu nifaqlar və ziddiyyətlər əhatə edər. Belə dövlət daxili sosial-siyasi sarsıntıların alovunda məhv ola bilər və ya zəif düşmənin üçün asan qənimət olar. Tusi antik sivilizasiyaların inkişaf məntiqinin diqqətli təhlili əsasında çox mühüm qanunauyğunluq aşkar edir: hər hansı bir ölkənin ərazisində tayfa-qəbilə feodal dövlətlərinin formalaşdırılmasını şərtləndirən məşhur “parçala və hökm et” siyasəti feodal hökmdarları arasında ixtilaflar yaradaraq, həmin ölkənin kənardan idarə edilməsini asanlaşdırır.*

Tusi *insan münasibətləri mədəniyyətinə geniş yer verir. Onun tərəfindən həqiqi dostların seçilməsi, dostlarla və xalqın müxtəlif təbəqələrinin nümayəndələri ilə münasibətə görə tövsiyələr verilir. Alim qeyd edir ki, əgər insan bütün dünyaya malikdirsə, amma ünsiyyət mədəniyyətindən məhrumdursa, həqiqi dostları seçməyi və qiymətləndirməyi bacarmırsa, onun həyatı mənasız itirir. Əsl məhəbbəti, dostluğu və sədaqəti dünyanın bütün sərvətlərindən uca tutan alim deyir ki, ruhuna, dəyərlərinə və maraqlarına görə yaxın olan insanlarla dostluq əlaqələri qurmağa çalışmaq lazımdır. Öz kolleqaları və həmfikirləri ilə ümumi məqsədlərlə bağlı olan xeyirxah, cəsur və elmlil insanlar daha sədaqətli dostlar ola bilərlər.*

Tusi insanların qarşılıqlı dəstək tələbatını xüsusi qeyd edir. Dostluq haqqında danışarkən, o çoxlu sadıq dostları və əməkdaşları olanları, onları faydalı işlərə cəlb edən və xoşbəxtliyə nail olmaqda özü onların köməyindən istifadə edən, onlarla fəxr edən və uğurlarına sevinənləri kamil və xoşbəxt adlandırır. Belə insanlar dostluqdan zövq almağı, dostları qiymətləndirməyi və onlara qayğı göstərməyi bacarırlar. Cəmiyyətin bütün sosial təbəqələri və qruplarının qaydalarını onların etikasına zidd hərəkətlər etməmək üçün bilmək lazımdır.

Kollektiv söhbətdə iştirak etikasından danışaraq Tusi məsləhət görür: sözləri düzgün seçmək və öz fikirlərini aydın ifadə etmək; bütün iştirakçılara ünvanlanmış suala birinci cavab verməmək; başqalarının yanında gizli

danışmamaq; başqa adama verilən suala cavab verməmək, belə ki, bu sənin yüngülxasiyyətliliyinə və sual verənə qarşı hörmətsizliyinə dəlalət edər və sənin məsuliyyətini artırar.

O deyir ki, intriqaya və ədalətsizliyə qarşı ən yaxşı silah - mübahisə vaxtı həqiqətə, sakitliyə, təmkinə və dəlillərə əsaslanan sərt və layiqli cavab vermək bacarığıdır.

*İnsan münasibətləri mədəniyyətinin üç səviyyəsini təhlil edərək*, Tusi sosial iyerarxiyada daha yuxarıda, özünə bərabər və daha aşağıda dayananlarla münasibətdə öz mövqeyini düzgün müəyyənləşdirməyin zəruriliyi haqqında danışır. İlk olaraq o daha aşağı səviyyəyə düşməmək üçün öz mövqeyini qorumaq zərurətindən danışır. İkinci və üçüncü halda - daha yuxarı səviyyəyə qalxmağa çalışmaq lazımdır.

Sosial səviyyədən asılı olaraq *insanlarla ünsiyyət tərzini seçmək lazımdır*. Bərabər olanlarla üç əsas mövqə qəbul oluna bilər: dostlarla rəftar, düşmənlərlə rəftar, bitərəf insanlarla rəftar. *Zahiri dostlarla rəftarda* yadda saxlamaq lazımdır ki, alicənab insanlar, bütün insanların onlara hörmət etməsi və onlarla dostluq etməyə can atması üçün öz vədlərini yerinə yetirməlidirlər. Alicənab insanların yalançı zahiri dostlara münasibəti xeyirxah, yumşaq, təmkinli, qeyri-laqeyd olmalıdır, lakin bu zaman onlara öz işlərin, məqsədlərin və planların haqqında heç bir məlumat vermək olmaz. Bununla bərabər onları yaxşılığa doğru dəyişməyə çalışmaq, onların dostlarına və qohumlarına hörmət göstərmək, lazım olan halda onlara kömək etmək, onların həyatının sevincli və kədərli hadisələrində iştirak etmək lazımdır. Ola bilsin ki, zaman keçdikcə əgər təkmilləşsələr, onlardan bəziləri həqiqi dostlara çevrilər və öz dünyagörüşünü və dəyərlər sistemini dəyişə bilərlər.

Müxtəlif insanlarla münasibət qurarkən, həm onların, həm də özünün maraqlarını nəzərə almaq lazımdır. Bu zaman hər bir kəslə onun öz dilində danışmaq lazımdır. *Nə düşmən, nə dost olan insanlarla* xüsusi ünsiyyət qaydası lazımdır. *Məsləhət verməyi xoşlayan insanlarla* ünsiyyətdə qərar qəbul etməzdən əvvəl diqqətlə yoxlamaq, onların sözlərinin həqiqiliyini müəyyənləşdirmək, niyyətlərini duymaq, ondan sonra öz maraqlarına uyğun hərəkət etmək lazımdır. *Sülhpərvərlərə* maksimum diqqət və hörmət göstərmək lazımdır. Davakarlarla təmkinli olmaq, onların səviyyəsinə enməmək və onlardan uzaq olmağa çalışmaq lazımdır. Təkəbbürlü adamlarla da özünü təkəbbürlə, qürurla, şəxsi ləyaqət hissi ilə aparmaq, onlarla onların öz dilində danışmaq lazımdır. Onları yalnız bu yolla özünə gətirmək və dəyişməyə təhrik etmək olar. Belə insanlarla təvazökarlıqla danışılarsa, onlar bunu qorxaqlıq kimi qəbul edə və təhqir edə və ya sizi lağa qoya bilərlər. *Ləyaqətli insanlarla* ünsiyyət saxlamaq, onlarla əməkdaşlığı xoşbəxtlik hesab etmək, onların mühitinə daxil olmağa çalışmaq lazımdır. *Pis qonşu-*

larla, pis xasiyyətli insanlarla yola getməyi, onlarla xoşluqla danışmağı, onlara qarşı təmkinli olmağı bacarmaq lazımdır. *Şagird və tələbələrə* xeyirxah və təmənnəsiz münasibət bəsləmək lazımdır, ağıllı, qabiliyyətli və çalışqanlara hər cür kömək göstərmək, istedadlarının inkişafı üçün şərait yaratmaq lazımdır. *Tənballəri tərbiyə etmək*, onlarda elmə və biliklərə maraq aşılamaq lazımdır. *Kütbeyinləri*, onlara həyatda gərəklilərə hər hansı bir faydalı peşəyə öyrətmək lazımdır. *Ehtiyacı və tamahkarlığı fərqləndirməyi bacarmaq lazımdır*. *Ehtiyacı olanlara*, özünə və öz ailəsinə ziyan vermədən, maddi yardım göstərmək lazımdır. Sədəqə istəyən ölçəkməz insanları ədəbsizliyinə görə danlamaq, onların əlinə bəhanə verməmək lazımdır, bəlkə bu onların dəyişilməsinə kömək edə bilər. *Zəif və məzlumlara* mərhəmət və şəfqət göstərmək, onlara maddi yardım etmək, onlara qarşı saf və xeyirxah niyyətdə olmaq, hər şeydə xeyirxahlıq göstərmək lazımdır, *bütün xeyirxah işlərin mənbəyi - ilahi yaradana oxşamağa can atmaq lazımdır*.

Həyat təcrübəsinə istinad edərək, Tusi mənəvi sağlamlığı və qəlb rahatlığını qorumaq məqsədi ilə *dostları düzgün seçməyi məsləhət görür*, tərbiyəli, saf, xeyirxah, nəzakətli insanlarla ünsiyyət saxlamağı, insanın mənəviyyatını pozan pis insanlardan, qeyri-əxlaqi əsərlərdən və danışıklardan uzaqlaşmağı məsləhət görür.

Tusi, həmçinin *düşmənlərlə münasibətə dair* təhlükəsizlik mədəniyyəti baxımından maraqlı doğuran tövsiyələr verir. *Özünü düşmənlərlə necə aparmaq barədə* danışarkən, düşmənin mövqeyi haqqında həmişə informasiya malik olmaq, mümkün olan təxribatları vaxtında dəf etmək və onların qələbəyə nail olmalarına qarşı ölçülər götürmək üçün onların işlərini nəzarətdə saxlamaq lazım olduğunu qeyd edərək, Tusi sayıqlığa çağırır. O göstərir ki, düşmənlər yaxında və ya uzaqda, aşkar və ya gizlin olur. Aşkar düşmənlər öz qərəzini, gizlinlər - paxıllığını göstərir. Yaxında olan düşmənlərlə xüsusilə ehtiyatlı və sayıq olmaq lazımdır. Eyni zamanda düşmənçiliyin dağıdıcı nəticələrini təsvir edərək, o, insanlarla mümkün qədər düşmənçilik etməməyi, ağıllı və alicənab hərəkətlərlə düşmənləri dostlara çevirməyə çalışmağı məsləhət görür. *Başlıca qayda*, onların ürəklərindəki düşmənçiliyin kökünü kəsməyə imkan verən *səbr, qayğı və rəğbət yolu ilə* düşmənləri dostlara çevirmək cəhdi olmalıdır, daha yaxşı üsul tapmaq mümkün deyil. Burada həmin adamlar tərəfindən göstərilən zahiri hörməti və saxta səmimiyyəti saxlamaq lazımdır. Açıq düşmənçiliyə keçidə yol vermək olmaz, çünki bəşəriyyətə pisliliyin aradan qaldırılmasının xeyirxahlıqdan qeyri yolu məlum deyil. Düşmənin intriqalarına və ağılsız hərəkətlərinə görə təmkinini pozmaq olmaz, səbr və dözümlü saxlamaq, davaya yol verməmək lazımdır. Düşmənçiliyin açıq münasibətə keçməsi mədəniyyətin pozulmasına, qırğına, dəyərlərin və dövlətlərin itirilməsinə, böyük bədbəxt-

liklərə və dağıntılara gətirib çıxarır. Belə şər işlər haqqında düşüncələr, onların həyata keçirilməsi üzrə planların qurulması əbəs yerə itirilmiş həyata aparır, dünyada və dində intriqalar və ixtilaflar yaradır.

Düşmənin intriqalarını vaxtında aradan qaldırmaq və yalanlarını ifşa etmək üçün onların narazılıq səbəbləri haqqında rəhbərləri və ictimaiyyəti məlumatlandırmaq lazımdır. Düşmənin çatışmayan cəhətlərini yaxşı bilmək, lazım gəldikdə istifadə üçün onlar haqqında əsaslı informasiyaya malik olmaq lazımdır. Həmçinin, onları narahat edən məsələnin mahiyyətini bilmək lazımdır, belə ki, çox zaman qələbənin açarı məhz onda olur. Birgə fəaliyyət məsələlərində öz peşəkar səriştəliliyini və üstünlüyünü göstərmək yaxşı olardı. Əgər nəzərdə tutulan intriqaların aşkara çıxarılması ilə şəri aradan qaldırmaq mümkündürsə, bu üsuldan istifadə etmək lazımdır. Bu informasiyanın vaxtından əvvəl açılması və elan edilməsi effekti azalda bilər və gözlənilən nəticələrə gətirib çıxarmaz. Bu baxımdan, həqiqət həmişə əsas şərtidir, çünki yalan - düşmənçiliyi stimullaşdıran amillərdən biridir.

Düşmənlərlə dost olmaq bacarığı, onların dostları ilə yaxşı və etibarlı münasibətlər saxlamaq – ağıl və müdriklik əlamətidir. Bu surətlə, onların xarakterinin nöqsanları, güclü və zəif cəhətləri haqqında asanlıqla öyrənmək olar. Düşmənin üzünə və ya arxasınca ləyaqətsiz sözlər, söyüşlər və qarğışlar söyləmək ağıl və mədəniyyət nişanəsi deyil. Belə davranış onlara hörməti əksiltməyəcək, onların sərvətini çox azaltmayacaq, lakin bunu edən adamın adına və mövqeyinə mənəvi zərər vuracaq. Düşmənin, hər kəsin başına gələ biləcək dərdinə sevinmək və ya dərdində ona istehza etmək yaraşmaz, çünki bu cahillik və nanəciblik nişanəsidir. Əgər düşmən kömək üçün müraciət edərsə, yaxud öz sədaqətini göstərmək istəyर्सə, yaxud hansısa bir əşyanı saxlamaq üçün qoyarsa, ona inam və xoşqəlblik göstərmək lazımdır. Günahın düşmənin üzərində olduğunu və onun məzəmmətə layiq olduğunu göstərərək, öz mərdliyini izhar etmək və alicənablığını sübut etmək lazımdır. Həsəd aparənları, onlara müəyyən hədiyyələr bağışlamaqla, neytrallaşdırmaq olar. Özünü onların riyakarlığından və hiyləgərliklərindən qorumaq, onlarda aqressiv davranış oyada biləcək hərəkətlərdən çəkinmək lazımdır. Çalışmaq lazımdır ki, xalq onların əsl simasını tanısin.

Münaqişələr adətən hakimiyyətdən, sərvətdən, şərəf və etiqadlardan olur. Belə münaqişələrdən uzaqlaşmaq üçün onları doğuran səbəblərdən çəkinmək lazımdır. Əgər barışmaz düşmən tərəfindən şəri aradan qaldırmağın başqa yolu yoxdursa, göstərilənlər zəruridir: şəxsən və ya vəsitiçinin köməyi ilə onunla ümumi dil tapmağa çalışmaq; onunla bütün münasibətləri kəsmək və hətta, əgər bu qonşulardısa, - köçmək; başqa yolla onların hücumundan müdafiə olunmaq mümkün deyilsə, - məhv etmək; onların başqa düşmənlərin əli ilə məhv edilməsi imkanından çəkinməmək.

Müasirlərinə nəsihət üçün Tusi öz kitabında *şüurlu və ləyaqətli həyat mədəniyyətinə dair aşağıdakı faydalı məsləhətlərin verildiyi Platonun Aristotələ vəsiyyətini göstərir:*

- Daim öyrən, bilik əldə etməklə məşğul ol. Əvvəlcə məqsədini müəyyən et, sonra onun əldə edilməsi üçün elmi seç.

- Alimin dəyərini onun əsərlərinin praktik faydası, onun alicənablığı və xeyirxahlığı ilə müəyyən et.

- Allahdan yalnız faydalı və əbədi nemətləri istəmək lazımdır.

- Həmişə sayıq ol, çünki şər insanların hiylə və kələyinin sərhədləri yoxdur.

- Mümkün olmayan şeylər haqqında xəyala qapılma.

- Bil, ilahi cəza qisas deyil, tərbiyə məqsədi daşıyır.

- Ləyaqətsiz həyat sürmə ki, o, ləyaqətsiz ölümə başa çatmasın.

- Xeyirxahlığa həsr olunmayan həyatı faydasız hesab et.

- Sənin günahın üzündən hansısa bir bəlanın baş verib-vermədiyinin və hansı xeyirxah işi görə biləcəyinin üzərində düşünmədən yuxuya getmə. Xatırla, öz səhlənkarlığın səbəbindən sən nədə şansını əldən qaçırmısan.

- Həqiqətdə sən nəşən və ölümündən sonra nə olacağı barədə düşün.

- Heç kəsi qınama, nəzərə al ki, dünya daim dəyişir.

- Öz həyatı, öz gələcəyi barədə düşünməyən bədbəxtidir.

- Sənin şəxsi xidmətlərinlə əlaqədar olmayan işlə qürurlanma.

- Yaxşılığa ehtiyacı olanların xahişini gözləmə, özün onlara kömək əlini uzat.

- Başını itirərək dünyanın ləzzətlərinə sevinən və onun bəlalərindən kaxıaraq dörd çəkən kəsi müdrək hesab etmə.

- Ölümü həmişə yadda saxla və “yaxşı dünyaya” gedənlərin ölümündən ibrət dərsi al.

- Əgər insanların rəzaləti haqqında bilmək istəsən, onların söylədiyi lüzumsuz sözlərin çoxluğuna, onların məsuliyyət daşmadıqları şeylər haqqında şayiələr yaymaqlarına diqqət yetir. Bil, başqalarına münasibətdə pis niyyətli olan - anadangəlmə bədbəxtidir, çünki şər qüvvələr əzəldən onun ideyaları və əqidələrində yaşayır.

- Əvvəl yaxşıca düşün, sonra danış, yaxşıca ölç-biç, sonra həyata keçir, çünki şərait dəyişilə bilər.

- Hamı ilə dostluq etməyi bacar, tez-tez qəzəblənmə, çünki qəzəb vərdiş çevrilə bilər.

- Sənə bu gün müraciət edən insana köməyi sabaha saxlama, axı sən bilmirsən, sabah nə baş verə bilər.

- Yaramaz əməllərin kölə asılılığından azad olmağa insana yardım et.



- Rəqiblərinin sözləri və əməlləri sənə aydın deyilsə, onlara hökm vermə.
- Yalnız sözlərdə deyil, əməllərdə də müdrik ol, çünki söz müdrikliyi dünyada qalacaq, müdrik əməllər isə əbədi yaşayacaq.
- Əgər sən xeyirxah işlər görərkən əziyyət çəkirsənsə, əziyyətlər keçəcək və xeyirxahlıq qalacaq. Əgər sən yaramaz işdən zövq alırsansa, zövq keçəcək, pislik isə qalacaq.
- O gün haqqında düşün ki, sənə çağıracaqlar, sən isə eşitməyəcəksən, nitq qabiliyyətini itirəcəksən, nə eşidə, nə danışa, nə xatırlaya bilməyəcəksən.
- Dəqiq bil, sən dostunun kim, düşmənin kim olduğunu tanıya bilməyəcəyin yerdə ola bilərsən. Buna görə qeyri-mükəmməlliyə görə heç kəsə həqarətlə baxma.
- İnan ki, sən hamının bərabər olduğu yerə düşəcəksən, ona görə lovğalıqla məşğul olma, “yola” həmişə hazır ol, axı sən bilmirsən “köç” nə zaman olacaq.
- Onu da bil ki, böyük yaradanın bizə verdiyi bütün dəyərlərin arasında müdriklikdən yaxşısı yoxdur.
- Düşüncələri, sözləri və əməlləri arasında bərabərlik olan insan müdrikdir.
- Yaxşılığı mükafatlandır, pislikdən nəticə çıxar.
- Öyrən, yadda saxla, mənasını anla.
- Öz işlərini həmişə sağlam düşüncə və şəraitdən asılı olan tələblər əsasında qur.
- Bu dünyanın heç bir böyük işində səhlənkarlıq və tənbelliyə yol vermə, süstlük və iradəsizlik göstərmə, səxavətdə isə israfçılıq etmə.
- Təmiz ad qazanmaq xatirinə qanunsuzluğa yol vermə.
- Müvəqqəti ləzzət üçün ləyaqətli insanları itirmə - ləyaqətli həyatını itirərsən. Müdrikliyə ehtiram et, müdriklərə qulaq as, dünyəvi həvəslərə aludə olma.
- Müsbət adətləri rədd etmə, vaxtı çatmamış heç bir işi başlama, hansısa bir işi başlayarkən onu ağılla, vicdanla, şərəflə yerinə yetir.
- Varlananda lovğalanma, ətrafdakıları alçaltma, yoxsullaşanda ruhdan düşmə və yazıq görkəm alma.
- Dostunla elə rəftar et ki, hakim qarşısında durmayasan, düşməninlə özünü elə apar ki, məhkəmədə ondan üstün olasan.
- Heç kimlə dalaşma, hamı ilə sadə ol, heç yerdə sadəlik və nəzakəti yersiz hesab etmə. Özünə rəva bilmədiyən şeylərdən ötrü qardaşını danlama.
- Bekarçılığa sevinmə, taleyinə ümid olma, yaxşı iş üçün təəssüflənmə, heç kimi aldatma, heç kəsi lağa qoyma, xoşbəxtliyə nail olmaq üçün həmişə ədalət, həqiqət, xeyirxahlıq yolu ilə get. Və allahın köməyi ilə nail olacaqsan.

Cəmiyyətdə insanın *davranış mədəniyyətinə dair* Tusinin tövsiyələrinin müdriqliyi və dəyəri ondan ibarətdir ki, o - bir tərəfdən bu qaydaların, konkret məkan və zaman şəraitindən asılı olaraq dəyişkənliyini göstərir, digər tərəfdən isə ümumbəşəri dəyərlərin və mənəviyyatın aprior prinsiplərini müdafiə edir. İnsanların dünya miqyasında qarşılıqlı üzvi asılılığını göstərərək, o, məskunlaşdığı yerdən asılı olmayaraq, insanların qarşılıqlı köməyinin zəruriliyi və insan taleyinə biganə münasibətin yolverilməzliyi haqqında danışır.

### **Jan Jak Russo dövlət idarəçiliyi haqqında**

Yaradıcı irsi qərb ölkələrinin dövlət quruculuğu və idarəçiliyinə müəyyən dərəcədə təsir göstərmiş görkəmli fransız filosofu Jan Jak Russo (1712-1778) *dövlət idarəçiliyinin məqsədini - ümumi rifah, prinsipini isə ümumi iradə* hesab edirdi. XVIII əsrin adətlərini - idarəetmə, ənənələr və maddi həyat tərzini özündə birləşdirən anlayış kimi nəzərdən keçirərək, o, “bütün qüsurların, ümumiyyətlə, insana deyil, pis idarə olunan insana xas olduğunu” qeyd edərək, dövlət idarəçiliyinin hakim rolunu xüsusi fərqləndirir. Ümuminin xüsusi üzərində üstünlüyünü qeyd edərək, Russo zənn edir ki, məqsədi ümumi rifah olan demokratik dövlətin idarə edilməsi xalqın ümumi iradəsini əks etdirməlidir. Belə idarəetmənin əsasında ictimai münasibətlərin əlaqələndirici həlqəsi və cəmiyyətin özünün mövcudluq şərti olan müxtəlif mənafə birliyi durmalıdır. O həmçinin, demokratik idarəçiliyin mühüm vəzifələrindən birini - vətəndaşların tərbiyə edilməsində, gerçəklik haqqında onlarda obyektiv təsəvvürlərin formalaşdırılmasında görür ki, on-suz ümumi rifaha nail olmaq mümkün deyil. Etik mədəniyyət və hüquq məsələlərinə toxunaraq o, qanun “pisləri müəyyən dərəcəyə qədər dayandıra bilər, lakin heç vaxt onları xeyirxah edə bilməz”<sup>19</sup> - deyərək, xalqın mənəviyyatının qorunması üçün milli ənənələrin mühüm rolunu qeyd edir.

Russo feodal cəmiyyətinin və onun qanunlarının təbii hal sərbəstliyini məhv etdiyini, bərabərsizlik, mülkiyyət, köləlik və yoxsulluq haqqını dəmləşdirdiyini hesab edərək, sosial bərabərsizliyə və siyasi təzyiqlə qarşı çıxırdı. O, qüvvələr bərabərsizliyinin və insan qabiliyyətlərinin əhəmiyyətini inkar etmədən, bəzi insanların digərləri üzərində üstünlüyünün “təbii” mənşəyi haqqında tezisi qətiyyətlə rədd edirdi. Sivilizasiya nemətlərinin xalqın yoxsul təbəqələri üçün əlçatmaz olaraq qaldığını güman edərək, o guya qabiliyyətlərin bərabərsizliyi ilə şərtlənən əmlak bərabərsizliyini müdafiə edən XVIII əsr burjuaziyasının iqtisadi doktrinasını tənqid edirdi.

---

<sup>19</sup> Bu, tamamilə düzgün fikirdir, çünki bizim dərin inanımıza görə, insanın “xilas” yalnız yüksək ruhi mədəniyyətdədir.

Əgər Volter və digər maarifçilər zənn edirdilər ki, xüsusi mülkiyyət insanın bütün uğurlarının əsasıdır, qabiliyyətlərin bölünməsində bərabərsizlik və bu bərabərsizlikdən asılı olan müvəffəqiyyət fərqi isə tamamilə təbiiidir, Russo, əksinə, hesab edirdi ki, sosial bərabərsizliyin mənbəyi məhz xüsusi mülkiyyətdir. O, mülkiyyəti - hüduqları demokratik dövlət tərəfindən tənzimlənməli olan və “ümumi rifah” maraqlarına cavab verən hüquq kimi nəzərdən keçirirdi. Radikal əhval-ruhiyyəli demokratik mütəfəkkir kimi, Russo hesab edirdi ki, şəxsi mülkiyyət, ilk əvvəl hiylə ilə yaradılmışdır və onu “ilkin günah” adlandırır. Bir tərəfdən o etiraf edir ki, şəxsi məziyyətlər insanın sərvətinin, əzəmətinin və onun tutduğu mövqeyinin əsasıdır, digər tərəfdən isə insanlar arasındakı bütün fərq növlərinin “ən sonda var-dövlətə apardığını” bildirir ki, onun vasitəsilə qalan hər şeyi almaq mümkündür.

“İctimai müqavilənin” müəllifi, Didronun “ümumi iradə” anlayışını hüququn əsası və ədalətin meyarı kimi mənimsəyirdi. O, qanunlara əsaslanan və bütün cəmiyyətin rifaha nail olması yolu ilə vətəndaşların şəxsi maraqlarının təmin edilməsinə yönəldilən idarəetmənin başlıca prinsipini onda görürdü. Bununla bərabər Didronun “maariflənmiş mütləqiyyət” konsepsiyasının əksinə olaraq, Russo hesab edirdi ki, düzgün olmayan sosial qanunlar, şəxsiyyətin tənəzzülünə və uzaqlaşmasına aparan zor və hiylə, yalan və qorxunun üstünlük təşkil etdiyi cəmiyyətin nöqsanlılığına bais olur. Russo vətəndaş etikasının yeni anlayışı kontekstində xeyirxahlığın tərifini, “bir nəfərin iradəsinin ümumi iradəyə uyğunluğu” kimi ifadə etmişdir.

Demokratik mədəniyyətin ifadəçisi olan Russo hesab edir ki, yaxşı idarəetmə həyatın diktə etdiyi dəyişiklikləri, idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Əgər hökumətin fəaliyyəti ümumi rifahın maraqlarına cavab vermirsə, onu dəyişdirmək lazımdır, çünki hökumət tərəfindən anarxiya, oliqarxiya, tiraniya və ya istibdad formasında yol verilən sui-istifadələr son nəticədə dövlətin dağılmasına səbəb olur. Demokratiya mədəniyyətinə öz tərəfdarlığını nümayiş etdirərək, o, üç növ aristokratiyanı nəzərdən keçirir: təbii, seçkili və irsi. İlk cəmiyyətlər təcrübə nüfuzuna malik zadəgan ailələrinin başçıları tərəfindən idarə olunurdu. Sərvət və ya qüdrət yaş qarşısında üstünlük qazandıqca, aristokratiya seçkili oldu. Sonralar hakimiyyət də var-dövlət kimi atadan oğula irsi olaraq ötürülməyə başlandı. Patrisian ailələrinin idarə edilməsi bu cür irsi oldu. O qeyd edir ki, cəmiyyətin müdriklər tərəfindən qaydaya salınmış və vaxtında idarə edilməsini təmin edən seçkili aristokratiya daha yaxşıdır. Belə idarəetmənin effektivliyi onunla şərtlənir ki, o, cəmiyyətin və dövlətin xidmətinə verilmiş, idarəetmə bacarığına, düzgünlüyə, elmliliyə və təcrübəyə malik məmurların məhdud sayını nəzərdə tutur. Bununla yanaşı idarəçilərin seçilmə formalarının qanunla müəyyən edilməsi, idarəetməyə yalnız boş vaxta deyil, həm də bunun üçün zəruri olan məziyyətlərə malik insanların cəlb edilməsini

nəzərə almalıdır, həmçinin hakim aristokratiyanın irsi transformasiyasına yol verməməlidir.

Russo üçün ikili dünyagörüşü xarakterik idi. Bir tərəfdən o, feodal-mütləqiyyət quruluşuna, bərabərsizliyə və istismara, yalan və ikiüzlülüyə qarşı, demokratiya mədəniyyəti prinsipləri əsasında qurulmuş yaxşı dövlət idarəçiliyi uğrunda çıxış edirdi. Digər tərəfdən - elm və incəsənət imkanlarına olan inama qarşı çıxaraq, onlara dəbdəbə, əmlak bərabərsizliyi və burjua münasibətləri mənbəyi kimi baxırdı. Mülayimlik və vətəndaş etikasını məziyyətlərinin tərəfdarı kimi o, rasionalizmə və ensiklopedistlərin insanın şəxsi maraqlarına prioritet əhəmiyyət verən “şüurlu eqoizm” konsepsiyasına qarşı da çıxırdı. Demokratik idarəçiliyin çətinliklərini və nöqsanlarını təhlil edərək, Russo ona diqqət yetirirdi ki, demokratik dövlətə, - onun mahiyyətini təhrif edən və demokratik islahatları mümkünsüz edən - şəxsi maraqların ictimai işlərə təsiri, qanunların tətbiqi və qanunvericilərin pulla ələ alınması kimi neqativ hallar dağıdıcı nəticələr göstərir. *Müxtəlif idarəçilik formalarını müəyyən edən prinsip haqqında danışarkən o, məmurlar arasında iradənin üç mühüm fərqli növünü ayırırdı: öz şəxsi mənfəətinə can atan məmurun fəal fərdi iradəsi, dövlətə münasibətdə xüsusi olan, məmurların (hökumətin) korporativ iradəsi və hökumətə və dövlətə münasibətdə ümumi iradə olan bütün xalqın passiv iradəsi. Bu zaman Russo ona diqqət yetirir ki, adətən şəxsi maraqlar korporativ, korporativlər isə - ictimailərdən üstün olur. Buna görə o, *mükəmməl qanunlar əsasında milli maraqların prioritetini təmin etməyi* təklif edirdi.*

XVIII əsrin ortalarında mövcud olan iqtisadi təfəkkür, cəmiyyətin, azad rəqabətə və iri burjua mülkiyyətinin iqtisadi üstünlüyünə əsaslanan iqtisadi münasibətlərə maraqların harmoniyasına inamını ifadə edirdi. Bu konsepsiyaya tərəqqini - şəxsi maraqlılığını gücləndirən xüsusi mülkiyyətə və kapital yığılmasına əsaslanan istehsalın yüksəlişi ilə əlaqələndirirdi. Bir para adamların varının onların istedadları və cəmiyyət qarşısındakı xidmətləri hesabına deyil, xalqın əsarəti sayəsində millətin sərvətinin onların əlində cəmləşməsi yolu ilə əmələ gəldiyini zənn edərək, Russo bu konsepsiyanın əksinə çıxış edirdi. O hesab edirdi ki, cəmiyyətin tərəqqisi və xoşbəxtliyi üçün iqtisadi fəaliyyətin nəticələrinin *bölünməsinin* sosial ədalətli xarakterini əks etdirən bölgü münasibətləri mədəniyyəti həlledici əhəmiyyətə malikdir.

Sosial bələni “cəmiyyətin siyasi təşkili və yaramaz idarəçiliyində” görəndən Russo, bunu cəmiyyətdəki bərabərsizliklə əlaqələndirirdi və onu iki: insanın fitri qabiliyyətləri, onun ağılı və fiziki sağlamlığı ilə şərtlənən - təbii, və sosial qanunlar, şəxsiyyətin statusu, bəziləri üçün imtiyazlar, digərləri üçün məhdudiyətlərlə şərtlənən - siyasi növə ayırırdı. Russo ona da diqqət yetirir ki, ayrı-ayrı ölkələrdə müxtəlif idarəetmə sistemləri ola bilər və zamanın

tələbindən asılı olaraq, hər bir ölkənin dövlət quruluşu təkmilləşdirilə və ya dəyişdirilə bilər və təkmilləşdirilməli və ya dəyişdirilməlidir. Lakin eqalitarizm və demokratizm bayrağı altında çıxış edən Russo, bununla yanaşı xeyirxahlıq və ədalət prinsiplərinə zidd olan, “daha güclünün qanununu” ifadə edən, hökmdarın iradəsinə əsaslanan despotizmi mühakimə edirdi. O, maraqların ziddiyyətində “zorakılıqların, xəyanətlərin və riyakarlığın zərərli mənbəyini”<sup>20</sup> görürək, hesab edirdi ki, ictimai ziddiyyətlər vətəndaşların, şəxsi mülkiyyətin doğurduğu silki, siyasi, sosial və əmlak bərabərsizliyi ilə şərtlənir. Təbii bərabərsizliyin mənşəyini və inkişafını insan şüurunun ardıcıl proqresi ilə əlaqələndirən Russo, bərabərsizliyi, - insanların adətlərinin korlanmasına və maraqlarının barışmazlığına səbəb olan şərin, sərvətin, tüfeyliliyin əsas mənbəyi kimi nəzərdən keçirirdi. Bu səbəbdən demokrat kimi o, ictimai rifaha, millətin tərəqqisinə və dövlətin möhkəmliyinə imkan verən *şüurlu idarəetmə vəzifəsi* kimi - “*həddən artıq bərabərsizlik vəziyyətinin*” qanunvericiliklə qarşısının alınması və cəmiyyətdə yoxsulluğun aradan qaldırılmasında *götürdü*.<sup>20</sup> Vətənpərvər kimi o, vətənin, ana yurdun, onun bir hissəsinin deyil, bütün vətəndaşların “ümumi anası” olması uğrunda çıxış edirdi, humanist kimi o, sulh, xalqların birliyi və dostluğu mövqeyini tuturdu.

Russonun dövlət idarəçiliyinə dini mədəniyyət kontekstində yanaşması maraqlıdır. Qobbsun nəzər-nöqtəsini müdafiə edən Russo güman edir ki, orta əsrlərin xristian dövlətləri, dini hakimiyyət kimi dövlət hakimiyyəti ilə rəqabət aparan kilsənin yüksək müstəqillik statusu ilə şərtlənən “*ikihakimiyyətliklə*” əlaqədar olaraq, yaxşı dövlət idarəçiliyi sisteminə malik deyildilər.<sup>21</sup>

Cəmiyyətdə dinin rolunu təhlil edərək, Russo onu iki növə ayırır: insanın dini və vətəndaşın dini. Birincini o, saf və sadə Yevangeliya dini, “məbədsiz, mehrabsız, mərasimsiz” din, “uca Allaha daxili inamı və əbədi mənevəviyyət vəzifələrini” nəzərdə tutaraq, “*həqiqi teizm*”, “*təbii ilahi haqq*” adlandırır. İkincini o, “*ilahi vətəndaş haqqı* və ya *müsbət haqq*” adlandırır. Bu başqa dinlərə etiqad edən etnosları və xalqları yabançı və barbar elan edən, özünün ehkamları, mərasimləri, ayinləri olan ölkənin rəsmi dinidir. Bununla bərabər güman edərək ki, bu növ dindarların üzərinə “*qarşılıqlı istisna vəzifələri*” qoyaraq onları sarsılmaz vətəndaş əsaslarından məhrum

---

<sup>20</sup> Ola bilsin, Norveçin və bir sıra demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi prinsiplərinin əsasında məhz bu ideyalar dayanmışdır.

<sup>21</sup> Russo hesab edir ki, Xilafət dövründə həm dünyəvi (dini olmayan), həm də dini hakimiyyəti öz əlində cəmləşdirən müsəlman idarəçiliyi daha effektiv idi, çünki ruhanilərin və dövlətin maraqlarını ziddiyyətlərini aradan qaldıran siyasi birliyi təmin edirdi.

edir, Russo hələ qeyri-monoteist dinləri, həmçinin “keşiş dini” adlandırdığı Roma xristianlığını aid etdiyi üçüncü növü də göstərir.

Dövlət idarəçiliyi maraqlarını nəzərə alaraq, Russo belə nəticəyə gəlir ki, “cəmiyyətin birliyini pozan bütün şeylər heç nəyə yaramaz, insanı öz-özü ilə qarşı-qarşıya qoyan bütün qanunlar heç nəyə dəymirlər”. Bu kontekstdə o, güman edir ki, bütün pozitiv mənəvi imperativləri ilə, birinci növ, cəmiyyətin ruhuna ziddir, Allaha məhəbbəti Vətənə məhəbbətdən yüksək hesab edir, vətən naminə döyüş şücaətini pozur, vətəndaşları dövlətdən ayırır və şöhrətpərəst hökmdarlar tərəfindən hakimiyyətdən sui-istifadə üçün şərait yaradır. Dinin ikinci növünü dövlətçilik mövqeyindən qiymətləndirərək, Russo qeyd edir ki, o, “özündə allaha inamı, qanunlara məhəbbəti birləşdirir, ana yurdu vətəndaşlar üçün ehtiram predmeti edərək, onlara dövlətə xidmət etməyi öyrədir...”. Lakin o bu növü ideallaşdırmayaraq, onun nöqsanları qismində göstərirdi ki: “...mənasız mərasimlərlə Allaha həqiqi inamı puç edir və dövlətin təhlükəsizliyi üçün qorxu yarada biləcək mövhumatçılıq, müstəsnalıq, dözülməzlik və digər keyfiyyətlər yaradır.” “Müsbət” ehkamları – Allaha inamı, İctimai müqavilənin və qanunların müqəddəsliyini nəzərdə tutan “vətəndaş dinini” müdafiə edərək Russo cəmiyyətdə ilahiyyatın və vətəndaş dözümlülüyünün təmin edilməsinin zəruriliyini qeyd edir. Bu zaman dini ehkamlar vətəndaş borcuna zidd olmamalıdır, hökmdarın təbəələri üzərində hüququ isə onun fəaliyyətinin bütün cəmiyyət üçün faydası ilə şərtlənməlidir.

### **Mirzə Fətəli Axundzadənin ictimai tərəqqiyə, insan münasibətləri mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətinə baxışları**

Bizə elə gəlir ki, dövlətçilik mədəniyyətinin tarixi və nəzəriyyəsi kontekstində inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün Azərbaycan xalqının intellektual və mənəvi inkişafına əhəmiyyətli töhfələr vermiş, XIX əsr görkəmli Azərbaycan demokrati və maarifçisi M.F.Axundzadənin ictimai tərəqqi və dövlət idarəçiliyinə baxışları müəyyən maraq doğura bilər.

M.F.Axundzadə “elmlərin öyrənilməsini və mədəniyyətə yiyələnməyi” yalnız rifahı yüksəltmək vasitəsi kimi deyil, həm də insanların xasiyyətlərinin, davranışlarının və hərəkətlərinin yaxşılaşdırılması yolu kimi də baxırdı. Sosial mədəniyyətin demokratlaşdırılmasının ədalətli cəmiyyətin, azad, təmin olunmuş və xoşbəxt həyatın yaradılması üçün zəruri olduğuna dərinləndirən inanaraq o, əhalinin bütün sosial kateqoriyalarının təhsilinə geniş yol açılması uğrunda çıxış edirdi, məktəblərin, teatr və xəstəxanaların açılmasına, xalqın savadsızlığının aradan qaldırılması məqsədilə əlifbanın dəyişdirilməsinə çağırırdı.

M.F.Axundzadə feodal-istibdad qaydalarına qarşı, “millətin təhsilliliyini və onun mövhumatdan azad olmasını” nəzərdə tutan cəmiyyətin yeni demokratik əsaslar üzərində dəyişdirilməsi uğrunda çıxış edirdi. O, əqli qabiliyyətlərin inkişafını, elmin öyrənilməsi, yayılması və praktik tətbiqini öz yurdunun sosial-mədəni tərəqqisinin mühüm şərti kimi nəzərdən keçirərək, Azərbaycan xalqını elmə, maarifə cəlb etməyə səy göstərirdi. Bununla bərabər o, *dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə* böyük siyasi əhəmiyyət verərək qeyd edirdi ki, *idarəetməni “qorxu deyil, məhəbbət üzərində”, egoist məqsədlərlə deyil, xalqın rifahı naminə quran “müdrək xalq hakimləri” olmadan, xalqın maariflənməsi və cəmiyyətdə progressiv islahatlar mümkün deyil.* M.F.Axundzadə zülmkarlıqdan, fanatizmdən, köləlikdən, yaltaqlıq və özbaşnalıqdan imtina etməyə, vətənpərvərlik göstərməyə, “ədalətə, xalqa və Vətənə məhəbbətə əsaslanan idarəçilik üsulunun” qurulmasına, dövlətin rifahının və təhlükəsizliyinin yüksəldilməsinə çağırırdı. O, *Fars hakimləri və siyasi elitasının təhsilliliyinin, onlar tərəfindən “idarə və siyasət haqqında” qəribə elminin öyrənilməsinin, bu sahədə geriliyin aradan qaldırılmasının zəruriliyini qeyd edirdi.*

Azadlıq və demokratiya uğrunda mübarizəni o, istibdaddan azad olmaq, insan münasibətlərinin və ətraf aləmin dərk edilməsi vasitəsi kimi nəzərdən keçirirdi. Qərbin liberal dəyərləri kontekstində o, azadlığı - mülkiyyət, şəxsiyyətin inkişafı və vicdan azadlığı hüququ, demokratik təşkilatların və cəmiyyətlərin təsis edilməsi hüququ kimi başa düşürdü. Bununla yanaşı obyektiv olaraq və demokratik dövlətçiliyi ideallaşdırmayaraq, M.F.Axundzadə siyasətdə ikili standartlardan imtina etməyin vacibliyini qeyd edirdi.

O, öz dövrünün siyasətçilərinə və məmurlarına demokratiya yoluna qədəm qoymuş qabaqcıl ölkələrin inkişaf təcrübəsinə nəzər yetirməyi, elm, tarix, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının nailiyyətləri haqqında təsəvvürü olmayan savadsız müsəlmanların rifahına qayğı göstərməyi, müsəlman xalqlarının geriliyinin səbəblərini aydınlaşdırmağı və onları irəliləməyə və inkişafa aparan vasitələr yaratmağı məsləhət görürdü. Dünyanın fani və həyatın mənasının “özündən sonra yalnız xeyirxah əməllərlə mümkün olan yaxşı ad və şöhrət” şərtli olmasını göstərərək, M.F.Axundzadə cəmiyyətin progressiv dəyişdirilməsini və mədəni, o cümlədən, intellektual, siyasi və iqtisadi inkişafda geriliyin aradan qaldırılmasını təmin edən sosial-siyasi islahatlara, rifaha, tərəqqiyə və xalqların firavanlığına aparan yolların axtarışına çağırırdı.

Azərbaycan demokratiya intellektual və etik mədəniyyətin inkişafı məsələlərinə geniş diqqət ayırırdı. “Adəmiyyət” kitabında tərəqqipərvər Azərbaycan müfəkkiri və vətənpərvəri, təbiətin yeganə nümayəndəsi olan, (heyvanlardan fərqli olaraq) daimi əqli, mənəvi və estetik inkişafa məruz qalan insanın xüsusi missiyası haqqında danışıq. Bununla yanaşı M.F.Axundzadə *insanın yeddi so-*

*sial vəzifəsini tərtib etmişdir.* Bu: pis əməllərdən qaçmaq, xeyirxahlıq etmək, zülmkarlıqla mübarizə, başqa insanlarla birlikdə və vəhdətdə yaşamaq, elmin arxasınca getmək və onu yaymaq, qanunların və insan hüquqlarının müdafiəsi uğrunda mübarizə aparmaq tələbləridir. M.F.Axundzadə dərinədən inanırdı ki, *xalqın azadlığına və xoşbəxtliyinə yol, onun zülmədən, cahillikdən və mövhumatdan qurtuluşu - mədəniyyətdən, elmin, tərəqqinin və sivilizasiyanın inkişafından və yayılmasından keçir.*

Demokratik ideyaların daşıyıcısı və demokratik idarəçilik tərəfdarı olan M.F.Axundzadə cahil hökmdarların qarşısında əyanların və xalqın alçalmasını ifşa edirdi. O göstərirdi ki, istibdad rejimi, islamın doqmatik şərhli və xurafat, uşaqların düzgün tərbiyə edilməməsi - xalqın kütləşməsinə, cahilliyin, qanunsuzluğun və özbaşınalığın inkişafına, gənclərin nəcibliyinin, şərəf hissəsinin və əqli inkişafının sıxışdırılmasına gətirib çıxarır. İntellektual mədəniyyətin aşağı səviyyəsi çox zaman yazı mədəniyyəti və kargüzarlığın, arxiv işi və sənədləşdirmə mədəniyyətinin, dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin aşağı səviyyəsini şərtləndirirdi. Bununla əlaqədar M.F.Axundzadə *hakimiyyət nümayəndələrinin müəyyən imtiyazlarının və üstünlüklərinin əsası ola biləcək prinsiplər və meyarlar haqqında danışırdı.* Bu meyarlar onların ruhi mədəniyyəti – elmliliyi, alicənablığı və ədaləti, xalqın rifahı naminə yaradıcı fəaliyyəti ilə bağlı olmalıdır.

Feodal-istibdad dövlətçiliyini və idarəetmə sistemini - Şərq xalqlarının mədəni-iqtisadi geriliyinin əsas səbəbi, sosial əsarətin, ədalətçizlik və özbaşınalığın mənbəyi kimi nəzərdən keçirən M.F.Axundzadə dövlət hakimiyyəti nümayəndələrinin neqativ cəhətlərini, hər şeydən əvvəl, insanın ləyaqətini alçaldan, dövlətin mənəvi dayaqlarını dağıdan və onun iqtisadiyyatını sarsıdan cahilliyi və tamahkarlığı tənqid edirdi. İstibdad rejiminin formalaşdırdığı sosial mühitin insanların anadangəlmə nəcib keyfiyyətlərini məhv etdiyini və xalq arasında – alçaqlıq, hərislik, yaltaqlıq, ikiüzlülük, hiyləgərlik, qorxaqlıq, namərdlik, nankorluq kimi yaramaz meyllər doğurduğunu güman edərək, o, cəhalətə, zülmkarlığa və fanatizmə qarşı mübarizə aparırdı.

M.F.Axundzadə dünyanın və insan təbiətinin progressiv dəyişdirilməsi, xudbinlik, yalan və alçaqlıqdan imtina uğrunda, xoş məramın və ədalətin, silki imtiyazların ləğvi və vətəndaşların qanun qarşısında bərabərliyi kimi dərk etdiyi insanlar arasında hüquq bərabərliyinin təsdiqlənməsi uğrunda çıxış edirdi. XIX əsrin 60-cı illərində o, ictimai tərəqqini ləngidən feodal-istibdad idarə üsulundan imtinanı və tərəqqipərvər sosial-iqtisadi islahatların keçirilməsini nəzərdə tutan maarifçi monarxiyanın qurulması konsepsiyası ilə çıxış etdi. O deyirdi ki, “monarx hisslərdə və fikirlərdə xalqla birləşməli, dövləti müstəsna olaraq öz şəxsi mülkiyyəti hesab etməməli, milləti və yurdu idarə etmək üçün özünü onun müvəkkili saymalı, onun iştirakı



ilə qanunlar yaratmalı, parlament təsis etməli, özünün bütün fəaliyyətində qanunları əldə rəhbər tutmalı və heç bir özbaşına hərəkətə haqqı olmamalıdır...” Maraqlıdır ki, təqribən bundan yüz il sonra bu ideyanın əks-sədasını fransız alimi M. Düverjenin və XX əsrin 70-ci illərinə aid olan digər müəlliflərin dövlət konsepsiyalarında aşkar etmək olar. Dövlət nəzəriyyəsinin inkişafında mühüm addım olan dövlətin institusional konsepsiyasının mahiyyəti ondadır ki, hökmdar ali hakimiyyətin mütləq sahibliyindən onun agentinə çevrilir, onun mütləq səlahiyyəti olan şəxsi hakimiyyəti hüquqi çərçivəyə salınır, yəni əslində mütləq hakimiyyətdən hüquqiyyəyə çevrilir. Lakin əgər M.F.Axundzadə XIX əsrin 60-cı illərində monarxın hakimiyyətini nümayəndəli idarələrlə məhdudlaşdırmağı təklif edərək, konstitusiyalı monarxiya uğrunda çıxış edirdisə, 70-ci illərdə o, istibdad dövlətçiliyi ilə xalqın maraqları arasındakı ziddiyyəti qeyd edərək, zamanın tələbatlarından çıxış edərək və Avropa ölkələrinin təcrübəsinə istinad edərək artıq monarxiya hakimiyyətinin devrilməsinə çağırırdı, demokratik respublika və demokratik idarəetmə sisteminin qurulması ideyasını irəli sürürdü.

Tomas Boklya istinad edərək M.F.Axundzadə, rəvayətlərə deyil, rifaha aparan qiymətli allah vergisi olan şüura əsaslanmağın məntiqli olduğunu qeyd edir. O - əgər din elmə, şüura və fəlsəfəyə deyil, təxəyyülə, cəhalətə və mövhumata əsaslanan rəvayətlərə istinad edirsə, - onun səmərəsizliyi haqqında, allahın iradəsinin düzgün olmayan izahından, ictimai rifahın maraqlarına və dövrün tələblərinə cavab verməyən köhnəlmiş qaydalar və adətlərdən imtina etməyin zəruriliyi haqqında danışır. O, dinin təfsir ziddiyyətləri təhlilini nəzərə alaraq onun reformasiyasına, təfəkkürdəki, həyat tərzindəki və fəaliyyətdəki geriliyi dəf etmək naminə progressiv yeniliklərdən istifadəyə, allahın və ilahi mənəviyyat prinsiplərinin düzgün başa düşülməsinə çağırırdı. Bu zaman M.F.Axundzadə dinin əksinə deyil, onun bu və ya digər müddəalarını və qaydalarını yanlış (və ya qərəzli məqsədlərlə) şərh edən, beləliklə, şüurun və insan mədəniyyətinin hüduzsuz imkanlarının dərk edilməsi və istifadəsini məhdudlaşdıran, insanların intellektual geriliyinə səbəb olaraq, onu nüfuzdan salanlara qarşı çıxırdı. O, Şərqi və Qərbi mədəniyyətlərinin müqayisəli təhlilini apararaq, müsəlman dinində tənqidi təfəkkürün formalaşdırılmasına, təhsilin və elmin inkişafına azad keçidə, gender bərabərliyininin yaradılmasına, Şərqi istibdadını aradan qaldırmağa və müsəlman sivilizasiyasının tərəqqisinə imkan verən islahatın keçirilməsini məqsəduyğun hesab edirdi.

Şüurun mövhumat və cəhalət buxovlarından azad olunmasını o, xalqın yaradıcı qüvvələrinin əsarətdən azad edilməsi kimi nəzərdən keçirirdi, onsuz xoşbəxt həyata nail olmaq mümkün deyil. Özünün hind şahzadəsi Kəmalüddövlənin fars şahzadəsi Cəlalüddövlə ilə yazışmasında ifadə olunmuş fəlsəfi polemikasında azərbaycan filosofu, ağılı və təcrübənin əvəzsiz əhə-

miyyətinə, sərbəst təfəkkürün və əqidənin sübutlar üzərində qurulmuş gücünü göstərən ingilis alim-rahibi Rocer Bekonun, Rene Dekartın və digər avropa alimlərinin mövqeyini təsdiq edir. O göstərmişdir ki, ona xas avtoritar idarəçilik və tənqidi təfəkkürə malik olmayan azsavadlı əhalisi ilə feodal cəmiyyəti şəraitində, azadlıqsevər ideyaları, konsepsiya və nailiyyətləri feodal hakimiyyəti maraqlarına zidd olan mütərəqqi alimlərə və mütəfəkkirlərə münasibətdə ictimai rəydə şüurlu olaraq, bu şəxsiyyətlərin neqativ adını əsaslandırmaq məqsədilə, onların nüfuzunu qıran və cəmiyyətə təsirinə mane olan “əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş obraz” və ya “psixoloji göstəriş” fikri formalaşdırılır. Rocer Bekonun və Tomas Boklun ən ali ilahi töhfə olan insan şüurunun dini inam əfsanələrindən üstün tutulmasının lazım olmaması barədə fikirləri Böyük Britaniya, Almaniya və bir sıra digər ölkələrin mədəniyyəti üçün səciyyəvi idi. Onlar tarixi rəvayətlərə və onlara əsaslanan sosial qanunlara tənqidi münasibət bəsləyən kalvinizmdə və lüteranlıqda öz parlaq əksini tapmışdır. Belə dünyagörüşü artıq yeni dövrdə elm, texnologiya, iqtisadiyyat və sosial-hüquqi mədəniyyətin inkişafında görkəmli nailiyyətlər əldə etmiş “dumanlı Albion” vətəndaşlarının ideologiyası, siyasəti, yaradıcı və əmək həyatının və fəaliyyətinin əsasını təşkil edirdi.

M.F.Axundzadə şərq xalqlarının ən yaxşı gələcəyini əqli və mənəvi mədəniyyətin inkişafında, zülmkarlığın aradan qaldırılmasında, qanunların və parlament idarəçiliyinin qərb ölkələrinin idarəetmə modeli əsasında qurulmasında görürdü. Bu zaman o, insanın, cəmiyyətin və dövlətin maraqlarına cavab verən, insanların enerjisini və iradəsini ümumi rifahın əldə edilməsinə səfərbər edən ağıllı və humanist fəlsəfi ideyaların təcəssüm edildiyi konstitusiyaya əsaslanan Avropa dövlətçilik mədəniyyətinin üstünlüklərini xüsusi qeyd edirdi.

Dünya sivilizasiyasının tarixi və onun inkişaf qanunları göstərir ki, demokratik dövlətlərin real həyatında rejissorlar (alim-ideoloqlar – F.M.) siyasi teatr səhnəsinin arxasında dayanırlar, lakin məhz onlar siyasətçilərin fəaliyyətini müəyyən məqsədlərə yönəldirlər. Qərb ölkələrinin bütün sosial-mədəni nailiyyətləri və bütövlükdə bəşəriyyətin sosial-mədəni nailiyyətlərinin əksəriyyəti, daha yüksək intellekt və praktik olaraq həyata keçirilmiş biliklərin qələbəsi olmuş və olacaqdır. Dünyanı iki əsas ruhi mədəniyyət komponentlərindən birincisi və təyinedicisi - yüksək intellekt idarə etmiş və edəcəkdir.

Demokratik ölkələrdə toplanmış idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi, nailiyyətləri, texnologiyaları, imkanları və təcrübəsinə müraciət etməzdən əvvəl, idarəetmə mədəniyyətinin əsasını təşkil edən kulturoloji anlayışları, formulları və metodoloji xüsusiyyətləri nəzərdən keçirək.

### III HİSSƏ

## **Kulturologiya - idarəetmə mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin dərk edilməsinə, şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılmasına, dövlətçilik mədəniyyəti və strateji idarəçiliyin təkmilləşdirilməsinə metodoloji açar kimi**

### **Fəsil 1. Mədəniyyət və kulturologiya haqqında anlayış. Kulturologiya - inkişaf qanunları, insanın həyat fəaliyyəti texnologiyaları və imkanları haqqında elm kimi**

*Kulturologiyanın baza anlayışları və kateqoriyaları. L.A.Uaytın və A.Maslounun konsepsiyaları. Kulturogenez. Mədəniyyətin “Şaqulisi” və “Üfqisi”. Sosial mədəniyyətin sistem yaradıcı komponentləri. “Ruhi istehsal” sistemləri. Mədəniyyətin yaradıcıları. Mədəni dəyərlər, onların formalaşdırılması prosesi və iyerarxiya. Mədəniyyətin milli xarakteri. Elitar və kütləvi mədəniyyət.*

### **Kulturologiyanın baza anlayışları və kateqoriyaları L.A. Uaytın mədəniyyət konsepsiyası**

Qeyd etmək lazımdır ki, mədəniyyəti tədqiq edən elmin qeyd edilməsi üçün “*kulturologiya*” terminini, hələ 1909-cu ildə ilk dəfə Nobel mükafatı laureatı, görkəmli alman fiziki *Vilhelm Ostvald* tətbiq etmişdir. Alim 1915-ci ildə XX əsrin elmlər sistemi arasında kulturologiyanın yerini müəyyən etmişdir. V. Ostvald həyat fəaliyyətini təbii enerjinin transformasiya edilmiş forması kimi nəzərdən keçirirdi. O, *energetizm ideyasını* irəli sürərək, təbiət və mədəniyyətin əsas fəlsəfi mahiyyətini bu enerji ilə əlaqələndirirdi və diqqəti materiyanın hərəkət ölçüsü olan enerjinin əbəs yerə sərf edilmədən, düzgün istifadə edilməsinin vacibliyinə yönəldirdi.

Lakin *kulturologiyanın müstəqil elm kimi formalaşması* XX əsrin ortalarından başlamışdır. Ondan əvvəl - insanı və insan dünyasını tədqiq edən *antropologiya*nın, sonra isə XIX əsrin sonunda solumun öyrənilməsi nəticəsində yaranan *sosiologiya*nın daha erkən nailiyyətləri olmuşdur. Buna məkan və zaman daxilində öz xüsusi fəaliyyətinə və inkişaf qanunauyğun-

luqlarına malik bütöv sistem kimi, bəşər mədəniyyəti haqqında formalaşan təsəvvürlər də yardım etmişdir.

Mədəniyyət haqqında elm olan kulturologiyanın banisi, haqlı olaraq Amerika antropoloqu *Lesli Alvin Uayt* hesab edilir. Uaytın 1949-cu ildə çapdan çıxmış “Mədəniyyət haqqında elm” kitabı mədəniyyətin və onun qeyri-məhdud dəyişdirici imkanları haqqında təsəvvürlərin inkişafında keyfiyyətə yeni, inqilabi səviyyə idi. O, ictimai elmlərin inkişafına, humanitar biliklərin yeni ənənələrinin təşəkkülünə ciddi töhfə idi.

Uayt *mədəniyyətin enerji konsepsiyasını yaradı* ki, bu konsepsiyaya görə, fenomenlərin müəyyən nizamı olan mədəniyyət öz xüsusi prinsiplərinə və qanunlarına əsaslanaraq təsvir edilə bilər. Mədəni elementlərin və ya bütövlükdə mədəni sistemlərin qarşılıqlı təsir prinsiplərini təhlil edərək o, *mədəni fenomenlər və sistemlər qanununu ifadə etdi ki, buna uyğun olaraq, insanın mədəniyyəti müxtəlif mədəni ənənələrin vəhdəti kimi inrerpreatasiya edilir*. Bu, insana xas olan mədəniyyətin əsas tarixi inkişaf qanunauyğunluqlarını izləməyə imkan verir.

Mədəniyyəti bütöv, mütəşəkkil və inteqrasiya olunmuş sistem kimi nəzərdən keçirərək, Uayt onun qarşılıqlı təsirin qeyri-bərabər qüvvələri ilə bağlı olan, bir-birindən asılı *üç altsistemini ayırır: texnoloji, sosial və ideoloji*.

• *Texnoloji altsistem* (ilkin, əsas, baza) insanın ətraf aləmə uyğunlaşması ilə şərtlənir. Buraya - istehsal vasitələri, mövcudluq vasitələri, evlər tikmək üçün materiallar, hücum və müdafiə üçün vasitələr və s. daxildir.

• *İdeoloji altsistemə* - ideya, bilik və etiqadlar daxildir.

• *Sosial altsistemə* - kollektiv davranış tipləri daxildir.

Mədəniyyətin yüksəlişinin və inkişafının dərk edilməsi üçün açar olan *texnoloji* subsistemin fəaliyyəti dinamikdir və *enerji sərfi ilə bağlıdır, bunun sayəsində mədəniyyəti, materiya və enerji anlayışlarını nəzərə alaraq təsvir etmək olar*. Uayta görə *həyat tələbatlarının təmin edilməsi ilə bağlı mədəniyyətin başlıca funksiyası* - lazım olan enerji miqdarının texnoloji hasilə və onun insanın maraqlarında istifadə edilməsidir.

Uayt *mədəniyyətin inkişafının ildə əhalinin adambaşına istehlak olunan enerjinin miqdarı ilə yaxud vasitəsi ilə bu enerjinin istifadə edildiyi əmək alətlərinin (texnologiyaların - F.M.) effektivliyinin artması ilə düz mütənəsib olduğu qanunauyğunluğunu aşkar edir*.

Uayt *mədəniyyətin inkişaf səviyyəsini xarakterizə edən üç universal amili ayırır:*

- *ildə adambaşına işlədilan enerjinin miqdarı;*
- *insanın inkişafı məqsədilə, vasitəsilə enerji əldə edilən texnoloji vəsaitlərin effektivliyi;*

- *insanın tələbatlarının təmin edilməsi üçün istehsal obyektləri və xidmətlərinin həcmi.*

Bu amillərin təhlili əsasında onun tərəfindən mədəniyyətin rolunu rifahın yüksəldilməsinin texnoloji amili kimi aşkar edən *mədəniyyətin təkamül qanunu* və ya “*Uayt qanunu*” formulə edildi. Bu qanuna görə əhalinin adambaşına istehsal olunan malların və insanın tələbatlarının ödənilməsi üçün xidmətlərin sayına əsasən ölçülən *mədəniyyətin inkişaf səviyyəsi* - *əhalinin adambaşına istehsal edilən enerji ilə və vasitəsilə bu enerjinin istifadə olunduğu texnoloji vəsaitlərin effektivliyi ilə müəyyən edilir.*

*Uayt tərəfindən mədəniyyətin “yeni dünya”, ekstrasomatik* (yəni insanın bioloji təbiəti üzərində duran) *dünya kimi kəşf edilməsi* elmdə əhəmiyyətli addım oldu. O, mədəniyyətin düzgün dərk edilməsi və onun əsasında duran imkanların insanın inkişafı maraqlarında istifadəsi üçün zəmin yaratdı. Uaytın tədqiqatlarının fundamental nəticələrindən biri – *mədəniyyətinin dəyişməsi ilə insanın davranışının dəyişməsi haqqında xülasə idi* ( $B=f(C)$ ). Müəllif əmin idi ki, o nə vaxtsa elm tarixində Kopernikin heliosentrik nəzəriyyəsi və ya bütün həyat formalarının hüceyrə əsasının kəşfi kimi yüksək qiymətini qazanacaqdır.

Əsərləri sosial təkamül nəzəriyyəsinin başlanğıcı olan antik müəlliflərin, həmçinin Teylor, Morqan, İbn Haldun, Kant, Herder, Kont və digər alimlərin yanaşmalarına əsaslanaraq, Uayt, mədəniyyətin tədqiqi üçün *ardıcıl, pilləli inkişaf prinsipinə əsaslanan yeni metodologiya yaratdı*. Tarixi, məntiqi və təkamül təhlilinin prinsiplərini əldə rəhbər tutaraq, o, *mədəniyyətin bütöv sistem kimi tədqiqində üç prosesi ayırd etdi*:

1. *Zaman prosesi*, tək-tək hadisələrin nadirliyi ilə fərqlənən xronoloji ardıcılıq;
2. *Formal proses*, burada hadisələr zamandan xaric, struktur və funksional aspektlərdə təqdim edilir;
3. *Formal-zaman prosesi*, burada hadisələr, onların ümumi xüsusiyyətlərini, universallıqlarını aşkar etməyə imkan verən progressiv dəyişən formaların zaman ardıcılığı halında təqdim edilir.

Buna uyğun olaraq o, mədəniyyətin təfsirinin *üç üsulunu təklif edir*: *tarixi, funksional və təkamül*.

Həyat Uaytın kəşfinin düzgünlüyünü və onun yaratdığı elmin - mürəkkəb elmi və praktik problemlərin, ənənəvi humanitar və sosial elmlərin imkanları çərçivəsindən kənara çıxan, keyfiyyətə yeni səviyyədə məntiqi həllinə qabil olan kulturologiyanın yüksək dəyərini təsdiq etdi.

Etnoloji, antropoloji, psixoloji və sosioloji materialların məntiqi analizi və sintezi əsasında, Uayt lokal mədəniyyətlərin komparativ təhlilindən - ümumbəşəri mədəniyyətin inkişaf qanunauyğunluqlarının aşkar edilməsinə

yol açdı. Amerika aliminin xidmətləri ondan ibarətdir ki, *mədəniyyətin yeni anlayışı ilk dəfə onun tərəfindən elmi tədaviyə daxil edildi, kulturologiyanın predmet sahəsi müəyyən olundu, mədəniyyət haqqında elm üçün “kulturologiya” termininin istifadəsi əsaslandırıldı, təkamül konsepsiyası yenidən mənalandırıldı və bəşər mədəniyyətini bütöv sistem kimi tədqiq etməyə imkan verən sistemli yanaşma təklif edildi.*

### **A. Maslounun mədəniyyət və insan konsepsiyası**

“Mədəniyyət və insan” humanist konsepsiyasının müəllifi, mədəniyyətin öyrənilməsinin yeni metodu olan transpersonal psixologiyanın banisi, Amerika alim-psixoloq *Abraham Maslou (1908-1970) mədəniyyəti insanın tələbatları prizmasından təhlil edir.*

Lesli Uaytın əsas ideyalarını inkişaf etdirərək və tamamlayaraq, A. Maslou *mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi ölçüsü kimi, onun insanın tələbatlarını təmin etmək və şəxsiyyətin potensial bacarıqlarının sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şərait yarada bilmək qabiliyyətini müəyyən etdi.*

Maslounun məntiqi baxımdan qüsursuz konsepsiyası onun tərəfindən mədəniyyətin müxtəlif sosial institutlarının dərk edilməsinə imkan verən universal həyat fəlsəfəsi kimi təklif edilmişdir. Xolizm fəlsəfəsini əldə rəhbər tutan alim, tələbatların beş səviyyəsini nəzərdən keçirir:

- *fizioloji tələbatlar;*
- *özünü qoruma, təhlükəsizlik və sülh tələbatları;*
- *məhəbbət və əlbir olma tələbatları;*
- *özünü təsdiq və tanınma tələbatları;*
- *yaradıcılıq vasitəsi ilə özünü aktuallaşdırma və təkmilləşdirmə tələbatları.*

*Maslou tərəfindən işlənib hazırlanmış “ideal cəmiyyət” modeli, mədəniyyətin sosial institutlarının humanist dəyişdirilməsi və insanların şüurunun dəyişdirilməsi yolu ilə - insanın harmoniyası, təhlükəsizliyi, qabiliyyətlərinin maksimal inkişafı imkanı və özünü reallaşdırma prinsipləri üzərində qurulmuşdur.*

### **Kulturogenез**

*Kulturogenез - mədəni yeniliklərə və ya innovasiyalara, nəsillərin həyat fəaliyyəti ideyaları və vasitələrinin varisliyinə əsaslanan mədəni irsin sintezi prosesidir. Ənənəvi və yenilikçi mədəniyyət bu prosesdə mühüm rol oynayır.*

Kulturogenезi yeniliklərin, innovasiya mənbələri və onların təzahür sahələrinin üç əsas tipi üzrə nəzərdən keçirmək qəbul edilmişdir.

*Yeniliklərin üç əsas tipləri bunlardır:*

- daxili səbəblərdən törəyən transformasiya (mutasiya);
- stimullaşdırılmış transformasiya;
- bilavasitə götürülmə.

*Innovasiyaların üç əsas mənbəyi bunlardır:*

- konvergent inkişaf (mədəniyyətlərin uyğunluğu, yaxınlaşması);
- diffuziya (mədəniyyətlərin qarşılıqlı nüfuzu);
- mədəniyyətlərin mənşə vahidliyi.

*Innovasiyaların təzahürünün üç əsas sahəsi bunlardır:*

- texnologiya;
- adi şüur mədəniyyəti;
- ideologiya.

### ***Mədəniyyətin “Şaqulisi” və “Üfqisi”***

Sosial-mədəni inkişaf proseslərini başa düşmək və effektiv idarə etmək üçün onları mədəniyyətin “şaquli” və “üfq” prizmasından nəzərdən keçirmək çox vacibdir.

Mədəniyyətin “şaqulisi” irəliyə hərəkət enerjisini, yenini və qeyri-adını, gələcəyə yaradıcı ruhi (intellektual və mənəvi) yol açmanı simvollaşdırır. Mədəniyyətin “şaqulisinin” hərəkətverici qüvvəsi yenilikçi ruha malik, ətraf aləmin dəyişdirilməsi və təkmilləşdirilməsinə motivasiya edilmiş “yaradıcı ziyalılardır”.

Məlum olduğu kimi, yeni ideya ardıcıl olaraq üç mərhələdən keçir: a) inkar etmə; b) şübhə etmə; c) təsdiq etmə. N. Borun fikrincə, yeninin ictimai şüura tətbiq edilməsi aşağıdakı psixoloji pillələrdən keçir: 1. “Bu ola bilməz”; 2. “Ola bilsin, burada nə isə var.”; 3. “Bu, şəksiz, doğrudur.” Bu üç pilləni keçdikdən sonra “şaquli” “üfqiyə” çevrilir. Lakin cəmiyyətdə mövcud olan ənənəvi təfəkkür stereotiplərinə görə, adətən yeni olan (xüsusən ənənəvi cəmiyyətlərdə) müasirləri tərəfindən layiqincə qiymətləndirilmir, bəzən ona qarşısızalmaz müqavimət göstərilir.<sup>22</sup>

Mədəniyyətin “üfqisi” – ziyalıların yaradıcı olmayan, nisbətən mühafizəkar hissəsi, həmçinin xalq mədəniyyəti, əsasən adi şüurun, mədəni nailiyyətlərin passiv seyrinin və istehlakının xarakterik olduğu cəmiyyətin bir hissəsidir. Mədəniyyətin “üfqisi” mədəni nailiyyətlərin zaman və məkan

<sup>22</sup> Qərarların razılaşdırılması və onların praktik həyata keçirilməsinə vaxtın səmərəsiz itirilməsi, dünya təcrübəsində daha elmtutumlu texnologiyaların yaranması ilə əlaqədar, progressiv yeniliklərin aktuallığının itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Bunun nəticəsində, sərf olunmuş maliyyə, xammal, enerji, əmək və idarəçilik resurslarının planlaşdırılmış müddətdə gözlənilən nəticələri verməyən böyük iqtisadi və siyasi itkilər baş verə bilər.

daxilində mənimsənilməsinin nəticəsi, kütlələr içərisində elitər mədəniyyətin yayılması, həmçinin təhsil və maarif, mədəni mübadilə və milli mədəniyyətlərin qarşılıqlı zənginləşməsi prosesinin nəticəsidir.

Mədəniyyətin – yaradıcı proses, sivilisasiyanın isə onun praktik təcəssümü olduğu yerdə, mədəniyyətin “şaqlısı” və “üfqisini” mədəniyyət və sivilisasiyanın uyğun rəmzləri kimi də səciyyələndirmək olar.

Mədəniyyətin “şaqlısı” və “üfqisi” problemi, ölkənin mütərəqqi inkişafının kulturoloji texnologiyası kimi, “şaqlının” “üfqiyə” çevrilmə sürəti haqqında məsələni kəskin şəkildə qoyur. Mədəniyyətin “şaqlısının” “üfqiyə” çevrilməsinin effektiv sosial texnologiyalarının ən parlaq nümunələrindən biri, 1867-1868-ci illərdə Yaponiyada “yuxarıdan” həyata keçirilən “Meydzi maarifçi hakimiyyəti” adını almış Meydzi mədəni inqilabıdır. Bu mədəni inqilab nəticəsində, bir neçə onillik ərzində feodal-avtoritar Yaponiya yoxsul samuray ölkəsindən inkişaf etmiş zəngin bir dövlətə, artıq 1919-cu ildə dünyanın sənaye cəhətdən inkişaf etmiş beş ən qabaqcıl dövlətdən biri kimi beynəlxalq tanınmaya nail oldu. Ölkədə köhnə feodal (piramidaşəkilli) sosial-siyasi sistemdən yeni - demokratik (rombşəkilli) sosial-siyasi sistemə keçid prosesi başlandı. İkinci dünya müharibəsindən sonra intensiv inkişafa malik düzgün sosial-mədəni siyasət sayəsində Yaponiyada cəmiyyətin geniş şəkildə demokratlaşdırılması həyata keçirildi, intellektual mədəniyyətin və onun inkişafı ilə əlaqədar, istehsalatda və idarəetmədə yüksək rəqabət qabiliyyətli texnologiyaların və cəmdə, cəmiyyətin sosial strukturunda orta sinfin üstünlüyünə, vətəndaşların yüksək rifahına və həyat keyfiyyətinə imkan verən prioriteti təmin edildi.

### ***Sosial mədəniyyətin beş sistemyaradıcı komponenti***

Mədəniyyəti bütöv sosial sistem kimi görmənin ən geniş yanaşmalarından biri - cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrini əhatə edən, onu yaradan qarşılıqlı əlaqəli komponentlər prizmasından baxılmasıdır. Onlara aiddir:

✓ Ailə və nigahın, səhiyyə, ekologiya və cismani mədəniyyətin təşkil edilməsi sahələrini əhatə edən - *bioloji istehsal sistemi*. Bu sistemin əsas funksiyası insan nəslinin qorunması və davam etdirilməsidir;

✓ İntellektual, emosional, estetik, hüquqi və mənəvi sahələri birləşdirən - *ruhi istehsal sistemi*. Bu sistemin funksiyası – sosial fərdlər kimi, insanların ruhi formalaşması və inkişafının təmin edilməsi, cəmiyyətin və dövlətin ruhi və maddi fəaliyyətinin elmi, etik, hüquqi, estetik, texnoloji əsaslarının yaradılmasıdır;



✓ Təbiətin dəyişdirilməsinə və insanın, cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətini təmin edən məhsulun yaradılmasına yönəldilmiş - *maddi istehsal sistemi*;

✓ Cəmiyyətin və dövlətin formalaşdırılması və inkişafı funksiyasını yerinə yetirən, onun institutlarının həyat fəaliyyətini əlaqələndirən - *təşkilətmə və idarəetmə sistemi*;

✓ Cəmiyyətin daxili sosial strukturunu formalaşdıran və bütöv sistem kimi onun fəaliyyətini təmin edən - *ictimai münasibətlər sistemi*.

Görmək çətin deyil ki, bütün bu sistemlər mədəniyyətin mahiyyət təəcəssümüdür, ruhi mədəniyyətə əsaslanmışdır və onun inkişaf nəticələridir. Cəmdə onların hamısı yaradıcı həyat fəaliyyətinin həm prosesi, həm nəticəsi, həm üsullarını ifadə edir.

### ***“Ruhi istehsal” sistemləri***

Yaradıcı proses kimi mədəniyyətin ən mühüm funksiyası “ruhi istehsaldır”, yəni ruhi dəyərlərin istehsalı, onların qorunması, istifadəsi və yayılmasıdır.

✓ *Ruhi dəyərlərin istehsal sistemi* gerçəkliyin mənimsənilməsi nəticələrinin dörd təəcəssüm növünü birləşdirir:

- elmi idrakla və ona əsaslanan ictimai şüur və ideologiya ilə, o cümlədən din ilə və qeyri-elmi şüur və ideologiyanın digər növləri ilə bağlı olan - *konseptual-nəzəri*;
- müəyyən ictimai və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin dərk edilməsini və bu münasibətləri tənzimləyən mənəvi və hüquqi normaların hazırlanmasını nəzərdə tutan - *etik* ;
- gerçəkliyin konkret-hissi (obrazlı) dərk edilməsi və əks etdirilməsini ifadə edən - *bədii-estetik*;
- fərdlərin adətləri, vərdişləri və şüurunu formalaşdıran, insanların gündəlik praktik həyat təcrübəsinin toplanması ilə bağlı olan - *praktik növ*.

✓ *Ruhi dəyərlərin qorunması sistemi* - mənəvi dəyərlərin qorunması, toplanması və ötürülməsini iki tip saxlanma vasitəsi ilə təmin edir:

- bəşəriyyətin yaratdığı biliklər, təsəvvürlər, vərdişlərin qorunduğu, xüsusi işarə sistemlərində möhkəmləndirilən, insanların canlı hafizəsini ifadə edən - *bioloji saxlanma*;
- kitabxanalar, arxivlər, muzeylər, qalereyalar, kino-, foto-, video-, fonotekalar, elektron internet-fayllar və işarə sistemlərini toplayan və sistemləşdirən digər strukturlar - *süni saxlanma*;

✓ *Ruhi dəyərlərin yayılması, istifadəsi və mənimsənilməsi sistemi*, gerçəkliyin mədəni dəyərlərdə təəcəssüm olunan ruhi mənimsənilmə nəticələrinin insanlara ötürülməsini iki səviyyədə təmin edir:

- *dəyərlərin bilavasitə, qeyri-institusional, mikromühit səviyyəsində - ailə, əmək kollektivi və digər mikrososiumlar vasitəsi ilə ötürülməsi;*
- *institusional təhsil və tərbiyənin məktəbəqədər uşaq müəssisələri, bütün növ və səviyələrdən olan məktəblər, maarif müəssisələri və təşkilatlar, kütləvi kommunikasiya sistemləri – nəşriyyat, kino, radio, televiziya, video-audio vasitələri, internet vasitəsi ilə ötürülməsi.*

### ***Mədəniyyətin yaradıcıları***

Mədəniyyətin formalaşdırılması və inkişafı prosesində xüsusi rol onun yaradıcılarına – yüksək şüur, istedad, humanizm daşıyıcıları, həyat fəaliyyəti, ənənələr və ictimai münasibətlər mədəniyyətinin yeni sahələrinin təşəbbüsçüləri və qanunvericilərinə, alimlərə, müəllimlərə, mütəxəssislərə, incəsənət xadimlərinə, ruhi və maddi istehsal təşkilatçılarına, siyasi, hüquqi, dini təlimlərin yaradıcılarına, şəhər və dövlətlərin əsasını qoyanlara, idarəetmə sistemləri və modellərinin, daxili siyasət və beynəlxalq münasibətlərin mütərəqqi sistemlərinin “memarları” və “inşaatçılarına” məxsusdur.

Mədəni yaradıcılığın subyektləri kimi həm ziyalılıarın ayrı-ayrı nümayəndələri və ya onların kollektivləri, həm də bütövlükdə xalq kütlələri çıxış edirlər. Cəmiyyətin ruhi mədəniyyətinin yaradılması mexanizmi iki “təbəqənin” qarşılıqlı təsiri nəticəsində yaranır – xalqın adi şüuru (“aşağı təbəqə”) və ziyalılar tərəfindən (“yuxarı təbəqə”) həyata keçirilən peşəkar “ruhi istehsal”. Xalqın adi şüuru dilləri, həmçinin onun maraqlarını və tələbatlarını, dəyərli oriyentasiyalarını, əxlaq normalarını, baxışlarını və ideallarını ifadə edən, elmi nəzəriyyələri, bədii surətləri və ideoloji doktrinaları qidalandıran zəmin yaradır. Yaradıcı proses olan *mədəniyyətin inkişafının başlıca hərəkətverici qüvvəsi* - intellektual, texnoloji, idarə, hüquqi, etik və bədii mədəniyyətin daşıyıcıları - ziyalılardır.

### ***Mədəni dəyərlər***

Mədəni dəyərlər insanın həyat fəaliyyətini tənzimləyən və dövlət siyasətinin ideoloji əsasını təşkil edən sabit mədəni oriyentirləri ifadə edir. Ruhi həyatın müxtəlif hadisələri, amilləri və proseslərinə insanın münasibətini ifadə edən mədəni dəyərlər, həm fərdi həyat yolunu, həm də insanların qruplar halında fəaliyyətinin istiqamətini müəyyən edir.

Mədəniyyətə toxunan dəyişikliklər, hər şeydən əvvəl, dəyərlər, - ideallar, etika, təhsil sistemi, sosial, istehsal və məişət normativləri, hüquq, incəsənət sahəsində, həmçinin ruhi mədəniyyətin maddi təcəssümündə baş verir.

Müxtəlif insanlar eyni mədəni dəyərlərə müxtəlif dərəcədə üstünlük verirlər. İnsanın mədəni potensialının inkişafında intellektual və humanist dəyərlər mühüm rol oynayır. Cəmiyyətin nailiyyətlərinin qiymətləndirmə meyarı - hər şeydən əvvəl, ölkənin intellektual potensialı ilə müəyyən olunan həyat səviyyəsi və insana humanist münasibətdir. Avisennə (İbn-Sinaya) görə, cəmiyyətin rifahı - elmi biliklərə əsaslanan düzgün, xeyirxah siyasətlə əldə edilir.

*Mədəni dəyərlər* təfəkkürə, psixologiyaya, dünyagörüşünə, intellektə, motivlərə, davranışa, əxlaqa, xarakterə, tələyə *təsir göstərir*.

*Mədəni dəyərlər sistemində* intellektual, mənəvi, estetik, siyasi, etno-mill, dini, bədii, hüquqi, ideoloji, maddi və digər dəyərlər *aiddir*.

*Mədəni dəyərlər mədəni norma və qaydalarından* onunla fərqlənir ki, birincilər üstün tutmalar xarakteri daşdığı halda, ikincilər - sosial göstəriş gücünə malikdir və normativ sənədlərlə tənzimlənən sosial zəruri fəaliyyətlər tələb edir.

Həyat fəaliyyəti prosesində, xüsusilə, sosial-mədəni mühitin dəyişməsi şəraitində, çox zaman *dəyərlərin dialektik yenidən qiymətləndirilməsi baş verir*. İnsanın biliklərinin və təcrübəsinin inkişafı ilə, onun mədəniyyətinin artması ilə dünyanı yeni görmə imkanı, özünün və ətraf mühitin dərk edilməsi və təkmilləşdirilməsində yeni imkanlar yaranır.

*Mədəni dəyərlərin formalaşdırılması* üç səviyyədə baş verir: fərdi, sosial və dövlət:

1. Dəyərli oriyentasiyalar və ideyalar, predmetlər, həyat tərzı və fəaliyyət növlərinin seçim üstünlüyü əsasında *şəxsiyyətin fərdi mədəni mühitinin formalaşdırılması*;

2. İnsanların tələbatları və qabiliyyətləri ilə şərtlənən ruhi və maddi dəyər və normalar halında ideyaların və predmetlərin yaradılması yolu ilə *cəmiyyətin mədəni mühitinin formalaşdırılması*. Bu - elmi əsərlər, fəlsəfi sistemlər, etik baxışlar, hüquqi normalar, bədii əsərlər, istehsal avadanlığı, məişət əşyaları və mədəniyyət və sivilisasiyanın digər komponentləridir;

3. *Dövlətin strateji cəhətdən mühüm*, sosial-mədəni tərəqqi və cəmiyyətin təhlükəsizliyini təmin edən, millətin və bəşəriyyətin ən əhəmiyyətli elmi, mənəvi və texnoloji nailiyyətlərini özündə toplayan *mədəni dəyərlərinin yaradılması*.

*Mədəni dəyərlərin iyerarxiyası*: çox zaman ümumbəşəri ilə üst-üstə düşən *ümumsosial* (ümuməhəmiyyətli); müəyyən siniflərin maraqları ilə üst-üstə düşən və sinfi ideologiyanın əsasını təşkil edən *sinfi*; mədəniyyət sahəsində bəzi sosial-tipik üstünlükləri əks etdirən *lokal-grup* (ailə daxil olmaqla); ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin ətraf sosial mühitdən seçdikləri və ya onlar tərə-

fəndən yaradılan fərdi ideya və predmetləri əks etdirən *fərdi-şəxsi* dəyərləri əhatə edir.

Ümumisosial dəyərlər özündə həm ümumbəşəri, həm də milli mədəni dəyərləri birləşdirə bilər. Ümumbəşəri dəyərlər – həyat və məhəbbət, humanizm, insan ləyaqəti və insan həmrəyliyi, azadlıq və bərabərlik dəyərləridir. *Mədəniyyətin milli (etnik) xarakteristikasına aiddir:* işarə sistemi (dil); ruhi və maddi dəyərlər sistemi; həyat tərz – adətlər, ənənələr, məişət; milli geyim; milli mətbəx; milli bayramlar; etiqad, dini əqidələr; milli psixologiya; milli xarakter; milli özünüdərk; milli mentalitet; əxlaq; ənənəvi davranış normativləri; milli dünyagörüşü; milli ideologiya; sosial etika; gerçəkliyin ruhi mənimsənilməsində toplanmış təcrübə; milli incəsənət; milli folklor; mədəni irs. Milli özünəməxsusluğu ilə intellektual, etik, hüquqi, estetik, sahibkarlıq mədəniyyəti, idarəetmə mədəniyyəti və s. fərqlənə bilərlər.

### ***Elitar mədəniyyət***

Hər bir ölkənin mədəniyyəti şərti olaraq kütləvi və elitar mədəniyyətə bölünür. *Elitar mədəniyyət* – ruhi aristokratlıqla xarakterizə edilən ziyalı və digər imtiyazlı qrupların seçilmiş nümayəndələrinin mədəniyyətidir. *Mədəni elita:*

📖 Ruhi dəyərlər və yüksək etik, estetik, intellektual və dini mədəniyyət normaları ilə birləşən ziyalı nümayəndələridir.

📖 Ruhi mədəniyyətin seçilmiş, imtiyazlı yaradıcıları və ekspertləri, sosial-mədəni tərəqqinin başlıca hərəkətverici qüvvəsi missiyasını yerinə yetirən, xüsusi elmi biliklərə sahib olanlar.

📖 Mədəniyyətin böhran vəziyyətinin aradan qaldırılmasına daxilən motivasiya edilmiş və ictimai tərəqqiyə səbəb olan, öz dövrünü qabaqlayan modernistlər.

📖 Çox zaman cəmiyyətin sosial və siyasi tələbləri çərçivəsindən çıxan, xüsusi özünüdənzimləmə mexanizmlərini və həyat fəaliyyətinin dəyər-məna meyarlarını yaradan, yeni ənənələrin təşəbbüsçüləri və “böyük üslub” paradigmalarının yaradıcıları.

*Elitar mədəniyyətin mənbəyi və institutları:* elmi müəssisələr, ali məktəblər, dini idarələr, mason lojalrı, fəlsəfi yığıncaqlar, mədəni cəmiyyətlər və assosiasiyalar, ədəbi-bədii strukturlar, yaradıcı ittifaqlar və fondlar, elmi məktəblər, parlament yığıncaqları, ictimai-siyasi birliklər və s.-dir.

## **Kütləvi mədəniyyət**

Kütləvi mədəniyyət – KİV-nin köməyi ilə yayılan, başlıca olaraq əyləncə, istehlak və kommersiya xarakteri daşıyan, kütləvi istehlakçıya istiqamətlənən mədəniyyət növüdür. Kütləvi mədəniyyət istehlakçının adi təfəkkürünə və sadə zövqünə hesablanan ruhi və maddi dəyərlərin yayılmasına təsir göstərir. Kütləvi mədəniyyətin mahiyyəti şəxsləşdirilmiş inkulturasiyadan, yəni, dünyagörüşü və davranış normalarının öyrədənin şəxsi təcrübəsinin öyrənənə ötürmə yolu ilə translyasiyası, - insanların kütləvi akkulturasiyası, yəni elitar mədəniyyət nailiyyətlərinin adi mədəniyyət dilinə çevrilməsi və cəmiyyətdə onların kütləvi tirajlanması ilə şərtlənir.

Sosial mədəniyyət tipi olan kütləvi mədəniyyət - Yeni dövrdə urbanizasiya və sənayeləşdirmə, silki cəmiyyətlərin milli cəmiyyətlərə transformasiyası, əhalinin ümumi savadlılığının təşəkkülü, sənayeyə qədərki adi ənənəvi mədəniyyət tipinin bir çox formalarının tənəzzülü, texniki tirajlanma vasitələrinin inkişafı və informasiyanın ötürülməsi prosesində tamamilə formalaşmışdır. Kütləvi mədəniyyətin müasir inkişaf mərhələsi informasiya texnologiyalarının intensiv inkişafı və onun, informasiya “istehsalçısı” maraqlarında kütləvi istehlakçının şüurunun effektiv manipulyasiya alətinə çevrilməsi ilə bağlıdır. XX əsrin ikinci yarısında sosial-mədəni modernləşmə və sənaye cəmiyyətindən postsənaye (informasiya) cəmiyyətinə keçid şəraitində, kütləvi mədəniyyət müasir xalqların həyatında xüsusi yer tutmuşdur.

## **Fəsil 2. Mədəniyyət, kulturologiya, idarəetmə mədəniyyəti və sosial-mədəni siyasət anlayışlarına müəllifin yanaşmaları** **Metodologiya və metodlar**

*Kulturologiya anlayışı. Kulturologiyanın funksiyaları. Mədəniyyət anlayışı. Mədəniyyət - bütöv sosial sistem kimi. Mədəni insan formulu. Mədəniyyətin inkişafının obyektiv-tarixi amilləri. Mədəniyyətin effektivlik formulu. Mədəniyyətin faydalı iş əmsalı və entropiyası. Sosial-mədəni tərəqqi formulu. İdarəetmənin effektivlik formulu. İdarəetmənin müvəffəqiyyət formulu. Demokratik idarəetmə effektivliyinin tərkib hissələri. Demokratik idarəetmə vəzifələri. Demokratik idarəetmə effektivliyinin yüksəldilməsi şərtləri. Metodologiya və metodlar. Sistemli kulturoloji təhlilin başlıca prinsipləri. Effektiv innovativ idarəetmə modellərinin qurulması üçün “kulturoloji piramida” universal metodu. Milli və beynəlxalq sosial-mədəni siyasət.*

## **Kulturologiya anlayışı**

*Kulturologiya* – insanın yaradıcı həyat fəaliyyəti haqqında, onun mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi, nailiyyətləri, inkişaf qanunları, texnologiyaları və dəyişdirici imkanlarını aşkarlayan elmdir. Bu - özünəməxsus çoxpilləli öyrənmə piramidasıdır ki, onun pillələri ilə qalxarkən, insan tədricən xüsusi elmi biliklərin sahibi olur və indini pozitiv idarə etmək və dəyişmək, daha yaxşı gələcəyi görmək və qurmaq bacarığını dəfələrlə artıran müdrikliyə yaxınlaşır. Bu - insanın yaradıcı həyat fəaliyyətinin yaranmasını, inkişaf təcrübəsini və qanunauyğunluqlarını, vəhşilik, barbarlıq və sivilizasiya dövrünün minillikləri ərzində toplanmış ideologiyası, nailiyyətləri və üsullarını əks etdirən bir çox tarixi və nəzəri biliklərin elmi sintezatorudur.

Kulturologiya elm və tədris fənni kimi cəmiyyətin inkişafı üçün universal strateji və konkret praktik əhəmiyyətə malikdir. Bu əhəmiyyət onunla şərtlənir ki, kulturologiya müxtəlif sosial institutların və mədəniyyət sahələrinin təkamülünü onların tarixi qarşılıqlı əlaqəsində görmə qabiliyyətini aşkar edir və zamanın tələblərindən asılı olaraq, bütövlükdə cəmiyyətin sosial sistem mədəniyyətinin effektiv inkişafı üçün tələp olunan əhəmiyyətə malik olan prioritetləri təsəvvür edərək, onları müəyyən etməyə imkan verir. Müasir elmin nailiyyətlərinə istinad edərək, kulturologiya idarəetmə fəaliyyətinin strukturu və texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə cəmiyyətin inkişafının həm tələbatlarını, həm tendensiyalarını düzgün qiymətləndirməyə imkan verir. Sistemli kulturoloji təhlil mədəni hadisələrin real həyat dialektikasından ayrılıqda ideoloji traktovkası və abstrakt interpretasiya imkanını aradan qaldırır, onları real qiymətləndirməyə, milli inkişaf tələbatları və maraqlarını, dünya sivilizasiyası tərəqqisinin tarixi qanunauyğunluqları və tendensiyalarını nəzərə alaraq, cəmiyyətin və dövlətin inkişafını effektiv idarə etməyə və düzgün qurmağa imkan verir.

*Mədəniyyət tarixi* qədim dövrlərdən bizim günlərədək dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının təşəkkül və inkişaf tarixini əhatə edir. Buraya bəşəriyyətin yaradıcı tarixinin bütün tarixi dövrlərinin tədqiqi, texnologiyalarının, inkişaf qanunauyğunluqlarının təhlili, ən əhəmiyyətli nailiyyətlərin, görkəmli şəxsiyyətlərin lokal və dünya sivilizasiyasının inkişafına töhfəsinin aşkar edilməsi və qiymətləndirilməsi daxildir.

*Mədəniyyət nəzəriyyəsi* mədəniyyətin metodologiyasını, mədəniyyət və sivilizasiyanın tarixi inkişaf təcrübəsinin elmi-nəzəri ümumiləşdirilməsini, mədəni antropologiya, sosial antropologiya, etnologiya, mədəniyyətin fəlsəfəsi, mədəniyyətin sosiologiyası, mədəniyyətin psixologiyası, mədəniyyətin teologiyası, mədəniyyətin sinergetikasını, sosial-mədəni inkişaf modelləri, layihələri və texnologiyalarının işlənilməsini, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının gələcəyinin qurulmasını daxil edir.

## **Kulturologiyanın funksiyaları**

Kulturologiyanın tədqiqat, maarifçilik, metodoloji, istehsal, ideoloji, idarəçilik və quruculuq funksiyaları vardır.

**Tədqiqat funksiyası** - məkan və zaman daxilində tarixin, mədəniyyətin və sivilizasiyanın nailiyyətlərinin dərk edilməsinə, təzahürlərin, hadisələrin, faktların və insanın inkişaf proseslərinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin düzgün başa düşülməsinə imkan verən əsas qanunauyğunluqların kəşfi və ruhi və maddi həyatın müxtəlif sahələrində daha effektiv həyat fəaliyyəti texnologiyalarının aşkar edilməsidir.

**Maarifçilik funksiyası** - müxtəlif ixtisaslara, yaşa, cinsə və dinə malik insanların təhsilinə və maariflənməsinə, yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasına, cəmiyyətin müxtəlif ruhi və maddi mədəniyyət sahələri üçün şəxsiyyətlərin və liderlərin formalaşdırılmasına imkan verən, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası inkişafının tarixi və nəzəriyyəsi sahəsində universal biliklərin yayılmasına yardımdır.

**Metodoloji funksiya** - öyrənilən obyektlərin daha tam dərk edilməsinə, onların təbiəti və inkişaf qanunlarının düzgün başa düşülməsinə, texnologiyalarının dəyişdirilməsi və təkmilləşdirilməsinə, inkişafın alternativ modelləri və innovativ imkanlarının yaradılmasına imkan verən, sistemli kulturoloji yanaşma prinsiplərinə əsaslanan metodologiya və metodların hazırlanmasıdır.

**İstehsal funksiyası** - bəşəriyyətin sosial-mədəni təcrübəsinin başa düşülməsi, insanın, insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi, sosial və dövlət fəaliyyətinin, dövlət quruculuğu, milli və beynəlxalq idarəetmənin müxtəlif sahələri üzrə mütəxəssislərin hazırlığı üçün zəruri olan universal kulturoloji biliklərin istehsalıdır.

**İdeoloji funksiya** - dövlətin maraqlarına cavab verən, elmin ən yeni nailiyyətlərinə və milli mədəniyyət dəyərlərinə əsaslanan, insanların mənəvi, hüquqi və estetik tərbiyəsinə, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsinə, milli inkişaf məqsədlərinə nail olunmasında əhalinin yüksək sosial fəallığı və mobilliyinə yardım edən progressiv ideologiyanın formalaşdırılmasıdır.

**İdarəçilik funksiyası** - insanların maddi rifahı və həyat keyfiyyətinin təmin edilməsinə, ictimai tərəqqiyə, daxili və beynəlxalq təhlükəsizliyə nail olma məqsədilə cəmiyyətin istehsal və sosial həyat fəaliyyətinin təşkil edilməsi üzrə dövlət aparatının effektivliyinin yüksəldilməsinə imkan verən kulturoloji idarəetmə texnologiyalarının yaradılması və təkmilləşdirilməsidir.

**Quruculuq funksiyası** - yoxsulluğun aradan qaldırılmasına, ekoloji təhlükəsizlik və davamlı inkişafa nail olmağa yardım edən, əvvəlki nəsillərin təcrübəsini, bəşəriyyətin müasir elmi və texnoloji nailiyyətlərini nəzərə alan, gələ-

cəkdə milli və qlobal inkişafın kreativ ssenariləri və effektiv modellərinin yaradılmasıdır.

### **Mədəniyyət anlayışı**

*Mədəniyyət* – ikinci süni təbiətdir, insanın ağılı, hissi və fiziki əməyi ilə yaradılan bütün pozitivlərdir. Bununla yanaşı o, tarixi yaradıcı prosesdir, xaos və cahillikdən – biliyə, nizama, inkişafa və rifaha doğru yoldur. Mədəniyyətin inkişafının əsasını təşkil edən əsas motiv - insan həyatının qorunub saxlanması və yaxşılaşdırılması haqqında qayğıdır.

Rifahın texnoloji yüksəldilmə amili kimi, insanların ruhi və maddi tələbatlarının təmin edilməsi üçün lazım olan həyat fəaliyyəti və effektiv məhsul istehsalı texnologiyalarının yaradılmasına yönəldilmiş fəaliyyət kimi, mədəniyyətin rolunu anlamaq, onun düzgün elmi dərkinə kömək edir.

*Elmi anlamda mədəniyyət* – üçlükdür: təbiətin, insanın özünün və cəmiyyətin dərk edilməsi və dəyişdirilməsi prosesi, nəticədə yaradılan ruhi və maddi dəyərlər və normalar, həmçinin onların istehsal, qorunma, istifadə və translyasiya texnologiyaları.

*Kontekstual anlamda mədəniyyət* – hər hansı bir hadisənin, fəaliyyət sahəsinin, fərdi və sosial münasibətlərin və ya insanın özünün inkişaf səviyyəsinin keyfiyyət xarakteristikasıdır. Bu anlayış insanın, millətin, cəmiyyətin və bütövlükdə bəşəriyyətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrinə münasibətdə tətbiq edilə bilər.

*Məhdud və adi anlamda mədəniyyət* – bu, başlıca olaraq incəsənət, folklor, ənənələr, mədəni irs, etik normalardır.

### **Mədəniyyət - bütöv sosial sistem kimi**

Bədii şəkildə mədəniyyəti - cəm halında müasir cəmiyyətin sosial strukturunu təşkil edən, sosial institut və mədəniyyət hadisələrinin öz aralarında qarşılıqlı əlaqəli üzvi şəkildə inkişaf etdiyi kürə kimi təsəvvür etmək olar. Onlara aiddir: təhsil, maarif və tərbiyə; elm və texnologiyalar; iqtisadiyyat və maliyyə vəsaitləri; ideologiya; təşkil etmə və idarə etmə; hüquq və qanunvericilik; etika; bədii mədəniyyət (incəsənət) və mədəni irs<sup>23</sup>; həyat tərzi<sup>24</sup>; həyat təminedicisi sistemlər<sup>25</sup>; informasiya və mətbuat; daxili və xarici siyasət; beynəlxalq münasibətlər; din.

---

<sup>23</sup> Ədəbiyyat və publisistika, musiqi incəsənəti, təsviri incəsənət, folklor incəsənəti, dekorativ-tətbiqi incəsənət, teatr incəsənəti, kino incəsənəti, memarlıq incəsənəti, sirk incəsənəti, zərgərlik işi, xalçaçılıq, dizayn, şifahi, yazılı və maddi mədəniyyət abidələri və s.

<sup>24</sup> Dil, adətlər, ənənələr, din, etika, hüquq, əmək, məişət, istirahət və əyləncə, davranış, idman məşğələləri, hobbii, sosial-mədəni həyatda iştirak.



## **Mədəni insan formulu**

Hər bir ölkənin başlıca milli sərvəti insanlardır. Bu sərvətin dəyəri, strateji resurs olan, son nəticədə, sivil dövlətin tərəqqisi, qüdrəti və rəqabət qabiliyyətliliyinin asılı olduğu mədəni insanların kəmiyyəti və keyfiyyəti ilə müəyyən edilir. Şəxsiyyətin mədəni keyfiyyətləri nə qədər yüksək olarsa, o daha yüksək sosial pillədə dayanmalıdır. İnsanın yüksək mədəniyyəti onun öz rifahı və cəmiyyətin rifahı üçün peşə və yaradıcı imkanlarını müəyyən edir. Bu sosial kapitalın hərəkətverici qüvvəsi intellektual və etik mədəniyyətdir.

Tərəfimizdən hazırlanmış mədəni insan formulu aşağıdakı keyfiyyətləri birləşdirir:

1. *Bilik*.<sup>26</sup>
2. *Bacarıq* – həyat fəaliyyəti vərdisləri və texnologiyaları.<sup>27</sup>
3. *Mütəşəkkillik* - nizam-intizama bağlılıq, müstəqillik, məsuliyyət, iradə, enerji.
4. *Mənəviyyət* - humanizm, məhəbbət, dostluq, vicdan, ləyaqət, dürüstlük, həqiqətə bağlılıq, ədalət, xeyirxahlıq, inam, vətənpərvərlik.<sup>28</sup>
5. *Yaradıcı fəaliyyət*.<sup>29</sup>

*İnsanın mədəniliyini* səciyyələndirən ilk üç keyfiyyət, mənəviyyətliliyin olmadığı halda, dağıdıcı, destruktiv qüvvəyə xidmət edə bilər. Birinci dörd keyfiyyət birlikdə şəxsiyyətin pozitivlik göstəricisi olsa da, bu, *passiv mədəniyyəti* təsdiq edir. Yaradıcı fəaliyyət daxil olmaqla, bu keyfiyyətlərin bəsinin də mövcud olduğu halda insan *fəal mədəniyyət* daşıyıcısı olur.

## **Mədəniyyətin obyektiv-tarixi inkişaf amilləri**

Mədəniyyətin inkişafı – əsasən bir sıra daxili və xarici amillərdən asılı olan mürəkkəb tarixi prosesdir. Bu – təbiət, hava, ətraf mühit, qidalanma, ənənəvi təsəvvürlər, əhəlinin psixoloji, intellektual, emosional xüsusiyyətləri, dini əqidə, dövrün xarakteri, inkişaf motivasiyası, qonşuların təsiri, həyatın, ekologiyanın, siyasətin dəyişilməsi və s.-dir.

---

<sup>25</sup> Mənzil, qidalanma, geyim, əmək, kommunal-təminat sistemi (su, qaz, işıq), tibb, cismani tərbiyə, idman, ekologiya, tikinti, tele-radiokommunikasiya, rabitə, ticarət, müdafiə, hüquq-mühafizə orqanları, təhlükəsizlik xidməti, nəqliyyat.

<sup>26</sup> Mühüm mənbələr – elm və təhsil.

<sup>27</sup> Mühüm mənbələr – bilik və tərübə.

<sup>28</sup> Mühüm mənbə – tərbiyə.

<sup>29</sup> Bilik səviyyəsi, bacarıq, mütəşəkkillik, pozitiv mənəviyyətlə müəyyən olunur və çox zaman mədəni insanın yaradıcı qabiliyyətlərindən asılı olan şüurlu tələbatdır.

Bir çox daimi və dəyişən şəraitlərin təhlili əsasında tərəfimizdən beş əsas amil ayrılmışdır:

1. Təbii-coğrafi şərait.
2. Mədəniyyətin genetik kodu (anadangəlmə mədəni keyfiyyətlər).
3. Sosial mühit.<sup>30</sup>
4. Tarixi şərait.
5. Mədəni mübadilə.

Beş amilin hamısı son dərəcə vacibdir. Belə ki, təbii şəraitdən asılı olaraq, insanın xarakteri və qabiliyyətləri ilə bağlı müəyyən xüsusiyyətlər əmələ gəlir. Məsələn, uzaq şimal və uzaq cənub ölkələrində təbii şəraitdən asılı olaraq, inkişafın ilk mərhələlərində intellektual mədəniyyət tədriclə inkişaf edirdi. Yer kürəsinin əlverişli təbii şəraitli orta zonasında (xüsusilə, allüvial çay vadilərində), zehni əməyin fiziki əməkdən daha erkən ayrılmasına imkan verən mədəni tərəqqi tempi əvvəldən daha yüksək idi. Bununla yanaşı “ifrat zərurət lazımı effekti doğurur” məntiqinə əsasən, yaşama məqsədilə əqli qabiliyyətlərin inkişafını tələb edən daha sərt şəraitlər olan yerə nisbətən, planetin orta zonasında mədəni inkişaf əhəmiyyətli dərəcədə sürətlə gedirdi. Bu, bir sıra ada dövlətlərinin, ilk növbədə İngiltərə və Yaponiyanın misalında daha yaxşı görünür. Sözsüz ki, millətin, müəyyən sosial-tarixi və siyasi şəraitində əmələ gələn genetik kodu bu inkişafda həlledici rola malikdir. Ölkənin sosial-mədəni, həmçinin siyasi inkişafının mütərəqqi dəyişikliklərinin mümkün olmadığı tarixi şəraitlə də iş analoji vəziyyətdədir. Mədəni mübadiləsiz, həm fərdi səviyyəsində, həm də ayrı-ayrı ölkələr səviyyəsində sosial-mədəni inkişafın qeyri-bərabərliyi qarşılıqlı anlaşmada, milli mədəniyyətlərin və vahid dünya sivilizasiyasının inkişafında dəfədən-məz manəə ola bilərdi.

Beş amilin xüsusi əhəmiyyəti ilə yanaşı, bunlardan ən mühümü, əsasən, dövlətin siyasi rejimindən asılı olan sosial mühitdir. Tarix göstərir ki, insanın və cəmiyyətin sosial-mədəni inkişafı üçün daha əlverişli olan – şəxsiyyətin formalaşması və onun qabiliyyət və nailiyyətlərinin fərdlərin, cəmiyyətin və dövlətin rifahı maraqlarında istifadəsi üçün bərabər hüquq və imkanlar yaratmağa kömək edən demokratik quruluşdur. Dövlətin siyasi rejimi və *dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti* ilə şərtlənən sosial mühitin əhəmiyyəti haqqında Almaniya Federativ və Demokratik Respublikaları və bir sıra digər ölkələrdəki nailiyyətlərin, sosial üstünlüklərin, həyat rifahı və keyfiyyə-

---

<sup>30</sup> Sosial mühit üç səviyyədə formalaşır: ailə, kollektiv, cəmiyyət. O, dövlətin siyasi rejimindən, sosial-mədəni siyasətin düzgünlüyündən və elmin, təhsilin və tərbiyənin inkişaf səviyyəsindən asılıdır.

tinin komparativ təhlili əsasında fikir söyləmək olar. Eyni bir genetik kod, lakin müxtəlif ideologiyalar və siyasi sistemlərdə biz fəaliyyətin müxtəlif inkişaf imkanlarını və müxtəlif nəticələrini görürük. Sözsüz ki, bu xüsusiyyətlər ruhi mədəniyyət, xüsusən elmi-texniki tərəqqi və informasiya mədəniyyətinin inkişafı nəticəsində müəyyən dərəcədə dəyişilir. Bu mühakiməni mütləqləşdirmədən qeyd edək ki, bizim təsəvvürlərimizə görə hər bir konkret hadisənin və bütövlükdə həyat fəaliyyəti mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi imkanlarının obyektiv qiymətləndirilməsini dərk etməyə Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsinə və Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sisteminə müraciət kömək edir.

### **Mədəniyyətin effektivlik formulu**

Qədim dövrlərdən bizim günlərə qədər həyatın qorunması, saxlanması və yaxşılaşdırılması, fasiləsiz olaraq artan insan tələbatlarının ödənilməsi barədə qayğı bəşəriyyətin mədəni inkişafının əsasıdır. Burada sosial-mədəni tərəqqinin sürət və keyfiyyəti mədəniyyətin effektivliyi ilə müəyyən edilir. Cəmiyyətin mədəniyyət effektivliyi nə qədər yüksəkdirsə, iqtisadi inkişafın səviyyəsini xarakterizə edən ümumi ictimai məhsul göstəriciləri bir o qədər yaxşıdır, insanın inkişaf indeksi, həyat rifahı və keyfiyyətinin səviyyəsi daha yüksəkdir.

$$\text{Mədəniyyətin effektivliyi (F)} = \frac{\text{Həyat fəaliyyəti keyfiyyəti (Q)}}{\text{Məxariclər (N) x Zaman (T)}}$$

▪ *Həyat fəaliyyəti keyfiyyəti* – həyat fəaliyyətinin əlamətləri, xüsusiyyətləri və faydalılıq ölçüsünün cəmi, onun fərdi və ictimai tələbatları təmin etmək qabiliyyətinin dərəcəsidir. O, birbaşa olaraq, cəmiyyətin ruhi və hər şeydən əvvəl, intellektual səviyyəsindən, həmçinin mədəni fərdlərin kəmiyyəti və keyfiyyətindən asılıdır.

▪ *Məxariclər* – təhsilə, tərbiyəyə, elmə, idarəetməyə, texnologiyaya, istehsalə, incəsənətə, səhiyyəyə, ekologiyaya və s. maliyyə və əmək xərcləridir.

▪ *Zaman* – yeni həyat fəaliyyəti keyfiyyətinin əldə edilməsini təmin edən ruhi və maddi dəyərlər və normalar istehsalına sərf edilən vaxtdır.

*Həyat fəaliyyəti keyfiyyətinin inkişafı, xərclərin və inkişaf müddətinin azaldılması aşağıdakılarla müəyyənləşdirilir:*

- ✓ Elmin və yüksək texnologiyaların səviyyəsi ilə;
- ✓ Şəxsiyyətin mədəniyyəti və onun yaxşı işləmək istəyi ilə;

- ✓ Əmək və bölgü münasibətləri mədəniyyəti ilə;
- ✓ Milli gəlinin və ümumi ictimai məhsulun səviyyəsi ilə;
- ✓ İntensiv amillər hesabına (yəni işçilərin sayını və məsrəflərin həcmi artırılmadan) əmək məhsuldarlığının (effektivliyinin) artırılması ilə;
- ✓ İqtisadiyyatın struktur təkmilləşdirilməsi ilə;
- ✓ İctimai əməyin təşkili və stimullaşdırılması ilə;
- ✓ Dövlətin hüquqi və etik sisteminin effektivliyi ilə;
- ✓ Səhiyyə, ekologiya, cismani tərbiyə və idmanın səviyyəsinin inkişaf etdirilməsi ilə;
- ✓ İstehlak mədəniyyəti ilə və s.

### **Mədəniyyətin faydalı iş əmsalı və entropiyası**

Müasir cəmiyyətlərin və dövlətlərin mədəniyyətinin inkişaf səviyyəsi və effektivliyi haqqında mülahizə yeritməyə imkan verən başlıca parametrlərdən biri - insanın həyatı tələbatlarını ödəyən, əhalinin zəruri maddi və ruhi nemətlərlə - əşyalarla, xidmətlərlə və şəraitlə təminatını nəzərdə tutan *rifahdır*. Rifah – *müəyyən dövr ərzində yaradılmış ruhi və maddi nemətlər, əşyaların və xidmətlərin dəyərinin qiymətləndirilməsi ilə ölçülür*.

Mədəniyyətin inkişaf səviyyəsi və effektivlik göstəricisi olan rifah - *əmək məhsuldarlığından, mədəniyyətin faydalı iş əmsalı və entropiya dərəcəsi*ndən asılıdır.

Enerjinin çevrilməsinə (dövri prosesdə işə çevrilən) münasibətdə fəaliyyət texnologiyalarının effektivliyini xarakterizə edən *mədəniyyətin faydalı iş əmsalı* faydalı istifadə olunan enerjinin fəaliyyət prosesində istifadə olunan enerjinin ümumi miqdarına nisbəti ilə təyin olunur:

$$\text{Mədəniyyətin } F\dot{I}\Theta = \frac{\text{Sərf olunmuş faydalı enerji (iş)}}{\text{Sərf olunmuş ümumi enerji (iş)}}$$

Ruhi və maddi dəyərlərin istehsalı prosesində *mədəniyyətin entropiyası* - "*səpələnməsi*" faydalı nəticəyə çevrilməyən ümumi enerjinin (işin) bir hissəsinin itirilməsi baş verir. Bunu aşağıdakı formulla ifadə etmək olar:

$$\text{Mədəniyyətin entropiyası} = \frac{\text{Sərf olunmuş ümumi enerji (iş)}}{\text{Sərf olunmuş faydalı enerji (iş)}}$$

Məhsul vahidinin istehsalına sərf olunan, zamanın miqdarı ilə ölçülən *əmək məhsuldarlığı* müəyyən dərəcədə intellektual mədəniyyətin inkişaf səviyyəsi və elmi nailiyyətlərin texnoloji tətbiqindən asılıdır.

### **Sosial-mədəni tərəqqi formulu**

Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixi belə bir qanunauyğunluq çıxarmağa imkan verir ki, ona uyğun olaraq, ölkənin sosial-mədəni tərəqqi templəri və keyfiyyəti intellektual mədəniyyətin inkişaf səviyyəsi ilə düz mütənasib və cəmiyyətin cahillik səviyyəsi ilə tərs mütənasibdir.

Bu qanunauyğunluğu aşağıdakı formulla izah etmək olar:

$$SK = \frac{\text{İntellektual mədəniyyət}}{\text{Cahillik}},$$

*burada SK - cəmiyyətin sosial-mədəni tərəqqi templəri və keyfiyyətidir.*

Sosial-mədəni tərəqqi templərinə və keyfiyyətinə təsir edən amillər: elm, təhsil, maarif, siyasət, idarəetmə, iqtisadiyyat, mənəviyyat, hüquq, din, dəyərlər sistemi, maraqlar, fəaliyyət keyfiyyətidir.

### **İdarəetmənin effektivlik formulu**

$$\text{İdarəetmə effektivliyi} = \frac{\text{Keyfiyyət}}{\text{Məxariclər}}$$

*Keyfiyyət:* idarəçinin bilikləri, təcrübəsi, mütəşəkkilliyi, etikası, innovativ fəaliyyəti ilə müəyyən edilir.

*Məxariclər* – təşkil etməyə və idarəçilik sisteminə qoyulan investisiyaların optimallığını təmin edən idarəetməyə elmi yanaşmadan asılıdır.

*Dövlət idarəçiliyinin effektivliyinə nail olma aşağıdakıları tələb edir:*

✿ xalqın milli mədəniyyət xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla, beynəlxalq tələblər səviyyəsində kadrların xüsusi hazırlığı və yenidən hazırlığı;

✿ elmin nailiyyətləri və milli və global idarəetmənin beynəlxalq təcrübəsi əsasında idarəetmə texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi;

✿ biliklərin və milli maraqların üstünlüyü prinsipi üzərində qurulan düzgün kadr siyasətinin həyata keçirilməsi;

✿ dövlət quruculuğu və idarəçiliyi problemlərinin sistemli kulturoloji təhlilinin inkişaf etdirilməsi;

✿ kulturoloji təhsil və maarif şəbəkəsinin genişləndirilməsi.

*Düzgün qərarların qəbul edilməsi* əsasən, hadisələr, faktlar və insanlar haqqında informasiyanın obyektivliyindən, onlara verilən qiymətin düzgünlüyündən yaxud yanlışlığından asılıdır. Təcrübəli rəhbər həm informasiyanın mahiyyətini, həm də informasiya verən şəxsin əsaslandığı motivləri tənqidi təhlil edir. Məsələn, rəhbər tərəfindən obyektiv qiymətləndirməyə yardım edən suallar aşağıdakılar ola bilər:

✓ Öz intellektual və etik səviyyəsinə görə sözü gedən obyektləri qiymətləndirməkdə həmin şəxs nə dərəcədə qabiliyyətli və səlahiyyətlidir?

✓ Onun tərəfindən verilən informasiyanın, hadisələrin, faktların və insanların neqativ ya pozitiv qiymətləndirilməsinin əsasında hansı motivlər durur? Bu qiymətləndirmələr, - şəxsi maraq, insana yaxşı olmayan (yaxşı) münasibət, paxıllıq, öz mövqeyinə mənfəət və ya təhlükə mülahizəsi və s. kimi subyektiv amillərlə şərtlənməyib ki?

### **İdarəetmənin uğur formulu**

*Bu formul idarəetmə sahəsində təcrübəli menecer və mütəxəssislərin çoxsaylı tövsiyələrinin məntiqi sintezi əsasında tərtib edilmişdir. Bu, idarəetmənin keyfiyyətlərinə, onun fəaliyyət metodları və şəraitinə olan aşağıdakı tələblərə aparır:*

1. Liderin yüksək peşəkarlıq və ümumi mədəniyyəti. Güclü məntiq və möhkəm iradə. Elmi biliklər, təcrübə və uzaqgörənlik.

2. Şüurlu, həyat qabiliyyətli ideyalar, fəaliyyət azadlığı, qətiyyətlik və fədakarlıq.

3. Məqsədin düzgün müəyyənləşdirilməsi (əldə edilə bilən məqsədlərin formalaşdırılması).

4. Dəqiq strateji planlaşdırma. Tələbatların və vasitələrin düzgün təhlili. Prioritetləri seçmək bacarığı.

5. İdarəetmə texnologiyalarının elmi əsaslandırılması.

6. Problemlərin düzgün dərk edilməsi və ətraflı düşünülməsi.

7. İşin dəqiq təşkili, fəaliyyət planı. Vəzifələr zəncirindən əsas həlqənin seçilməsi.

8. Qələbəyə inam və uğurda əminlik. Şəxsi məziyyətlərini və nöqsanlarını görmə.

9. Əsas ziddiyyətin aşkar edilməsi və düzgün həll edilməsi.

10. İlkin kulturoloji, sosioloji və marketinq tədqiqatlarının aparılması.

11. Resursların düzgün sərf edilməsi.

12. Kadrların düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsi. Əməyi qiymətləndirmək və mükafatlandırmaq bacarığı.

13. İnsanlarla işləmək, dinləmək, inandırmaq və maraqları uyğunlaşdırmaq bacarığı. Personalın idarə edilməsində tələbkarlıq və qayğı.
14. İşə həvəs, maraq göstərmək. Perspektivin olması.
15. Məsuliyyət mədəniyyəti. Hər kəsin şəxsi məsuliyyətinin müəyyən edilməsi.
16. Obyektiv informasiyanın mövcudluğu və xalqın ənənələrini bilmə.
17. Düzgün hüquqi və maliyyə təminatı.
18. Prosesin monitorinqi, real və gözlənilən nəticələrlə nəzərdə tutulan planın korreksiyası.
19. Gözlənilən nəticələrin proqnozlaşdırılması.
20. Nəzərdə tutulmuş planların praktik təcəssümünə yönəldilmiş inadlı, vicdanlı əmək.
21. Liderin xarizmatik keyfiyyətləri.

### **Demokratik idarəetmə effektivliyinin tərkib hissələri**

#### *İdarəetmə effektivliyi:*

1. Təşkilat liderinin idarəetmə mədəniyyətindən (liderin intellektual mədəniyyəti, keyfiyyətləri, idarəetmə bacarığı və metodlarından);
2. Təşkilat kollektivinin mədəniyyətindən (istehsal texnologiyaları, peşəkarlıq, etika, dəyərlər sistemi, işçilərin yaxşı işləmək istəyi və əmək məhsuldarlığından);
3. Təşkilati resursların keyfiyyəti və təşkilatda istifadə olunan informasiya texnologiyalarının səviyyəsindən *yarandır.*

*Kollektivin effektivliyi* şəxsi mədəniyyət səviyyəsi ilə - əməkdaşların bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, etikası, yaradıcı fəaliyyəti və onların yaxşı işləmək istəyi ilə şərtlənir. Hər iki amil iş şəraiti və düzgün motivasiyadan:

1. Effektiv təhsil sistemi, kulturoloji maarifçilik və treninqlərin köməyi ilə kadrların müntəzəm hazırlığı, peşəkar yenidən hazırlığı və tərbiyəsindən;
2. İdarəetmə və ya istehsal fəaliyyətinin elmi təminatından;
3. Əməyin texniki və texnoloji təminatından;
4. Əməkdaşların maliyyə təminatından ( sosial müdafiəsindən);
5. Əməyin psixoloji təminatından (rəhbərlik tərəfindən əməkdaşlara diqqət və qayğıdan) asılıdır.

*Yüksək idarəetmə mədəniyyəti* ruhi və maddi istehsalın yüksək effektivliyini təmin edir, öz növbəsində, o, yüksək bölgü münasibətləri mədəniyyəti, məsuliyyət və istehlak mədəniyyəti şəraitində, ictimai rifahın və insanların həyat keyfiyyətinin yüksəlməsinə səbəb olur. Demokratik idarəetmə

mədəniyyətində mərkəzi yeri təşkilati mədəniyyət, kadrların hazırlığı və tərbiyəsi ilə birbaşa əlaqəli olan *insan kapitalının idarə edilməsi tutur*. O, iki mühüm prinsipin həyata keçirilməsini tələb edir: təşkilatda yeniliklər uğrunda mübarizə və “insan qəlbi” uğrunda mübarizə.

## **Demokratik idarəetmə vəzifələri**

*Demokratik idarəçilik milli maraqlara cavab verən aşağıdakı vəzifələrin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur:*

1. Ən yaxşı milli ənənələrin və mədəni irsin saxlanması ilə, dünya elmi və texnologiyasının ən yeni nailiyyətləri əsasında xalqın təhsili və maarifinin prioritet inkişafı hesabına milli mədəniyyətin intellektuallaşdırılması.

2. Milli mədəniyyətin demokratlaşdırılması, cəmiyyətin bütün sinifləri və soslumlarının dövlət proqramlarının reallaşdırılmasına və milli məqsədlərə nail olunmasına cəlb edilməsi.

3. Mütərəqqi inkişaf üçün stimül olan sağlam milli ideyanın tətbiqi əsasında milli şüurun inkişafına kömək etmək.

4. Dialektik inkişafın obyektiv qanunları, ölkənin milli maraqları və qloballaşmanın çağırışları əsasında, hüquq normalarının və sosial etikanın təkmilləşdirilməsi.

5. Cəmiyyətin bütün vətəndaşları, sinifləri və soslumlarının mədəniyyət və maraqlarının harmonizasiyası.

6. Milli inkişaf probleminin müntəzəm ictimai müzakirəsi, ekspertlərin tövsiyələtinə nəzərə almaqla geniş debatlar.

7. Ölkənin demokratlaşdırılması, maarifləndirilməsi və modernləşdirilməsi proseslərinə ictimai nəzarətin həyata keçirilməsi.

8. Demokratiya prinsipləri və demokratik ölkələrin inkişaf təcrübəsi əsasında idarəetmə sistemlərinin, dövlət institutlarının, istehsal qüvvələri və ictimai münasibətlərin modernləşdirilməsi.

## **Demokratik idarəetmə effektivliyinin artırılması şərtləri**

*Demokratiya dəyərləri və prinsiplərinə əsaslanan effektiv sosial və dövlət idarəçiliyi aşağıdakıları nəzərdə tutur:*

1. Bütün səviyyələrdə məmurların, bələdiyyə və QHT rəhbərlərinin səriştəliliyinin və peşəkar etikasının daimi inkişafını təmin edən xüsusi kulturoloji təlimini və yenidən hazırlığını.

2. Beynəlxalq nailiyyətləri, milli mədəniyyətin xüsusiyyətlərini və dövlətin imkanlarını nəzərə almaqla innovativ kulturoloji idarəetmə texnologiyalarının işlənilməsinə hazırlanmasını.



3. Dövlət və sosial idarəçiliyi xarici təcrübəsinin davamlı milli inkişaf maraqlarında yaradıcılıqla istifadəsini.




4. İdarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi prosesində milli və beynəlxalq ekspertlərin tövsiyələrinin və ictimai rəyin nəzərə alınmasını.

*Demokratik idarəçiliyin effektivliyi, aşağıda göstərilənlərin təmin edilməsini nəzərdə tutan bir sıra hüquqi, etik, idarəçilik vəzifələrinin həll edilməsi ilə şərtlənmişdir:*

- qanunvericiliyin və qanunların icra mədəniyyətinin vətəndaşlar və qanunun aliliyinin təmin edilməsinə cavabdeh olan vəzifəli şəxslər tərəfindən daima təkmilləşdirilməsi;
- siyasi və inzibati baza sənədlərinin şəffaflığı və idarəetmə sistemində onların düzgün istifadəsi;
- vətəndaşların hüququnun ədalətlə qorunması, vəzifəli şəxslər tərəfindən hakimiyyətdən sui-istifadə edilməsinin, proteksionizm, monopoliizm, korrupsiya hallarının vaxtında qarşısının alınması, bölgü mədəniyyəti mühasibətlərinin inkişafı;
- ölkə vətəndaşları arasında, həmçinin beynəlxalq strukturlar və vətəndaşlar arasında olan ziddiyyətlərin, münaqişələrin və mübahisələrin ombudsman institutu vasitəsi ilə yüksək hüquqi və etik tənzimlənməsi mədəniyyəti;
- dövlət quruculuğu və idarəçiliyi prosesləri effektivliyinin ictimai monitorinq proqramının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması;
- demokratiya, sülh və vətəndaş cəmiyyəti, hüquq, etik, idarəetmə, istehsal, məişət və gender mədəniyyəti problemləri üzrə əhalinin daimi fəaliyyətdə olan kulturoloji maarifləndirilməsi sisteminin təşkili.

## **Metodologiya**

Sistemli yanaşmanın əsasında duran, tərəfimizdən seçilən kulturoloji metodologiyanın ən mühüm məğzini:

-  *Məntiq;*
-  *Tarixilik prinsipi;*
-  *Dialektika*

təşkil edir.

Bu elmi yanaşmaların məcmusu obyektiv elmi dünyagörüşün formalaşmasına, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi dəyişikliklərinin mənərəsini, məkan və zaman daxilində insanın, cəmiyyətin, dövlətin və dünya birliyinin texnoloji inkişaf imkanlarını tam şəkildə görməyə kömək edir.

● *Məntiq* - təfəkkürün forma və qanunları haqqında elm kimi, bəşəriyyətin tərəqqisi naminə mədəniyyətin obyektiv inkişaf proseslərini düzgün dərk etməyə imkan verir. Burada bir sıra alimlərin nailiyyətləri, xüsusilə, Aristotelin deduktiv məntiqi, Frensis Bekonun induktiv məntiqi, Kantın formal, metafizik məntiqi və Hegelin dialektik məntiqi istifadə olunur. Kulturoloji tədqiqatlarda ilk dəfə olaraq, Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi də tərəfimizdən metodoloji işlənmişdir.

● *Tarixilik prinsipi* üç əsas funksiyanı yerinə yetirir: öyrənmə, metodoloji və dünyagörüşü. Öyrənmə funksiyası təbiətə, cəmiyyətə və özünə qarşı münasibətdə insanın yerini və rolunu müəyyən edir. Metodoloji funksiya mədəni hadisələri və prosesləri keçmişdən gələcəyə doğru hərəkət kimi nəzərdən keçirməyə, zamanın müxtəlif dövrlərində mədəniyyətin məzmununu və struktur dəyişikliklərini aşkar və müqayisə etməyə, müxtəlif mədəniyyətlərin komparativ təhlilini keçirməyə kömək edir. Dünyagörüşü funksiyası - obyektiv elmi dünyagörüşünün formalaşmasına, dünyanın bütün milli mədəniyyətləri üçün ümumi olan, mədəniyyətlərin ümumi məntiqi, insanın norma və prinsipləri ilə şərtlənən mədəni universallıqların aşkar edilməsinə yardım edir.

● *Dialektika*, materiya və ruhun inkişaf qanunlarına əsaslanaraq, hadisələrin mahiyyətini, onların hərəkətini, ziddiyyətlərini və əlaqəsini aşkar edir.

### **Mədəniyyətin əsas tədqiqat metodları və prinsipləri**

Kulturoloji tədqiqatın əsas metodu kimi, tərəfimizdən, bütöv sosial sistem olan mədəniyyətin kompleks şəkildə, fənlərarası öyrənilməsinə imkan verən, öz aralarında bir-biri ilə üzvi qarşılıqlı əlaqəli - *məntiqi, keyfiyyət, kəmiyyət, struktur, funksional, tarixi, məkan, müqayisəli, situativ, antropoloji, psixoxrafik və demoqrafik* metodların məcmusu əsasında *universal sistemli yanaşma* müəyyən edilmişdir.

1. Məntiqə uyğun nəticələrə gətirib çıxaran ardıcıl mühakimələrə əsaslanan *məntiqi təhlil*, hadisələrin daxili qanunauyğunluğunu anlamağa imkan verir.
2. Müəyyən tarixi dövrdə konkret cəmiyyət mədəniyyətinin *keyfiyyət təhlili*, onun xüsusiyyətlərini və effektivliyini müəyyən etməyə yardım edir.
3. *Kəmiyyət təhlili*, mədəniyyətin inkişafının keyfiyyət xarakteristikalarına, fəaliyyət və proqnozlaşdırma qabiliyyətinə qiymət verməyə imkan yaradır.

4. *Struktur təhlil*, mədəniyyətin ayrı-ayrı sahələrini və onların qarşılıqlı əlaqələrini bütöv mədəniyyət orqanizmində nəzərdən keçirməyə imkan verir.
5. *Funksional təhlil*, ekstrosomatik sistem kimi, mədəniyyətin fəaliyyətini təmin edən məqsədlərin, praqmatik xarakteristikalarının, mədəniyyətin, əşyaların və hadisələrin mahiyyətini dərk etməyə yardım edir.
6. *Genetik-tarixi təhlil*, mədəniyyətin inkişafını zamanın müəyyən dövründə tədqiq etməyə imkan verir.
7. *Məkan təhlili*, sosial mühit, siyasi rejim, iqtisadi, iqlim, ekoloji və digər şəraitlər daxil olmaqla, müəyyən coğrafi ərazidə mədəniyyətin vəziyyətini və inkişafını öyrənməyə imkan verir.
8. *Müqayisəli təhlil*, müxtəlif mədəniyyətlərin ümumi xassələrini və səciyyəvi xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə kömək edir.
9. *Situasiyalı təhlil*, insanın həyat fəaliyyətinə (subyekt və obyekt) təsir göstərən konkret situasiyaların yaxud dəyişən şəraitlərin öyrənilməsi və düzgün dərk edilməsi imkanını verir.
10. *Antropoloji təhlil*, mədəniyyətin etnoqrafik və etnoloji xüsusiyyətlərini, həyat tərzini, ənənələr və adətlər, sosial münasibətlər sistemi, mədəniyyətin inkişaf dinamikası və onun nəsillər vasitəsilə ötürülmə mexanizmini öyrənməyə imkan verir.
11. *Psixografik təhlil*, sosial-mədəni mühit, mədəni dəyərlər sistemi, həyat tərzini, ənənələr, insanların anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri ilə şərtlənən motiv və üstünlüklərinin öyrənilməsinə yardım edir.
12. *Demografik təhlil*, insanların yaşı, cinsi, təhsili, gəlir səviyyəsi, uzunömürlülüyü və digər parametrləri haqqında informasiya almağa imkan verir.

### **“Kulturologiya piramidası” universal metodu**

Milli irsin qorunması və cəmiyyətin modernləşdirilməsinə yönəldilmiş, milli mədəniyyətin inkişafına elmi cəhətdən yardım etmə, sosial-siyasi mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi və effektiv praktik fəaliyyətin təmin edilməsi məqsədilə, dünya kulturoloji fikrinin öyrənilməsi əsasında tərəfimizdən ilk dəfə olaraq, insanın inkişafı və mürəkkəb idarəetmə problemlərinin sistemli təhlilinə innovativ kulturoloji yanaşma işlənib hazırlanmışdır. Bu - effektiv innovativ idarəetmə modellərinin qurulması üçün “kulturologiya piramidası” universal metodudur. O, cəmiyyətin, dövlətin və bəşəriyyətin inkişaf sürəti və keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün yeni imkanlar açan, həmçinin insanın özünün təkmilləşməsinə imkan verən mədəniyyətin dərk edilməsi və dəyişdirilməsinin üç məntiqi səviyyəsini nəzərdə tutur. Səkkiz pilləni daxil edən bu

iyerarxik qarşılıqlı əlaqəli səviyyələr ardıcıl olaraq - "öyrənmə", "dərək etmə" və "yaratma" səviyyələrini kimi tərəfimizdən müəyyən edilmişdir.

1. *Birinci səviyyə* - "öyrənmə", idrakin dörd pilləsinin – mahiyyətlərin, xüsusiyyətlərin, tarixin və nailiyyətlərin təhlili əsasında qurulur.
2. *İkinci səviyyə* - "dərək etmə", insanın, cəmiyyətin, dövlətin və bütövlükdə bəşəriyyətin həyat fəaliyyətinin müəyyən sahələrinin konkret və ya universal inkişaf qanunları və texnologiyalarının dərək edilməsini və mənimsənilməsini nəzərdə tutur.
3. *Üçüncü səviyyə* - "yaratma", aktiv kulturogenез metodlarından istifadə etməklə, yeni imkanların aşkar edilməsi, həyat fəaliyyətinin yeni, rəqabət qabiliyyətli texnologiyalarının işlənilib hazırlanmasını, həmçinin zaman və məkan daxilində mədəniyyətin gələcək inkişafının qurulmasını nəzərdə tutur.

*Bizim innovativ modelin praktik dəyəri onun:*

- Mürəkkəb fərdi, sosial, dövlət və beynəlxalq problemlərin, həyat fəaliyyətinin inkişaf qanunları və texnologiyalarının düzgün başa düşülməsi;
- İnsanın həyat fəaliyyətinin ən müxtəlif sahələri və problemlərinin, həmçinin bütün səviyyələrdə idarəetmə problemlərinin sistemli və situativ təhlili;
- Milli və beynəlxalq idarəetmədə düzgün siyasi, iqtisadi, hüquqi və sosial qərarların qəbul edilməsi;
- Müxtəlif ölkələrdə insanın inkişafı, dövlət quruculuğu və müasir idarəetmə modelləri və proqnozlarının işlənilib hazırlanması;
- Fərdi və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi, insanın özünü təkmilləşdirməsi, şəxsiyyətin özünüidarəsi və ailənin idarə edilməsi effektivliyinin yüksəldilməsi

*üçün istifadə edilmə imkanı ilə şərtlənmişdir.*

## **Milli və beynəlxalq sosial-mədəni siyasət**

*Sosial-mədəni siyasət anlayışı. Sosial-mədəni inkişaf konsepsiyası. Milli sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri. Milli sosial-mədəni siyasətin həyata keçirilməsinin əsas metodları. Milli sosial-mədəni siyasətin əsas prioritetləri. Beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri.*

*Sosial-mədəni siyasət – həyat rifahı və keyfiyyətinin yüksəldilməsini təmin edən siyasət, mədəni irsin qorunması, intellektual, etik, hüquqi, idarəetmə, bədii, istehsal və məişət mədəniyyətinin, istehlak mədəniyyəti, səhiyyə*

yə və ekologiya, cismani mədəniyyət, idman, turizm, kitab nəşri və insanın həyat fəaliyyətinin digər sahələrinin inkişafıdır. Dövlət sosial-mədəni siyasəti, ideoloji metodların köməyi ilə ölkə vətəndaşlarının daim artan maddi və mənəvi tələbatlarının təmin edilməsinə yönəldilmiş fəaliyyəti əlaqələndirir. O, dövlətin etik və hüquqi sisteminin effektivliyinin təmin edilməsində, gənc nəslin mənəvi sağlamlığının yaxşılaşdırılmasında, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində, intensiv amillər hesabına ümummillə məhsulun artırılmasında, iqtisadi strukturların təkmilləşdirilməsində mühüm rol oynayır. Sosial-mədəni siyasətin strateji vəzifəsi dövlətin mütərəqqi inkişafı və milli mədəniyyətin gələcəyinin qurulması üçün daim yeni imkanların yaradılmasıdır.

Ölkənin sosial-mədəni siyasətinin dəyəri, onun dövlətin milli maraqlarına nə dərəcədə cavab verməsi ilə şərtlənir. Onun məhsuldarlığı – hansı dəyərlər və normalar, prinsiplər və meyarlar əsasında qurulmasından, müxtəlif xalqların həyat fəaliyyəti texnologiyalarının kulturoloji seçimi və sintezinin necə həyata keçirilməsindən, zamanın sınağından keçmiş Qərbin və Şərqlin mədəni nailiyyətlərinin, lokal və dünya sivilizasiyasının təcrübəsi və inkişaf qanunlarının nə dərəcədə nəzərə alınmasından çox asılıdır.

Sosial-mədəni siyasətin mühüm funksional vəzifələrindən biri milli-mədəni dəyərlər sisteminin qorunması və inkişafıdır. Məlumdur ki, xalqın mədəni dəyərləri - xalqın həyat fəaliyyətini tənzimləyən, dövlət siyasətinin ideoloji əsasını təşkil edən, insanların şüuru, psixologiyası, intellekti, dünyagörüşü, motivləri, əxlaqı, davranışı, xarakteri və taleyinə təsir göstərən sabit mədəni oriyentirlərdir. Bu sistemin aparıcı həlqəsi, cəmiyyətin nailiyyətlərinin göstəricisi və həyat səviyyəsinin meyarı - xalqın intellektual və mənəvi potensialıdır. Demokratik ölkələrdə mənəvi mədəniyyətin ənənəvi dəyərləri – böyüyə hörmət, uşaqlara məhəbbət, səbr, sədaqət, qonaqpərvərlik ilə yanaşı hər bir vətəndaş üçün şəxsiyyətə hörmət, səmimilik, məsuliyyət vacib etik normadır. Bununla bərabər mədəni irsin və sağlam mentalitetin, ənənələrin və dinin qorunması prosesi - ümumbəşəri dəyərlərin tətbiqi, milli elmin tərəqqisi, innovativ siyasət fəaliyyətin genişləndirilməsi, ictimai əməyin intellektuallaşdırılması, keyfiyyətli kulturoloji təhsilin və maarifin inkişaf etdirilməsi ilə uyğunlaşdırılır.

Müasir dünya sivilizasiyasında kulturoloji elmin metodologiyası və nailiyyətləri əsasında hazırlanmış sosial-mədəni siyasət - davamlı, rəqabət qabiliyyətli, səmərəli iqtisadiyyatlı və zəngin orta sinifli təhlükəsiz hüquqi dövlətin yaradılması üçün zəruri şərtidir. Sosial-mədəni, o cümlədən iqtisadi problemlərin effektiv həlli sosial-mədəni siyasətin düzgün həllindən, zamanın obyektiv tələbatlarına və çağırışlarına onun cavab verə bilmək qabiliyyətindən çox asılıdır ki, burada hakim rol müasir kulturologiya elminə məxsusdur.

Dünya sivilizasiyanın tarixi göstərir ki, hər bir ölkənin sosial-mədəni tərəqqisinin sürət və keyfiyyəti cəmiyyətin intellektual mədəniyyətinin səviyyəsi ilə düz mütənəsb, cahillik səviyyəsi ilə tərs mütənəsbdir. Bu asılılığa: elm, təhsil, maarif, siyasət, idarəçilik, iqtisadiyyat, mənəviyyat, hüquq, səhiyyə, incəsənət, din, dəyərlər sistemi, maraqlar, işin keyfiyyəti və əmək mədəniyyəti məlum təsir göstərir. Bunu nəzərə alaraq milli sosial-mədəni siyasət, idarə baryerləri, habelə incəsənətin inkişafı və milli irsin qorunmasının ənənəvi inkişaf fəaliyyəti ilə məhdudlaşmayaraq, insan kapitalının inkişafına, intellektual inkişafa və gənclərin və uşaqların mənəvi tərbiyəsinə, şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılmasına, xalq kütlələri tərəfindən innovativ mədəniyyətin yüksək mənimsənilmə səviyyəsinə nail olunmasına birinci dərəcəli diqqət ayırılmalıdır. Ruhi mədəniyyətin elmi idrak, ideoloji, praktik və proqnozlaşdırma funksiyalarından düzgün istifadə edərək o, milli mədəniyyətin məhsuldar gənəzi, ənənəvi və yenilikçi mədəniyyətin düşünlümlüsh kulturoloji sintezi, milli mədəniyyətin sistem və strukturunda mütərəqqi islahatların keçirilməsi hesabına dövlətin möhkəmləndirilməsinə yardım etməlidir. Demokratik ölkənin sosial-mədəni siyasəti milli ideologiyanın təkmilləşdirilməsi, insanların şüurunda pozitiv dəyişikliklərin yaradılması, yüksək sosial həyat keyfiyyətinin əldə edilməsi, davamlı sosial-mədəni tərəqqi, dövlətin daxili və xarici təhlükəsizliyi, istehsal, mühafizə, cəmiyyətdə milli-mədəni dəyərlərin yayılması və mənimsənilməsi üçün əlverişli şəraitin yaradılması ilə əlaqədardır. O, ruhi və maddi mədəniyyətin bütöv sosial sistemini ifadə edən yaradıcı fəaliyyətin müxtəlif sahələrinin qarşılıqlı əlaqəli inkişafını təmin etmək, insanların həyata passiv uyğunlaşmasının aradan qaldırılmasına kömək etmək, onlarda fəal vətəndaş mövqeyini formalaşdırmaq, ölkənin milli maraqlarına uyğun olaraq, əhalini mühitin aktiv yaradıcı dəyişdirilməsinə səfərbər etmək iqtidarındadır.

Sosial-mədəni siyasətin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinə məsul dövlət idarəçiliyi orqanı, ilk növbədə cəmiyyətin və dövlətin dinamik inkişafı maraqlarında sosial-mədəni fəaliyyətin bir çox subyektlərinin birləşməsinə imkan verən ideoloji və əlaqələndirici xarakterli funksiyaları yerinə yetirməlidir. Bu missiyanın yeni tarixi şəraitdə postsovet ölkələri tərəfindən müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi mədəniyyətin sovet dövründən irsən keçmiş “iqtisadiyyatın üstqurumu” kimi dar çərçivədə təyindən imtina edilməsi ilə şərtlənir. Müstəqil dövlətlərin milli maraqlarına cavab verən yeni sosial-mədəni siyasətin əsasını, mədəniyyətin bütöv sosial sistem kimi, insanın ağı, hissələri və fiziki əməyi ilə yaradılan “süni təbiət” prosesi kimi düzgün elmi anlamı təşkil etməlidir. Belə kulturoloji yanaşma dövlətçilik mədəniyyəti səviyyəsinin gələcək yüksəlişi və istehsal qüvvələrinin, daxili və xarici siyasətin, həyat tərzini və həyat təminatı sistemlərinin, ictimai, bey-

nəlxalq münasibətlərin və cəmdə, milli mədəniyyət və sivilizasiyanın bütöv sosial sistemini təşkil edən fəaliyyətin digər sahələrinin balanslaşdırılmış inkişafına nail olmaq üçün şərait yaradır. O, intellektual, bədii, istehsal, məişət, istehlak, tibbi, ekoloji, hüquq-mühafizə və hərbi mədəniyyətin dinamik qarşılıqlı əlaqəli inkişafını stimullaşdırmağa, mədəni irsin qorunması, cismani mədəniyyət və idman, kitab işinin və s. inkişafı üzrə fəaliyyəti yeni səviyyəyə qaldırmağa imkan verir. Bununla yanaşı şəxsiyyətin, ailənin və cəmiyyətin mədəniyyəti daim dövlətin diqqət mərkəzində olmalıdır. Uyğun dövlət müəssisələri rəhbərlərinin insanların bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, mənəviyyəti və yaradıcı fəaliyyətinin inkişafı və qiymətləndirilməsi-nə, bütövlükdə vətəndaşların əqli və mənəvi mədəniyyətinin inkişafına hansı diqqət və qayğı ilə yanaşmasından çox şey asılıdır.

“Homo sapiensin” tarix səhnəsindəki ilk addımlarından başlayaraq bugünə kimi mədəniyyət - insan həyatının qorunub saxlanması və yaxşılaşdırılması vasitəsidir. Bu baxımdan hər bir milli mədəniyyətin effektivliyi həmin mədəniyyətə aid olan vətəndaşların həyat fəaliyyətinin keyfiyyəti ilə ölçülür. Bu keyfiyyət mümkün qədər qısa tarixi müddət və mümkün qədər minimal vəsaitlər hesabına əldə edilməli və təkmilləşdirilməlidir ki, bu da intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafı olmadan, sadəcə, mümkün deyil. Qloballaşma şəraitində rəqabət qabiliyyətli və təhlükəsiz inkişafın təmin edilməsi zəruriliyi inkişaf etməkdə olan ölkələrin cəmiyyəti və dövləti qarşısında – dünyanın aparıcı ölkələrinin sosial-mədəni, o cümlədən iqtisadi inkişaf səviyyəsinə yüksəlmək kimi milli strateji məqsəd qoymuşdur. Bu strateji məqsədin həyata keçirilməsi üçün kifayət qədər ambisiyalı ikili məsələ həll edilməlidir: mümkün qədər qısa tarixi vaxt ərzində dünyanın aparıcı ölkələrini, fəaliyyət keyfiyyəti və əmək mədəniyyətinə görə bu ölkələrdən geri qalmağa yol verməmək şərti ilə sosial-mədəni inkişaf templəri üzrə, heç olmasa bir az qabaqlamağa nail olmaq. Bu məsələnin uğurlu həlli maddi nemətlər istehsalçılarının şüurunda inqilabi dəyişiklikləri, yüksək əmək mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılmasını, sosial məsuliyyət mədəniyyətini, Vətənə xidmət mədəniyyətini tələb edir. O əsasən cəmiyyətdə intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafı ilə, xalqın emosional üstünlüklü sosial-mədəni kodunun rəşadətli üstünlüklü həyat fəaliyyəti mədəniyyətinə yenidən oriyentasiya etməklə seyretmədən böyük dəyişikliyə doğru istiqamətlənməsini şərtləndirir.

Deyilənlər güman etməyə əsas verir ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrin davamlı sosial-mədəni inkişafı sosial-mədəni siyasətin aşağıdakı mühüm məsələlərinə yönəldilməsi ilə şərtlənir:

- Milli mədəniyyətin modernləşdirilməsi sayəsində, insanın tələbatlarının daha tam şəkildə təmin edilməsi və şəxsiyyətin potensial imkanlarının reallaşdırılması üçün əlverişli sosial şəraitin yaradılması.

- Sistemli kulturoloji yanaşmaya əsaslanan yüksək dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti hesabına insan, elmi, maliyyə, iqtisadi, təşkilati, hüquqi, informasiya resurslarının daha effektiv istifadəsi.

- Dövlətin həyat qabiliyyətini artıran, xalqın ümumi mədəniyyətinin, ölkədə kütləvi mədəniyyətin etik və estetik səviyyəsinin yüksəldilməsinə kömək edən elitar mədəniyyətin inkişafına yönəldilmiş kulturoloji proqram və layihələrin yaradılması və reallaşdırılması. Bu məqsədlə dövlət institutları və xüsusi kulturoloji tədqiqat mərkəzlərinin, kulturoloji təhsilin və marafin təşkil edilməsi.

- Kütləvi informasiya vasitələri ilə işıqlandırılan materiallarda “biliklər cəmiyyətinin” inkişafı, peşəkar mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi, intellektual mədəniyyətin və xalqın ənənəvi milli dəyərlərinin inkişaf problemlərinə diqqətin gücləndirilməsi.

- Milli-mənəvi dəyərlərin və insana xas yüksək mədəniyyət normalarının yalnız insanların vətənpərvərlik tərbiyəsi sistemində deyil, həm də həyat tərzi və üslubunda, etika, estetika, reklam, moda, asudə vaxt və əhaliyə xidmət sahəsində yayılması.

- Milli və dünya mədəniyyətinin ən dəyərli nailiyyətlərinin ailə və uşaqların sosial tərbiyəsi və təhsili sistemində, uşaq ədəbiyyatı və incəsənətində, uşaq təşkilatları və düşərgələrində keçirilən tədbirlər və oyunlarda təbliği, bu dəyərlərə hörmət və məhəbbət hissinin formalaşdırılması.

- Milli mədəniyyət yaratıcılarının – alimlər, müəllimlər, həkimlər, incəsənət xadimləri, ilk növbədə intellektual, səhiyyə, istehsal, etik, bədii, idarəetmə və hüquqi mədəniyyətin inkişafını təmin edən mütəxəssislərin layiqli yaşayışı və məhsuldar yaratıcı fəaliyyəti üçün zəruri olan təşkilati, maddi və mənəvi şəraitin yaxşılaşdırılması.

- Ziyalıların, Vətən qarşısında xidməti olan, milli maraqlara xidmətdə fədakarlıq göstərən və sosial-mədəni tərəqqini təmin edən bütün vətəndaşların yaratıcı əməyinin hökumət tərəfindən ədalətlə qiymətləndirilməsi, qəhrəmanların xatirəsinin əbədiləşdirilməsi.

Verilmiş konsepsiyaya uyğun olaraq müəllif tərəfindən milli və beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri, həyata keçirilmə metodları və prioritetlərinin müəyyən edilməsi cəhdi edilmişdir.

*Milli sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri bunlardır:* intellektual potensialın - elm, təhsil və yüksək texnologiyaların qabaqlayıcı inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılması; insan kapitalının inkişafı, qloballaşma şəraitində cəmiyyətin davamlı daxili inkişafını və dövlətin rəqabət qabiliyyətini



təmin edən şəxsiyyət və liderlərin formalaşdırılması; xalq kütlələri tərəfindən innovativ mədəniyyətin yüksək qavrama qabiliyyətinin səviyyəsini təmin edən kulturoloji maarifçiliyin effektiv dövlət sisteminin təşkili, gənclərin və uşaqların intellektual inkişafı və mənəvi tərbiyəsi; milli incəsənətin inkişafı və mədəni irsin qorunması; fəaliyyət koordinasiyasının təmin edilməsi, müxtəlif statuslu sosial-mədəni fəaliyyət subyektlərinin əməkdaşlığına və partnyorluğuna yardım; yüksək təşkilətmə və idarəetmə mədəniyyətinə nail olmaq; cəmiyyətin ruhi və maddi mədəniyyətinin modernləşdirilməsi; dünyanın aparıcı ölkələri ilə milli mədəniyyətin mütərəqqi kulturogenezinə, milli-mədəni dəyərlər sisteminin təkmilləşdirilməsinə, beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin inkişafına və sivilizasiyaların əməkdaşlığına imkan yaradan mədəni dialoq və mübadilənin həyata keçirilməsi.

*Milli sosial-mədəni siyasətin həyata keçirilməsinin əsas metodları bunlardır:* dünya sivilizasiyasının inkişaf təcrübəsi və tendensiyalarını nəzərə almaqla, sosial-mədəni tərəqqinin ümumi fəlsəfəsinin, milli-mədəni inkişaf konsepsiyasının, sosial-mədəni fəaliyyət proqramları və layihələrinin işlənilib hazırlanması; dövlət quruculuğu və idarəçiliyi strateji problemlərinin həllinə yönəldilmiş sistemli kulturoloji tədqiqatların təşkili; keyfiyyət və sürətə görə elmi strategiya və davamlı inkişaf texnologiyalarının işlənməsi; innovativ fəaliyyət vasitəsilə ruhi mədəniyyət sistemində permanent struktur dəyişikliklərin aparılması; yüksək ixtisaslı kadrların hazırlığı, qiymətləndirilməsi və düzgün istifadəsi; müəyyən edilmiş həyat fəaliyyəti istiqamətlərinin progressiv inkişafını təmin edən hüquqi və etik normaların təkmilləşdirilməsi; məqsədli strateji maliyyələşdirmənin həyata keçirilməsi; prioritet istiqamətlərin maddi-texniki inkişaf şəraitinin təmin edilməsi; zəruri resursların müəyyənəşdirilməsi (insan, təhsil, elmi, maliyyə, iqtisadi, təşkilati, hüquqi); mədəniyyət təşkilatlarının fəaliyyət şəbəkəsi və effektivlik monitorinqi.

*Müəllif hesab edir ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrin müasir milli sosial-mədəni siyasətinin əsas innovativ prioritetləri, bədii mədəniyyətin və mədəni irsin ənənəvi inkişaf xüsusiyyətlərinin qorunması şərti ilə, aşağıdakı kimi müəyyənəşdirilə bilər:*

1. Elmin, təhsilin, maarifin, informasiyanın, yüksək texnologiyaların qabaqlayıcı inkişafı ilə əlaqədar olan - *intellektual mədəniyyət*. Uyğun maddi şəraitdə intellektual mədəniyyət - strateji dövlət prioriteti, istehsal qüvvələrinin inkişafının, təbiətin və cəmiyyətin dəyişdirilməsinin, insana lazım olan həyat nemətlərinin yaradılmasının başlıca amili olur.

2. Milli-mənəvi və ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanan - *etik mədəniyyət*. Yüksək mənəviyyətli, xeyirxah iradə, insanlıq olmasa, intellektual mədəniyyət nəinki yaradıcı, həm də cəmiyyət üçün dağıdıcı qüvvələrə xidmət

edə bilər. Etik mədəniyyət yalnız insan münasibətlərinin dəyər tənzimləyicisi deyil, həm də qüvvədə olan qanunların icrasını təmin edərək, hüquqi mədəniyyətin zəruri əsasıdır.

3. Qanunların aliliyini və təkmilləşdirilməsini, əhalinin hüquqi savadlılığını, qanunların icra mədəniyyətini nəzərdə tutan - *hüquq mədəniyyəti*. Hüquq mədəniyyəti insan hüquqlarının müdafiəsini, cəmiyyətin sosial, siyasi və iqtisadi həyatının təhlükəsizliyini təmin edən ictimai münasibətlərin mühüm tənzimləmə amilidir.

4. İdarəçilik peşəkarlığı və etikasının məcmusunu ifadə edən - *idarəetmə mədəniyyəti*. İdarəetmə mədəniyyəti, onun səviyyəsindən xalqın rifah halının və həyat keyfiyyətinin, dövlətin davamlı sosial, siyasi və iqtisadi inkişafının, beynəlxalq nüfuz və təhlükəsizliyinin asılı olduğu strateji prioritetlərdən biridir.

*Beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri qismində nəzərdən keçirilməyə aşağıdakılar təklif edilə bilər:* müxtəlif ölkələrin sosial-mədəni fəaliyyətinin koordinasiyası, müxtəlif ölkə vətəndaşları və xalqlarının mədəniyyəti, dini və maraqlarının ahəngdarlığı üçün yeni beynəlxalq sosial mühitin formalaşdırılmasını, onların qarşılıqlı əlaqəli inkişafını, sülh mədəniyyətinin təsdiqini və insanların rifahının yüksəldilməsini nəzərdə tutan proqramların və layihələrin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi; dünyanın müxtəlif ölkələrində dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixinin, mədəni nailiyyətlərin və bəşəriyyətin sosial-mədəni inkişaf təcrübəsinin fəal surətdə öyrənilməsinə, müxtəlif ölkələrdə kulturoloji biliklərin və effektiv həyat fəaliyyəti texnologiyalarının yayılmasına yönəldilmiş beynəlxalq kulturoloji maarif sisteminin yaradılması; milli mədəniyyətlərin demokratlaşmasına, xalqların intellektual, etik və hüquqi mədəniyyətinin prioritet inkişafına, milli dövlətlərdə demokratik idarəetmənin elmi əsaslandırılmış sistemlərinin, demokratiyanın etik-hüquqi normaları və humanist prinsiplərinin tətbiqinə yardım; dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası üzrə Beynəlxalq Şuranın yaradılması, dünyanın sabit və təhlükəsiz inkişafı maraqlarında mədəniyyətlərin dialoqu və sivilizasiyaların əməkdaşlığını təmin edən, yeni sosial-mədəni məkanı və beynəlxalq münasibətləri formalaşdırmaq iqtidarında olan ekspert-kulturoloqlarının hazırlanması və müxtəlif ölkələrin liderlərinin yenidən hazırlanması üçün Beynəlxalq Dünya mədəniyyəti Universitetinin açılması.

Sadalanan şərtlərin həyata keçirilməsi insanın aktual inkişaf problemlərini düzgün görməyə və həll etməyə, qloballaşma şəraitində müasir beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin, beynəlxalq münasibətlər sisteminin və həyatın humanistləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsinə yardım edər.

### **Fəsil 3. Mədəniyyət və sivilizasiya**

*Sivilizasiya anlayışı. Sivilizasiya haqqında təsəvvürlərin inkişafı. İlk sivilizasiyaların əlamətləri. Lokal-tarixi sivilizasiyaların fərqləndirici xüsusiyyətləri. Şərqi və Qərbi mədəniyyət və sivilizasiyasının inkişaf xüsusiyyətləri. O. Şpenqer və A. Toynbiyə görə lokal sivilizasiyalar. Mədəni tərəqqi və mədəni tənəzzül. Antik dünyada mədəni tərəqqini görməyə üç yanaşma. Sosial-mədəni inqilab.*

*Sivilizasiya* – şəhər həyat tərzini, dövlətçilik və dövlət idarəçiliyinin əmələ gəlməsi, təhsilin, təşkil olunmuş maddi istehsalın və pul tədavülünün, hüquq və beynəlxalq münasibətlər institutlarının inkişafı ilə bağlı olan, mədəniyyətin inkişafının müəyyən tarixi pilləsidir. Sivilizasiya həyat fəaliyyətinin forma və texnologiyalarının nisbətən statikliyi və sabitliyi ilə fərqlənən, yaradılmış bir sıra sosial mədəniyyət institutlarını özündə təcəssüm etdirir. Sivilizasiyanın mədəniyyətdən əsas fərqi ondadır ki, sivilizasiya çərçəvi daxilində insanın və cəmiyyətin irəliləyən inkişafını təmin edən mədəniyyətlə, onun qabaqcıl xarakteri ilə yanaşı, həm də destruktiv proseslər yer alır.

Antik tarixi konsepsiyalarda mədəni tərəqqi ideyası ardıcıl olaraq irəli sürülürdüsə də, bu təkamül sırasında sivilizasiyanın formalaşması ilə bağlı sərhədin aydın göstərilməsi hələ yox idi. “Mədəniyyət” sözü kimi, “sivilizasiya” sözünü də ilk dəfə qədim romalıqlar işləmişlər. Bu terminlə onlar, öz inkişaf səviyyəsinə görə barbarların primitiv səviyyəsini və yaşayış tərzini üstələyən şəhər həyat tərzini ifadə edirdilər. Yaradıcı və qurucu prosesi ifadə edən “mədəniyyət” anlayışından fərqli olaraq “sivilizasiya” anlayışı, bəşər tarixinin müxtəlif dövrlərində ona xas olan neqativ, dağıdıcı prosesləri dialektik olaraq özündə birləşdirən tarixi sosial-mədəni birliyi göstərir. Ötən minilliklərdə sivilizasiyanın zirvələrinə aparan çətin yolu qan selləri al qana boyamışdı, zorakılıq, amansızlıq və dağıntılar, “antimədəniyyət” təzahürləri kimi, müasir sivilizasiyalı dünyada da yer almışdır. Bununla yanaşı cəmiyyətin keyfiyyət vəziyyəti və səviyyəsini, ona daxil olan mədəniyyətlərin inkişaf tarixinin qeyri-bərabərliyini əks etdirən sivilizasiya, tərəqqi yolu ilə irəliləyişin ümumi tendensiyalarına malik bəşəriyyətin mədəni inkişaf prosesinin ümumdünya-tarixi vəhdətini təsdiqləyir.

“Sivilizasiya” sözünün kökü latın mənşəlidir, “civis” – vətəndaşlıq, şəhər əhalisi, vətəndaşlar, cəmiyyət mənasını ifadə edir. O, Avropa elmi və ədəbiyyatının istifadəsinə yalnız XVIII əsrdə daxil olmuşdur və ilk əvvəl mədəni inkişafın ümumi səviyyəsini ifadə edirdi. Bu anlayışa, əhəmiyyətli dərəcədə davranış, ədəb, nəzakət normaları da daxil edilirdi ki, bu, bizim

günlərdə də “sivil insan” ifadəsində saxlanmışdır. İ.Kant, O.Şpenqer, A. Toynbi, M.Veber, F.Koneçni, L.Qumilev, L.Meçnikov və digər alimlər, sivilizasiyanın mahiyyətini, onun mədəniyyətdən əsas fərqlərini göstərməyə cəhd edərək, müxtəlif cür nəzərdən keçirirdilər.

XIX əsrin 20-30-cu illəri üçün “sivilizasiya” anlayışı böyük dövrlərin, xalqların çox böyük nailiyyətlərinin, insan tərəfindən yaradılan hər şeyin sintetik ifadəsi üçün daha tez-tez istifadə olunmağa başladı. Bu anlayışın yayılması və möhkəmlənməsi fransız tarixçisi F.Gizonun əsərləri, həmçinin ingilis tarixçisi Q.Boklun Avropa, Fransa və İngiltərədə sivilizasiya tarixinə həsr olunmuş əsərləri böyük rol oynamışdır. XIX əsrin əvvəlində F. Gizo tərəfindən, bütövlükdə bəşəriyyətin sosial-mədəni nailiyyətlərinin cəmi kimi vahid ümumbəşəri sivilizasiyanın və ayrı-ayrı xalqların, ölkə və regionların etno-millî nailiyyətlərini və xüsusiyyətlərini əks etdirən lokal sivilizasiyaların real həyatda eyni zamanda mövcud olduğunu göstərmək məqsədini daşıyan, *sivilizasiyanın etno-tarixi konsepsiyası* formulə edildi. XX əsrdə üç əsas: unitar, stadial (mərhələli) və lokal-tarixi yanaşma qəbul edildi. Bu dövrdə *sivilizasiyanın “etnoqrafik” konsepsiyası formalaşmağa başladı ki, onun mahiyyəti, hər bir xalqın öz sivilizasiyasına malik olması haqqında təsəvvürlərə aparırdı.*

Sivilizasiyaların dövriləşdirilməsinə də müxtəlif alimlər və mütəfəkkirlər - H.V.F.Hegel, S.Solovyov, K.Marks, K.Yaspers, M.Veber, P.Çaadaev, N.Berdyayev, R.Genon, M.Petrov və başqaları tərəfindən çoxsaylı yanaşmalar mövcuddur. Bunların arasında ən geniş yayılanı *K.Yaspersin “məhvər sivilizasiyalar” konsepsiyasıdır ki, o, b.e.ə. I minilliyin ortalarını arxaik dövrün mifoloji təfəkkürünü əvəz edən fəlsəfənin dominantasına əsaslanan yüksək ruhi mədəniyyət səviyyəli “məhvər” sivilizasiyaların başlanğıc nöqtəsi hesab edirdi.*

Q. Çayld *ilk sivilizasiyaların on əlamətini* formulə etdi. Onlara aşağıdakılar aid edilirdi: şəhərlər; monumental ictimai tikililər; vergi və ya xərac; ticarəti daxil etməklə, intensiv iqtisadiyyat; sənətkar-mütəxəssislərin ayrılması; yazı; elmin rüşeymləri; inkişaf etmiş incəsənət; imtiyazlı siniflər; dövlət. K.Klakxon ilk sivilizasiyaların yalnız *üç əsas əlamətini ayırmışdır: monumental memarlıq; şəhərlər; yazı.*

*Lokal-tarixi sivilizasiyaların* fərqli xüsusiyyətlərinə aiddir: təbii-coğrafi şərait; cəmiyyətin sosial-mədəni kodu; din; həyat tərz; elmi-texnoloji inkişafın xarakteri; təşkilat və idarəçilik texnologiyaları; hüquqi sistem; etnik tarixin xüsusiyyətləri. Şərqlə Qərbdə özünün mədəni inkişaf xüsusiyyətlərinə malikdir. Şərqdə mədəniyyət simvolu - ənənəvi mədəniyyət, *ruhi inkişafın əsası* (Hegelə görə) – *din, Şərqlə sivilizasiyasının əsası isə dövlətdir. Şərqlə ənənəvi-mühafizəkar mədəniyyət dayaqlarının ilk dəfə formalaşdığı dünya*

sivilizasiyasının və insan mədəniyyətinin beşiyi hesab edilir. Sosial və dini normalar, əxlaqi və hüquqi standartlar çox vaxt padşahın, fironun və ya imperatorun şəxsiyyətində cəmləşirdi. Bununla yanaşı kollektivçi və əsasən ənənəvi və dini mədəniyyətin xarakterik olduğu Şərqdə əksər hallarda mənəvi (ailə), bədii, ekoloji, həmçinin sosial-iqtisadi və sahibkarlıq dəyərlərinə üstünlük verilirdi. Qərbdə mədəniyyət simvolu - *yenilikçi mədəniyyət*, ruhi inkişafın əsası – *fəlsəfə*, Qərb sivilizasiyasının əsası – *insandır*. Qərb ölkələrində etik mədəniyyətin prioritet dəyərləri – *şəxsiyyətə hörmət, məsuliyyət və dürüstlükdür*, Şərq ölkələrində - *böyüyə hörmət, sədaqət və dözümdür*. Qərbdə, ona xas fərdiyyətçi, yenilikçi və dünyəvi mədəniyyətlə, bir qayda olaraq intellektual, texnoloji, hüquqi, etik, siyasi, sosial-iqtisadi və ekoloji dəyərlərə üstünlük verilir. İnsana yönəldilmiş Qərb mədəniyyətinin ardıcıl inkişafının nəticəsi - azad şəxsiyyətin və demokratiyanın formalaşmasıdır, ən mühüm nailiyyəti isə - insanın inkişafına, texnoloji və sənaye tərəqqisinə imkan verən elmin, - mədəniyyətin müstəqil sosial institutu kimi təşəkkül tapmasıdır. Bəşəriyyətin müasir inkişaf dövrü qanunauyğunluqlarından biri ondan ibarətdir ki, Şərq ilə Qərb arasındakı mədəni mübadilənin daimi dialektik prosesi, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının demokratlaşması və qloballaşması müxtəlif ölkələr, xalqlar və fərdlərin mədəni paradigmalarnın dəyişməsinə təsir göstərir.

*O. Şpenqler* tərəfindən lokal sivilizasiyalara: Antik, Qərbi Avropa, Ərəb, Misir, Babil, Hind, Çin, Mayya mədəniyyətləri aid edildi. *A. Toynbi* tərəfindən aşağıdakı lokal sivilizasiyalar ayrılmışdır: Şumer-Akkad, Misir, Suriya, İnd, Çin, Hind, Egey, Antik, Qərbi, Pravoslav, İslam, And, Mərkəzi Amerika. *A. Toynbinin* sivilizasiyaların tarixi dövrünü konsepsiyasına uyğun olaraq, lokal sivilizasiyaların əsasında etnik və ya dil mənsubiyyəti deyil, dini mənsubiyyət dururdu.

Dünya sivilizasiyası üçün *mədəni inkişafın* həm zaman, həm də məkan daxilində *təbii qeyri-bərabərliyi* xarakterikdir. Bəşəriyyətin sosial-mədəni inkişafının tarixi prosesi dialektik ziddiyyətlə fərqlənərək, mədəni tərəqqi və mədəni tənəzzül hadisələrinin məcmusunu təcəssüm etdirir, onların birləşməsi konkret cəmiyyətin və ya sivilizasiyanın progressiv inkişaf templərini müəyyən edir. *Mədəni tərəqqi* daha az kamildən daha artıq kamilə doğru inkişaf prosesini əks etdirir. Mədəni tərəqqinin səviyyəsi yaradılan mədəni dəyərlərin keyfiyyəti və kəmiyyəti, onların cəmiyyətdə yayılma miqyası və mənimsənilmə dərinliyi ilə ölçülür. Tərəqqinin vəziyyəti ilə həm bütövlükdə mədəniyyət sistemi, həm də onun ayrı-ayrı altsistemləri xarakterizə oluna bilər. Bütövlükdə mədəniyyət prosesi, onun ayrı-ayrı sahələrinin geriləməsi, hətta tənəzzülü ilə müşayiət oluna bilər ki, bu, həmin prosesin dialektik xarakteri ilə izah olunur. Tarixən mədəni tərəqqi ilk növbədə insanın intellektual fəaliyyətinin inkişafında və onun nəticələrinin istehsal

qüvvələrinin inkişafı üçün istifadə olunmasında görünürdü. Bu, insanın effektiv enerji mənbələrinin: insan enerjisindən – heyvan enerjisinə, su enerjisinə, külək enerjisinə, faydalı qazıntılar enerjisinə, atom enerjisinə, günəş enerjisinə qədər axtarışlarındakı tarixi müvəffəqiyyətləri nümunəsində daha aydın izlənilir. *Mədəni tənəzzül* - yuxarıdan aşağıya enmə, geriləmə, təşkilat səviyyəsinin aşağı düşməsi, öz dövrünü keçirmiş forma və strukturlara qayıdış prosesi kimi xarakterizə olunur. Mədəni tənəzzülün klassik nümunəsi kimi, Hindistanda harappa və Yunanıstanda krito-miken yazı sisteminin itməsi ilə müşayiət olunan qədim sivilizasiyaların tənəzzülünü göstərmək olar. Bu şəraitdə müəyyən mədəni varisliyin qorunması üçün əlverişli mühiti xüsusi sabitlik və regenerasiya qabiliyyətinə malik olan icmalar yaradırdı.

Mədəni inkişafın qeyri-bərabərliyi ayrı-ayrı insanların, həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrinin, şəhərlərin və kəndlərin, xalqların və dövlətlərin müxtəlif inkişaf səviyyəsində öz əksini tapır. O praktik olaraq bütün – fərdi (müxtəlif həyat fəaliyyəti sahələrində qabiliyyətlərin və inkişafın müxtəlif səviyyəsi), yerli, regional, milli, beynəlxalq səviyyələrdə yer tutur. İnsanın mədəni qeyri-bərabərliyi – müxtəlif həyat fəaliyyəti sahələrində (təhsil, elm, incəsənət, sənətkarlıq, etika, dilləri bilmək) insanın bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, mənəviyyatlılığının səviyyəsi ilə bağlı olan sosial ölçüdür. Ölkənin mədəni qeyri-bərabərliyi – kəndlərin, regionların, şəhərlərin, habelə fərdlərin sosial-mədəni inkişafının müxtəlif səviyyələri ilə bağlı olan sosio-coğrafi ölçüdür. Dünya birliyinin mədəni qeyri-bərabərliyi, - kontinentlər, regionlar, ölkələr, xalqlar, millətlər, etnosların sosial-mədəni inkişafının müxtəlif səviyyəsi ilə bağlı sosial-coğrafi ölçüdür.

Milli mədəniyyətlərin inkişaf səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üçün *“aşağı mədəniyyətlilik həddi”* anlayışı da istifadə olunur. Bu, insanın həyata, onun gündəlik formalarına yaradıcı-passiv adaptasiyasıdır. Lakin mədəniyyətin əsl mahiyyəti insanın yaradıcı qabiliyyətlərini həyat, sosial tərəqqi və inkişaf maraqlarında reallaşdıran yaradıcı fəaliyyətdədir. Yaradıcı fəaliyyətsiz və mədəni mübadiləsiz mədəniyyət məhv olur.

Dünya sivilizasiyası tarixində vaxtaşırı olaraq, *“mədəniyyət böhranları”* yer tutmuş və yer tutur. Bu, sosial-mədəni inkişafın sabit formalarının dağılmasına gətirib çıxaran kəskin, sərt dönüşlərdir, mənəvi, intellektual, bədi və digər dəyərlərin pozulması, adətlərin və həyat səviyyəsinin zəifləməsi ilə təhsildə, iqtisadiyyatda və insan münasibətləri mədəniyyətində depressiyalarla müşayiət olunur. Pis tərəfə dəyişən ictimai inkişaf şəraiti mədəni dəyərlər və həyat reallıqları arasında ziddiyyətə, millətin yaradıcı ruhunun zəifləməsinə gətirib çıxarır.

Qeyri-bərabər inkişafın antonimi, o cümlədən, insanlar, xalqlar və onların mədəniyyətləri arasındakı təbii fərqləri də istifadə etməklə, ona can atılmalı olan harmonik inkişafdır. Mədəni tərəqqisiz və sosial inqilablarsız harmonik inkişaf mümkün deyil. Mədəni tərəqqi ideyası antik dövrün Avropa tarixi konsepsiyalarında müxtəlif cür əks olunmuşdur. *Birinci yanaşma* yeni eranın birinci minilliyinin əvvəllərinə aiddir, ibtidai demokratizmin hüquq qaydalarının dağılması şəraitində qədim yunan *mifoloji təfəkkürü* üçün bəşəriyyətin mədəni inkişafı haqqında yaxşıdan pisə doğru enməsi haqqında təsəvvür xarakterik idi. Belə ki, Gesiod bəşəriyyət tarixini bir-birini ardıcıl əvəz edən beş dövrə bölür: qızıl, gümüş, mis, qəhrəmanlıq və dəmir. Gesiodun təsəvvürünə görə bu, insanların mənəviyyatının tədricən pozulduğu, yoldan çıxdığı və daha da pis olduğu, tərzinə görə *əks işarəli təkamül* idi.

*İkinci yanaşma* I minilliyin ortalarında Yunanıstanda *stsiyentist təfəkkürünün* inkişafı ilə əlaqədardır ki, onun çərçivəsi daxilində əvvəlki bədbin mənərə, *bəşəriyyətin birbaşa təkamülü prinsipi* üzrə qurulmuş görmə ilə əvəz olunur. Bu fəlsəfi baxışı biz Esxilin “Zəncirlənmiş Prometey” əsərində, Prometeyin bəşər övladını öyrətdiyi, ibtidai primitivizmdən sənətlərə və elmlərə doğru inkişaf yolunun salınmasında tapırıq. Burada mədəni dəyişikliklərin yaradıcısı *ilahi mənşəli mədəni qəhrəman* idi. İnsan mədəniyyətinin təkamülünü belə görməyə biz, *bütün mədəni nemətlərin allahın və qəhrəmanların bəxşişi kimi nəzərdən keçirildiyi* Protaqorun “İnsan cəmiyyətinin ilkin vəziyyəti haqqında” əsərində şərh olunan *Platonun fəlsəfəsində də rast gəlirik*.

*Üçüncü yanaşma* yenə də yeni eranın birinci minilliyinin ortalarına təsadüf edən, mədəni tərəqqini *insanın özünün yaradıcılığı* kimi nəzərdən keçirən əks baxışları nümayiş etdirir. B.e.ə. V əsrin əvvəllərində Ksenofan təsdiqləyirdi ki, “Başlanğıcdan allahlar insanlara hər şeyi aşkar etməmişlər, lakin insanlar tədricən, axtararaq, daha yaxşını tapırlar.” Bu fikir qədim dünyanın dahi materialisti, atomistika nəzəriyyəsinin banisi, qədim yunan filosofu Demokrit tərəfindən öz ardıcıl inkişafını tapmışdır. Ümumi kosmik və insan tarixini nəzərdən keçirərək, *Demokrit cəmiyyətin inkişafının əsas hərəkətverici qüvvəsinin ehtiyac, zərurət və tələbat olduğunu hesab edirdi*. İnsanın heyvani həyat təzi səviyyəsindən, onun müasiri olduğu Yunanıstan mədəniyyəti səviyyəsinə qədər insan təkamülünə Demokritin baxışları tarixçi Diodor tərəfindən şərh edilmişdir, bunun ardınca isə Lukretsi Karın “Şeylərin təbiəti haqqında” poemasında öz parlaq təcəssümünü tapmışdır. Bu məşhur əsərdə zooqoniya və antropoqoniyadan sonra ibtidai insanın həyatı və mədəniyyətinin - dil, hüquq və din kimi mühüm təzahürlərinin mənşəyi xarakterizə edilmişdir.

Qeyri-bərabər inkişafın daimi dialektik prosesini ifadə edən bəşəriyyətin mədəni təkamül prosesində hərdənbir, öz mahiyyətinə, mənasına və bəşəriyyətin tarixi taleyinə təsirinə görə müxtəlif olan *sosial-mədəni inqilablar* baş verir. Qlobal (epoxal), regional və ya lokal xarakter daşıyan bu inqilablar, hər şeydən əvvəl, *ideoloji, maarifçi və texnoloji xarakterli vəzifələr qoyur və həll edir*. Onlara: milli maraqlara, zamanın tələblərinə cavab verən və dünya mədəniyyəti təcrübəsi, elm, texnika və texnologiyanın tərəqqisini labüd olaraq nəzərə alan yeni ideologiyanın yaranması; iqtisadi inkişafı və bütün cəmiyyətin rifahını təmin edən dövlət idarəçiliyinin yeni formaları; şəxsiyyətin elmi dünyagörüşünün formalaşmasına səbəb olan, xalq kütlələrinin təhsili, tərbiyəsi və maarifində yeniliklər və s. aiddir. Bu vəzifələrin yerinə yetirilməsi dövlət tərəfindən uyğun hüquqi sənədlər, təşkilati tədbirlər və maliyyə şəraiti ilə təmin edilir. *Sosial-mədəni inqilabların ümumi xüsusiyyəti odur ki*, onların hamısı bu və ya digər formada insan şüurunun, intellektinin inkişaf məhsuludur, insan dühasının nailiyyətləridir. Dünya mədəniyyəti tarixində, bu və ya digər intellektual və mənəvi yeniliklərə əsaslanan, paleolit, aqrar, intellektual, dini-mənəvi, elmi, sənaye, elmi-texniki və digər inqilablar məlumdur.

50-40 min il bundan əvvəl olan *paleolit inqilab*, antropogenezdən sosiogenezə keçid və “Homo Sapiens” tipli insanın yaranması ilə xarakterizə edilmişdir.

B.e.ə. 8-5-ci minilliklərdə baş verən *aqrar (neolit) inqilab* müəyyən fərqli əlamətlərə malikdir. Onlara aiddir: qida məhsullarının istehsalı və yığımdan (meyvə və s.) istehsal iqtisadiyyatına keçid; təsərrüfat və sosial təşkilətmə və idarəetmə təcrübəsinin toplanması; sosial institut olan elmin ilk rüseyminin formalaşması; sosial-siyasi şəraitin dəyişməsinə əks etdirən yeni ideoloji qanunların yaradılması; mədəniyyətin epoxal tipini parlaq ifadə edən və bəşəriyyətin inkişafında tarixi qanunauyğunluq kimi, keyfiyyət-cə yeni mərhələnin - sivilizasiyanın yaradılmasına gətirib çıxaran aktiv kulturogenез prosesinin başlanğıcı.

B.e.ə. IV-III minilliklərdəki *global sosial-mədəni inqilab*, tarixən öz inkişaf formasını keçirmiş ibtidai cəmiyyətdən bəşəriyyətin ilk sivilizasiyalarının yaranmasına keçidə - Şumer, Misir, Çin, Hindistan və digər sivilizasiyalarda dünya mədəniyyətinin qızıl fonduna daxil olan yazı sisteminin meydana çıxmasına gətirib çıxarmışdır. *O, informasiya və yazının (ilk intellektual (informasiya) inqilab) inkişafı və yayılması*, sinfi cəmiyyət və dövlət kimi sosial mədəniyyət institutlarının yaranması, sosial iyerarxiyaya əsaslanan hakimiyyətin institutlaşdırılması və dövlət idarəçilik sisteminin yaradılması ilə *müşayiət edilirdi*. Bu inqilabi prosesdə: təlim və təhsilin təşkili, hüquqi sistemlərin və dini dünyagörüşü qanunlarının yaradılması, elmin rü-



şeymləri, incəsənət, dini ayin, tibbi fəaliyyət, xarici siyasət və s. institutlarının yaradılması baş verirdi. Onun mühüm göstəriciləri aşağıdakılar idi: metallurgiya, tikinti, istilik texnikası, dulusçuluq istehsalında və iqtisadiyyatın digər sahələrində texnoloji tərəqqinin tətbiq edilməsi; ictimai istehsalın təşkili və idarə edilməsinin gələcək inkişafı – kooperasiya, əmək bölgüsü və ixtisaslaşma; daxili və beynəlxalq əlaqə vasitələrinin, hər şeydən əvvəl, çarxlı (təkərli) miniklərin və gəmiqayırmanın genişləndirilməsi hesabına əsaslı surətdə yaxşılaşdırılması. İlk sivilizasiyaların yaranması ilə nəticələnən qlobal inqilab üçün: əməyin ardıcıl bölünməsi - əqli əməyin fiziki əməkdən, sənətin əkinçilikdən ayrılması; mübadilə və ticarətin genişləndirilməsi; təcrübənin toplanması, möhkəmləndirilməsi və ötürülməsi, onun fərdidən sosiala çevrilməsi; yenilikçi mədəniyyətin mühafizəkar mədəniyyətdən üstünlüyü də xarakterik idi.

B.e.ə. II minilliyin sonunda *ilk dini-mənəvi inqilabların rəmzləri bunlar idi*: Mərkəzi Asiyada, İranda və Qafqazda Zərdüştlüyün təşəkkülü; Misirdə Exnaton dini islahatı; Babilistanda arxaik dini təsəvvürlərin kökündən dəyişilməsinə və yeni dini sistemlərə keçidə səbəb olan monoteizmin meydana çıxması.

*Kitabın kəşfi ilə əlaqədar ikinci informasiya inqilabı* əvvəlcə Çində, yeni eradan əvvəl, təqribən 1300-cü ildə baş vermişdir.

B.e.ə. I minilliyin əvvəlinə aid edilən *dəmir inqilabı* bəşəriyyət tərəfindən dəmirin kəşfi və istifadəsinə gətirib çıxarmışdır.

I minilliyin ortalarına aid olan *intellektual inqilab*, arxaik dövrün mifoloji təfəkkürünü əvəz edən fəlsəfənin dominantasına əsaslanan ruhi mədəniyyətin yüksək səviyyəsinin yaranmasına imkan yaratmışdır.

B.e.ə. I minillikdən bizim eranın I minilliyinə qədər olan dövrə aid olan yəhudi dini, buddizm, xristianlıq və islamın yaranması ilə nəticələnən *dini-mənəvi inqilablar*, dünya xalqlarının əksəriyyətinin monoteizmə qəti surətdə keçidini ifadə etmişdir.

Kitab çapı üçün orta əsrlər Çin qurğusunun yaradıcılıqla istifadəsi əsasında XV əsrdə Almaniyada baş vermiş *kitab çapı sahəsində inqilab* (üçüncü informasiya inqilabı), İohan Quttenberq tərəfindən kitabların mətbəə nəşrinin və tirajının yayılmasını mümkün edən əl çap dəzgahının və punsonun ixtirası və praktikaya tətbiqi - kütlələrin akkulturasiyası, təhsilin, elmin, dinin və incəsənətin çox dəyərli inkişaf vasitəsi olmuşdur.

XVII əsrdə Avropada *elmi inqilab*, *elmin sosial institut kimi təşəkkül tapmasına və gerçəklik* haqqında obyektiv biliklərin işlənməsi və nəzəri cəhətdən sistemləşdirilməsi ilə məşğul olan *müasir elmlərin əsasının yaradılmasına gətirdi*. O, elmin strukturunun, dəkretnə prinsipləri, kateqoriyaları, metodları və təşkili formalarının dəyişdirilməsinin əsasını qoymuşdur.

*XVII-XX əsrlərdə Avropa və Asiyadakı sosial-mədəni (burjua-demokratik) inqilablar* müasir dünyanın mühüm siyasi institutu olan demokratiyanın əsasını qoymuşdur.

XVIII əsrin sonunda İngiltərədə buxar mühərriklərinin ixtirası ilə əlaqədar olan *sənaye inqilabı*, bütün dünyada elmi-texniki tərəqqi üçün geniş imkanlar açmışdır.

XIX əsrin axırı - XX əsrin əvvəlində nüvə fizikası sahəsindəki kəşflərlə bağlı olan *təbiətşünaslıq sahəsində inqilab*, bəşəriyyətin mikroaləm haqqında təsəvvürlərini dəyişmiş, təbiətin insanın mənafeyi naminə dərk edilməsi və dəyişdirilməsinin böyük imkanlarını aşkarlamış, sosial-iqtisadi həyatda əsaslı keyfiyyətli dəyişikliklərin başlanğıcına gətirib çıxarmışdır.

*SSRİ-də XX əsrin 20-30-cu illərində yer alan mədəni inqilab*, keçmiş Sovet İttifaqı respublikalarında əhalinin savadsızlığının aradan qaldırılması, ziyalı kadrların hazırlanması, elmin, ali təhsilin və incəsənətin güclü potensialının formalaşdırılması ilə nəticələnmişdir.

*XX əsrin 50-ci illərinin ortalarında olan elmi-texniki inqilab*, istehsal qüvvələrinin keyfiyyətə dəyişdirilməsində elmin aparıcı amilə çevrilməsinə səbəb olmuşdur.

XX əsrin ikinci yarısının *texnoloji inqilabı* yüksək texnologiyaların yaradılmasında fundamental tədqiqatların rolunun artmasına səbəb olmuşdur.

XX əsrin ikinci yarısının *dördüncü informasiya inqilabı* elmi əməyin və bəşəriyyətin sosial həyatının kompüterləşməsinə səbəb olmuş, sənaye cəmiyyətindən informasiya cəmiyyətlərinə və ya “biliklər cəmiyyətlərinə” keçidi göstərmişdir.

XX-XXI əsrlərin *qlobal sosial-mədəni inqilabı* yeni elmi kəşflərin artması, yüksək idarəetmə texnologiyaları və metodlarının yaradılması və təkmilləşdirilməsinin, müxtəlif xalqların mədəniyyətləri və sivilizasiyalarının qarşılıqlı təsiri və sintezinin inkişafı ilə xarakterizə edilir. O, iqtisadiyyat, siyasət, təhsil, incəsənət, ticarətdə inteqrasiyalı proseslərlə, dünya mədəniyyəti üzrə vahid mədəni-informasiya məkanının formalaşması, mədəni müxtəlifliyin qorunması və yeni translokal mədəniyyətlərin yaradılması, lokal və qlobal problemlərin həllində beynəlxalq əməkdaşlığın inkişafı ilə müşayiət edilir.

İntellektual və mənəvi tərəqqiyə əsaslanan sosial-mədəni nailiyyətlər mədəniyyətlərin yeni tarixi tiplərinin formalaşmasına təsir göstərirdi, onların tərkibində isə öz növbəsində dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının gələcək tərəqqisi üçün ilkin şərtlər formalaşdı.

#### **Fəsil 4. Etik, hüquqi və siyasi mədəniyyət**

*Etik mədəniyyət anlayışı və mahiyyəti. Etikanın elm kimi vəzifəsi. Etik mədəniyyətin dünyagörüşü dəyəri, dini və kübarlıq xarakteri. Etika - əxlaq haqqında təlim kimi. Peşəkar etikası. Məsuliyyət mədəniyyəti. Hüquq mədəniyyəti anlayışı və mahiyyəti. Şəxsiyyətin hüquq mədəniyyətinin səviyyəsi. Cəmiyyətin hüquq mədəniyyəti səviyyəsinin ənənəvi göstəriciləri. Hüquqi intizam və hüquqi sistem. Siyasi mədəniyyət - kulturologiyanın tədqiqat obyektı kimi. Siyasi mədəniyyət anlayışı. Cəmiyyətin siyasi mədəniyyəti. Dövlətin siyasi mədəniyyəti. Dövlətin siyasi institutlarının funksiyaları.*

#### **Etik mədəniyyət**

*Etik mədəniyyət* (Yunan dilindən tərcüməsi əxlaq, xarakter, adət mənasını verir) cəmiyyətin sosial-mədəni inkişafı və dövlətin təhlükəsizliyinin mühüm şərtidir. Etik mədəniyyətin əsasında insanların tələbatları, maraqları, bilikləri və xarakteri ilə şərtlənən dəyərlər sistemi durur. *Etik mədəniyyət* - şüurun və biliyin məcmusunu, lazımi olanın dərk edilməsini, dəyərlər sistemini, əxlaqi davranış və münasibətləri, insanların mənəvi həyatını və fəaliyyətini ifadə edir. Bu, nailiyyətlərin səviyyəsi və mənəvi inkişafda insanın və cəmiyyətin keyfiyyəti, həmçinin əsas etibarilə: vətəndaşların anadangəlmə keyfiyyətləri, təhsili və tərbiyəsindən, bütövlükdə cəmiyyətin maddi rifah halından asılı olan ictimai şüur formasıdır. Etik mədəniyyət - ictimai quruluşun, rəsmi ideologiyanın, sinfi maraqların və dəyərlərin maddi və sosial-siyasi həyat şəraitinin dəyişməsindən asılı olaraq, məkan və zaman daxilində dəyişən təfəkkürün və davranışın mütəhərrik kateqoriyasıdır. O, bir çox nəsillərin dini və kübarlıq təcrübəsini, insanların tarixi tələbatlarını və həyatı maraqlarını, mənəvi inkişafını müəyyənləşdirən və tənzimləyən obyektiv qanunauyğunluqları əks etdirir. Etik mədəniyyət quldarlıq, feodalizm, kapitalizm, sosializm cəmiyyətlərində ayrı-ayrı *sosium* və fərdlər üçün müxtəlifdir.

*Elm kimi, etikanın vəzifəsi* - insanların əxlaqi cəhətdən təkmilləşdirilməsinə, Xeyirin və Şərin düzgün dərk edilməsinə, şəxsiyyətin mənəvi seçiminin müəyyənləşdirilməsinə kömək edən, insanın və cəmiyyətin mədəniyyət problemlərinin öyrənilməsidir. Etika gerçəklik haqqında düzgün təfəkkür və təsəvvürlərin, onlarla şərtlənən, həyatda və fəaliyyətdə müsbət nəticələrə nail olmağa imkan verən düzgün məqsəd və hərəkətlərin formalaşmasına kömək edir.

*Etik mədəniyyətin dünyagörüşü dəyəri* ondan ibarətdir ki, o, lazımı olan haqqında, insanın nəsihi və həyatının mənası, ailədə, kollektivdə və cəmiyyətdə əxlaq prinsipləri və davranış normaları haqqında aksioloji ideyaları formalaşdırır. Xeyir və Şərin qiymətləndirilmə meyarları kontekstində “necə hərəkət etməli” sualına cavab verərkən, bəzi nəzəriyyələr insan təbiətini lazımcına qiymətləndirməyərək, əxlaqın sosial xarakterindən, digərləri - əxlaqın ictimai şüur forması olduğunu unudaraq, “insan təbiətinin” dəyişməzliyindən çıxış edirlər. Etikani fərdlərin xoş məramı, tələbatları və meylləri arasında harmoniyaya nail olma vasitəsi kimi nəzərdən keçirən Kant, mədəniyyətin qorunması üçün allahın varlığının və ruhun ölməzliyinin qəbul edilməsini zəruri sayırdı.

Etika *hən dini, həm də dünyəvi xarakterə* malik ola bilər. Dini etika ilahi qaydalarla şərtlənən yüksək aprior prinsiplərə əsaslanmışdır. Dünyəvi etika - tarixi hadisədir, insanların sosial mənşəyindən, möminlik dərəcəsiindən, sinfi, qrup və şəxsi maraqlarından, həyat tərzi və dəyərlər sistemindən asılıdır.

Mahiyyət etibarlı ilə *etika - əxlaq haqqında*, onun mənşəyi və inkişafı, insanın davranış qaydaları və normaları, ailəyə, bir-birinə, cəmiyyətə, vətəna, dövlətə, bəşəriyyətə qarşı münasibətdə onların vəzifələri *haqqında təlimdir*. Onu iki əsas ölçüdə nəzərdən keçirmək qəbul olunur: insanın müəyyən davranış norma və qaydalar kodeksini ifadə edən normativ etika kimi və əxlaqın fəlsəfi nəzəriyyəsinə ifadə edən metaetika kimi. Bütün şəraitlər üçün vacib olan, əbədi həqiqətlər məcmusu kimi *əxlaq tarixən əlaqələndirilmişdir*:

- *Antik cəmiyyətdə* - insanların ruhi və cismani həzzə təbii can atmaları ilə (Epikur); hissən qavranılmaz “rıfah” ideyası ilə (Platon); təlim və adətlə şərtlənən “intellektual” və iradəyə əsaslanan “vətəndaş xeyrixahlığı” ilə (Aristotel).
- *Feodal cəmiyyətində* - allaha məhəbbət və ilahi iradə ilə.
- *İntibah və Maarifçilik dövründə* - insanın və insan şüurunun başlıca dəyər kimi qəbul edilməsi ilə.
- *Burjua cəmiyyətində* - azadlıq və bərabərlik ideyaları ilə.
- *Sosialist cəmiyyətində* - sosial ədalət ideyaları ilə.
- *Kapitalist (demokratik) cəmiyyətində* - insan iradəsinin müstəqilliyi ideyası ilə.

## **Peşəkar etikası**

*Peşəkar etikası* - əmək fəaliyyəti prosesində insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin mənəvi xarakterini təmin edən davranış kodeksidir. Peşəkar

etikasında öz peşə borcunu vicdanla yerinə yetirməsi və insanlara vicdanla xidmət etməsinə görə cəmiyyət qarşısında mütəxəssisin mənəvi, sosial və siyasi məsuliyyət hissi təcəssüm etdirilmişdir. Peşəkar etikasını - mənəvi tələblərin ümumi xarakteri, bəşəriyyətin mənəvi tərəqqisi ilə şərtlənən bu və ya digər peşə fəaliyyəti üçün spesifik humanist davranış normalarıdır. Bu, əməyin spesifikasiyinə uyğun olaraq konkretləşdirilmiş ümumi mənəvi prinsiplərdir. Peşəkar etikasını - ruhi mədəniyyətin, cəmiyyətin sosial-mədəni həyatına daha çox təsir göstərən sahələri ilə bağlı davranış normalarından irəli gələn xüsusi mənəvi məsuliyyət və bərcəda zəruriliklə şərtlənir. Bu, pedaqoji, elmi, tibbi, hüquqi, idarəetmə, bədii, jurnalist, parlament və insanın inkişafında və ictimai münasibətlərin tənzimlənməsində aparıcı rol oynayan digər fəaliyyət növlərinə də aiddir.

*Siyasətçi və məmurun peşəkar etikasını* qanunun ruhuna və hər hərfinə sadıqlığı, vətənin milli maraqlarına xidməti, dövlətin nüfuzunun möhkəmləndirilməsini, sosial tərəqqinin, ölkə vətəndaşlarının həyat keyfiyyəti və təhlükəsizliyinin təmin edilməsini nəzərdə tutur. O, hadisələr, proseslər, faktlar və insanlar haqqında informasiyanın obyektivliyinə, həmçinin ölkə rəhbərliyi tərəfindən qəbul edilən siyasi və inzibati qərarların sosial nəticələrinə görə, ona bərabər qəbul edilən qərarların əsasını təşkil edən şərhə görə məsuliyyəti nəzərdə tutur. *Bürokratların peşəkar etikasını*, həmçinin dövlət qulluqçularının fəaliyyətini, “şaquli” və “üfqü” xidmət əlaqələri, müxtəlif strukturlar, bölmələr, ayrı-ayrı məmurlar, rəhbərlər və tabeçilikdə olanlar, müxtəlif dərəcələr və ixtisas nümayəndələri arasında qarşılıqlı təsirin nizamlanmasını təmin edən mənəvi münasibətləri daxil edir.

## **Məsuliyyət mədəniyyəti**

İnsan münasibətlərinin formalaşdırılmasında, müxtəlif mədəniyyət və xarakterlərin qarşılıqlı təsirində şəxsiyyətin ümumi mədəniyyəti ilə şərtlənən *məsuliyyət mədəniyyəti* mühüm rol oynayır. Məsuliyyət – siyasi, vətəndaş, sosial, iqtisadi, milli, dini və s. ola bilər. Məsuliyyətli insan öz fikirlərinə, hərəkətlərinə və işlərinə şüuru ilə mütləq nəzarət edir. Hər bir insan üçün ən mühüm olan sosial məsuliyyətdir. *Sosial məsuliyyət*, etikanın özünə qiymət vermək tələbləri, bərcə hissi və başqa insanlara, kollektivin, cəmiyyətin və ya dövlətin maraqlarına münasibətdə şəxsiyyətin qərarlarını və fəaliyyətini nizamlayır. İnsanın məsuliyyəti, həmçinin hamı tərəfindən qəbul edilmiş mədəni dəyərlər və ictimai faydalı nailiyyətlərin əhəmiyyəti baxımından, fərdlər, kollektiv və ya cəmiyyət tərəfindən onun davranışı, prinsipləri, meyarları və fəaliyyət nəticələrinin *qiymətləndirilməsi* imkanından asılı olaraq formalaşır. Məsuliyyət mədəniyyəti kollektivdə insanların davra-

nışını və fəaliyyətini nizamlayan müəyyən qarşılıqlı münasibətləri saxlamaq imkanı verir. Bu münasibətlər həm etik, həm də hüquqi xarakter daşıya bilər.

*Məsuliyyət mədəniyyəti* idarəetmə mədəniyyətinin ən mühüm göstəricilərindən biridir. Dövlət idarəçiliyi sistemində məsuliyyətin yüksək əhəmiyyəti onunla şərtlənir ki, yüksək səlahiyyətlərə və imkanlara malik, siyasi və ya inzibati qərarlar qəbul edən *rəhbərlərin fərdi mədəniyyəti*, ayrı-ayrı insanların taleyinə, cəmiyyətin inkişafına və dövlətin təhlükəsizliyinə böyük və uzunmüddətli təsir göstərən amildir. Rəhbərlər idarəetmənin inkişafında əldən buraxılmış imkanların, istifadə edilməyən ehtiyatların və vəsaitlərin, cəmiyyətə və dövlətə vurduqları, düzəldilməsi mümkün olmayan zərərin həm siyasi, həm də mənəvi məsuliyyətini bütün tamlığı ilə daşımalıdırlar. Bununla yanaşı kollegial orqanlarda da *verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsinə görə fərdi məsuliyyət* müəyyən edilməlidir, hər kəs məhz öz işlərinə görə cavab verməlidir. Məsuliyyətli siyasi iş olan dövlət idarəçiliyi prosesini yalnız etik mədəniyyət prinsipləri və normalarının və ölkənin mövcud qanunlarının şüurlu olaraq pozulmasına yol verməyən ləyaqətli insanlar apara bilər. Dövlət idarəçiliyi üzrə tanınmış mütəxəssis olan prof. Q.V. Atamançuk siyasi, peşə və mənəvi məsuliyyət kontekstində Rusiyada dövlət idarəçiliyinin vəziyyətini tənqidi təhlil edərək qeyd edir ki, "... hakimiyətə can atan siyasətçilər və siyasət üçün həqiqətən hazırlıqlı olan insanları fərqləndirməyi öyrənmək lazımdır və müvafiq surətdə siyasi məsuliyyət mexanizmlərini və prosedurlarını hazırlamaq lazımdır ... yalnız *tarixi kateqoriyalarla hiss edən və düşünən insan*, mühüm dövlət vəzifələrini tuta bilər və onların imkanlarına söykənərək ictimai inkişafa kömək edə bilər".

## **Hüquq mədəniyyəti**

Mədəni insanın əsas keyfiyyətlərindən biri - mütəşəkkillik, *şəxsiyyətin hüquqi mədəniyyətinin* müəyyən səviyyəsini, onun qaydaya, intizama, hüquqa, məsuliyyətə, qanunun aliliyinə tərəfdarlığını nəzərdə tutur. *Şəxsiyyətin hüquqi mədəniyyət səviyyəsi üç əsas*: hüquqi biliklər və yuridik informasiya səviyyəsi ilə şərtlənən *intellektual*; hüquqi əqidələrdə təcəssüm olunan *emosional-psixoloji*; biliklərə, əqidələrə və mövcud qanunlara əsaslanan, davranışda əks olunan *davranış göstərici ilə ölçülür*.

*Hüquq - cəmiyyət mədəniyyətinin ən mühüm sosial institutlarından biridir*. O, şəxsi və ictimai həyat fəaliyyətinin qaydaya salınmasında insanların iradə, maraq və tələbatları ilə əlaqədardır. Hüquq özündə sosial ədalətə can atma və ümidi, öz hüquqları və azadlıqlarının müdafiəsini, zamanətli əməyin təmin edilməsini, sabit və təhlükəsiz həyatı təcəssüm etdirir. Müasir demokratik dövlətdə hüquq insanın şüuru, davranışı, fəaliyyəti, sosial münasi-

bətlərinin ayrılmaz hissəsidir. Hüquq düşüncəsində və ya dövlət hakimiyyəti aktı və yuridik qüvvəyə malik olan qanunda ifadə olunmasından asılı olmayaraq, *hüquq insanlar arasında*, onların cəmiyyətə mənsub olduqlarını təsdiqləyən və onların həmrəyliyinə və əməkdaşlığına kömək edən *əlaqələndirici həlqədir*.

*Hüquq mədəniyyəti* – insanların cəmiyyətdəki həyat fəaliyyətinin sosial-hüquqi nizamlama funksiyasını yerinə yetirən normalar, dəyərlər, yuridik institutlar, proseslər və formaların məcmusudur. O, azadlığın, hüquqların və məsuliyyətin vəhdətini, sosial müdafiəni və insan ləyaqətinə hörməti təmin edir. *Cəmiyyətin hüquq mədəniyyəti* özündə ümumbəşəri və milli dəyərləri ifadə edən ümumi sosial mədəniyyətin bir hissəsidir. O, şəxsiyyətin keyfiyyətli hüquqi vəziyyətini, həmçinin cəmiyyətin və dövlətin təşkil edilmə səviyyəsini əks etdirir. Hüquqi və etik mədəniyyət bir medalın iki tərəfi kimi, şəxsiyyətlərarası, ictimai və beynəlxalq münasibətlərdə çox böyük rol oynayır. *Hüquq* bu və ya digər davranış normalarını təyin edir və dövlət idarəçiliyinin əsasıdır, *axlaq* isə insanın vicdanı ilə nəzarət edilən mənəvi seçimi müəyyən edir.

*Hüquq mədəniyyəti* qanunların müvafiq keyfiyyətini, sosial hüquq qaydasının stabilliyini, vətəndaşların dövlət və cəmiyyət qarşısında öz hüquq və vəzifələrini bilmələrini, xalqın dəyər təsisatı kimi, onların qayda-qanuna hörmətini, savadlı və yuridik cəhətdən əsaslanmış tərzdə danışmaq qabiliyyətini *nəzərdə tutur*. O, həmçinin azadlığı, digər insanlara hörməti, öz sözləri, əməlləri və üzünə götürdüyü öhdəliklərə görə şəxsi məsuliyyəti, insanlarda qanunilik və ədalət hissinin tərbiyə edilməsini də nəzərdə tutur. Bu prosesdə peşəkar hüquq təhsili ilə yanaşı, kütləvi informasiya vasitələri və bədii ədəbiyyat da əhəmiyyətli rol oynayır.

*Cəmiyyətin hüquq mədəniyyətinin əsas komponentləri bunlardır*: dövlət qanunlarını ifadə edən normalar sistemi olan *hüquq*; hüquqla nizamlanan ictimai münasibətlər sistemi olan *hüquqi münasibətlər*; hüquqi nəzarəti, hüququn nizamlanmasını və icrasını təmin edən dövlət orqanları və ictimai təşkilatlar sistemi olan hüquq idarələri; hüquqi fəaliyyətin ruhi əksətmə sistemi olan *hüquqi şüur*; həm qanunauyğun, həm də qanuna zidd *hüquqi davranış*; *qanunyaradıcı fəaliyyət*; *hüquq elmi*; *hüquqa uyğun fəaliyyət*; *qanunilik*; *hüquq qaydası*.

*Cəmiyyətin hüquq mədəniyyəti səviyyəsinin ənənəvi göstəriciləri* bunlardır: *qanunvericiliyin sosial əsaslandırılması*, normativ aktların məzmununun xalqın milli mədəniyyət ənənələrinə, psixologiyasına, milli xarakter və ideallarına, həmçinin cəmiyyətin inkişaf tələbatlarına, dünya inkişafının mütərəqqi nailiyyətləri, qanunauyğunluqları və tendensiyalarına uyğunluğu; qanunların reallaşdırılmasının hüquqi mexanizminin tədqiqini, hüquqi

termin və təriflərin aydınlığını, boşluqların olmamasını, qanunun mənası və hər hərfinin, onların sərbəst şərhini istisna edən bütövlüyünü nəzərdə tutan, *qanunvericiliyin mükəmməlliyi*; mövcud qanunların təyinatının real gözlənilən sosial nəticələrə uyğunluğu, qanunların real icrasına əhalinin şüurlu hazırlığını nəzərdə tutan, *qanunvericilik effekti*.

Demokratik ölkələrdə dövlət və hüquqi münasibətlərdə hüquq prioritetdir. Qanunun üstünlüyü hamı üçün, ilk növbədə dövlət orqanları üçün əsas prinsipdir. Hüquq, yuridik normalar şəxsiyyətin yüksək hüquqi statusunun, insanın ayrılmaz hüquqlarının yerinə yetirilməsinin, dövlət və sosial idarəçiliyin demokratik metodlarının zəminidir. Demokratik ölkələrdə *hüquq mədəniyyətinin əlamətlərinə*, hüquqi münasibətlərdə olan subyektlərin hüquq və vəzifələrinin ekvivalentliyi və tarazlığı kimi, bərabərliyi, azadlığı və ədaləti aid edirlər.

Demokratik cəmiyyətdə *hüquq mədəniyyətinin effektivliyi* aşağıdakı şərtlərdən asılıdır:

- ❖ Hakimiyyətin müxtəlif şaxələrinin qarşılıqlı nəzarətini nəzərdə tutan demokratik sistemin olması ilə;
- ❖ Hakimiyyət və cəmiyyət arasındakı münasibətləri nizamlayan və aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirən ombudsman institutunun olması ilə:
  - vətəndaşların hüquqlarının müdafiəsi, şikayətlərinə və ərizələrinə baxılması;
  - illik və xüsusi məruzələrin hazırlanması;
  - insan hüquqlarının müdafiəsi üzrə qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsinə yardım;
  - hüquqi maarif və vətəndaş təhsilinin inkişafına yardım.

Demokratiya dəyərlərinə və prinsiplərinə əsaslanan effektiv sosial və dövlət idarəçiliyini təmin edən *hüquqi, etik və idarəçilik vəzifələri* arasında aşağıdakıları qeyd etmək lazımdır:

- ✓ vətəndaşları və qanunun aliliyini təmin etməyə iqtidarı olan vəzifəli şəxslər tərəfindən qanunvericiliyin və qanunların icra mədəniyyətinin müntəzəm olaraq təkmilləşdirilməsi;
- ✓ baza siyasi və inzibati sənədlərin şəffaflığı və idarəetmə sistemində onlardan düzgün istifadə edilməsi;
- ✓ vətəndaşların hüquqlarının ədalətli müdafiəsi, vəzifəli şəxslər tərəfindən hakimiyyətdən sui-istifadənin, proteksionizm, monopolizm və korrupsiya hallarının aradan qaldırılması, bölgü münasibətləri mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi;



- ✓ ölkə vətəndaşları, həmçinin dövlət strukturları və vətəndaşlar arasındakı ziddiyyətlərin, münaqişələrin və mübahisələrin ombudsman institutunun köməyi ilə yüksək hüquqi və etik tənzimlənməsi;
- ✓ dövlət quruculuğu və idarəçiliyi prosesləri effektivliyinin ictimai monitorinq proqramlarının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması;
- ✓ demokratiya, sülh və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti, hüquqi, etik, idarəetmə, istehsal, məişət və gender mədəniyyəti problemləri üzrə məmurlar və əhali üçün daim fəaliyyət göstərən kulturoloji maarifin təşkil edilməsi.

Bütövlükdə cəmiyyət mədəniyyəti kimi, *hüquq mədəniyyəti də*, qiymətləndirmə prinsipləri və meyarlarından asılı olaraq, *yüksək, orta və aşağı hüquq mədəniyyəti kimi interpretasiya edilə bilər*. Yüksək hüquq mədəniyyəti - hüququn, ədalətin və hüquqi qanunların faydalılığının məntiqə uyğunluğunu və labüdlüyünü dərk etməyə, hüquqi biliklərin əqidəyə çevrilməsinə səbəb olur. *Hüquqi intizam* vətəndaşların hüquqi əqidəsi ilə rəsmi hüquq normalarının eyniliyini tələb edir.

*Cəmiyyətin hüquqi sistemi*, bir çox cəhətdən siyasi-hüquqi firkin və hüquq elminin yaradıcı nailiyyətlərinin inkişaf səviyyəsindən, daxili və xarici tələbatlara uyğun dəyişən dövlət və hüquq nəzəriyyəsinin, həmçinin əhalinin hüquqi təhsili və maarifinin səviyyəsindən asılıdır.

## **Siyasi mədəniyyət**

*Müasir kulturologiyanın elmi maraq obyektlərindən biri cəmiyyətin və dövlətin siyasi mədəniyyətidir*. Sistemli kulturoloji təhlilin görüş dairəsinə elmi biliklər və metodlar, dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin təcrübə və texnologiyaları, siyasi həyatı nizamlayan və dövlət hakimiyyətinin effektiv fəaliyyətini təmin edən institutlar sisteminin fəaliyyəti, dövlət müəssisələri, siyasi partiyalar və ictimai təşkilatların fəaliyyətinə toxunan ziddiyyətlər və dəyişikliklər daxildir.

*Siyasi mədəniyyət* - müəyyən məqsədlərə nail olma maraqlarında sosial qruplar, millətlər və dövlətlər arasında münasibətlərin nizamlanmasına yönəldilmiş *xüsusi elmi biliklər, texnologiyalar və fəaliyyətdir*. O, vətəndaşların siyasi biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, etikası, fəaliyyəti və hərəkətlərinin qiymətləndirmə keyfiyyəti, səviyyəsi və xarakterini, həmçinin siyasi münasibətləri və siyasi həyatı nizamlayan siyasi dəyərlər, normalar və ənənələrin məcmusunu *əks etdirir*. *Siyasi mədəniyyət*, mühüm sosial-siyasi funksiyaları yerinə yetirən dövlət, konstitusiya, ölkə qanunları, siyasi partiyalar, ictimai təşkilatlar kimi və permanent inkişaf etmiş institutların fəaliyyətində

*ifadə olunur. Onun əlavə sahəsi həm də millətlər, etnoslar, dini konfessiya-lar, “maraq qrupları”, beynəlxalq cəmiyyətdir.*

Dövlət institutlarını, siyasi partiya və ictimai təşkilatları daxil edən *cə-miyyətin siyasi sistemi*, dövlət hakimiyyətinin fəaliyyətini təmin edir və ölkənin siyasi həyatını tənzimləyir. *Cəmiyyətin siyasi mədəniyyəti* - Dövlət Konstitusiyası və milli qanunvericilikdə möhkəmləndirilmiş hüquq normaları çərçivəsində, həmçinin milli və ümumbəşəri mədəniyyətin dəyərlər sisteminə, beynəlxalq hüquq və beynəlxalq hüquqi aktlara uyğun olaraq inkişaf edir. *Siyasi mədəniyyət* onun daşıyıcıları rolunda çıxış edən insanların siyasi tələbatları və maraqlarının, onların siyasi hakimiyyətin mövcud mexanizminə münasibətinin ümumiliyini *nəzərdə tutur*. *Cəmiyyətin siyasi mədəniyyəti çox zaman ümummədəni keyfiyyətlərlə*, cəmiyyət və dövlət qarşısında duran vəzifələrin həllində *vətəndaşların* siyasi mövqeyi, təşəbbüsü və fəallığı, müstəqilliyi, məsuliyyəti və mobilliyi ilə, onların öz davranışını könüllü olaraq demokratik dövlətin siyasi norma və institutlarına tabe etmə bacarığı və arzusu ilə *müəyyən edilir*. *Siyasi xarakterli insan münasibətlərinin əsasında* fərdi, ictimai, milli, dövlət, partiya, kommersiya, iqtisadi, dini, qrup və digər *maraqlar* durur.

*Dövlətin siyasi mədəniyyəti*, dövlət hakimiyyətinin yerinə yetirilməsinin sabitliyi və effektivliyinin, qanunvericiliyin və dövlət idarəetmə aparatının davamlı olaraq təkmilləşdirilməsinin, düzgün siyasi qərarların qəbulu və onların cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrinə vaxtında tətbiqinin, xalqın özünüidarə mədəniyyətinin inkişafı, cəmiyyətin sabit inkişafı, təhlükəsizliyi və tərəqqisinin təminatçısı olan dövlətin möhkəmləndirilməsini *nəzərdə tutur*. *Onun əsas problemi* dövlət quruculuğu və idarəçiliyi məqsədlərinin, fəaliyyət məzmununun, elmi və ideoloji əsaslarının, forma və texnologiyalarının təyin edilməsi, daxili və xarici siyasətin, xarici ölkələrlə beynəlxalq münasibətlərin həyata keçirilməsi ilə bağlı olan dövlət hakimiyyətinin təşkil edilməsidir. Cəmiyyətin inkişaf tələblərinə, daxili və xarici dəyişikliklərə, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının çağırışlarına uyğun olaraq, *demokratik dövlət*, vətəndaşların, milli maraqların təmininə yönəldilmiş, dövlət quruculuğu və idarəçiliyi proseslərinə geniş surətdə cəlb edilməsini, dövlət və ictimai işlərin idarə edilməsində həmkarlar ittifaqları və qeyri-hökumət təşkilatlarının rolunun artırılmasını *nəzərdə tutur*.

*Dövlətin siyasi institutlarının əsas funksiyaları bunlardır: tərbiyəvi, tən-zimləyici və qoruyucu. Tərbiyəvi funksiya* - dövlət və sosial idarəetmə prosesində iştirak edən vətəndaşların siyasi mədəniyyət və siyasi şüurunun, səriştəliliyinin lazımi səviyyəsinin formalaşdırılmasını *nəzərdə tutur*. *Tənzimləyici funksiya* - idarəetmə orqanlarının fəaliyyətinə monitoring yolu ilə vətəndaşların siyasi prosesə pozitiv təsirinin təmin edilməsini *nəzərdə tutur*.

*Qoruyucu funksiya* - cəmiyyət tərəfindən müdafiə olunan dövlət quruluşunun siyasi dəyərlərinin qorunmasını nəzərdə tutur.

*Demokratik dövlətin siyasi mədəniyyətinin mühüm vəzifəsi* - cəmiyyətin rifahı və həyat keyfiyyətinin əsası olan rəqabət qabiliyyətli iqtisadiyyatın inkişafı, habelə ölkədə idarəetmə, hüquqi, etik, intellektual və informasiya mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafının təmin edilməsidir. *Siyasi demokratiya mədəniyyətinin effektivliyinə* - siyasətdə kortəbii, idarə olunmayan proseslərin və müvəffəqiyyətsizliyin güclənməsinə səbəb olan bürokratizm, avtoritar idarəetmə üslubu, volyuntarizm, favoritizm, təmtəraqlılıq, qeyri-mütəşəkkillik, boşboğazlıq, təkəbbür, özbaşmalılıq və avanturizm kimi amillər *neqativ təsir göstərir*.

## **Fəsil 5. Demokratiya və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti**

*Demokratiya mədəniyyəti: mahiyyəti, prinsipləri, dəyərləri və normaları. Demokratiya mədəniyyətinin mahiyyəti. Demokratik mədəniyyətin başlıca parametrləri. Demokratik mədəniyyət prinsipləri və dəyərləri. Demokratiyanın inkişafına mane olan sosial hadisələr. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti anlayışı və onun mahiyyəti. Vətəndaş cəmiyyətinin ictimai ideali. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin vəzifələri. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinə qoyulan tələblər. Gender mədəniyyəti.*

### ***Demokratiya mədəniyyəti: mahiyyəti, prinsipləri, dəyərləri, normaları***

*Demokratiya* - bütün vətəndaşların bərabər olduğu, xalqın özünüidarə sistemidir, siyasi qərarlar isə azlıqların hüquqlarının müdafiəsi də nəzərə alınmaqla, vətəndaşların əksəriyyəti tərəfindən qəbul edilir. *Demokratiya mədəniyyəti* – ideyalar, prinsiplər, dəyərlər, sosial institutlar, hüquqlar, vəzifələr və həyat fəaliyyəti texnologiyalarının bütöv, qarşılıqlı əlaqəli sistemidir. *Demokratik mədəniyyətin*, özündə onun əsas prinsiplərini və dəyərlərini əks etdirən *başlıca rəmzləri* – xalq hakimiyyəti, qanunun aliliyi; hakimiyyətlərin bölünməsi; demokratik idarəetmə üslubu; vətəndaş cəmiyyəti; insan hüquqları; bazar iqtisadiyyatı; şəxsiyyət azadlığı; şəxsi və sosial məsuliyyət; şəxsi və ictimai maraqların harmoniyasıdır.

*Demokratik sistem* xalq nümayəndələrinin, sağlam düşüncə əsasında ictimai maraqlara xidmət etməsi və onların öz fəaliyyətinə görə daşdığı sosi-

al məsuliyyətdir. *Demokratiya mədəniyyəti* ədalətli qanunyaradıcı istehsalı və ölkə vətəndaşlarının, xalqın maraqlarına cavab verən, hamı tərəfindən qəbul edilmiş norma və qaydalara könüllü tabeçiliyi, xalqın sosial-mədəni inkişafı üçün təminatı və geniş imkanlar perspektivini *nəzərdə tutur*. Demokratiya mədəniyyətinin formalaşdırılması və inkişafı, əsas etibarilə hökuməti legitimləşdirən və xalqın nümayəndəliyini təmin edən qanunyaradıcı prosesin effektivliyindən asılıdır. *Demokratiya mədəniyyəti* vətəndaş cəmiyyəti inkişafının universal əsası və hərəkətverici qüvvəsidir.

*Siyasi ölçüdə demokratiya* birbaşa və nümayəndəli olur. Müasir dünyada daha çox yayılan nümayəndəli demokratiyadır. Bu - müntəzəm, azad, düzgün və müsabiqəli seçkilərdir ki, onların nəticəsində xalqa hesabat verən hökumət seçilir. Demokratik dövlətdə hökumət xalqa xidmət etmək üçün mövcuddur. Belə hökumət öz vətəndaşlarına mədəni nemətlərə, təhsilə və maarifə, azad informasiyaya bərabər və geniş giriş imkanlarını təmin etməlidir. Xalqın etimadını itirmiş hökumət onun tərəfindən yenidən seçilə bilər.

*Daxili siyasətdə demokratik mədəniyyət* - milli maraqlara cavab verən, intellektual, peşəkar, etik və humanist meyarlar əsasında rəhbər və ekspertlərin seçilməsi və istifadəsini təmin edən ədalətli, demokratik, şəffaf kadr siyasətini *nəzərdə tutur*. O, vətəndaşların, onların Vətən qarşısındakı xidmətlərinə əsaslanan, qiymətləndirilməsi və ictimai tanınmasının obyektiv prinsipləri və meyarlarını, orta sinfin üstünlüyü hesabına cəmiyyətdə sosial-siyasi sabitliyə nail olunmasına yönəldilmiş ədalətli bölgü münasibətlərini, mədəni müxtəliflik və mədəni plüralizmi, milli və dil azlıqlarının maraqlarının gözlənilməsini *nəzərdə tutur*. *Xarici siyasətdə* - xoş mərəm və qarşılıqlı anlaşmaya, insan ləyaqətinə hörmətə, mədəniyyətlərin dialoqu və sivilizasiyaların əməkdaşlığına əsaslanan sülh mədəniyyətini *nəzərdə tutur*.

*Demokratiya mədəniyyəti prinsipləri üzərində qurulan cəmiyyət* aşağıdakıları *nəzərdə tutur*: hadisələrin işıqlandırılması və qiymətləndirilməsində obyektiv, düzgün və elmi əsaslı yanaşmanı təmin edən azad və müstəqil KİV; rəylər və informasiyaların azad mübadiləsi; ictimai debatlar və qərarların açıq qəbulu. *Demokratik metodlara əsaslanan idarəetmə mədəniyyəti* zamanın tələblərinə cavab verən, həyat fəaliyyətinin effektiv yollarının, forma və texnologiyaların tapılması; ziddiyyətləri düzgün həll etmək, şəxsi maraqları ictimai, qrup və dövlət maraqları ilə harmonizasiya etmək, tolerantlıq yaratmaq; müxtəlif strukturlar və insanlarla kompromis tapmaq, əməkdaşlığı və partnyorluğu həyata keçirmək bacarığını tələb edir. *Demokratik idarəetmənin aparıcı siyasi sistem prinsipləri bunlardır*:

✓ Səslərin əksəriyyətinin qazanılması nəticəsində namizədlərin qələbəsinə əsaslanan - *majoritar seçki sistemi*. O, siyasi sistem olan demokrati-

yanın əsasını təşkil edən prinsipdir. Bir qayda olaraq, majoritarizm hökumətin hakimiyyətini məhdudlaşdıran və şəxsiyyətin fərdi hüquqlarını və azlıqların hüquqlarını təmin edən konstitusiyaya daxilində fəaliyyət göstərir. Vətəndaşların əsas ayrılmaz hüquqları konstitusiyaya ilə təmin edilir, onun müddəaları konstitusiyaya zidd qanunlar əsasında hökumət və məhkəmə tərəfindən pozula bilməz.

✓ *“Nəzarət və tarazlıq” sistemi.* Bu sistem “hakimiyyətlərin balansını” təmin edir. Belə yanaşma hər hansı bir idarəetmə orqanı, siyasi institut, insan qrupları və ya ayrıca şəxsiyyətin əlində hakimiyyətin həddən artıq olduğu situasiyanın qarşısını alır. Məsələn, müstəqil məhkəmə sisteminin olması qarşılıqlı nəzarət edən və bir-birini tarazlaşdıran həm qanunverici, həm də icra hakimiyyətinə öz səlahiyyətləri çərçivəsindən çıxmaq imkanını vermir. Nəticədə vətəndaşların hüquqlarına təhlükə yarada bilən, hakimiyyətin ayrıca şəxsiyyət və ya dövlət strukturunun əlində cəmləşməsi imkanı istisna edilir.

*Yüksək demokratik idarəetmə mədəniyyəti maraqların uzlaşdırılmasına, sosial ədalətə və ictimai rifahın yüksəlişinə, terrorizm, anarxiya və dağıdıcı proseslərin aradan qaldırılmasına nail olmağa imkan verir.* O, vətəndaşların ictimai-faydalı və rəqabət qabiliyyətli yaradıcı fəaliyyəti, qanunun aliliyinin gözlənilməsi, cəmiyyətin mənəvi sağlamlığının qorunması üçün əlverişli şərait yaradır. İdarəetmə proseslərinin desentralizasiya olunması və qərarların hazırlanması və qəbul edilməsi proseslərinə müstəqil ekspertlərin geniş dairəsinin cəlb olunması hakimiyyət və məsuliyyət bölgüsü, demokratik idarəetmə formalarının tətbiqi üçün zəmin yaradır. Demokratik ölkələrdə sərt dövlət nəzarətini şəxsiyyətin və cəmiyyətin maraqlarının harmonizasiyasına imkan yaradan demokratik tənzimləmə əvəz edir.

Demokratik mədəniyyətin formalaşdırılması üzrə praktik fəaliyyət, gənclərin, uşaqların və yaşlı əhəlinin, demokratik mədəniyyətin həyat tərzi kimi üstünlüyünü və imkanlarını aşkarlayan demokratiya prinsipləri, dəyərləri və təcrübəsinə sistemli şəkildə öyrədilməsinin təşkil edilməsi zəruriliyini nəzərdə tutur. O həmçinin, cəmiyyətin bütün sahələrində demokratiya mədəniyyətinin formalaşmasına və inkişafına yardım edən yeni sosial mədəniyyət institutlarının yaradılmasını tələb edir. Belə institutların ideoloji vəzifəsi azadlıq və müstəqillik, məsuliyyət, yaradıcılıq, insan hüquqları və s. bu kimi dəyərlərə əsaslanan yeni insanın və fərdi və ictimai münasibətlərin yeni mədəniyyətinin formalaşdırılmasına yardım etməkdir. Demokratiya mədəniyyətinin inkişafı korrupsiya, monopolizm, yoxsulluq, qeyri-proporsional bölgü münasibətlərinin, həmçinin cahillik, ləyaqətsizlik, məsuliyyətsizlik, paxıllıq, ikiüzlülük, yaltaqlıq, yerlibazlıq və milli maraqlara zidd olan digər destruktiv hadisələr və neqativ keyfiyyətlərin aradan qaldırılmasına imkan verir.

Mədəniyyətin demokratlaşdırılması prosesi həm “yuxarıdan” - dövlət strukturları səviyyəsində, həm də “aşağıdan” - vətəndaş cəmiyyətinin mühüm sosial institutu olan qeyri-hökumət təşkilatları səviyyəsində getməlidir. Qeyri-hökumət təşkilatları, həmçinin həmkarlar və bələdiyyələr demokratik mədəniyyətin effektiv inkişaf məktəbidir. Həm dövlət, həm də qeyri-hökumət strukturları və vətəndaşlar, ilk növbədə, müxtəlif səviyyələrin rəhbərləri, ölkə konstitusiyası və qanunlarında müəyyən edilmiş dəyərlərə, normalara və qaydalara ciddi əməl etməlidirlər.

### ***Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti***

*Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti* – vətəndaşların sosial fəallığı və özünüidarəsinin inkişafı hesabına ictimai rifahın yüksəldilməsini təmin edən, bəşəriyyətin sosial və siyasi mədəniyyətinin şüurlu, mütərəqqi və daha humanist forması, həyat fəaliyyətinin yüksək mədəniyyətidir. O, məzmun-dəyər və tarixi-siyasi parametrləri daxil edən, geniş həcmli anlayışı təmsil edən demokratik mədəniyyətin konkret ifadələrindən biridir. Bu, ictimai-siyasi sistem olan demokratiya mədəniyyətidir. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti həyat fəaliyyətinin müxtəlif dəyərləri, normaları və texnologiyalarının məcmusunu ifadə edir. Onların arasında – siyasi, mənəvi, hüquqi, idarə, sosial, milli, dini, məişət və digər dəyərlər mövcuddur. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti - şəxsiyyətin azadlığı və sosial məsuliyyəti, fikirlərin humanizmi və plüralizmi, qanuna və qanuni hakimiyyətə, mülkiyyət hüququ və şəxsiyyət hüquqlarına hörmətdir. O, azad informasiyanı, mədəniyyət nemətlərindən geniş surətdə faydalanmanı və humanist həyat təminatı sistemini, şəxsiyyətin sosiallaşdırılması və ictimai münasibətlərin tənzimlənməsini, milli-mədəni, dini, sosial və digər ziddiyyətlərin həllini, mədəniyyətlərin və şəxsiyyət və cəmiyyətin maraqlarının harmoniyasını nəzərdə tutur. Vətəndaşların iqtisadi, sosial və siyasi müstəqilliyinə və məsuliyyətinə, insanların fiziki və mənəvi sağlamlığına, cəmiyyətin ekoloji təhlükəsizliyinə nail olmağa imkan verən vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin formalaşdırılmasının labüd şərti, pozitiv xarici ölkə təcrübəsinin, elmi biliklərin və effektiv həyat fəaliyyəti texnologiyalarının öyrənilməsi, yaradıcı istifadəsi və yayılmasıdır. Yoxsulluğun və korrupsiyanın aradan qaldırılması, davamlı inkişafa və tərəqqiyə, yüksək bölgü münasibətləri mədəniyyətinə, ictimai maraqlara cavab verən düzgün sosial-mədəni siyasətin həyata keçirilməsinə nail olma vacib məsələdir.

*Vətəndaş cəmiyyətinin ictimai ideali nəzərdə tutur:*

- Xidmətlərlə mükafatlandırma arasında uyğunluq.

- Təhsilli, fəal və mənəvi cəhətdən kamil şəxsiyyətlərin formalaşdırılması üçün şəraitin olması.
- İnsanın həyat fəaliyyəti üçün bərabər ilkin şərtlərin təqdim edilməsi.
- Söz, yaradıcılıq və fəaliyyət azadlığı üçün imkanların mövcudluğu.
- İnsanın öz təyinatını reallaşdırması üçün imkanların mövcudluğu.
- Harmonik və ədalətli ictimai münasibətlərin əldə edilməsi.
- Həyat nemətlərinin ədalətli bölgüsü.
- İnsanın qabiliyyətləri ilə ictimai mövqeyi arasında uyğunluğun olması.
- Vəzifələr və hüquqlar arasında uyğunluq.
- Şəxsi və ictimai maraqlar arasında uyğunluq.
- Borc tələbləri və insan tələbatları arasında uyğunluq.
- Xeyirxah həyat tərzii ilə şəxsi səadətin əldə edilməsi arasında uyğunluq.

Yeni ictimai-siyasi sistem olan demokratiyaya real keçid vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti qurulmadan mümkün deyil. Demokratik mentalitet formalaşdırılmadan bu - zamanın ciddi sınaqlarına davam gətirə bilməyəcək süni, dərk olunmayan, qeyri-sabit siyasi qurum olacaqdır. Postsovet ölkələrində bu problemlərin həllinin mühüm şərti sovet tipli avtoritar-totalitar mədəniyyət növünün demokratik mədəniyyətə transformasiyasında dövlətin özünün aktiv fəaliyyəti və onun tərəfindən qeyri-hökumət təşkilatlarının sovet tipli avtoritar-totalitar mədəniyyətin – demokratik mədəniyyətə transformasiyası üzrə təşəbbüslərinin dəstəklənməsidir. Eyni zamanda hər bir vətəndaşın şüurunun dəyişdirilməsi çox vacibdir, çünki fərdlərin mədəniyyətini dəyişmədən cəmiyyəti bütövlükdə dəyişmək mümkün deyil. Burada əlbəttə ki, “yuxarıdan” və “aşağıdan” həyata keçirilən uğurlu və dönməz islahatların zəruri şərti, uyğun elmi əsaslı proqram və layihələrin köməyi ilə reallaşdırılan, konkret sosial-mədəni siyasətdə təcəssüm olunan dövlətin aparıcı roludur.

*Vətəndaş cəmiyyətində* inkişafın mühüm şərti və ictimai orqanizmin əsas təməl komponenti *insanın şəxsi mədəniyyəti*, onun həyatı dəyərlər haqqındakı təsəvvürləri, biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, humanizmi və yaradıcı fəaliyyətidir. Buna görə də milli maraqları nəzərə alaraq demokratik dövlətlər şəxsiyyətin yüksək ruhi mədəniyyətinin formalaşdırılmasına və inkişafına yardım edən yeni sosial mədəniyyət institutlarının yaradılmasını təşviq edirlər. Hökumət təhsil, maarif, informasiya və mətbuat, hüquq, elm, iqtisadiyyat, incəsənət, səhiyyə, ekologiya, turizm və ölkənin inkişaf tələblərinə cavab verən digər sahələrdə vətəndaş təşəbbüslərini dəstəkləyir.

Vətəndaş cəmiyyətinin üstünlüklərini və imkanlarını daha tam açmaq və ümumi rifah üçün istifadə etmək üçün cəmiyyətin hər bir üzvünün cəmiyyət qarşısında duran problemləri düzgün başa düşməsi, cəmiyyətin rifahı

naminə yaradıcı fəaliyyəti, öz vətəndaşlıq borclarına məsuliyyətli münasibəti, vətəndaş cəmiyyəti konstitusiyasını, insan hüquqlarını, mülkiyyət hüquqlarını, qüvvədə olan qanunları gözləməsi, qanuni hakimiyyətə hörmət etməsi lazımdır. Bu - mədəni dəyərlər, qarşılıqlı anlaşma və məhsuldar əməkdaşlıq üçün zəruri olan, müxtəlif xalqların mədəni dəyərləri, əsas nailiyyətləri və xüsusiyyətləri haqqında bilikləri daxil edən kulturoloji təhsilin əhəmiyyətini şərtləndirir. O, demokratiyanın prinsip, dəyər və normalarının məktəbəqədər təhsil, orta və ali məktəb səviyyəsində öyrənilməsini nəzərdə tutur, şəxsiyyət və liderlərin, rəhbər işçilərin, müxtəlif profilli mütəxəssislərin, sadə vətəndaşlar və gənclərin sosial-humanitar hazırlığı üçün geniş imkanlar açır. İnsanların iş yerləri və yaşayış yerləri üzrə interaktiv kulturoloji maarifləndirmə vasitəsilə vətəndaşların sosial-siyasi fəallığının yüksəldilməsi metodu mühüm praktik əhəmiyyətə malikdir. Cəmiyyətin həyatının müxtəlif sahələrinin sosial idarəetmə sistemi üçün yeni rəhbər kadrların hazırlanması və tərbiyə edilməsi prioritet vəzifədir. Belə rəhbər kadrlar yüksək ümumi, peşəkar və idarəetmə mədəniyyətinə, çevik təfəkkürə, yüksək səviyyəli sosial məsuliyyətə, müasir dünya mədəniyyəti tələblərinə cavab verən elmi bilik və bacarıqlara malik olmalıdırlar. Belə hazırlığın praktik vəzifələrindən biri sistemli kulturoloji təhlil və demokratik ölkələrin intellektual mədəniyyət nailiyyətləri – Qərbin və Şərqi ictimai inkişaf modelləri, texnologiyaları, müasir sənaye və postsənaye vətəndaş cəmiyyətlərinin konkret nailiyyətlərinin dövlət quruculuğu və idarəçiliyi praktikasında yaradıcı istifadə edilməsi qabiliyyətini yetişdirməkdir. Mühüm vəzifələrdən biri demokratik mədəniyyət dəyərlərinə sadıq və yeni sosial-siyasi şəraitdə işləmək qabiliyyətinə malik yüksək təhsilli jurnalistlərin peşəkar hazırlığı və tərbiyəsidir. Müasir jurnalistlər milli və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi, bəşəriyyətin sosial-mədəni inkişafının nəzəriyyəsi və praktikası sahəsində “mozaik” deyil, universal elmi biliklərə malik olmalıdırlar.

Vətəndaş cəmiyyətində *kütləvi informasiya vasitələrinə* məsuliyyətli rol ayrılır. O, demokratik dünyagörüşün formalaşdırılması, qərarların qəbulu üçün mühüm mənbə, ictimai müzakirələrin keçirilmə vasitəsidir. Demokratik ölkədə müstəqil KİV-lər həm ictimai, həm də xüsusi sektorlarda obyektiv və nəzakətli, ictimai-faydalı informasiya yaymalıdırlar. Onlar dövlət tərəfindən nəzarət olunmamalı və təzyiq və maraqlar üçün bu və ya digər qrupların maraqlarında ictimai şüuru manipulyasiya etmə vasitəsi kimi istifadə olunmamalıdır. Bu, cəmiyyətdə jurnalistlərin yüksək ruhi mədəniyyətini, kifayət qədər elmi biliklərini, yaxşı təhsilliliyini, peşəkarlığını, etik mədəniyyətini və vicdanlı olmasını nəzərdə tutur. Kütləvi informasiya vasitələri ictimai şüurda qanunun aliliyinin təsdiq edilməsinə, cəmiyyətdə demokratiya mədəniyyəti, diskussiyalar və debatlarda yüksək etikanın və nə-



zakətin formalaşdırılmasına və yayılmasına yardım etməlidir. Vətəndaş cəmiyyətində söz və mətbuat azadlığı hədiyyə edilmir, amma anadangəlmə hüququ kimi insana məxsus olmasını nəzərə alaraq, demokratik ölkənin dövlət strukturları ictimaiyyətin və cəmiyyətin hər bir üzvünün maraqlarını müdafiə edir.

Vətəndaş cəmiyyəti və hüquqi dövlət mədəniyyəti inkişafının mühüm istiqamətlərindən biri *gender mədəniyyətinin inkişafıdır*. *Gender mədəniyyəti* kişi və qadın arasında onların şəxsiyyətlərarası ünsiyyətini, ailədə və cəmiyyətin əsas institutlarında qarşılıqlı fəaliyyətini xarakterizə edən, münəzəm olaraq inkişaf edən sosial münasibətlər sistemini ifadə edir. Gender – şəxsiyyət və cəmiyyətin yüksək etik mədəniyyəti ilə sıx bağlı olan sosial-mədəni anlayışdır. O yalnız kişi ilə qadın arasında olan bioloji fərqlər haqqında təsəvvür yaratmır, həm də mentalıq, emosionallıq, təfəkkür və davranışdakı fərqlər, həyatda onların sosial rolunun ayrılmasını təsdiqləyir. Genderin bioloji parametrləri insanın cinsi ilə əlaqədar olsa da, sosial-mədəni parametrlər bir çox cəhətdən insanların mədəniyyəti, onların tərbiyəsi, xarakteri, psixologiyası, həyat təzi, sosial mühitlə, maraqları və peşəsi ilə şərtlənir. Gender bu və ya digər xalqın milli-mədəni sistemi ilə şərtlənən, fərdi və ictimai səviyyədə kişi ilə qadın arasındakı münasibətlərin sosial-mədəni modeli kimi təzahür edir. O, milli mədəniyyət və bütövlükdə cəmiyyətin mədəniyyətinin, cəmiyyətin sosial infrastrukturunun baza ölçülərinin səviyyə və xüsusiyyətlərinin dərk edilməsi və qiymətləndirilməsi üçün mühüm parametrlərdən biridir. Demokratik cəmiyyətdə gender mədəniyyəti ictimai münasibətlərin tənzimlənməsi və cəmiyyətin və dövlətin idarəetmə mədəniyyətinin mühüm alətidir. O, milli və sosial mədəniyyətin inkişafının pozitiv sinergetikasına nail olmağın mühüm amillərindən biri olan sosiomədəni tarazlığın əldə edilməsinə yardım edir. Cəmiyyətdə bərabər hüquqlu münasibətlərin formalaşdırılması - şəxsiyyətin ahəngdar inkişafı və özünütəkmilləşdirmənin, davamlı inkişaf və bütün cəmiyyətin rifah tələblərinə cavab verən insanların sosial fəallığının mənbəyidir. Kişi ilə qadının sosial-mədəni rolu və cəmiyyətdə onların qarşılıqlı münasibət mədəniyyəti, əsasən, mədəni ənənələr və təfəkkür və davranış stereotipləri, xalqın sosiallaşmasının tarixi sistemi ilə müəyyən edilir. Mədəniyyətin mühüm sosial institutlarından biri olan gender mədəniyyətinin formalaşması və məzmunu cəmiyyətin xarakterinin, onun ümumi ruhi və maddi mədəniyyətinin, vətəndaşlarının psixoloji aurasının dəyişməsi ilə dəyişilir. Gender mədəniyyətinin təhlili bu və ya digər cəmiyyətin ictimai münasibətlərinin dərk edilməsi, sosial-mədəni inkişaf proseslərinin qiymətləndirilməsi, proqnozlaşdırılması və modeləşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

## **Fəsil 6. İnsan münasibətləri mədəniyyəti - mühüm milli idarəetmə resursu kimi**

Dünya sivilizasiyası tarixinin səhifələrini vərəqləyərkən, *insan münasibətləri mədəniyyətinin* – etik, hüquqi, bölgü, həmçinin maddi və siyasi maraqlar, hakimiyyət və var-dövlət hərisliyi ilə motivləşən davranışın idarəetmədə nə qədər vacib rol oynadığını görməmək mümkün deyil. Davranışın əsas motivi insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılmasıdır. Lakin əgər bəzilərində bu qayğı müəyyən etik prinsiplərlə şərtlənsə, digərlərində o, sosial ziddiyyətlərə, maraqların və dəyərlərin toqquşmasına, böhranlara və müharibələrə gətirib çıxarır. Özünüqoruma instinkti və maddi maraqlar, hakimiyyət, şöhrət və var-dövlət hərisliyi, çox zaman mənəvi prinsipləri dağıdaraq, ədalətsiz siyasətin əsası olurdu.

### ***Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyəti***

*Həyat və insan münasibətləri mədəniyyəti. İnsan münasibətlərinin sirri və “qiymətləndirmənin qızıl qaydası”. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyətinə tələblər. Davranış, mədəniyyət və xarakter. Şəxsiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması amilləri. Mədəni insanın davranışı və insanın mədəni davranışı. Ünsiyyət mədəniyyətinin xüsusiyyətləri və qarşılıqlı anlaşmanın sirləri. Müxtəlif xalqların “dil mədəniyyəti”. Manipulyasiya etmə, rəqabət və əməkdaşlıq. Pozitiv ünsiyyət, insanların qiymətləndirilməsi və “əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş obraz”. Qarşılıqlı anlaşma mədəniyyəti. Şəxsiyyətlərarası münaqişələrin mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Avtoritar şəxsiyyət və konstruktiv diskussiya qaydası. Münaqişəsiz münasibətlərin altı prinsipi. Qarşılıqlı anlaşma və razılaşma davranışını təmin edən şəxsiyyətlərarası ünsiyyətin tənzimləyiciləri. Düzgün seçimə aparan yol.*

*Həyat* – yollar çoxluğudur ki, onların arasından insan özü üçün düzgün yolu seçməlidir. Bunu necə etməli? Bunun üçün mümkün qədər qısa müddət ərzində insan düzgün həyat mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin öyrənmə və dərk etmə pillələrini qalxmalı, yetkinliyə, müdriqliyə çatmalı və özündə ruhi yaradıcılıq, harmoniya və kamillik qabiliyyətini yetişdirməlidir. İnsanın mədəniyyət dünyası müxtəlif, çoxrəngli, çoxüzlüdür. O öz təkrar olunmaz fərdi xüsusiyyətləri, coğrafi və milli özünəməxsusluğu ilə

müxtəlif mədəniyyətlərin böyük çoxluğundan ibarətdir. Bununla yanaşı insanların mədəniyyətində çoxlu ümumi cəhətlər və qanunauyğunluqlar vardır. Bu qanunauyğunluqları bilmə və dərk etmə, məhsuldar həyat fəaliyyəti və insan xoşbəxtliyinin başlıca şərtlərindən biri olan *insan münasibətləri mədəniyyətini* pozitiv idarə etməyə, tənzimləməyə, harmonizasiya etməyə və təkmilləşdirməyə kömək edir .

İnsanın digər insanlarla qarşılıqlı münasibətləri onun şəxsiyyəti, psixoloji xüsusiyyətləri, xarakteri haqqında müəyyən təsəvvürlər əsasında qurulur. Əgər bu təsəvvürlər yanlışdırsa, əgər biz *insan münasibətləri mədəniyyətinin* bir çox qanunauyğunluqlarını və xüsusiyyətlərini bilmiriksə, qarşılıqlı anlaşmaya ümid olmaq olarmı? Axı bizim bir çox bələlərimiz də bil-məməyimizdən və başa düşməməyimizdən yaranır. Yaxşı məlumdur ki, məsələn, adi təfəkkürə malik az mədəni insanlar şəxsi nöqsanlarını görmək iqtidarında olmadıqlarına görə, özlərinin dünyagörüşü xaricində olan hər şeyi pisləyirlər. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, həyatda çox zaman insanın ziddiyyətliyi onun varlığının ziddiyyətindən doğulur. Bu və digər reallıqları nəzərə alaraq, hər kəs başqalarına diqqətlə yanaşmağa, fikrən özünü onun yerində təsəvvür etməyə, onun ən yaxşı xüsusiyyətlərini görməyə və qiymətləndirməyə səy göstərməlidir.

*İnsan münasibətləri mədəniyyəti* – insanın tərbiyəsi, təhsili, intellekti və xarakteri, ailədə, kollektivdə və cəmiyyətdə insanlar arasındakı münasibətləri tənzimləyən mədəni dəyərlər sistemi, etik və hüquqi sosial qanunlar və normalar ilə şərtlənən, insanların davranışında təcəssüm edilən qarşılıqlı insan münasibətləri prosesidir. Bu submədəniyyət şəxsiyyət mədəniyyətinin mühüm göstəricisi, idarəetmə mədəniyyəti, qarşılıqlı anlaşma və effektiv əməkdaşlığın, sabit həyat fəaliyyəti, sağlamlıq və ailə rifahının mütləq şərtidir. O, şəxsiyyətlərarası, ictimai, millətlərarası, dinlərarası, beynəlxalq, ailə, gender, işgüzar, peşəkar və digər münasibətlərin geniş spektrini daxil edir.

İnsan münasibətləri mədəniyyəti müxtəlif sosial-mədəni sistemlərin və qrupların öz mədəni təlimatları, sosial qanunlar, sanksiya və stimullaşdırma sistemlərinə malikdirlər ki, onların vasitəsi ilə fərdlərin və insan birliklərinin davranışını tənzimləməyə çalışırlar. Bu həm də davranışın müəyyən mənəvi-etik etalonları və nizamlanmış nümunələri və ünsiyyət stereotipləridir. Bununla yanaşı cəmiyyətin ruhi mədəniyyətinin ayrılmaz hissəsi olan *insan münasibətləri mədəniyyəti*, bu münasibətlərdə iştirak edən şəxsiyyətlərin fərdi mədəniyyətindən, onların dəyər-dünyagörüşü istiqamətlərindən, hisslərinin mədəniyyətindən, “həyatın daxili qaydalarından” asılıdır. İnsan digər insanların arasında yaşayır və işləyir və onlarla ünsiyyətdə olaraq, bu insanlarla intellekt və dərk etmə səviyyəsi ilə, öz şəxsi qiymətləndirməsi,

mühakimələri və təsəvvürlərinin obyektivliyi və ya subyektivliyi ilə sıx bağlı olan münasibətlərlə şərtlənən müəyyən hisslər keçirərək və göstərərək, mütləq onu əhatə edən sosial aləmi dərk edir. İnsan qəlbinin gözəl bilicisi Anton Çexov doğru olaraq qeyd edirdi: “Biləndə ki, sənin sağalmağını bayram kimi gözləyən adamlar var, o zaman hətta xəstələnmək də xoşdur.” İnsan təklikdə, başqa insanların sevgisi, hörməti və dəstəyi olmadan xoşbəxt ola bilərmi? Saxta xeyirxahlıq bizə xoş gələ bilərmi? Məgər mədəni insanlarla ünsiyyət əsl təmtəraq deyilmi?

*İnsan münasibətlərinin əsas sirləri* insanların sözləri, əməlləri, davranışı, fəaliyyəti və şəxsiyyətinin qarşılıqlı qiymətləndirilməsinin incə psixoloji mexanizmlərindədir. “*Qiymətləndirmənin qızıl qaydası*” ondan ibarətdir ki, konkret əməl əsasında hansısa bir xətalər və ya uğursuzluqlara görə şəxsiyyətə ümumi neqativ qiymət və xarakteristika vermək lazım deyil, çünki bu, insanlar arasında psixoloji sədd yaradan labüd yoldur. İnsanın, onun qabiliyyətləri və nailiyyətlərinin xeyirxah və obyektiv qiymətləndirilməsi, minnətdarlığın ifadəsi və şəxsiyyətin xidmətlərinin etirafı qarşılıqlı anlaşma, dostluq, məhsuldar əməkdaşlıq və inkişaf üçün əlverişli şərait yaradır. Lakin konkret əməl neqativ qiymət də ala bilər. Belə halda bu qiyməti onu törədən insanın şəxsiyyətinə aid etmək, beləliklə, onun yaxşılaşmasını, təkmilləşməsini “bağlayaraq”, insanın öz gücünə və imkanlarına inamını öldürmək lazım deyil. Hətta müəyyən səhvə görə insanı məcburən tənqid edərkən, fikir ayrılığının mahiyyəti haqqında danışmaq lazımdır. Bu zaman insanı “küncə qovmayaraq”, partnyorun əhəmiyyətini qeyd etmək, onun üçün müvəffəqiyyətə ümid və pozitiv perspektiv açaraq, qabiliyyətlərinə inam nümayiş etdirmək lazımdır. Məhz belə yanaşma *şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyətinin* tələblərindən biridir.

S.L.Rubinşteynə görə *insanın psixi simasının təhlil modeli üç əsas suala cavab tapılmasını nəzərdə tutur: insan nə istəyir, o nə bacarır, o nədir*. Birinci sual şəxsiyyətin maraqlarını, tələbatlarını, ideallarını, istiqamətləri və motivlərini müəyyən etməyə imkan verir. İkinci – onun istedadının və qabiliyyətinin. Üçüncü – onun xarakterinin. Buna baxmayaraq, *insanın əhval-ruhiyyəsi* bir çox amillərdən– digər insanlar tərəfindən məhəbbət və hörmətdən, əmək fəaliyyətindən, fiziki səhhətindən, ruhi vəziyyətindən, həyat tərzindən, üslubundan, hisslərdən, əsasən xüsusi enerji yaradan ehtirasdan asılıdır. Pozitiv təfəkkür, çətin vəziyyətlərdə dözümlü və təmkin, məsuliyyət hissi, öz şüurunu idarə etmək bacarığı, öz qüvvəsinə inam, öz davranışının və xeyirxahlığının düzgünlüyünə əminlik mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Onore de Balzak qeyd edirdi ki, insan haqqında fikir söyləmək üçün ən azı onun düşüncələri, uğursuzluqları və həyəcanlarından agah olmaq lazımdır. İnsan hisslərini su və od kimi həm canlandırıcı, yaradıcı, həm də dağı-

dıcı xassələrə malik təbii hadisələrlə müqayisə etmək olar. Hər şey bu xassələrin necə istifadə olunmasından, bu təbii təbiət hadisələrinin nə dərəcədə ağılla idarə edilməsindən asılıdır. Bu hadisələri dağিদıcı deyil, yaradıcı istiqamətə yönəldərək, onları necə idarə etmək olar? Millətimdən və dinindən asılı olmayaraq, yalnız insanın həqiqi dəyər meyarı olan yüksək ruhi mədəniyyətin köməyi ilə.

İnsan münasibətləri mədəniyyətinin universal əsası və konkret təzahürü *şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyətidir*. O: *düzgün qiymətləndirmə və etirafı; nəzakəti, ədəbi; şəxsiyyətə hörməti; empatiyanı, başqasının dərdinə şərik olmanı; inamı, anlamayı; səmimiliyi; dözümlü, təmkinli, səbri; psixoloji uyğunluğu və harmoniyanı; şəxsiyyəti ittiham etmədən ziddiyyətləri aradan qaldırmağı; öz fikirlərini düzgün ifadə etmək bacarığını nəzərdə tutur*.

*Həyatda hər şey dəyişir, insan münasibətləri də dəyişir*: onlar ya inkişaf edir və möhkəmlənir, ya da sönüb gedir və bitir. *Hər şey insanların mədəniyyətindən*, onların qarşılıqlı münasibətlərinin səmimiliyindən, enerji, xoş məram, diqqət, əməkdaşlıq etmək istəyi və ziddiyyətləri aradan qaldırmaq bacarığından *asılıdır*. İnsanın ailədə və iş yerində gündəlik *davranışında* onun şəxsi mədəniyyəti, bilikləri və etikası, tələbatları və maraqları, xarakteri və temperamentinin xüsusiyyətləri, baxışları, zövqü, vərdisləri, öz qüvvəsinə inam dərəcəsi özünü göstərir. Hələ keçən əsrin əvvəlində Lesli Alvin Uayt kulturoloji qanunauyğunluğu göstərmişdir ki, ona uyğun olaraq, *insanın davranışı onun mədəniyyətinin dəyişməsi ilə dəyişilir*. İnsanın davranış vahidi - *əməllərdir*. İnsanın daxili əqidəsinə və xassəsinə çevrilərək, böhran şəraiti və ya mürəkkəb situasiyalarda özünü parlaq şəkildə göstərərək, onlar ruhi mədəniyyətin güclü mənəvi amili olurlar. U. Tekkereyin fikri yaxşı məlumdur: “Əməl əkin - vərdiş biçərsiniz, vərdiş əkin – xasiyyət biçərsiniz, xasiyyət əkin - tale biçərsiniz”.

*İnsanın davranışı və əməllərində onun xarakteri* - şəxsiyyətin bütün psixi və ruhi *xassələrinin*, fərdi xüsusiyyətlərinin nadir məcmusu *üzə çıxır*. *Xarakter* insanın daxili aləmini, onun daxili mədəniyyətini əks etdirir. O, insanları valeh edən və ya özündən uzaqlaşdıran əsas keyfiyyətdir. *Xasiyyət* fikirlərə, hisslərə və hərəkətlərə möhür vurur, fəaliyyətə təsir göstərir, şəxsiyyətin tipik, sabit xüsusiyyətləri və xassələrini aşkar edir. Xarakter insanların ünsiyyət prosesində və müəyyən vaxtda təzahür olur. İmmanuel Kant qeyd edirdi ki, “xarakter prinsiplərə uyğun fəaliyyət göstərmək bacarığından ibarətdir.” İnsanın xarakterini bilməklə, müəyyən şəraitlərdə onun əməllərini və davranışını qabaqcadan görmək və proqnozlaşdırmaq, deməli, onu müəyyən dərəcədə idarə etmək olar. Bax buna görə, erkən uşaqlıqdan, insanın gələcəyinin bir çox cəhətdən asılı olacağı *pozitiv, alicənab xarakter formalaşdırmaq* bu qədər vacibdir. Hətta bəzi vəhşi heyvanların *təlim təc-*

*rübəsi* göstərir ki, *qayğı və xeyirxahlıq aqressiv xarakteri – pozitivə dəyişə bilər. Alicənab xarakter* ədalət, məsuliyyət və sabit mənəvi əqidələrə əsaslanan əxlaqi keyfiyyətləri əks etdirir. O, insanların qarşılıqlı münasibətində aydınlıq yaradır, qarşılıqlı anlaşma və harmoniyaya səbəb olur, insanın etibarlılığını təmin edir. Belə xarakter möhkəm iradə, qəbul edilmiş prinsiplərə uyğun olaraq, öz davranışını idarə etmək və onu tənzimləmək bacarığını, başqalarına yardım etməyi nəzərdə tutur. Adətən alicənab insan özündə qətiyyətlilik, mərdlik, fədakarlıq, məqsədyönlülük, dözümlük, təkənnis, səbr, yumor kimi xüsusiyyətləri cəmləşdirir. Həm də xarakter və ona xas olan xüsusiyyətlər sabit vərdiş və keyfiyyətlər kimi, bütün həyat fəaliyyəti prosesində formalaşır və inkişaf edir. Mənfəətə istiqamətlənən egoizm və konformizm, əksinə, etibarsızlıq, tələbbür, ikili standartlar, məsuliyyətsizlik, xəyanət və ziddiyyətlər doğurur. Egoistlər deyil, yalnız alicənab və xeyirxah insanlar xoşbəxt ola bilərlər, çünki insanın xoşbəxtliyi onu əhatə edənlərə məhəbbət və qayğıni nəzərdə tutur.

İnsanın şüurlu həyatının hər bir günü, həm anadangəlmə keyfiyyətlər əsasında, həm də sosial mühit – ailədə, kollektivdə və cəmiyyətdə *təhsil və tərbiyə* sayəsində formalaşan *şəxsiyyət mədəniyyətinin* “binasına” bir kərpic qoyur. Mədəni inkişafın bu başlıca sosial vasitələrinin mühüm vəzifəsi *insanın dərk etmə qabiliyyətlərinin yetişdirilməsidir*. Benedikt Spinoza qeyd edirdi ki, dərk etmə – razılığın başlanğıcıdır. İ.V.Höte tamamilə doğru olaraq qeyd edirdi ki, “hər kəs dərk etdiyini eşidir”. Buradan aydındır ki, ailədə, kollektivdə və cəmiyyətdə qarşılıqlı anlaşma və harmoniyaya nail olmaq üçün insanların başa düşmə səviyyəsinin yüksəldilməsinə yardım etmək nə qədər vacibdir. Anadangəlmə kar olan kimi, ananın nitqini eşitməyən uşaq da lal böyüyür. Buna görə də *şəxsiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsində təlim, təhsil və tərbiyənin rolu aparıcıdır*. Biliklərə və praktik vərdişlərə öyrədilməyən uşaqlara, özlərinin anadangəlmə qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək, şəxsiyyət və lider olmaq, müdriklyə və kamilliyə yetişmək çətin olacaqdır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, *mədəni insanın davranışı və insanın mədəni davranışı – heç də eyni deyil*. Əgər mədəni insan xeyirxahlıq, ziyalılıq, bilik, məsuliyyət və düzgünlüyü təmsil edərsə, insanın mədəni davranışı - yalnız mövcud sosial qrupda və ya cəmiyyətdə qəbul edilmiş norma və qaydalara zahirən uyğun gələn etiket, davranış və ədəldir. Burada əsas olan ruhilik deyil, zahiri atributdur. “Mədəni davranış” anlayışının mənə əhəmiyyəti ilə insan qəlbinin ruhi halı olan zahiri ayini etiqadla əvəz etməyin zəruriliyini əsaslandırılmış monoteizmin məğlubiyətə uğratdığı bütperəstlik dövrünün ayini arasında paralelin olduğu məlumdur. Monoteizm – etiqadın bütperəstlik ayini üzərində qələbəsini göstərdi.

Mədəni insanın tələbatları, məqsədi, marağı, idealları onun dəyərlər sistemini, həyatın mənasını və məqsədlərə nail olma vasitələrini düzgün dərk etməsi ilə motivləşdirilir. *İnsanın motivasiyası* bir çox cəhətdən onun daxili aləmi, dəyər-emosional əhval-ruhiyyəsindən asılıdır. Etikət qaydalarına formal olaraq riayət edən az mədəni insanda, süni xeyirxahlıq arxasında çox zaman insanlara qarşı laqeydlilik, şəxsiyyətə hörmətsizlik və ədəbsizlik durur. Yüksək mədəniyyətli insan öz davranışında zahiri qaydalara formal riayət etməyi deyil, ətrafdakı insanlar, dostlar, ailə, kolleqalar və cəmiyyət qarşısında öz davranışına görə özünə hörməti, vicdanı, həqiqi mənəvi məsuliyyət hissini rəhbər tutur. Mədəni insan başqa insanlarla münasibətlərini onların sosial mənşəyindən, vəzifə və qohumluq əlaqələrinə görə deyil, onların insani mahiyyətindən, şəxsiyyətin ruhi mədəniyyətindən asılı olaraq, xeyirxahlıq prinsipləri əsasında qururlar. Bu zaman o, digərlərinə münasibətdə öz davranışının düzgünlüyünü daim şübhə altına alır. Mədəniyyətsiz insan isə konyunktura düşüncələrini nəzərə alaraq, xüsusilə də ətrafdakılara xoş təsir bağışlamaq onun üçün əlverişli olan şəraitdə, müəyyən edilmiş qaydalara və normalara zahirən riayət etməyə çalışır.

*Şəxsiyyətlərarası* - ailə, qonşu, dost, istehsal, işgüzar və digər münasibətlər mədəniyyəti, öz konkret ifadəsini *insanlar arasındakı ünsiyyət mədəniyyətində* tapır. Həqiqi nəzakət insanlara yaxşı münasibət bəsləməkdir. O, nəzakət yaradır və ona səbəb olur. İnsanlar arasında ünsiyyət zamanı “şəxsiyyətlərarası fəzanın fəth edilməsi” yalnız yüksək ruhi mədəniyyətə malik insanlara xasdır. Mədəni insan - heyranedicidir, heyranedicidir insan isə həmişə cəzbedici qüvvəyə malik olur. *Ünsiyyət prosesində yalnız sözlər deyil, baxışları, mimikası, intonasiasını və s. daxil etməklə, bütövlükdə kommunikasiya rol oynayır.* Buna görə mədəni insan öz yüksək mədəniyyətini kommunikasiyanın bu formalarında da göstərməlidir. O, üzünün ifadəsini, danışq tərzini, tonunu, intonasiasını və mimikasını - öz davranışını “etik nəzakətə” almalıdır, çünki bütün bunlar neqativ və ya pozitiv istiqamətdə ünsiyyətin “psixoloji sahəsini” formalaşdırır. Nəzakət və təvazökarlıq insanın yüksək ruhi mədəniyyətini və əsl ziyalılığını təsdiqlədiyi halda, nəzakətsizlik – mənasız şöhrətpərəstliyini, bərc hissini olmamasını, səfehlik, lovgalılıq, həsəd və digər nöqsanları və qüsurları göstərir.

*Ünsiyyət mədəniyyəti* – qarşılıqlı anlaşma, harmoniya və məhsuldar əməkdaşlığa nail olmaq üçün lazım olan şəxsiyyətlərarası əlaqələri, insanın psixoloji xüsusiyyətlərini və müxtəlif mədəniyyət xüsusiyyətlərinin qanunauyğunluqlarını bilməni nəzərdə tutur. Ünsiyyətin “*bumeranq effekti*”, “*halə effekti*” və “*ıfratçılıq effekti*” xüsusiyyətləri haqqında təsəvvürlərə malik olmaq da lazımdır. “Bumeranq effekti” - insana xoşagəlməz informasiya verilsə və ya onun xoşuna gəlməyən kəs ona təzyiq görsərsə, onu

inandırır fikrini dəyişmək iqtidarsızlığını bildirir. “Halə effekti” onunla şərtlənir ki, məhz ilk təəssüratlar pozitiv və ya neqativ halə yaradır. “İfratçılıq effekti” göstərir ki, həmsöhbət tərəfindən ilk və ya son informasiya daha yaxşı yadda qalır və ona daha yadda qalan təəssürat göstərməyə qadirdir. Bu xüsusiyyətləri, həmçinin digər insanın dəyər və motivlərini bilmək – anlaşılmanın açarıdır. Dəyərli istiqamətlər və gözləmələrin başa düşülməsi, inam və mərifət, şəxsiyyətə hörmət və *empatiya* – başqalarının hissləri ilə yaşamaq, onların ağrısını və sevincini duymaq bacarığı, tərəflərin əvvəlcədən yaranan mümkün yanlış qənaətini və təcavüzkarlığını aradan qaldırmağa kömək edir, dostluq və əməkdaşlıq üçün əlverişli şərait yaradır.

*Müxtəlif* milli, dini, sosial və digər *mədəniyyətlərdə* hər bir tarixi zaman ərzində dəyişilə bilən *eyni bir məişət hadisələri haqqında müxtəlif təsəvvürlər, müxtəlif etik normalar və adətlər, qaydalar və ünsiyyət etalonları mövcuddur. Hər bir “dil mədəniyyəti”* insanın baxışını, duruşunu, yerişini və hərəkətini müxtəlif cür qiymətləndirir. Məsələn, əgər bəzi mədəniyyətlərdə düz gözü üçün zillənən baxış düzlük və səmimilik nişanəsi kimi qəbul edilirsə, digərlərində - kobudluq, böyüyə hörmətsizlik kimi qəbul olunur. Çinlilər öz narazılıqlarını gözlərini geniş açmaqla bildirirlər. Afrikanın ayrı-ayrı xalqlarında gülüş – sevinc yox, təəccüb və karıxma əlamətidir. Əgər Avropa cəmiyyətində insana tüpürmə nifrəti bildirirsə, Keniya və Tanzaniyada yaşayan masai tayfası nümayəndələrində bu - sevgi və xeyirxahlıq ifadəsidir, Amerika hindularında isə pasiyentə tüpürmə həkimin mərhəməti əlamətidir. Buna görə müxtəlif millətlərin, xalqların və etiqadın insanları üçün universal mənə daşıyan qiymətləndirmələr, baxışlar, jestlər, hərəkətlər ola bilməz. Bəzi xalqlarda razılıq bildirən təsdiqləyici baş hərəkəti, başqaları üçün, razılaşmama rəmzi və məsələn, bolqarlarda, əksinə ola bilər. Bununla belə, məhz intonasiyaları, duruşları, jestləri ünsiyyət mühitini formalaşdıran, insanın əsl, “pis maskalanmış” emosional münasibəti haqqında informasiya kimi nəzərdən keçirmək olar. Buna əsaslanaraq, *milli və dini mənsubiyyətdən asılı olmayaraq ünsiyyət mədəniyyəti şəxsiyyətə hörmət üzərində qurulmalıdır.*

*Ünsiyyət mədəniyyəti* statik deyil, dinamik hadisədir, çünki *insanlar arasındakı münasibətlər onların arasında olan əlaqələrin xarakterindən və onların rəftarından asılı olaraq dəyişir.* Amerika psixoloqu A. Bernin ünsiyyət konsepsiyasına uyğun olaraq, real həyatda (ailədə və ya kollektivdə) mürəkkəb qarşılıqlı təsirə rast gəlinir ki, burada şəxsiyyətin mədəniyyəti və xarakterindən asılı olaraq, - *manipulyasiya etmə, qeyri-bərabər ölçüyə malik rəqabət və ya əməkdaşlıq* kimi *ünsiyyət formaları* üstünlük təşkil edə bilər. Bu zaman manipulyasiya etmə passiv müqavimətə çevrilə bilər, rəqabət - konstruktiv yarışmadan ambisiyaların destruktiv qarşıdurmasına çevrilmək



riski edir, xoş məram üzərində qurulmuş əməkdaşlıq isə qarşılıqlı faydalı pozitiv münasibətlərin formalaşmasına yardım edir.

Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, insanların elə kateqoriyası var ki, başqalarını lağa qoymaq üçün onların zəif cəhətlərini və yanlışlıqlarını üzə çıxarmağa və istifadə etməyə çalışırlar. Çətin ki, lağa qoymanı pozitiv ünsiyyətə aid etmək mümkün olsun. Mark Tven insanın özünə inamını qırmağa çalışanlardan, bu cəhətin alçaq adamlara xas olduğunu qeyd edərək, uzaqlaşmağı məsləhət görürdü. Böyük insan, əksinə, sizə təlqin edir ki, siz də böyük ola bilərsiniz. *Əgər tərəflərdən biri digərini manipulyasiya etmək istəyirsə*, onda qarşılıqlı anlaşma əvəzinə inamsızlıq və uzaqlaşma əmələ gəlir. *Manipulyasiya formalarından biri qərəzli davranış niyyətində olan "oyundur"* ki, bu zaman insan heç də nəzərində tutduğunu təsvir etməyərək, həmsöhbəti üçün müəyyən tələ qurur. Çox zaman belə tələlər xasiyyətin zəif tərəflərinə hesablanır: tamahkarlıq, qorxaqlıq, əsəbilik, sentimentallıq və s. Belə oyunun "qarmağına" düşən qurban, adətən, maddi, mənəvi və ya siyasi itkilərlə hesablaşır. Bütövlükdə isə "oyunun" nəticəsi kədər və məyusluq, soyuqluq və münasibətlərin kəsilməsidir.

Xoş məram üzərində qurulmuş *əməkdaşlıq* isə tamamilə əks nəticələr verir. Sosial-mədəni *fəaliyyət* prosesində insanlar bir-birlərinə qarşılıqlı təsirə məruz qalırlar. Qərb pxiologiyasında "*interaksionizm*" adlanan bu qarşılıqlı təsir, kooperativləşdirilmiş fəaliyyətlərin birgə proqramlarına yönəldilən razılaşdırılmış *şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı təsirin effektiv strategiyasının* yaradılmasına kömək edir. Qarşılıqlı münasibətlər mədəniyyətinin keyfiyyət səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, mədəni uyğunluq prinsipinin gözlənilməsinə əsaslanan birgə fəaliyyətin nəticələri o qədər yaxşıdır. Əlbəttə ki, əməkdaşlığın konstruktiv mövqeyini və bunun üçün zəruri olan *qarşılıqlı anlaşmaya* nail olmanı yaratmaq üçün digər insanın daxili motivlərini anlamaq vacibdir. İnsanların qarşılıqlı anlaşma "sahəsi" və keyfiyyəti onların şəxsiyyət mədəniyyətinin keyfiyyət səviyyəsindən asılıdır. Yüksək mədəniyyət prinsipləri və dəyərləri üzərində qurulan ünsiyyət insanı nəcibləşdirir və yüksəldir. Belə ünsiyyət səmimiyyəti, xeyirxahlığı, düzgün seçilmiş tonu, səbri, həmsöhbətini düzgün başa düşməyə qarşılıqlı cəhdi, maraqları və ümidləri harmonizasiya etmək bacarığını nəzərdə tutur. Əgər ünsiyyətin əsasını kommunikasiyanın, həmsöhbətin şəxsiyyətinə hörməti və ona qarşı münasibətdə səmimiyyəti nəzərdə tutan "aktuallaşdırma" kimi tipi təşkil edərsə, onda nəticə pozitiv olacaq. Səmimiyyət, təmənnəsizlik, həmrəylik və hörmət uzunmüddətli pozitiv insan münasibətlərinin formalaşdırılması amilləridir. Yaxşı bir ifadəni yada salaq: "Ən böyük biclik – səmimilikdir". Yaltaqlıq, məddahlıq və ifrat konformizm, E.Bernin ifadəsinə görə, *insan münasibətlərinin həqiqi dəyərləri ilə təmin olunmayan "səfehələrin pulu"*,

“fantom kağızlardır”. İyerarxiya pilləsində yuxarıda duranlara hörmət deyil, yaltaqlıq edən kəs gec-tez onları satacaq, çünki məlum olduğu kimi, yaltaqlığın əks tərəfi satqınlıqdır. Bununla yanaşı görünür ki, zəruri tənqid də nəzakətli və ədalətli, insanın ləyaqətini alçaltmayan, amma ona daha yaxşı olmağa kömək edən olmalıdır. Artur Şopenqauer hesab edirdi ki, “doza çox böyük olarsa, dərman məqsədinə nail olmadığı kimi, töhmət və tənqid də ədalət həddini keçəndə - məqsədinə nail olmur.” *“Əməkdaşlıq fəlsəfəsi – zülmü, ədalətsizliyi, ixtilafı və sosial-siyasi kataklizmləri doğuran təcavüzkarlığın və “hakimiyyət iradəsinin” aradan qaldırılması yoludur.*

Digər insanlarla ünsiyyətdə *ton, üslub, mövqe, ünsiyyət taktikası, həmsöhbətinin məqsədləri və gözləmələrinin başa düşülməsi, maraqları və mədəniyyəti harmonizasiya etmək bacarığı* mühüm əhəmiyyət daşıyır. Ünsiyyətdə olduğunuz insanlarda, ruhi rahatlıq duyğusuna səbəb olan *pozitiv ünsiyyəti özündə yaratmağa çalışmaq lazımdır.* Bununla yanaşı ünsiyyətdə öz nəticəsini yalnız şəxsi qiymətləndirmə əsasında qurmaq lazım deyil. Bu qiymətləndirmələri partnyorların qiymətləndirmələri ilə uyğunlaşdırmaq, onları başa düşməyə çalışmaq lazımdır. Başqalarının fikrinə qulaq asmaq və bu zaman şəxsi özünə inama zərər yetirmədən, öz davranışına görə məsuliyyət daşımaq lazımdır. *İnsanları, həqiqəti təhrif edən, əsaslandırılmamış qiymətləndirmədən çəkindirmək lazımdır.* İnsan haqqında qeyri-obyektiv təsəvvürə malik olaraq, biz onun sözləri və hərəkətlərində məhz bizim şüurumuzda “əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş obraz” kimi təsdiqlənəni görməyə çalışırıq. Belə yanaşma çox zaman ünsiyyətdə maneəyə çevrilir, qeyri-səmimilik yaradır və ola bilsin ki, ən sadıq potensial dostların və həmfikirlərin itirilməsinə gətirib çıxarır. Qeyd edək ki, “əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş obrazın” formalaşdırılması metodları ayrı-ayrı insanlar və ya bir qrup şəxslər tərəfindən mümkün ciddi rəqiblərin və əleyhdarların nüfuzdan salınması və sosial blokadası məqsədilə ictimai rəyi manipulyasiya etmə vasitəsi kimi bacarıqla istifadə olunur.

*Ünsiyyət mədəniyyəti qarşılıqlı anlaşmaya nail olmanı nəzərdə tutur ki, onsuz yüksək şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyəti mümkün deyil. Qarşılıqlı anlaşmanın çətinliyi çox zaman tərəflərin eyni bir faktları və hadisələri müxtəlif cür interpretasiya edilməsinə səbəb olan intellektinin və dəyər istiqamətlərinin müxtəlif səviyyəsindən ibarətdir. Başqasının özünə qarşı olan münasibət xarakterinin şəxsiyyət tərəfindən qiymətləndirilməsi, onun müraciət etdiyi tonun qəbul edilməsi, onun sözlərinin arxasında duran, bu sözlərin və münasibətin səmimiyyətini təsdiqləyən konkret hərəkət və real nəticələrin təhlili böyük rol oynayır. Qarşılıqlı anlaşma mədəniyyətinə həm də o mühüm təsir edir ki, insanların konkret hərəkətləri və əməllərinə münasibətdə bizim təsəvvürümüz və psixoloji istiqamətlərimiz əsasən*

həm həyatda, həm də insanların özündə baş verən dəyişikliklərin təhlili olmadan, əvvəlki təcrübə ilə formalaşır. Bunu nəzərə alaraq hər kəs sözlərinə və hərəkətlərinə öz şüuru ilə nəzarət və korrektə etməyin gərəkliliyini dərk etməli, müntəzəm olaraq özünü təkmilləşdirməyə, səmimi olmağa çalışmalıdır. Mütəxəssislər hesab edirlər ki, qeyri-səmimiliyə əsaslanan, ”tülkü” ünsiyyət üslubu, gizlin ziddiyyətlərin düşmənçilik və depressiyaya səbəb olan bərpa edilməzlik vəziyyətinə çatdırılması ilə nəticələnir. Ziddiyyətlərin həllinin ən yaxşı üsulu – onların real mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin açıq və düzgün müzakirəsi, öz səhvlərini görmə və mərdcəsinə etiraf etmədir. Və burada da məsuliyyət daha yüksək intellektual mədəniyyətli insanların üzərinə düşür, çünki iki mübahisə edən kəsdən ən çox günahkar olanı daha ağıllı olandır. Beləliklə, *qarşılıqlı anlaşma mədəniyyəti nəzakətli ünsiyyət üzərində qurulur*, çünki nəzakətsiz ünsiyyət mütləq münaqişələrə gətirib çıxarır.

Münaqişələrin başlıca olaraq üç əsas səbəbdən baş verməsini hesab etmək qəbul edilmişdir: *bu və ya digər amillərin başa düşülməsindəki fikir ayrılığına görə; rəylərdəki uyğunsuzluğa görə; eyni bir hərəkətlərə və qərarlara müxtəlif baxışlara görə*. Çox zaman iş, ailə və ya şəxsiyyətlərarası münaqişələrin səbəbi, insanlarda, niyyətlərdə, planlarda və s. şəxsin “*daimi şübhə*” hissi olur ki, bu da nə isə etmək istəyinin itirilməsinə gətirib çıxarır. *Mübahisə edən şəxs* özünü təsdiqin təmin edilməsinə can ataraq, üç əsas mövqə tuta bilər: “*mütləqiyyət*”, “*psevdooloji*” (“*yalançı*”) və “*böyüyün mövqeyi*”. “Mütləqiyyət” mövqeyi konstruktiv diskussiya aparmağa qadir olmayan, öz mövqə dəlillərinin olmamasını rəqibin əsassız günahlandırılması ilə, damğa vurmaqla, bəzən isə həm də onun şəxsi ləyaqətini alçaltmaqla kompensasiya etməyə çalışan avtoritar xarakterli insanlara məxsusdur. “*Psevdooloji mövqə*” özünün aprior fikrini məntiq, sağlam düşüncə və faktlar əsasında sübut etməyə çalışır. Yəni söhbət nəyin bahasına olursa olsun, əvvəlcədən müəyyən edilmiş fikri təsdiq etmək üçün vasitələrin axtarışı haqqında gedir ki, bu da təbii olaraq, mübahisənin qeyri-konstruktiv formasına, çox vaxt isə həmsöhbətin şəxsiyyətini alçaltmaq cəhdinə gətirir. “*Böyüyün mövqeyi*” öz şəxsiyyət əsaslarının təhlilindən başlayır ki, bu da konfrontasiya üçün subyektiv səbəblərin yox olmasına kömək edir, mübahisə prosesində qabaqcadan yaranan yanlış fikir, antipatiya və təcavüzkarlıqdan xilas olmağa imkan verir.

İnsanın başqa insanlarla əlaqəsi zamanı reallaşdırmağa çalışdığı, hadisələrin, iddiaların qiymətləndirmə və ölçü əhəmiyyətliliyi üsullarını müəyyən edən *emosiyalar, psixoloji istiqamətlər mübahisələrdə mühüm rol oynayır*. *Obyektiv qiymətləndirməyə qadir olmayan insan*, əsasında: *şəxsi alicənablıq illüziyası, ikili etika və “hər şey aydındır” psixoloji göstəriş* kimi şəxsi-

müdafiə reaksiyalarının olduğu öz daxili mövqeyindən çıxış edir. Birinci halda bu, əks nöqtəyi-nəzəri istisna edən özündənrazılıqdır. İkinci halda bu, şəxsi mövqeyinin bəraəti və həmsöhbətdən ciddi tələb etmədir. Üçüncü halda bu – insanın öz təsəvvürləri çərçivəsindən kənara çıxan, hər şeyi inkar edən inadkar stereotipdir. Belə insana başqalarının davranış səbəblərinin izahında həqiqətən hər şey aydındır. Bu, perspektivsiz vəziyyətdir ki, ondan çıxış - başqalarının pozitiv dəyişdirilməsini öz-özünün pozitiv dəyişilməsindən başlamaq lazım olduğunu dərk etməkdən ibarətdir. Belə yanaşma özünübəraətdən, subyektiv özünü qiymətləndirmədən və digər şəxsin dəlillərini və əhval-ruhiyyə mənbəyini başa düşərək, onun real keyfiyyətlərini, mövqeyini və məqsədlərini tam qəbuletmə prinsipinə əsaslanan “humanist psixologiyaya” yönəlmədən imtinanı nəzərdə tutur. Mübahisəli situasiyalarda neqativ tənqidə: “Siz nəyi nəzərdə tutursunuz?” “Siz bununla nə demək istəyirsiniz?” “Sizin üçün mən nə edə bilərəm?” və s. kimi dostyana suallarla cavab vermək bacarığı məntiqə uyğun mövqə hesab edilir.

Bu və ya digər insanlara qarşı qabaqcadan əmələ gəlmiş yanlış fikirlər insan münasibətləri mədəniyyətinə böyük zərər yetirir, belə ki, onlar şəxsiyyətin, ola bilsin ki, onunla dostluq və əməkdaşlıq münasibətlərinin qurula biləcəyi keyfiyyətləri və xassələrini görməyə və obyektiv qiymətləndirməyə mane olurlar. İnsanların adətən həddən artıq qiymətləndirilən “biz” və lazımı qədər qiymətləndirilməyən “onlar” kimi “biz” və “onlar” məlum formulu üzrə müqayisə edilməsi - eyni bir etnik, sosial və ya dini qrupa aid olan, ümumi baxışlar, adətlər, daxili vəhdət, təfəkkür mədəniyyəti xüsusiyyətləri ilə birləşən insanların davranış stereotiplərinin qanunauyğun nəticəsidir. Qrup üstünlüyü duyğusuna, etnomilli düşüncələr və yanlış fikirlərə aparan bu yol, insanlar arasında müəyyən çəpər yaradır, eqoizm, ksenofobiya, millətçilik və faşizm üçün ilkin şərait doğurur. Yanlış fikirlərdən uzaqlaşmaq üçün mühakimə azadlığına, analitik təfəkkürə malik olmaq, davranışını öz şüurunun nəzarətinə almaq, özünün təfəkkür istiqamətləri və stereotiplərinin, başqa insanlara qarşı özünün münasibətinin inventarizasiyasının və şüurlu seleksiyasının vaxtaşırı yenidən tənqidi baxışını keçirmək lazımdır.

Əgər öz fikrinin müdafiəsi insan tərəfindən “mülkiyyətin bir növü” kimi baxılırsa, onda çox zaman müzakirədə mövqeyini itirməklə, həmsöhbətin təcavüzkarlığı artır. Başa düşməyə ehtiyac hiss etməyən, özündən razı avtoritar şəxsiyyətlər hakim mövqə tutmağa meyillidirlər, faktların reallığına və mülahizələrin əsaslanmış olmasına baxmayaraq, müzakirə və mübahisələrdə qazanmağa, üstünlüyə nail olmağa, hakim olmağa can atırlar. Elmin nailiyyətlərinə əsaslanan məntiqi dəlillərin əvəzinə, onlar çox zaman ehkamlar və stereotip təsəvvürlər irəli sürürlər, bunda özünütəsdiq üsulu taparaq, on-

lar tərəfindən müdafiə olunan “həqiqətin” “hamıya məlum olması” və “qədimliyinə” istinad edirlər. Öz haqlılığını elmi və məntiqi cəhətdən sübut edə bilməmək - yeni qiymətləndirmə və imkanları görmə bacarığına malik, qabaqcıl dünyagörüşü və innovativ yanaşmaların daşıyıcıları rolunda çıxış edən opponentlərə qarşı düşmənçəsinə münasibətə və qərəzə, “düşmən surətinin” yaradılmasına çevrilir. Mübahisəli şəraitlərin əksəriyyətində avtoritar şəxsiyyət ümumi məqsədə nail olmağa deyil, özünün “yeganə düzgün olan” mövqeyinin müdafiəsi və təsdiqlənməsi üçün saxta məntiqi metodlardan istifadə etməyə can atır, bir qayda olaraq opponentlərin əsassız ittiham edilməsinə gətirib çıxarır. Belə vəziyyətin mahiyyətini başa düşmək üçün həqiqi biliyin başlıca mənbəyi olan “nüfuzu” şübhə altına alan, XIII əsr ingilis rahib-alimi Rocer Bekonun “biliyin üç mənbəyi”ni yada salmaq kifayətdir.

*Maskalanmış şəxsiyyətlərə münasibətlər, əmək və ya ailə münəqişələri* adətən münəqişənin əsas səbəbinin onun üçün bəhanə tapılması asan olan uydurma səbəbə aid edilməsi ilə xarakterizə edilir. Belə münəqişələr – “intizam və nizam uğrunda mübarizə” aparan, onda öz peşəkar səriştəsizliyini, insanlarla işləmək bacarıqsızlığını, təşkilatın fəaliyyətində keyfiyyətli idarəetməni və yüksək nəticələri təmin etmək qabiliyyətsizliyini ört-basdır edən bəzi rəhbərlər üçün də xarakterikdir. Eyni zamanda *konstruktiv müzakirə*, insanın öz nöqteyi-nəzərini təsdiqləməyə can atmasına rəhbərlik edən həm əsaslar, həm də onların arxasında duran dəlillər üzərində sübutların və qənaətlərin qurulduğu *real səbəblərin* aşkar edilməsini nəzərdə tutur. *Konstruktiv müzakirədə ən birinci*, tərəflərin qarşılıqlı zənginləşməsinə səbəb olan yeni biliyin düzgün başa düşülməsi və qazanılması kimi nəzərdən keçirmək gərək olduğu *müzakirə olunan problem və həqiqətin axtarışı* olmalıdır. V. Kovalyov tərəfindən münəqişəsiz münasibətlər üçün şərait yaran, həm də əlverişli ailə münasibətlərinin qurulması üçün ədalətli olan, *altı sadə prinsip* təklif edilmişdir:

1. Həmişə nəzakətli olmaq ki, başqalarından da nəzakət gözləməyə haqq verir;
2. Yaxınlarına və ümumiyyətlə, sizi əhatə edən insanlara daim diqqət göstərmək;
3. Başqalarının yaxşı cəhətlərinə qəlbən sevinmək, çünki insanları yaxşılığa doğru dəyişməyin ən sadə yolu, onlarla elə davranmaqdır ki, sanki onlar artıq sizin görmək istədiyiniz kimidirlər;
4. Tənqiddə aludə olmamaq, çünki adam özü haqqında, yaxşı insan kimi təsəvvürləri həmişə məzəmmətlərdən müdafiə etməyə çalışır;
5. Dərhal başqasını yenidən tərbiyə etməyə çalışmamaq, çünki hər kəs özünəməxsusluq haqqına malikdir;

6. İstənilən hissləri öldürən davakarlıqdan uzaq olmaq.

Qarşılıqlı anlaşma və davranışın uyğunlaşmasını təmin edən *şəxsiyyət-lərarası ünsiyyətin tənzimləyicisi qismində davranış və insan münasibətləri standartları, srereotipləri və etalonları çıxış edir*. Onlar insana psixoloji cəhətdən düzgün diaqnoz müəyyənləşdirmək və düzgün seçim etmək imkanı verir. İnsan ünsiyyətinin çoxəsrlik təcrübəsini özündə toplamış etalonlara, stereotiplərə və standartlara, onları təşkil edən əsas - *intellektual, emosional və obrazlı* komponentlər prizmasından baxmaq olar. *İntellektual komponent*, bu və ya digər insanlara, müəyyən etnoslar, xalqlar, millətlərin nümayəndələrinə münasibətin ifadə olunduğu “etnik stereotiplərin” qiymətləndirmə mülahizələri ilə bağlıdır. Tənqidi təhlil etməyə imkan verən *intellektual mədəniyyət*, təfəkkür stereotiplərinin qeyri-adekvat ağırlığı ilə yüklənməmiş tənqidi təhlilə imkan verdiyi üçün konkret situasiya və ya insanın düzgün müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi şərtilə çıxış edir. O, “ağacın arxasında meşəni görmək”, etnik və digər stereotip xüsusiyyətləri aid etmədən, ayrıca fərdin yaxşı cəhətlərini qiymətləndirmək imkanı verir. *Emosional komponent* müəyyən standartda əks olunmuş bu və ya digər hadisə ilə bağlı yaranan hər hansı bir hissi ifadə edir. Bu komponent insanda bu və ya digər psixoloji istiqamətlər və müəyyən obyektə münasibətlər formalaşdırır. *Obrazlı komponent* şüurda bu və ya digər insan tipi, etnik və ya milli tip haqqında təsəvvür kimi mövcuddur. Hər üç komponent qarşılıqlı əlaqəlidir və Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq qanunlarına uyğun olaraq, bir-birinə qarşılıqlı təsir edir. Bu və ya digər komponentin üstünlüyü yaş, informasiyanın obyektivlik dərəcəsi, analitik təfəkkür, əvvəlcədən formalaşdırılmış “surət” və s. kimi amillərdən asılıdır. Lakin şübhəsiz ki, stereotip və standartların komponentlərinin qarşılıqlı təsir dinamikasında şəxsiyyətin *intellektual mədəniyyəti aparıcı rol oynayır*. O, emosional və obrazlı komponentlərin formalaşmasını, nəticədə isə - insan mədəniyyətinin bütövlükdə inkişaf səviyyəsini də müəyyən edir.

*İnsan münasibətləri mədəniyyətində kütləvi sosial-mədəni hadisələrin psixoloji mexanizmləri müəyyən rol oynayır. Sosial istiqamətlər olan və özündə çoxəsrlik ünsiyyət təcrübəsini toplayan ənənə, adət, dəb kimi sosial-psixoloji hadisələr ictimai münasibətlərin tənzimləyiciləri rolunda çıxış edirlər*. İctimai münasibətlər mədəniyyətində *moda və reklam* müəyyən yer tutur. Mədəniyyətdən asılı olaraq, müxtəlif insanlarda davranışın müxtəlif alqoritmləri (qaydalar toplusu) bu və ya digər insanlara, hadisələrə, təzahürlərə, faktlara münasibətlər formalaşa bilər. İnkişaf səviyyəsi, cəmiyyətin ruhi mədəniyyət dəyərləri və siyasətdən asılı olaraq, *moda və reklam* insan həyatında ikili rol oynaya bilər. Moda, istehlakçı cəmiyyət üçün olduqca xarakterik olan, başqalarının arasında insanı sadəcə fərqləndirmir, əgər o,

insan üçün gözəlliyi və faydalılığı ifadə edərsə, konstruktiv xarakter daşıya bilər. Əgər moda, reklam və KİV ictimai şüuru manipulyasiya etmək funksiyasını yerinə yetirərsə, şəxsiyyəti simasızlaşdıraraq, qiymətləndirmə və münasibətlərin müəyyən normalarına insanı vadar edərsə, onları çətin ki, pozitiv sosial mədəniyyət amilləri kimi nəzərdən keçirmək mümkün olsun. Bu hadisələrin təsir təbiətini, onların yaranması və fəaliyyətinin psixoloji mexanizmlərini başa düşmək *ictimai münasibətlər mədəniyyətini tənzimləməyə imkan verir*.

Yaratma və dağıtma, şər aradan qaldırılması və xeyirin stimullaşdırılması insanın mədəniyyətindən, dəyərlər sistemindən, dünyagörüşü, tərbiyəsi, təsəvvürlərindən, obyektiv informasiya və şəxsiyyətin xarakterindən asılıdır. İnsanın və bütün dünyanın xilas - həyat keyfiyyətinə, inkişafa və rifaha təsir göstərən yüksək intellektual və mənəvi mədəniyyətdədir. Ruhi mədəniyyətin yüksəlməsi ilə hər bir şəxsiyyət və bütün bəşəriyyət səviyyəsində şər dəf edilməsi imkanları artır. *Mədəni insan* yalnız özü üçün deyil, digərləri üçün də yaşamaq, başqalarına səadət bəxş etməyə çalışmalı, insanları qiymətləndirməyi bacarmalı və ona göstərilən diqqət və qayğıya görə minnətdar olmalı, ədəb qaydalarını gözləməli, yaşlı adamları insana xas zəifliklərinə qarşı mərhəmətli olmalıdır. Xeyirxahlığa bağlılıq, aydın zəka, dərin elmi biliklər, səlis məntiq, obyektivlik və cəmiyyətin rifahı üçün yaradıcılıq - insana xüsusi ruhi nüfuz və müəyyən suqgestivlik (təlqin etmə qabiliyyəti) dərəcəsi verir.

Müxtəlif insanlar başqasının sevincinə və dərdinə müxtəlif cür reaksiya verirlər. Bəziləri dərdə şərik olur, digərləri həsəd aparır, inciyir və ya başqasının dərdinə sevinir. Doğru və yanlış, konstruktiv və qeyri-konstruktiv, xeyir və şər arasında seçim şəxsiyyətin mədəniyyətindən asılıdır. Bu seçim həmişə - müxtəlif həyat şəraitlərində, həyatın müxtəlif mərhələlərində mövcuddur. O, insanın intellekti və əxlaqı, onun mənəvi dəyərlər sistemi, xarakteri və iradəsindən asılıdır.

“Xeyirlə Şərin mübarizəsi daimidir. Və bu daimi mübarizədə Şər onunla daha güclüdür ki, Xeyir üçün bütün vasitələr məqbul deyil, halbuki Şər heç nədən iyrenmir” (sətri tərcümə).

Mirzə Şəfi Vazehin bu dahiyənə şeirində şər dəf edilməsi vasitəsi kimi ruhi mədəniyyətin aparıcı rolunu aşkar edən sosial həyatın mühüm qanunauyğunluğu təəssüm olunmuşdur. İnsanı Şərdən necə qorumaq? Müasir dövrdə inzibati-hüquqi metodlarla törədilmiş cinayətə görə yalnız cəza ilə Şərə qalib gəlmək olarmı? Çətin ki. Yəqin ki, insanların təfəkkürü, niyyətləri və əməllərinin etik korreksiyası sayəsində şərin yaranmasını minimuma endirərək, onun qarşısını almaq daha düzgündür. Şər aradan qaldırılması və insanın xilasının alternativsiz vasitəsi - insanın düzgün tərbiyəsi və təh-

sili sayəsində formalaşan yüksək ruhi mədəniyyətdir. Məhz düzgün tərbiyə və təhsil sayəsində, sonra insanın “anadangəlmə” mədəni keyfiyyətlərində meydana çıxan, humanist mədəniyyətin “ilk kərpicləri” qoyulur. Əgər mədəniyyətin bu anadangəlmə keyfiyyətləri dövlətin əlverişli siyasəti ilə şərtlənən cəmiyyətin pozitiv sosial-mədəni mühitinin münbit şəraitinə düşsə, onlar gözlənilən nəticələri insana xas yüksək mədəniyyət şəklində mütləq verəcəkdir. Bu insanların etik və dini mənsubiyyətindən, təbii-coğrafi şəraitdən və tarixi zamandan asılı olmayaraq, onların rifahına, sosial və siyasi təhlükəsizliyinə və həyat keyfiyyətinə nail olmaq üçün zəruri ilkin şəraiti yaradan - həm intellektual və etik mədəniyyət, həm hüquq mədəniyyəti, həm cəmiyyətin rifahı naminə yaradıcı fəaliyyət, həm şəxsiyyətlərarası və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətidir. Əgər dünya mədəniyyəti qoruyarsa, yalnız yüksək ruhi mədəniyyət dünyanı xilas edə bilər!

Xeyirin və Şərin mənəvi kateqoriyaları həyatın özü qədər əbədidir. Onlar insan münasibətləri mədəniyyətinin və ya antimədəniyyətinin həyati mühitini qidalandırır və toxumunu insanın özünün əkdəyi cücərtilər verir. Mədəniyyətin inkişaf prosesini bizim üçün uzun, gözəl və məhsuldar həyatı təmin etməyə qadir olan pozitiv, canlı istiqamətə yönəlməyi öyrənmək lazımdır. *Düzgün seçim etmiş* mədəni insan öz təbiətinin bütövlüyünü, insanlıq ləyaqətini, başqaları qarşısında mənəvi məsuliyyətini, səmimiyyətini və xeyirxahlığını formalaşdırmağa çalışmalıdır.

### ***İşgüzar münasibətlər mədəniyyəti***

*Daxili münasibətlər. Əməkdaşlar arasında formal və qeyri-formal münasibətlər. Rəhbər (subyekt) və əməkdaşlar (obyekt) arasındakı münasibətlər. Hüquqi və etik normalar və münasibətlər. Peşəkar etika və məsuliyyət mədəniyyəti. “Böyük ailə” yapon modeli. Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi. Psixoloji mühit və birgə istirahət. Əməkdaşlarla fərdi söhbətlərin aparılması təcrübəsi. Kollektivdə peşə atestasiyası təcrübəsi. Ziddiyyətlərin həlli edilməsi və münaqişələrin idarə edilməsi təcrübəsi. İdarəetmə üslubları. “Mədəni insan formulu” və “üç dairə modeli” kontekstində işgüzar münasibətlər mədəniyyətinin idarəetmə effektivliyinə təsiri. Xarici münasibətlər. İctimaiyyətlə və media ilə əlaqələr. Dizaynın rolu. Partnyorlarla qarşılıqlı münasibətlərdə manipulyasiya, rəqabət və əməkdaşlıq xüsusiyyətləri.*

*İşgüzar münasibətlər mədəniyyəti idarəetmə mədəniyyətinin tərkib hissəsidir. Məlum olduğu kimi, hər bir biznes, hər bir istehsal - əmək bölgüsü*



və kollektiv üzvlərinin qüvvələr birliyi, kooperasiyası prinsipləri üzərində qurulur. Bu birlik, dinamik hərəkət və yaradıcı fəaliyyətin keyfiyyətcə daha güclü vektorunu ifadə edən yeni, kollektiv qüvvə yaradır. Bu qüvvənin idarə edilməsində işgüzar münasibətlər mədəniyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İşgüzar münasibətlər *daxili və xarici* ola bilər. İşgüzar münasibətlərin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və imkanlarını başa düşmək üçün həm daxili, həm də xarici işgüzar münasibətləri nəzərdən keçirmək məqsəduyğundur. *Daxili işgüzar münasibətlər kontekstində* insan münasibətlərinin: kollektivdə formal və qeyri-formal münasibətlər, hüquqi və etik normalar və münasibətlər, peşə etikası və məsuliyyət mədəniyyəti, əmək fəaliyyəti motivasiyası, psixoloji mühit və birgə istirahət, əməkdaşlarla fərdi söhbət aparılması təcrübəsi, kollektivdə peşə attestasiyası təcrübəsi, ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və münaqişələrin idarə edilməsi təcrübəsi, idarəetmə üsulları, “mədəni insan formulu” və “üç dairə modelinin” məntiqi kimi idarəetmə effektivliyinə təsirini nəzərdən keçirmək lazımdır.

*İşgüzar münasibətlər mədəniyyətinin effektivliyi formal və qeyri-formal amillərin üzvi vəhdətinə nail olmaq bacarığından daha çox asılıdır.* Müəyyən struktura uyğun qurulmuş formal qruplar üçün başlıcası, istehsal tapşırıqlarının – müəyyən proqramlar, tapşırıqlar və qanunvericiliklə qoyulmuş qaydalar əsasında yerinə yetirilməsidir. Qeyri-formal qruplarda hər şey *insan münasibətləri ilə* müəyyən edilir. Burada dostluq, rəğbət, həmyerlilik münasibətləri, xasiyyətlərin, mədəniyyətlərin, maraqların uyğunluğu, dünyagörüşü istiqamətləri, avtoritetlərin və qeyri-formal liderlərin tanınması rol oynayır. Rəhbərin fəaliyyəti ədalətsiz, işgüzar fəallığı və yaradıcı təşəbbüsü məhdudlaşdıran bürokratism kimi başa düşüldüyü hallarda, əməkdaşların qeyri-formal mühakimə sanksiyaları inzibati tənbehlərdən daha effektiv xarakterə malik olur. Təcrübə göstərir ki, işin keyfiyyəti üzərində nəzarəti formal deyil, mənəvi-psixoloji metodlar vasitəsilə, özünə nəzarət və kolleqaların obyektiv qiymətləndirilməsi üzərində qurmaq daha yaxşıdır.

*İşgüzar münasibətlər hüquqi və etik normalarla tənzimlənir.* Hüquqi normalar müəyyən qanunlar, formal sərəncamlar və əmək qaydaları əsasında tənzimlənir. *Etik normalar kollektivin psixoloji mühitinin asılı olduğu insanlar arasındakı qeyri-formal münasibətlərlə tənzimlənir.* Əgər biz *işgüzar insan münasibətlərinin cəmiyyətin mühüm universal həyati təminat sistemi amili olduğu ilə razıyıqsa, onda etiraf etməliyik ki, biznes etikası insanlar arasında razılığa və konstruktiv əməkdaşlığa mühüm nail olma vasitəsidir.* Nəticədə məhz *şəxsiyyət mədəniyyəti* əməyin xarakterini, nəticələrini və tərəflərin əməkdaşlıqdan olan gözləmələrini daha artıq dərəcədə müəyyən edir. Burada da partnyorların üzərinə götürdükləri, vaxtında və keyfiyyətli yerinə yetirilməsi lazım olan öh-

dəlidlərə görə *məsuliyyət mədəniyyəti* ön plana çıxır.

Müxtəlif fəaliyyət növləri müxtəlif spesifikaya malikdir ki, bu da *davranış mədəniyyəti və peşə etikasında* aşkar olur. Peşə etikas, bu və ya digər peşə xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olan spesifik mənəviyyat tələblərini nəzərdə tutur. O, peşə şərəfi, özünün müvafiq peşəyə mənsubluğuna və öz ictimai faydalı əməyinə, peşə həmrəyliyinə görə fəxr hissini nəzərdə tutur. Müxtəlif peşə adamlarının dünyagörüşü, təfəkkürü, xarakteri, başqalarına münasibəti, baş verən hadisələrə reaksiyası, iş tərzi və üsulları öz xüsusiyyətlərinə malikdir. Alimin və pedaqoqun, həkimin və hüquqşünasın, biznesmenin və fəhlənin, bürokratın və incəsənət xadiminin mənəviyyəti öz xüsusiyyətləri ilə fərqlənir. Məsələn, *həkimin etikas* - humanistliyi, sosial statusundan asılı olmayaraq xəstələrə təmənnasız yardımı, xüsusi nəzakəti və fədakarlığı tələb edir. O, sosial konyukturanı, kobudluğu və zorakılığı, insanlar üzərində təcrübə aparmağı, qərəzli münasibət mülahizələrinə görə tibbi yardımdan imtinanı və s. kimi yanaşmaların istisnasını nəzərdə tutur. *Hüquqşünasın etikas* - qanunun aliliyinin gözlənilməsini, qanunun ruhuna və hər hərfinə sədaqəti, qərəzsizliyi, qanunla qorunan müstəsna müstəqillik hüquqlarının müdafiəsini, müqəssirliyin sübut edilməsi prosesində anonim məlumatlardan istifadəni, hədələr, mənəvi təzyiq, işgəncələr və digər qeyri-humanist metodlarla təqsiri boyuna almağa məcbur etmədən imtinanı nəzərdə tutur. *Alimin etikas* - Vətənin tərəqqisi və humanizm ideallarına xidmət maraqlarında tənqidi təhlili və həqiqət axtarışlarını, digər alimlərin elmi xidmətlərinin qəbul edilməsini, inkişaf məqsədilə dialoq və əməkdaşlığı, plagiatdan imtinanı, mütəxəssislərin hazırlanması və təhsil və maarif metodları ilə cəmiyyətdə elmi biliklərin yayılmasını və s. nəzərdə tutur. *Sənətkarın etikas* onunla şərtlənir ki, incəsənət, milli mədəniyyətin dəyər və normalarının yenidən yaradılması və nəsilədən nəsle translyasiyasının əsas kanallarından biri rolunu oynayaraq, cəmiyyətin mənəvi mühitini əks etdirir və ona fəal surətdə təsir göstərir. Öz dövrünü qabaqlayan mədəniyyət yaradıcıları, çox vaxt asan hakimiyət favoriti yolu ilə çətin ictimai tanınma yolu arasında, ziyalı ləyaqəti ilə layiq olmadığı mükafatlara yol açan kompromis arasındakı dilemma vəziyyətinə düşürlər. Vətən üçün öz əməyinin mənasını və dəyərini dərk edən alimin və müəllimin, mühəndisin və yazıçının, rəssamın və bəstəkarın ləyaqəti ona özünün insanlara xidməti kimi yüksək mədəni missiyasından dönmək, şəxsi mənafeyi və ya ayrı-ayrı məmurların eqoist mənfəəti xeyrinə vətənin mənafeyini qurban vermək haqqını vermir. Öz kolleqaları və hakimiyətə qarşı münasibətdə davranış normaları seçimi etməzdən, özünün həyatı təyinatına münasibətdə mənəvi mövqeyini müəyyən etməzdən, kiminsə taleyinə təsir edəcək müəyyən hərəkətləri etməzdən əvvəl, hər kəs yadda saxlamalıdır ki, ona, o insanın düz gözüne baxmaq lazım gələcəyi məqam yetişəcək. *Biznesmenin etikas* istehsal

texnologiyalarını və müəyyən edilmiş qaydalara riayət edilməsini, qanunların icrası mədəniyyətini, müqavilə öhdəliklərinin vaxtında yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyəti, sağlam rəqabəti, partnyorlara və istehlakçılara hörməti, düzgünlüyü, əməyi düzgün qiymətləndirmə və mükafatlandırma bacarığını, öz nöqsanlarının etirafı, sosial xeyriyyə proqramlarının həyata keçirilməsində iştirakı və s. nəzərdə tutur.

Peşəkar etika, korporativ ruh, əxlaq kodeksi, xidməti münasibətlərin normaları və üslubu, məsuliyyət mədəniyyəti çox zaman insanların fəaliyyət sahələrindən və onların çalışdığı kollektivdəki ab-havadan asılı olur. Belə ki, *bürokratin etikası - əxlaqın və psixologiyanın spesifik xüsusiyyətlərini doğuran* inzibati hakimiyyətin yüksək statusu ilə şərtlənir. Strateji dövlət idarəçiliyi, siyasi və inzibati qərarların qəbulu, dövlətin inkişaf proqramlarının yerinə yetirilməsi, innovativ fəaliyyətin planlaşdırılması ilə bağlı olan geniş hüquqlara, resurslara və imkanlara malik olan bürokratlar, insanların həyat fəaliyyətinə böyük təsir edir və cəmiyyət və dövlət qarşısında yüksək siyasi və mənəvi məsuliyyət daşıyırlar. Peşə xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, dövlət qulluqçuları yüksək sosial məsuliyyət hissəsinə, perspektiv təfəkkür, gələcəyi proqnozlaşdırma qabiliyyətinə malikdirlər. Bununla yanaşı dövlət qulluqçularının peşəkar düşüncəsinin bürokratik deformasiyası cəmiyyətin mütərəqqi inkişaf proseslərinin sürətini və keyfiyyətini ləngidən bürokratism və avtoritarizm kimi neqativ hallara gətirib çıxarır.

Bütövlükdə isə istənilən fəaliyyət sahəsində *peşə həmrəyliyi, əgər o, "az nüfuzlu"* peşələrə qarşı qoyulmursa, kollektivdə yüksək mənəvi ruhun formalaşdırılması, şəxsi ləyaqət hissi, öz işinin keyfiyyətinə görə kollektiv məsuliyyət kimi bir sıra pozitiv xüsusiyyətlərə malikdir. Bununla yanaşı bəzi hallarda onlar real həyatda mövcud olan peşə etikasının deformasiyalarına, insan münasibətlərində neqativ əks olunan qeyri-normal hadisələrə səbəb olur. Çox zaman ən müxtəlif peşə nümayəndələrində rast gəlinən diqqətsizlik, təkəbbür, kobudluq, xidməti mövqeyindən sui-istifadə - bunlardandır. Bəzi hallarda mənəviyyat deformasiyası: insana "özünün və ya özgənin" prinsipinə görə münasibət, həqiqi xidmətləri, ləyaqətləri və hüquqlarından asılı olmayaraq, əsassız olaraq özünükünlərin qiymətini həddən artıq qaldırmaq kimi *"kasta şüurunun"* yaradan korporativ mənəviyyat bazasında inkişaf edir. İnsanın düşüncə tərzinə, xarakterinə və davranışına böyük təsir göstərən sosial vəziyyət və vəzifə burada mühüm rol oynayır. Əmək kollektivində yaranan "gərginlik sahələri" qərəzsizlik, xeyirxahlıq, səmimilik, zıyalılıq kimi keyfiyyətlərin puç edilməsinə səbəb olur.<sup>31</sup> Belə "sahələrin" ya-

---

<sup>31</sup>D.S.Lixaçova görə, özünü yalandan xeyirxah və səxavətli kimi göstərmək olar, amma ziyalı kimi - olmaz.

ranmasını aradan qaldıran yaxşı şərt korporativ mədəniyyət, ümumi maraqlar, dostluq və məhəbbət daşıyıcısı olan məsləkdaşlar kollektividir.

*Peşəkar və şəxsiyyətlərarası etika* yalnız biliklərin, innovativ imkanların və fiziki bacarıqların deyil, həm də işçilərin qəlbinin, onların verilmiş məsələləri daha yaxşı həll etmək arzusunun olduğu, ümumi maraqlara cavab verən və bir çox cəhətdən fəaliyyətin keyfiyyəti və effektivliyini təmin edən işgüzar münasibətlər mədəniyyətinin mühüm tənzimləmə vasitəsidir. Ömürlük muzzdlu işçilər sisteminə malik olan Yaponiyada təşkilat - psixologiyası əmək məhsuldarlığının yüksək səviyyəsi və buraxılan məhsulun keyfiyyətinə kömək edən “*böyük ailə*” kimi nəzərdən keçirilir. Bunun əsasını ənənəvi milli əxlaq, klan-qrup həmrəyliyi hissi ilə şərtlənən *korporativ yapon mədəniyyəti* təşkil edir. Avropada bəzi mütəxəssislər tərəfindən o, *sosial manipulyasiya ideologiyası* kimi nəzərdən keçirilsə də, mahiyyətə belə sistem istehsal tələbatları və kollektiv üzvlərinin tələbatlarını təmin etməyə imkan verir.

Əlbəttə, yüksək məhsuldarlıqlı əmək düzgün *motivasiyasız* mümkün deyil. Öz daxili motivlərini anlamaq insanın həyat fəaliyyətinin məqsədləri və texnologiyalarının seçiminə yardım edir. Motivasiyanı *qorxu, vicdan və maraq* kimi kateqoriyalar prizmasından nəzərdən keçirmək qəbul edilmişdir. Motivasiya nəzəriyyəsinin əsas yanaşmalarından biri fərz edir ki, insanın ilkin müsbət keyfiyyətləri və bacarıqları ya ədalətsiz münasibətlər, ya da düzgün olmayan idarəetmə ilə sarsıdıla bilər. Və əksinə, onlar təlim, stimullaşdırma, işçini idarəetməyə cəlb etmə və onda özünüidarəni və özünə nəzarəti inkişaf etdirmə yolu ilə ümumi rifah naminə inkişaf və səfərbər edilə bilərlər.

Müxtəlif tarixi dövrlərdə insanların müxtəlif fəaliyyət və davranış motivləri olmuşdur. Əməyə inzibati məcburiyyətə, sərt nəzarət və cəzalara əsaslanan quldarlıq, avtoritar və totalitar cəmiyyətlərdə əməyin əsas motivi-öz həyatı üçün qorxu, sağ qalma, həyatını qoruma cəhdi idi. Sosialist cəmiyyətlərində insanın marağı və vicdanı ilə şərtlənən yüksək keyfiyyətli əməyin təmin edilməsi imkanı, əmək ödənişinin bərabərliyi və iyerarxiya pilləsi üzrə aşağıda dayananların təşəbbüsünə münasibətdəki bürokratizmə görə lazımi surətdə istifadə olunmurdu. Demokratik cəmiyyətlərdə *vicdan (öz borcunun mənəvi dərkisi) və maraq (maddi və mənəvi)* əsas motivlərdir. Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası praktikası göstərdi ki, məcburiyyət, - şəxsiyyətin qüvvəsini və bacarıqlarını aşkarlayan və səfərbər edən azad mənfəətdar əməklə şərtlənən daxili enerjini əvəz edə bilməz. Effektiv fəaliyyətə maddi stimullarla yanaşı, bir çox cəhətdən mənəvi stimullar da imkan yaradır: təsir edən amillər həm maddi, həm də mənəvi stimullardır: rəqabət instinktinin reallaşdırılması, insanın ləyaqətinin və xidmətlərinin icti-

maiyyət tərəfindən tanınması imkanları, şəxsiyyət tərəfindən özünün əmək və yaradıcı səylərinin ictimai dəyərinin dərk edilməsi. Real demokratiya hər kəsə peşə seçməyə, təhsil almağa və öz əməyinin nəticələrini şəxsi mənafe və ailə, kollektiv və bütövlükdə ictimai rifah maraqlarında maksimal istifadə etməyə imkan verir. O, rəhbərin seçilməsi prosedurunun demokratiyalarını və onun kollektiv qarşısında məsuliyyətini nəzərdə tutur, vətəndaşların qanunla müdafiə olunan hüquq və maraqlarını pozan qərarların qeyri-qanuniliyini qəbul edir. Demokratik hüquq və azadlıqlara, vətəndaşların cəmiyyət qarşısındakı yüksək məsuliyyət mədəniyyətinə, onların vətən qarşısındakı xidmətlərinin nəzərə alınmasına, əməyin nəticələrinin yeni qiymətləndirmə meyarlarına imkan verən demokratik mədəniyyət, sovet dövründən qalmış “kiçik adam kompleksinin” aradan qaldırılması, *maraq və vicdan* kimi fəaliyyət motivlərinin istifadəsi, yaradıcı təşəbbüs və innovativ fəaliyyətin tətbiqi üçün əlverişli şərait yaradır. Əhəmiyyətsiz nəzarət və nizamlaşdırma insanda yaradıcı mənbəni boğur, onu təşəbbüssüz və məsuliyyətsiz işçiyə çevirir.

İşgüzar münasibətlər mədəniyyətinin inkişafına, qarşılıqlı anlaşmaya, əməyin yüksək effektivliyi və keyfiyyətinə nail olmaq üçün *kollektivdə mənəvi-psixoloji mühitin* mühüm əhəmiyyəti vardır. İdarəetmə təcrübəsi göstərir ki, *kollektivdəki yaxşı mühit, dostluq münasibətləri və tolerantlıq, ümumi iş mənfəətdar münasibət, əməkdaşlıq və yoldaşlıq ruhu, xeyirxahlıq və qarşılıqlı yardım* insanlarda xoş əhval-ruhiyyə yaradır və hətta ən pis iş şəraitində belə əmək məhsuldarlığının artmasına imkan verir. *İşçilərin nailiyyətləri və xidmətlərinin qiymətləndirilməsində rəhbərin ədalətliyi, vəzifələrin və öhdəliklərin bölünməsinə, mükafatlandırma və təhbehələrdə demokratik prosedurlardan istifadə və ictimai rəyin nəzərə alınması* mənəvi mühit üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Rəhbərin hər bir işçinin fərdi qabiliyyətlərini aşkar etmək, inkişaf etdirmək və səmərəli istifadə etmək, onları qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb etmək, kollektivdə “komanda ruhu” yaratmaq, yalnız tələbkarlıq deyil, həm də əməkdaşların şəxsi problemlərini həll etmə, onların hüquqları və maraqlarını müdafiə etmə bacarığından çox şey asılıdır.

*Kollektivdə əlverişli mühiti və müvəffəqiyyətli idarəetməni ən effektiv formalaşdırma amillərindən biri - rəhbərlə tabe olanlar arasındakı demokratik münasibətlərdir ki, onun formalarından biri əməkdaşlarla fərdi söhbətlərdir.* Təcrübə göstərmişdir ki, “vahid ailə obrazı” sosial gərginliyi azaltmaqla, kollektiv üzvləri arasında olan real bərabərsizliyi psixoloji baxımdan “yumşaltmağa” imkan verir. Hərçənd ki, sosializm ideoloqları bərabərlik görünüşü yaradan bu münasibətləri işçilərin şüurunu manipulyasiya etmə hesab edirlər, amma insan münasibətləri mədəniyyətinə belə ya-

naşmanın effektivliyini çətin ki inkar etmək mümkün olsun. Həmsöhbətin mədəni xüsusiyyətlərinin hesaba alınmasını nəzərdə tutan *belə söhbətlərin pozitiv məqsədləri* bunlardır: insanlar arasında qarşılıqlı anlaşma və yaxşı münasibətlərin yaradılması, fərdi inkişafa yardım, işə marağın, işdən və özünün işdəki rolundan razılığının artırılması, başqaları üçün və bütövlükdə cəmiyyət üçün işin əhəmiyyətinin dərk edilməsi, kollektiv üzvləri arasında əməkdaşlığın inkişafı. *Bu yanaşma metodikası aşağıdakı ardıcıl addımların atılmasını ehtimal edir*: dostcasına nəzakətli müraciət qaydaları ilə söhbətin əvvəlində ola biləcək gərginlik və inamsızlığın aradan qaldırılması, əməkdaşın xidməti və şəxsi problemlərinə maraq göstərilməsi; nəzərdən keçirilən problemin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin aydınlaşdırılması, öz nöqtəyindən nəzərinin izahı, həmsöhbətin fikirlərinin qoyulmuş problem üzərində stimullaşdırılması, dinləmək və əməkdaş tərəfindən deyiləni başa düşmək bacarığını nümayiş etdirərək, onun mövqeyini və problemlərin həlli yollarını görməsi ilə tanışlıq.

Xidməti söhbət aparılması qaydalarına pragmatik amerikan yanaşması aşağıdakı bacarıqları ehtimal edir: öz qarşısına konkret vəzifə qoymaq; söhbətin planını əvvəldən tərtib etmək; məqsədə nail olma üçün lazım olan vaxtı seçmək; söhbətin nəticəsinə təsirini nəzərə alaraq, yeri və vaxtı seçmək; söhbət ərəfəsində qarşılıqlı inam mühiti yaratmaq; söhbətin əvvəlindən sonuna kimi nəzərdə tutulmuş məqsədə aparan əsas istiqaməti tutmaq; yüksək mövqedə olmaq; alınmış informasiyanı gələcəkdə yararlı istifadə formasında qeyd etmək; nəzərdə tutulmuş məqsədə nail olduqdan sonra söhbəti dayandırmaq.

Kollektivdə əlverişli mənəvi iqlimin formalaşdırılması üçün, çox vaxt əməkdaşların ailə üzvlərinin də iştirak etdiyi, iş kolleqalarının *birgə asudə vaxtı və kollektiv istirahəti* mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu, işgüzar münasibətlərin yalnız dostluq deyil, həm də ailə əlaqələri ilə möhkəmlənməsinə səbəb olur.

İşçilərin tutduğu vəzifəyə uyğunluğunun müəyyən və ya təsdiq edilməsi, həmçinin onların vəzifədə mümkün yüksəlişi haqqında qərarın qəbulu məqsədilə, sovet idarəetmə praktikasında vaxtaşırı olaraq peşə attestasiyası keçirilirdi. Attestasiya işçinin işgüzar keyfiyyətlərini, müəyyən dövr ərzində onun işinin müvəffəqiyyətlik dərəcəsini və onun gələcək perspektivlərini, ixtisaslaşma və kompetensiya səviyyəsini qiymətləndirməyə imkan verir. Attestasiyanın düzgün təşkili, *əməkdaşların qabiliyyətlərinin obyektiv qiymətləndirilməsi, nailiyyətlərinin qəbul edilməsi və mükafatlandırılması hesabına təşkilatda əməyin stimullaşdırılmasına və psixoloji iqlimin yaxşılaşdırılmasına səbəb ola bilər*. Belə attestasiyanın əsas şərti – digər insanları obyektiv, əvvəlcədən yaranmış mənfə rəy olmadan qiymətləndirə bilən ko-

missiyanın düzgün seçilməsidir. Qiymətləndirən şəxs başqalarının yanlış fikirlərinin təsirindən, həmçinin (verilmiş fəaliyyət növü üçün mövcud olmayan) şəxsi məziyyətlərini qeyri-iradi olaraq başqalarına tələb kimi göstərməkdən azad olmalıdır.

Əməkdaşların mənəvi ruhunun və onların əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədi ilə *Amerika mütəxəssisləri attestasiya edən şəxslərə aşağıdakıları məsləhət görürdülər*:

- Attestasiyanı rəylərə görə deyil, faktlara və hazırda icra olunan işin keyfiyyətinə görə əsaslandırmaq.
- qiymətləndirməni başqalarının deyil, şəxsi rəyin üzərində qurmaq. Yeni əməkdaşların attestasiyasının keçmiş rəhbərin mülahizələri əsasında keçirilməsi təcrübəsindən çəkinmək.
- Hər bir əhəmiyyətli bənd üzrə ətraflı xarakteristika vermək.
- Xeyrixahlıqla ədalətlik arasındakı fərqi görmək və qeyri-obyektivliyin həm təşkilata, həm də əməkdaşlara pis təsir etdiyini dərk etmək.

Attestasiya komissiyasının hesabatında yalnız komissiyanın rəyini deyil, həm də attestatiya olunanların reaksiyası və qeydlərini yaxşı əks etdirmək tövsiyə olunur. Attestasiyadan sonrakı söhbətdə işçini onun işinin yaxşı cəhətlərinə görə tərifləmək, konstruktiv tənqid etmək və gələcəkdə ondan gözləmələri şərh edərək və dostcasına formada təkliflər etmək məsləhət görülür. Əməkdaşın, onun ümumi işə töhfəsinin açıq şəkildə yüksək qiymətləndirilməsi, həmçinin işçilərin ev ünvanlarına təşəkkür məktublarının göndərilməsi pozitiv stimuldur.

İşgüzar ünsiyyət zamanı işçilər arasında *ziddiyyətlər və münaqişələr yaranır*. Rəhbərin münaqişələrə münasibəti necə olmalıdır? Onları idarə etmək olarmı?

Münaqişələrə iki əks baxış mövcuddur ki, müəyyən əsaslılıq dərəcəsində onların heç birindən imtina etmək lazım deyil:

- Münaqişə, yaranmış problemlərin həllinin, ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasının ən yaxşı üsulu, irəliyə doğru hərəkətin mühüm mənbəyidir, kollektivin sağlamlaşdırılmasına imkan yaradır.
- Münaqişəyə, yaradıcı fəallığı iflic edən əsəb sarsıntularına, stresslərə, kollektivin mənəvi-psixoloji iqliminin pisləşməsinə və onun dağılma təhlükəsinə səbəb olur.

Münaqişəyə münasibətdə kollektivin dağılma təhlükəsinə yaranan dağıdıcı, fəal münaqişəpərəstliyi və obyektiv ziddiyyətlərə əhəmiyyət verməyən, prinsipsiz güzəştlərə səbəb olan əsassız yaxşılığı görmək olar.

Münaqişəyə birmənalı qiymət verilə bilərmi? Düzgün seçimi necə etməli? Məsələnin ziddiyyətli həlli üsulunun, insanların sağlamlığına təhlükə törədən əhəmiyyətli “insan məsrəflərinə” etinasızlıq göstərmək olarmı?

Görünür ki, münaqişələrin və ziddiyyətlərin düzgün həlli yolu, yüksək ruhi mədəniyyətin xilasedici gücü, məntiqi və prinsiplərindən, insanın özünü həyatın başlıca dəyəri və mənası kimi nəzərdən keçirən Kantın xoş məramı və humanizmindən, təşkilatda mədəni dəyərlərin universal sisteminin formalaşdırılmasından keçir. Yüksək insani mədəniyyət, səmimiyyət, insiyət qurmaq, fikri dinləmək, digərlərinin tələbatları və maraqlarını başa düşmək, özünü təkmilləşdirməyə və kolleqalarla münasibətlərin harmoniyasına can atmaq bacarığı, ümumi maraqlardan çıxış edərək, problemlərin mahiyyətini düzgün görməyə və obyektiv ziddiyyətlərin ədalətli həllinə imkan verəcək, problemin həlli kimi, ixtilaflardan uzaqlaşmağa kömək edəcək. Belə yanaşma münaqişələrin faciəli nəticələrindən insanların müdafiəsini təmin edərək, rəhbərə, münaqişələrin dağıdıcı enerjisini konstruktiv əməkdaşlığın yaradıcı məcrasına vaxtında yönəltməyə imkan verir.

*Kollektivdəki mühit* əsasən rəhbərin idarəetmə mədəniyyətindən və *tabeliyində olanlarla onun qarşılıqlı münasibətlərinin xarakterindən* asılıdır. Rəhbər təşkilatda aparıcı simadır. Kollektivdəki mənəvi-psixoloji mühit onun ümumi mədəniyyəti, dəyərlər sistemi, peşəkar bilikləri, texnoloji təcrübəsinin səviyyəsindən, insanlarla işləmək bacarığından, onun iradəsi, nizam-intizamı və məsuliyyəti və ədalətliyindən həlledici dərəcədə asılıdır. Rəhbər ümumi mədəni dəyərlərə malik yekdil kollektiv formalaşdırmaq, insanların maraqlarını harmonizasiya etmək, onların ruhi və maddi tələbatlarını təmin etmək, məhsuldar əməyi stimullaşdırmaq, dağıdıcı ziddiyyətlərin qarşısını almaq, enerji və səyləri yaradıcı məcraya yönəltmək bacarığına malik olmalıdır. Çox şey rəhbərin səmimiyyəti və insanlığından, tabeliyində olanlarla özünü necə aparmasından, iş prosesinə və insani münasibətlərə hansı formada müdaxilə etməsindən asılıdır. Rəhbər özündə ideoloq, ideyalar generatoru, koordinasiyaçı, ekspert və arbitr funksiyalarını birləşdirməli, geniş miqyasda düşünməyi və vəziyyəti “aydın baxışla” görməyi bacarmalı, mənəvi oriyentir olmalıdır. Rəhbərə lazım olan bir sıra keyfiyyətlər arasında tədqiqatçılar çətinliklərin aradan qaldırılmasındakı “məhkəmliyi” ayırır. O nəzərdə tutur: “sərtliyi, lakin qəddarlığı yox, güzəştisizliyi, lakin ədalətsizliyi yox, hakimliyi, lakin başqalarının əzilməsini yox, qətiyyəti, lakin təkəbbürü yox.”

İnsan münasibətlərinin əsasını təşkil edən böyük emosional potensialı nəzərə alaraq, rəhbər tərəfindən bu münasibətləri *idarəetmə üslubunun* necə böyük əhəmiyyət kəsb etdiyini başa düşmək çətin deyil. Rəhbərin idarəetmə üslubu, əsasən *avtoritar, demokratik və liberal* ola bilər. *Avtoritar idarəetmə üslubu* inzibati hakimiyyətin reallaşdırılmasına və rəhbərin iradəsinə



əsaslanır.<sup>32</sup> O, əməkdaşların nailiyyətlərinin obyektiv deyil, subyektiv qiymətləndirilməsi ilə şərtlənir. Onun üçün qəti və apellyasiyasız komandalar, əmr və sərəncamlar, bəzilərinin ünvanına nəzakətsiz tənqidi qeydlər və digərlərinin əsassız təriflənməsi xarakterikdir. Kollektiv fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirmə strategiyasında kobud səhvlər onunla şərtlənir ki, rəhbərin nüfuzu, bir qayda olaraq qeyri-münasib hərəkətin özünü qiymətləndirmir, lakin onu törədən şəxsiyyətə damğa vurur, beləliklə, insanı küncə sıxışdırır. Belə üslub ikiqat zərərliyə, çünki o, bir tərəfdən demokratik mədəniyyət və qanunilik prinsiplərinə ziddir, digər tərəfdən isə onun yaratdığı ümitsizlik və ya təsəvvükarlıq hissi üzündən əməyə əsaslanmanı tapdalayaraq, onun effektivliyini azaldır.<sup>33</sup>

Avtoritar lider əməkdaşlarının fərdi qabiliyyətlərini və xarakter xüsusiyyətlərini nəzərə almır, onların daxili aləmi ilə maraqlanmır, problemlərin həllində və cətinliklərin aradan qaldırılmasında onlara kömək etmir. *Avtoritar üslubun xüsusiyyəti* ondadır ki, belə rəhbər üçün başlıcası, işin özü deyil, işdə onun aparıcı roludur. Avtoritar rəhbər bir qayda olaraq bu metodların effektiv olmadığı şəraitdə müstəsna metodlarla hərəkət edir. Belə metodlar müharibə şəraitində və ya fəvqəladə vəziyyətlərdə, müəyyən dərəcədə özünü doğrulda bilər. O bir qayda olaraq yaradıcı təşəbbüsü boğur, yeniliklərə şübhə ilə yanaşır, mütərəqqi inkişafın hərəkətverici qüvvəsi olan tənqidi təhlili qəbul etmir. Adətən *avtoritar rəhbərlik üslubu* onun üçün əlverişli “qidalandırıcı mühitin” - insanların vətəndaş özünüdərkinin, təhsil və mədəniyyət səviyyəsinin aşağı olduğu yerdə inkişaf edir. Bilik səviyyəsi nə qədər aşağıdırsa, qətiyyətsizlik və qorxu, və onunla bağlı olan “işdə sosial təhlükəsizlik təminatı” kimi nəzərdən keçirilən, rəhbərliyə uyğunlaşma yolu ilə öz “status-kvo”-sunu qorumaq cəhdi də o qədər çox olur.

Postsovet məkanında demokratik üslubun üstünlüyünə baxmayaraq avtoritar üslubun davamlılığı onunla şərtlənir ki, onun arxasında, işini yenidən qurmağı bacarmayan və yeni yanaşmaları öyrənmək istəməyən, həmçinin demokratik idarəetmə texnologiyalarını bilməni və mənimsəməni tələb edən yeni şəraitdə öz imtiyazlarını itirməkdən qorxan ayrı-ayrı sovet tipli rəhbərlərin şəxsi və ya qrup maraqları dayanır. Başqa cür idarə etmək bacarıqsızlığını və istəməməsini nümayiş etdirən avtoritar rəhbər yalnız “yuxarıdan” birbaşa sərəncama istiqamətlənib ki, bu səbəbdən adətən işçilərin, mütərəqqi inkişafa yönəldilmiş sosial və innovativ fəallığının ləngitmə me-

---

<sup>32</sup> Demokratik ölkələrdə inzibati-komanda idarəetmə üslubu, praktik olaraq, zəruridir, dövlət müdafiə sistemində, təhlükəsizlik, hüquq mühafizə və digər onlara yaxın güc strukturları orqanlarında hüquqi və etik cəhətdən özünü doğrultmuşdur.

<sup>33</sup> Bu insan münasibətləri qanunauyğunluqları yalnız əmək qrupları üçün deyil, həm də ailə üçün xarakterikdir.

xanizmini yaradaraq “aşağuların təşəbbüsünü” təcrid edir. *Avtoritar idarəetmə üslubu* və alimlərə, müəllimlərə və yaradıcı işçilərə, elmin və incəsənətin müxtəlif sahələrinin ekspertlərinə *inzibati təzyiq*, intellektual və estetik yaradıcılığa düzəldilməsi mümkün olmayan zərər vurur, sosial-mədəni tərəqqini təmin edən yeni ideyaların, kəşflərin, texnologiyaların yaranması baş verən mühiti, mənəvi iqlimi pozur. Maddi vəsaitlərə malik olan məmur, yeganə düzgün, elmi əsaslanmış seçim etməyə imkan verən sistemli kulturoloji təhlil, peşəkar ekspert qiymətləndirilməsi və obyektiv informasiya əsasında qərarlar qəbul etməlidir. Elm, təhsil və incəsənət ideologiyasının xidmətçisi olmalı deyil, lakin ən yeni elmi nailiyyətlər və mədəni dəyərlər sistemi əsasında onu düzgün formalaşdırmağa kömək etməlidir. Məlum olduğu kimi, müəyyən tarixi nailiyyətlərlə yanaşı, hakimiyyət tərəfindən sifariş edilmiş məfkurəvi-ideya obrazlarını qanuna salan və totalitar sistemin “yaradıcı xadimlərinə” imtiyazlı mövqeni təmin edən sovet dövrünün məhz avtoritar mədəni siyasəti, sovet elmi və incəsənətinin müstəqilliyinə və nəticə etibarilə səmərəliliyinə, onun yüksək etik normalarına xeyli zərər vurmuşdur.

Avtoritar üslub sovet dövründən irsən keçmiş, inkişaf etməkdə olan ölkələrin dövlət maraqlarına düzəldilməsi mümkün olmayan zərər vurmuş neqativ təzahürdə - *bürokratizmdə* daha aydın görünür. Hələ keçmiş SSRİ-də bürokratizmin mahiyyəti yaxşı öyrənilmişdi: bürokratizm nəticəsində dövlət vəzifələri dəftərxana məsələlərinə çevrilir, dəftərxana məsələləri isə - süni surətdə dövlət səviyyəsinə qaldırılır ki, bu da mühüm sosial və siyasi problemlərin həllində ləngimə mexanizmi yaradır. Çox zaman dövlət maraqları idarə, korporativ və ya şəxsi maraqlarla əvəz olunur. İşgüzar münasibətlərdə bürokratizm “antimədəniyyət” və xüsusi siyasi məqsədlərə nail olma xarakteri daşıyır. Bürokratların və dövlət qulluqçularının məsuliyyətli fəaliyyətinin mənasını və yüksək təyiniyi nivelirləyən (tarazlaşdıran) sosial təzahür kimi, bürokratizmin çoxüzlü “surəti”, onun daşıyıcılarının hərəkət motivləri və fəaliyyət mexanizmləri yaxşı məlumdur. Bürokratizmin *başlıca dəyəri* vəzifə yüksəlişidir. Bürokratizmin *əsas motivasiyası* - istənilən vasitələrlə öz “kreslosunu” və insanlara təsirini saxlamaq, öz əhəmiyyətini nümayiş etdirmək, xidməti mövqeyindən maksimal dərəcədə mənfəət əldə etməkdir. *Bürokratiyanın əsasını* çox zaman ictimai və dövlət maraqlarına zidd, müəyyən sosial təbəqə olan bürokratiyanın xüsusi qrup maraqları *təşkil edir* ki, onların adından məmur çıxış edir. Bürokratizmə - sərişəsizlik, məsuliyyətsizlik və süründürməçilik, iş maraqlarına etinasızlıq, vətəndaşların maraqlarına biganəlik, şəxsiyyətə hörmətsizlik, konservatizm, “qabağa getmək” cəhdi kimi xüsusiyyətlər xarakterikdir. Bürokratizmə xas olan stereotip təfəkkür üçün “münasiblik”, “üzüya”, “dəftərxana icraçılığı”, “yüksək konformizm” meyarlarına əsaslanan, işçilərin yaradıcı və fərdi

keyfiyyətləri və xidmətlərinin təhrif olunmuş qiymətləndirilməsi xarakterikdir. Bürokratizm nümayəndələrinə xidməti mövqeyini itirmək qorxusu ilə şərtlənən, dəyişikliklərdə zahiri maraqlılığın, səmimiyyətin və əməkdaşlara diqqətin təqlidi, saxta fəallıq və gözdən pərdə asma, bürokratik “ağalıq” və “bürokratiya keşikçiliyi”, günahı qərar qəbul etməkdə hüquqi və mənəvi haqqı olmayan icraçıların boynuna qoyaraq məsuliyyətdən yaxa qurtarmaq cəhdi də xarakterikdir. Bürokratizmin daşıyıcılarına – “çeynənmiş danışiq ifadələri” və “etiketlərdən” istifadə etməklə intriqalar yaratmağa, informasiya monopoliyasına və məsələlərin məxfi həll edilməsinə, qeyri-ordinar şəxsiyyətlərin - mütərəqqi yeniliklərin daşıyıcılarının zorla ayrılması və ya təcrid edilməsi, rəisin nüfuz dairəsini məhdudlaşdırmaq “təhlükəsi” görünən dəyişikliklər qorxusu və kollektivin sosial və yaradıcı fəallığını ləngidən “özünüsiğorta” cəhdi xasdır. Vətəndaş özünüdərkinin olmaması - bürokratizm daşıyıcılarının ideoloji məqsədlərin və həyat fəaliyyətinin mənasını dərk etməsinə neqativ təsir göstərir, korporativ əxlaq isə onların siyasi və sosial məsuliyyətinin azalmasına gətirib çıxarır. Buna görə də şəxsi məqsədlərinə nail olmaq üçün çox zaman bürokratizm öz “oyun qaydalarını” insanlara zorla qəbul etdirmə, “damğa vurma” yolu ilə diskussiyanı kəsmə, özünün layiq olmayan adamlarını məsul vəzifələrə irəli çəkmə və “dar-tıb aparma”, onlara əlavə fayda və imtiyazlar “bağışlamaq” cəhdləri kimi metodlardan istifadə edirlər.

Səriştəlilik, möhkəm iradə və qətiyyət, qəbul edilən qərarlara və işin nəticələrinə görə rəhbərin yüksək məsuliyyətini tələb edən *avtoritar üslubun* zəruri komponentləri ilə birləşmədə, kollektivdə daha əlverişli iqlimə, səlahiyyətlərin bölünməsinə, əməkdaşların yaradıcı təşəbbüsü və innovasiyalarını, onların maraqlarının mümkün maksimal təminatını nəzərdə tutan *demokratik üslubun* üstünlüyünün imkan verdiyini hesab etmək qəbul edilmişdir. Belə yanaşma əməkdaşların azadlığı və müstəqilliyinin müəyyən dərəcəsinə, rəhbərlik tərəfindən onlara olan etimadı və yaradıcı fəallığı daha az buxovlayan metodların köməyi ilə onların fəaliyyətinə nəzarəti nəzərdə tutur. *Demokratik idarəetmə üslubu* mühüm problemlərin müzakirəsi və həlli zamanı kollegiallıqla şərtlənir. O, məşvərət, məsləhət, informasiya, motivasiya, obyektiv qiymətləndirmə və xeyirxahlıq kimi idarəetmə metodlarının istifadəsini nəzərdə tutan şəxsiyyətə hörmət və insanlar qarşısında məsuliyyət mədəniyyəti üzərində qurulur. Demokratik üslub insanlara biganəliyi, iş etinasızlığı, qeyri-səmimiyyəti və məsuliyyətsizliyi istisna edir. Əgər avtoritar rəhbərdə idarəetmənin komanda metodu 60% təşkil edirsə, demokratik rəhbərdə əmrlər və komandalər 5%-dən çox təşkil etmir. 1938-ci ildə ABŞ-da məktəblilər kimi “həssas material” üzərində aparılmış *üç idarəetmə üslubunun* (avtoritar, demokratik, liberal) *müqayisəli təhlili göstərdi ki, demok-*

ratik üslubda əhəmiyyətli müvəffəqiyyətlər əldə edilmiş və daha yaxşı və daha artıq işləmək arzusu ifadə olunmuşdur; işdə yaradıcı yanaşma, maraq və komanda üzvləri arasında yaxşı münasibətlər müşahidə edilmişdir. *Liberal idarəetmə* üslubu zamanı yerinə yetirilən iş, həcminə görə daha az, keyfiyyətinə görə daha pis idi. *Avtoritar idarəetmə* üslubu zamanı kəmiyyət göstəricilərinə görə iş daha yüksək idi, lakin rəhbər otaqdan çıxanda, iş dayanırdı, qarşılıqlı münasibətlərdə isə inamsızlıq, düşmənçilik, yaltaqlıq və itaətkarlıq aşkar edilirdi.

Beləliklə, *demokratik üslub* vahid rəhbərlik prinsipini və rəhbərin fərdi məsuliyyətini pozmadan şəxsiyyətə hörməti, əməkdaşların müstəqilliyini, məsuliyyətini və yaradıcı fəallığını, onların qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb edilməsini təmin edən şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Rəhbərin real hakimiyyətinin və nüfuzunun möhkəmləndirilməsinə tabe olanların əməyinin ədalətlə qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması yardım edir. *Hakimiyyət nüfuzu* - özündə şüuru, biliyi və etikanı birləşdirən *yüksək mədəniyyət hakimiyyətinə istinad etməlidir*. Hakimiyyət nüfuzunun yeganə mənbəyi, insanın tutduğu vəzifə deyil, şəxsiyyətin intellektual, peşəkar və mənəvi potensialıdır.

Tarixi səhnəni tərk etməkdə olan avtoritar idarəçilik üslubu ilə mübarizədə demokratik üslubun təsdiqi prosesi müəyyən psixoloji çətinliklərlə müşayiət olunur. *Sosial hadisə olan bürokratizmin aradan qaldırılmasının açarı idarəçiliyin demokratlaşdırılması, yüksək demokratik idarəetmə mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsidir*. Demokratik idarəetmə mədəniyyəti səviyyəsinin yüksəldilməsi, idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi, onun permanent demokratlaşdırılması, öz əməkdaşlarının qiymətləndirilməsində rəhbərin əsaslandığı prinsiplərin və meyarların düzgün seçimi, aldıkları nəticələrin sosial dəyərindən asılı olaraq, bürokratların fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi - *bürokratizmi doğuran və yenidən yaradan şəraitin aradan qaldırılmasına imkan verir*. Bu prosesin mexanizmləri şəffaflıq və nəzarət, idarəçilik fəaliyyətinin ictimai monitorinqi, rəhbərlərin seçki ilə olmasının və onların kollektivə hesabat verməli olmasının genişləndirilməsi, volyuntarist və texnokratik qərarların təcrid edilməsi, rəhbərlərin əməyinin nəticələrinin onun idarə etdikləri tərəfindən qiymətləndirilməsidir. İdarəetmə üslubunun müntəzəm demokratlaşdırılması - hakimiyyətdən sui-istifadənin, korrupsiya və digər cinayətlərin aradan qaldırılması, idarəçiliyin “antimədəniyyətdən” təmizlənməsi, milli maraqlara cavab verən idarəetmə sisteminin sosial sağlamlığı və onun effektivliyinin yüksəldilməsi üçün imkanlar açır.

“Şəxsiyyət və ya “dionisi” mədəniyyəti” kimi məlum olan *liberal üslub*, əməyin icbarilik deyil, yaradıcı maraqlara əsaslandığı elmi kollektiv-

lərdə daha effektivdir. O, rəhbərin alimlərlə rəftarında, minimal əmək rəqlamenti və onların iş rejiminə müdaxilə prosesində xüsusi nəzakəti, böyük etimadı, onların fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilmə meyarlarının düzgün müəyyənləşdirilməsi bacarığını nəzərdə tutur. Liberal üslub, qazancın işçilərin öz əməyinin son nəticəsindən asılı olduğu cüzi əmək bölgülü kiçik təşkilatlarda da üstündür. Burada liberal idarəçilik üslubu demokratik idarəçilik üslubu ilə qarışır ki, bu da ümumi işə öz töhfəsindən mənəvi zövq almaq və özünün fərdi qabiliyyətlərini və keyfiyyətlərini daha yaşxı tərdə göstərmək imkanı verir. Təcrübədə, adətən, üslubların qarışığı yer tutur, bu da kollektivin istehsal spesifikasiyası və ondakı münasibətlərin xarakterindən, əməkdaşların mədəni səviyyəsindən, konkret situasiyadan asılıdır.

*Zahiri işgüzar münasibətlər kontekstində* hər bir konkret situasiyada ictimaiyyətlə və media ilə əlaqələrin idarəetmə effektivliyinə təsirini, təşkilatın məhsul dizaynının rolu, həmçinin milli və xarici partnyorlarla münasibətlərdə manipulyasiya, rəqabət və əməkdaşlıq xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır.

*Bu mövzuda nəzərdən keçirilən məsələlərə yekun vuraraq qeyd edək ki, insan münasibətləri mədəniyyətinin səviyyəsi, bəşəriyyətin hakimiyyətlər iyerarxiyasında “ən yüksək hakimiyyət” olan əqli və mənəvi mədəniyyətin səviyyəsindən həlledici dərəcədə asılıdır. Yüksək əqli və mənəvi mədəniyyətə malik insan - ədalətli, qayğıkeş, xeyirxah, öz qarşısında təmiz vicdana malik olmalı, yüksək məqsədlərə və yaradıcı işlərə can atmalı, başqalarına qarşı mərhəmətli və özünə qarşı tələbkar olmalı, özünün yanlış hərəkətlərinə görə üzr istəmək mərdliyinə malik olmalıdır. Belə insan onu əhatə edən insanların həyatına mümkün qədər çox işıq, hərarət və ümid gətirməyə həmişə can atır. Özünün sosial, maddi və ya hakimiyyət vəziyyətinə baxmayaraq, o, yüksək ruhi mədəniyyəti ilə öz şəxsiyyətinə hörmət və məhəbbət qazanmağa can atır. Həyat qarşısında mərdliyini saxlayaraq və özünün yüksək təyini və məsuliyyətini daim xatırlayaraq, *mədəni insan* “axınla üzməli” deyil, öz ideallarının həyata keçirilməsi uğrunda mübarizə aparmalı, başqalarında “mədəniyyət məşəlini alovlandırmağa”, dağıtmağa deyil, qurmağa çalışmalı, pis fikirlərdən, sözlərdən və hərəkətlərdən çəkinməli, özünü və ətraf aləmi pozitiv və harmonik olaraq yenidən təşkil etməyə və təkmilləşdirməyə can atmalıdır. O, dünənki günlə deyil, bugünkü və gələcək günlə yaşamalı, neqativ təfəkkür və davranış stereotiplərindən azad olmalı, innovativ və xoş məram prinsipləri əsasında düşünməli və hərəkət etməli, yüksək şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyəti ilə sıx bağlı olan öz xoşbəxtliyinin memarı olmalıdır.*

Yüksək mədəniyyət və xoş məramın formalaşdırılması yalnız anadangəlmə keyfiyyətlərdən asılı deyil. O daim aqlın gücünü, bəşəriyyət tərəfin-

dən əldə edilmiş biliklərə qoşulmağı, möhkəm iradənin, insanlığın və gözəl hisslərin tərbiyə edilməsini tələb edir. Mədəni inkişaf prosesində *insan* öz həyat fəaliyyəti üçün yeni-yeni imkanlar açaraq, dəyişir və təkmilləşir, müdrik olur. İnsan tərəfindən çətinliklərin qavranılması, onun öz daxili aləminə, zənginliyə və yoxsulluğa, uğurlara və uğursuzluqlara münasibəti bu prosesin keyfiyyətindən asılıdır. Y. Rayninin müdrik sözlərini xatırlayaq: “Öz ızdırablarının üzünə gülümsə - onların acısı yox olacaq. Öz rəqibinin üzünə gülümsə - onun acığı yox olacaq. Öz acığının da üzünə gülümsə - o da yox olacaq”. Üzünə və başqalarına hörmət edərək, başqalarını təqlid etmədən fikrini özündə cəmləşdirərək, heç kəsin ayağını tapdamadan “böyük addımlar ataraq”, ətrafdakıları əzmədən ardıcılıq və mətanət göstərərək, başqalarını özündən asılı etmədən onlara təmənnasız kömək və dəstək göstərərək, insanların azadlıq hissini təşviq edərək mədəni insan çalışır ki, ətrafdakılar onunla əməkdaşlıq etsinlər.

### **Fəsil 7. Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti - beynəlxalq idarəçiliyin əsası kimi. Beynəlxalq hüquq, sülh mədəniyyəti və münaqişələrin həlli**

*Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti anlayışı. Beynəlxalq hüquq. Əsas məqsədlər. Beynəlxalq hüququn əsas prinsipləri. Beynəlxalq hüquq formaları və normaları. Beynəlxalq ənanələr və beynəlxalq nəzakət. Beynəlxalq hüquq funksiyaları və anlayışları. Mədəniyyətin və mədəni irsin qorunması və inkişaf etdirilməsi hüququ. Sülh mədəniyyəti. Münaqişələrin həlli.*

Müasir dünya sivilizasiyası inkişaf proseslərinin tənzimlənməsi və beynəlxalq idarəçilik sisteminin təkmilləşdirilməsində beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin xüsusi yeri vardır. *Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti* – müxtəlif xalqların maraqlarının tənzimlənməsinə, uyğunlaşdırılmasına və mədəniyyətlərinin ahəngdarlığına istiqamətlənən müəyyən peşəkar biliklər, dəyərlər, etik və hüquqi normalar, üsullar, texnologiyalar və proseslərdə təcəssüm olunan beynəlxalq fəaliyyətdir. O, *sosial-mədəni*, o cümlədən elmi, maarifləndirici, texnoloji, hüquqi, tibbi, ekoloji, siyasi, iqtisadi-ticarət, dini, idman, bədii, diplomatik və digər münasibətlərin geniş spektrini daxil edir.

*Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti* - mədəniyyətlərin dialoqunun, Qərb və Şərq sivilizasiyalarının əməkdaşlığı üçün əlverişli şəraitin formalaşdırılmasının zəruri şərtidir. O, yüksək etik və hüquqi mədəniyyəti, ümumbəşəri mədəni dəyərlər prioritetini, universal mənəvi prinsipləri, xoş

məramı, insan hüquqlarının müdafiəsini, iştirakçıların qarşılıqlı iqtisadi, siyasi və elmi maraqlarının hesaba alınmasını nəzərdə tutur. O, müxtəlif xalqların mədəniyyətlərinin harmonizasiyası və maraqlarının uyğunluğu, sülh mədəniyyətinin bərqərar edilməsi, universal həyat tərzini, xalqların və dövlətlərin qarşılıqlı anlaşma, həmrəylik və əməkdaşlığının əsası olan humanizmin təsdiqi üçün zəruri qlobal mədəni eyniliyin formalaşdırılmasının əsasını təşkil edir.

Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin mühüm hissəsi beynəlxalq hüquqdur. *Beynəlxalq hüquq* – sülh və əməkdaşlığın təmin edilməsi məqsədi ilə dövlətlərarası münasibətləri tənzimləyən hüquqi normalar sistemidir. Dövlətlərarası münasibətlər dedikdə, dövlətlərin, dövlətlərarası təşkilatların və öz dövlətinin, azad şəhərinin yaradılması uğrunda mübarizə aparən, məsələn, millət kimi dövlətbənzər qurumlar başa düşülür.

İnsanın və cəmiyyətin həyatı maraqlarının müdafiəsində beynəlxalq hüququn əhəmiyyətinin artması getdikcə daha geniş əhali təbəqələrinin diqqətini ona cəlb edir. Bütün insan hüquqlarının əsasını təhlükəsiz dünyada yaşama hüququnun təşkil etdiyi və bir çox digərləri kimi, bu hüququn da yalnız etibarlı beynəlxalq hüquq qaydaları şəraitində təmin edilə biləcəyi dərk edilir. Beynəlxalq hüququn pozitiv imkanlarının reallaşdırılmasında ictimaiyyətin rolu artır. Ətraf mühit hüququ, təhlükəsizlik hüququ, humanitar hüquq, iqtisadi hüquq kimi sahələrdə də ictimaiyyət özünü fəal surətdə göstərir. Beynəlxalq hüquqa təsir göstərən xalq diplomatiyasının da gücü artır.

Yeni siyasi təfəkkürün əks olunduğu müasir beynəlxalq hüququn özülü BMT Nizamnaməsi tərəfindən qoyulmuşdur. Beynəlxalq hüququn əsasını uzun əsrlər boyu üstünlük təşkil edən güc hakimiyyəti konsepsiyasından imtinaya və onun hüquq hakimiyyəti konsepsiyası ilə əvəzlənməsinə səbəncam verən *əməkdaşlıq prinsipi* təşkil edir. Müasir beynəlxalq hüququn xarakterik cəhəti, onda insan hüquqlarının təsdiq edilməsidir. Nizamnamə başlıca sistemyaradıcı amillər olan, beynəlxalq hüququn ümumi məqsədləri və prinsiplərini müəyyən etmişdir. Hüquq, normalar məcmusundan vahid məqsədlər və prinsiplər basazı əsasında yaradılmış sistemə çevrilmişdir. Beynəlxalq hüququn fəaliyyət mexanizmi əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilmişdir. Beynəlxalq təşkilatların inkişaf etmiş sisteminin yaradılması qanunyaradıcı və qanunicraedici prosesin institutlaşdırılması ilə nəticələndi.

Müasir beynəlxalq hüquq üçün hüquqa xas metodla beynəlxalq əlaqələri nizamlayan, beynəlxalq hüququn mühüm keyfiyyəti – *hüquqi zəruri qüvvə* xarakterikdir. Dövlətlərin razılığı yalnız ayrı-ayrı müqaviləyə, ayrı-ayrı normaya deyil, həm də bütövlükdə beynəlxalq hüquqa hüquq cəhətdən zəruri qüvvə verir. Bu, beynəlxalq hüquq üzrə öhdəliklərin vicdanla yerinə yetirilməsi prinsipində öz ifadəsini tapır. Beynəlxalq hüquqi zəruri qüvvə

problemi bu hüququn təbiəti ilə bağlı olanlar sırasına daxildir. Buna görə bu sahədə başlıca konsepsiyalar beynəlxalq hüquqi doktrinanın əsas məktəbləri ilə uyğundur. *Təbii hüquq məktəbinin tərəfdarları* beynəlxalq hüququn zəruri qüvvə mənbəyini təbiət qanunlarında, insan dərrakəsində və s. görürlər. *Pozitiv məktəbin nümayəndələri* belə keyfiyyət qismində dövlətlərin sazişini, razılaşmasını göstərirlər. Doktrinada beynəlxalq hüququn zəruri qüvvəsinə aid üçüncü başlıca istiqaməti *nihilistik* adlandırmaq olar, belə ki, ona aid olan konsepsiyalar, beynəlxalq hüququn hüquq nöqtəyi-nəzərindən qüvvəsini, bu və ya digər tərzdə, inkar edir.

BMT Nizamnaməsi ilə müəyyən edilmiş *beynəlxalq hüququn əsas məqsədləri bunlardır:*

- sülhün və təhlükəsizliyin mühafizəsi;
- dostluq münasibətlərinin inkişafı;
- iqtisadi, sosial, mədəni və humanitar xarakterli beynəlxalq problemlərin həllində və insan hüquqları və azadlıqlarına hörmətin təşviqi və inkişafında əməkdaşlığın həyata keçirilməsi;
- beynəlxalq hüququn müqavilələr və digər mənbələrindən irəli gələn, öhdəliklərə qarşı ədalətin və hörmətin gözlənilməsi mümkün ola bilən şəraitin yaradılması.

Müqavilənin məqsədləri onun reallaşdırılması üzrə qanuniliyin ölçü meyarıdır. *Beynəlxalq hüququn əsas prinsipləri* – xarakterik xüsusiyyətləri, həmçinin beynəlxalq hüququn əsas məzmununu əks etdirən və yüksək hüquqi qüvvəyə malik ümumiləşdirilmiş normalardır. Diplomatik praktikada onları adətən, *beynəlxalq münasibətlər prinsipi* adlandırırlar. Beynəlxalq hüquq çərçivəsində prinsiplərin müxtəlif növləri mövcuddur. Onların arasında *prinsip-ideyalar* mühüm yer tutur. Onlara: sülh və əməkdaşlıq, humanizm, demokratiya və s. ideyaları aiddir. Bu prinsiplər BMT Nizamnaməsində təsbit edilmişdir. Onların məzmunu, 1970-ci ildə Baş Assambleya tərəfindən, həmçinin 1975-ci ildə keçirilmiş Avropada Təhlükəsizlik və Əməkdaşlıq üzrə Müşavirənin Yekun aktında qəbul edilmiş, BMT Nizamnaməsinə uyğun dostluq münasibətləri və həmrəyliyə aid beynəlxalq hüquq prinsipləri haqqında Bəyannamədə aşkar edilir. Müasir beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin əsaslandığı etik-hüquqi prinsiplər, Helsinski razılaşmalarında da öz əksini tapmışdır.

Müasir beynəlxalq münasibətlər və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyətini müəyyən edən başlıca prinsiplər bunlardır:

1. *Güc tətbiq etməmə prinsipi.*
2. *Münaqişələrin sülh yolu ilə həlli prinsipi.*
3. *İnsan hüquqlarına hörmət prinsipi.*
4. *Suveren bərabərlik prinsipi.*



5. *Başqa dövlətlərin daxili işlərinə qarışmama prinsipi.*
6. *Ərazi bütövlüyü prinsipi.*
7. *Sərhədlərin toxunulmazlığı prinsipi.*
8. *Xalqların hüquq bərabərliyi və öz müqəddəratını təyin etmə prinsipi.*
9. *Əməkdaşlıq prinsipi.*
10. *Beynəlxalq hüquq üzrə öhdəliklərin vicdanla yerinə yetirilməsi prinsipi.*

*Güc tətbiq etməmə prinsipi*, müharibənin bəlalarından gələcək nəsillərin xilasını silahlı qüvvələrin başqa cür deyil, yalnız ümumi məqsədlərdə tətbiqinə uyğun praktikanın qəbulunu əsas məqsəd kimi müəyyənləşdirən BMT Nizamnaməsində təsis edilmişdir. Nizamnamə yalnız silahlı qüvvələrin tətbiqini deyil, ümumiyyətlə, güc tətbiqini qadağan etmişdir. Bundan əlavə, BMT məqsədlərinə uyğun olmayan hər hansı bir tərzdə hətta güc təhdidi belə qadağan edilmişdir.

Nizamnamə güc və ya hədə tətbiqinin mümkünlüyünü yalnız iki halda nəzərdə tutur. *Birincisi*, sülh təhlükəsi, sülhün istənilən pozulması və ya təcavüz aktı zamanı - Təhlükəsizlik Şurasının qərarı ilə. *İkincisi*, silahlı hücum zamanı - Təhlükəsizlik Şurası beynəlxalq sülhün və təhlükəsizliyin saxlanması üçün zəruri tədbirlər qəbul edəndək, özünümüdafiə hüququnun həyata keçirilməsi qaydasında.

*Münaqişələrin sülh yolu ilə həlli prinsipi* tələb edir ki, hər bir dövlət başqa dövlətlərlə beynəlxalq münaqişələrini sülh vasitələri ilə elə həll etsin ki, beynəlxalq sülh, təhlükəsizlik və ədalət təhlükəyə uğramasın. Bu prinsip BMT Nizamnaməsinə uyğun 1970-ci il beynəlxalq hüquq prinsipləri haqqında Bəyannamədə ifadə edilmişdir. Prinsip BMT Nizamnaməsində və beynəlxalq hüquq prinsiplərini şərh edən bütün beynəlxalq aktlarda təsbit edilmişdir. Ona Baş Assambleyanın bir sıra qətnamələri həsr olunmuşdur ki, onların arasında beynəlxalq münaqişələrin sülh yolu ilə həlli haqqında 1982-ci il Manil bəyannaməsini fərqləndirmək olar. Bu prinsipi müəyyən edən ilk çoxtərəfli akt Millətlər Cəmiyyətinin Statutu olmuşdur.

*İnsan hüquqlarına hörmət prinsipi* bir sıra beynəlxalq sənədlərdə - BMT Nizamnaməsi, insan haqlarının 1948-ci il Ümumi bəyannaməsində və 1966-cı ilin: “Vətəndaş və siyasi hüquqlar haqqında” və “İqtisadi, sosial və mədəni hüquqlar haqqında” iki paktında möhkəmləndirilmişdir. Konkret aspektlər üzrə də bir sıra konvensiyalar imzalanmışdır: “Soyqırım cinayəti və ona görə cəza tədbirləri xəbərdarlığı haqqında” (1948), “İrqi ayrı-seçkiliyin bütün formalarının ləğv edilməsi haqqında” (1966), “Qadınlara qarşı ayrı-seçkiliyin bütün formalarının ləğv edilməsi haqqında” (1979), “Uşaq hüquqları haqqında” (1989) və s.

*Suveren bərabərlik prinsipi* bütün dövlətlər üçün bərabər olan əsas hüquq və vəzifələri, o cümlədən öz siyasi, sosial, iqtisadi və mədəni sistemini azad seçmək və inkişaf etdirmək, öz qanunları və inzibati qaydalarını tətbiq etmək kimi suveren hüququ nəzərdə tutur. Bu prinsipə görə, bütün dövlətlər bir-birinin suveren bərabərliyinə və özünəməxsusluğuna, beynəlxalq hüquqla uyğunluqda başqa dövlətlərlə münasibətlərini öz nöqteyi-nəzərinə görə müəyyən etmək və həyata keçirmək hüququna hörmət etməlidirlər.

*Başqa dövlətlərin daxili işlərinə qarışmama prinsipi* BMT-yə, mahiyətə hər hansı bir dövlətin daxili səlahiyyətlərinə aid olan işlərə qarışma hüququ vermir və Nizamnamə qaydasında həlli üçün belə işləri təqdim etməyi üzv-dövlətlərdən tələb etmir. BMT Nizamnaməsi, əhəmiyyətli məsələlər dairəsi üzrə, məsələn, həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinə, əhalinin tam məşğulluğuna, insan hüquqlarına ümumi hörmətə yardım kimi sırf daxili xarakterli əməkdaşlığın inkişafını nəzərdə tutur.

*Ərazi bütövlüyü prinsipi*, dövlətlərin ərazi toxunulmazlığına qarşı güc təhdidi və ya onun tətbiqi təhlükəsindən çəkinmək öhdəsini qoyan BMT Nizamnaməsi ilə şərtlənmişdir. Ərazi dövlətin maddi əsasıdır, onun mövcudluğunun zəruri şərtidir. Buna görə də dövlətlər onun bütövlüyünün təmin edilməsinə xüsusi diqqət ayırırlar. Millətlər Cəmiyyəti Statutu üzv-dövlətlərin ərazi bütövlüyünə hörmət edilməsinə və hər cür xarici hücumla qarşı onu qorumağa məcbur edir.

*Sərhədlərin toxunulmamazlığı prinsipi* beynəlxalq hüquq prinsipləri haqqında Bəyannamədə ifadə olunmuşdur ki, burada güc tətbiq etməmə prinsipi haqqında bölmədə yazılıb: “Hər bir dövlət digər dövlətin mövcud beynəlxalq sərhədlərinin pozulması məqsədi ilə güc təhdidindən və ya beynəlxalq münaqişələr, o cümlədən dövlətlərin sərhədlərinə aid olan ərazi mübahisələri və məsələlərinin həlli vasitəsi qismində onun tətbiqindən çəkinməlidir”.

*Xalqların hüquq bərabərliyi və öz müqəddəratını təyin etmə prinsipi* BMT Nizamnaməsində ifadə olunmuşdur ki, burada Təşkilatın məqsədlərindən biri kimi göstərilib: “Xalqların hüquq bərabərliyi və öz müqəddəratını təyin etmə prinsipinə hörmət əsasında millətlər arasında dostluq münasibətlərini inkişaf etdirmək, habelə ümumdünya sülhünün möhkəmləndirilməsi üçün digər müvafiq tədbirlər görmək”. Prinsipin məzmunu ilk dəfə beynəlxalq hüquq prinsipləri haqqında Bəyannamədə açıqlanmışdır: “Bütün xalqlar, xaricdən müdaxilə olmadan, öz siyasi statusunu sərbəst surətdə təyin etmək, öz iqtisadi, sosial və mədəni inkişafını həyata keçirmək hüququna malikdir və BMT Nizamnaməsinə uyğun olaraq hər bir dövlət bu hüquqa hörmət etməlidir”.

BMT Nizamnaməsində təcəssüm olunmuş hərtərəfli əməkdaşlıq ideyasını əks etdirən *əməkdaşlıq prinsipi*, beynəlxalq hüquq prinsipləri haqqında Bəyannamədə ifadə olunmuşdur. Bu prinsip siyasi, iqtisadi və sosial sistemlərin fərqindən asılı olmayaraq bir-biri ilə əməkdaşlıq etməyi dövlətlərin öhdəsinə qoyur. Həmçinin, əməkdaşlığın əsas istiqamətləri müəyyən edilmişdir: sülhün və təhlükəsizliyin qorunması; insan hüquqlarına ümumi hörmət; suveren bərabərlik və bir-birinin daxili işlərinə qarışmama prinsipi-nə uyğun olaraq, iqtisadi, sosial, mədəni, texniki və ticarət sahələrində beynəlxalq münasibətlərin həyata keçirilməsi; BMT ilə əməkdaşlıq və onun Nizamnaməsi tərəfindən nəzərdə tutulan tədbirlərin görülməsi; bütün dünyada, xüsusən inkişaf etməkdə olan ölkələrdə iqtisadi inkişafa yardım etmə.

Beynəlxalq hüquq normalarının hüquqi qüvvəsinin tanınması haqqında dövlətlərin razılığını möhkəmlədən *beynəlxalq hüquq üzrə öhdəliklərin vicdanla yerinə yetirilməsi prinsipi* zəruri hüquq kateqoriyasına aiddir. Suveren dövlətlər üçün hüquqi zəruri normalar yaradılmasının yeganə üsulunun onların razılaşması olması haqqında ümumi müddəa bu prinsip üçün öz əhəmiyyətini saxlayır. Bu prinsipsiz beynəlxalq hüquq - hüquq olmazdı və beynəlxalq hüququn hüquqi qüvvəsi məhz ondadır.

*Beynəlxalq hüquq normalar formasında mövcuddur.* Normaların hüquqi məzmunu *davranış qaydasıdır*. Əgər normalar beynəlxalq hüququn mövcudluğunun zəruri *daxili formasını* təmsil edərsə, onda onun *xarici forması*, yəni ifadə tərz-i - *adət, müqavilə* və beynəlxalq təşkilatların hüquqyaradıcı qərarlarıdır. Beynəlxalq-hüquqi normaların bu rəsmi-hüquqi mövcudluq forması *beynəlxalq hüquq mənbələri adlanır*. *Müqavilə və adət* hüquqi qüvvəsi ümumi beynəlxalq hüquqdan irəli gələn universal mənbələrdir. Təşkilatların *hüquqyaradıcı qərarları* hüquqi qüvvəsi müvafiq təşkilatların təsis edici aktı ilə müəyyən edilən xüsusi mənbədir.

*Beynəlxalq hüquq siyasi normalara zidd olmamalıdır.* Təbiətinə görə siyasi normalar dövlətlərin razılaşdırılmış iradəsini ifadə edir və bu mənada beynəlxalq hüquq normaları ilə eyni xassəyə malikdir. Onlar beynəlxalq hüquq normalarından onunla fərqlənirlər ki, qanunların məzmununu razılaşdırılaraq, dövlətlər ona hüquqi deyil, siyasi məcburi qüvvə vermişlər. Siyasi normalar aydın ifadə olunmuş, məsələn, bəyannamələrdə, birgə bəyanatlarda, rəsmi məlumatlarda, həmçinin yazılmamış normalar, siyasi adətlər və “oyun qaydaları” formasında mövcud olurlar. Siyasi normaların pozulması zamanı sanksiyalar - dövlətlərin, beynəlxalq təşkilatların bu normaların pozulmasına qarşı mənfi reaksiyasında özünü göstərir. Normaları pozan dövlət mövcud siyasi sistemdən irəli gələn faydalardan istifadə etmək imkanından məhrum edilə bilər.

Sayız-hesabsız beynəlxalq orqan və təşkilatların meydana çıxması, onların qərarlarında ifadə olunan və onların fəaliyyətini nizamlamağa qadir

olan çoxlu sayda *təşkilati və ya inzibati normaları* yaratdı. Bu qəbildən olan normaları qətnamələrdə ifadə olunan və dövlətlərin iştirakı ilə münasibətləri nizamlamaq iqtidarında olan normalardan fərqləndirmək lazımdır. Sözücülər tövsiyə xarakteri daşıyır. *Təşkilati normalar* - beynəlxalq təşkilatların daxili hüquqi normalarıdır.

Dövlətlərin beynəlxalq münasibətlər praktikası prosesində hüquqi qüvvəsi olmayan beynəlxalq normalar - *adətlər və ya ənənələr* yaranır. Müəyyən bir qayda uzun müddət gözlənilirsə, onda o, adətə və ya ənənəyə çevrilir və onda onu gözləmək düzgün, ondan kənara çıxmaq isə səhv hesab edilir. Qədim əxlaq qaydası: hamının riayət etdiyi qaydalardan kənara çıxmaq lazım deyil (non recedendum a communi odservanti). Hüquqi qüvvə kimi qəbul edilən *adət*, beynəlxalq hüququn adi normasına çevrilir.

Beynəlxalq hüquqla yanaşı *beynəlxalq nəzakət* də mövcuddur. Bu - beynəlxalq ünsiyyət iştirakçılarının hüquqi qüvvəyə malik olmayan xeyirxahlıq, ədəb, təmkinlilik, diqqət və qarşılıqlı hörmət qaydalarıdır. Nəzakət normalarının gözlənilməməsi etiraz formasında cavab reaksiyasına səbəb ola bilər, lakin digər cavab tədbirləri də tətbiq edilir. Məlumdur ki, retorsiya (cavab reaksiyası), hüquqi çərçivədən kənara çıxmamış olsa da, qərəzkar hərəkətlərə cavab tədbirini ifadə edir.

*Beynəlxalq hüququn bir sıra funksiyaları vardır* ki, bu funksiyalarda onun ictimai rolu ilə müəyyən olunan sosial mühitə təsirinin əsas istiqamətləri əks olunmuşdur. Beynəlxalq hüququn *başlıca sosial funksiyası* - beynəlxalq münasibətlərin mövcud sisteminin möhkəmləndirilməsidir. *Başlıca hüquqi funksiya* - dövlətlərarası münasibətlərin hüquqi tənzimlənməsindədir. Sistemdə müəyyən nizamın saxlanmasına yönəldildiyi üçün hər iki funksiya sabitləşdirici və qoruyucu xarakter daşıyır. Beynəlxalq hüquq, həmçinin onun məqsədləri və prinsiplərinə zidd olan *yeni münasibətlərin və institutların mövcud olması və meydana çıxmasına müqavimət funksiyasını yerinə yetirir*. Xalqlar və dövlətlər arasında qarşılıqlı əlaqəni genişləndirmək və dərinləşdirməkdən ibarət olan *beynəlmilləşdirici funksiya* əhəmiyyətlidir. *İnformasiya-tərbiyəvi funksiya*, dövlətlərin toplanmış rəşional davranış təcrübəsinin ötürülməsindən, hüququn imkanlarından istifadəyə dair maariflənmədən, hüquqa və onunla qorunan maraqlara və dəyərlərə hörmət ruhunda tərbiyəsindən ibarətdir.

Beynəlxalq hüquq arsenalında, *beynəlxalq hüquq intizamı, beynəlxalq qanunçuluq, beynəlxalq-hüquqi məsuliyyət, beynəlxalq-hüquqi tənzimləmə* kimi anlayışlardan da istifadə edilir.

*Beynəlxalq hüquq intizamı* – beynəlxalq hüququn məqsədləri və prinsipləri əsasında dövlətlər birliliyinə struktur sabitlik vermək iqtidarlı beynəlxalq-hüquqi münasibətlər sistemidir.

*Beynəlxalq qanunçuluq* - beynəlxalq hüquq üzrə vəzifələrin vicdanla yerinə yetirilməsinə əsaslanan və bu prinsipin həyata keçirilməsini təmin edən beynəlxalq münasibətlərin fəaliyyət rejimi sistemidir.

*Beynəlxalq-hüquqi məsuliyyət* - beynəlxalq hüquqa zidd əməlin doğurduğu məsuliyyətdir ki, onun elementləri bunlardır: subyektiv element - verilmiş subyektin özlüyündə (bu və ya digər şəxsin deyil, bütövlükdə məhz dövlətin) təqsirin olması; obyektiv element – subyekt tərəfindən özünün beynəlxalq-hüquqi öhdəliklərinin pozulmasıdır.

*Beynəlxalq-hüquqi tənzimləmə* - beynəlxalq hüququn köməyi ilə dövlətlərin öz qarşılıqlı münasibətlərinə səlahiyyətli təsiridir. Bu tənzimləmə *sosial idarəetmənin növ müxtəlifliyindən* ibarətdir. Beynəlxalq-hüquqi tənzimləmə sistemi iki altsistemdən ibarətdir: *tənzimlənen və tənzimləyən*. Birinci, tənzimləmə *obyekti* olan dövlətlərarası münasibətlər sistemidir. Tənzimləyən - beynəlxalq-hüquq təsirli vasitələr sistemidir. Beynəlxalq-hüquqi tənzimləmə, sosial idarəetmə növü olaraq, *beynəlxalq hüququn subyektivi və obyektivinin* təmsil olunduğu *ictimai münasibətlərin idarə edilməsini ifadə edir*. *Beynəlxalq hüququn subyektivi* – öz imkanları və yuridik xüsusiyyətləri sayəsində beynəlxalq hüquq üzrə hüquqlara və vəzifələrə malik olmağa, bu normaların yaradılmasında və tətbiqində iştirak etməyə qabil müstəqil qurumdur. Bu gün ümumi qəbul edilmiş subyektlər – dövlətlər və dövlətlərarası təşkilatlardır. Müstəqil dövlət yaradılması uğrunda mübarizə aparən xalqların, millətlərin hüquqi subyektivi o qədər də etibarlı qəbul edilmiş deyil. Əsas beynəlxalq hüquq subyektivi - dövlətdir. *Beynəlxalq hüquq obyektivi* - onun fəaliyyətinin nəyə yönəldiyi, nəyi tənzimləmək iqtidarında olmasıdır. Beynəlxalq hüquqda belə *obyekt* – beynəlxalq, daha dəqiq, dövlətlərarası münasibətlərdir. Tərəflərin hansı səbəbdən hüquqi münasibətlərə daxil olma səbəblərinin hamısının nəzərdə tutulduğu obyektədən, *beynəlxalq-hüquqi münasibətlər predmetini* fərqləndirmək lazımdır. Fəaliyyət və ya fəaliyyətdən uzaqlaşmaq, ərazi və s. belə predmet ola bilər. Ərazi haqqında müqavilə ona heç bir təsir göstərmir. O, verilmiş əraziyə görə dövlətlərin münasibətini müəyyən edir.

Beynəlxalq münasibətlərin tənzimlənməsinin və nizama salınmasının başlıca vasitəsi - *beynəlxalq normativ sistemdir*. Müasir zamanın xarakterik xüsusiyyəti – BMT Nizamnaməsinin məqsədləri və prinsipləri əsasında yaranmış qlobal normativ sistemin mövcudluğudur. Altsistem qismində buraya – siyasi, hüquqi, əxlaqi və digər beynəlxalq normalar daxildir. Belə normativ sistemlərin olması beynəlxalq birliyin olduqca yüksək inkişaf səviyyəsinin əlamətidir.

*Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin ayrılmaz hissəsi* və cəmiyyətin ruhi mədəniyyətinin mühüm indikatoru *hüquq mədəniyyəti* yaxud mədəniyyət

yətin və mədəni irsin qorunması və inkişaf etdirilməsi hüququdur.<sup>34</sup> *Mədəniyyət hüquqları* insan ləyaqətinə hörmətə, ruhi və maddi mədəniyyətin qorunmasına və inkişafına, süni və təbii dağıdıcı proseslərdən onun dövlət və beynəlxalq mühafizəsinə istiqamətlənmişdir. Onlar vətəndaşların bərabər mədəni inkişaf imkanları və səviyyəsi şərtlərinin, bəşəriyyət tərəfindən yaradılmış mədəni sərvətlərin bütün insanlar üçün əlçatan olmasının, milli və dünya mədəniyyəti sahəsində təhsilin və maarifin, həmçinin mədəni yaradıcılığın və əməkdaşlığın, mədəni dəyərlərin istehsalının və yayılmasının təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Müasir sivilisasiyanın dağıdıcı prosesləri, xalqlar və dövlətlər arasında tolerantlığın və qarşılıqlı anlaşmanın əldə edilməsinə yardım edən, xalqların və bütün bəşəriyyətin mədəni hüquqlarının müdafiəsi, beynəlxalq münasibətlərin hüquqi və etik nizamlanması, mədəniyyətlərin sistemli dialoqunun və qarşılıqlı zənginləşdirilməsinin zəruriliyini şərtləndirir. Mədəniyyətin və maarifin ədalət, azadlıq və sülh prinsipləri əsasında hüquqi mühafizəsi və planetin bütün insanları arasında geniş yayılması, insanın ləyaqəti, rifahı və həyat keyfiyyətinin qorunub saxlanması üçün zəruridir.

Bəşəriyyətin mədəni sərvəti bir çox xalqlar, millətlər və etnosların əməyi ilə yaradılır, xalqların mədəni müxtəlifliyinin və mədəni özünəməxsusluğunun saxlanması, mühafizəsi və inkişafı isə beynəlxalq birliyin qayğı predmetidir.

Mədəniyyətin harmonik inkişafı və mühafizəsi maraqları beynəlxalq sənədlərdə geniş əksini tapmışdır. BMT-nin və YUNESKO-nun sənədlərinə və bəyannamələrinə uyğun olaraq, hər bir insan, etnos və xalq, öz mədəniyyəti və mədəni irsini qoruma və inkişaf etdirmə, mədəni nemətlərdən istifadə etmə, mədəni həyatda iştirak etmə və yaradıcı fəaliyyət hüququna malikdir.

*Mədəniyyət hüquqları insan hüquqlarına dair aşağıdakı beynəlxalq sənədlərdə müəyyən edilmişdir:*

- *İnsan hüquqlarının ümumi bəyannaməsində.*
- *İqtisadi, sosial və mədəni hüquqlar haqqında Beynəlxalq Paktda.*
- *Vətəndaş hüquqları və siyasi hüquqlar haqqında Beynəlxalq Paktda.*
- *Bütün irqi ayrı-seçkilik formalarının aradan qaldırılmasında.*
- *Beynəlxalq mədəni əməkdaşlıq prinsipləri bəyannaməsində.*

Bu sənədlərə uyğun olaraq, hər bir insan və xalq aşağıdakı hüquqlara malikdir:

---

<sup>34</sup> Mədəniyyət hüquqları konsepsiyasının işlənib hazırlanmasında, mədəniyyət hüquqlarının qorunmasını və mümkünlüyünü insanlar üçün ayırd edən, və bu ayrılmaz hüquqların təmin edilməsinə görə dövlətin xüsusi rolunu və məsuliyyətini müəyyənləşdirən akademik D.S.Lixaçovun xidməti böyükdür.

- ✓ Cəmiyyətin mədəni həyatında sərbəst iştirak etmək, incəsənətdən zövq almaq;
- ✓ Elmi tərəqqinin nəticələri və onların əməli tətbiqindən istifadə etmək;
- ✓ Müəllifi olduğu istənilən elmi, ədəbi və bədii əsərlərlə əlaqədar yaranan mənəvi və maddi maraqların müdafiəsindən istifadə etmək;
- ✓ Mədəni fəaliyyətdə bərabər iştirak etmək;
- ✓ Öz mədəniyyətini azad inkişaf etdirmək, öz dilindən istifadə etmək və öz dininə etiqad etmək.

Beynəlxalq münasibətlərin tənzimlənməsində mühüm yer sülh mədəniyyətinə məxsusdur. *Sülh mədəniyyəti* – başqa xarakterlər, başqa mədəniyyətlər, dillər, milliyyətlər, əqidələr, mənşələr, doğulduğu yerlər, dinlər, dərisinin rəngi, yaş və cinsdən olan insanlarla dinc həyat və ya dinc yanaşı yaşama qabiliyyətidir. Bu, eqoizm və etnosentrizmə əks olan altruizm və sosial ədalət etik prinsipləri əsasında, insanları sevmək qabiliyyəti və başqaları üçün yaşamaq bacarığı, fundamental insani keyfiyyətlər və insanların ümumi bərabərliyinin tanınmasıdır. O, cəmiyyətdə mütərəqqi sosial-mədəni dəyişikliklərə istiqamətlənən qeyri-zorakı fəaliyyət proqramının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Sülh mədəniyyəti insanlar arasında insanın ruhi vəziyyəti, mənəvi sağlamlığı və həyat keyfiyyətində əlverişli şəkildə əks olunan qarşılıqlı ilıq münasibətlərə səbəb olur.

*Bütün dünyada sülh mədəniyyətinin yaradılmasının əsas şərtləri bunlardır:*

- Beynəlxalq kulturoloji təhsil və maarifin inkişafı.
- Yüksək etik mədəniyyət. Düzgün humanist tərbiyə. Bütün bəşəriyyətin maraqlarına cavab verən ümumbəşəri mədəni dəyərlər prioriteti.
- Yüksək hüquq və idarəetmə mədəniyyəti. İnsanın ümumi hüquqlarının gözlənilməsi.
- İnsanın ümumi hüquqları, azadlıqları və ləyaqətinin əsası olan universal insani dəyərlərə; bir qisim insanların digərlərinin dərdinə və iztirablarına səbəb olmasına yol verilməməsini nəzərdə tutan insan hüquqları və azadlıqlarına; bəşəriyyətin sosial inkişafının təbii qanunu olan xalqların mədəni müxtəlifliyinə hörmət.
- Sosial ədalət.
- Şəxsi və sosial məsuliyyət.
- Siyasi, gender və irqi hüquq bərabərliyi.
- Tolerantlıq, empatiya və qeyri-zorakılıq.
- Millətlərəarası və dinlərarası həmrəylik.
- Qlobal qarşılıqlı asılılığın dərk edilməsi.
- Yoxsulluğun azaldılması və rifahın artırılması.
- Ekoloji təhlükəsizlik.

▪ Şəxsiyyət, ailə, kollektiv, cəmiyyət və bütövlükdə, bəşəriyyətin yüksək ruhi mədəniyyətinin inkişafına yardım edən sosial mühitin formalaşdırılması.

▪ Düzgün dövlət və beynəlxalq mədəni siyasətin həyata keçirilməsi.

Sülh mədəniyyəti *münaqişələrin effektiv həll edilmə* vasitəsidir. Mürəkkəb inkişaf dinamikası ilə xarakterizə edilən müasir dünyada, müxtəlif ictimai-siyasi quruluşlar və idarəetmə sistemləri, həyat fəaliyyəti texnologiyaları, mədəni dəyərlər sistemi, xalqların və fərdlərin xarakteri ilə şərtlənən çoxlu sayda dinamik ziddiyyətlər və münaqişələr müşahidə edilir. Mahiyyət etibarı ilə insanlara xas bütün münaqişələr mədəniyyətlərin və maraqların toqquşmasına gətirib çıxarır.

*Münaqişə* - qarşılıqlı münasibətlərin pozulmasına gətirən, insana xas ziddiyyət formasıdır. Münaqişələr sülhü və, beləliklə, bəşəriyyətin normal həyat fəaliyyəti və inkişafı üçün lazım olan təbii şəraiti pozur.

*Münaqişələr etnik, əmək, ailə, dini, mədəni, siyasi, hərbi, iqtisadi, sosial və s. ola bilər.*

*Münaqişələrin gərginləşməsi və həlli mərhələlərini aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:*

- Maraqlarda ziddiyyətlər.
- Mövqələrdə ziddiyyətlər.
- Vasitələrdə ziddiyyətlər.
- Pozulmuş münasibətlər.
- Neqativ emosiyalar.
- Düşmənçilik hərəkətləri.

Münasibətlər *böhranın aradan qaldırılmasına* danışıqları, müzakirələri və qarşılıqlı faydalı nəticəni eyni vaxtda əldə etməklə, qarşılıqlı fəaliyyət yolu ilə nail olmaq olar. Münaqişələrin aradan qaldırılmasına və ya sosial terapiyasına yönəldilən danışıqlar prosesinin uğuru əsasən münaqişə tərəflərinin - şəxsiyyətə hörmət, digər mədəniyyətə, dinə, insan hüquqlarına hörmət, məsuliyyət mədəniyyəti, düzgünlük, təmkinlilik kimi universal mədəni prinsiplərə qarşılıqlı riayət etməsindən asılıdır.

Münaqişələrin aradan qaldırılması və həll edilməsinin *metodoloji əsası* - insanların, etnosların, millətlərin və dövlətlərin mədəniyyət və maraqlarının harmonizasiyasına düşünülmüş kulturoloji yanaşmadır. Dünya sivilizasiyasının çoxəsrlik inkişaf təcrübəsi müxtəlif xalqların mədəniyyətlərinin humanizmə, Kantın “xos məramı”na, sülh mədəniyyətinə, tolerantlığa və insanların əməkdaşlıq prinsiplərinə əsaslanan beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin yardımı ilə harmonizasiyasının zəruriliyini təsdiqləyir.



## **Fəsil 8. Dini mədəniyyət**

*Dini mədəniyyət biliyinin əhəmiyyəti. İbtidai və sinfli cəmiyyətlərin dini. Antik, orta əsr və müasir alimlərin şüuruna və inamına baxışlar. Yerli kiçik xalqların etiqadları. Zərdüştlük. Hinduizm. Çaynizm. Buddizm. Sintoizm. Daosizm. Konfutsianlıq. Yəhudi dini. Xristianlıq. İslam. Sihizm. Bəhayi. Sufi cəmiyyəti. Birlik Kilsəsi. Dinlərarası dialoqa aparan yol.*

Dünya dini mədəniyyətinə tarixən mədəni müxtəliflik xasdır. O, politeizmin və monoteizmin müxtəlif növlərini, həmçinin panteizmi və deizmi özündə birləşdirir. Dinlərin inkişafı ona zidd olan ateizmlə də müşayiət olunurdu. Elm və həyat bizim, o cümlədən dini mədəniyyət sahəsində, dünya-görüşümüzü yeni nailiyyətlər və kəşflərlə daim zənginləşdirir. İnsanların dini mədəniyyətinin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi və problemlərinin düzgün başa düşülməsi milli və qlobal idarəetmə üçün müstəsna əhəmiyyətə malikdir. Din – bəşəriyyətin ruhi mədəniyyət fenomenidir. Bu hələ ilk cəmiyyətlərin və sivilizasiyaların formalaşdığı dövrdə dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin fundamental əsası olan ən qədim ideologiyadır. Nə üçün din mədəniyyətini bilmə effektiv idarəetmə üçün vacibdir? Çünki bu bilik etnik və milli mədəniyyətlərin, insanların psixologiyasının izahını verir. Bu kulturoloji bilikdə dövlət və sosial idarəçiliyin həm subyekt, həm də obyekt olan insanın motivləri, xarakteri, davranışı, mədəniyyəti, həmçinin ailəni idarəetmə məsələləri ilə bağlı bir çox suallara cavab vardır. Müasir dinlərin humanist fəlsəfəsinin əsaslarını bilmək, şəxsiyyətin yüksək özünüidarə mədəniyyətinin formalaşdırılması üçün də vacibdir. Bununla yanaşı insanların dini mədəniyyət haqqında obyektiv bilikləri həm milli dövlətlər miqyasında, həm də beynəlxalq mədəni məkanda müxtəlif milliyyətlər və dinlərə məxsus insanların qarşılıqlı anlaşması, hörməti və əməkdaşlığı üçün lazımdır.

Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixi göstərir ki, müvəqqəti böhranlara və tənəzzül hallarına baxmayaraq, mədəniyyətin inkişafı – ağıl və mənəviyyatla formalaşdırılan müntəzəm progressiv prosesdir. Bəşəriyyətin bu və ya digər inkişaf mərhələlərində onun əsas inkişaf yollarını, ruhi mədəniyyətini, dinini, ideologiyasını, idarəetmə və istehsal texnologiyalarını, ictimai və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətini, intellektual, etik, hüquqi, bədii və istehsal nailiyyətlərini cəmiyyətin elmi bilikləri və mənəvi dəyərlərinin səviyyəsi müəyyən etmişdir. Bununla belə, mədəni inkişafın reallıqları belədir ki, hamı tərəfindən qəbul edilmiş fikirlər onun həqiqiliyini təsdiq etmir, çünki müxtəlif ölkələrdəki çoxlu insanlar özlərinin az təhsilli-

liyi səbəbindən aldana bilərlər. İnsanın bilikləri və mənəviyyatının daim təkmilləşdirilməsi əhəmiyyəti bununla şərtlənir.

Sözsüz ki, müxtəlif tarixi dövrlərdə dinin formaları və onlara münasibət birmənalı olmamışdır. Təbiət qanunlarını, o cümlədən, insan bədəninin və ruhunun təbiətini, həyat təzahürləri və hadisələrinin təbii səbəblərini bilməmə qədim insanlarda qorxu və sabahkı günə inamsızlıq doğururdu. Sınıf cəmiyyətlərdən əvvəl dinin əsas formaları – totemizm, magiyaya inam, fetişizm, təbiət ayini, animizm, əcdadların ayini idi. Totemizm – bir tərəfdən, insan qrupları və digər tərəfdən - bitkilərin, heyvanların və ya təbiət hadisələrinin müəyyən növü arasında sirli yaxınlıq əlaqəsinə inamdır. Magiyaya inam - müəyyən əməllər, lənətləmələr yolu ilə hansısa bir təbiət hadisəsinə və ya insana təsir etməyin mümkün olması haqqında təsəvvürlərdir. Fetişizm – sanki fəvqəltəbii qüvvəyə malik olan cansız maddi əşyalara sitayişdir. Təbiət ayini – günəşə, aya, torpağa və digər planetlərə, həmçinin dağlara, dənizlərə, çaylara, suya, oda və s. sitayişdir. Animizm – ruha və cana və ya təbiətin ümumi ilahiləşdirilməsinə inamdır. Əcdadların ayini – guya yaşayan nəsillərin həyatına təsir göstərən ölmüş əcdadların ruhuna sitayişdir.

Sınıf cəmiyyətlərin yaranması ilə etiqad formaları dəyişməyə başladı. Əqli əməklə məşğul olan insanların bir hissəsi (kahinlər) əvvəlcə, Ali Şüur tərəfindən müəyyən edilmiş ilahi həqiqətin və ilahi müdrikliyin, həyatın mənasının, təbiətin və həyatın əbədi qanunlarının axtarışı ilə məşğul olmağa başladılar. Bu axtarışlar prosesində, cəmiyyətin etiqada olan təbii tələbatlarını əks etdirən sosial dünyagörüşü formalaşmağa başladı. Yeni ictimai münasibətləri və sosial qaydaları əks etdirən mürəkkəb dini təsəvvürlər sistemi – allahlar panteonu yarandı. Müxtəlif vaxtlarda və yerin müxtəlif regionlarında, müxtəlif dillərdə və müxtəlif təbii-coğrafi şəraitlərdə insanlara ilahi həqiqəti və ilahi qanunları qabaqcadan xəbər verən peyğəmbərlər zühur edirlər.

Bununla bərabər insanların digər bir hissəsi təbiətin inkişaf qanunlarını əqli mühakimələr vasitəsilə axtarmağa başladı. Onların fəaliyyəti sayəsində, çoxlu sayda qədim mifoloji təsəvvürlərdən və rəvayətlərdən yavaş-yavaş təbiət və onun qanunları haqqında elmi bilik yaranırdı, insanın həyat fəaliyyəti haqqında biliklər sistemi formalaşır. Dünyanın tarixən dərk edilməsi prosesində, ağıllı insanların heç nəyi inama görə qəbul etməmək, məntiqə uyğun, ağılabatan əsaslarla, dəlillərlə isbat ediləni həqiqət hesab etmək cəhdi sayəsində elmin və elmi dünyagörüşün ilk rüşeymləri formalaşır. Məsələn, Lokayata məktəbinin (b.e.ə. VI əsr) hind alim-filosofları təsdiq edirdilər ki, dünya öz qanunları əsasında əbədi mövcuddur. İnsan isə bütün mövcud olanlar kimi, ayrı-ayrı elementlərdən, atomlardan ibarətdir ki, onlar xüsusi birləşmədə şüur verilmiş bədəni əmələ gətirirlər. Element-

lərin müəyyən məcmusu olan fiziki cismin dağılması ilə şüur da istər-istəməz yox olur. Qədim yunan filosofu Anaksaqor (500-428) ziddiyyətli-deist yanaşma aşkar edir. O deyirdi ki, ağıl maddənin hissələrini nizama salır, lakin eyni zamanda ağıl deyəndə, şüuru deyil, maddi hərəkətverici qüvvəni başa düşürdü, çünki o, “dünyanı yaratmır, onu idarə etmir, ona yalnız təkan verir ki, bundan sonra hadisələrin gedişinə heç bir təsir göstərmir”.

*Antik dövrdə*, b.e.ə. V-IV əsrlərin hüduunda görkəmli yunan alimi Demokrit tərəfindən (460-370-ci illərə yaxın) riyaziyyat, fizika, astronomiya, etika, estetika, məntiq, idrak nəzəriyyəsi sahəsində böyük kəşflər edilmişdir. O özünün kainat haqqında təlimində onun əsasını təşkil edən atomların əbədiliyi, materiyanın və hərəkətin yaradılan olmaması və məhv olmaması, təbiətdə təbii proseslərin səbəbi ideyalarını irəli sürmüşdür. Demokritin atomların hərəkətinin əbədiliyi haqqında təlimi məşhur qədim Roma filosofu və şairi Tit Lukretsi Karın (b.e.ə. I əsr) fəlsəfəsində də öz əksini tapmışdır. “Şeylərin təbiəti haqqında” məşhur poemasında T.L.Kar dəqiq müəyyənləşdirilmiş faktlara və onların məntiqi, təbii izahına əsaslanan elmin, tədqiqatın müstəsna dəyərini qeyd edir. İnsan təfəkkürünün inkişafı prosesində antik elm xadimləri belə qənaətə gəldilər ki, müəyyən şeylərin mövcudluğu əsaslı dəlillərlə, elmdə qəbul edilmiş həqiqi idrak formaları və praktik təcrübə ilə isbat edilməlidir.

*Orta əsrlərdə* dini dünyagörüşün geniş yayılması ilə yanaşı elmi dünyagörüşü də inkişaf etməkdə davam edirdi. Bu dövrdə bir sıra qabaqcıl mütəfəkkirlər ona əsaslanırdılar ki, feodal cəmiyyəti dini müdafiə edir, kütlələr arasında cahilliyi yayır, belə ki, din ədalətsiz sosial qaydaların möhkəmlənməsinə imkan verir. Hələ XI əsrdə sosial şərə və ədalətsizliyə, insan şüurunun ehkəmlə əsarətinə qarşı çıxış edən Ömər Xəyyam (1040-1123) təbiət qanunlarına əməl etməyə, insanlarda köləlik ruhunun aradan qaldırılmasına çağırırdı. Fransız filosofu Pyer Abelyar (1079-1142) da Ömər Xəyyam kimi şüurun əsarətinə qarşı çıxış edərək qeyd edirdi ki, istənilən həqiqət aqlın nəzarətindən keçməlidir. Bütün məsələlərin həlli zamanı şübhə başlanğıc nöqtəsi olmalıdır, çünki o, həqiqətə çatmanın yeganə şüurlu yoludur: şübhə tədqiqat doğurur, tədqiqat isə həqiqətə gətirib çıxarır.

Məşhur alim və mütəfəkkirlər şüura və etiqada müxtəlif cür yanaşmışlar. Öz təlimində allahı qoruyan məşhur ərəb filosofu İbn-Rüş (Averroes, 1126-1198) iddia edir ki, dünyada təbiətin dəyişilməz qanunları və təbii zərurət hökm sürür. Burada o, ruhun əbədiliyini insanın şüuru, bütün bəşəriyyətin simasız intellektinin əbədiliyi ilə əlaqələndirir. Özünün iki həqiqətin (elmi və dini) mövcudluğu haqqında təlimində İbn-Rüş, insanların, onların mədəniyyətinin, bilikləri və etiqlərinin dərk edilməsi səviyyəsindən asılı olaraq, alimin kəşflərin dəyərlərini və elmin dəyərlərini aşkarlamaq hüqu-

qunu əsaslandırır. İbn-Rüştün ideyaları orta əsr Avropasında inkişaf etdi və XV əsrdən etibarən İtaliyada Padua Universitetində yayılmağa başladı.

*Avropada İntibah dövrü* Səmaya, Torpağa və İnsana yeni baxış yaratdı. Dünyanı fideizm nöqteyi-nəzərindən görməni - şüurun, şübhənin, skeptisizmin və rasionallığın hökmranlığı əvəz etdi. Bu dövrdə dini mədəniyyətin dərk edilməsi üçün Jan Bodenin (1530-1596) - hər bir xalqın adətləri, sosial quruluşu və etiqadının onun məskunlaşdığı yerin təbii-coğrafi şəraitindən və yaşadığı mühitdən asılı olması haqqında təlimi müəyyən əhəmiyyət daşıyırdı. Şüurun, elmin və praktik təcrübənin sonsuz imkanlarını elan edən Mişel Monten (1533-1592) də Rocer Bekon kimi, şüur və elm uğrunda, sübutlarla təsdiq edilməyən avtoritetlərin sözlünə və iddialarına qarşı çıxış edirdi. Allahı və təbiəti eyni materiya hesab edən Cordano Bruno (1548-1600) zəkaya və onun sonsuz qüdrətinə müstəsna əhəmiyyət verirdi. O, ən yüksək səadəti insan təfəkkürünün təbiət sirləri üzərindəki qələbəsində görürdü. Şüur üçün “ondakı sonsuz qüdrət sayəsində” hər şeyin əlçatan olduğunu qeyd edərək, Cordano Bruno “biliyin təhlükəli hesab edildiyi” əsri cənabətə adlandırır.

XVI və XVII əsrlərin hüduunda ona məxsus yeni ideologiya, maraqlar və məqsədlərlə *Yeni dövr* özünü göstərdi. Daha mütərəqqi ictimai və iqtisadi münasibətlərə əsaslanan yeni ictimai quruluş olan kapitalizm dövrünün başlanması - təbiəti elmi dərk etmə metodlarının sürətlə yayılması ilə müşayiət olunurdu. Bu dövrün fərqlənən siması, insan şüurunun təsdiqində və elmi təcrübəyə əsaslanmada xidməti olan məşhur ingilis filosofu Frensis Bekondur (1561-1626). Elmin sonsuz gücünü, onun başlıca məqsədini və təyini təbiətin dərk edilməsi və onun insanın hökmünə tabe etdirilməsində görən alim, intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafı və yenilikçilik uğrunda, beləliklə, XVII əsrin elm əsrinə çevrilməsini hamıdan qabaq düşünərək çıxış edirdi. Frensis Bekon təbii fəlsəfə ilə dini sintez etməyə çalışırdı, rəvayətlərdən, nüfuzlu şəxslərdən, ənənəvi və ehkamçı təfəkkürdən imtina etməyin zəruri olduğunu qeyd edir, cəmiyyətdə elmi biliklərin yayılması uğrunda çıxış edirdi. Yüksək əxlaq və möminlik uğrunda çıxış edən holland filosofu Benedikt Spinoza (1632-1677) şüuru “təbii işıq” kimi nəzərdən keçirirdi, öz panteist təlimində cazibə və təfəkkürə, səbəbiyyət və danılmaz zəruriyyətə malik yeganə substansiyanın olduğunu etiraf edirdi. Bu – təbiət və ya Allahdır. Deizm mövqeyində duran, allahın mövcudluğunu dünyanın ilk səbəbi və materiyanın hərəkətinin ilk mənbəyi kimi qəbul edən məşhur ingilis filosofları Tomas Qobbs (1588-1679) və Con Lokk (1632-1704) da şüuru insanın bütün inkişaf problemlərinin həllinin əsası kimi elan edirdilər. İngilis filosofu Con Toland (1670-1722) insanın inkişafında zəkanın əsas rolunu qeyd edirdi. O, materiya və hərəkətin kainatdakı ayrılmaz əla-

qəsi, hərəkət edən materiyanın müxtəlifliyi, təbiətdəki bütün cisimlərin daimi qarşılıqlı təsiri və fasiləsiz dəyişməsi haqqında müddəa irəli sürmüş və onu əsaslandırmışdır.

Yeni dövr insanın şüuru və onun qeyri-məhdud imkanlarına inamla, materialist dünyagörüşün üstünlüyü ilə fərlənir. Fransız maarifçiləri olan – Volter (1694-1778), Didro (1713-1784), Helveti (1715-1771), Holbax (1723-1789), Nejon (1738-1810), Mareşal (1750-1803), Volney (1738-1820) feodalizmin sosial sisteminin demokratik dəyişdirilməsi uğrunda və mütləqiyyət monarxiyasının istibdadı və özbaşınalığına qarşı insanın qüvvəsinin, qabiliyyətləri, iradəsi və şüurunun əsarətdən azad edilməsi uğrunda çıxış edirdilər. Cəmiyyətin maarifləndirilməsi məqsədi ilə orta nəsil ensiklopedistləri tərəfindən XVIII əsrdə avropa elminin və təhsilinin inkişafına ciddi töhfə olan məşhur “Elm, incəsənət və sənət ensiklopediyası” yaradıldı. Təbiət haqqında təlimi və idrak nəzəriyyəsinə əhatə edən elmi dünyagörüşü sisteminin formalaşdırılması xidməti onlara məxsusdur. Onlar təbiətinəsləşmə sahəsindəki nailiyyətlərə istinad edərək, materiyanın ümumi hərəkət xarakteri, dünyanın maddi vəhdəti və kainatın əbədiyyəti haqqında nəticəyə gəlirlər.

Cəmiyyətin intellektual mədəniyyətinin inkişaf mənbəyi olan elm və təhsilin əhəmiyyəti o dövrün qabaqcıl mütəfəkkirləri tərəfindən, humanizmlə sıx əlaqədə, tədrisən daha çox dərk edilməyə başlayırdı. Qadağaların arzu edilməyən əqidə və əməllərin möhkəmləndirilməsində ən yaxşı vasitə olduğunu nəzərə alaraq, bir çox alimlər, dini əqidələrin qadağası ilə deyil, elmi həqiqətlərin izahı, təhsil və maarifçiliklə öz dövrünün insanlarının progressiv inkişafına yardım etməyə, onların dini humanist dünyagörüşünü elmi dünyagörüşü ilə zənginləşdirməyə çalışırdılar. Fransız sentimentalizminin nümayəndəsi Jan Jak Russo (1712-1778) dini dözümsüzlüyü deizm mövqeyindən mühakimə edirdi. Pedaqoqikada humanizm və demokratizm ideyalarını ifadə edərək o, “bəşəriyyətin təbii vəziyyətini” ideallaşdırırdı və burjuva mədəniyyəti və sivilizasiyasında sosial bərabərsizliyə qarşı çıxış edirdi. Alman klassik humanizminin görkəmli nümayəndəsi Vilhelm Humbold (1767-1835) şəxsiyyətin universal inkişafında ali məqsədi görürdü ki, dövlətin fəaliyyət sərhədləri də onunla müəyyən edilirdi. Cəmiyyətdə “insan məhəbbəti dininin” təsdiqi uğrunda mübarizə aparan görkəmli alman filozofu Lüdviq Feyerbax (1804-1872) insan şüurunun böyük işlərini əbədi hesab edir, kütlələrin hərtərəfli təhsili və maarifinin müstəsna əhəmiyyətini qeyd edirdi. İngilis neopozitivisti Bertran Rassel (1872-1970) real həyat təzahürləri və hadisələrinin düzgün dərk edilməsinin yeganə meyarı olan insan şüurunu yüksək qiymətləndirirdi. O, ictimai tərəqqiyə, insanların mənəvi mükəmməlləşməsinə kömək edən elmi idrak və novatorluq uğrunda çıxış edir, insanların dini mənsubiyyətindən asılı olmayaraq, bəşəriyyətin birliyi-

nə nail olmağın əhəmiyyətini qeyd edirdi. XX əsr Amerika alimi Korliss Lamont, humanist mövqedən çıxış edərək və insan şüurunu yüksək qiymətləndirərək, dinin yüksək ideallara sədaqət kimi başa düşülməsini təklif etdi. O, ədalətsizlik və şüursuz yaşamı aradan qaldıraraq real dünyəvi həyatın dəyərini dərk etməyin zəruriliyini və onun daim mükəmməlləşməsinin və dəyişdirilməsinin labüdlüyünü qeyd edir. Lakin bəşəri dəyərlər anlamına digər yanaşmalar da mövcud idi. Belə ki, fransız ekzistensialist filosofu Jan-Pol Sarr (1905-1980) psixoloji və mənəvi motivlərə əsaslanaraq, insanın təşəkkülü və inkişafında onun şəxsi azadlığı və imkanlarına böyük əhəmiyyət verirdi. Bununla bərabər onun konsepsiyası bütün sosial normaları inkar edən etik nihilizmlə fərqlənirdi.

Bütün dövrlərin alimlərinin və mütəfəkkirlərinin müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərindən və əqidələrindən asılı olmayaraq, din insanın ruhi mədəniyyətinin əsas təbəqəsi olub və olaraq qalır. Tarixən dinin kübar hakimiyət maraqlarında insanların manipulyasiyası və idarə edilməsi üçün əsarət altına alma aləti kimi istifadə edildiyini hesab edən ateistlərlə yanaşı qeyri-maddi, gözlə görünməyən, ilahi dünyanın dini cəhətdən qavranılmasına can atan milyonlarla dindarlar vardır. Ehkama zidd müəyyən yanaşmalarda insan zəkasının görkəmli nailiyyətlərinə baxmayaraq, əksəriyyət insanlar öz dini əqidələri əsasında yaşamışlar və yaşamaqda davam edirlər, insanların bir hissəsi isə onu insanın vicdanı, onun aprior mənəvi prinsiplərə bağlılığı kimi qəbul edərək, özlərində elmi biliyi və inamı harmonizasiya edirlər.

Dini mədəniyyətə müraciət edərək, din tarixini<sup>35</sup> əks etdirən çoxlu sayda kitablar arasında Hindistanın Hobind Sadan İnstitutundan (Nyu Dehli) Meri Pat Fişerin “Canlı dinlər” adlı maraqlı və ciddi kulturoloji tədqiqatını xüsusi qeyd etmək istərdik. Kitabda zərdüştlük, hinduizm, çaynizm, budduzm, daosizm, konfutsianlıq, sintoizm, sihizm, yəhudi dini, xristianlıq, islam, həmçinin Bəhai, Birlük Kilsəsi və s. kimi bir sıra yeni dini istiqamətlərin dərin və hərtərəfli təhlili əsasında bəşəriyyətin ümumi rifahı maraqlarında müxtəlif dinlərin əməkdaşlığının zəruriliyi haqqında düzgün nəticə çıxarılır. Dinlərin tarixində “külü yox, alovu” daha yaxşı görmək, müasir şəraitdə bu mədəniyyətləri daha dərinləndirən anlamaq, onların harmonizasiya imkanlarını qiymətləndirməyə nail olmaq üçün bu dinlərin mənəvi dəyərlərini qıscaca nəzərdən keçirməyə cəhd edək.

Dinə ehtiyac bir çox səbəblərlə şərtlənir. M.P.Fişer bunların sırasında “əbədliliyə, həyatın mənasını dərk etməyə, kamilləşməyə, şəxsi inkişafa, bədbəxtliklərdən xilas olmağa, xoşbəxtliyə, asayışa, anlaşmaya və nizam

---

<sup>35</sup> L.S. Vasilyevin “Şərq dinlərinin tarixi”, İ.A. Krivelevin “Dinlərin tarixi”, “Ümumbəşəri yazı” (Müqəddəs mətnlərin müqayisəli antologiyası) və bir çox başqaları.

can atma və ya minnətdar olma ehtiyacı yaxud tənhalıq hissəsinə görə” - kimi səbəbləri sadalayır. Daim dəyişən aləmi beş hissənin köməyi ilə qavramasına baxmayaraq, insan yenə də həyatda mənəvi dayaq tapmağa, kamilliyə və əbədiliyə qovuşmaqla özünün ruhi ehtiyaclarını təmin etməyə çalışır. M.P.Fişer qeyd edir ki, bəzi alimlər “diqqəti ona yönəlmişlər ki, təbiətin müdrikliyi... açıqcasına məqsədyönlü yaratmanı, növlər arasında əlaqəni və orqanizmlərin mühitlə harmoniyasını özündə birləşdirir”, təbiətdəki tarazlıq isə “şüurluluq prinsipi” ilə təmin edilir. O hesab edir mütləq reallığın bizim qavramamız xaricində olması ehtimalı bu gün qeyri-elmi deyil, gözəgörünməz aləmi təsəvvür etmək qabiliyyəti isə beynin imkanları ilə məhdudlaşır.

Bizi əks etdirən dünyanın insanlar tərəfindən dini-mənəvi görüntüsü bir çox növ müxtəlifliklərinə malikdir. Şüurla interpretasiya edilən hissi informasiyaya, məntiqə və eksperimentə əsaslanan elmdən fərqli olaraq, dini dünyagörüşü məntiqi fikir və ardıcıl nəticələrdən azad olan intuisiya üzərində qurulur. Bu zaman o, müxtəlif mədəniyyətlərdə qəbul edilmiş, cəmdə bəşəriyyətin dünya mədəniyyətinin hissəsini təşkil edən müxtəlif forma və metodlardan istifadə edir. Bəzi tayfalarda ibtidai dini ənənələr “minnətdarlıq dini” hesab olunur. Hər günün onunla başladığı minnətdarlıq, konfessional (dini) mənsubiyyətindən asılı olmayaraq, əksər dindarların ruhi həyatının əsasını təşkil edir. Vaxtilə zəngin qədim mədəniyyətə malik bir çox kiçik yerli xalqlar tələyin hökmü ilə müasir sivilizasiyadan kənar qalmışlar. Lakin onlar, mahiyyəti - ekoloji harmoniyanın saxlanması, öz torpağına, öz xalqına və bütün bəşəriyyətə ruhi xidmətdə, həyat gücünü doğuran ruhi enerji ilə düzgün münasibətlərin qurulmasında olan - şifahi dini ənənələrini qoruyub saxlamışlar. Afro-amerikanların bəzi qrupları hər ötən ilə görə öz nailiyyətlərinin müqayisəli qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı meyarlardan istifadə edirlər: birlik, qətiyyət, kollektiv əmək, diqqətin ailədə cəmləşməsi, məqsədyönlülük, məhdud vəsaitlər şəraitində yaradıcılıq, əminlik.

Əksər dinlərin təlimatları möminlər tərəfindən, kainatda mövcud olan həqiqətə gedən yolu açan nizamın yerdəki inikası kimi qavranılır. Bu dinlərin etik fəlsəfəsi ilə tanışlıq insanın biliyini və mənəviyyatını zənginləşdirir, yerdə dünyanı və həyatın mənasını humanistəsinə görməyə səbəb olur.

Təbiətin nizamının, Kainatın həqiqət və ədalətliyinin saxlanması yönəldilmiş, Bəşəriyyətin kamilləşmə qabiliyyəti haqqında ən erkən təlim *zərdüştlük* hesab edilir. London universitetinin professoru Meri Boysun rekonstruksiyasına görə o, yaradan tək Allaha inamı, - xeyir və şəər, cənnət və cəhənnəm, qiyamət günü və ölümdən sonra dirilmə anlayışlarını birləşdirən dini doktrinanı bəşəriyyətə ötürən ilk dini əxlaq kimi tarixə daxil olmuşdur. Dünyanın əmələ gəlməsinin dualist mənşərini yaradaraq, zərdüştlük onun yeddi mərhələdə - səma, su, torpaq, bitkilər, heyvanlar, insan, od - yaradıl-

dığını fərz edirdi. Onun həyatı və ölümü ilə bu yeddiqat yaranışın arxasında, xeyirlə şər arasında mübarizə gedirdi ki, o, yeni əbədi həyata yol açan xeyirin qələbəsi ilə başa çatmalıdır.

Elmdə belə hesab etmək qəbul edilmişdir ki, insanın mədəniyyət tarixində sosial şər problemi ilk dəfə zərdüştlükdə qoyulmuşdur. Zərdüştlüyün banisi peyğəmbər Zərdüşt, tərəqqi anlayışını xeyirlə şər arasında cəsarətli mübarizədən xeyirin tam qələbəsinə doğru hərəkət kimi ifadə etmişdir. İnsanın diqqət mərkəzində xeyirxah fikir, xeyirxah söz və xeyirxah əməlləri qoyaraq, o, xoşniyyətlik əsasında düzgün seçim yolu ilə sosial şər ilə mübarizənin və öz taleyini dəyişməyin mümkünlüyünü və gərəkliliyini göstərdi. Universal din olan zərdüştlük, qədim büt-pərəstlik şəraitində yaşayan bütün insanlara yönəldilmişdi. İnsanların etnik mənsubiyyəti, mənşəyi və sosial vəziyyətindən asılı olmayaraq, o, etiqadda daxili ehtiyacların ödənilməsinə istiqamətlənmişdi. Zərdüştlər Kainatın və canlı varlıqların, ruhların, insanların və heyvanların yaradıcısı kimi Hörmüzə (Müdrük Allah) sitayiş edirdilər. Möminlərə xeyir və şər, həqiqət və yalan - ədalətsizlik və şər timsalı arasında seçim etmək ixtiyarı verilirdi.

Zərdüştlükdə ümumi rifah naminə hər bir insanın mənəvi məsuliyyətinə böyük diqqət ayrılır. Zərdüştlük doktrinasına uyğun olaraq, bütün dünyada insanların qaranlıq, yalana, cahilliyə və şərə qarşı olan – işıq, həqiqət, bilik və xeyirxahlıq prinsiplərinə bağlılığı insan xoşbəxtliyinə yol açır. Lakin xeyirin şər üzərində qələbəsi və xoşbəxtliyin əldə edilməsi üçün insanlar “ruhi döyüşçü olmalı və Xeyirxah Ruh tərəfində mübarizə aparmalıdırlar.” Zərdüşt Xeyirxah Ruh (Spenta Manyu) həyat, nizam-intizam, kamillik, sağlamlıq, xoşbəxtlik və yaratma kimi xarakterizə edirdi. Xoş məram, fikir, söz və əməl enerjisinin məhəbbət, sədaqət və xeyirxahlığa xidmət üzərində cəmləşdirilməsi insan cəmiyyətində xeyirxahlığın sosial bazasının inkişafına doğru aparır. Dünya məhz xeyirxah insanların köməyi ilə yeniləşəcək və xilas olacaq, tədricən kamilliyə yetişəcək və şərdən azad olacaq.

Herodota görə zərdüştlər Hörmüz dedikdə, bütün göy qübbəsini başa düşürdülər və Zərdüştün prinsiplərinə uyğun olaraq, ona sitayışı açıq səma altında həyata keçirirdilər. Duada ayrıca götürülmüş bir şəxsiyyətə deyil, bütün xalqa və hökmdara nemətin bağışlanması arzu edilirdi. Hörmüzün müəyyən etdiyi qanunlar “Arte”yə - həqiqətə, nizam-intizama əməl olunmasını tələb edirdi ki, bununla bağlı Əhəmənilər dövlətində qoyulmuş qaydanın rəsmi ayini mövcud idi. Müqəddəs oda (Brazman) sitayiş - universal fəvqəladə enerjiyə, şüurun oduna, zəkanın, məhəbbətin və insan həyatının nuruna sitayiş, insanın qəlbində əsl Allah məbədi kimi baxılan daxili ilahi qiğilemə sitayiş kimi qəbul edilirdi. Zərdüştlükdə xeyirxahlıq rəmzi kimi - xeyirxah fikir, doğruluq, daha yaxşı hakimiyyət, intizam, müqəddəs sülh,



sağlamlıq və əbədilik çıxış edir, düzgün həyat tərzi isə dinc əməklə assosiasiya edilirdi. Akademik V.V.Struve qeyd edirdi ki, erkən zərdüştlük özünün fiziki əmək ayını ilə güclü demokratik tendensiyalara malik idi.

Professor E.O.Berzin qeyd edir ki, qədim yunanlarda belə bir qeyri-real variant mövcud idi ki, “böyük şərq müdriki və həyat müəllimi” Zərdüş, guya onun yeni mücəssəməsi olan Platondan sanki altı min il əvvəl yaşamışdır. Professor Meri Boys hesab edir ki, Zərdüş b.e.ə. 1500-1200-cü illərdən sonra yaşamışdır. Bununla bərabər b.e.ə. VI əsrin ortaları üçün Zərdüşlük Mərkəzi Asiya, İran və Əfqanıstan ərazisində yerləşən 16 ölkə tərəfindən qəbul edilmişdi. Hər halda İranda artıq I Daranın dövründə peyğəmbər və xilaskar rolunda Zərdüşün yerini özlərinə Hörmüzün adından danışmaq kimi müstəsna haqq verən Əhəməni hökmdarları tutdular. Lakin bu dinə ardıcıl monoteizm olmaq müyəssər olmadı. Ölkədə - günəşə, aya, oda, suya, küləyə, Mitraya (günəşin, insanlar arasında müqavilə və dostluğun qədim allahına) ənənəvi bütperəst qurban vermə ənənələri yer tuturdu. Buna baxmayaraq inkişafı tarixi və sosial amillərlə şərtlənən zərdüştlük - yəhudi dininə, xristianlığa, islama - ciddi, sonralar isə - dini müddəalarında ifadə edilən humanist ideyalarında ardıcılıq yolu ilə keçmə hiss olunan buddizmə qismən təsir göstərdi.

Qədim Hindistanda ilahiləşdirilmiş təbiət qüvvələrinə sitayişə əks etdirən ilk dini kitablar – Vedalar (“Biliklər toplusu”) b.e.ə. II minillikdə yaradılmışdır. Onlara ilahi mənşə və inkaredilməzlik aid edilirdi. Veda dininin, brəhmənizmin (brəhənliyin) inkişafı və xalq etiqadlarının assimilyasiyası nəticəsində b.e.ə. I minillikdə Hindistanda *Hinduizm* formalaşdı. Hinduizm üçün ali səcdəgahın universallığı və ümumiliyi haqqında təsəvvürlər səciyyəvidir. Hinduizmin əsasını ali allahlara ehtiram və kasta məişət qaydalarına əməl edilməsi ilə müəyyən edilən, əvəzetmə (karma) qanununa uyğun baş verən, yaxşı və ya pis davranışa görə ruhun köçməsi (sansara) haqqında təlim təşkil edir. *Hinduizmdə* əməl və onun nəticələrini ifadə edən karma anlayışı təsdiq edir ki, biz necə ediriksə, həyatımız da elədir, bizim fikirlərimiz və hərəkətlərimiz uzaqa gedən nəticələrə səbəb olan əməllərimizi formalaşdırır. Hind allahı Şivanın boynundakı ilan da öz “Mən”i üzərində qələbəni göstərir. Hind mifologiyasında Vişna “ən qüdrətli allah” kimi tanınmışdır, çünki o “hər şeyi xeyirxahlıq və əzəmətlə fəth edir.” Hindistanın əsas fəlsəfi sistemlərindən biri olan yoqa, mahiyyətin dərkedilmə vasitəsi hesab edilən insan təfəkkürünə böyük diqqət ayırır. Təfəkkür güzgüsünün təmizliyini qorumaq üçün “yoqanın səkkiz qolu” göstərilir ki, bunların da arasında qeyri-zorakılıq, doğruluq, dürüstlük, tamahkarlığın olmaması, şəxsi intizam və fikir topluluğu kimi keyfiyyətlər də vardır.

B.e.ə.VI əsrdə Hindistanda Vardhamana tərəfindən əsası qoyulmuş *Caynizm*, tarixi səhnədə brəhmənizm dini mərasiminə və abstrakt mühakiməsinə reaksiya kimi meydana çıxdı. O yenidən doğulmalardan azad olmağa imkan verən vasitə kimi canlı varlıqlara zərər verməmə - “ahimsa” qanununu bərqərar edərək, vedlərin nüfuzunu və kasta təsəvvürlərini inkar etdi. Caynistlər inanırlar ki, bizim həyatımız - öz əməllərimizin nəticəsidir. Onlar üç əsas etik prinsipə tərəfdardırlar: qeyri-zorakılıq, tamahkar olmama və nisbilik. Qeyri-zorakılıq yalnız təbiətə münasibətdə yayılır, həm də başqalarına ziyan vurmamaq üçün öz sözləri və fikirlərinə nəzarət etməyi nəzərdə tutur. Tamahkar olmama – istənilən mülkiyyəti daxil etməklə şəxsi maddi tələbatların məhdudlaşdırılmasını ehtimal edir ki, bu da daxili rahatlığa və ekoloji təhlükəsizliyə yol açır. Nisbilik həqiqətin çoxcəhətliliyini nəzərdə tutur: istənilən əşyanı, hər birinin qismən doğru olduğu müxtəlif nəzər nöqtələrindən görmək olar ki, ümumilikdə onlar obyektiv reallığı canlandırırırlar.

B.e.ə. I minilliyin birinci yarısında Çində Daosizm yaradıldı. Bu bütün varlığın təbiəti, dünyanın təbii əmələ gəlməsi, təşəkkülü və inkişafının ümumi qanunları haqqında orijinal təlim olaraq Konfutsinin sələfi, Çin müfəkkiri Li Er (Lao-tszi, b.e.ə. VII-VI əsr) tərəfindən yaradılmış orijinal təlimdir. Lao-tszi quldarlıq və feodal Çində mövcud olan, həm quldarlığın “davranış qaydaları əsasında idarəetmə” prinsipini, həm də feodalizmin “qanunlar əsasında idarəetmə” prinsipini eyni dərəcədə rədd edirdi. Lao-tszi hesab edirdi ki, idarəçiliyin çətinliyi biliklər və istəklərlə şərtlənir. “Biliyin köməyi ilə ölkənin idarə edilməsini – ölkə üçün bədbəxtlik” hesab edərək o, “fəaliyyətsizlik üzərində qurulan idarəetməni”, “biliklərin və istəklərin olmamasına” nail olmağın zəruriliyini, “müdrüklərə ehtiramdan” imtınanı israr edirdi. Yol və xeyirxahlıq haqqında “Dao de tszin” elmi əsərində o, yumşaq və yenilməzlik kimi, “dao”nu (metaforik olaraq suya bənzəyən əbədi hərəkətdə olan yoxluq) təbliğ edir və Dao-dan irəli gələn hərəkət tərzini – fəaliyyətsizliyi (u vey) tətbiq etməyi tövsiyə edirdi. Təbiətdə baş verən hər şeyi idarə edən Dao obyektiv təbii qanunauyğunluq ideyasını əks etdirir. Bu, dünyanın inkişafını və hadisələrin bütün gedişini müəyyən edən qanundur. Su kimi əbədi hərəkətdə olaraq, bütün varlığa fayda verən və heç kəsin üzərində hökmranlığa can atmayan Dao, Lao-tszi tərəfindən “sirli xeyirxahlıq” və təbiətdə və cəmiyyətdə ali qanun kimi müəyyən edilmişdir. Lao-tszinin humanist konsepsiyası, hakimlərdən, ölkə idarəçiliyinin ən yaxşı üsulu kimi “yumşaq və zəif möhkəm və güclüyə qalib gəlir” prinsipinə əsaslanan fəaliyyətsizlik qanununa riayət etmələrini tələb edərək, onların təkəbbürünü ifşa edirdi. Fərdi şəxsiyyət haqqında Lao-tszi “özünə qalib gəlməyi” zəruri hesab edirdi, çünki öz nöqsanlarını aradan qaldıraraq, yüksək müdrikliyə yetişməyə nail olmaq və qüdrət əldə etmək mümkündür.

*Konfutsinin* ideyaları (Kun-tszı, b.e.ə.551- 479-cu illərə yaxın) 2000 ildən artıq Çinin dövlət dini tərəfindən qəbul edilmişdir. Konfutsi təliminin yayılması b.e.ə. 202-ci ildə alimlərin hökumətdə qulluq etməsinin zəruriliyi haqqında filosofun ideyalarını qəbul edən və hökumət məmurlarının təliminə başlayan Xan sülaləsinin idarə etməsindən başlamışdı. Konfutsi tərəfindən işlənib hazırlanmış paternalist sosial qayda - ailədə və cəmiyyətdə ciddi avtoritar iyerarxiyanı, kiçiklərin böyüklərə itaətini nəzərdə tuturdu. Mənəvi və əqli keyfiyyətlərinə görə insanları beş kateqoriyaya bölərək, Konfutsi beşinci kateqoriyanı – hər cəhətdən mükəmməl insanları, yalnız belə insanların dövlət başında dura biləcəklərini qeyd edərək, xüsusilə ayırırdı. O, diqqətlilik, həqiqətə bağlılıq, təmənnaşızlıq, ədalət, sadəlik, xoşüzlük kimi keyfiyyətləri ayıraraq, insan şüurunun dəyərini və onun düşünmək qabiliyyətini xüsusi qeyd edirdi. Maraqlıdır ki, idarəetmə məsələlərinə toxunarkən Konfutsi son qərarı qəbul edənədək məsələnin hərtərəfli müzakirəsinin əhəmiyyətini, ildə dörd dəfə onun vəzifələrini xalqa izah etməyin zəruriliyini və onun hüquqi maarifini həyata keçirməyi qeyd edirdi.

Adlı-sanlı şaklar nəslindən olan hind şahzadəsi Siddhartha tərəfindən b.e.ə. VI əsrdə əsas qoyulmuş *Buddizm* ilk dünyəvi din oldu. Buddizm - anlamada, nitqdə, əməldə, həyat tərzində doğruluğu nəzərdə tutur. Burada təfəkkür başlanğıc nöqtəsidir, çünki bütün deyilən və edilən hər şey düşüncə ilə idarə olunur. Belə ki, *buddizm* insanı xeyirxahlıq kimi çıxış edən “nəcib həqiqətlərin” dərk edilməsinə çağırır. Buddizm etikasına uyğun olaraq, hər bir insanın mənəvi taleyi tamamilə onun öz nəzarəti altındadır, onun xilas edilmə imkanları isə insanın öz günahları və səhvlərindən başqa heç nə ilə məhdudlaşmır. Əxlaqlı şəxsiyyət kimi təsdiqlənmək və müdrik olmaq üçün insan özünə qalib gəlməlidir. Buddizm müdriklik və şəfqət, şəxsi arzuların əxlaqi idarə edilməsini, ifratçılıqdan çəkinməyi, özünə inamı formalaşdırmağı, sözə yiyələnmək, fikrini cəmləmək və öz şüuruna nəzarət etmək bacarığını nəzərdə tutur. Nirvanaya aparan yol - ruhi yüksəlişin səkkizpilləli proqramıdır. Onun mahiyyəti: həyatın mənasının düzgün dərk edilməsi və ona əsaslanan gerçək məqsədin yetişdirilməsi; yalandan, zorakılıqdan və canlıya zərər vurmaqdan çəkinmək; düzgün həyat təzi və mənəvi davranışın formalaşdırılması; pozitiv düşüncələrlə diqtə edilən şəxsi qərarların həyata keçirilməsində sözlərin cəmləşdirilməsi; ruhi özünədəlmədən ibarətdir.

*Sintoizm* (“Allahların yolu”) yaponların təbiətlə və gözəgörünməz aləmlə sıx bağlı qədim büt-pərəstlik dininin nizama salınmış variantı olan politeist din hesab edilir. Sinto üçün xarakterik olan təbiətin ilahi yaradıcısının, həyatın əsasını təşkil edən daimi dəyişmə və yeniləşmə prosesi olan işığın və qüvvənin müqəddəs təəcəssümü kimi başa düşülməsidir. Təbiətin gözəlliyində və qüdrətində ilahilik görəən sintoizm Yaponiyaya hələ VI əsrdə Çindən ölkəyə yayılan

buddizmə qədər mövcud olmuşdur. Yapon mifologiyasına görə formasız maddədən yaranan allah “kami”ləri əmələ gətirdi ki, onlardan ikisi Günəş İlahəsi Amaterasunun idarə etdiyi maddi dünyanı yaratdı. “Kami”lər eyni zamanda bir neçə yerdə ola bilən vahid mahiyyəti bildirir. Bu, göyün və yerin harmoniyasına səbəb olan, Günəş sistemi və Kosmosun yolunu istiqamətləndirən keyfiyyətdir. Özündə xeyiri və şəri təcəssüm etdirən “kami”lər təbiət obyektlərində ola bilərlər, həmçinin inkişafın və yenidən hasil olmanın yaradıcı qüvvəsi kimi, abstrakt formada aşkar ola bilərlər. Hesab edilir ki, bəzi insanlar da kami təbiətinə malik ola bilərlər. XIX əsrin II yarısında imperator Meydzi qət etmişdi ki, “kami yolu” ölkəni idarə etməlidir.

Sintoizm məbədlərində kaminin yeganə təsviri Kainatın təbii nizamı hesab edilən, ilahi aydınlıq və paklıq işığını əks etdirən güzgüdür. Sintoda ən başlıcası - dindarların allahı öz qəlbində duyması və öz həyatını təbiətlə harmoniyaya gətirmək qabiliyyətidir (“kannaqara”). Kannaqara “təbii din”, allahın olmasının intuitiv dərk edilməsi, insanların kamilləşməsinə və inkişafına imkan verən “Böyük Təbiət Ruhu” kimi şərh edilir. Mürəkkəb həyat problemləri həlli və bədbəxtlikləri (“tsumi”) aradan qaldırma vasitəsi saflaşma, müdriklik və bilik hesab edilir. Stoistlər güman edirlər ki, “insanın əzəli paklığının bərpası və həyatda onun təyinatı hissini bərpa edilməsi üçün nəzərdə tutulmuş saflaşma ayini (“misoqi”) insanları torpaq, su, yol, həyat və “ki” enerjisi ilə birləşdirir.

Yaxve Allahının (Musa Peyğəmbər) ayini ilə ilk monoteist din olan *Yəhudilik* b.e.ə. I minilliyin əvvəlində Fələstində meydana gəlmişdir. Əhdi-Ətiqin (Bibliyanın xristianlıqdan əvvəlki qədim hissəsi) ilk beş kitabını təşkil edən Tövratin (Beş kitab) əsas hissəsi b.e.ə. IX-VII əsrlərdə yaradılmışdır. Yəhudiliyin əsas müddəaları Talmudda - b.e.ə. IV- b.e. V əsrində yaranmış yəhudi dininin dini-etik və hüquqi müddəalar külliyyatında toplanmışdır. Yəhudi dini və qədim yəhudi mədəniyyəti üçün savadlılığın yüksək qiymətləndirilməsi xarakterik idi. Hətta yəhudi dinində öz kitabları üzərində başını aşağı salmış yəhudi müdrikləri cənnət rəmzi sayılırdı. Şüuru və etiqađı birləşdirmək bacarığıyla məşhur olan, rasionalizm mövqeyindən çıxış edən orta əsr yəhudi filosofu Maymonid, İbn-Rüşk kimi insanın missiyasını Allahı dərk etmə yolu olan elmi həqiqətin kəşfində görürdü. Orta əsrlərdə Каббала yazılan Yəhudi mistik ənənəsində mühüm ilahi keyfiyyətlər arasında müdriklik, məhəbbət, gözəllik, səbr, anlaşıma qeyd olunmuşdur. Yəhudi dininin ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri Allaha, eqoizm və ya qorxu düşüncələri ilə əlaqədar olmayan təmənnəsiz məhəbbətdir. Yəhudiliyə görə insan Allahın ədalət, müdriklik, doğruluq və məhəbbət kimi keyfiyyətlərini əks etdirərək, həyatın müqəddəsliyinə can atmalıdır. O, cəmiyyətdə qanunilik və ədaləti qəbul etməlidir və kamilləşməlidir, çünki özünü ucaldaraq

o, dünyanı ucaldır. İnsanlara iradə azadlığı bəxş etmək - özünə və dünyadakı vəziyyətə görə məsuliyyəti ifadə edir, insanın əzabı isə öz əməlləri haqqında düşünməyə səbəbdir. Müqəddəs yəhudi ayinlərində ibadət, ər-arvad və ailə həyatı, qida mədəniyyəti, gün bölgüsü qaydaları göstərilmişdir.

Yəhudilər arasında təhsilin və elmin inkişafına yardım, XVI və XVII əsrlərdə Avropada yəhudi gəttolarında hətta ən ağır həyat şəraitində belə, mühüm məsələ olaraq qalırdı. XVIII əsrdə yəhudi maarifçiliyi dövründə yəhudilərin mədəni inkişafı üçün yeni sosial mühit yarandı. Şüuru, səbri və tərəqqini ənənə və avtoritetdən uca tutan rəsonalizm şəraitində gəttolar dağıdıldı, yəhudilər isə qərbi Avropa şəhərlərində vətəndaşlıq hüququ qazandılar. Yəhudilərin sürgün edilməsi mövzusunun nikbin şərhələrindən biri onun dərk edilməsidir ki, Allahın iradəsi ilə yəhudi xalqı qeyri-kamil dünyanı, Allahın yaratdığı kamil vəziyyətə qaytarmağa kömək etmək kimi müqəddəs məqsədlə bütün dünyaya pərən-pərən salınmışdır. Yəhudi mədəniyyətinin avropa mədəniyyətinə inteqrasiyası məqsədi ilə Musa Mendelson XVIII əsrdə yəhudi maarifçilik hərəkatının əsasını qoydu. O, yəhudi ənənəsi ilə əlaqəni itirməyərək, “küçədə insan və evdə yəhudi olmaq olar” fikrini formalaşdırdı. Bu, yəhudiliyin reformasiyası və onun, zamanın tələblərinə uyğun olaraq, daim inkişaf etməkdə olan din kimi dərk edilməsi proseslərinin başlanğıcı oldu. Bəzi yəhudilər, yaşadıkları Avropa ölkələrində qanuna riayət edən vətəndaşlar kimi, ağırlıq mərkəzini yəhudilərin “İsrailin missiyası” anlayışına keçirərək, milli ayini yenidən müzakirə etməyə başladılar. Yəhudiliyin inkişafına səbəb olan xarakterik cəhət – bibliya təlimini müasir həyata tətbiq etmək və Müqəddəs Yazını (Əhdi-Cədid) müasir dəyərlərə uyğun şərh etmək cəhdidir.

Dünyanın ən geniş yayılmış dini olan *Xristianlıq* b.e.ə. I əsrdə Fələstində meydana çıxmışdır. Bütün dünya xristianlarını Müqəddəs yazı (Bibliya) və xristianlığın banisi İsa Məsihə - insan-allaha, dünyanın xilaskarına inam birləşdirir. İsa Məsih bütün bəşəriyyətin xilasını naminə “Günahı yuyan böyük qurban” oldu. İsa Məsihin simasında xristianlıq - insanları öz ləyaqətini dərk etməyə, öz taleyinin çətinliklərinə qarşı mübarizə aparmağa və öz həyatının sahibi olmağa çağırırdı. O, yeni dindarlıq yaymışdır ki, burada mərkəzi yeri Allaha məhəbbət və yaxınına məhəbbət tuturdu. Xristianlıq məziyyətləri - məhəbbəti, dözümlü, qeyri-zorakılığı, Allaha xatir və Vətənin xilasını naminə yüksək humanist ruhiliyin göstərilməsi üçün şəxsi maraqların qurban verilməsini nəzərdə tutur. Xristianlıq ənənəsində şəxsi intizama, günaha aparıcı şirnikdirmələrdən özünü qorumaq bacarığına, ruhi yüksəlişə səbəb olan pəhriz saxlamağa böyük diqqət ayrılır.

Ravvin yəhudiliyi konsepsiyasından uzaqlaşaraq, “aqape” fədakar məhəbbəti xristian idealının mərkəzi oldu və qanuna riayət edilməsindən üstün

tutuldu. Musanın qanununun ənənəvi yəhudi şərhini və insan riyakarlığına tənqidi yanaşaraq, İsa ruhi avtoritet iddiasında olan insanları sözlərinə görə deyil, əməllərinə görə mühakimə yürütməyə çağırırdı. Xristianlıqda tövbə yolu ilə bağışlanmanı cahil insanlar daha tez qazanırlar.

Müasir xristianlıqda ənənəvi dəyərlərə bağlı fundamentalizmlə yanaşı, insan təbiətinə nikbin baxışı xarakterizə edən və onun iradəsinə, dərrakəsinə və öz müqəddaratını təyin etməsinə xüsusi əhəmiyyət verən liberal hərəkat yer tutur. Diqqəti insanın bilavasitə ruhi təcrübəsində cəmləyən ayrı-ayrı hərəkatlar, Müqəddəs Ruhun təsiri ilə insanın xarizmatik, allahdan ilham almış qüvvəsini nəzərə çarpdırırlar. Bununla yanaşı təbiətə qayğıya da böyük diqqət ayrılır. Təyyar de Şarden allahın istehsalını həyatın mövcudluğunu təmin edən mükəmməl təbii tarazlıqda görürdü.

*İslam* - dünyanın ən geniş yayılmış dinlərindən biridir, b.e. VI əsrdə Ərəbistanda meydana çıxmışdır. İslamın banisi Məhəmməd Peyğəmbərdir, Müqəddəs Yazısı – Qurandır. İslam – Allaha tam itaət dinidir. Müsəlmanlar Allahu bütün bəşəriyyətin Tək Tanrısı elan edərək, Tanrının hökmü altında yeni dünya ailəsi idealını irəli sürdü. Xalqın gözündə Məhəmməd kamil insan obrazı hesab edilirdi. Onun: “Ən yaxşı islam – acları yedirtmək və tanışlara və özgələrə - insanlara əmin-amanlıq gətirməkdir” ifadəsi yaxşı məlumdur. Məhəmmədin həyat nümunəsi, onun dərin ruhaniliyi, xasiyyətinin alicənablığı, təvazökarlığı və xeyirxahlığı möminlər üçün qapıları İlahi Varlığa açan açar hesab olunur. Tanrıya hədsiz sadiq olaraq o daim bağışlanmaq haqqında Allaha dua edirdi.

İbrahimin monoteist ənənələrini əks etdirən quran vəhyləri yəhudilər, xristianlar və müsəlmanlar arasındakı dini birliyi təsdiq edir. Məhəmməd Peyğəmbərin Allah tərəfindən həqiqi dini bərpa etmək üçün göndərildiyini güman edən müsəlmanlar hesab edirlər ki, islam, yəhudi-xristian monoteist ənənələrinin tamamlayıcı pilləsidir. Quranda bir yerdə toplanmış vəhyələr yalnız yeni həyat fəlsəfəsinin təcəssümü deyil, həm də mömin müsəlmanların həyatı üçün əldə rəhbər oldu. Onlar Allahın, həqiqətin tək olması haqqında, Kainat və insanın təbiəti haqqında, insanın əxlaqı və kamalı, insan münasibətləri mədəniyyəti haqqında nəsihətləri, cəmiyyətin, şəxsiyyətin, ailənin təşkil və idarə edilməsi haqqında müddəaları özündə birləşdirirdi. İslamın əsas prinsipi kimi ruhi birlik: Allahın birliyi və həyatın hər bir aspektinin birliyi, ilahi başlanğıc ilə birləşdirilmiş əqlin və qəlbin birliyi, elmin və dinin birliyi, bütün insanların bir ailə kimi birliyi elan edilir. Müsəlmanlar güman edirlər ki, dünya Allahın iradəsi ilə Kainatda harmoniyanı təmin edən möhkəm qanunlar əsasında yaradılıb və inkişaf edir. Bu ümumdünya qanunlarını bilmək və onlara əməl etmək, inam və minnətdarlıq insanın dolğun və xoşbəxt həyatı üçün Allah tərəfindən mərhəmət və müdafiəsi

üçün lazımdır. İslam - insanları həm doğmalara, həm də özgülərə qarşı xeyirxahlığa, şəfqətə və zəifləri qorumağa, insanlarla şəxsi və işgüzar münasibətlərdə nəzakətə, ədalətə və düzgünlüyə, şəxsi mülkiyyətinin şüurlu idarə edilməsinə çağırır. Müsəlman dindarlığı qanuniləşdirilmiş istibdada, zülmə və ədalətsizliyə, eqoist siyasi hakimiyyətə qarşı mübarizə rəmzi kimi də nəzərdən keçirilir. O öz sözlərinə, davranışına və əməlinə görə mənəvi məsuliyyəti nəzərdə tutur. Görünür ki, bütpərəstlik şəraitində ərəblər məlum avamlıq ("cahillik") nəticəsində onlar üçün yeni olan tək Allaha itaət dinini qavramağa hələ hazır olmadıqları vaxt, islamın şərhli həm Allaha məhəbbət, həm də onun qarşısında qorxunu birləşdirirdi. Lakin zaman keçdikcə, xalqın təhsilinin, müsəlman mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf etməsi şəraitində, bu ziddiyyətin - qorxudan tədricən imtina edilməsi və möminlərin ürəklərində Allaha şəxsiz məhəbbətin təsdiqi ilə həlli yolunda dayanması labüd idi.

Müsəlman doktrinası Tək Allaha daimi minnətdarlığı və itaəti ifadə edən duaya, qəlbi saflaşdıran, vicdanı sakitləşdirən, təfəkkürü inkişaf etdirən duaya böyük əhəmiyyət verir. O, ruhanilərin iştirakı olmadan insanın Allahla ruhi əlaqəsini və islamın yayılmasında məcburiyyətin istisnasını nəzərdə tutur. İnsana - "Üstün gəlmək üçün Saf qəlb, düşünmək üçün Təmiz şüur və hərəkət etmək və fəaliyyət göstərmək üçün Yüngül bədən" verən orucluğa mühüm əhəmiyyət verilir. Orucluğu iradəni möhkəmləndirməyə, öz üzərində hakimiyyəti təsdiqləməyə, öz tələbatlarını idarə etmək bacarığına imkan verir. Müsəlman dini doktrinasında böyük və kiçik cihad vasitəsilə şərə müqavimət göstərmək mühüm yer tutur. Böyük (daxili) cihad özünün ən aşağı "Mən"inə – öz daxili şərinə, tamahına, eqoistliyinə, neqativ emosiyalarına və istəklərinə qarşı mübarizəni ehtimal edir. Kiçik (xarici) cihad - şəxsi mənfəəti istisna edən, müsəlmanların Allah yolunun müdafiəsindəki mübarizəsidir. O öz həyatını, etiqadını və müsəlman cəmiyyətinin bütövlüyünü şər qüvvələrdən fədakarlıqla müdafiə etmək cəhdini ifadə edir. İslam prinsipləri dəyişən şəraitlərdə sülhün və asayişin tarazlığının qorunması üçün daimi səylərin, təcavüzkar müharibələrdən imtinanın, lakin təcavüzkar müqavimətin zəruriliyini nəzərdə tutur.

Başlıca olaraq Qurana və Sünnəyə (Peyğəmbərin mülahizələri və əməllərinin məcmusu) istinad edən islamın müqəddəs qanunu - şəriət, müsəlman cəmiyyətinin təşkili və idarə edilməsinin əsasını təşkil edən, müsəlmanların davranış nəsihətləri və qaydaları toplusudur. Allah Qanununun birbaşa yolu kimi nəzərdən keçirilən Şəriət, allahın əmri hesab edilən "İslamın beş dayacağına" müəyyən edilmiş tərzdə xidmət edilməsini nəzərdə tutur. O ilk növbədə - ədalət, xeyirxahlıq və mərhəmət kimi müsəlman dəyərləri ilə şərtlənən etik ictimai davranış normalarını təyin edir. Bununla yanaşı müəyyən həyat tərzinin bütün üstünlükləri və çatışmazlıqlarının təhlili, zamanın tə-

ləblərinin qiymətləndirilməsi, cinayətkarlığın, narkomanlığın aradan qaldırılması zəruriliyi və ailə həyatında yüksək mədəniyyətə nail olmanı nəzərə alaraq, müsəlmanların hüquq mədəniyyəti, mürəkkəb, birmənalı olmayan fərdi və sosial problemlərin həllini nəzərdə tutur.

Müsəlman sivilizasiyasının sərvəti Qərb və Şərq antik və feodal mədəniyyətinin ən yaxşı nailiyyətləri oldu ki, onların mənimsənilməsi məhz orta əsr dünya sivilizasiyasının tərəqqisinə ciddi töhfə verən müsəlman elmi və mədəniyyətinin inkişafına səbəb olmuşdur. Əməvilər (661-750) sülaləsinin 89 illik idarəsindən sonra, 508 il müddətində hakimiyyətdə, orta əsrlər müsəlman İtibahının əsasını qoyan və islam sivilizasiyasının tərəqqisinə səbəb olan Abbasidlər sülaləsi (750-1258) olmuşdur. Abbasidlər sülaləsi dövründə müsəlman imperiyasının təşkil və idarə edilməsinə ciddi fikir verilməyə başladı. Həyat reallıqlarına və dövlət quruculuğu problemlərinə şüurlu yanaşma sayəsində zamanın tələbləri və həyat şəraitindən asılı olaraq, alimlər və hüquqşünaslar tərəfindən Quranın, hədislərin və sünnələrin qeyri-ehkəmi təfsir edilməsinin zəruriliyi etiraf edildi. Quranın və Hədislərin düzgün təfsiri, cəmiyyətin inkişaf tələblərini görmə və məhsuldar sosial-mədəni siyasət nəticəsində Abbasidlərin idarəetmə sistemində dövlət şəhər mədəniyyətinin, əsasən intellektual və bədii mədəniyyətin inkişaf etdirilməsinə xüsusi diqqət ayrıldı. Müsəlman təhsili şəxsiyyətin hərtərəfli inkişaf imkanlarının genişləndirilməsi məqsədi ilə onun şüurunun və etiqadının, elmi və mədəni tərbiyəsinin balansına yönəldilmişdi. Abbasidlər Bağdadı ilə yanaşı bu dövrdə islam dünyasının mədəniyyət mərkəzləri, həmçinin özlərini müstəqil elan edən: İspaniyada – Əməvilər və Misirdə – Fatimidlər xəlifələri oldu.

İslamda sufizmə məlum tarixi yer məxsusdur. Metafora, paradoks və yaradıcı təxəyyüllə dolu sufi təfəkkürü, dünyanın mistik qavranılmasına əsaslanır ki, bunu da məntiqlə bir araya sığışdırmaq çətindir. Allaha hədsiz məhəbbətə, Quranın alleqorik təfsirinə və daxili intuisiyaya əsaslanan sufilər, ətraf aləmi işarələrlə dolu kitab kimi nəzərdən keçirildilər. Onlar hesab edirdilər ki, dərk edənlər üçün dünya, çox şey haqqında danışan ilahi simvollar və gözəllik elementləri ilə doludur. XII əsrdə Əl-Qəzali sufizmi ortodoksal islamla birləşdirdi. XIII əsrdə orta əsr sufizminin ən parlaq nümayəndələrindən biri Cəlaləddin Rumi idi. XV əsr gizli sufi cəmiyyətlərinin əksəriyyətinin ruhani patriarxı olan Şeyx Cüneyd<sup>36</sup> özünün öz “Mən”indən saflaşdırılması və insanın ilahi rəmzlərin ideal güzgüsünə çevrilməsi məqsədi ilə müntəzəm özünənəzarətə, öz səbəbləri və əməllərinin yoxlanılmasının zəruriliyinə öyrədirdi.

---

<sup>36</sup> Azərbaycan Səfəvilər dövlətinin banisi – Şah İsmayıl Səfəvinin babası (XVI əsr).



XV əsrdə Hindistanda *Siqhizm* ruhani təliminin əsası qoyuldu ki, burada hindus və müsəlman, başlıca olaraq, Şimali Hindistanın sufi ənənələrinin sintezi təəcəssüm edilmişdir. Onun əsasını, bütün dinlərdə mövcud olan və onun hüdudlarından kənara çıxan universal həqiqətin təsdiqi təşkil edir. Siqhizmin: Allaha sədaqət, mərhəmət, doğruluq, mülayimlik, xeyirxahlıq, həqiqət, şəfqət, cəmiyyətin xeyrinə namuslu əmək, ehtiyacı olanlara kömək kimi başlıca dəyərləri göstərilmişdir. Müasir siqhizmin ekumenik mahiyyəti, onun bütün bəşəriyyətin müxtəlif adlar altında sitayiş etdiyi tək Allaha məhəbbətini və sədaqətini ifadə edilir. Siqhlərin dini təliminə görə Allah birdir, forma ilə məhdudlaşdırılmayıb, zaman və məkan xaricindədir, yeganə həqiqət, yeganə reallıqdır. Onu ilahi yaranışda və insanın qəlbində tapmaq olar. Siqhizm intizamlı həyat, sadəlik, insan ləyaqətinə hörmət, ədalət, sosial bərabərlik və dini azadlıq uğrunda, zülmə, eqoizmə və mənəvi pozğunluğuna qarşı çıxış edir. Siqhlərin dini icma üzvləri (Khalsa) özlərində beş şəx qüvvəyə: ehtiras, qəzəb, tamahkarlıq, bağlılıq və eqoizmə qalib gəlməyə, duanın köməyi ilə öz ruhunu mənfi düşüncələrdən azad etməyə borcudurlar.

XIX ərdə İranda Bab və onun ardıcılı Bəhaulla tərəfindən yaradılan yeni dinlərdən biri - *Bəhai*, bəşəriyyəti Tək Allaha etiqadda birləşdirməyə can atır. Çərçivəsi daxilində bütün xalqların və dinlərin birləşməsinə nəzərdə tutan vahid dünya sivilizasiyasının formalaşdırılması uğrunda çıxış edərək bəhailər bütün dünyada sülh və sosial ədalət naminə ümumdünya idarəetmə proqramını irəli sürmüşlər. Bəşəriyyətin birləşməsində BMT-nin səylərini dəstəkləyərək, onlar 8 prinsip formulə etmişlər ki, onların arasında elmin və həqiqi dinin harmoniyası, ümumi təhsil, sərvətin ədalətli bölgüsü və s. qeyd olunmuşdur. Bəhai tərəfindən yerli, milli və dünya səviyyəli Ruhani Assambleyasının əldə rəhbər tutması üçün demokratik mədəni dəyərlərə və insanların mənəvi keyfiyyətləri, qabiliyyətləri və təcrübəsinə əsaslanan, dünyanın idarə edilməsi modeli təklif edilmişdir. Onun əsasını “sülh məsləhətləşmələri” yolu ilə düzgün qərarlar qəbul etməyə və fəaliyyətlərin effektiv beynəlxalq koordinasiyasını həyata keçirməyə yardım edən doğruluq, nəzakət, qərəzsiz müzakirə və razılaşma prinsipləri təşkil edir.

XIX əsrdə Mədrəsdə (Hindistan) Yelena Blavatskaya tərəfindən gizli sirlərin aşkar edilmə vasitəsi, həmçinin “bütün dinlərin, sektaların və xalqların əbədi həqiqətlərə əsaslanan ümumi mənəviyyat sistemi bayrağı altında bərişiq” məqsədi ilə Sufi *cəmiyyəti* (“İlahi müdrilik cəmiyyəti”) yaradılmışdır. “Həqiqətdən uca din yoxdur” şüarı altında çıxış edən sufistlər güman edirlər ki, həqiqəti təmiz şüurun köməyi ilə ciddi şəkildə axtaran kəsələr, daha yaxşı dünyanı artıq yaradır.

XX əsrin ortalarında, Koreyada San Myon Mun tərəfindən yaradılan *Birlik Kilsəsi* fəal beynəlxalq fəaliyyət həyata keçirir. Bu kilsə ümumi harmoniya ideallarını və ateist kommunizminə qarşı mübarizəni, insan fəaliyyətinin bütün sahələrində ruhiliyin yayılmasını bəyan etmişdir. San Myon Mun özünü və arvadı Hak-Ca Hanı Məsihə elan edərək bəyan etdi ki, 1935-ci ildə ona zühur edən İsa, Yer üzündə Allah səltənətinin yaranması və bəşəriyyətə Tanrı əmin-amanlığı gətirmək missiyasını başa çatdırmağı ondan xahiş etmişdir. O əsasında Allahla insan arasındakı, həmçinin insanların öz arasındakı məhəbbətin olduğu “Birlik hərəkəti prinsipi” adlandırılan təlimini işləyib hazırladı. 1954-cü ildə o, Dünya Xristianlarının Birliyi uğrunda, sonradan Birlik Kilsəsi kimi məşhurlaşan Müqəddəs Ruh Assosiasiyasının əsasını qoydu. Onun ilahiyyəti, ictimai münasibətlərə konfutsi yanaşmasını əlavə etməklə, özünün Bibliyanı şərh etməsinə əsaslanmışdır, həqiqi məhəbbətin əsası isə - ailə və insan eqoizmini istisna edən başqaları üçün yavaşadır. Mun dinin missiyasını bütün dünyada sülh münasibətləri və əməkdaşlığın bərqərar edilməsində görür. Bu missiyanın reallaşdırılması məqsədi ilə Birlik Kilsəsi, sonradan yenidən qurulmuş Beynəlxalq Sülh Şurası olan, bütün dünyada sülh uğrunda Dinlərarası Beynəlxalq Federasiya təsis etdi. Müxtəlif dövrlərdə onun tərəfindən – “Vaşinqton tayms” qəzeti, Beynəlxalq Təhsil Fondu, qeyri-hökumət təşkilatlarının Beynəlxalq Assosiasiyası və bir sıra digər strukturlar təsis edilmişdir.

Dünya dini mədəniyyəti ilə tanışlıq göstərir ki, müxtəlif dinlər insan şüurunun manipulyasiyası, insanların istismarı və fərqləndirilməsi üçün deyil, insanların məhəbbət, qarşılıqlı hörmət və harmoniya prinsipləri əsasında birləşdirilməsi üçün istifadə edilə bilər və istifadə edilməlidir. Reallıq ondan ibarətdir ki, dində başlıca olan inamdır, inam isə insanın vicdanı, xeyir və şər kimi anlayışlara onun münasibətinin meyarı, həyatda mənəvi seçimidir. “Həmzə fikir ayrılığı” konsepsiyasının müəllifi Raymond Panikar deyir ki, “son hesabda, həmzəlik: bir istiqamətdə getmək, amma müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərə malik olmaq” deməkdir. Bu yaxşı fikirdir, bir şərtlə ki, müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərlə bir istiqamətə birlikdə baxmaq üçün güclü, həqiqi məhəbbət lazımdır. Göründüyü kimi, yaxınlaşma, birləşmə və münasibətlərin harmoniyası prosesinin əsasını qarşılıqlı anlaşma, məhəbbət, ümumbəşəri mədəni dəyərlər, həmçinin bütün insanları birləşdirən global problemlər, siyasi və iqtisadi təhlükələrdir ki, onların aradan qaldırılması - xalqların, konfessiyaların və dövlətlərin birgə səyləri və əməkdaşlığını tələb edir. Dinlərarası dialoq kulturoloqlar, tarixçilər, dinşünaslar və digər mütəxəssislərin iştirakı ilə - sülh, bərabərlik, etimad, qabaqcadan əmələ gəlmiş yanlış rəydən imtina, özünütənqid və həmzəlik əsasında qurulmalıdır.

Harvard İlahiyyat kollecinin professoru Diana Ek dinlərarası əlaqəyə üç tip reaksiyanın olduğuna diqqət yetirir: öz müstəsnalığının dərk edilməsi, vahid dünya dini yaratmaq cəhdində ifadə olunan “qoşulma” və başqa dinlərə hörmət etmə və anlama ilə yanaşı öz dini ənənəsinə sadıqlığı ifadə edən – plüralizm. Biz M. Fişer və D. Ekin dialoqun mümkün olduğu yeganə mövqenin plüralizm olması fikrinə tamamilə şərikik. Həqiqətən, dinlərarası dialoqda mədəni plüralizmə alternativ yoxdur.

Dini mədəniyyətin mahiyyətinə, xüsusiyyətlərinə və problemlərinə işıq salan, tərəfimizdən nəzərdən keçirilən materiallar istər-istəməz yenidən o fikrə gətirir ki, universal mənəvi prinsiplərin kapitalizmə xas praqmatizmlə harmonizasiya olunmasına, maddi və ruhi olan arasında, şüurlu özünüqoruma eqoistliyi ilə altruizm arasında balans əldə etməyə nail olmaq lazımdır. Nyu-Dehliyə İdarəçiliyin inkişafı İnstitutunun professoru Səid Kəbir sahibkarlıqda praqmatizmlə mənəviyyat arasındakı ziddiyyət məsələsinin həllini öz vicdanına daxili müraciət yolu ilə həll edilməsini təklif edir. Sahibkarlıqda mənfəətə və təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsinə yönəldilən humanist dəyərlərin qorunmasını o, kompaniya rəhbərinin etik mədəniyyəti ilə əlaqələndirir. İnsanları yalnız vasitə kimi deyil, həm də məqsəd kimi görməyə əsaslanan, əməkdaşlara rəhbərin münasibət mədəniyyəti, - təşkilatın pozitiv imicinin, istehlakçılar tərəfindən ona etimadın və onun fəaliyyətində maraqlılığın formalaşmasına səbəb olur. Bu məsələnin həlli yolu insanların yüksək ruhi mədəniyyətinin tərbiyə edilməsindən keçir.

Sonda qeyd edək ki, din – bu və ya digər xalqların təbii-coğrafi şəraiti, həyat tələbatları, dünyagörüşü, təfəkkür səviyyəsi və mədəni ənənələri ilə şərtlənən etno-tarixi ənənədir. Bir sıra müasir dinlərin komparativ təhlili göstərir ki, onların nüvəsi - inam, məhəbbət, xeyirxahlıq, insan həmrəyliyi, şəfqət, doğruluq, ədalət, Allah və bəşəriyyət qarşısındakı xidmətlərə əsaslanan daha yaxşı həyata inam kimi mənəvi kateqoriya və dəyərlərdir. Dinlərin harmonizasiyası probleminin aşkar mürəkkəbliyi ondadır ki, müxtəlif ölkələrin milli-dini institutları digər, o cümlədən yeni dinləri - ənənəvi mədəni dəyərləri və həyat tərzini, milli özünüdərk bütövlüyünü və mədəni eyniliyi dağıdan amil kimi nəzərdən keçirirlər. Bununla belə, etiqadın prioriteti və insan mədəniyyətinin humanist dəyərləri əsasında belə harmonizasiya həyatı vacibdir, çünki dini müxtəliflik bütövlükdə mədəniyyətlərin müxtəlifliyi kimi, dünya mədəniyyəti və siviliasiyasının əsas məğzidir. Buna görə də hər bir ölkənin ümumi mədəniyyətinin saxlanması üçün mədəniyyətləri və maraqları necə daha yaxşı harmonizasiya etmək, müxtəlif dinlərin fundamentalizmini necə aradan qaldırmaq haqqında düşünmək lazımdır. Görünür, müxtəlif dinlərin müstəsnalığına təbii iddiaları nəzərə alaraq ümumi mənəvi dəyərlər əsasında qarşılıqlı anlaşma və qarşılıqlı zənginləş-

*Fuad Məmmədov*

məyə yol açan alim-kulturoloqların və din xadimlərinin permanent mədəni dialoqonu daxil edən mədəniyyətlərarası əməkdaşlıq proqramını işləyib hazırlamaq zəruridir.

Biz dərinədən inanırıq ki, milliyyətindən və dinindən asılı olmayaraq hər bir mədəni insan yaşadığı dünyanı hər gün daha yaxşıya doğru dəyişərək, pozitiv düşünməli və vicdanının tələblərinə uyğun hərəkət etməlidir. Bu həm milli, həm də beynəlxalq ölçmədə, - həm dindarlar, həm ateistlər üçün, həm idarəetmə subyektləri, həm də obyektləri üçün vacibdir.

## **IV HISSƏ**

### **İdarəetmə mədəniyyəti: demokratik ölkələrdə peşəkar dövlət, sosial və iqtisadi idarəçilik bilikləri, texnologiyaları və etik normaları Liderlik mədəniyyəti, şəxsiyyətin özünüidarə mədəniyyəti və ailə mədəniyyəti**

#### **Fəsil 1. İdarəetmə mədəniyyəti: anlayışı, effektivliyi, elmi idarəetmə prinsipləri və təşkilati mədəniyyət tipləri**

*İdarəetmə mədəniyyəti anlayışı. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Elmi idarəetmə prinsipləri. Təşkilati mədəniyyət tipləri. Dövlət idarəçiliyinin üç mərkəzi problemi. Cəmiyyətin inkişafının elmi idarəçilik vəzifələri. Əsas demokratik idarəetmə prinsipləri. Monitoring.*

#### **İdarəetmə mədəniyyəti**

Məlum olduğu kimi, sosial mədəniyyətin mühüm institutlarından biri olan idarəetmə - nizamlaşdırmaq, inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək məqsədi ilə müəyyən obyektə təsir edilməsini təmin edən, həmçinin qoyulmuş məsələlərin yerinə yetirilməsi maraqlarında müxtəlif obyektlərin söylərinin koordinasiyasını ifadə edən prosesdir. Belə obyektlər – insan, ailə, kollektiv, cəmiyyət, dövlət ola bilər. İdarəetmə - məqsədlər, istiqamətlər və prioritetlərin müəyyən edilməsini, fəaliyyət prinsipləri və metodologiyaların, texnologiyalar və metodların seçilməsini, proqramlar və layihələrin işlənilməsinə, qərarların qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsini daxil edən fəaliyyəti nəzərdə tutur. O, insanın və cəmiyyətin, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası obyektiv inkişaf qanunauyğunluqlarının elmi dərk edilməsi və yaradıcı istifadəsi əsasında qurulur.

*İdarəetmə mədəniyyəti* – rifahın yüksəldilməsi, insanın, cəmiyyətin, dövlətin və dünya birliyinin mütərəqqi və təhlükəsiz inkişafına nail olunması, ictimai və beynəlxalq münasibətlərin tənzimlənməsi, insanların mənafelərinin uyğunlaşdırılması maraqlarında həyata keçirilən xüsusi elmi biliklər, texnologiyalar, mütəşəkkillik, etika və rəhbər fəaliyyətdir. O, həm də idarəetmə fəaliyyəti və onun nəticələrinin keyfiyyət göstəricisidir. *İdarəet-*

*mə mədəniyyəti* - insanın, sosial qrupların, cəmiyyətin, dövlətin və ya beynəlxalq birliyin fəaliyyətinə rəhbərlik üzrə dəyişən dünya şəraitində onların inkişafı gedişatını istiqamətləndirən və sosial-mədəni tərəqqini təmin edən şüurlu humanist fəlsəfəni və fəaliyyətin optimal texnologiyasını *nəzərdən keçirir*. O, qoyulmuş məqsədlərə nail olunması və idarə edilən obyektin inkişafında effektivliyin əldə edilməsi üçün lazım olan, düzgün siyasi, iqtisadi və ya sosial qərarların qəbul edilməsinə imkan verən dərin peşəkar bilikləri, bacarıqları, hüquqi savadı, siyasi və mənəvi məsuliyyəti nəzərdə tutur. *Tədris fənni kimi idarəetmə mədəniyyəti* - demokratik cəmiyyət və hüquqi dövlət şəraitində, cəmdə tələbə və dinləyicilərin effektiv idarə edilməsi üçün zəruri olan biliklər və vərdislərlə təchiz edən, universal kulturoloji və xüsusi idarəetmə bilikləri və nəzəriyyələrinin sintezini ifadə edir. Dövlət, beynəlxalq, iqtisadi və sosial idarə etmə, liderlik mədəniyyəti, insanları idarə etmə bacarığı, özünüidarə və ailənin idarə edilməsi - idarəetmə mədəniyyəti kursunun mühüm komponentləridir. O, ümumi idarəetmə nəzəriyyəsi, inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi, biznes idarəçiliyi nəzəriyyəsi, bələdiyyə idarəçiliyi və "üçüncü" sektorun idarə edilməsi nəzəriyyələri, liderlik, insan münasibətləri və beynəlxalq münasibətlər, şəxsiyyətlərarası və işgüzar münasibətlər nəzəriyyələri sahəsindəki bilikləri özünə inteqrasiya edir.

Hər bir ölkə üçün dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti başlıca əhəmiyyət daşıyır. *Dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti* - strateji məsələlərin həllinə, cəmiyyətin progressiv, davamlı və təhlükəsiz inkişafına, ölkə daxilində sosial münasibətlərin nizamlanmasına və dövlətin qarşılıqlı faydalı beynəlxalq münasibətlərinin təmin edilməsinə yönəldilmiş, müəyyən peşəkar biliklər, dəyərlər, normalar, proseslər və texnologiyalarda təcəssüm olunan təşkilati-idarəetmə fəaliyyətidir. O, xalqın rifahının təmini, cəmiyyətin həyat keyfiyyətinin yüksəlişi, həyat qabiliyyətinin təmin edilməsi və dövlət məqsədlərinə nail olunması üçün insanların şüuruna, davranışına və fəaliyyətinə təsir etmək yolu ilə müəyyən elmi, ideoloji, təşkilati, hüquqi və etik prinsiplər əsasında hakimiyyəti təmsil edən səlahiyyətli şəxslər tərəfindən həyata keçirilir. Bu və ya digər ölkənin dövlət idarəçiliyi, onun məzmununu, məqsədlərini və prinsiplərini müəyyən edən sosial-siyasi quruluşla şərtlənir.

Demokratik dünya sivilizasiyalarında dövlət, şəxsiyyətin ləyaqətli həyat fəaliyyəti üçün əlverişli şəraitin yaradılması məqsədi ilə mövcuddur. Ölkə vətəndaşlarının milli, sosial və ümumbəşəri dəyərlər və maraqlarının əsas birləşdirmə forması olan demokratik dövlətdə, dövlətin məqsədləri və iradəsi inzibati dövlət idarəçiliyi sistemi vasitəsilə reallaşdırılır. Ayrı-ayrı vətəndaşların və ya ictimai təşkilatların məqsədləri, maraqları və hüquqlarının həyata keçirilmə vasitəsi olan mülki qulluqdan fərqli olaraq, dövlət qulluğu

cəmiyyətin, sosial tərəqqinin və dövlətin özünün həyat qabiliyyətinin rifah və təhlükəsizliyinin asılı olduğu strateji məsələlərin həllini həyata keçirir.

*Kulturoloji ölçmədə dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti aşağıdakıları nəzərdə tutur:*

- ✓ Universal və xüsusi biliklərin, bacarıq, mütəşəkkillik, mənəviyyat və ictimai proseslərin, insanın şüuru, davranışı və fəaliyyətinin bilavasitə idarə edilməsinə istiqamətlənən məqsədyönlü fəaliyyəti.
- ✓ Dövlət tərəfindən qoyulan məqsədlərə nail olunması, vətəndaşların ruhi və maddi tələbatlarının ödənilməsi, ideallar, dəyərlər və məqsədlərin həyata keçirilməsi naminə cəmiyyətin həyat fəaliyyətinə hüquqi dövlətin təsir texnologiyalarının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasını.
- ✓ Səlahiyyətli şəxslər tərəfindən insanların davranış və fəaliyyət qaydalarının müəyyən edilməsi, həyat tələbatlarına və cəmiyyətin və dövlətin inkişaf maraqlarına cavab verən ictimai münasibətlərin tənzimlənməsini.
- ✓ Müxtəlif funksiyalar və səlahiyyətlərə malik olan idarəetmə subyektləri və obyektlərinin məcmusu kimi, daim inkişaf etməkdə olan dövlət idarəçiliyi sisteminin effektiv fəaliyyətini.
- ✓ Dövlət idarəçilik sisteminin həyat qabiliyyəti və effektivliyini, onun zamanın çağırışlarına cavab vermək və ölkənin rəqabətə davamlılığını və təhlükəsizliyini təmin etmək qabiliyyətinin permanent inkişafını təmin edən idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsini, innovativ fəaliyyətin həyata keçirilməsini.

*Dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti siyasətçilər və məmurların universal elmi biliklərə, idarəetmə texnologiyalarına, təcrübəyə, mütəşəkkilliyə, nizam-intizama və hüquq qaydalarına, müstəqilliyə, siyasi və mənəvi məsuliyyətə, möhkəm iradəyə, dürüstlüyə və yüksək peşə etikasına sahib olmaları, onların mədəniyyəti harmonizasiya etmək və maraqları təmin etmək bacarığı ilə şərtlənmişdir. Onun ən mühüm göstəricisi düzgün qərarların qəbul edilməsini təmin edən yeni kulturoloji texnologiyalarla əməliyyat aparmaq bacarığıdır. Elmtutumlu kulturoloji texnologiyalar real nəticələrə əsaslanaraq, ictimai prosesdəki dağıdıcı, destruktiv prosesləri ölçmək, qiymətləndirmək, minimuma endirməyin mümkün olduğu sosial-mədəni dəyişikliklərin mütərəqqi xarakterinə yardım edir. Onlar qazanılmış nailiyyətlərin və toplanmış təcrübənin saxlanması, istifadəsi və ötürülməsini təmin edən yeni idarəetmə keyfiyyətinin yaradılmasına, innovativ metodlar və islahatlar vasitəsilə əldə olunanın yaxşılaşdırılması və təkmilləşdirilməsinin həyata keçirilməsinə imkan verir. Lakin yeni kulturoloji idarəetmə texnologiyalarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi - hüquqi təminatı, dövlətçilik mədəniyyətinin təkmil-*

ləşdirilməsinin universal elmi əsası kimi, kulturologiyanın institutlaşdırılması haqqında müvafiq qanunun qəbul edilməsini, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə dövlət idarəçiliyi sisteminin və insanların həyat fəaliyyətinin yüksəldilməsini tələb edir.

Demokratik inkişaf yoluna qədəm qoymuş ölkələrdə *dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin əhəmiyyətinin artması aşağıdakı aktual tələbatlarla şərtlənir:*

- ✓ Dövlət quruculuğunda dövlət administrasiyasının siyasi rolunun artması, beynəlxalq münasibətlərin tənzimlənməsində cəmiyyətin davamlı və təhlükəsiz inkişafının təmin edilməsinə yönəldilən milli proqramın hazırlanması ilə.
- ✓ Müstəqil respublikaların dövlət, iqtisadi və sosial idarəçilik sisteminin permanent inkişafı və təkmilləşdirilməsi ilə.
- ✓ Dövlət istehsal müəssisələrinin effektivliyi və rəqabət qabiliyyətinin artırılması ilə.
- ✓ Liderlik mədəniyyəti, ailə idarəçiliyi mədəniyyəti və özünüidarə bacarığının təkmilləşdirilməsi ilə.
- ✓ Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı və sosial və dövlət idarəçiliyində onun rolunun gücləndirilməsi tendensiyaları ilə.
- ✓ İnkişaf etməkdə olan ölkələrin "biliklər cəmiyyətinə" tədrici keçidi ilə.

*Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin əsas elmi problemlərinə* aşağıdakılar aiddir: dövlət idarəçiliyinin təşkili və fəaliyyəti, dövlət aparatı vəzifələrinin formalaşdırılması və harmonizasiyası, alternativ idarəetmə modellərinin işlənilib hazırlanması, dövlət qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi, idarəçilik fəaliyyətinin struktur və mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi və islahatı, sistemin institutlarının fəaliyyət koordinasiyası, ideoloji və etik problemlər, ictimaiyyətlə əlaqələr, siyasi proqnozlaşdırma, liderlik problemləri, məmurların seçilməsi, hazırlığı və yenidən hazırlığı, dövlət qulluğu heyətinin idarə edilməsi, münaqişələrin və böhranların idarə edilməsi texnologiyaları və başqaları. Bütün bu problemlər cəmiyyətin sosial mədəniyyəti, dövlətin konkret məqsədləri və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf qanunauyğunluqları kontekstində nəzərdən keçirilir.

## **Elmi idarəetmə prinsipləri**

*İdarəetmə mədəniyyəti - idarəçilik strategiyası, texnologiyası, etikası, sosiologiyası və estetikasını daxil edən, elmi əsaslanmış idarəçilik fəaliyyətini nəzərdə tutur.*<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Bu yanaşma demokratik ölkələrdə yayılan istehsalın idarə edilməsi elminə əsaslanır. İkinci dünya müharibəsindən sonrakı dövrdə Yaponiyanın inkişafının əsas amillərini təhlil



1. *Strategiya* – dövlətin və ya təşkilatın fəaliyyətinin düzgün planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması məqsədi ilə bütün vəsait mənbələri növlərinin sistemli kulturoloji təhlilidir.

2. *Texnologiya* – insan, maddi və informasiya resurslarının effektiv idarəetmə və ya istehsal fəaliyyəti üçün düzgün elmi istifadəsidir.

3. *Etika (psixologiya)* – insanlarla işləmək bacarığıdır. Effektiv işin təşkili məqsədi ilə işçilərin xarakterinin intellektual, mənəvi və digər xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, onların mədəniyyət və maraqlarının harmonizasiyasıdır.

4. *Sosiologiya (public relations)* – dövlətin və ya təşkilatın missiyasının effektiv həyata keçirilməsi məqsədi ilə müxtəlif insan qrupları və təşkilatlar arasında maraqların və münasibətlərin xarakterinin nəzərə alınması, onlarla, eləcə də KİV-lə fəal qarşılıqlı fəaliyyətdir.

5. *Eстетika (dizayn)* – istehsal məhsulunun estetik formaları və xarici görünüşünün təşkilatın xarakterinə və təyinatına uyğun sosial-mədəni layihəsinin hazırlanmasıdır. Dizayn təşkilatın (idarəetmə subyekti) fəaliyyətində cəmiyyətin marağına səbəb olur.

### **Təşkilati mədəniyyət tipləri**

Uğurlu təşkilat idarəçiliyi - mədəni eynilik, dəyərlər sistemi, inkişaf maraqları və məqsədləri əsasında kollektiv üzvlərinin vəhdəti və həmrəyliyinə təmin edilməsini nəzərdə tutur. Təşkilatın peşəkarlığı və etikasını əhatə edən mədəni səviyyəsi onun effektivliyinin təyinedici amilidir. Bu və ya digər təşkilatın mədəniyyəti onun xarakteri, davranış psixologiyası və motivlərində, ideyaları, əqidələri, ənənələrində, rəhbərin və işçilərin aurası və iş metodlarında əks olunur. Təşkilat mədəniyyəti keyfiyyəti bir çox cəhətdən insanların sosial mənşəyi və dəyərlər sistemindən, onların həyat fəaliyyəti fəlsəfəsi və texnologiyalarından asılıdır.<sup>38</sup>

---

edərək, N.İ.Konrad ölkənin dövlət həyatında Qərbin kapitalist iqtisadiyyatı şəraitində yaranan istehsal idarəçiliyi elminin mühüm strateji yer tutduğuna xüsusi diqqət yetirdi. Bu elmin əsas komponentləri: sənaye mühəndisliyi (Industrial Engineering), operativ tədqiqat (Operations Research), işin idarəetmə psixologiyası (Management Psychology), ictimai münasibətlər (Public Relations) və dizayndır (Design). İnkişaf etmiş ölkələrdə bu elmin sürətli inkişafı, həm elmi-texniki inqilabın inkişaf tələbləri, həm də demokratlaşma proseslərinin dərinləşməsi ilə şərtlənmişdi. İdarəetmə fakultəsi müharibədən sonrakı Yaponiyada ən məşhur və geniş yayılmış fakultə oldu.

<sup>38</sup> Bu mövzu Ç.Hendi, R.Harrison, A.Minkeviç, B.Tomilov, M.Suxurukova, A.Raduqin, R.Kriçevski, M.İvanov, D.Şusterman, Vilkins, T.Piters, R.Uoterman, U.Ougi, D.Sink,

Təşkilati mədəniyyətin dörd tipi məlumdur: *hakimiyyət mədəniyyəti (Zevs)*, *rol mədəniyyəti (Apollon)*, *vəzifə mədəniyyəti (Afina)* və *şəxsiyyət mədəniyyəti (Dionisi)*.

→ “*Hakimiyyət mədəniyyəti*” bir qayda olaraq, sərt iyerarxik strukturlu təşkilatı xarakterizə edir. Hakimiyyət mədəniyyəti liderin xüsusi rolu, onun şəxsi keyfiyyətləri və qabiliyyətləri ilə əlaqədardır. Belə təşkilatda hakimiyyət mənbəyi həm liderin şəxsiyyəti, həm də müəyyən dərəcədə onun malik olduğu vasitələrdir. Bu cür təşkilatlarda kadr siyasəti çox zaman əməkdaşların rəhbərə şəxsi sədaqəti prinsipləri əsasında qurulur. Təşkilat mədəniyyəti tipi kimi, *hakimiyyət mədəniyyəti* kifayət qədər mobildir. O, daxili və xarici dəyişikliklərə operativ reaksiya verərək, qərarların tez qəbul edilməsi və onların praktik həyata keçirilməsinə imkan verir.

→ “*Rol mədəniyyəti*” - rolların ciddi funksional bölüşdürülməsi və iş sahələrinin ixtisaslaşdırılması ilə xarakterizə olunur. Rol mədəniyyətli təşkilatların fəaliyyətinin effektivliyi, fəaliyyət sisteminin qoyulmuş qayda, prosedur və standartlarının dəqiq gözlənilməsi ilə təmin edilir. Burada hakimiyyət mənbəyi vasitələr və liderin şəxsi keyfiyyətləri deyil, təşkilatın iyerarxik strukturunda əməkdaşın tutduğu xidməti mövqeyidir. *Rol mədəniyyətli* təşkilatlar daxili və xarici amillərin stabilliyi şəraitində kifayət qədər effektiv işləməyə iqtidarlıdırlar.

→ “*Vəzifə mədəniyyəti*” – bazarın, cəmiyyətin və dövlətin tələbatları ilə şərtlənən, ilk növbədə müəyyən proqramlar və layihələrini yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan təşkilatları xarakterizə edir. Bu tip təşkilatlar öz effektivliyini müəyyən problemlər və məsələlərin həlli üçün yüksək peşəkarlıq və səylərin düzgün kooperasiyası qabiliyyəti hesabına təmin edirlər. Onlarda hakimiyyət elmi biliklərə, praktik vərdislərə, informasiyaya və uyğun iş təcrübəsinə malik, bu və ya digər sahədə ekspertlər olan liderlərin əlində cəmləşir.

→ “*Şəxsiyyət mədəniyyəti*” başlıca olaraq, yaradıcı, innovativ fəaliyyətlə bağlı müəyyən missiyaları yerinə yetirən insan birliklərini xarakterizə edir. Belə təşkilatlarda hakimiyyət peşəkarlığa, vəsaitlərin və üfqə əlaqələrin mümkünlüyünə, fəaliyyət koordinasiyası və qarşılıqlı faydalı razılaşmalara nail olma bacarığına əsaslanır.

Real həyatda bir qayda olaraq, Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiqinə uy-

---

R.Rütinçer, Y.Hents, A.Kamel və digər Qərb və Rusiya müəlliflərinin, effektiv idarəetmədə təşkilat mədəniyyətinin mühüm rolunu aşkarlayan elmi maraqlarının mövzusu olmuşdur. Mədəniyyətin dörd müxtəlif ideologiyası əsasında Rocer Harrison və professor Çarlz Hend tərəfindən təşkilati mədəniyyətin dörd tipini daxil edən, aşağıda nəzərdən keçirilən model işlənilib hazırlanmışdır: hakimiyyət mədəniyyəti (Zevs), rol mədəniyyəti (Apollon), vəzifə mədəniyyəti (Afina) və şəxsiyyət mədəniyyəti (Dionisi).

ğun olaraq bu və ya digər mədəniyyət tipinin daimi və ya müvəqqəti üstünlüyü ilə müxtəlif tip təşkilat mədəniyyətlərinin qarışması yer tutur.

Tipindən asılı olmayaraq təşkilati mədəniyyətdə böyük yer - onun *fəlsəfəsi və mədəni siyasətini, təşkilatın prinsipləri, dəyərləri və normalarını* əks etdirən, onun əsas məqsədlər məcmusunu təmsil edən - təşkilatın *işgüzar kredosuna* məxsusdur.

Təşkilati mədəniyyətin mühüm göstəricisi - təşkilatın *etik aurasını* əks etdirən *ünsiyyət dilidir*. Bu prinsiplər, təşkilat rəhbərliyinin praktik fəaliyyəti ilə həm formal, həm də qeyri-formal səviyyədə nümayiş olunan və dəstəklənən *təşkilatın mədəni ənənələrində* əks olunmalıdır. İnnovativ fəaliyyətlə birləşmədə bu ənənələrin təzələnməsi, həm təşkilatın həyat fəaliyyətinin varisliyi, həm də onun mütərəqqi inkişafı üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Hər bir təşkilati mədəniyyət tipi əsas etibarilə liderin, özündə mədəni dəyərləri və idarəetmə texnologiyalarını təcəssüm etdirən idarəetmə mədəniyyətini əks etdirir.

### **Dövlət idarəçiliyinin üç mərkəzi problemi**

- Sosial-mədəni inkişafın strateji istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və dövlət prioritetlərinin təyin edilməsi;
- Ruhi və maddi mədəniyyətin müxtəlif sahələri üçün mütəxəssislərin hazırlanması və tərbiyə edilməsi, onların həyat fəaliyyəti üçün maddi-texniki və sosial şəraitin yaradılması;
- Sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi tərəqqi məqsədlərilə, mövcud mütəxəssislərin və onların fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və effektiv istifadəsi.

### **Cəmiyyətin inkişafının elmi idarəçilik vəzifələri**

- Siyasət subyektləri və obyektlərinin fəaliyyət maraqları, vasitələri və üsullarının təhlili;
- Cəmiyyət institutlarının mövcud təşkilati formalarının ölkə və dünyaya sivilizasiyasının dəyişən maraqlar və yeni inkişaf tələbatlarına uyğunluğunun aşkar edilməsi;
- Cəmiyyətin fasiləsiz modernləşdirilməsini təmin edən yeni fəaliyyət növləri layihələrinin hazırlanması və yeni idarəetmə modellərinin yaradılması.

## Əsas demokratik idarəetmə prinsipləri

- ✓ İdarəetmə sisteminin çoxmərkəzliliyi;
- ✓ Sosial-mədəni fəaliyyətin formaları və iqtisadi modellərinin müxtəlifliyi;
- ✓ Maliyyə sisteminin desentralizasiyası və demokratlaşdırılması, onun proqram-məqsədli yanaşmaya yönəldilməsi;
- ✓ Dövlət və qeyri-hökumət təşkilatları arasında müqavilələr və milli maraqların prioriteti şərtləri əsasında əməkdaşlıq və partnyorluğun təmin edilməsi.

## Monitoring

Dövlət və ya sosial idarəetmə effektivliyi - prosesin, layihənin, proqramın, təşkilatın və dövlətin fəaliyyətinin və təhlükəsizlik effektivliyinin təmin edilməsinin informasiya-analitik funksiyasını yerinə yetirən idarəetmə fəaliyyəti monitoringinin həyata keçirilməsini tələb edir. *Monitoring nəzərdə tutur: monitoringin predmeti* üzrə vaxtaşırı informasiya toplanmasını; monitoring obyektlərinin idarə edilməsinin effektivlik vəziyyətinin *müşahidə olunması*, müntəzəm *taftışı* və *qiymətləndirilməsini*; monitoring obyektlərinin sosial-mədəni, iqtisadi, maliyyə, hüquqi, texnoloji, istehsal-texniki, ekoloji vəziyyəti *tendensiyalarının təhlilini*; monitoring obyektlərinin maliyyə-iqtisadi vəziyyətinin ölkənin ruhi mədəniyyəti və iqtisadiyyatının inkişafına *təsirinin proqnozlaşdırılmasını*; uyğun *tövsiyələrin hazırlanmasını*.

*Monitoringin predmeti* – monitoring obyektlərinin sosial-mədəni, kadr, maliyyə və iqtisadi mövqeyi; monitoring obyektlərinin əsas fondlarının vəziyyəti, təşkilatın və dövlətin həyat fəaliyyətinə qabaqcıl sosial-mədəni, istehsal və informasiya texnologiyalarının tətbiqi; monitoring obyektlərinin investisiya fəaliyyəti; ətraf mühitin qorunması və təbii resurslardan səmərəli istifadə edilməsi; işçilərin sosial-mədəni və əmək hüquqlarının müdafiəsi; hüquqi məsələlərdir.<sup>39</sup> *Vətəndaş cəmiyyətində ictimai monitoring* hökumət tərəfindən qanunçuluğun və öz üzərinə götürdüyü kursun həyata keçirilməsinin gözlənilməsinə nəzarət prosesi, həmçinin mərkəzi və ya yerli hakimiyyət orqanlarının üzərinə götürdükləri sosial və siyasi öhdəliklərin nə dərəcədə adekvat həyata keçirdikləri haqqında ictimaiyyətin məlumatlandırılmasıdır.

*Monitoringin məqsədi* – təşkilat və ya dövlət proseslərinin, layihələri və proqramlarının həyat və rəqabət qabiliyyətinə, təhlükəsizliyin möhkəmləndirilməsinə, onların sabit inkişafına təhlükə törədə bilən, əlverişli olmayan daxili və xarici şərait və amillərdən müdafiəsinə yardım etməkdir.

---

<sup>39</sup> Monitoring, onun predmetinə aid olan bir və ya bir neçə, ayrı-ayrı və ya bütün məsələlər üzrə keçirilə bilər.

*Monitoringin vəzifələri:*

- monitoring obyektləri insan kapitalının intellektual, etik, idarəetmə, hüquqi, peşəkar, kadr, maarifləndirici, informasiya, psixoloji, sosial-mədəni vəziyyəti və potensial imkanlarının təhlili;
- monitoring obyektlərinin sosial-iqtisadi, maliyyə, hüquqi, texnoloji, istehsal-texniki, ekoloji və idarəetmə vəziyyətinin təhlili;
- monitoring obyektlərinin effektiv idarə edilməsinə mane olan problemlərin aşkar edilməsi; qeyri-effektiv idarə etməyə gətirib çıxara bilən səbəblərin və şəraitin qarşısının alınması;
- monitoring obyektlərinin fəaliyyət nəticələrinin təşkilatın və ya dövlətin inkişaf perspektivlərinə təsirinin qiymətləndirilməsi;
- təşkilata və milli iqtisadiyyata investisiya axımına yardım üçün şəraitin yaradılması;
- monitoring məsələləri üzrə mərkəzi və yerli icra orqanları və qeyri-hökumət sektoru ilə qarşılıqlı fəaliyyət;
- obyektlər tərəfindən dövlət idarəçilik formaları və metodlarının təkmilləşdirilməsi üzrə hökumət, mərkəzi və yerli icra orqanları və monitoring obyektləri üçün tövsiyələrin hazırlanması;
- monitoring üzrə məlumatların elektron bazasının yaradılması və aparılması.

➔ *Müşahidə həyata keçirilir:*

- baza göstəriciləri – ilkin məlumatlara görə (monitorinq iştirakçılarına təqdim edilən statistik hesabat, informasiya və materiallar);
  - dəyişiklikləri qeyd edən operativ göstəricilərə görə;
  - dövrü keçirilən monitoringlərin vaxtları üzrə göstəricilərə görə (müəyyən vaxtdan bir müşahidə).
- ➔ Monitoring obyektləri tərəfindən *idarəetmənin effektivlik vəziyyətinin təhlili*, onun predmeti üzrə ilkin məlumatların monitoring nəticəsində əldə edilmiş məlumatlarla müqayisə edilməsi yolu ilə həyata keçirilir.
- ➔ Monitoringin yoxlanılan obyektlərinin *idarəetmə effektivliyinin qiymətləndirilməsi və inkişaf tendensiyaları haqqında proqnozun tərtib edilməsi*, təqdim olunan materialların sistemli təhlili əsasında səlahiyyətli orqan tərəfindən həyata keçirilir.<sup>40</sup>
- ➔ Tərtib edilmiş proqnoz əsasında müəssisə, təşkilat və idarələrdə neqativ proseslərin xəbərdarlığı və aradan qaldırılması üzrə *tövsiyələrin hazırlanması* həyata keçirilir.

---

<sup>40</sup> Monitoring obyektlərinin idarəetmə effektivliyinin vəziyyəti haqqında nəticələr, monitoringin keçirilməsi üzrə qrupun səlahiyyətli orqanlara təqdim etdiyi hesabatlarda möhkəmləndirilir.

*Monitorinqin iştirakçıları:* səlahiyyətli dövlət orqanı; mərkəzi və yerli icra orqanları; qeyri-hökumət təşkilatları; yoxlanılan layihələr, proqramlar, təşkilatların rəhbərləri; müəyyən edilmiş qanunverici qaydada monitorinqin keçirilməsinə səlahiyyətli orqan tərəfindən cəlb edilmiş konsaltinq xidmətlər göstərmə sahəsində ixtisaslaşmış təşkilatlar, məsləhətçilər və ekspertlərdir .

*Monitorinqi həyata keçirən orqan:*

- monitorinqə aid olan obyektləri müəyyən edir;
- monitorinqin keçirilmə planını və proqramını təsdiq edir;
- monitorinqin keçirilməsinə konsaltinq xidmətlərin göstərilməsinə görə, işlərin yerinə yetirilmə növləri və müddətini, hesabatların təqdim edilmə qaydasını, əldə edilmiş informasiyalar və materialların məxfiliyinin gözlənilməsi üzrə öhdəlikləri ifadə edən müqavilə bağlayır;
- monitorinqin keçirilməsi üzrə qrupun tərkibinə daxil edilməsi üçün nümayəndələrin namizədliyini mərkəzi və yerli icra orqanları ilə razılaşdırır;
- monitorinqin keçirilməsi üzrə səlahiyyətli orqan nümayəndəsinin başçılıq etdiyi qrupu təsdiq edir;
- monitorinqin keçirilməsi üzrə qrupun üzvlərinə monitorinqin obyekti və predmeti, yoxlanılan obyektə gəlmə vaxtı, dövlət, kommersiya və xidməti sirlərin yayılmaması haqqında vəzifələr göstərilən məktub verir;
- monitorinqin keçirilməsi üzrə qrup üzvlərini metodik vəsaitlər, tövsiyələr və informasiya materialları ilə təmin edir;
- monitorinq obyektlərinin rəhbərlərini, mərkəzi və yerli icra orqanlarını monitorinqin keçirilməsi haqqında xəbərdar edir, onlarla qarşılıqlı fəaliyyət göstərir;
- mövcud qanunvericiliyin tələblərini nəzərə almaqla, informasiyanın, materialların toplanmasını həyata keçirir və monitorinq iştirakçılarını onlarla təchiz edir;
- keçirilmiş monitorinqin nəticələrini ümumiləşdirir və monitorinqin keçirilmə nəticələri üzrə inkişaf proqnozlarını və tövsiyələri ifadə edən məlumatları hökumətə, mərkəzi və yerli icra orqanlarına təqdim edir;
- monitorinq məlumatlarının elektron bazasını formalaşdırır, onun yeniləşməsini, qorunmasını təmin edir, informasiya xidmətini həyata keçirir.

*Dövlət monitorinqinin keçirilməsi büdcə vəsaitləri hesabına maliyələşdirilir.*

## **Fəsil 2. “Klassik” və “siyasi bürokratiya” Milli idarəetmə və milli bürokratiyanın vəzifələri haqqında**

### ***Bürokratiyanın “ideal” və müasir modeli haqqında***

*Bürokratiya və ya administrasiya peşəkar qulluqçuların təşkili sistemi kimi: hakimiyyət səlahiyyətləri, imkanlar, məsuliyyət, bürokratiya hakimiyyətinin dörd amili. Hüquqi dövlətin icra hakimiyyətinin formalaşmasına yardım edən amillər. Demokratik idarəetmə mədəniyyətinə aid tələblər. XX əsrin sonu və müasir (İ.A.Vasilenko) inzibati-dövlət idarəçiliyi üslublarının müqayisəli qiymətləndirilməsi; qabaqcadan xəbər vermə və innovativ fəaliyyət. Bürokratiyaya aid tələblərin dəyişməsi. “Klassik” və “siyasi” bürokratiyanın xüsusiyyətləri.*

Sərt iyerarxiya hakimiyyəti üzərində qurulan, peşəkar qulluqçuların təşkili sistemi olan *bürokratiya və ya administrasiya* - ictimai rifah maraqlarına cavab verən, dövlətin siyasi qərarlarının yerinə yetirilməsinə yönəldilmiş fəaliyyəti həyata keçirir. Bu iyerarxiyaya uyğun olaraq məmurlar və onların, həm də “inzibati-dövlət idarəçiliyi” adlandırılan institutları tərəfindən dövlət qərarlarının icra keyfiyyətinə görə məsuliyyət yuxarıdan aşağıya enir. Müasir demokratik ölkələrdə inzibati-dövlət idarəçiliyi hakimiyyətin qanunvericilik, icraedici və məhkəmə sahələrini birləşdirir. Bəzi qərb alimləri güman edirlər ki, müasir şəraitdə bu idarəçilik, nəinki dövlət siyasətinin formalaşdırılması üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır, həm də siyasi prosesin bir hissəsi olur.

Bürokratiyanın fəaliyyəti onun qanunlara tabeliyi və səlahiyyətli orqanlara hesabat verməli olması ilə şərtlənir. Bununla belə, məmurların malik olduğu hakimiyyət səlahiyyətlərinin yerinə yetirilməsi praktikada böyük yaradıcı, yaxud dağıdıcı qüvvəyə çevrilərək, həm qanuni (rasional), həm də qeyri-qanuni (volyuntarist, irrasional) səciyyə daşıya bilər.

Xarici alimlər hesab edirlər ki, *bürokratiyanın qeyri-məhdud hakimiyyətə can atması müxtəlif amillərlə şərtlənir, müxtəlif formalarda və şəraitlərdə meydana çıxır. Birinci amil*, fəaliyyətin universal xarakteri və inzibati hakimiyyətin qeyri-məhdud imkanları, onun iqtisadi gücü, informasiya resursları, icbari vasitələrin böyük arsenalının olması ilə bağlıdır. Onun hakimiyyət imkanları arasında, həmçinin qərarların qəbulunda obyektiv zəruriliklə şərtlənən və qanunla möhkəmləndirilmiş, fəvqəladə hallarda kəskin şəkildə artan, operativ müstəqilliyi təmin edən “*sərəncam azadlığı*” hüququ vardır. *İkinci amil*, hakimiyyətin bölüşdürülməsi prosesi ilə şərtlənən, icra

hakimiyyəti səlahiyyətlərinin *məhdudlaşdırılması*, bunun əksinə olaraq, bürokratiyanın yaranmış ənənələr, baxışlar və strukturlardan istifadə edərək, siyasətçilərin nəzarətindən azad olmaq və öz qüdrətini saxlamağa can atması ilə bağlıdır. *Üçüncü amil, hakimiyyətin digər sahələrinin* dövlət icra hakimiyyətindən *asılılığı ilə* şərtlənir. *Dördüncü amil, təbii fəlakətlər, müharibələr və qəzaların baş verməsi, onların meydana çıxmasının fəvqəladə rejimin müəyyən edilməsinə imkan verdiyi fəvqəladə halların yaranması şəraitində icra hakimiyyətinin rolu və səlahiyyətlərinin kəskin şəkildə artması ilə* şərtlənir.

*İnzibati dövlətin hüquqi dövlətin icra hakimiyyətinə çevrilməsinə səbəb olan amillər bunlardır: hakimiyyətin bölüşdürülməsi; demokratik mədəniyyətin inkişafını təmin edən qanunvericilik; yüksək demokratik idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi; vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin inkişafına imkan yaradan sosial-mədəni siyasət.* Demokratiya prinsipləri və demokratiya dəyərlərinə əsaslanan güclü və müstəqil qanunverici və məhkəmə hakimiyyətinin yaradılması, qanunların işlənilib hazırlanması və icrası - idarəetmə fəaliyyətini tənzimləməyə, demokratlaşdırmağa, istiqamətləndirməyə və əlaqələndirməyə imkan verir. Səlahiyyətli orqanlar qanunlar vasitəsi ilə icraçı-sərəncamçı aparatın fəaliyyətini istiqamətləndirir, məmurlar tərəfindən səlahiyyətlər və xidməti vəzifələrin icrasından qanuni istifadə edilməsinə imkan yaradır, idarəetmə subyektlərinin dövlətin maraqlarına ziyan vuran qeyri-qanuni xidməti fəaliyyətlərinə görə məsuliyyəti müəyyən edirlər.

Yüksək demokratik idarəetmə mədəniyyəti dövlət qulluqçularında dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi təcrübəsi və inkişaf qanunauyğunluqlarını əks etdirən yüksək bilik səviyyəsinin, idarəetmə tarixi və nəzəriyyəsi, peşəkar vərdislər, praktik idarəetmə təcrübəsi, siyasi və hüquqi mədəniyyət, demokratik etika və xalqın mədəni ənənələrini bilmə sahəsində xüsusi elmi biliklərin olmasını nəzərdə tutur. Demokratiya mədəniyyətinin həyat norması olduğu hüquqi dövlətlərdə, dövlət administrasiyasının fəaliyyətində şəxsiyyətə və xalqın nümayəndələrinə hörmət, ictimai rəyi nəzərə almaq, öz işlərinə görə sosial məsuliyyət mədəniyyəti, öz hakimiyyətinin həddini duymaq, hakimiyyətin cəmiyyətə xidməti prinsipinə sədaqət kimi siyasi və hüquqi dəyərlərə xüsusi əhəmiyyət verilir. Bu ölkələrin dövlət idarəçiliyində, məmurlar arasında qanuna tabeçiliyin, səlahiyyətli orqanlar qarşısında məsuliyyətin və vətəndaşların hüquqlarına hörmətin dərk edilmiş zəruriliyi formalaşır.

Siyasi və sosial dəyişikliklərin dinamikası rəhbər və liderlərdən universal kulturoloji biliklər, müasir demokratik idarəetmə metodları və texnologiyalarını mənimsəmək, innovativ fəaliyyəti həyata keçirmək və qloballaş-



ma şəraitində dövlətin rəqabət qabiliyyətini təmin edən düzgün qərarlar qəbul etmək bacarığını tələb edir. Yüksək demokratik idarəetmə mədəniyyətinin təmin edilməsi və adı çəkilən prinsiplər və dəyərlərin dövlət həyatı normasına çevrilməsi məqsədi ilə demokratik ölkələrdə bütün səviyyələrdə olan peşkar dövlət qulluqçularının xüsusi hazırlığı həyata keçirilir.

*Müasir dövlət idarəçiliyi modeli və üslubu XX əsrin əvvəllərində Maks Veberin yaratdığı və o dövrdə idarəçilik modeli kimi tətbiq edilən “ideal bürokratiya modelindən” əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Müasir modelin mürəkkəbliyi və çoxölçülü olması dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının sürətli inkişafı, elm və texnikanın tərəqqisi, informasiya texnologiyaları ilə əlaqədar olan intellektual inqilab, tarixi prosesi müşayiət edən sosial, siyasi və hüquqi dəyişikliklərlə şərtlənir. İ.A.Vasilenko XX əsrin axırında inzibati dövlət fəaliyyətini aşağıdakı kimi ifadə etmişdir:*

- diaqnostika, eyniləşdirmə, informasiyanın müəyyən edilməsi və kompüter emalınının müasir metodlarının, həmçinin idarəetmə qərarlarının işlənilməsi zamanı sosial proseslərin riyazi modelləşdirilməsi metodlarından istifadə etməklə, dövlət proqramlarının işlənilib hazırlanması, həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsi;

- praktik fəaliyyətdə ictimai hadisələrin inkişafının pozitiv və neqativ tendensiyalarının proqnozlaşdırılması və nəzərə alınması, nöqsanların ləğv edilməsi və aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanması, dəyişikliklər və yeniliklərin tətbiqində tələbatların müəyyənləşdirilməsi və onların reallaşdırılması üzrə praktik işlərin həyata keçirilməsi;

- rayonun, regionun, ölkənin vəziyyətini xarakterizə edən sosial, siyasi və iqtisadi göstəricilərin təhlili, ümumiləşdirilməsi və şərh;

- optimal idarəetmə qərarlarının axtarışı və qəbul edilməsi məqsədi ilə sosial-siyasi, sosial-iqtisadi proseslərin öyrənilməsi üzrə empirik tədqiqatların təşkili və keçirilməsi;

- zəruri sosial, siyasi, iqtisadi və elmi informasiyanın axtarışı, emalı, saxlanması və istifadəsi.

Alimin göstərdiyi *idarəetmə üsullarının* müqayisəli xarakteristikası köhnə və yeni məmurlar korpusu üçün səciyyəvi olan prinsiplər və davranış dəyişiklikləri dinamikasını qiymətləndirməyə imkan verir. Buradan bu nəticə çıxır ki, XX əsrin əvvəlinin məmuru təsəvvürlərində və fəaliyyətin özündə konservatizmi ilə fərqlənirdi, səhvlərdən özünü gözləmək üçün risk və dəyişikliklərdən çəkinir və yenini öyrənməyi arzulamırdı. “Veberin bürokratiyası” ona xas olan vətəndaşların “üzüyləlilik” səviyyəsi ilə avtoritar cəmiyyətdə işləyirdi. O dövrün nisbi statik və “steril” şəraitində qüvvədə olan müəyyənliyi və gələcəyi qabaqcadan bilməsi buradan irəli gəlirdi. Bunun əksinə olaraq XX əsrin sonunun məmuru üçün innovativ fəaliyyət - də-

yişikliklərə və risqə, ixtisasını artırmağa, yeni yaradıcılıq imkanlarının aşkar və istifadə edilməsinə can atma, öz işinin son nəticəsinin yüksəldilməsinə istiqamətlənmə xarakterik oldu.

Demokratik mədəniyyətin inkişafı Köhnə və Yeni Dünya demokratik dövlətlərində ciddi sosial və siyasi dəyişikliklərə səbəb oldu. Bu dəyişikliklər səbəbindən müasir məmur, artıq əhəmiyyətli dərəcədə fəaliyyət azadlığına malik olur, konkret programın məzmununu və şərtlərindən asılı olaraq, qeyri-ordinar qərarlar qəbul edə, improvizasiya edə bilər. Bununla bərabər məlum olduğu kimi demokratik ölkələrdə həm parlament üzvləri, həm də sıradan vətəndaşlar administrasiya fəaliyyətinin şəffaflığını və ictimai monitorinqini tələb edir, onun fəaliyyətini tənqid edir, “etimadsızlıq rəyi” kimi üsuldən istifadə edir, yüksək vəzifəli məmurların fəaliyyətinin ölkənin milli maraqlarına uyğunluğunu aydınlaşdırmaq üçün komissiyalar yaradırlar.

Bununla yanaşı son onillikdə dövlət idarəçiliyinin dəyər təsisatları dəyişmiş, bu da inzibati prosesin siyasiləşməsinə səbəb olmuşdur. XX əsrin 70-ci illərinin ikinci yarısında dünyanın bir çox ölkələrində dövlət qulluğu xarakterinin dəyişməsi inzibati fəaliyyətə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Əgər 70-ci illərin ortalarına kimi məmurların peşə səriştəliliyi və siyasətə münasibətdə neytrallığı başlıca tələb kimi qalırdısa, sonrakı dövrdə məmurların fəaliyyətinin siyasiləşməsi baş verdi. Dövlət qulluqçularının dəyər meyarı, bilik və bacarıqlarla yanaşı, siyasi loyallıq, bir sıra hallarda isə həm də siyasətdə fəal iştirak və hətta qərarların qəbulunda yüksək məmurların müstəqilliyi oldu. Bununla bağlı alman politoloqları *Q. Şmidt* və *X. Trayber* “klassik” və “siyasi” bürokratiyaya müqayisəli xarakteristika vermişlər. “Klassik” bürokratiya üçün: ictimai maraqlara meyillilik; siyasi neytrallıq; qaydalara və prosedurlara ciddi bağlılıq; siyasi-plüralistik yanaşmadan imtina və kütlələrin siyasətdə və idarəetmədə iştirak etmə imkanları; siyasi məqsəd kimi, bərabərlik prinsipinə sədaqət; intellektual və etik mədəniyyətin daşıyıcısı olan bürokratların elit həmrəyliyi *xarakterikdir*. “Siyasi bürokratiya” üçün: müxtəlif siyasi qruplar, maraqlar və məqsədlərə meyillilik; siyasi danışıqlara və güzəştlərə tərəfdarlıq; siyasi və dövlət qərarlarının reallaşdırılmasına siyasi-plüralistik yanaşma; kütlələrin siyasi fəallığına loyallıq; siyasətçilərlə fəal əməkdaşlıq; elit həmrəyliyin əhəmiyyətsizliyi; fəaliyyətin program və problem metodlarına istiqamətlənmə.

Bir çox müəlliflər onunla razıdırlar ki, müasir bürokratiya dövlətin real siyasi qüvvəsidir. Bununla belə, bəzi politoloqlar bu fikri mütləqləşdirirlər. Belə ki, Qərbin demokratik ölkələrində inzibati prosesin siyasiləşməsinə tənqid edərək, ingilis politoloqu B. Hidey təsdiq edir ki, müasir bürokratiya siyasətçilərə rəhbərlik etməyə, çox vaxt onların əvəzinə qərarlar qəbul edərək, nazirlərin siyasətinə təsir göstərməyə cəhd edirlər. İş hətta o yerə çatır

ki, “ali administrasiya mütəşəkkil şəkildə müəyyən siyasət uğrunda çıxış edir və onu hökumətə diqtə etməyə çalışır”, iri məmurlar isə qərarların qəbulunu təxirə salmaq manevrlərindən istifadə edərək nazirin siyasətinə obstruksiya tətbiq edə bilirlər. ABŞ-ın təcrübəsinə əsaslanaraq bir sıra digər politoloqlar hesab edirlər ki, administrasiyada vahid strategiya yoxdur, belə ki, ona dəyərlər və məqsədlərin parçalanması xasdır, dövlət departamentində yüksək postlar isə bir qayda olaraq, “patronaj metodlarla” tutulur ki, bu da iri məmurların vaxtaşırı dəyişilməsinə səbəb olur.

### **Milli idarəetmə və milli bürokratiyanın vəzifələri**

Milli idarəetmə ictimai inkişafın güclü hərəkətverici qüvvəsidir. O, siyasətin işlənməsi və dəyişdirilməsini; yenidən qurmaları nəzərdə tutan institutional inkişafı; maliyyə, material, xammal və insan kapitalını daxil edən resursların idarə edilməsini, həmçinin yeni idarəetmə texnologiyalarının metodoloji işlənməsi və istifadəsini nəzərdə tutur. İdarəetmə mədəniyyəti - dialektik dəyişikliklərə, ayrı-ayrı ölkələrin konkret tələbatlarına və dünyə sivilizasiyasının ümumi inkişaf tendensiyalarına uyğun olaraq, zaman və məkan daxilində fasiləsiz inkişaf edir ki, bu da dəyişikliklərin aydın strategiyasının hazırlanmasını, “yuxarıdan” rəhbərliyi və dəyişiklikləri idarə etmək qabiliyyətinə malik təcrübəli mütəxəssislərin olmasını tələb edir. Onun səviyyəsi və effektivliyi bir çox amillərdən – hüquqi və motivasiya sistemi, qanunların icrası mədəniyyəti, əhalinin təhsili və sosial fəallığı səviyyəsindən asılıdır. Effektiv demokratik idarəetməni - məqsədləri və vəzifələri, metodları, texnologiyaları və qəbul edilən qərarları, rəşional idarəetmə strukturu və üsullarının yararlılığını düzgün görmə qabiliyyətini təmin edən etimad və razılıq, idarəçilik məntiqi olmadan təsəvvür etmək çətindir. Beynəlxalq təcrübə təsdiq edir ki, vətənə xidmət ən yaxşı tərzdə o yerdə təmin edilir ki, orada siyasətçilərin, məmurların, alimlərin və mütəxəssislərin, ictimai-faydalı fəaliyyəti həyata keçirən bütün ölkə vətəndaşlarının qabiliyyətləri və xidmətlərinin ədalətli qiymətləndirilməsinə əsaslanan meritokratik sistem yer tutur. Belə sistemdə vəzifə deyil, məhz qabiliyyətlər, biliklər və xidmətlər insanın cəmiyyətdəki mövqeyini və imtiyazlarını təyin edən meyarlardır. İdarəetmə sistemi effektivliyinin labüd şərti, insanın daxili və xarici inkişaf tələbatlarının dəyişilməsinə onun vaxtında və düzgün reaksiya vermək qabiliyyətidir.

Demokratik inkişaf yoluna qədəm qoymuş hər bir ölkə demokratik ölkələrin elmi-praktik nailiyyətlərini əks etdirən və eyni zamanda öz milli maraqlarına və mədəni dəyərlər sisteminə daha çox uyğun gələn xüsusi modelini formalaşdırmalıdır. Dövlət idarəçiliyinin mürəkkəb problemlərinin

məhsuldar həlli yolları və texnologiyalarının axtarışı, ənənəvi problemlər və anlayışların dərin təhlilini və innovativ görmə bacarığını, dünya sivilizasiyası tarixi inkişaf təcrübəsinin tənqidi istifadəsini tələb edir. Demokratik prinsiplərə əsaslanan milli idarəetmə, dövlətin ümumi rifah qurmaq məqsədinə xidmət etməlidir. Bu sözsüz ki, düzgün qurulmuş dövlət siyasəti prioritetləri, balanslaşdırılmış hüquqi sistem, vətəndaşların yüksək etik mədəniyyəti və bütün səviyyələrdə idarəetmə mədəniyyəti əsasında cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətinin elmi əsaslanmış və real nizama salma mexanizmlərini tələb edir. Xalqın sosial-mədəni həyatının, dövlətin siyasi və iqtisadi inkişafının yüksək səviyyəsinə nail olmuş Qərbi ölkələrində idarəetmə mədəniyyəti nəzəriyyəsi və praktikasının müqayisəli təhlili bu məsələlərin həlli üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Demokratik ölkələr özlərinin dövlət idarəçiliyi sistemini, ictimai inkişafın tələbatlarına uyğun dəyişərək, müntəzəm olaraq təkmilləşdirirlər. Bu inzibati dəyişikliklər şəffaf və yaradıcı siyasətdə, yerli və regional bərabərliyin inkişafı yolu ilə sağlam cəmiyyət formalaşdırılmasında, ictimai fikri nəzərə almaqda, bir sıra inzibati funksiyaların daha aşağı səviyyəli idarəçiliyə ötürülməsini nəzərdə tutan desentralizasiyada ifadə olunur. Lakin demokratik idarəetmə sisteminə keçid bir sıra obyektiv və subyektiv xarakterli problemləri və çətinlikləri aşkar edir. İdarəetmə fəaliyyəti effektivliyinin təmin edilməsi üçün nailiyyətlərin və nöqsanların düzgün qiymətləndirilməsi, obyektiv və subyektiv maneələri müəyyən etmək və aradan qaldırmağı bacarmaq çox vacibdir. Bu reallıqları nəzərə alaraq, daha effektiv idarəetmə modeli formalaşan inkişaf etmiş demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi və praktikası sahəsindəki nailiyyətlər, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə yüksək ixtisaslı dövlət qulluqçuları və ekspertlərin hazırlığı üçün yüksək dəyərə malikdir. ABŞ, Almaniya, Böyük Britaniya, Fransa, Yaponiya və digər ölkələrdə böyük dövlət idarəçiliyi təcrübəsi toplanmış, dövlət qulluğunun daha effektiv demokratik modelləri formalaşdırılmışdır. Bu təcrübənin təhlili və tənqidi surətdə dərk edilməsi yeni milli bürokratiyanın formalaşdırılmasına düzgün yanaşma, müstəqil postsovet respublikalarında demokratik dövlət idarəçiliyinin innovativ modellərinin yaradılması və təkmilləşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Milli bürokratiya (məmurluq) – qüvvədə olan qanunvericiliyə və millətin etik mədəniyyətinə əsaslanan, dövlət siyasətini həyata keçirən, başlıca funksiyası dövlət idarəçiliyi olan, peşəkar hazırlıqlı dövlət qulluqçularının xüsusi kateqoriyasıdır. Xalqın hakimiyyətə inamı, cəmiyyətdə yekdillik və həmrəylik, insanların rifahı və həyat keyfiyyəti, ölkənin davamlı inkişafı və beynəlxalq təhlükəsizliyi bürokratiyanın idarəetmə mədəniyyətindən daha çox asılıdır. Bunu nəzərə alaraq ölkənin və onun vətəndaşlarının taleyinə

biganə olmağa, milli maraqlara cavab verən yaradıcı vətəndaş innovasiyaları və təkliflərini nəzərə almamağa məmurun mənəvi haqqı yoxdur. Yüksək idarəetmə mədəniyyəti siyasi, sosial və beynəlxalq problemlərin məmurlar tərəfindən güc ilə deyil, həqiqətə, elmi biliklərə və bəşəriyyətin humanist dəyərlərinə əsaslanan inandırma ilə həllini tələb edir. Qaydalara əsaslanan idarəetmə sistemi biliklər və təcrübə tələb edir. “Vəzifə hakimiyyətinin” müddəti onunla problemlidir ki, tələbatlar və vəzifələr daim dəyişir, işçilərin təhsil səviyyəsi yüksəlir. Bu, milli bürokratiya qarşısında yüksək tələblər qoyur. Bunlara: idarəetmə mədəniyyəti sahəsindəki bilikləri (o cümlədən, idarəetmə sistemi və texnologiyaları, hüquq, etika, dövlətçilik xüsusiyyətləri, yerli və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixi sahəsindəki), məntiqi, tənqidi təhlil qabiliyyətini, mütəşəkkilliyi, məsuliyyəti, dürüstlüyü, erudisiyanı, yaradıcı qabiliyyətləri, elmi tədqiqatlara əsaslanan innovativ fəaliyyəti, təmkini, ünsiyyət mədəniyyətini, insanlarla işləməyi və inandırmağı, liderlik keyfiyyətlərini və idarəetmə təcrübəsini aid etmək olar. Milli idarəetmə sisteminin rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün idarəetmə mədəniyyətinə dair beynəlxalq tələblərə cavab verən universal kulturoloji biliklərə malik idarəçi kadrların formalaşdırılması çox əhəmiyyətlidir. Bu, dünya elminin ən yeni nailiyyətlərini, habelə dünya siyasəti və iqtisadiyyatındakı dəyişiklikləri nəzərə almaqla, bürokratiya hazırlığı təlim proqramlarının daim təkmilləşdirilməsini tələb edir. Universal kulturoloji biliklərsiz, idarəetmə prosedurları üzrə konkret biliklərsiz, dövlət orqanları işinin rolu, strukturu və effektivliyini düzgün qiymətləndirmədən siyasətin təkmilləşdirilməsi mümkün deyil. Siyasətçi və bürokratların, bütün səviyyələrdən liderlər və menecerlərin xüsusi kulturoloji təlimi və yenidən hazırlığı, interaktiv kulturoloji treninqlərin sisteməlik keçirilməsi - onların təfəkküründə və davranışında progressiv dəyişikliklərə, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının ən yeni, ilk növbədə idarəetmə elmi və texnologiyalarının nailiyyətlərinə qoşulmağa imkan yaradır. Bununla bərabər təcrübə göstərir ki, demokratik idarəetmə sahəsində bürokratiyanın yalnız orta həlqəsinin hazırlığı ilə kifayətlənərək, dövlətin yüksək vəzifəli simalarının, ilk növbədə nazirliklər, icra hakimiyyətləri, parlament komissiyaları rəhbərlərinin müntəzəm yenidən hazırlığı olmadan, dövlət idarəçiliyində mütərəqqi dəyişikliklər əldə etmək mümkün olmaz. Əgər ali həlqə rəhbərlərinin, universal kulturoloji biliklərə əsaslanan müasir “hərəkətli” idarəetmə texnologiyaları sahəsində öz biliklərini daim dərinləşdirmək imkanı yoxdursa, onlarda bu biliklərin strateji əhəmiyyətinin dərk edilməsində, düzgün qiymətləndirilməsi və praktikaya məhsuldar tətbiq edilməsində çətinliklər əmələ gəlir.

Avropa ölkələrində dövlət idarəçiliyi sistemi inzibati-amirlik metodları ilə deyil, peşəkar biliklər, texnologiyalar, qanunlar və monitoring sistemi

ilə tənzimlənir. Bunu nəzərə alaraq, Avropa idarəetmə sisteminin tətbiqi postsovet ölkələri siyasi sistemlərinin ardıcıl demokratlaşmasını tələb edir. Dövlət idarəçiliyi sahəsində demokratik islahatların həyata keçirilməsi mümkün olan şərtlər: qanunun aliliyi, məmurların peşəkarlığı və səriştəliliyidir. Qərb mütəxəssisləri hesab edirlər ki, demokratik inkişaf yolunu seçmiş ölkələrdə bu şəraitin yaranma prosesi ən azı 15 il tələb edir.

Dövlətçiliyi unitar siyasi sistemə əsaslanan inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün strateji vəzifə - milli mədəniyyətin bundan sonrakı demokratlaşdırılmasıdır. Onun həyata keçirilməsi dövlət idarəçiliyi sisteminin demokratlaşdırılması və dövlət orqanları ilə qeyri-hökumət təşkilatları arasında effektiv əməkdaşlıq və partnyorluq metodlarının axtarışını tələb edən vətəndaş cəmiyyəti institutlarının inkişaf etdirilməsidir. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsi və dövlət qərarlarının qəbul edilməsi prosesində ictimai və fərdi maraqların zəruri tarazlığının əldə edilməsində rus alimi İ.A.Vasilenkonun dövlət qulluğunu hakimiyyətlə xalqın həyatının əlaqə institutu kimi nəzərdən keçirən konsepsiyası cəlbədicə görünür. Müəllif vətəndaş cəmiyyətinin dövlət idarəçiliyinə təsirinin üç əsas vəzifəsini ifadə edir: inzibati dövlət idarəçiliyi sistemi üzərində ictimai nəzarətin həyata keçirilməsi; qeyri-hökumət təşkilatları qüvvələri tərəfindən sosial problemlərin öyrənilməsi yolu ilə vətəndaş cəmiyyəti tələbatlarının aşkar edilməsi və tədqiqi; islahat layihələrinin açıq müzakirələrində, danışıqlarda və ilkin cəzişlərin bağlanması iştirak etmə.

### **Fəsil 3. Qərb ölkələrində elmi məktəblər və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti problemlərinin tədqiqinə yanaşmalar**

#### **Dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin əsas tarixi inkişaf mərhələləri haqqında**

Qərb ölkələrində inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin təşəkkülü və inkişafını üç tarixi dövrə bölmək qəbul edilmişdir. Birinci - XIX əsrin 80-ci illərindən 1920-ci ilə kimi, ikinci - 1920-ci ildən 1950-ci ilə qədər, üçüncü - 1950-ci ildən hazırkı zamanadək.

*Birinci dövr*, başlanğıcı XIX əsrin sonuna aid olan siyasi elmi tədqiqatların müstəqil sahəsi kimi, inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi əsaslarının formalaşması ilə əlamətdardır. Bunun üçün zəmin yaradan sosiologiyanın çox sürətli inkişafı, xüsusən Sen-Simon və Kontun əsərləri oldu. Dövlətin inkişaf problemlərinə həsr olunmuş siyasi elmlərin inkişafının əsasını XIX əsrin birinci yarısında Almaniyada təsis edilmiş “*Hüquq məktəbi*” qoymuşdur. 1880-ci ildə ABŞ-da Kolumbiya kollecinin İdarə Şurası tərəfindən “*Si-*

*yası elmlər məktəbi*”nin yaradılması haqqında qərar qəbul edildi. Məktəb tezliklə elmi kadrların hazırlığını və hər kvartalda siyasi elmlər profilli jurnalın nəşrini təşkil etdi. Sonralar Yeni və Köhnə dünya ölkələrində analoji məktəblər geniş yayıldı. Demokratik dövlətçilik və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin inkişaf göstəricisi - ABŞ-da 1883-cü ildə “*Pendleton Qanunu*” kimi məşhur olan, müasir vətəndaş qulluğu institutunun qanunverici əsasını qoyan *Mülki qulluq haqqında qanunun* qəbul edilməsi oldu. O, dövlət vəzifələrinə iddiaçılar üçün açıq müsabiqə imtahanlarının keçirilməsini nəzərdə tutur.

Müstəqil elmi istiqamət kimi, inzibati dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin *birinci inkişaf dövrü*, “sələflər nəslı” adlandırılan, məmurlar tərəfindən idarəetmə elminin ciddi şəkildə öyrənilməsi və inzibati-dövlət idarəetmə aparatının siyasətdən ayrılmasının zəruriliyi haqqındakı ideyalarının qərb inzibati-dövlət idarəçiliyinin prinsipləri və dəyərlər sisteminin formalaşmasına əsaslı təsir göstərdiyi - *M. Veber, V. Vilson və F. Qudnaunun* adları ilə bağlıdır. Hakimiyyətin bölünməsi prinsipi əsasında qurulan demokratik dövlətlərdə icra hakimiyyətinin bir hissəsi olan dövlət administrasiyasının missiyası, qanunverici hakimiyyət və hökumət tərəfindən qəbul edilən siyasi qərarların həyata keçirilməsi oldu.

Dövlət idarəçiliyinin sistemləşdirilməsi və effektivliyinin yüksəldilməsi zərurəti dövlətçilik mədəniyyətinin inkişafı üzrə fəaliyyətin qaydaya salınması və bu sahədə nəzarətin gücləndirilməsi, *XIX əsrin sonunda qərb ölkələrində əməyin şaquli bölgüsünə və vəzifələrin və idarələrin iyerarxiik əlaqəsinə əsaslanan hakimiyyətin dövlət piramidasının yaradılmasına səbəb oldu*. Bu dövrdə inzibati dövlət idarəçiliyi aparatında tədricən köklü dəyişikliklər həyata keçirilməyə başlandı, dövlət idarəçiliyi sistemi üçün peşəkar dövlət qulluqçuları kadrlarının hazırlığı və dövlət qulluqları, idarələri və məmurlarının funksiyasını, səlahiyyətini, vəzifələri və məsuliyyətini nizamlayan xüsusi qanunvericiliyin yaradılması genişləndi. *XX əsrin əvvəlində dövlət idarəçiliyi sahəsində təhsil və elmdə sıçrayış ABŞ-ın ali təhsil müəssisələri tərəfindən edildi*. *1916-cı ildə Vaşinqtonda* inzibati dövlət fəaliyyəti problemlərinin təhlilinə sistemli yanaşma işləyib hazırlamaq məqsədi ilə *ilk Hökumət tədqiqatları İnstitutu təsis edildi*. Sonrakı illərdə analoji institutlar və tədqiqat mərkəzləri Avropa ölkələrində də yaradılmağa başlandı. Dövlət qulluğunun mərkəzləşdirilməsi artdıqca, demokratik dövlətlərdə, siyasi rəhbərliyin qərarlarını həyata keçirmək üçün təyin edilmiş, dövlət hakimiyyətindən, bürokratik aparatdan asılı olan kəmiyyət artımı baş verirdi. O, rütbə iyerarxiyasının formalaşması prosesində, bürokratiyanın bilikləri, peşəkarlığı və şəxsi xidmətlərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanan, *imtiyaz*

*prinsipindən hüquq prinsipinə* keçidlə şərtlənən əsaslı keyfiyyət dəyişiklikləri ilə müşayiət olunurdu.

İnzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin *ikinci* inkişaf dövrü - 1920-1950-ci illər müddətini əhatə edir. Keçən əsrin 20-ci illərində proqramlar və müəllimlərin seçimində böyük sərbəstlik, və yeniliklərə amerikan meyliyi ilə fərqlənən ABŞ-ın ali təhsil müəssisələrində tədris prosesinə, bu sahədə elmi tədqiqatların inkişafına təkan verən dövlət idarəçiliyi kursunu fəal sürətdə tətbiq etməyə başladılar. Tədris sisteminin məlum mərkəzləşdirilməsi ilə fərqlənən Avropa ölkələrində, bu dövrdə elm və təhsilin yaranmış istiqamətlərini təmsil edən ziyalılardan ənənəvi dairələrinin yeniyə müqavimət meyilliyi daha çox aşkar olunurdu. Məlumdur ki, belə mövqə ümumiyyətlə, ona xas olan təfəkkür stereotiplərindən imtina etmə çətinlikləri və yeniliklərə qısqanc münasibətlə insan psixologiyası üçün xarakterikdir ki, onlar da ənənəvi sahələri və nailiyyətləri şübhə altına ala və ya onlara əlverişli olmayan rəqabət təşkil edə bilərlər.

Bu sahədə ABŞ-da intellektual mədəniyyətin çox sürətli inkişafı onunla şərtlənirdi ki, ölkədə dövlət idarəçiliyi elminin xüsusi biznes idarəçiliyi elmi ilə yaxınlaşması prosesi əmələ gəlirdi. Həm dövlət idarəçiliyi, həm də xüsusi müəssisələr üçün eyni dərəcədə əhəmiyyətli olan – “personalın idarə edilməsi”, “inzibati təşkilat”, “insan münasibətləri” və s. kimi fənlər meydana çıxdı. Bu sahənin tərəqqisi, həmçinin həm dövlət, həm də xüsusi mənbələrdən milli inkişafın praktik məqsədlərinə yönəldilmiş Amerika intellektual mədəniyyətinin maliyyələşdirilməsi imkanları ilə bağlı idi.

*XX əsrin 20-50-ci illərində dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin ən əhəmiyyətli nailiyyəti iki aparıcı elmi məktəbin – “klassik məktəb” və neoklassik “insan münasibətləri məktəbi”nin yaradılması oldu.* Təşəkkülü və inkişafı *A.Fayol, L.D.Uayt, L.Urvik, D.Muni, T.Vulsinin* adları ilə bağlı olan “klassik məktəbin” vəzifəsi, inzibati-dövlət idarəçiliyinin *prinsipləri, xarakteristikaları* və ümumi *qanunauyğunluqlarını* ifadə edən *klassik nəzəriyyənin* işlənilib hazırlanması idi. Onun hazırlanması zamanı alimlər tərəfindən, *F.Teylor, Q.Emerson* və *Q.Fordun* hazırladığı, biznes idarəçiliyi təşkilində qəbul edilmiş, idarəetməni minimal vəsaitlər sərf etmə ilə maksimal effektivliyə nail olmağa imkan verən mexanizm kimi nəzərdən keçirən *elmi menecment nəzəriyyəsi* uğurla istifadə edilmişdir. Nəticədə “*klassik məktəb*”, dövlət təşkilatları və onların strukturunun qurulmasının *səmərəli idarəetmə sisteminin elmi əsaslandırılmasını* verən *idarəetmə prinsipini işləyib hazırladı. Klassik nəzəriyyənin əsas postulatları* ənənəvi vərdişlər əvəzinə - *elmin, ziddiyyətlər əvəzinə - harmoniyanın, fərdi iş əvəzinə - əməkdaşlığın* seçilməsinə, hər bir iş yerində *maksimal məhsuldarlığın* təmin edilməsinə aparır.



Klassik nəzəriyyənin praktik nəticəsi, *idarəetmə məsələlərinə bənzər situasiyaların sabit sosial mühiti şəraitində öz effektivliyini göstərən xətti-funksional tipli inzibati dövlət idarəçiliyinin iyerarxik nizamlanmış modelinin yaradılması* oldu.

Klassik yanaşma dövlət idarəçiliyi sisteminin fəaliyyət mexanizmi, vəzifə funksiyaları və idarəçilik əlaqələri haqqında aydın təsəvvür versə də, o, şəxsiyyət mədəniyyəti və təşkilat mədəniyyəti ilə şərtlənən *insan münasibətlərinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərini diqqətdən kənar qoydu*. Bu vəzifəni XX əsrin 30-cu illərində meydana çıxan, *təşkilatın effektivliyinin başlıca amili kimi, insan amilinin prioritetliyi ideyasını vurğulayan neoklassik "insan münasibətləri məktəbi"* yerinə yetirdi. Bu məktəbin təşəkkülü və inkişafı *psixoloji amillərin – şəxsiyyətlərarası münasibətlər, təşkilatda kollektivin əmək məhsuldarlığına mühitin və motivasiyanın təsiri tədqiqatlarını genişləndirən – M.Follet, A.Maslou, E.Meylo, U.Merfinin* adları ilə bağlıdır. Müəlliflər idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində ayrı-ayrı insanların və qrupların davranışının təhlilinə xüsusi diqqət ayırurdular. *"İnsan münasibətləri məktəbinin" metodları personalın idarə edilməsi sahəsində kifayət qədər effektiv olduğu halda, onlar operativ və strateji idarəetmədə gözlənilən nəticələri vermədi*.

İnzibati dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin inkişafında *üçüncü dövr* XX əsrin 50-ci illərində başladı. Bu illərdə onun əsas istiqamətləri - *"davranış" (və ya "bihevioral"), "sistemli" və "situasiya"* istiqamətləri oldu. Dövlət inzibətçiliyinə yeni - *"davranış"* yanaşmasının işlənib hazırlanması ilk dəfə 50-60-cı illərdə *Q.Saymon, D.Smitsberq, V.Tompson, D.İston və başqaları tərəfindən* həyata keçirilmişdir. Onların tədqiqatları, idarəetmə elminin fundamental əsasları və idarəetmə strukturunda işləyən fərdlər və qrupların davranışının təhlili yolu ilə idarəetmə prosesləri və təzahürlərinin izahı qismində müasir *sosial psixologiya və sosiologiyanın* nailiyyətlərinin tətbiqinə yönəldilmişdir. *"Davranış" istiqamətinin başlıca vəzifəsi - insan resurslarının inkişafı və istifadəsinin effektivliyi hesabına idarəetmə effektivliyinin yüksəldilməsinin təmin edilməsindən ibarət idi*. Bu məqsədlə kollektivdə sosial münasibətlərin müxtəlif aspektləri, *qulluqçuların hakimiyyəti, nüfuzu və motivasiyasının xarakterik problemləri* tədqiq edildi. *"İnsan münasibətləri məktəbindən" fərqli olaraq, "davranış" istiqaməti, fərdin əməyinin və bütövlükdə idarəetmə sisteminin effektivliyinin davranış haqqında elmin düzgün tətbiqindən daha çox asılı olduğunu qeyd edərək, şəxsiyyətin idarəetmə imkanlarının dərk edilməsi, aşkarlanması və effektiv istifadə edilməsini* vurğulayırdı. Bu yanaşma əsasən *personalın idarə edilməsi* sahəsində effektivlik göstərdi. Eyni zamanda sırası işçilərin qərarların qəbul edilməsi

prosesinə cəlb edilməsinin heç də bütün idarəetmə situasiyalarında uyğun olmadığı aşkar olundu.

İdarəetmə üçün daha effektiv olan 60-cı illərdə geniş yayılan *sistemli yanaşma* oldu. *Sistemli (F.M. – kulturoloji) yanaşma* – hər birinin öz mahiyyəti, funksiyaları, materiyası, enerjisi, hərəkət vektoru, əlaqə mexanizmləri, inkişaf tarixi və qanunauyğunluqları olan, qarşılıqlı əlaqəli və qarşılıqlı asılı komponentlərə malik, obyektin bütöv sistem kimi öyrənilməsinə yönəldilmiş tədqiqat prinsipləri məcmusudur. Sistemli yanaşmanın vəzifəsinə sinergetikanın konkret mexanizmlərinin təyin edilməsi, sistemin komponentlərinin qarşılıqlı təsiri və tənzimlənməsi, onların qarşılıqlı əlaqə tipləri, prosesin müxtəlif parametrlərinin ölçülməsi üçün universal alət ola biləcək meyar kimi, “təhlil vahidinin” qurulması daxildir. Məsələnin *sistemli yanaşmaya* əsaslanan uğurlu həllinin alternativ modellərinin işlənilib hazırlanması, son nəticələrin effektivliyi baxımından qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsi prosesinə təsir göstərə biləcək bütün amillərin hesablanması nəzərdə tutur. *Belə amillər arasında zaman, resurslar, motivasiya, ətraf ələmin dəyişməsi və s. ola bilər ki, idarəetmə sistemində onların yeri, funksiyası və səbəbiyyət asılılığını meydana çıxarmağa funksional və struktur təhlillər kömək edir.* Sistemlər nəzəriyyəsinin tətbiq edildiyi bu yanaşmanın işlənilib hazırlanmasına *D.İston, Q.Almond, T.Parsons* məlum töhfə vermişlər. Özündə müxtəlif elmi məktəblərin metodları və nailiyyətlərini inteqrasiya edən, *təşkil və idarə etməni daim dəyişməkdə olan cəmiyyətin sosial komponentlərindən biri kimi nəzərdən keçirən sistemli yanaşma, dövlətin inkişafının strateji idarə edilməsi üçün geniş imkanlar açdı.* Bununla bərabər sistemli yanaşma idarəetmə funksiyaları və effektivliyinə təsir göstərən əsas sistem və dəyişən elementlərin aşkar edilməsini görüş dairəsi xaricində saxlayırdı.

Bu məsələlərin həlli vasitəsi 70-ci illərin əvvəllərində yaradılmış, *sistemli təhlilin məntiqi davamı və inkişafı olan situasiya yanaşması* oldu. Bu yanaşmanın mahiyyəti, onlardan asılı olaraq idarəetmə qərarlarını korrekte etməyə yol verən konkret situasiyalara və şərtlərə elmin birbaşa tətbiqi imkanının istifadə edilməsindədir. Bu yanaşmanın əsas nəzəriyyələri “*yumşaq təfəkkür*” və “*təşkilati kibernetikadır*”. Situasiya yanaşması - təşkilatın və ya idarəetmə sisteminin effektiv fəaliyyətinə təsir göstərən, daim dəyişən konkret şəraitlərin - siyasi, iqtisadi, sosial, zaman və digər amillərin təhlilinə əsaslanmışdır. Bu, rəhbərlər qarşısında qoyulmuş məsələlərin yüksək həlli effektivliyini təmin edən, konkret vəziyyətə uyğun yanaşmalar və qərarlar seçmək imkanı verir. Situasiya yanaşmasının qiymətli elmi əsası *P.Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sistemi və L.Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsidir.* Sistemin ümumi qanunauyğunluqlarını aşkar etməyə imkan

verən sistemli yanaşmanı tamamlayaraq, situasiya yanaşması konkret şəraitdə və ya dəyişən situasiyada idarəetmə məsələlərinin daha effektiv icrasını təmin edən xüsusi metodların, təşkilat tiplərinin, idarəetmə səviyyələri və innovativ qərarların operativ planlaşdırılması və seçilməsi imkanını verir. Situasiya yanaşmasının mühüm metodoloji nailiyyəti, *konkret şəraitdə idarəetmə prosesinin inkişafını müəyyən edən və onun təkamülünə təsir göstərən situativ dəyişənlərin əsas növlərinin müəyyən edilməsidir*. Onları iki qrupa bölmək qəbul edilmişdir. *Birinci* - təşkilata aiddir və məqsədləri, vəzifələri, strukturları, texnologiyanı və kollektivi daxil edir. *İkinci* - xarici mühitlə əlaqədardır və siyasi prosesi, elmi-texniki tərəqqini, iqtisadi inkişafı, sosial-mədəni dəyişiklikləri və qrup maraqlarının təsirini əhatə edir. Metodoloji baxımdan *idarəetmə məsələləri və qərarlarının situativ təhlilini - qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasını təmin edən elmi metodun seçilməsi, qəbul edilən qərarın müsbət və mənfi nəticələrinin qiymətləndirilməsi, prosesin amilləri və effektlərini düzgün şərh etmə, daha effektiv üsulların istifadəsi bacarığını* daxil edən ardıcıl praktik proses kimi təsəvvür etmək qəbul edilmişdir.

### **Amerika Birləşmiş Ştatları**

*ABŞ-ın dövlət idarəçiliyində klassik istiqamət. Leonardo D.Uaytın müddəası. M.Follet və A.Maslounun "İnsan münasibətləri məktəbi" konsepsiyaları. "Davranış" yanaşması, bihevizizm və bihevioralizm. "Ümumi dəyişənlər", "təhlil vahidləri" və D.İstonun bihevioral metodologiyasının səkkiz prinsipi. Mak-Qreqorun statik və dinamik nəzəriyyəsi. F.Hersberqin "motivasiya gigiyenası". "Postbihevioralizm", "modernizm" və "struktur funksionalizm". "Bölüşdürmə" və "İntegrasiya" - T.Parsonsun effektivlik təhlilinin iki prinsipi kimi. R.Mertonun funksional yanaşmasının üç funksional postulatı. A.Maslou, M.Mak-Qreqor, R.Laykertin əsərləri əsasında qurulmuş təşkilati inkişaf konsepsiyası.*

Amerika hökumətinin idarəçilik fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması metodlarının axtarışı məqsədilə sonradan ABŞ prezidenti olan professor V.Vilson, 1887-ci ildə inzibatiləşdirmə problemlərinin tədqiqatını apardı və biznesdə tətbiq edilən, dövlət idarəçiliyi sistemində təşkil və idarəetmə üsullarının istifadəsinə əsaslanan "inzibati effektivlik" modelini işləyib hazırladı. Alim, bürokratiyanın vəzifəsinin siyasi liderlərin qərarlarının həyata keçirilməsi olduğunu bildiren prinsip ifadə etdi. Bu zaman seçilmiş siyasi rəhbərliyin əvəzlənməsi dəyişməz inzibati aparatın fəaliyyətinə təsir etməməlidir.

Kadrların seçim meyarında peşəkar səriştəliliyi əsas götürən V. Vilson bürokratiyanı, iyerarxiya və funksiyaların bölünməsi üzərində qurulmuş demokratik dövlətin idarəetmə aləti kimi nəzərdən keçirməyi təklif edirdi. Amerika politoloqu *Frenk C. Qudnau* ilə əməkdaşlıqda *V. Vilson* demokratik mədəniyyət prinsipləri və dəyərlərinə uyğunlaşdırılmış “*peşəkar vətəndaş qulluğu modeli*”ni işləyib hazırladı. *Bu modelin xüsusiyyəti, onun elmi idarəetmə metodlarına əsaslanması və dövlət idarəçiliyinin siyasi ideologiyadan asılı olmaması idi.* Demokratianın inkişafının təmin edilməsi məqsədi ilə o, *siyasətçilər və inzibatçılar arasında dəqiq ayrılma prinsipindən*, fərdi və kollektiv səviyyədə subordinasiyadan, mövcud qanunvericiyə istinad edərək, seçilmiş siyasi rəhbərlik tərəfindən təyin edilən administrasiyanın fəaliyyətini istiqamətləndirmək və ona nəzarət etməkdən *ibarət idi.*

*Klassik istiqamətin banilərindən biri, 1926-cı ildə ABŞ administrasiyasının fəaliyyət təcrübəsinin ümumiləşdirildiyi “Dövlət idarəçiliyi elminə giriş” adlı fundamental əsərini nəşr etdirmiş amerikalı professor Leonard D. Uayt hesab olunur.* Qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün inzibati orqanların fəaliyyəti və inkişafının optimallaşdırılması imkanlarını təhlil edərək *L. D. Uayt, minimal xərclərlə dövlət idarəçiliyinin maksimal effektivliyinin təmin edilməsi zəruriliyi haqqında müddəa irəli sürdü.* Biznesdə təşkil etmə təcrübəsini nəzərə alaraq o, *dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin əsas prinsipləri qismində: ixtisaslaşmanı, sərəncamların vahidliyini, qulluqçuların sayının ixtisarını, məsuliyyətin həvalə edilməsini, mərkəzləşməni və personalın korporativ mədəniyyətə əsaslanan harmoniyasını* irəli sürdü. Administrasiya strukturunun rəşionallığı məsələlərini iyerarxi sistem kimi nəzərdən keçirən alim, onun başlıca funksiyaları kimi *planlaşdırmanı və təşkil etməni* qeyd edir.

Amerika “insan münasibətləri məktəbinin” yaradıcıları sosial psixologiya və sosiologianın nailiyyətlərinə istinad edərək, *ümumilik iddiasında olan klassik yanaşmanın universallığını şübhə altına aldılar.* 20-50-ci illərdə Amerikada inkişaf etmiş bu istiqamətin nümayəndələri - *M. Follet, E. Meyo, A. Maslou* inzibati idarələrin fəaliyyət xarakterini orada çalışan fərdlər və qrupların davranışının təhlili vasitəsilə izah edirdilər. Klassiklərin müddəasının əksinə olaraq, *M. Follet ilk dəfə qeyd etdi ki, dəqiq işlənmiş struktur və yaxşı məvacib heç də həmişə əmək məhsuldarlığının artımını təmin etmir, iş prosesində əməkdaşlar arasında yaranan qüvvələr isə bəzən, liderlərin idarəetmə prosesinin qoyulmuş məqsədlərə yönəlmək səylərini üstələyir.* Məşhur “*tələbatlar iyerarxiyasını*” işləyib hazırlayan *Abraham Maslou*, idarəçilik prosesində insan münasibətlərinin mütəsna əhəmiyyəti səbəblərini aşkar etməyə nail olmuşdur. Alim göstərirdi ki, *insanların əməllərinin əsas səbəbləri iqtisadi deyil, sosial tələbatlardır ki, bunlar da yalnız*

qismən pul vasitəsi ilə ödənilə bilər. *Fizioloji tələbatlarla yanaşı onun tərəfindən - özünüqoruma, təhlükəsizlik və sülh tələbatları; məhəbbət və əlbirlik tələbatları; özünütəsdiq və tanınma tələbatları; yaradıcılıq vasitəsi ilə özünü aktuallaşdırma və təkmilləşdirmə tələbatları sadalanmışdır. Effektivliyin yüksəldilməsi məqsədi ilə A.Maslou insan münasibətlərinin idarə edilməsində kollektivdə psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması, şəxsiyyətin özünütəsdiqi və onun yaradıcı potensialının reallaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılması kimi üsullardan istifadə etməyi tövsiyə edir.*

50-ci illərdə ABŞ-da yaranan “davranış yanaşması” inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində yeni pillə oldu. Əməkdaşlar arasında münasibətlərin tənzimlənməsini vurğulayan “insan münasibətləri məktəbindən” fərqli olaraq “davranış yanaşması” - insanın davranışı haqqında elmlərin nailiyyətlərini dövlət idarəçiliyində tətbiq etmə yolu ilə idarəetmədə insanın imkanlarının daha yüksək dərəcədə aşkar edilməsinə nail olmaq məqsədini qoymuşdu. “Davranış yanaşması”nın daha məşhur konsepsiyaları Amerika alimləri D.İston, D.Mak-Qreqor və F.Hersberqin konsepsiyalarıdır. İlk əvvəl “bihevizizm”<sup>41</sup> kimi yaranan “davranış yanaşması” sonradan adını - inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsini “dəqiq” elmə çevirmək məqsədini qoyan “bihevizializm” dəyişdi. Bu məqsədlə Amerika politoloqu D.İston *elmi tədqiqatlardan sübutsuz, verifikasiya olunmayan - məqsədlər, niyyətlər, arzular, ideyalar kimi subyektiv əsassız amillərin eimi tədqiqatlardan çıxarılmasının və yalnız yoxlanması və sübutu mümkün olanların saxlanması zəruriliyini göstərdi. Alim ümumi dəyişənlərin axtarışı zəruriliyinə diqqət yetirirdi ki, bunlar da bütün sahələrdə insanın davranışını dərk etməyin əsasını təşkil edə bilərdilər. Buna əsaslanaraq, “davranış yanaşması” çərçivəsində dövlət idarəçiliyinin müəyyən anlayışları, kateqoriyaları və digər paradigmatları kimi nəzərdən keçirilən “qərar” (H.Saymon), “qərarların qəbulu”, “maraqlar qrupu” (D.Trumen), “məlumat” (K.Deyç) və “təhlil vahidləri” işlənilib hazırlandı. Hal-hazırda “qərarların qəbulu” paradigmatı idarəetmə proseslərinin tədqiqində ümumi konsepsiya kimi qəbul edilmişdir.*

Davranış yanaşmasının əsas ideyalarının sistemləşdirilməsi əsasında D.İston *bihevizial metodologiyanın səkkiz prinsipini* ifadə etmişdir. Bu – “qanunauyğunluqlar”, “verifikasiya”, “metodika”, “kəmiyyət metodları”, “dəyərlər”, “sistemlilik”, “təmiz elm”, “integrasiya”dır. Bu prinsiplərə

---

<sup>41</sup> Bihevizizm – psixologiyanın predmetini, davranış adı altında stimullara sırf fizioloji reaksiyaların başa düşülməsini hesab edir. Bu, 20-ci əsrin əvvəlində amerikalı psixologiyasında yaranan və psixologiyadan şüur, təfəkkür kimi anlayışları kənarlaşdıran istiqamətlərdən biridir.

uyğun olaraq, *qanunauyğunluqları dərk etmək üçün ümumiləşdirilməsi və sistemləşdirilməsi mümkün olan təkrarlıq elementlərini aşkar edərək, insanların optimal idarə etməyə nail olmağa yönəldilmiş fəaliyyətlərini müşahidə etmək lazımdır. Verifikasiya müvafiq davranış üzərində müşahidə yolu ilə ümumiləşdirmələrin doğruluğuna əmin olmaq imkanı verir. Metodika - müşahidə, qeyd etmə və təhlilin ciddi metodlarının seçimini təmin edən, məlumatların tənqidi öyrənilməsi və alınması üsullarının ayırd edilməsi və şərhə əsasında hazırlanmalıdır. Kəmiyyət metodlarını praktik effekt əldə etmə məqsədilə yalnız təyinatı üzrə tətbiq etmək lazımdır. Dəyərlər, mənəvi qiymətləndirmə və empirik izahatın köməyi ilə müəyyən edilməlidir ki, bunları da elmi mənafe üçün analitik ayırmaq yaxşı olardı. Sistemlilik, nəzəri və empirik biliklərin konkret və nizama salınmış biliyin hissələri kimi nəzərdən keçirilməsini ehtimal edir. Təmiz elm idarəetmə prosesində insanların davranışının elmi anlamını və şərhini nəzərdə tutur ki, onun da əsasında praktik idarəetmə məsələlərinin həlli üçün tövsiyələr hazırlana bilər. İntegrasiya, inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində insanın fəaliyyətini tədqiq edən digər ictimai və humanitar elmlərin nailiyyətlərinin istifadəsini nəzərdə tutur. Yeri gəlmişkən, son postulat yalnız ictimai deyil, həm də bəzi dəqiq elmlərin nailiyyətləri və metodlarını özündə birləşdirən universal fundamental elm kimi kulturologiyanın əvəzəlməz rolunu göstərir.*

D. Mak-Qreqor statik (X) və dinamik (Y) idarəetmə nəzəriyyələrini işləyib hazırladı. Statik idarəetmə strategiyasının əsas postulatları o ehtimalda cəmləşir ki, orta dərəcəli qulluqçu işləməyi sevmir, məsuliyyətdən qaçmağa can atır və öz təhlükəsizliyinin qayğısına qalır, bunun nəticəsində işçilərin əksər hissəsini işə məcbur etmək və nəzarət altına almaq lazım gəlir. Bununla bərabər alim bu mühakimələri, hər bir ayrıca götürülmüş halda onların ədalətliyinin sübutu şərti ilə nəzərə alınmasını zəruri sayırdı. D.Mak-Qreqorun dinamik idarəetmə strategiyasına uyğun olaraq, təşkilatın məqsədlərə nailolma vasitələri nəinki nəzarət və hədə, habelə daha artıq dərəcədə əməkdaşların maraqlılığı ola bilər. Bu zaman mükafatlandırma qulluqçunun sərf etdiyi səylərə *proporsional* olmalıdır, *peşəkar hazırlıq və lazımi şəraitin mövcudluğu isə* işçidə tapşırılan işə görə məsuliyyət hissini doğurur. Dinamik strategiya həm də onu vurğulayır ki, geniş insan dairələrinə xas olan yaradıcı yanaşma qabiliyyətləri və orta dərəcəli məmurun intellektual imkanları idarəetmə sistemində kifayət qədər istifadə edilmir. Dinamik nəzəriyyənin praktik istifadəsi göstərdi ki, o, *təbii olanlar üçün deyil, rəhbərlər üçün effektivdir, belə ki, sırası qulluqçular hüquq əldə edirlər, lakin bu zaman onların məsuliyyəti artmır.* Bunu nəzərə alaraq təbii olanların idarəetməyə cəlb edilməsi özünü doğrultmur.

F. Hersberqin “*motivasiya gigiyenası*” adlı idarəetmə konsepsiyası da insanların davranış motivlərinin təhlili üzərində qurulmuşdur. Onun əsasını *kollektivdə ruhi sağlamlıq və yaxşı əhval-ruhiyyənin təmin edilməsi* ideyası təşkil edir. İnsanların davranış motivlərinə təsir edən amillər onun tərəfindən iki: *işdən razı qalmağa yardım edən və maneçilik törədən qrupa* bölünmüşdür. *İşdən razı qalma dərəcəsinin yüksəldilməsinə yardım edən amillərə - iş uğurları, xidmətin etirafı, əmək prosesinin özü, məsuliyyət dərəcəsi, xidməti yüksəliş, professional inkişaf aid edilmişdir.* Bu amillərin praktikada reallaşdırılması idarəetmə fəaliyyəti məzmununun zənginləşdirilməsini, işçilərə daha çox fəaliyyət sərbəstliyinin verilməsini, o cümlədən, qərarları sərbəst qəbul etmək, özü üçün ixtisaslaşma sahəsi seçmək, öz karyerasında perspektiv əldə etmək və s. nəzərdə tutulurdu. Alim tərəfindən *işdən razı qalmağa səbəb olan səkkiz motivasiya seçilmişdi. Bunlar: iş yerinin saxlanması təminatı; sosial status; təşkilatda əmək siyasəti; əmək şəraiti; rəisin bilavasitə münasibəti; şəxsi meyllər; şəxsiyyətlərarası münasibətlər; əmək haqqı* idi. İşdən narazılığa neqativ təsir amilinə alim, *kollektivdə işçinin narazılığına səbəb olan əlverişsiz sosial-psixoloji iqlimi aid edirdi.* Onun tərəfindən göstərilmişdir ki, mənəvi iqlimin sağlamlaşdırılması şərti ilə insanların baza tələbatlarına əsaslanan davranış motivlərinin düzgün formalaşdırılması *idarəetmə effektivliyinin yüksəldilməsinə səbəb olur.*

Təcrübə göstərdi ki, sosial mədəniyyətin ictimai münasibətlər kimi sahəsi - siyasət və idarəetmənin xarakterinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Bu qanunauyğunluq dövlət, iqtisadi və sosial idarəetmə proseslərində özünü tamamilə büruzə verir. Buna görə də bihevioralistlər tərəfindən kiçik qrupların təhlili üçün istifadə olunan sosiometriya prinsipləri, dövlət idarəçiliyinin makrososial mühitini təşkil edən ictimai inkişaf proseslərini bütövlükdə anlamağa kömək etmədi. Bu, ikinci dünya müharibəsindən sonra, həmçinin - “*postbihevioralizm*”, “*modernizm*” və “*struktur funksionalizm*” kimi insan amilinin təhlilinə əsaslanan *idarəetməyə yeni Amerika yanaşmalarını yaratdı.* “*Postbihevioralizm*” dövlət inzibatçılığında onun başlıca prinsiplərini saxlamaqla, zəruri dəyişikliklərin mümkünliyünü *əlan etdi.* O, “görüş dairəsi” və aktual sosial-siyasi dəyərlər kontekstində idarəetmə prosesi şərhinin genişləndirilməsi *məsələsini irəli sürdü.* Bununla bərabər onun nümayəndələri inzibati dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edən *dəyər meyarlarının aydın başa düşülməsinin vacibliyini göstərirdilər.* D. İstonun “*Siyasi sistem*” əsərində ənənəvi bihevioralizmin “*empirik konservatizm*” ideologiyasının aradan qaldırılmasının vacibliyi fikri söylənilmiş və *tədqiqat texnikasına mükəmməl yiyələnəməkdənsə, problemin mənasının elmi anlamının və ona münasibətin dərk edilməsinin vacibliyi xüsusi olaraq qeyd edilmişdir.* D. İston demokratik ideallar və dəyərlərin möhkəmləndirilməsi-

nə imkan yaradaraq, alimləri yaradıcı fəaliyyət naminə XIX əsrin elmi fəaliyyətsizliyindən imtina etməyə çağırırdı. O *öz biliklərini və fəaliyyətini cəmiyyətin inkişafı naminə tətbiqinə görə alimlərin xüsusi məsuliyyətini* göstərirdi. İdarəçilik nəzəriyyəsində bu pozitivist ideyalar, sivilizasiya dəyərlərinin qorunması və elmi biliklərin həyata tətbiqi üçün intellektual-ekspertlərin məsuliyyətini genişləndirmək tələbində öz əksini tapmışdır.

“Stientist” və ya “*həqiqi elmi*” metodu təklif edən “modernizm”, bihevioralizmin ifratçılığını və qüsurlarını, inzibati dövlət idarəçiliyi institutlarının özlərinin bilavasitə öyrənilməsi ilə bağlı olan, onun institusional yanaşma ilə tamamlanması yolu ilə aradan qaldırmağa can atır. Bununla bərabər *modernistlər kibernetika, fizika və riyaziyyatın nəzəri və empirik metodlarından geniş istifadə edirlər*. Onların metodik vəsaitlər arsenalına riyazi statistika, ilk növbədə *faktor analizi, imitasiyalı modellərin müxtəlif növləri, kontent-analiz metodu, verbal-abstrakt modellər və oyunlar nəzəriyyəsi daxildir*. Modernizmin nümayəndəsi olan D.Springerin fikrincə, elmi nəzəriyyənin tamdəyərliyi üçün stuktur, mədəniyyət və münasibətlər kimi institusional təzahürlərin müştərək təhlili zəruridir. Modernistlərin nöqsanı obyektin elmi təhlilinin formallaşdırılmasına gətirib çıxaran, dəqiq elmlərin və təbiət elmlərinin istifadəsilə bağlı metodik vəsaitlərin mütləqləşdirilməsi hesab edilir.

Amerika politoloqlarından D. İston, Q. Almond və T. Parsonsun tədqiqatları sayəsində, 50-ci illərin ortalarından etibarən ABŞ-ın inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində “*struktur funksionalizm*” geniş yayıldı. Bu istiqamətin nümayəndələrinin diqqət mərkəzində dövlət idarəçiliyi sisteminin inteqrasiyasına və sosial sabitliyinə yardım edən və ya ona mane olan amillər oldu. T. Parsons *analizin iki prinsipini: “bölgü” və “inteqrasiyanı”* formulə edərək göstərdi ki, “bölgü” vəsaitlərdə cəmləşir və istər-istəməz ixtilafalara gətirib çıxardığı halda, “inteqrasiya” məqsədlər üzərində cəmləşir və idarəetmədə sabitliyə səbəb olur.

Alim “*bölgüyə*” – “*vəsaitləri*”, “*personalı*” və “*mükafatları*” aid edir. O, “*vəsaitlərə*” - *nəqliyyatı, yaşayış evini, maddi nemətləri, istehsal vasitələrini və onlardan ən mühümlərini – pulu və hakimiyyəti daxil edirdi*. “*Personala*” o, *dövlət qulluqçularının təlimi, seçilməsi və təyin edilməsi ilə bağlı olan personalın bölünməsi prosesini daxil edirdi*. Bununla bərabər Parsons “*personalın bölünməsinə*” *tənzimləyən dörd prinsipi ayırd edirdi: universalizm, partikulyarizm, nailiyyətlər metodu və göstərişlər metodu. Universalizmin əsasını - təhsil, peşəkar ixtisaslaşma, iş stajı və s. kimi qiymətləndirmə meyarları təşkil edir; partikulyarizmin əsasında - xüsusi qrupların spesifik maraqları durur; nailiyyətlər metodunun əsasını – şəxsiyyətin real peşəkarlıq nailiyyətləri təşkil edir; göstərişlər metodunun əsasını - siyasi*



*loyallıq, ictimai mənşə, milliyyət və s. təşkil edir. "Mükafatlara" o, nüfuz kimi mənəvi amili daxil edirdi.*

*"İntegrasiya" prinsipi onun bölgü ilə əlaqəsinin iki aspektində nəzərdən keçirilirdi. Birincisi - idarəetmə prosesində (məsələn, qulluq edənlərin təlim keyfiyyəti) vəsaitlərin nə dərəcədə düzgün bölüşdürülməsinin təhlilinə istiqamətlənmişdi. İkincisi - müxtəlif bölüşdürmə prosesləri (məsələn, onların təlim sisteminin özünün keyfiyyəti) arasında koordinasiyanın təhlilinə istiqamətlənirdi.*

*Amerika politoloqu R. Merton funksional yanaşmanın üç universal postulatını formalaşdırdı: sistemin bütün hissələrinin funksional uyğunluğunu nəzərdə tutan, onun funksional birliyi: sistemin funksionallığını faydalılıq kimi nəzərdən keçirən universal funksionalizm və funksional zərurilik. Lakin struktur funksionalizm bir qədər mücərrəd oldu və öz məhsuldarlığını yalnız cəmiyyətin sosial-siyasi sabitliyi şəraitində göstərdi.*

*ABŞ-da müasir inzibati dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində A.Maslou, M.Mak-Qreqor və R.Laykerten əsərləri üzərində qurulan təşkilati inkişaf konsepsiyası mühüm yer tutur. O, struktur dəyişikliklərin hesaba alınması, düzgün qiymətləndirmə və sistemin sosial-mədəni, o cümlədən siyasi, iqtisadi, xarici mühitdəki beynəlxalq dəyişikliklərə tez uyğunlaşması, həmçinin idarəetmə elmi və praktikasının ən yeni nailiyyətlərinin istifadəsi şərti ilə, dövlət administrasiyası sistemi funksiyasının effektivliyinin yüksəldilməsini nəzərdə tutur. Təşkilati inkişaf konsepsiyasında inzibati dövlət idarəçiliyi strukturunun ideal modeli qismində canlı orqanizm modeli nəzərdən keçirilir. Bu modelə olan tələblər: xarici mühit dəyişiklikləri ilə şərtlənən yeni idarəetmə məqsədlərinə uyğunlaşmaq qabiliyyəti; mövcud dövlət idarəetmə sisteminə destruktiv təsirin qarşısının alınması məqsədilə idarəetmə institutları işçilərinin əməkdaşlığı və onların dəyişiklikləri idarəetmə bacarığı; planlaşdırma və dəyişikliklərin idarə edilməsi, məqsədlərin qoyulması və qərarların qəbul edilməsi proseslərinə əməkdaşları cəlb etmənin vacibliyi; açıq kommunikasiyalar və əməkdaşların özünü reallaşdırması üçün əlverişli şəraitin yaradılması hesabına obyektiv ziddiyyətləri konstruktiv həll etmək bacarığıdır. Bu yanaşmanın mühüm vasitələri ən yeni idarəetmə texnologiyalarının öyrənilməsi, habelə mədəniyyətlərin harmonizasiyası və əməkdaşların mədəni dəyərlər sisteminə təsir göstərmək əsasında davranışın tənzimlənməsi yolu ilə insan kapitalından istifadə effektivliyinin yüksəldilməsidir.*

*XX əsrin axırlarında Amerika inzibati-dövlət idarəçiliyi məktəbi Böyük Britaniya dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinə, onun tətbiqi tədqiqatlara daha çox istiqamətlənməsinə yardım edərək, əhəmiyyətli təsir göstərməyə başladı.*

## Böyük Britaniya

*Biheviortal idarəetmə metodlarında “sosioloji” yanaşma. E.Berçə görə məsuliyyətin üç anlayışı. D.Kenveneyə görə Birləşmiş Krallıqda siyasi mədəniyyətin xüsusiyyətləri. Mədəni amillərin liderlik formalarına təsiri. B.Barrinin dövlət hakimiyyətinin “iqtisadi tipi” konsepsiyası. M.Oukşottanın “məqsədli” və “vətəndaş” idarəetmə konsepsiyaları. Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sistemi. Təşkilati kibernetikada S.Bierin “balanslaşdırma sistemi”.*

Böyük Britaniyada dövlət idarəçiliyinin tədqiqi və tədrisi ilk dəfə XIX əsrin axırında London universiteti nəzdində *London iqtisadiyyat və siyasi elmlər məktəbində* başlanmışdır. Sonradan bu kursun tədrisi və dövlət idarəçiliyi, siyasəti, dövlət qulluğu və hüquqları problemlərinin tədqiqi, həmçinin Birləşmiş Krallığın Oksford, Kembriç, Mançester, Liverpul və digər universitetlərində də təşkil edilmişdir.

XX əsrin 30-cu illərinin əvvəllərinə qədər ölkədə strukturlar və proseslərin rəsmi-hüquqi təsviri ilə bağlı dövlət administrasiyası problemlərinin təhlilinə *institusional yanaşma* üstünlük təşkil edirdi (*E.Barker, D.Koul, Q.Laski, Ç.Manning, U.Robson, Q.Fauner və başqaları*). 30-cu illərdən başlayaraq, ingilis dövlət idarəçiliyi məktəbində *biheviortal tədqiqat metodları* üstünlük təşkil etməyə başladı. Burada insan davranışının xüsusiyyətlərini müxtəlif cür görməyə əsaslanan *iki əsas yanaşma formalaşdı: iqtisadi və sosioloji. İqtisadi yanaşma* siyasəti və dövlət idarəçiliyini, məqsədi maksimal gəlir əldə etmək olan rəşional fəaliyyət sahəsi kimi nəzərdən keçirirdi. *Sosioloji yanaşma* bu fəaliyyəti insan təbiətini əks etdirən mədəni ənənələrin qeyri-şüuri təsirinə nəticəsi kimi nəzərdən keçirirdi. Siyasi fəaliyyət və idarəetmədə qeyri-şüuri motivlərin rolu haqqında ilk dəfə məsələ qoyan C.Uolləsin tədqiqatları sayəsində, sosioloji yanaşma ingilis idarəetmə nəzəriyyəsində XX əsrin 50-ci illərinin ortalarına qədər üstünlük təşkil edirdi.

*İngilis alimləri E.Berç, İ.Berlin, U.Riz, R.Rouz sosioloji istiqamətin inkişafına fundamental töhfə vermişlər. E.Berç dövlət idarəçiliyində məsuliyyətin üç anlamını ifadə etdi: ictimai rəy qarşısında məsuliyyət; problemin hərtərəfli təhlilinə əsaslanan düşünülmüş dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi; parlament qarşısında məsuliyyət. Onun fikrincə, ingilis siyasi mədəniyyətində başlıca məziyyət kimi, məsuliyyətin ikinci tipi qəbul edilmişdir. Buna görə də millət üçün məqsədəuyğun kursun həyata keçirilməsi naminə dövlət hətta populyar olmayan tədbirlərə də əl atır. İngilis dövlət sistemində mühüm əhəmiyyət verərək E.Berç güman edir ki, o, hökumətə ictimai rəyə*

təsir etmək imkanı verir. Bu səbəbdən hökumət cəmiyyətin aparıcı qrupları ilə kompromis tapmalı, ictimaiyyəti tərbiyə etməli, öz fəaliyyətinin əsasını təşkil edən motivləri ona izah etməlidir. Hökumət üzvlərinin parlament qarşısında məsuliyyətinə gəldikdə isə o - həm hər bir nazirin bütövlükdə hökumətin fəaliyyətinə görə məsuliyyətində, həm də rəhbərlik etdiyi dövlət qulluğuna görə fərdi məsuliyyətində ifadə olunmalıdır. *Dövlət qərarlarının qəbul edilməsinə təsir göstərən amillər* sırasında E.Berç aşağıdakıları ayırırdı: baş nazirin *mövqeyi*, kabinet üzvlərinin *fəaliyyəti*, həmkarlar və sənaye təşkilatlarının, parlamentin sırası üzvlərinin və ictimai fikri ifadə edən kütləvi informasiya vasitələrinin *təzyiqi*. Bu zaman yaddan çıxarmaq olmaz ki, bir sıra mühüm qərarların irəli sürülməsi təşəbbüsü bütövlükdə hakimiyətdə olan hökumətə məxsusdur. Alim, həmçinin İngiltərədə *"hökumətin ilkin məsuliyyəti"* termininin *tarixi transformasiyasını* göstərmişdir. Əgər XX əsrin əvvəllərində bu termin milli həyatın vəhdətini və varisliyini simvollaşdıran Taxt-tac qarşısında hökumətin məsuliyyətini nəzərdə tuturdusa, müasir dövrdə bu, hökumətin xalq qarşısında məsuliyyətini ifadə edir.

Böyük Britaniyanın müasir dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində *dövlət institutlarının sabitliyi problemi mərkəzi* olmuşdur ki, bunu da ingilis politoloqları ölkədə siyasi mədəniyyət və siyasi fəallıqla əlaqələndirirlər. Bu problemin təhlili üçün baza anlayışı demokratik prosedur olan *konsensus anlayışıdır* ki, C.Baca onun səviyyəsini siyasi mədəniyyət səviyyəsi ilə əlaqələndirir. *Dövlət institutlarının saxlanması, siyasi qüvvələr arasındakı ziddiyyətlərdən daha mühümdür.*

*Dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin digər aktual problemi, mədəni amillərin dövlət strukturlarında liderlik formalarına təsiridir.* D.Keveney güman edir ki, Böyük Britaniyada liderlik formaları M.Veberin xarizmatik liderlik anlayışı ilə əlaqəli deyil. *Birləşmiş Krallığın siyasi mədəniyyət xüsusiyyətləri belədir ki, liderlərin qabiliyyətlərinin realizasiyası, dövlətin siyasi iyerarxiyasında "yuxarıya yolu" müəyyən edən ənənəvi britaniya institutlarından kəskin şəkildə asılıdır.* Deyək ki, baş nazirin nüfuzu onun yüksək vəzifəsi və ya insanlıq keyfiyyətlərindənə, ölkənin ənənəvi partiyalarından birinə aidiyyətindən daha artıq dərəcədə asılıdır. Hər bir siyasətçi oyun qaydalarına tabedir ki, buna uyğun olaraq fors-major (gözlənilməz, qarşısıalınmaz) siyasi vəziyyətlər istisna olmaqla, siyasi sosiallaşmanın - sırası parlament üzvündən fraksiya rəhbərinə qədər bütün mərhələlərini keçmədən, dövlət rəhbərliyi vəzifəsini tutmaq mümkün deyil. İkinci Dünya müharibəsi dövründə Böyük Britaniyada baş nazir vəzifəsini tutan, qeyri-adi şəxsi keyfiyyətlərə və yenilikçi xarakterə malik Uinston Çörçill istisna təşkil edirdi.

*Sosioloji istiqamətin digər nümayəndələrinin yanaşmaları* müəyyən elmi maraq ifadə edir. Belə ki, *İ.Berlin, dövlət idarəçiliyi fəlsəfəsinin aparıcı*

amili kimi, "itaət və zorakılığı" irəli sürür. R. Rouz – cəmiyyətdə dövlətin nüfuzuna dair "konsensusun olması və ya olmamasını" göstərir ki, bu da, mövcud hakimiyyətin vətəndaşlar tərəfindən dəstəklənməsi və onların qanunlara tabe olma dərəcəsi ilə ölçülə bilər. U. Riz dövlət termininə üç əsas şərh vermişdir: "siyasi cəhətdən təşkil edilmiş və ərazi cəhətdən məhdudlaşdırılmış cəmiyyət", "mənəvi ideyalarla uyğunluqda siyasi cəhətdən təşkil edilmiş cəmiyyət", "hökumət – qurum kimi".

İkinci Dünya müharibəsindən sonra Böyük Britaniyanın dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində *iqtisadi istiqamət* əhəmiyyətli inkişaf əldə etdi. Əgər sosioloqlar dövlət idarəçiliyini mədəni dəyərlər və ənənələrin təsiri baxımından nəzərdən keçirildilsə, iqtisadçılar onu insan fəaliyyətinin rəşional sahəsi kimi tədqiq edirdilər. Məşhur ingilis alimi B.Barri tərəfindən dövlət hakimiyyətinin "*iqtisadi tipi*" konsepsiyası işlənib hazırlandı. Bu konsepsiyaya təhdidlər və vədlər ideyası üzərində qurulmuşdu, hakimiyyət münasibətləri isə burada *qazanclar və itkilər* kontekstində nəzərdən keçirilir. Müəllifin fikrincə, hakimiyyət münasibətləri yalnız tərəflərdən birinin digərindən daha çox qazandığı halda mümkündür. Bu zaman qazanan tərəf minimal zərər hesabına digər tərəfin tabeliyini əldə etmək imkanı qazanır. Bu münasibətlərin məntiqinə misal olaraq, B.Barri aşağıdakı modeli təklif edir. Tabelikdə olanın (A) rəhbər hakimiyyətə itaəti (B), verilən məsələdə onların arasında iyerarxik ayrılıq çox olduqca, daha artıq olur. Bu zaman əgər A üçün güzəştin dəyəri B tərəfindən sanksiyalar qoyulan təqdirdə mümkün itkilərin dəyərindən az olarsa, o, B-yə tabe olur. Nəhayət, sanksiyaların tətbiqi ehtimalı ondan asılıdır ki, tabe olduğu halda, onların istifadəsinə olan məsrəflər B üçün qazancın ölçüsü ilə nə dərəcədə örtülür. Müəllifin özünün etirafına görə, *bu izah modeli məhdud xarakter daşıyır*, çünki vədlər, motivlər, təhdidlərin obyektiv xarakteri ilə onların müxtəlif insanlar tərəfindən mənimsənilməsinin subyektiv xarakteri arasındakı fərq kimi bir çox hakimiyyət problemləri aspektlərini görüş dairəsi xaricində saxlayır.

İqtisadi istiqamətin görkəmli nümayəndəsi, ingilis filosofu M Oukşott *inzibati- dövlət idarəçiliyinin*, onun tərəfindən ideal nəzəri konstruksiya kimi təqdim edilən *iki konsepsiyasını* işləyib hazırlamışdır: *məqsədli və vətəndaş. Məqsədli dövlət idarəçiliyi* – orta əsrlərin son dövrlərindən irsən keçmiş "məqsədli birləşmənin qeyri-iradi həmrəyliyidir". Belə təşkilatın strateji məqsədi idarəetmə sisteminin effektivliyidir. Bölgü mədəniyyəti hər bir işçinin əməyinin effektivliyinin yüksəldilmə vasitəsidir və ədalət prinsipinin həyata keçirilməsi kimi nəzərdən keçirilir. Qanunvericilik inzibati proseslərin hüquqi baxımdan tənzimlənməsinin əsasıdır. *Bu modelə uyğun olaraq, vətəndaşlar, fəaliyyəti tərəqqi, rifahın yüksəldilməsi və s. ilə bağlı olan "vasitə", müəssisə işçiləri kimi nəzərdən keçirilir.* Belə model üçün *formal*

*bərabərliyin olmaması xarakterikdir: fərd korporativ maraqlara tabedir, hər bir işçinin dəyəri isə onun ümumi məsələnin həllinə konkret töhfəsi ilə müəyyən edilir. Vətəndaş dövlət idarəçiliyi - ümumi məqsədlərlə bağlı olmayan vətəndaşların şüurlu assosiasiyasıdır. Bu, gələcəyin modeli kimi nəzərdən keçirilən "ideal" idarəetmə tipidir. O, fəaliyyətin müəyyən növlərinin təlimatlarını deyil, insanlara fəaliyyətin daha üstün tutulan növü ilə məşğul olmaq imkanını verir, yəni bu, vətəndaşlar tərəfindən gözlənilən davranış normalarının yekunda onların hüquqları və azadlıqlarının qorunmasını təmin edəcəyini ehtimal edən dəyərli yanaşmadır.*

*Böyük Britaniyada dövlət idarəçiliyinə nisbətən yeni yanaşmalar arasında daha çox təsirlisi, Piter Çekland tərəfindən işləyib hazırlanmış "yumşaq təfəkkür" sistemidir. "Sərt təfəkkür" sistemi müəyyən məqsədə doğru hərəkətin optimal yollarının axtarışına əsaslanır və bütövlükdə real həyat kimi, idarəetmə sahəsinin də immanent sistemliliyi ehtimalı ilə şərtlənirdi. "Yumşaq təfəkkür" sistemi ağırlıq mərkəzini reallıqdan onun dərk edilməsi prosesinə keçirdi. Bu, müxtəlif baxışların təhlili və konkret şəraitlərdə onların qanuniliyinin müzakirəsi yolu ilə idarəetmə prosesləri strukturunun qurulmasının demokratikliyi ehtimal edir. Belə yanaşmanın əsasını bütövlühiyin mümkün qədər daha çox nöqtəyi-nəzərdən görmə əsasında öyrənilməsi ideyası təşkil edir. Müəllifin fikrincə, belə interpretasiyalı yanaşma real dünya sistemlərinin eyniləşdirilməsi və təhlilinə əsaslanan proseslərin optimallaşdırılması ənənəvi metodunun ziddinə gedir. Piter Çekland idarəetmə problemlərinin həllini - konkret situasiyaların daim öyrənilməsi, kollektivin onlara uyğunlaşdırılması və idarəetmə fəaliyyəti perspektivlərinin formalaşdırılması zəruriliyi ilə şərtlənən müntəzəm dərk etmə prosesi kimi nəzərdən keçirir.*

*Lüzumsuz mexanistliyin xarakterik olduğu idarəçilik kibernetikasının tənqidi təhlili nəticəsində Böyük Britaniyada yeni istiqamət - "təşkilati kibernetika" işləyib hazırlandı. O, duyğu orqanları ilə qavranılan fenomenlər və münasibətlərin gizli mexanizmlərinin fəaliyyətini izah etməyə imkan verən strukturalizm fəlsəfəsinə əsaslanır. Təşkilati kibernetikanın əsas anlayışı S.Bier tərəfindən daxil edilmiş "balanslaşdırma sistemi" terminidir. Termin ətraf mühitin dəyişikliklərinə sistemin yüksək uyğunlaşma səviyyəsini ifadə edir. Balanslaşdırma sisteminin sabitlik şərti, onun kontakta girdiyi ətraf mühitin mürəkkəbliyinə uyğunlaşmaq və sistemin yaşama məqsədini təmin etmək bacarığını doğuran "müxtəlifliyidir". Beləliklə, "balanslaşdırma sisteminin" təşkilədiçi əsası - daxili funksiyalar və ətraf mühitin tələbləri arasındakı harmoniya hesabına onun həyat qabiliyyətini təmin edən balans strategiyasıdır. "Balanslaşdırma sisteminin" vacib funksiyaları arasında S.Bier - təşkilati, koordinasiyanı, nəzarəti, informasiyanın toplanmasını və emalını, siyasətin işləyib hazırlanmasını göstərir.*

## Fransa

*Anri Fayolun idarəetmə elminə verdiyi klassik tərif, altı əsas qrupu və 14 universal idarəetmə prinsipi. İnstitutlar nəzəriyyəsi. M.Prelonun “institut-orqanizmləri” və “institut-aşyaları”. M.Düverjenin razılığa və dəyərlər sisteminə əsaslanan “institut” tərifli. Dövlətin institusional konsepsiyası. F.Qoqelin və A.Qrossyenin fransız dövlətçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinə yanaşması. E.Forun “yeni ictimai müqavilə” konsepsiyası. M.Ponyatovskinin elmin siyasətdə və dövlət idarəçiliyində rolu nəzəriyyəsi və administrasiya fəaliyyətinin “utopik” konsepsiyası. Alen tərəfindən fransız bürokratiyasının tənqidi. A.Qrossyenin “bütün motivasiyaların hesaba alınması” nəzəriyyəsi və V.J.d’Estenin “sosial dövlət” konsepsiyası.*

Elmi tədqiqatlarının dövlətin praktik sorğularının təmininə yönəldilməsinin xarakterik olduğu fransız inzibati-dövlət idarəçiliyi *məktəbinin inkişafı* Anri Fayol, M.Prelo, M.Düverje, P.Avrul, F.Qoqel, A.Qrossye, E.For, M.Ponyatovski, Alen, M.Krozze, Valeri Jiskar d’Estenin və digərlərinin adları ilə bağlıdır. Məlum olduğu kimi hələ XVIII əsrdə, Volter və Monteskenin dövründə elm, fransız dövlətçiliyi mədəniyyətinin inkişafına fəal surətdə təsir edirdi. Lakin Fransada dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində ilk addımlar XIX əsrin sonunda konstitusiyaya hüququ üzrə ənənəvi tədqiqatlar bazasında həyata keçirilmişdir. İnzibati-dövlət idarəçiliyinə institusional yanaşmanın əsası, *institut anlayışını formulə etmiş L.Düqi və M.Oriunun əsərlərində* qoyulmuşdur.

XX əsrin əvvəllərində Fransada idarəetmə elmi sahəsində ən görkəmli nəzəriyyəçi 1916-cı ildə nəşr olunmuş “*Ümumi və sənaye idarəçiliyi*” *monografiyasının müəllifi Anri Fayoldur*. Onun rəhbərlik etdiyi İnzibati tədqiqatlar mərkəzi dövlət idarəçiliyi, ictimai idarələr və təhsil sistemi islahatları problemləri ilə məşğul olurdu. A.Fayol, həmçinin Fransada təşkilati menecment təliminin təşəbbüsçüsüdür. Onun tərəfindən ifadə edilmiş elmi idarəetmənin klassik tərifli: “*İdarə etmək - qabaqcadan görmək, təşkil etmək, sərəncam vermək, əlaqələndirmək və nəzarət etmək deməkdir*”, - dünyanın müxtəlif ölkələrində geniş yayılmışdır. Bu anlayışların mənası aşağıdakı kimi açılır. *Qabaqcadan görmək* - gələcəyi nəzərə almaq və fəaliyyət proqramı işləyib hazırlamaq deməkdir. *Təşkil etmək* - müəssisənin ikili: maddi və sosial orqanizmini qurmaqdır. *Sərəncam vermək* - personalı lazımı tərzdə işləməyə məcbur etməkdir. *Əlaqələndirmək* - bütün fəaliyyət növlərini, bütün səyləri birləşdirmək və harmonizasiya etmək deməkdir. *Nəzarət etmək* -

hər şeyin qoyulmuş qaydalara və verilmiş sərəncamlara uyğun baş verməsi qayğısına qalmaqdır. Bununla bərabər o bütün sahələrdə idarəetməyə aid olan altı *əsas fəaliyyət qruplarını* müəyyən etdi: *texniki, kommersiya, maliyyə, sığorta, hesabaalma və inzibati*. A.Fayol qeyd edirdi ki, *inzibati funksiya əsasdır*, çünki onların vəzifəsinə təşkilatın fəaliyyət proqramlarının işlənilib hazırlanması, kollektivin seçilməsi, fəaliyyətin koordinasiyası və işlərin harmonizasiyası daxildir. Anri Fayol tərəfindən işlənmiş dəqiq təriflərdə *14 universal idarəetmə prinsipi* dövlət strukturlarında, iqtisadiyyatda və hətta orduda və donanmada öz praktik tətbiqini tapmışdır. Onlar bir neçə onilliklər ərzində rəhbər kadrların hazırlanması və idarəetmə praktikası sistemində istifadə edilmişdir. Bu: *əmək bölgüsü, hakimiyyət, intizam, sərəncamçılıq vahidliyi, rəhbərlik vahidliyi, şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe edilməsi, personalın mükafatlandırılması, mərkəzləşdirmə, iyerarxiya, nizam, ədalət, personal tərkibinin sabitliyi, təşəbbüs, personalın həmrəyliyi*.

*Əmək bölgüsü* - qüvvələrin dəyizməz məsrəflərində, fəaliyyət obyektləri sayının azaldılması hesabına istehsalın kəmiyyəti və keyfiyyətini yüksəltmək imkanı verir. *Hakimiyyət* – sərəncam vermək *hüququ* və ona tabe olmağa məcbur edən *qüvvədir*. *Hakimiyyət sanksiyası* (mükafat və ya cəzanı) və *məsuliyyəti* nəzərdə tutur. *İntizam* – tabe olma, söy göstərmə, fəaliyyət, özünü aparmaq tərz, təşkilatın qaydalarına uyğun təzahür edən zahiri hörmət əlamətləridir. *Sərəncamçılıq vahidliyi* elə qaydadır ki, ona uyğun olaraq, işçiyə hər hansı bir işə aid iki əmri yalnız bir şəxs verə bilər. *Rəhbərlik vahidliyi* – bir rəhbər və əməliyyatlar məcmusu üçün eyni bir məqsədə xidmət edən bir fəaliyyət proqramıdır. *Şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe edilməsi* – işçinin və ya işçi qruplarının maraqları təşkilatın öz maraqlarından üstün tutulmamalıdır, dövlət maraqları isə vətəndaşın və ya vətəndaş qruplarının maraqlarından üstün olmalıdır. *İşçi heyətinin mükafatlandırılması* – ədalətli olmalı, imkan daxilində, personalı və müəssisəni, işçini və icarədarı təmin etməli, səyləri təşviq etməli, faydalı cəhdləri kompensasiya etməlidir. *Mərkəzləşdirmə* - rəhbərliyin tendensiyaları və ya şəraitdən asılı olaraq, qəbul və ya imtina edilə bilər; o, təşkilat üçün ən əlverişli mərkəzləşmə səviyyəsinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. *İyerarxiya* – yuxarılarla başlayan və aşağılarla qurtaran, yuxarıdan aşağıya və ya müraciət rəhbərinə aşağıdan yuxarıya ünvanlanmış bütün sərəncamların pilləli yolunu əks etdirən rəhbər vəzifələr sırasındadır. *Nizam* – hər bir işçinin müəyyən yerini və hər kəsin öz yerində olmasını bildirir. *Ədalətlik* - lazımı qayğının əvəzini verməklə, personalın tam şövqlülük və sədaqətlə öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsini stimullaşdırmağa imkan verən xeyirxahlığın tələbkarlıqla, ədalətlə birləşməsidir. *Personal tərkibinin daimiliyi* – kadrların tez-tez dəyişməsi, işlərin yaramaz vəziyyətinin eyni zamanda səbəbi və nəticəsidir.

*Təşəbbüs* - planların təklif edilməsi və həyata keçirilməsi azadlığıdır. *Personanın həmrəyliyi* - hamının qabiliyyətindən istifadə etməyə, hər kəsin xidmətlərini mükafatlandırmağa, insan münasibətlərinin harmoniyasını qorumağa imkan verən təşkilatın düzgün mədəni siyasəti ilə təmin edilir. A.Fayolun - F.Teylor, H.Emerson, H.Ford kimi Amerika menecment klassiklərinin nəzəriyyələri ilə bir çox cəhətdən üst-üstə düşən işləmələri idarəetmə sistemində başlıca olaraq, insanın yerini mexanistik görmə ilə fərqlənən dünya elmi menecment məktəbinin “qızıl fonduna” daxil olmuşdur.

*Fransa milli menecment məktəbinin spesifikasiyası*, onu digər Avropa məktəblərindən fərqləndirir. Belə ki, inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin ilk iki təkamül mərhələsində Fransada “*institutlar nəzəriyyəsi*” daha geniş inkişaf etmişdir. XX əsrin 70-ci illərinin əvvəllərinə qədər geniş yayılmış bu istiqamətin inkişafına: *M.Prelo, M.Düverje, J.Brüdo, J.Vedel, A.Oriu* və başqaları məlum töhfə vermişlər. Bu istiqamətin obyektləri, həm dövlət institutları, həm də hüquqla reqlamentləşdirilməyən – İctimai Rəy İnstitutu, təzyiqlə qrupları, KİV və s. kimi qeyri-hökumət institutları idi. Siyasi institutların funksiyalarını tənzimləyən hüquqi normaların öyrənilməsi ilə kifayətlənməyərək, alimlər bu normaların əməli tətbiqi prosesini, həmçinin sosial göstəriş xarakterinə malik olmayan mədəni dəyərlərin rolunu təhlil etməyə başladılar. “*İnstitut*” anlayışına yanaşmada iki zidd mövqe aşkar olundu. *Politoloq M.Prelo institutun iki anlamını təklif etdi: “institut- orqanizmlər” və “institut-aşyalar”*. *Birincini* o, müəyyən edilmiş qaydalar üzrə yaşayan, nüfuza tabe olan və vahid ideologiya və ya ümumi tələbatla birləşən insan orqanizmi ilə identifikasiya edirdi. *İkincini* - hüquq normalarının sadə sistemi ilə. Onun müddəalarına görə, *institusional əlaqənin əsasını* ümumi ideya deyil, daha çox ümumi tələbat təşkil edir ki, bu da kollektiv resurslar hesabına daha yaxşı təmin edilə bilər. *İnstitut* çərçivəsi daxilində maraqların qarşılıqlı əlaqəsi və onun üzvlərinin müstəsnalığı hissi formalaşır. *İnstitutun* bu ümumi iradəsi onun orqanları tərəfindən həyata keçirilir və ona yardım edir ki, ayrıca sima kimi institut da siyasətin digər subyektləri ilə formal və hüquqi münasibətlərə aşkar təsir göstərən müəyyən imic qazansın. 70-ci illərin əvvəlində strukturalizm ideyalarının təsiri altında hazırlanmış *institutun yeni tərifini*, nəzəri işlərin dövlət və siyasi xadimlər üçün praktik cəhətdən faydalı olmalı olduğunu qeyd edən *M.Düverje tərəfindən təklif edildi*. *Bu anlayışın mahiyyəti*, təsadüfi və qeyri-sabit xarakter daşıyan qeyri-institusional modellərdən fərqli olaraq, *institutun stabil insan münasibətləri modeli* kimi başa düşülməsindədir. “*İnstitut*” anlayışında onun tərəfindən iki kateqoriya ayırd edilmişdir: a) *struktur*; b) *əqidə, kollektiv təsəvvürlər*. Birinci kateqoriyanı nəzərə alaraq, *M.Düverje ilk dəfə, şəxsiyyətin statusunu, onun sosial rollarını, sosial qrupları institutlar qismində nəzərdən keçirir*.



O təsdiq edir ki, parlamentin, nazirliklərin, həmkarlar ittifaqlarının, assosiasiyaların və s. aid edildiyi texniki cəhətdən təchiz edilmiş formal institut tipləri ilə yanaşı, münasibətlərin sadə sistemini ifadə edən qeyri-formal tiplər - struktur modellər də vardır. “Kollektiv təsəvvürlər, əqidələr, etiqadlar” kateqoriyasını nəzərdən keçirərək, *M.Düverje əsasən müəyyən, hamı üçün ümumi olan dəyərlər sisteminin mövcudluğu sayəsində sosial qrupa daxil edilən yekdilliyi qeyd edir. Deməli, bütün institutlar, çox və ya az dərəcədə, müvafiq dəyərlər sistemi ilə əlaqəlidir.*

İnzibati-dövlət idarəçiliyi fransa məktəbinin inkişafı üçün *“institutlar nəzəriyyəsinin”* əhəmiyyəti ondan ibarət idi ki, o, hüquqi sima kimi konstitusiyaya hüququ çərçivəsində işlənilib hazırlanmış, dövlətin əvvəllər qəbul edilmiş məhdudluğunu dərk etməyə imkan verirdi. Onun əsasında hakimiyyətin (institusional hakimiyyətin) təcəssüm olunduğu *dövlətin institusional konsepsiyası ifadə edildi.* Dövlətin köhnə (statik) və yeni (dinamik) anlamı arasındakı fərq aşağıdakından ibarətdir. *Dövlət, hüquqi sima kimi, müvafiq dövlət orqanları ilə təmsil olunan, bir ərazidə olan böyük sayda insanların təşkil edilmiş yaşayışını özündə birləşdirən vəhdətdir. Dövlət - institusional hakimiyyət kimi - xidmət etdiyi ümumi işi, vəzifəni və məqsədi ön plana çəkir. Daimi ümumi məqsəd və vəzifələrin olması fəal yanaşı yaşama və cəmiyyətin bütün üzvlərinin vahid dövlətdə "sementlənməsinə” imkan yaradır. Dövlətin institusional konsepsiyası müasir dövlət nəzəriyyəsinin inkişafında mühüm addım oldu. Onun mahiyyəti ondadır ki, hakim mütləq ali hakimiyyət sahibindən onun müvəkkilinə çevrilir, onun mütləq səlahiyyəti olan şəxsi hakimiyyəti hüquqi çərçivəyə salınır, yəni faktik olaraq hakimiyyət mütləqdən – hüquqiyyə çevrilir.*

Fransız dövlətçilik mədəniyyəti üçün ən aktual problemlərdən biri, *dövlət aparatı və vətəndaşlar arasında optimal qarşılıqlı əlaqə sisteminin axtarışıdır ki, onun olmaması fransız cəmiyyətinin müxtəlif sosial səviyyələrinə ağırlı şəkildə hiss olunur. F. Qoqel və A. Qrossyenin fikrinə, “fransızlar dövlətə vermədiklərini Vətənə verməyə hazırdırlar” ki, bu işdə Fransanın İngiltərə və Almaniyadansa, Rusiya ilə ümumi cəhətləri çoxdur. Alimlər hesab edirlər ki, məhz subyektiv xarakterli amillər Fransada dövlət institutlarının sabitliyini xüsusilə pozur və hökumət başçılarının vəzifələrinin ölkəni idarə etmək deyil, hakimiyyətdə qalmaq olduğu Üçüncü respublika dövrünün böhran vəziyyətini xatırladır. Hökuməti tənqid edərək, onlar diqqəti idarəetmə deformasiyasının yolverilməzliyinə yönəldirlər ki, administrasiya qeyri-məhdud hakimiyyət əldə etdikdə, bu zaman siyasəti həyata keçirməli və tabeliyində olan xidmətlərin fəaliyyətini istiqamətləndirməli olan nazirlər - bürokratiya, parlament və ictimaiyyət arasında vasitəçiyə çevrilirlər. Bu məsələ üzrə fransız alimlərinin əksəriyyətinin tövsiyələri, hakimiyyə-*

*tin* müxtəlif səviyyələr - nazirliklər, departamentlər, kommunalar, həmkarlar ittifaqları arasında *bölinməsi, dövlət institutlarının toxunulmazlığı şərti ilə* müxalifətə müəyyən hüquq və səlahiyyətlər verilməsində birləşir. Onlara - mərkəzi hakimiyyətin yerli orqanların fəaliyyətinə qarışmasının aradan qaldırılması zəruriliyi, inzibati hakimiyyətin yüksək pillələrinin “silkcilikdən” imtina etməsi, həyata keçirilməsi vətəndaşların dövlətə inamsızlığını və dövlət hakimiyyəti böhranının mümkünliyünü istisna edən zəruri islahatlar və tədbirlərin vaxtında keçirilməsi də aiddir.

XX əsrin 70-ci illərində hakimiyyət haqqında məsələ Fransada xüsusi əhəmiyyət kəsb etməyə başladı ki, bu da *dövlət hakimiyyəti fenomeninə və onun daşıyıcılarına - prezidentə, hakimiyyətə və bürokratiyaya həsr olunmuş tədqiqatların artmasına* səbəb oldu. Bu dövrdə J.J.Russonun “ictimai müqavilə” ideyasına istinad edərək, Fransa Milli Məclisinin sədri *E.For* “*yeni ictimai müqavilə*” *konsepsiyasını* hazırladı. İslahatçı “iştirak nəzəriyyəsinin” fransız variantı olan bu konsepsiya, dövlət hakimiyyətinin sabitləşdirilməsi və iqtisadiyyatın tərəqqisinin təmin edilməsi məqsədi ilə Fransanın bütün siyasi və ictimai qüvvələrinin birləşdirilməsini nəzərdə tuturdu. Sosialist təliminin radikal formalarından biri kimi, *E.Forun konsepsiyası, xalqın dövlət idarəçiliyinə geniş şəkildə cəlb edilməsini, yerli hakimiyyət orqanlarının, xüsusilə, bələdiyyələr və kommunalar səviyyəsində, səlahiyyətlərinin əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirilməsini nəzərdə tuturdu.* 1970-ci ildə “iştirak vasitəsi ilə sosializmin” təbliğini həyata keçirən “Yeni ictimai müqavilənin tədqiqat komitəsi” yaradılmasına baxmayaraq, *E.Forun* konsepsiyası dəstəklənmədi və tezliklə unuduldu.

Elə bu dövrdə *M.Ponyatovski tərəfindən inzibati-dövlət idarəçiliyinin yeni nəzəriyyəsi işlənib hazırlandı.* O, müəllifin “*Ümid seçimi*” kitabında öz əksini tapdı. Bəşəriyyətin tezliklə *elmi sivilizasiya* dövrünə qədəm qoyacağı haqqında fikir söyləyərək, müəllif siyasi aparat tərəfindən müasir dövrlərin gələcəyin problemlərini həll etməyə iqtidarlı olan yeni metodlar və institutlar yaradılmasının zəruriliyi ideyasını irəli sürdü. *M.Ponyatovskinin başlıca ideyası biliyin, elmin rolundan və siyasətə və dövlət idarəçiliyinə təsirindən ibarət idi.* O göstərdi ki, *əgər əvvəllər hakimiyyət ənənəvi varislik hüququna və ya seçki üsuluna əsaslanırdısa, o, müasir elmi cəmiyyətdə, ictimailəşdirilmiş və potensial ümumi xarakter alan biliklə bağlıdır.* Dövlət idarəçiliyində iyerarxik prinsipi inkar etməyərək o, vətəndaşların, iyerarxiyanın bütün səviyyələrində cəmiyyətin sabitliyini və rifahını təmin edən iştirakının vacibliyini qeyd edirdi. Lakin bu zaman *iyerarxiya daim etiraz edəcək, çünki onun hakimiyyəti müntəzəm olaraq yenilənən biliyə istinad edir.* Dövlətin öz imtiyazlarının bir hissəsini səlahiyyətli orqanlara və təşkilatlara verməli olduğunu hesab edərək, alim “səlahiyyətlərin həvalə edilmə-

si” uğrunda çıxış edirdi. O güman edirdi ki, mərkəzi hakimiyyət tərəfindən qəbul edilən çoxsaylı qərarlar departamentlər səviyyəsində qəbul edilə bilərdi. Belə innovativ yanaşma çərçivəsində o, “parlamentin üçüncü palatasının” hüquqları əsasında, bir hissəsi seçici nümayəndələrdən və bir hissəsi dövlətin təyin etdiyi şəxslərdən ibarət olan Palata və ya Şura yaradılmasını, energetika, nəqliyyat və s. məsələlərin tənzimlənməsini belə bir orqana verməyi təklif etdi. Fransız administrasiyasının fəaliyyətini tənqidi qiymətləndirərək M.Ponyatovski qeyd edirdi ki, “əslində dövlətə, onun vətəndaşlarına xidmət etməli olduğu halda, o daim dövləti qəsdən özü ilə dəyişməyə meyl edir”. Bununla əlaqədar o, reallıqdan uzaq olan bir konsepsiya təklif etdi ki, burada ictimai işlərə rəhbərliyin üç səviyyəyə dəqiq ayrılmasını verdi: “nə etməli və nə üçün?” sualına cavab verən siyasət, “necə etməli və nəyin köməyi ilə?” sualına cavab verən icra etmə və köməkçi vasitələrə məsul olan inzibatçılıq. Bu yanaşmanın utopikliyi onunla şərtlənir ki, real dünya dövlət praktikasında administrasiyanın dövlət idarəçiliyində rolunun daim artması tendensiyası müşahidə olunur.

Məşhur fransız filosofu *Alenin* “Radikallar doktrinası elementləri” əsərində qeyd edilir ki, müasir dövətdə həqiqi hakimiyyət siyasi xadimlərə deyil, idarəetmə aparatının yüksək rütbəli məmurlarına malikdir. Fransız bürokratlarının hazırlıq sistemini, müsabiqəli seçilməsini və səriştəliliyini yüksək qiymətləndirərək, Alen eyni zamanda *bürokratiyanı tənqid edir ki, onlar, həmrəyliyi məmurların əldə etdikləri imtiyazlı mövqenin saxlanmasına xidmət edən “qapalı cəmiyyət” yaradırlar.* O, mühitin, yerinə yetirilən işin xarakterinin və ünsiyyət dairəsinin tədricən bürokratlarda çox ehtiyatlılıq, məxfiliyə və intriqalara meyillik, skeptiklik, acıdıllıq, insanlara xor münasibət kimi xarakterik keyfiyyətlər inkişaf etdirdiyinə fikir verir. Bürokratik aparatın fəaliyyətində kənar nəzərlərdən səylə gizlədilən nöqsanlar sırasına o, yeniliyin, elling zəmanətin mənimsənilməməsini, effektivsizliyi, vətəndaş məsuliyyətinin azlığını, vergi ödəyicilərinə baha başa gələn vəsaitlərin israf edilməsini aid edir. Alen bürokratik aparatın yuxarı təbəqələri tərəfindən hakimiyyət həddinin aşmasına, peşə səlahiyyətindən şəxsi maraqlarının müdafiəsi üçün istifadəsinə və öz imtiyaz sahələrini genişləndirməsinə xüsusi diqqət yetirir. Bu zaman o vurğulayır ki, imtiyazlı elitəni təşkil edən məsul vəzifəli şəxslərə malik mütləq hakimiyyət demokratik prinsipləri fəaliyyətsizliyə düçar edir. Buna görə də vətəndaşların hakimiyyətə tabe olmasının zəruriliyini qəbul edən Alen, eyni zamanda seçicilər, parlament və nazirlər tərəfindən məmurların fəaliyyəti üzərində effektiv nəzarət sistemi yaradılmasını vacib hesab edir. O, fəal vətəndaş mövqeyinə və idarəetmə aparatı despotizminin saxlanılması üçün zəruri olan bürokratiya üzərində bilavasitə və ya dolayısı ilə (öz seçiciləri vasitəsi ilə) nəzarətin hə-

yata keçirilməsinə çağırır. Mərkəzi və yerli hakimiyyət orqanlarının fəaliyyəti üzərində nəzarət vasitəsi kimi o, parlament üzvlərindən, xüsusilə, nazirlik və idarələrin müəyyən qrupları üzrə büdcə komissiyası məruzəçilərindən istifadə etməyi təklif edir.

Bihevioral idarəçilik konsepsiyası ilə bağlı fransız müəlliflərinin tədqiqatları arasında *Mişel Krozyenin* “Bürokratiya fenomeni: müasir təşkilat sistemlərində bürokratik tendensiyaların və Fransada onun sosial mədəni sistemlə əlaqəsinin tədqiqi” əsərinin adını çəkmək lazımdır. M.Krozyenin konsepsiyasının əsas ideyası qulluqçuları effektiv fəaliyyətə ruhlandırان və inzibati-dövlət idarəçiliyi sisteminin fəaliyyət mexanizmini təmin edən *bütünün motivasiyaların* prinsiplərini əhəmiyyətini *nəzərə alınmasının* qəbul edilməsindən ibarətdir. Müəllif üçün ən mühüm motivasiya *təhlükəsizliyə can atmadır*. Bürokratik təşkilatlara meyilliliyin səbəbini müəllif, insanların onda müəyyən müdafiə edilmə, müstəqillik və təhlükəsizliyin əlverişli birləşməsini tapmasında görür. Buna görə də bürokratik sistem, sosial problemlər qarşısındakı zəiflik səbəbindən, insana lazım olan normalar və qaydalara əsaslanan müdafiə sistemi kimi qavranılır. Motivasiyalar sırasında: personalın sayının artırılması hesabına qulluqçunun öz yükünü azaltmaq cəhdi, yaxşı maddi şərtlərlə işləmək istəyi və işdə əlverişli psixoloji mühitin olmasına olan ehtiyac da gösrərilir.

“*Sosial dövlət*” konsepsiyası *Valeri Jiskar d’Estenin* “Fransız demokratiyası” kitabında şərh edilmişdir. *Bu konsepsiyanın mahiyyəti dövlət tərəfindən cəmiyyətin hər bir üzvü üçün lazımi firavanlığın təmin edilməsi zəruriliyindən ibarətdir*. Bu konsepsiyanın reallaşdırılması üçün onun tərəfindən, dövlət idarəçiliyi prinsipləri ifadə edilmişdir ki, bunlar *demokratiyanın tərəqqisini - plüralizm və hakimiyyətin səpələnməsi şəraitində nizamı, azadlığı və məsuliyyəti ifadə edən tarazlığın ən yüksək forması kimi nəzərdən keçirilməli olduğunu göstərir*. *Dövlətin və ictimai inkişafın müvəffəqiyyət rəhnini, müəllif - fərdiliyə, şəxsi təşəbbüsə, xüsusi mülkiyyətin toxunulmazlığına, siyasi həyatda plüralizmə əsaslanmanı hesab edir*.

## **Almaniya**

*M.Veberin universal prinsipi. Almaniya güclü dövlət idarəçiliyinə K.Kunun, A.Helenin, V.Veberin fəlsəfi-antropoloji və sosioloji yanaşmaları. Lüdvig Erxardın dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyası. R.Darendorfun “Sosial inkişaf nəzəriyyəsi” və “Sosial münaqişə nəzəriyyəsi”. N.Lumanın struktur-funksional yanaşması.*

Qərb ölkələri idarəetmə elmində ilk dəfə inzibati-dövlət idarəçiliyi proseslərinin, dövlət bürokratiyası və bürokratların sistemləşdirilmiş təhlilini alman sosioloqu *Maks Veber (1864-1920)* vermişdir. Almaniyanın bürokratik modelinin təhlilinə istinad edərək o, *dövlət idarəçiliyinin dünya praktikasında geniş yayılmış 8 universal prinsipini ifadə etmişdir:*

1. Dövlət idarələrinin iyerarxik təşkili;
2. Hər bir idarə üçün öz səlahiyyət sahələrinin ayrılması;
3. Mülki işçilərin peşə ixtisası və müsabiqə imtahanlarının nəticələri əsasında vəzifəyə təyin edilməsi (seçilmə ilə deyil);
4. Dərəcəyə uyğun olaraq əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi;
5. Mülki işçilərin işinin əsas peşə kimi müəyyənləşdirilməsi;
6. Qulluqçunun işlədiyi idarəyə sahiblik hüququna malik olmasının qeyri-mümkünlüyü;
7. Qulluqçunun müəssisədə qəbul olunmuş intizam qaydalarına itaət etməsi və onun nəzarət altında olması;
8. Yuxarı instansiyaların qulluqçunu vəzifəsindən götürmə səlahiyyəti.

Rəhbərin “qərar-sərəncam-icra nəzarəti” sxemi üzrə qurulmuş avtoritar hakimiyyətinin tərəfdarı olan M.Veber buna baxmayaraq, müstəqillik dərəcəsinin artması ilə bürokratiyanın “hakimiyyət instinktinin” və öz yurisdiksiyası hədləri xaricində təsir sahəsini genişləndirmək cəhdinin təzahürü təhlükəsini göstərmişdir. O, idarəetmə sahəsində bürokratiyanın xüsusi peşə bilikləri və bürokratik proses qaydalarına yiyələnməsini aid etdiyi onun hakim vəziyyətinin mənbələrini aşkar edərək, bürokratların öz bilik və vərdişlərini monopoliya etmək tendensiyasını qeyd edirdi. Bürokratiyanın silki birliyinin xarakterik cəhətləri arasında onun tərəfindən: “təyin üsulu” prinsipləri üzərində qurulmuş dərəcə iyerarxiyası; “rütbə” və “xidmət” ömürlük sosial statusu; inzibati və cinayət normaları ilə müdafiə olunan “rütbənin” yüksək sosial qiymətləndirilməsi; dərəcəyə müvafiq müntəzəm pul mükafatları; dərəcə iyerarxiyasında yerdəyişmənin karyera prinsipi sadalanırdı. Bununla belə, M.Veber idealda dövlət qulluqçularını, siyasi mübarizədən kənarında duran, məsuliyyətli məsələlərin həlli üzrə biliklərə və bacarıqlara malik, dövlət maraqlarını təmin edən, dövlət aparatının nöqsansız dürüstlüyünə, vicdanına və etibarlılığına zəmanət verən silki şərfə malik olan “ruhi istehsal” nümayəndələri kimi qiymətləndirirdi.

*Almaniyada* siyasət nəzəriyyəsi və inzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin inkişafı sonrakı dövrdə, kökləri ilə alman klassik idealizminə gedib çıxan fəlsəfi xarakterli fundamental nəzəri tədqiqatlara əsaslanırdı. K.Lenk, X.Kun, E.Forsthoft, E.Hippel, A.Helen, F.İonas, L.Erhard, N.Luman, R.Darendorf və digər mütəxəssislərin konsepsiyaları ilə elmin bu sahəsinə

əhəmiyyətli töhfə verilmişdir. Məşhur politoloq *K.Lenk M.Veberin* və *E.Forsthoffun* tədqiqatlarına istinadən *güman edir ki*, dövlət ənənələrinin möhkəmliyi sayəsində Almaniyada siyasi elmin əsasını dövlətsünaslıq təşkil edir. Bununla bərabər *dövlətçiliyin təhlilinə, dövlət idarəçiliyi, dövlət institutlarının dinamikası problemlərinin tədqiqinə əsas yanaşmalar fəlsəfi və sosioloji nöqteyi-nəzərlərdir. K.Kunun, E.Forshoffun və E.Hippelin* konsepsiyalarına görə, klassik alman dövlət administrasiyasında “*transstendental şüür*”, “*əbədi dəyərlər*” və “*azadlığın reallaşdırılması sahəsi*” təcəssüm etdirilmişdir. *K.Kun* güman edir ki, *dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi predmetinin əsası insan təbiətidir* ki, bu da idarəetmə problemlərinin tədqiqatına fəlsəfi-antropoloji yanaşma tələb edir. *A.Helen* də *inzibati-dövlət idarəçiliyini və hüququ, fundamental antropoloji institutlar kimi nəzərdən keçirir*. Onun konsepsiyasına görə inzibati-dövlət idarəçiliyinin əsasında insanın, daxili və xarici aləmin sabitliyinə, “nizamın və qaydaların möhkəmləndirilməsinə” can atması durur. Bunun nəticəsində inzibati institutlar cəmiyyətin iqtisadi və sosial-siyasi strukturunun əksi deyil, insanlar arasında tarixən yaranmış münasibətləri mütəşəkkil surətdə möhkəmləndirən rəşional sistemdir. *A.Helen və F.İonas* güman edirlər ki, *inzibati aparat maraqlar və dəyərlərlə bağlı deyil, lakin siyasətçilərin əlində universal məcburiyyət vasitəsidir*. Bununla yanaşı öz institusionallığını inkişaf etdirməyin spesifik qanunauyğunluğuna malik olan dövlət strukturları insan həyatının dayağıdır. *İ.Vasilenko* ədalətli olaraq hesab edir ki, belə traktovka (şərh) özündə insanların şüuru və davranışının manipulyasiyası təhlükəsini ehtiva edir. Buna baxmayaraq *A.Helen* belə manipulyativlikdə repressivlik görmür və insanın azad olmaması təhlükəsini, dövlət institutlarının “*xaotik subyektivliyə*” aparan zəifləməsi ilə əlaqələndirir. Onun konsepsiyası Almaniyada güclü dövlət inzibatçılığı doktrinası üçün dayaqdır. Bu doktrina üçün inzibati-dövlət idarəçiliyi sisteminin funksiyaları və sayının saxlanması, yəni onun ekstensiv inkişafına yol verilməməsi şərti ilə nüfuzunun yüksəldilməsini zəruri hesab edən *M.Veberin* dövlət idarəçiliyinin sosioloji konsepsiyası da əsasdır. Dövlət administrasiyasının elitə xarakterinə xüsusi haqq qazandıraraq, o eyni zamanda inzibati elitənin demokratik legitimləşdirilməsinin zəruriliyi və bürokratiyanın antidemokratik mahiyyəti arasında ziddiyətdəki mürəkkəbliyi görür.

Almaniyanın eks-kansleri *Lüdviq Erhardın* dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyası - dövlət qulluğunun mənasını, funksiyalarını və strukturunu yeni görmə hesabına, dövlət inzibatçılığının sosial rolunun yüksəldilməsini nəzərə çarpdırdı. Bu konsepsiyada dövlətə hüquqi deyil, sosial institut kimi yanaşma əsas götürülmüşdür. *Konsepsiyanın mahiyyəti ondan ibarət idi ki, dövlət qulluğunda bütün vəzifələri, ölkənin siyasətini müəyyən edən, “ümü-*

*mi maraqlar üzrə” mütəxəssislər tutmalı idilər. Peşəkar idarəçi kadrların əsas seçilmə prinsipi - ölkənin bütün sosial qruplarının maraqlarını yaxşı başa düşmə oldu. L. Erhard, mülkiyyətin sərəpələnməsi və kapitalın demokratlaşdırılması, iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin gücləndirilməsi əsasında sinfi ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və iqtisadi böhranların yumşaldılması yolu ilə alman cəmiyyətinin sosial strukturunun modernləşdirilməsi məsələsini qoyurdu. Bu məqsədlə dövlət qanunu qəbul edildi ki, ona uyğun olaraq, hökumətin siyasi qərarları ölkənin görkəmli alimlərindən ibarət Ekspertlər şurasının tövsiyələri əsasında qəbul edilirdi. L. Erhardın işləyib hazırladığı “formalaşdırılmış cəmiyyət konsepsiyası” dövləti və onun institutlarını ümumi rifahın qoruyucusu elan etdi. O, əhalinin bütün qruplarının yekdilliyini və onların ümumi rifaha itaət etməsini, ictimai inkişafda inzibati-dövlət idarəçiliyinin təyinedici rolunun güclənməsini, inzibati xərclərin azaldılması hesabına dövlət büdcəsinin optimallaşdırılmasını elan edirdi.*

Almaniyanın aparıcı politoloqu R. Darendorf özünün “*sosial inkişaf nəzəriyyəsi*” daxilində hesab edir ki, müasir demokratik dünyada siyasi zorakılığı rəqabət aparıcı maraqların tarazlığı əvəz etmişdir. O, bürokratiyanı ən nüfuzlu maraqlar qruplarından biri, cəmiyyətin bütün təşkilatlarında hakimiyyət daşıyıcısı kimi nəzərdən keçirir. O hesab edir ki, bürokratiya müstəqil siyasi qərarlar qəbul edə bilməyə də, müasir dövətdə heç kəs bürokratiyadan yan keçərək və onun iradəsi əksinə idarə etmək iqtidarında deyil. Bununla bərabər R. Darendorfun fikrincə, *əgər bürokratiya siyasi hökmranlığı həyata keçirmək iqtidarlı və bacarıqlı qrupları əvəz edərək, hakim sinif rolunda çıxış edərsə, ölkənin siyasi sistemi üçün legitimliyin itirilməsi və hakimiyyətin totalitar islahatçılar (reformatorlar) tərəfindən zəbt edilməsi təhlükəsi yaranır.* Onun işləyib hazırladığı “*sosial münaqişə nəzəriyyəsi*” dövlət idarəçiliyi praktikasında geniş yayılmışdır. Güman edərək ki, müasir münaqişə, dəyişikliklərin “ram edilmiş” hərəkətverici qüvvəsinə çevrilib, alim, inzibati-dövlət idarəçiliyinin müxtəlif səviyyələrində münaqişələrin tənzimlənməsini və idarə edilməsini nəzərdə tutan “*yüksək mobilliyə liberal cəmiyyət*” proqramını təklif etmişdir. Almaniya inzibati-dövlət idarəçiliyinə struktur-funksional yanaşma nümayəndəsi, müəyyən abstraksiya səviyyəsi ilə fərqlənən N. Lumanıdır. N. Luman Qərbin aparıcı funksionalisti T. Parsonsun sistemli nəzəriyyəsində struktur anlayışı funksiya anlayışına tabe edildiyinə görə onu tənqid edərək, müəyyən abstraksiya səviyyəsində daim dəyişən idarəetmə strukturu və proseslərinin konkret funksiyalarının təhlili və müqayisəsi əsasında özünün xüsusi yanaşmasını ifadə etdi.

#### **Fəsil 4. Dövlət idarəçiliyi strategiyası və texnologiyaları**

*Dövlətin strateji idarəetmə mədəniyyəti. Qərarların qəbul edilməsi. Danışıq prosesi. İnnovativ fəaliyyətin idarə edilməsi.*

##### ***Dövlətin strateji idarəetmə mədəniyyəti***

*Dövlət idarəçiliyinin xüsusiyyətləri və bürokratizmin təzahürü. Taktik mülahizələr və siyasi məhdudiyət. İdarəetmədə şəraitin qiymətləndirilməsi. Sosial və siyasi mədəniyyətdə dəyişikliklər. Hakimiyyətin legitimliyi və bürokratik təşəbbüs. Siyasi hakimiyyətin məhdudiyətlərinin identifikasiyası. İdarəetmə resursları və amillərinin nəzərə alınması. Siyasi oyunda məmurun rolunun müəyyənləşdirilməsi. Aşağı, orta və yuxarı idarəetmə səviyyəsi. Məqsədin ölçülməsinin müəyyən edilməsi. Məqsəd və prioritetlərin aktualıq, effektivlik və strateji milli maraqlara uyğunluq monitorinqi.*

*Dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti sahibkarlıq sahəsində idarəetmə mədəniyyətindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Biznesdə liderlər daha çox azadlıq və hakimiyyətə malik olsalar da, dövlət strukturlarında onlar şəxsi təşəbbüs və tədbirliliyin qarşısını alan ciddi təlimatlar və prosedurlarla buxovlanırlar. Dövlətin operativ işində və ölkənin sosial-mədəni həyatında dəyişikliklər edilməsinə ilk növbədə, özünün hədsiz qaydaları və təlimatları ilə dövlət qulluğunda məcburi olan bürokratizm təzahürü mane olur. Bürokratizm ətaləti nəticəsində biznes sahəsi ilə müqayisədə, istənilən proqressiv dəyişikliklər həddən artıq ləng baş verir. Dövlət idarəçiliyinin mahiyyəti əsasən onunla müəyyən olunur ki, dövlət strukturlarında təşəbbüs “aşağıdan” deyil, “yuxarıdan”, hakimiyyətin iyerarxiya nərdivanının daha yüksək pilləsində dayanan vəzifəli şəxslər tərəfindən olmalıdır. Bu mədəniyyətin digər xüsusiyyəti odur ki, qərarların qəbulu prosesində bir çox inzibati instansiyalar iştirak edir. “Həyat vəsiqəsi” almaq üçün dövlət sənədi bir çox nazirlər və digər yüksək vəzifəli şəxslər tərəfindən formal olaraq imzalanmalıdır. Bununla yanaşı psixoloji ölçmədə belə sənədlərə “nə isə bir iş çıxmasın” formulu üzrə yanaşırlar. Bu, bir sıra dövlət qərarlarının konstruktiv deyil, şəxssiz, kompromisli xarakter daşmasına səbəb olur. Şəxsi məsuliyyət çoxsaylı iştirakçılar arasında əriyir və qismən mənasını itirir.*



Dövlət qərarlarının müəyyən effektivsizliyi *həm taktik mülahizələr, həm də siyasi məhdudiyyətlərlə* izah edilir. *Taktik mülahizələr* qərar layihələrinin müzakirəsi prosesində yaranan bir çox mübahisəli situasiyalarla şərtlənir. “İnzibati oyun” vəziyyəti yaranır ki, bu zaman iştirakçıların hər biri digər iştirakçılar tərəfindən əlverişli kompromislər əldə etməyə çalışır. Son qərarın qəbulunda müəyyən ləngimə yaranır. Tərəflərin heysiyyətinə toxunmamaq və qüvvələrin tarazlığını saxlamaq qayğısı çox zaman dostcasına sazişlərə gətirib çıxarır ki, bunlar da adətən konkret idarəetmə məsələlərini ikinci plana sıxışdırır. *Siyasi məhdudiyyətlər* onunla şərtlənir ki, müxtəlif siyasi lobbi nümayəndələri öz maraqlarını əldə rəhbər tutaraq dövlət idarəçiliyinə təsir göstərməyə cəhd edirlər. Sirakuz universitetinin professoru *Ceffri Straussmen tərəfindən*, bürokratin siyasi mühitin məhdudiyyətlərinə uyğunlaşmasını nəzərə alınmaqla, *strateji dövlət idarəçiliyində üç mərhələ* ayırd edilmişdir: *şəraitin qiymətləndirilməsi, siyasi hakimiyyət məhdudiyyətlərinin identifikasiyası, məmurun siyasi oyundakı rolunun müəyyən edilməsi*. Bu mərhələləri nəzərdən keçirək.

*Şəraitin qiymətləndirilməsi*. Siyasi hakimiyyət mürəkkəb sosial struktura malikdir. Bu termin altında - konstitusiya, parlament, icra hakimiyyəti, hüquqi sistem, mərkəzi və yerli administrasiyalar arasındakı münasibətlər, vətəndaşlarla dövlət arasında, birincilərin sonuncuya verdiyi hüquq daxil olmaqla, formal və qeyri-formal əlaqələr kimi komponentləri birləşdirən dövlət idarəçiliyini başa düşmək qəbul edilmişdir. Müasir demokratik hökumətin vəzifələri onunla mürəkkəbləşir ki, hakimiyyətə - üçüncü sektor, assosiasiyalar, maraq qrupları, iri podratçılar, həmkarlar ittifaqları və sosial-siyasi həyatın digər subyektləri arasında tarazlıq yaratmaq və onların mədəniyyətini vahid milli mədəniyyət daxilində harmonizasiya etmək lazım gəlir. *Siyasi hakimiyyət institutu məmurun fəaliyyət çərçivəsini məhdudlaşdıran mühit yaradır*. Bu onunla əlaqədardır ki, siyasi və sosial mədəniyyətdə, ictimai fikirdə dəyişikliklər baş verir, siyasi rejimlər və hökumətlər dəyişir, yeni qanunlar, milli-mədəni inkişaf konsepsiyaları və fəaliyyət proqramları qəbul edilir, dövlət siyasəti yenidən müzakirə olunur. Demokratik dövlətlərdə siyasi hakimiyyətin legitimliyi hakimiyyət orqanlarında geniş şəkildə təmsil olunan xalqın dəstəyi ilə təmin edilir. *Bürokratlar, parlament tərəfindən qəbul edilmiş qanunlara və hakimiyyətin siyasi qərarlarına əsaslanan təlimatları əldə rəhbər tutaraq, idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirirlər*. Bununla yanaşı *bürokratlar*, hər biri qəbul edilən qərarların formatına aşkar surətdə təsir edən, milli mədəniyyətin xüsusiyyətləri və sosial-mədəni amillərin geniş spektrindən çıxış edərək, *müəyyən təşəbbüs göstərməlidirlər*.

*Siyasi hakimiyyət məhdudiyyətlərinin identifikasiyası*. Dövlət idarəçiliyinin effektivliyinə ümid edən müasir bürokrat, siyasi hakimiyyətin obyektiv

məhdudiyətlərini nəzərə alaraq *idarəetmə strategiyasını işləyib hazırlamağı və həyata keçirməyi bacarmalıdır*. Bunun üçün qərarların qəbulu zamanı ona - *vaxt, maliyyə, insanlar, sistemin sərtliyi, siyasi dəyərlər, son nəticə qiymətlərinin qeyri-müəyyənliyi* və s. kimi resursları və amilləri düzgün nəzərə almaq lazımdır. Belə ki, *vaxt* - dövlət idarəçiliyinin gündəlik məsələləri və strateji problemlərinin həlli üçün zaman çərçivəsini müəyyən edir. Siyasi həyatın qaydaları və dövlət idarəçiliyi missiyası bürokratdan tələb edir ki, onun fəaliyyəti dövlət proqramlarının vaxtında və uğurla həyata keçirilməsini təmin etsin, *büdcə dövrünün tələblərinə* uyğun olsun, hər zaman konkret olmayan siyasi qaydaları səmərəli praktik nəticələrə transformasiya etsin. Dövlət qulluğu sistemində məhdudlaşdırıcı amillərə çox zaman köhnəlmiş və hətta irrasional qaydalarla şərtlənən, insanların motivasiyası, yaxşı işçilərin stimullaşdırılması çətinliklərini yaradan *sistemin sərtliyi* də aiddir. Siyasi hakimiyyətin məhdudlaşdırılmasını və sistemin sərtliyini, qərb dövlət qulluğu sistemi üçün ənənəvi olan - *imkanların bərabərliyi, insanın xidmətləri, həmçinin qanunla nəzərdə tutulmuş zəruri zəmanət prosedurları* kimi *siyasi dəyərlərin möhkəmləndirilməsi* nöqteyi-nəzərindən də baxmaq qəbul edilmişdir. Məhdudiyətin digər amili *məmurların idarəçilik fəaliyyətinin son nəticə qiymətlərinin qeyri-müəyyənliyidir*. Milli təhlükəsizliyin qorunması, yoxsulluğun səviyyəsinin azaldılması, əhalinin gəlir səviyyəsinin yüksəldilməsi, ömür uzunluğunun artırılması, təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi, zəruri tibbi xidmətin təmin edilməsi, ətraf mühitin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması kimi fəaliyyət xarakteristikaları icra proqramlarının effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün dəqiq meyarlar və parametrlər olmasa da, məmurlar tərəfindən işin orta mərhələləri üzrə qiymətləndirə bilər və qiymətləndirilməlidir.

*“Siyasi oyunda” məmurun rolunun müəyyən edilməsi*. Bu mərhələ strateji dövlət idarəçiliyinin işlənilib hazırlanmasında onunla şərtlənir ki, *bürokratiya qərarları siyasi hakimiyyətlə strukturlaşdırılır*. Siyasi qərarların ekspertizası və həyata keçirilməsinin təşkil edilməsi məmurların çiyinlərinə düşür. “Oyun” termini, hər oyunun öz qaydaları olduğunu nəzərə almaqla istifadə edilir. “Böyük oyunun” qaydalarına görə, uğursuzluq hallarında siyasətçilər və hökumətlər istefaya getməyə məcburdurlar. Belə oyunlarda tipik dövlət məmurları tez-tez ekspert rolunda çıxış edirlər. Böyük siyasi hakimiyyətə malik ayrı-ayrı bürokratlar siyasətçilərə təsir etmək imkanına malikdirlər. Əsasən dövlət idarəçiliyi orqanlarının işi aşağı səviyyədə həyata keçirilir və *qanunların icrası, tənzimlənmə, kadr prosedurları, büdcə tələbatlarının yerinə yetirilməsi* və digər mühafizəkar məsələlərlə bağlıdır. Operativ qərarlar çox zaman siyasi oyunun orta səviyyəsində qəbul edilir ki, burada məmurlar bu və ya digər məsələlərin həllinə müxtəlif yerli hakimiyyət müəssi-

sələrini və ya özəl kompaniyaları cəlb etmək imkanına malik olurlar. Praktika göstərdi ki, aşağı səviyyədə bütün detalları nəzərə almadan *yüksək və orta səviyyədə strateji idarəetmə uğurlu ola bilməz*. Məmur aşağıdakı suallara cavab verməyi bacarmalıdır: *layihənin reallaşdırılması üçün maliyyə mənbələri varmı; qoyulmuş məsələnin həlli üçün personalın ixtisası kifayətdirmi; o, mövcud qanunvericiliyə zidd deyil ki; məsuliyyətləri neçə bölmək lazımdır və s.* Əgər idarəetmə məsələlərinin bütün sualları dəqiq işlənməsə, yaxşı ideyalar və düzgün strategiya inzibati mühafizəkarlıq təfsilatlarında batıb qalacaq. Lakin aşağı səviyyədə dəqiq idarəetmə zəruridir, amma uğurlu strateji idarəetmə üçün kifayət edən komponent deyil. *Qərb ölkələrində strateji dövlət idarəçiliyi dövlət administrasiyasının, bir tərəfdən, metodları və resurslarının uyğunluğunu, digər tərəfdən, ətraf mühitdən törəyən imkanları və riskləri nəzərdə tutur ki, bunların sayəsində dövlət əsas məqsədlərinə çatmağa qadirdir*. Buna uyğun olaraq, *strateji dövlət idarəçiliyi üç əsas məsələnin həllini tələb edir: məqsədin 5-10 il qabaqcadan qoyulması, onlara nail olmaq üçün tədbirlərin hazırlanması və uyğun təşkilati resursların axtarışı*.

Ekspertlər hesab edirlər ki, strateji dövlət idarəçiliyi :

- ✓ *perspektiv məqsədləri dəqiq müəyyənləşdirməli;*
- ✓ *dövlət idarəçiliyinin bütün əsas təşkili problemlərini ehtiva etməli;*
- ✓ *daha müfəssəl planlaşdırma və cari qərarların qəbulu çərçivələrini hazırlamalı;*
- ✓ *dövlət inzibatchılığına mükəmməllik və daxili vəhdət verməli;*
- ✓ *dövlət strukturlarını fəal iş üçün səfərbər etməyə ali rəhbərliyi vadar etməlidir.*

Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsində ciddi problem, onun məqsədin məzmununun və ilkin mövqələrin təhlili gedişində yığılmış faktik materialın əlavə işlənməsinin təhlilini tələb edən *ölçülmə qabiliyyətidir*. Ölçülə bilən məqsədin müəyyən edilməsinə aşağıdakı suallar yardım edir: *Nə ölçülür? Necə ölçülür? Hansı üsulla ölçülür? Ölçmə funksiyaları necədir? Ölçmə xərcləri necədir? Metodoloji baza necədir? Göstəricilərin son seçilmə meyarları necədir?*

Effektiv nəticələrə nail olmağın mühüm vasitələri - idarəetmə effektivliyi və keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, innovativ fəaliyyətin həyata keçirilməsinə, informasiyadan düzgün istifadəsinə yardım edən *yeni iş metodları və formalarının axtarışı*, idarəetmə prosesinin monitorinqidir. *Dövlət strateji idarəçiliyinin məqsədləri və prioritetləri daxili və xarici amillərin təsirdən asılı olan dəyişən kəmiyyətlərdir*. Buna görə də onlar vaxtaşırı olaraq

aktuallıq, effektivlik və strateji milli maraqlara uyğunluq monitorinqinə məruz qalmalıdırlar.

### **Qərarların qəbul edilməsi**

*Qərarların qəbul edilməsi prosesində dörd ardıcıl pillə. “Müvəffəqiyyət amili” və “dörd sahənin təhlili” anlayışları. Qərarların qəbul edilməsi prosesinin tipik üzvləri və formaları. Rasional diskussiya qaydaları: problemin qoyuluşu, replikalar və diskussiyalar, konstruktiv debatların aparılması şərti kimi çoxmənalı terminlərin məna əhəmiyyətinin razılaşdırılması. Diskussiyaların aparılmasının qeyri-rasional metodları. Ən geniş yayılmış “qrup təfəkkürü tələləri”. Qərarların seçilmə metodları: “kompromis”, “səsvermə”, “oyunlar nəzəriyyəsi”, “beyin hücumu”. Münaqişələrin idarə edilməsi və rəqabət ruhu - qəbul edilən qərarların keyfiyyətinə nail olma vasitəsi kimi.*

*Düzgün qərarların qəbul edilməsi idarəetmə effektivliyi üçün başlıca əhəmiyyətə malikdir. Hər bir idarəetmə qərarı bir və ya bir çox sayda məqsədlərə nail olmaq üçün bir və ya bir neçə vasitənin seçilməsini nəzərdə tutur. Qərarların qəbul edilməsi prosesində dörd ardıcıl pillə ayırılır: problemin yaranması; problemin ifadə edilməsi və təhlili; qərarların qəbul edilməsi; qərarın icrası. Qərarın qəbul edilməsinə müxtəlif yanaşmalar vardır. İdarə etmədə “yumşaq təfəkkür” tərəfdarı R.Akoffun yanaşması, verilmiş qərarın qəbul edildiyi obyektə münasibətdə onun daxili və zahiri vəziyyətinin aydınlaşdırılmasını tələb edən, ilkin mövqe təhlilindən birinci pilləni öyrənməkdən ibarətdir. Bu, qərar qəbul edən təzyiq qruplarının və şəxslərin bütün gözləmələri mənzərəsinin aydınlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Burada obyektin tarixinin, müasir vəziyyətinin və inkişaf perspektivlərinin mahiyyətinin, həmçinin ola biləcək dəyişikliklərin təhlili nəzərdə tutulur. Təhlilə görə məsuliyyəti təşkilat rəhbərliyi daşısa da, müzakirə prosesinə müəssisənin mümkün qədər daha çox səriştəli işçilərini daxil etmək tövsiyə olunur. Başlanğıc mövqenin təhlilini, adı altında - biliklərin, bacarıqların, mahiyyətin, xüsusiyyətlər, resurslar, nailiyyətlər və imkanların nəzərdə tutulduğu, cəmdə təşkilatın uğurlu fəaliyyətinə yardım edən müvəffəqiyyət amilindən başlayırlar. Metodik yanaşmada, ardıcıl olaraq, nəticələrin, qiymətləndirmənin və gələcək planlaşdırmanın hazırlanması üçün lazım olan birgə müzakirələr və sosioloji informasiya toplanması tətbiq edilir. Nəzərdən keçirilməyə - imkanlar, gözləmələr, risklər və proqnozlar, güclü və zəif tərəflər aid edilir. Obyektiv mənbələr kimi statistik və mühasibat hesabatla-*

rı, *subyektiv mənbələr kimi* – anketlər, müsahibə, müşahidələrin və iclasların nəticələri istifadə edilir. Daxilində illik və strateji planların hazırlanmasına imkan verən həm “*sərt*”, həm də “*yumşaq*” məlumatlar olarsa, başlangıç mövqelərin təhlilini tam hesab etmək qəbul edilmişdir. *İmkanlar, təhlükələr, güclü və zəif tərəflərin vahid təhlili “dörd sahənin təhlili” adlanır. O, fəaliyyətin xarici amillərinin (imkanlar və təhlükələr) təhlili və daxili amillərin (güclü və zəif tərəflər) təhlilindən ibarətdir.*

Demokratik ölkələrdə inzibati-dövlət qərarlarının *qəbul edilməsi prosesinin tipik iştirakçıları* - dövlət administrasiyası orqanları, ekspertlər, siyasi partiyalar, ictimai birliklər, vətəndaşlardır. *Qərarların qəbul edilməsində onların iştirak formaları - diskussiyalar, mitinqlər, ictimai fikrin mobilizasiyası, səsvermə, manipulyasiya, məcbur etmə və s.-dir.* Qərarların qəbul edilməsinin ikinci və üçüncü pillələrinin rəşionallığı və effektivliyinin təmin edilməsi üçün konfliktologiyanın tətbiqi metodlarından istifadə edilməsi tövsiyə olunur. Problemin müzakirəsi zamanı bir sıra xüsusi normaları birləşdirən *rasional diskussiya qaydalarından* istifadə edilir. Onlara aşağıdakı qaydalar aiddir: 1) *Problemin qoyuluşu qaydası*, bu ondan ibarətdir ki, hər bir əlavə sual əsas kimi nəzərdən keçirilir və ayrıca müzakirə edilir. Bu, diskussiyanın bu və ya digər iştirakçıları tərəfindən təzyiq olmadan, əsas problemi obyektiv olaraq aşkar etməyə imkan verir. 2) *Replika və diskussiyaya qaydası* - ondan ibarətdir ki, hər bir çıxışda özündən əvvəlki natiqlərin dəlillərinin tənqidi olmalı, diskussiyayı yayındırmadan, özünün dəlillərini müdafiə etməlidir. 3) *Çoxmənalı terminlərin məna əhəmiyyətinin razılaşdırılması qaydası* - mövcud problem üzrə əsas anlayışlara hansı mənanı daxil edəcəkləri haqqında diskussiya iştirakçılarının lap əvvəldən razılaşmalı olduqları zəruriyyətdən ibarətdir. Bu, gələcək diskussiyada bir çox anlaşılmaqlardan uzaqlaşmağa imkan verir. *Rasional diskussiyanın bu üç qaydasının istifadəsi*, həqiqət iddiasında olan tərəflərin, istisnasız, bütün mövqelərinin növbə ilə nəzərdən keçirildiyi *konstruktiv debatların aparılması imkanını verir.* Bu zaman maraqlı tərəflərdən hər biri öz dəlillərini məntiqi şəkildə müdafiə etməli və opponetlərin dəlillərinin əsaslandırılmış tənqidini verməlidirlər. Debatların əvvəlində tərəflər problemin müzakirəsi zamanı istifadə edəcəkləri anlayışlar və terminlər haqqında razılaşmalıdırlar. *Belə yanaşma ən mühüm problemi, onun həlli üsulunun məntiqi əsaslandırılmasını obyektiv aşkar etməyə və diskussiyada tərəflərin hansının qalib olduğunu aşkar etməyə imkan verəcək.*

Problemin müzakirəsi praktikasında bəzən *diskussiyanın qeyri-rasional üsullarından istifadə edilir.* Onlara aiddir: *nüfuzlu şəxslərə apellyasiya vermə (yəni sübut üçün verilmiş məsələdə avtoriteti olmayan insanın “ekspert” rəyinin öyrənilməsi), istehza, rişxənd, stereotiplərdən istifadə, həmin*

*qrupda müzakirə edilən müəyyən xüsusiyyətlərin opponentə aid edilməsi, rəqibi malik olmadığı niyyətlərdə təqsirləndirmək məqsədilə opponentin mülahizələrinin qərəzkar interpretasiyası. Belə metodlardan çəkinmək lazımdır, belə ki, onlar problemin düzgün və ədalətli həllinə imkan vermir. Opponent tərəfindən söylənilən mülahizələrin ordan-burdan götürülən çıxarışı və onların qərəzli interpretasiyası qeyri-obyektiv mənərənin yaranmasına və dinləyicilərdə rəqibə qarşı mənfi münasibətin formalaşmasına səbəb olur. Nəticədə daha effektiv və rəsonal qərar təklif edən kəs deyil, o kəs ki, diskussiyanın qeyri-rəsonal keçirilmə metodları vasitəsilə emosional cəhətdən özünə daha çox tərəfdar cəlb edə bilmişdir, o da qələbə qazana bilər. Təklif olunan qərarların zəif tərəflərinin daha dolğunluqla aşkar edilməsi və planlaşdırılan sosial dəyişikliklərin qeyri-tənqidi qiymətləndirilməsindən çəkinmək üçün diskussiyada iştiraka yalnız ekspert və hakimiyət nümayəndələri deyil, həm də bu problemin həllinə bilavasitə aidiyyəti olan əlaqədar sosial qrupların nümayəndələri cəlb edilir. Lakin qrup müzakirələrində yanlış yola apara bilən “qrup təfəkkürü tələləri” müəyyən təhlükə yaradırlar ki, son nəticədə onu yanlış yola aparıb çıxara bilər. Daha çox yayılmış yeddi “tələ” məlumdur:*

- Ən yaxşı variant kimi irəli sürülən, problemin həllinin təklif olunan üsullarından birinin müzakirəsinə qədər diskussiyanın məhdudlaşdırılması;
- Qərarın seçilmiş layihəsinə uyğun olmayan informasiyanın təcrid edilməsi;
- Situasiyanın sadələşdirilməsi, bunun nəticəsində o, sxematik şəkildə və birtərəfli qavranılır;
- Planlaşdırılan sosial dəyişikliklərin təhlili zamanı seçilmiş fəaliyyət alternativinin reallaşdırılmasına mane olan amillərə (məsələn, bürokratik ətalət, verilən layihə rəqiblərinin müqaviməti və s.) məhəl qoyulmaması;
- Planlaşdırılan qərarın həqiqi miqyasının birtərəfliyi və ya lazımi qədər qiymətləndirilməməsi (yalnız cari və ya qısamüddətli nəticələrin nəzərə alınması);
- Problemin müəyyən həllinə pozitiv nəticələrin qərəzli, neqativ nəticələrin isə – ondan asılı olmayaraq fəaliyyət göstərən amillərə aid edilməsi;
- Problemin həllinin müsbət amilləri üzərində fikrin birtərəfli cəmləşdirilməsi və mənfi nəticələrə laqeydlik göstərmə.

Diskussiya fəaliyyətin mümkün alternativlərinin birinin seçilməsi ilə nəticələnir. Siyasi praktikada praktik seçim probleminin iki əsas həlli metodu mövcuddur: *kompromis yolu və səsvermə yolu. İştirakçıların maraqlarının kəskin*

ziddiyyətdə olmadığı, nədəsə ayrıldığı, nədəsə üst-üstə düşdüyü hallarda “kompromis metodu” tətbiq edilir. Ümumi qərar bütün iştirakçıların fikirlərinin razılaşdırılması əsasında çıxarılır ki, bu da hamı tərəfindən qəbul edilmə üçün mümkündür, lakin tərəflərdən heç birinin onun məqsədlərini həyata keçirəcəyinə zəmanət vermir. Kompromis razılıqda qaliblər və ya məğlublar yoxdur. O, iki əsas prinsip üzərində qurulur: tərəflərin şərafinə toxunmamaq istəyi və qüvvələr tarazlığını saxlamaq istəyi. Göründüyü kimi, kompromis metodu problemin həllinin ideal yolu deyil. Bunu nəzərə alaraq, bolqar sosioloqu Marko Markov *həllətmənin bütün mümkün variantlarının qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı meyarlardan istifadə etməyi təklif edir:*

- problemin həllindən sonra hər bir variant üzrə onun vəziyyəti necə olacaq;
- həllətmənin hər bir variantının həyata keçirilməsi üçün nə qədər vaxt və hansı vasitələr lazım olacaq;
- layihələrin hər birinin reallaşdırılması zamanı hansı çətinlikləri və necə aradan qaldırmaq lazımdır;
- həllətmənin hər bir variantı bütövlükdə sosial orqanizmin yekun vəziyyətində necə əks olunacaq.

Qərar seçiminin digər məlum metodu “*oyunlar nəzəriyyəsidir*”. Oyun mübahisəli situasiya, maraqların toqquşması kimi nəzərdən keçirilir ki, burada kimsə qalib gəlməli, kimsə məğlub olmalıdır. Daha əlverişli və effektiv variant son qərar layihəsi kimi təsdiq olunur.

İnzibati qərarların qəbul edilməsi prosesində - əsas məqsədi konkret məsələnin həlli ilə bağlı problemlə situasiyada yeni alternativ həllərin tapılması olan - “beyin hücumudur”. “*Beyin hücumu*” bütün problemlərin müzakirə edilməsi üçün yararlı deyil, belə ki, *məntiqi və analitik fəaliyyətin əksinə olan axtarış işini tələb edir*. Problem kifayət qədər yaxşı həllini tapmayıbsa, adətən bu metod tətbiq olunur. *İdarəetmə praktikasında problemləri iki əsas tipə bölmək qəbul edilmişdir: analitik və ya səbəb problemləri və sintetik yaxud ölçü problemləri*. Beyin hücumu “*bunu necə etməli?*” sualına cavabın zəruriliyi ilə bağlı sintetik problemlərin həlli vasitəsidir. Beyin hücumu mövcud idarəetmə üsullarının təkmilləşdirilməsi, innovativ yanaşmaların işlənilib hazırlanması və fəaliyyətin planlaşdırılmasının mükəmməlləşdirilməsi üçün daha effektivdir. *Beyin hücumu mexanizmi aşağıdakı ardıcıl pillələr şəklində görünür: baxılma üçün problemin təqdim edilməsi; onun həlli üçün ideyaların irəli sürülməsi; seçilmiş ideyalar əsasında məsələnin alternativ həlli variantlarının işlənilib hazırlanması*. Adətən 2-3 saat davam edən beyin hücumu təhlil və ya qərarların qəbulu prosesindən tamamilə fərqli qaydaları nəzərdə tutur. Beyin hücumunun keçirilməsində: problemləri şərh edən və qərarın icrasına görə məsuliyyət daşıyan şəxsin – *aparıcı-*

*nin*; işi istiqamətləndirən – *opponentin*, və prosesin bütün qalan iştirakçılarının – *ideoloqların* daxil olduqları *grup təşkil edilir*. *Aparıcının vəziyyəsinə* – nəyə can atdığıni bilmə, iştirakçıları yeni və orijinal qərarların axtarışına vadar etmək və ruhlandırmaq, optimal qərarın tapılmasına kömək edən *tənqidi mülahizələri “necə” sual formalarına keçirmək daxildir*. “*İdeoloqların*” arasında – *ekspertlərin və naşılarnın iştirakı ona yardım edir ki, naşılarnın qeyri-standart təfəkkürü ekspertlər tərəfindən yeni ideyaların yaranmasını stimullaşdırır*. *Rəsmilik və formallıq; “düzgün” qərarların axtarışı; aydınlaşdırmalar və əsaslandırılmalar; müştərinin passivliyi – yeni ideyaların yaranması üçün maneələrdir*. *Beyin hücumu prosesinə tənqid neqativ təsir göstərir*. Yeni ideyaların yaranması həmişə fikir azadlığı ilə bağlıdır. Tənqid atmosferi insanları buxovlayır, onların açılmasına imkan vermir. Tənqidi fikir söyləyən şəxsin təfəkkür məntiqiliyi iştirakçılara, mahiyyət etibarilə standart ideyalardan fərqli qərarlar axtarmağa mane olur. *Təhlükəsizlik və açıqlıq mühiti; fəal təxəyyül və istək; söylənilən ideyaların inkişaf etdirilməsi, yenidən işlənilməsi və birləşdirilməsi; mövcud qərara münasibətdə təəccüb və şübhə; analoji problemlərin və fəaliyyətlərin axtarışı; iştirakçıların ümumi fəallığı yeni ideyaların yaranması müvəffəqiyyətinə yardım edir*.

Demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi mədəniyyətində *qərar qəbul edilən zaman mübahisələr qaçılmazdır və hətta faydalıdır*. Nəyin bahasına olursa-olsun mübahisələrin aradan qaldırılması nəinki səmərəli deyil, həm də təhlükəlidir. Dialektik cəhətdən qaçılmaz olaraq, mübahisələr ümumi işin maraqlarına xidmət etməlidir. *Qərarların qəbul edilməsi prosesində ayrı-ayrı dövlət idarəçiliyi strukturları arasında yaranan rəqabət ruhunun, xüsusi sektorda rəqabət mexanizmi ilə eyni rol oynayan effektivlik stimulyatoru olduğu qəbul edilmişdir*. İdarəetmə orqanlarının siyasi hakimiyyətlə hər bir şeydə razılaşdığı dövlətlər mahiyyətcə demokratik deyil, totalitar hesab olunurlar. *Öz yanaşmasının düzgünlüyünü və digər iştirakçıların layihələrindəki əsassızlıq və ya səhvləri məntiqi şəkildə əsaslandırmağı bacaran nazirliklər və idarələr problemin, ölkənin milli maraqlarına cavab verən düzgün həllinin hazırlanmasına yardım edir*. Müxtəlif seçim variantlarının yaxşı cəhətlərini və çatışmamazlıqlarını aşkar edən fikirlərin *elmi əsaslandırılmış mübarizəsi, son qərarın keyfiyyətinin təmin edilməsinə* kömək edir. *Son qərar layihəsinin hazırlanması mədəniyyəti, tərəflərin üstünlükləri və məsarıflərinin elə qərəzsiz bölgüsünü nəzərdə tutur ki, iştirakçıların heç biri son qərarı onun əsas məqsədlərindən imtina edilməsi kimi qavramasın*. Bu zaman partnyorlar ümumi razılıq maraqlarında əldə edilmiş kompromisə görə məsuliyyəti açıq şəkildə öz üzərlərinə götürürlər. *Qərar praktikada sınaqdan keçərsə, səmərəli hesab edilir*. Bunu nəzərə alaraq, ingilis alimi K.Killen tərəfindən, bir neçə ehtiyat variantların tərtib edilməsi yolu ilə



“*etibarlılıq amilini*” qərar qəbuluna daxil etmək təklif edilmişdir. Alimin fikrincə, bu, əsas variantda imtina etmək lazım gələn müddəaları daxil etmək yolu ilə tərəflər arasındakı ziddiyyətləri yumşaltmaq imkanını verir.

### *Danışiq prosesi*

*Qərarların qəbul edilməsi prosesində konsensusa nail olmanın taktik üsulları. Konfrontasiyalı yanaşma: “sıfır məbləğ” oyun metodu, “yumşaq forma”, paketləmə üsulları, tələblərin, gedişin və əsas-sız aksentlər edilməsinin artırılması. Partnyorluq münasibətlərinə əsaslanan yanaşma: başlıca məqsədlər, mərhələlər və əsas vəzifələr. Danışıqlarda proses iştirakçılarının konstruktiv əməkdaşlıq atmosferinin formalaşdırılmasının mühüm vəzifələri və əsas amilləri. Ən effektiv taktik üsullar. Son mərhələdə istifadə olunan taktik üsullar. İnzibati danışiqaların ideal iştirakçısının səkkiz məziyyəti.*

*Qərarların qəbul edilməsi prosesində konsensusa nail olmanın bir sıra taktik üsulları mövcuddur ki, onlar dövlət administrasiyası tərəfindən siyasətçilər, lobbicilik qrupları, işgüzar dairələrin münayəndələri ilə danışiq apararkən tətbiq edilirlər. Onlar arasında konfrontasiyalı yanaşma və partnyorların qarşılıqlı münasibətlərinə əsaslanan yanaşmanı ayırmaq lazımdır. Son vaxta qədər müxtəlif səviyyəli danışiqalarda, hərbi işi xatırladan, sərt sövdələşməyə əsaslanan konfrontasiyalı yanaşma üstünlük təşkil edirdi. Konfrontasiyalı yanaşmada siyasi konsensusun əldə edilməsi partnyorun davranışının manipulyasiyasını nəzərdə tutan oyuna istiqamətlənmişdir. Sövdələşmə “sıfır məbləğ” oyun metodlarının köməyi ilə və daha yumşaq formada qurula bilər. “Sıfır məbləğ” oyun metodu ya tam udma, ya tam uduzma prinsipi üzərində qurulur. Metodun məqsədi – nəyin bahasına olursa-olsun, partnyorun güzəştlərinə nail olmaqdır. Bu məqsədə çatmaq üçün sərt sövdələşmənin - təzyiq göstərilməsi, sıxışdırma, ittiham kimi üsullardan istifadə olunur. Bir qayda olaraq, tərəflərin heç nəyi həll etməyə hazırlaşmadıqları, danışiqalardan təbliğat məqsədi ilə istifadə etdikləri təqdirdə qarşılıqlı ittiham taktikası tətbiq edilir. Adətən belə mövqenin gizlədilməsi, tərəflərin “öz prinsiplərindən əl çəkə” bilməməsinə istinad edir.*

*Konfrontasiyalı yanaşmanın daha yumşaq forması onu nəzərdə tutur ki, konsensusun əldə edilməsində nə udanlar, nə uduzanlar olmayacaq; hər bir iştirakçı müəyyən üstünlüklərə malik olduğu kimi, müəyyən itkilər də daşıyır. Bu zaman hər bir tərəf minimum məxariclərlə partnyordan daha çox şey “geri al-*

maq” zəruriliyindən çıxış edir. Bu mühakiməni nəzərə alaraq, hər bir məmur rəqibinin mövqeyindəki zəif yerləri aşkar etməyə çalışır. “Yumşaq oyunda” ən geniş yayılmış *taktik üsullar* bunlardır: *paketləmə, son dəqiqədə tələb etmə, tələblərin artırılması, partnyorun zəif cəhətlərinin göstərilməsi, gedişin müxtəlif növləri, öz mövqeyində əsassız aksentlərin edilməsi*.

*Paketləmə üsulu* ondan ibarətdir ki, tərəflər bir neçə suallardan ibarət təkliflər paketini nəzərdən keçirmək üçün təqdim edirlər. Bu üsulun mahiyyəti partnyor üçün problemlə və cəlbədicə təklifləri az cəlb edən təkliflərlə bir blokda əlaqələndirməkdən ibarətdir. Bu zaman cəlbədicə təkliflər müzakirə olunan mövzudan çox uzaqlaşmış ola bilər. *Tələblərin artırılması üsulu*, mümkün qədər daha çox istəməkdən ibarətdir. Bu üsulun mahiyyəti təklifə çoxsaylı bəndlərin daxil edilməsi cəhədidir ki, sonradan onların bəzilərini asanlıqla çıxarmaq mümkün olsun. Bu zaman çıxarılan suallar güzəşt kimi təqdim edilir ki, əvəzində partnyor tərəfindən analoji addımların atılması tələb olunur. İnzibati danışıqlar digər tərəf üçün qəbul edilməz təkliflərin qəsdən irəli sürülməsi üzərində qurulur ki, bunun ardınca, bütün dəlillər qurtarıldıqdan sonra, danışıqlar prosesini çıxılmaz vəziyyətə salan qarşılıqlı tənqid gəlir. Tələblərin artırılması metodundan istifadə edən zaman, kim öz ilkin mövqeyinə partnyor üçün daha çox qəbul edilməz, qeyri-real şərtlər qoyubsa, o daha tez-tez güzəştə gedir. *Gediş üsulu* - müzakirə üçün arzuolunmaz məsələlərə toxunmanın üstündən ötmək cəhdindən ibarətdir. Belə hallarda çox vaxt problemin müzakirəsini təxirə salmaq və ya ona baxılmasını daha gec müddətə keçirmək xahişləri səslənir. Bəzən gediş dolayı olur ki, bu zaman suala cavab qeyri-müəyyən, üstüörtülü qaydada verilir. Dolayı gediş, verilən sual sanki duyulmadıqda, problemlə situasiyaya laqeydlik göstərmə şəklində də verilə bilər. Öz mövqeyində *əsassız aksentlərin edilməsi*, əslində onun üçün ikinci dərəcəli olan hər hansı bir məsələnin həllində son dərəcə maraqlılığını nümayiş etdirmək cəhdindən ibarətdir. Bundan sonra oyunu aparən tərəfin əslində maraqlı olduğu digər məsələnin lazımı həllini əldə etmək üçün bu sual çıxarılır. Həmin üsul bu və ya digər tərəfdən, öz şəxsi maraqlarında ictimai rəyin manipulyasiyası üçün istifadə edilir. Ümumiyyətlə isə, *konfrontasiyalı yanaşma çox zaman maraqların balansının pozulmasına və əldə edilmiş razılışmaların dəyəri haqqında məsələni aktuallaşdıran asimmetrik tipli qərarların qəbul edilməsinə aparıb çıxarır*. Qeyri-səmimiyyətinə görə o, gözlənilən yeni danışıqlar aparacaq kəslərin reputasiyasına çox vaxt yaxşı tərzdə təsir etmir.

Konfrontasiyalı yanaşmadan fərqli olaraq, inzibati danışıqlar praktikasında *qarşılıqlı partnyorluq münasibətlərinə əsaslanan yanaşma* daha üstün hesab edilir. Bu yanaşmanın əsas mahiyyəti *problemin həll edilməsi məqsədi ilə danışıqların birgə təhlil vasitəsi kimi nəzərdən keçirilməsidir*. *Part-*

*nyorluq münasibətlərinə* əsaslanan proses bir qayda olaraq *üç mərhələ* keçir: *iştirakçıların maraqlarının, nöqteyi-nəzərlərinin və mövqələrinin qarşılıqlı dəqiqləşdirilməsi; öz təkliflərini dəstəkləyən dəlillərin müzakirəsi, irəli sürülməsi, digər əsassız mövqələrin tənqidi; mövqələrin razılaşdırılması və sazişin hazırlanması.* Bu yanaşma obyektiv informasiyanın formalaşdırılmasını, həlli tələb olunan bütün məsələlərin diqqətlə aydınlaşdırılmasını, partnyorlar tərəfindən bir-birinin maraqları və mövqələrinin tədricən öyrənilməsi və başa düşülməsini nəzərdə tutur. Partnyorluq münasibətlərinə əsaslanan danışıq prosesinin mühüm vəzifələri bunlardır: *ümumi "mədəniyyət dilinin" formalaşdırılması, əldə edilmiş razılıqların müxtəlif interpretasiyasından çəkinmək üçün lazım olan eyni bir terminlərin bir qaydada başa düşülməsi, danışıqlarda sazişin əldə edilməsinə imkan yaradan konstruktiv xeyirxah əməkdaşlıq atmosferinin yaradılması.* İngilis politoloqları R.Fişer və S.Brun danışıqlar prosesində konstruktiv əməkdaşlıq atmosferinin yaradıldığı *altı əsas amili ayırd edirlər: rasionallıq, başa düşmə, doğruluq, diqqət, ibrətverici tondan imtina etmə, qəbul etmə.* Rasionallıq - *hətta əgər digər tərəf emosiyalarını büruzə versə də, özünü rasiona aparmağı nəzərdə tutur, çünki nəzarət edilməyən emosiyalar qərarların qəbul edilməsi prosesinə mənfi təsir göstərir. Başa düşmə - partnyoru həmişə anlamaq cəhdini nəzərdə tutur, belə ki, onun nəzər-nöqtəsinə diqqətsizlik qarşılıqlı qəbul ediləcək qərarların hazırlanması imkanlarını məhdudlaşdırır. Doğruluq - yalan məlumat verilməsindən, hətta əgər bunu qarşı tərəf edirsə belə, imtinanı nəzərdə tutur, belə ki, qeyri-səmimilik dəlillərin təsirini azaldır və partnyorla gələcək qarşılıqlı münasibəti çətinləşdirir. Diqqət - qarşı tərəfin Sizi diqqətlə dinləyəcəyi qarşılıqlı hörmət şəraitinin yaradılmasını nəzərdə tutur. İbrətverici tondan imtina etmə - tərəfdaşa nəsihətlərin verilməsindən imtina edilməsini, onun dəlilləri üçün aşkarlığı və öz mövqeyinin düzgünlüyünə onu inandırmaq cəhdini nəzərdə tutur. Qəbul etmə - partnyor tərəfindən daxil olan yeni informasiya üçün açıq olmağı nəzərdə tutur.*

Tərəflərin səmimiyyətini və xeyirxahlığını nəzərdə tutan *idarəetmə mədəniyyəti nöqteyi-nəzərindən*, daha effektiv taktik üsullar bunlardır: *ümumi həlletmə zonasının axtarışı, mövqenin bilavasitə açılması, razılığın ifadə edilməsi, müzakirə olunan məsələlərin mürəkkəbliyinin tədricən artırılması, tərkib hissələrə bölmə, müəyyən istiqamətdə mümkün fəaliyyətlərə göstəriş verilməsi, qarşılıqlı qəbul oluna bilən təkliflərin daxil edilməsi.*

*Mövqenin bilavasitə açılması* - danışıqlar üzrə partnyorlarını öz məqsədləri haqqında məlumatlandırılması və onlarda öz mövqeyi barədə müəyyən təsəvvürlərin formalaşdırılması üçün istifadə edilir. Mövqe həm çıxışda, həm də suala cavab zamanı açıqlana bilər. Əgər birinci halda iştirakçının öz mülahizəsinə görə mövqenin bir hissəsi açıqlanırsa, ikinci halda bu məcbu-

rən, suala cavab verən zaman edilir. Mövqelərin qismən açıqlanmasının digər, dolaylı forması - mövqelərin dəqiqləşdirilməsidir. Digər tərəfin mövqeyini dəqiqləşdirmək üçün lazım olan suallar verərək, iştirakçı onu məhz nəyin maraqlandırdığını müəyyən etmək imkanını verir. *Razılığın ifadə edilməsi üsulu* - birliyi xüsusi olaraq nəzərə çarpdırmaq və konstruktiv dialoqu qaydaya salmaq üçün istifadə olunur. Söhbət danışıqlarda, artıq yuxarıda söylənilən ideyalar, mülahizələr və təkliflərlə həmrəylik haqqında gedir. *Müzakirə edilən məsələlərin mürəkkəbliyinin tədricən artırılması* – danışıq iştirakçılarına müsbət psixoloji təsir üçün istifadə olunur. O, danışıqların daha asan məsələlərdən başlanmasını nəzərdə tutur ki, onların həlli ilə sazişin əldə edilməsi mümkünlüyü nümayiş etdirilir. Bu üsul ictimai fikrə də müsbət təsir göstərir. *Tərkib hissələrə bölmə üsulu* - məsələnin ayrı-ayrı suallarının ardıcıl və növbəli həll edilməsi yolu ilə onun həllinin asanlaşdırılması üçün istifadə edilir. Konstruktiv həlli yolu olmayan məsələlər nəzərdən keçirilmir. Beləliklə, müsbət nəticə hesab edilən bu üsul da məsələnin yalnız qismən həll edilməsi imkanını verir.

*Əsaslandırma* - danışıq prosesinin effektivliyi üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Amerika alimi R. Akselrodun göstərdiyi kimi, problemin müzakirəsi zamanı psixoloji nöqteyi-nəzərdən partnyorun mövqeyində zəif yerləri tapmaq və onun nədə yanlış olduğunu və onun müəyyən dəlilləri ilə nə üçün razılaşmaq mümkün olmadığını inandırıcı şəkildə sübut etmək çox vacibdir. *Dəlillərin təhlili mümkün sazişlərin sərhədlərini müəyyən etməyə imkan verir ki, bundan sonra danışıqlar mövqelərin razılaşdırılmasına - yekun mərhələyə keçir.* Bu pillədə ekspertlər iki mərhələni ayırd edirlər: *ümumi formulun tapılması və detalların dəqiqləşdirilməsi.* Ümumi formul adı altında, razılıq çərçivələrinin müəyyən edilməsi, detalların dəqiqləşdirilməsi adı altında isə - mətnin redaktəsi və yekun sənədin son variantının işlənib hazırlanması nəzərdə tutulur. Mövqelərin dəqiqləşdirilməsi prosesində razılaşmaların əldə edilməsi üçün lazım olan ümumi vaxtın qısaldılmasına ayrı-ayrı problemlər üzrə xüsusi işçi komissiyalarının və ya ekspertlər qrupunun yaradılması yardım edir. Danışıq prosesinin yekun mərhələsində aşağıdakı taktik üsullardan geniş istifadə edilir: *ümumi qərar zonasının axtarışı, "sürpriz", tələblərin artan xətt üzrə irəli sürülməsi, öz tələbindən imtina, prinsip etibarilə yeni qərar.*

*"Sürpriz"* - danışıqlarda təşəbbüsü öz əlinə almaq üçün partnyorda bir qədər çaşqınlıq yaratmağa hesablanıb. Bu məqsədlə, partnyor üçün gözlənilməz olaraq, sizin tərəfinizdən onun elə bir təklifi qəbul edilir ki, bütün təxminlərə görə o qəbul edilməli deyildi. Əgər partnyor irəli sürülən təkliflərlə məmmuniyyətlə razılaşsın, ona bir sıra yeni razılaşmalar təklif etmək imkanı yaranır ki, bu da, *tələblərin artan xətt üzrə irəli sürülməsi taktik*

*üsulunun* mahiyyətini təşkil edir. Əgər ki, müzakirə prosesində hər iki tərəf üçün vəziyyətdən əlverişli çıxış yolu tapılırsa, onda *öz təklifinin çıxarılması və prinsip etibarilə yeni həllin təklif edilməsi taktik üsulundan* istifadə olunur. *Prinsip etibarilə yeni qərar*, təklifin partnyor üçün daha münasib formada ifadə edilməsi zərurəti olan hallarda da təklif edilir.

Danışığ prosesində danışığı aparən şəxsin *ruhi mədəniyyəti* böyük rol oynayır. Şəxsiyyətin mədəni səviyyəsi və onun fərdi danışığ üslubu yüksək səviyyəli danışıklarda xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Danışıqların aparılması prosesi partnyorun mədəniyyətini, onun fərdi xüsusiyyətlərini bilməklə bir çox cəhətdən asanlaşır. Danışıqların aparılmasının fərdi üslubunun mühüm göstəricisi, kritik situasiyalarda şəxsiyyətin hansı: rasionl və ya emosional dəyərlərə üstünlük verməsində ifadə olunan, *şəxsiyyətin məntiqi və emosional xüsusiyyətlərinin əlaqəsidir*. Danışıqlarda məntiqi sahənin emosional sahə üzərində dominantlığı daha üstün tutulur. Partnyorun mədəniyyətində psixoloji dominantlığı müəyyən etmə, danışığı zamanı onun davranışını daha yaxşı proqnozlaşdırmağa imkan verir. Ekspertlərin əksəriyyəti *inzibati danışığıların ideal iştirakçısının yeddi məziyyətini sadalayır: doğruluq, aramlıq, səbr, rəvan xarakter, dəqiqlik, təvazökarlıq, loyallıqdır ki, bunlara İ.A.Vasilenko inzibati istedadı əlavə edir*.

### ***İnnovativ fəaliyyətin idarə edilməsi***

*İnnovativ layihələrin işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması. İnnovativ layihələrin üç mərhələsi. İnnovasiya qabağı tədqiqatlar mərhələsinin üç dövrü. Xüsusi məruzənin tərtibinə qoyulan tələblər. İnnovativ risklər. İnnovasiyaların tətbiqi üzrə müasir təşkilati formalar. İnnovasiyaların tətbiqinin üç təşkilati forması: ardıcıl, paralel və inteqral. İnteqral formanın effektivliyini təmin edən əsas şərait və təşkilati məsələlər. İnnovativ fəaliyyətin effektivliyinin yüksəldilməsi məqsədi ilə idarəetmə strukturlarının yenidən qurulmasının əsas tendensiyaları.*

*İnnovativ layihələrin işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması.* Müasir şəraitdə Qərbi ölkələrinin dövlət təşkilatlarında *innovativ fəaliyyətin idarə edilməsi, dövlət inzibətçiliğinin qalan bütün istiqamətlərini özünə tabe edən prioritet vəzifədir*. Xarici mühitin müntəzəm dəyişikliklərinə uyğunlaşma zərurəti ilə əlaqədar XX əsrin 80-90-cı illərində qərbi ölkələrinin inzibati dövlət idarəçiliyində struktur dəyişiklikləri prosesi başlandı, yeni elm meydana çıxdı – *təşkilatların restrukturizasiyası (yenidən qurulması) haqqında elm*. Ekspertlər yenidən təşkil etmənin bəzi əsas istiqamətlərini ayırırlar. Onlara aiddir: *idarəetmə effektivliyinin yüksəldil-*

*məsi məqsədi ilə az səmərəli struktur həlqələrinin kənarlaşdırılması; nəzarət funksiyalarını yüngülləşdirmək üçün strukturun təkmilləşdirilməsi; innovativ strategiyaların tətbiqi zamanı strateji cəhətdən effektiv strukturun yaradılması; təşkilatların yeni anlamının yayılması çərçivəsində təşkilati novator konsepsiyaların tətbiqi. İnnovativ layihələri: innovasiya öncəsi, innovasiya və istehsal kimi üç dövrü əhatə edən innovasiya mərhələsi şəklində nəzərdən keçirmək qəbul edilmişdir. İnnovasiya qabağı dövr qərarın qəbul edilməsi üçün başlıcaadır. Bu dövrdə innovativ layihənin işlənilib hazırlanması üçün elmi əsas verməyə imkan yaradan dərin kompleksli və variantlı tədqiqatların aparılması nəzərdə tutulur. İnnovasiya qabağı dövr tədqiqatların üç mərhələsini daxil edir. Birinci mərhələdə - layihə ideyasının zəruriliyi və reallaşdırılma imkanının təhlili, həmçinin əlverişli investisiya şəraitinin öyrənilməsi həyata keçirilir. İkinci mərhələdə - bazar və layihənin reallaşdırılma mühitinin, bunun üçün lazım olan resursların, vergi, amortizasiya və maliyyə-kredit siyasətinin, həmçinin ekoloji və digər normativlərin təhlili həyata keçirilir. Bu mərhələdə təşkilat tərəfindən layihənin rəhbəri seçilə bilər, həmçinin konsultasiya firması və ya maliyyə təşkilatından müstəqil ekspertlər cəlb edilə bilər. Üçüncü mərhələdə - ya öz qüvvələri, ya da konsultasiya kompaniyalarının cəlb edilməsi ilə layihə variantlarının öyrənilməsi həyata keçirilir. Bu mərhələdə texnoloji və konstruktiv qərarların alternativ variantları müfəssəl surətdə təhlil edilir, onların ilkin qiymətləri verilir. Yekun qərar bir qayda olaraq layihə rəhbəri və onun həyata keçirilməsində iştirak edən iş partiyoları ilə birgə təşkilat rəhbərliyi tərəfindən qəbul edilir. İnnovasiya qabağı dövrün ayrı-ayrı mərhələlərə bölünməsi təhlilin və əsaslandırmanın dərinləşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ayrı-ayrı mərhələlərdə alınmış dəyər qiymətləri, müxtəlif mərhələlərin dərindən işlənməsinə istinad edən layihə qərarlarının əsaslandırma səviyyəsini aşkar etməyə imkan verir. Layihə rəhbərliyinə artıq investisiyaqabağı dövrdə peşəkar idarəçinin cəlb edilməsi, layihəyə kapital qoyuluşunda iştirak edən maliyyə təşkilatları tərəfindən müsbət qiymətləndirilir. İlkin tədqiqatlar tamamlandıqdan sonra bank və digər ekspertizaların keçirilməsi məqsədi ilə layihənin, innovasiya dövrünün bütün mərhələlərində onun reallaşdırılması yolları və metodlarının ətraflı xarakteristikasını, həmçinin risk amillərinin təhlilini əks etdirən xüsusi məruzə tərtib edilir.*

*İnnovativ risklər.* Müasir dövlət idarəçiliyində risklər və qabaqcadan nəzərdə tutula bilməyən xərclər aşağıdakı dörd qarşılıqlı əlaqəli risklər qrupunda birləşdirilə bilər: siyasi, iqtisadi, texniki və ekoloji. Siyasi risklər vergi qoyma, amortizasiya sahələrində dövlətin tənzimləmə siyasətinin dəyişməsi, siyasi qeyri-sabitliyin və ya fors-major (aradan qaldırıla bilməyən) vəziyyətlərin əmələ gəlməsi ilə bağlıdır. İqtisadi risklər, resursların və ya məxariclərin, böhran səviyyəsi və digər iqtisadi amillərin qiymətləndirilmə dəqiqliyinin qeyri-qənaətbəxş dərəcəsi ilə əlaqədardır. Texniki risklər, layihədə istifadə edilən texnologiyalar, tikinti konstruk-

siyaları və digər materialların etibarlılıq təhlili dəqiqliyinin qeyri-qənaətbəxş dərəcəsi ilə bağlıdır. *Ekoloji risklər*, layihənin reallaşdırılması prosesində qabaqcadan nəzərdə tutula bilməyən ekoloji normativlərin qanunvericiliklə sərtləşdirilməsi və ya investisiyaqabağı və layihəqabağı əsaslandırma zamanı təbiəti mühafizə tələblərinin nəzərə alınmasının qeyri-qənaətbəxş dərəcəsi ilə əlaqədardır.

*Innovasiyaların tətbiqi üzrə müasir təşkilati formalar*. İnzibati-dövlət idarəçiliyi sistemində *innovasiyaların üç təşkilati tətbiq forması yaranmışdır: ardıcıl, paralel və integral*. Tətbiq edilməsi bütün funksional şöələrdə müntəzəm olaraq gedən *ardıcıl forma* bir sıra üstünlüklərə və qüsurlara malikdir. Üstünlüklərə: hər mərhələdə layihənin, risklərin azaldılmasına yardım edən qiymətləndirilməsinin təkrarlanması, həmçinin hər mərhələdə fəaliyyətin yalnız eyni növünün mövsud olması ilə şərtlənən nəzarət sisteminin sadələşdirilməsi aiddir. Qüsurlara aiddir: başqa şöələrə ötürüldükdən sonra layihənin düzəlişlərinin və yaxşılaşdırılmasının mümkün olmaması; hər mərhələdə əvvəlki qüsurların düzəliş dəyərinin artması; hər mərhələdən sonra qərar qəbul etmə zəruriliyinə görə layihənin reallaşdırılması müddətinin artırılması; sonrakı şöələrin rəhbərlik tərəfindən bəyənilən prinsiplial düzəlişləri olduğu təqdirdə prosesi yenidən başlamaq zərurəti. *Paralel forma zamanı* layihə üzrə bütün işlər funksional şöələrin hamısında eyni vaxtda aparılır. Bu formanın nöqsanlarına aiddir: koordinasiya orqanının olmaması; hər tipin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarətin çətinliyi; təşkilatın yüksək rəhbərliyi tərəfindən nəticələrin eyni vaxtda təhlilinin zəruriliyi. Tətbiqin ilk iki formasının ümumi nöqsanları odur ki, özlərinin əsas planlaşdırma fəaliyyətinin ziyanına olaraq, təşkilatın bütün şöələri tam şəkildə tətbiqi prosesinin xidmətinə istiqamətini dəyişməlidirlər. Bu vəziyyətin aradan qaldırılmasına innovasiyaların *integral tətbiqi forması* imkan verir. Bunun üçün məqsədli şöələr yaradılır və tətbiq müddətinə təşkilatın uyğun şöələrinin mütəxəssisləri dəvət olunurlar. Bu şöələr iki-tərəfli - layihə rəhbəri və funksional şöə rəhbərinin tabeliyində olurlar ki, onların funksiyaları dəqiq bölünmüşdür: layihə rəhbəri yüksək rəhbərliyin qərarının icrası üçün zəruri olan vəzifələri müəyyən edir, funksional və xətti rəhbərlər isə təşkilatın funksiyalarını və işin bütün gedişinə nəzarəti həyata keçirir. İri müəssisələrdə çox zaman yeni idarəetmə sahələrinin inkişafı üzrə müstəqil elmi-istehsalat kompleksləri yaradılır. Yüksək rəhbərlik səviyyəsində, rəhbərliyə və administrasiyaya tövsiyələr verən məqsədli konsultasiya komitələri və ya təşkilatın elmi-texniki inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi, ümumi tədqiqatlar və innovativ fəaliyyətin planlaşdırılması üzrə şuralar yaradılır. Onların tərkibinə, çox zaman kənardan dəvət olunan yüksək peşəkarlıqlı konsultantlar daxil edirlər.

*Integral formanın üstünlükləri*: innovativ layihələrin tətbiq edilmə vaxtının 30-70% azaldılması; konstruktor dəyişiklikləri sayının 65-80% endirilməsi; qərarların icra keyfiyyətinin 200-600% yüksəldilməsi; kollektivdə yaradıcı atmosferin formalaşdırılması və yeniliklərə müqavimət göstərilməsinin azaldılması ki-

mi göstəricilərdə ifadə olunmuşdur.

İnteqral formanın effektivliyinin əsas şərti məqsədli qrupların bütün üzvlərinin funksiyaları və məsuliyyətinin dəqiq müəyyənləşdirilməsidir. Ekspertlərin fikrincə, *bu, üç təşkilati məsələ ilə bağlıdır:*

✓ Layihənin reallaşdırılması məsələsi üzrə, kənarından mütəxəssislərin iştirakı imkanından istifadə etməklə, kollektiv qərar qəbulunun təmin edilməsi zəruriliyi ilə.

✓ Hər mütəxəssis və hər qrup bütün layihənin təyin edilmiş müddətdə keyfiyyətli icrasına cavab verdiyinə, bir mərhələdə işin pozulmasının isə bütövlükdə layihənin pozulması demək olduğuna görə, layihə iştirakçılarının məsuliyyətinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi ilə.

✓ Rəhbərlik tərəfindən, son nəticənin əldə edilməsinə yönəldilən, məqsədli şöbə işçilərinin xüsusi stimullaşdırma və mükafatlandırma sisteminin tətbiq edilməsi zəruriliyi ilə.

Bu gün Qərb ölkələrində *innovativ fəaliyyətin effektivliyinin yüksəldilməsi məqsədilə inzibati-dövlət idarəçiliyi strukturlarının yenidən təşkilinin əsas tendensiyaları bunlardır:*

- Əsas strukturla yanaşı ikinci dərəcəli müvəqqəti strukturların və ayrı-ayrı əlaqələndirici bölmələrin yaradıldığı idarəetmə strukturları çoxluğunun kombinasiyası;
- İnzibati idarəetmə səviyyələrinin azaldılması və hər bir struktur həlqənin idarəetmə diapozonunun genişləndirilməsi;
- İş müddətinin azaldılmasına, şəxsi və kollektiv məsuliyyətin artırılmasına, xarici konsultantları dəvət etməyə, funksiyaların dəqiq bölünməsi nəticəsində ikili bürokratlaşdırmanı aradan qaldırmağa imkan verən inteqral strukturların istifadəsi;
- İnnovativ fəaliyyət funksiyalarının layihə bölmələri rəhbərlərinə ötürülməsi və layihə üzrə prioritet vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi;
- Son nəticənin əldə edilməsinə və təşkilatda yüksək innovativ mədəniyyətin yaradılmasına istiqamətlənən xüsusi çevik motivasiyalar sisteminin inkişaf etdirilməsi;
- Bölmələrin, innovasiyaların işlənib hazırlanması və tətbiqi üzrə çox-funksiyalı elmi-istehasalat mərkəzlərində birləşdirilməsi;
- Yüksək administrasiya rəhbərliyi səviyyəsində ali idarəetmə həlqəsinin strateji konsultasiyası üzrə daimi komitələrin yaradılması.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> İnnovativ fəaliyyətin yüksək praktik effektivliyi ilə əlaqədar, bəzi qərb təşkilatlarında bir dəfəyə bir neçə innovativ layihələr reallaşdırılır.



## **Fəsil 5. Dövlət idarəçiliyinin təşkil edilməsi, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi**

*Dövlət idarəçiliyinin təşkil edilməsi: məqsədlər və strategiya. Dövlət idarəçiliyinin formaları və metodları. İdarəetmə fəaliyyətinin mərhələləri. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi.*

### ***Dövlət idarəçiliyinin təşkil edilməsi***

*Dövlət idarəçiliyi məqsədləri və mexanizminin formalaşdırılması. Dövlət idarəçiliyinin məqsədlərinə qoyulan tələblər. Məqsədqoyma prosesinin sistemyaradıcı komponentləri: dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin yaranması və təsbit edilməsinin ictimai mənbələri; məqsəd qoymanın subyektiv tərəfi; dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin iyerarxiyası; dövlət idarəçiliyi “məqsədlər ağacının” qurulması. Dövlət idarəçiliyi strategiyasının mahiyyəti və komponentləri. Dövlət idarəçiliyi strateji səviyyəsinin xüsusiyyətləri. Strateji planlaşdırma - strategiyanın reallaşdırma mexanizmi kimi.*

Mədəniyyət fenomeninin keyfiyyətə yeni kulturoloji anlamı onun qeyri-məhdud dəyişdirici imkanlarını aşkar etməyə imkan verir. O, insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılmasına, konkret, qanunauyğunluqla şərtlənən və tarixən tələb edilən sosial formada ifadə olunan insan tələbatlarının təmin edilməsinə yönəldilən həyat fəaliyyəti tərzini kimi, ruhi mədəniyyətin yüksək təyini qiymətləndirməyə imkan verir. İnsan inkişafının bünövrəsi olan ruhi mədəniyyətin yüksək missiyasının düzgün dərk edilməsi dövlət idarəçiliyinin məqsədləri və strateji əhəmiyyətinə daha dərindən baxmağa imkan verir.

*Dövlət idarəçiliyi məqsədləri cəmiyyətin inkişaf maraqları əsasında formalaşdırılır və ölkə əhalisinin ruhi və maddi tələbatlarının təmin edilməsinə yönəldilir. Dövlət məqsədqoyma mexanizminin formalaşdırılması dövlətin tarixi yolunun, obyektiv şəraitin və həyat tələbatlarının təhlili və qiymətləndirilməsinə əsaslanan idarəetmə subyektinin və ya obyektinin arzu olunan vəziyyətinin ideal obrazının yaradılmasını nəzərdə tutur. Bununla bərabər o, dünya sivilizasiyasının zaman və məkanında insanın həyat fəaliyyətinin öyrənilməsinə və onun mahiyyəti, xüsusiyyətləri, nailiyyətləri, texnologiyaları və qanunauyğunluqlarının hesaba alınmasını, yeni inkişaf imkanları, vasitə-*

ləri və resurslarının axtarışını, cəmiyyətin və dövlətin gələcəyini görməni nəzərdə tutur.

*Dövlət idarəçiliyi məqsədləri aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:*

1. Obyektiv baxımdan şərtləndirilmiş və əsaslandırılmış olmalı, obyektiv qanunauyğunluqları nəzərə almalı, ictimai inkişaf tendensiyalarını və milli mədəniyyət xüsusiyyətlərini nəzərə almalı;
2. Sosial cəhətdən motivləşdirilmiş olmalı, vətəndaşların tələbatları və maraqlarını nəzərə almalı, beləliklə, onların həyata keçməsində insanlara yardım etməli;
3. İyerarxiya, həcm, nəticələr və zamana görə məntiqi əlaqəni əks etdirən, sistemli təşkil edilmiş olmalı;
4. İnsan, elmi, maarifləndirici, hüquqi, informasiya, zaman, ideoloji, maliyyə, maddi-texniki resurslarla təmin edilmiş olmalıdır.

Demokratik ölkədə dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin formalaşdırılmasının əsl mənbəyinin cəmiyyətin vəziyyəti və onu narahat edən problemlərin olduğunu qeyd edərək, Q.V.Atamançuk *məqsəd qoyma prosesində*, dərk edilməsi və praktik həyata keçirilməsi yüksək intellektual mədəniyyət səviyyəsi tələb edən *aşağıdakı sistem yaradıcı komponentləri* ayırd edir: 1) *dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin yaradılması və təsbit edilməsinin ictimai mənbələrini*; 2) *məqsəd qoymanın subyektiv tərəfini və dövlət idarəçiliyinin ifadə edilmiş məqsədlərinin ondan irəli gələn nisbiliyini və açıqlığını*; 3) *dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin iyerarxiyasını*; 4) *dövlət idarəçiliyi "məqsədlər ağacının" qurulmasını*. Bu anlayışların şərhini nəzərdən keçirək.

*Dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin ictimai mənbələrinin yaranması və təsbit edilməsi*. Mütərəqqi dövlətin mahiyyəti və məqsədi ictimai tələbləri və insanların maraqlarını düzgün müəyyən etmək və həyata keçirilməsinin ləbüdlüyünü nəzərdə tutan dövlət idarəçiliyi məqsədlərini məhz onların üzərində qurmaqdan ibarətdir.

*Məqsəd qoymanın subyektiv tərəfi və dövlət idarəçiliyinin ifadə edilmiş məqsədlərinin ondan irəli gələn nisbiliyi və açıqlığı*. Burada Oqyust Kontun "qabaqcadan görmək üçün - bilmək, idarə etmək üçün - qabaqcadan görmək" məşhur formulu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin əsaslandırılması prosesi üçün məkan və zaman daxilində insanın inkişaf prosesləri panoramasını açan dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi - gələcəyin pozitiv obrazının, strateji idarəetmə məqsəqlərinin seçilməsi və korreksiyasının formalaşdırılması imkanını verən inkişaf və idarəetmə qanunları və texnologiyalarının kulturoloji qiymətləndirilməsi mühüm rol oynayır. Hadisələrin qeyri-mütəşəkkil gedişinin, insanlar tərəfindən həyata keçirilən fəaliyyətlərin və tədbirlərin, hadisələrə bizim təsiri-

mizin mümkün vasitələrinin, nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin və tədbirlərin yerinə yetirilməsinin güman edilən nəticələri və onların həyata təsirinin qarşılıqlı əlaqəli görmə zəruriliyinə hələ keçən əsrin əvvəlində N.D.Kondratyev ilk dəfə diqqət yetirmişdir. Bu yanaşmanın idarəetmə dilinə çevrilməsi göstərir ki, *dövlət məqsədqoyma mexanizmini – “müərrəd öncədən görmə - konkret proqnozlaşdırma - proqramlaşdırma – planlaşdırma” pillələri ilə məntiqi irəliləməni qabaqcadan nəzərə almalıdır. Müərrəd öncədən görmə* futurologiya imkanları ilə bağlıdır, *konkret proqnozlaşdırma - kulturoloji modelləşdirmənin müxtəlif variantlarını nəzərdə tutur, proqramlaşdırma* riyazi və digər metodologiya və metodikanın istifadəsi ilə bağlıdır, *planlaşdırma - müəyyən müddətdə praktik həyata keçirilməsi zəruri olan fəaliyyət proqramlarının seçilməsini nəzərdə tutur.*

*Dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin iyerarxiyası.* Müasir dövlətin strateji məqsədi - xalqın rifahı və həyat keyfiyyətinin permanent inkişafını təmin edən cəmiyyətin davamlı, təhlükəsiz, rəqabət qabiliyyətli inkişafıdır. Bu səbəbdən dövlət idarəçiliyi məqsədləri iyerarxiyasında *intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafı üçün* əlverişli şəraitin yaradılması xüsusi yer tutmalıdır. Biz dərinədən inanırıq ki, bu strateji prioritetlər olmadan, *dünya sivilizasiyası məkanı və zamanı daxilində dəyişən, strateji məqsədin ardıcıl reallaşdırılmasına yardım edən milli tərəqqinin yüksək tempini və fəaliyyət keyfiyyətini* təmin etmək mümkün deyil. Dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin iyerarxiyası “ikinci, süni təbiət” olan, özündə ruhi və maddi komponentləri birləşdirən mədəniyyət fenomeni ilə şərtlənir. İnsan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması qayğısından ibarət tarixi proses kimi, mədəniyyət, insanın dəyişdirici fəaliyyətinin əsasını təşkil edən intellekti və biliyi olmadan təsəvvüredilməzdir. Mədəniyyətin maddi hissəsini təşkil edən iqtisadiyyat, başlıca dövlət idarəçiliyi məqsədlərindən biri qismində çıxış edir. O, insanın həyat fəaliyyətinin - elm, təhsil, hüquq, siyasət, ideologiya, idarəetmə, informasiya, incəsənət, tibb, ekologiya və digər institutları, nəhayət həyatın özü kimi - mühüm resurs təminatı üçün maddi bazadır. Bununla bərabər iqtisadiyyat - insan şüurundan törəyən proses və şüurlu əməyin nəticəsidir. *Maddi nemətlər istehsalçılarının başlıca strateji resursu intellektual mədəniyyət, insan intellektidir.*

Dövlət idarəçiliyində *“məqsədlər ağacının” qurulması.* Dövlət idarəçiliyi məqsədləri *“strateji – operativ – taktik”* ardıcılıqdan ibarət iyerarxiyaya malikdir. *Strateji məqsədləri - əsas, operativ, taktik məqsədləri isə -* təminedicilərə adlandırmaq qəbul edilmişdir. *Məqsədlər həm də fərqləndirilir: həcminə görə - ümumi və xüsusi, nəticələrə görə - son və orta, zamana görə - uzaq, yaxın və bilavasitə.* Sadalanan iyerarxiyanı nəzərə almaqla “məqsədlər ağacının” qurulması məqsədlərin uzlaşmasını o cəhətdən nəzərdə tutur ki, onlar

bir-birini dəstəkləsinlər və bir-birindən asılı olsunlar. Məqsədlərin məntiqi əsaslandırılmış subordinasiyası məqsədlərin bir-birinə “işləməsinə” nəzərdə tutur ki, bu zaman bir məqsədin reallaşdırılması digəri üçün mənbə olur ki, bu *məqsədqoyma* mexanizmini gücləndirmək və dövlət idarəçiliyi məqsədini ictimai inkişafın hərəkətvərici qüvvəsinə çevirmək imkanını verir.

*Məqsəd qoymada* mərkəzi yeri cəmiyyətin yeni inkişaf səviyyəsinə istiqamətini, yeni keyfiyyət vəziyyətini təmin edən *dövlət idarəçiliyinin strateji səviyyəsi* tutur. Q.V.Atamançuk strategiyanın mahiyyətini “fəaliyyətin mühüm sahəsində yaranmış vəziyyəti, ictimai işlərin durumunu, müəyyən maraqların qarşıdurmasında qüvvələr nisbətini keyfiyyətə dəyişdirməyə qabil olan çox böyük, genişmiqyaslı əməliyyatların, dəyişikliklərin, islahatların və digər fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi elmi, məharəti və təcrübəsinin” məcmusu kimi müəyyənləşdirir. Cəmiyyətin inkişafının əsas istiqamətləri və tendensiyalarını ifadə edən *dövlət idarəçiliyi strategiyası*, həm idarəetmə subyektlərini, həm də obyektlərini əhatə etməli, *normativ və açıq xarakter daşımalıdır ki, onun formaları aşağıdakılar ola bilər*:

1. Dövlətin, vasitəsi ilə öz bütövlüyünü, suverenliyini, təhlükəsizliyini, cəmiyyətin nizama salınması və inkişafını təminetmə missiyasını həyata keçirdiyi - *dövlət siyasəti*;
1. Həyat fəaliyyətinin konkret sahələrinin, cəmiyyətin ruhi və maddi mədəniyyət institutlarının keyfiyyətli dəyişdirilməsinin razılaşıdırılmış və məcburi icra üçün təsdiq edilmiş məqsədli, resurs və idarəetmə istiqamətlərini ifadə edən – *dövlət proqramları*;
2. Cəmiyyətin, dövlətin və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti inkişafının ideoloji, dəyər, metodoloji və digər aktual məsələləri üzrə dövlət orqanlarının, onların rəhbərlərinin və ya ekspertlərin baxışlar sistemini ifadə edən – *dövlət konsepsiyaları*;
3. Nəzərdə tutulmuş obyektiv nəticələrin əldə edilməsi üzrə konkret qərarlar və fəaliyyətlərin istiqamətləri və üsullarından ibarət olan - *dövlət planları*;
4. İdeallar, dəyərlər və insanların davranış və fəaliyyət məqsədlərinin hüquqi normalar vasitəsi ilə təsbit edildiyi - *qanunverici və digər normativ hüquqi aktlar*;
5. Dövlət orqanları səlahiyyətlərinin istiqamətləri və reallaşdırılması daxili qanunauyğunluğunu xarakterizə edən *idarəetmə qərarları və fəaliyyətlərinin məcmusu*.

Strateji idarəetmədə, milli maraqlar nöqtəyi-nəzərindən çox baha başa gələn səhvlərin yolverilməzliyini qeyd edərək, *Q.V.Atamançuk strateji dövlət idarəçiliyi səviyyəsinin aşağıdakı xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir*:

- Müəyyən və qeyri-müəyyən amillərin müxtəlifliyinin nəzərə alınması;
- Əhəmiyyətli tarixi fəaliyyət dövrünün əhatə edilməsi (5 il və daha artıq);
- Kökündən dəyişdirilmiş bir çox təzahürlərin, münasibətlərin və proseslərin təhlili və qiymətləndirməyə cəlb edilməsi;
- Bir sıra məqsədlərin reallaşdırılmasının keyfiyyətin artması prinsipi üzrə digərlərinin həyata keçirilməsini təmin edən “məqsədlər ağacının” sistemli və iyerarxik qurulması;
- İstifadə olunan resursların kompleksliliyinə və müxtəlifliyinə, həmçinin yenilərinin yaradılmasına istiqamətlənmə;
- İdarəetmə qərarları və fəaliyyətlərinin sistemliliyinin, yəni məntiqi ardıcılığı və uyğunlaşdırılmasının formalaşdırılması;
- Qoyulmuş məqsədlərin reallaşdırılması üzrə sərt nəzarətin, hərəkət monitorinqinin qurulması;
- Strategiyanın həyata keçirilməsinə yardım edən idarəetmə fəaliyyətinin açıq, uyğunlaşdırılmış planlaşdırma xarakterinin təmin edilməsi.

*Strategiyanın reallaşdırma mexanizmi* - idarəetmə fəaliyyətinin məqsədləri, funksiyaları və formalarının müntəzəm təşkili və korreksiyası prosesini ifadə edən *strateji planlaşdırma*dır. Dövlət idarəçiliyi strategiyaları qanunvericiliklə möhkəmləndirilir və dövlət orqanlarının fəaliyyəti üçün məcburidir. Dövlət idarəçiliyi strategiyasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı onun coğrafi, iqtisadi, siyasi-inzibati və yerli ölçmələr nöqtəyi-nəzərindən həyata keçirilməsi nəzərə alınır. Bizim günlərdə Birləşmiş Krallığın dövlət idarəçiliyi sistemində xas olan “generalist” yanaşma olmadan effektiv strategiyanı təsəvvür etmək çətinidir. O, kulturoloji biliyi və ölkənin strateji milli maraqlarının təmin edilməsi məqsədi ilə dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi inkişaf təcrübəsinin, müxtəlif dövlətlərin dövlət idarəçiliyinin inkişaf qanunları və texnologiyalarının yaradıcı istifadəsini nəzərdə tutur.

### ***Dövlət idarəçiliyinin formaları və metodları***

*Dövlət idarəçiliyinin hüquqi, təşkilati və təşkilati-hüquqi formaları. İdarəçilik fəaliyyətinin funksiya və təminat metodları. Personalın idarə edilməsi: insan fəaliyyətinin stimullaşdırılması və fəallaşdırılmasının əxlaqi-etik, sosial-siyasi, iqtisadi və inzibati metodları.*

Dövlət idarəçiliyi praktikasında *hüquqi, təşkilati və təşkilati-hüquqi formalar* həyata keçirilir. Dövlətin idarəçilik fəaliyyəti formaları arasında: *hüquq normalarının müəyyən edilməsi, hüquq normalarının tətbiq edilməsi, təşkilati fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi, maddi-texniki əməliyyatların həyata keçirilməsini* ayırd etmək qəbul edilmişdir.

*Hüquqi formalar*, başlıca olaraq, idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsi zamanı istifadə edilir. Burada əsas tələb odur ki, idarəetmə qərarlarının əsasını təşkil edən idarəetmə fəaliyyəti, əməliyyatları və materialları (qanunvericilik normaları, informasiya məlumatları, statistik ümumiləşdirmələr, sosioloji məlumatlar, ekspertizalar, proqnoz qiymətləndirmələr) idarəetmə keyfiyyətini təmin edən lazımi hüquqi və sənədli formada təqdim edilsin, obyektiv informasiya və mövcud qanunvericilik tələbləri əsasında qurulsun.

*Təşkilati formalar*, səlahiyyətli dövlət orqanının iradəsini ifadə edən hüquqi formalardan fərqli olaraq, müxtəlif nöqtəyi-nəzərlər, alternativ yanaşmalar, müzakirələr və diskussiyalar, kompromislər və razılaşmalarla şərtlənən müəyyən idarəetmə probleminin optimal həllinin azad kollektiv axtarışı xarakteri daşıyırlar. Təşkilati elementlərə - sessiyalar, iclaslar, müşavirələr, konfranslar, beşdəqiqəliklər, operativlər və aktual idarəetmə problemlərinin digər müzakirə formaları aiddir. *Təşkilati forma da* hüquqi akt kimi, idarəetmə qərarıdır. O, kollektiv axtarışlar nəticəsində ifadə edilən ümumi razılaşdırılmış rəyi *nəzərdə tutur*. Təşkilati formanın rasionallığı və effektivliyi əsas etibarilə müzakirə olunan problemin iştirakçılarının tərkibindən, onların səriştəlilik və maraqlılıq səviyyəsindən, onların intellektual və vəzifə potensialının aktuallaşdırılma üsullarından, tədbirin keçirilmə vaxtı və müddətindən, müzakirənin nəticələrinin qeyd edilməsi və onların açıqlanmasından, müzakirənin yekunlarının icrasına nəzarətdən asılıdır. Avropa və Asiya ölkələrinin dövlət idarəçiliyi təcrübəsinin müqayisəli təhlilinə əsaslanaraq, Q.V.Atamançuk milli dövlət idarəçiliyində elmi biliklər, təcrübə, inkişaf etmiş intuisiya və konkret situasiyanın düzgün qiymətləndirilməsini tələb edən idarəetmə problemlərinin həllinə kompleks yanaşmanı məsləhət görür.

*İdarəetmə fəaliyyəti metodları* – hüquqi və təşkilati formalar, elmi biliklər, idarəetmə texnologiyaları və peşəkarlıq təcrübəsinin istifadəsi əsasında *idarəetmə problemlərinin təhlil, qiymətləndirmə və qərar vasitələri və üsullarıdır*. İdarəetmə fəaliyyətinin metodlarını: 1) idarəetmə prosesində iştirak edən şəxslərin fəaliyyəti ilə bağlı dövlət hakimiyyəti və yerli özünüidarə orqanlarının *fəaliyyət* metodları; 2) dövlət idarəçiliyinin məqsədləri və funksiyalarının reallaşdırılmasının *təminatı* metodlarına bölmək qəbul edilmişdir.

İdarəçinin mühüm vəzifəsi, imkan daxilində, idarəçilik prosesinin dəqiq mənzərəsinin formalaşdırılması və idarəçilik tələbatlarına daha çox cavab verən qərarın seçilməsidir. Qərar hazırlanarkən: *problemin mahiyyətinin təhlili, idarə edilən obyektlərdə konkret situasiyanın öyrənilməsi, oxşar problemlərin həlli təcrübəsi ilə tanışlıq, xidməti qeydlər və arayışların hazırlanması, statistik məlumatların təhlili və ümumiləşdirilməsi, resurs təminatı imkanları ilə bağlı olan alternativ qərarların əsaslandırılması və s.* kimi vasitələr və fəaliyyətlər istifadə edilir. Effektiv idarə etmədə ictimai, təbiət və dəqiq elmlərin arsenalından mənimsənilmiş metodlar mühüm rol oynayır. Onların arasında: sistemli və funksional təhlil, riyazi proqramlaşdırma metodlarından istifadə, iqtisadi-statistik modelləşdirmə, strateji oyunlar nəzəriyyəsi metodu və qərarların qəbul edilməsinin strateji nəzəriyyəsi, proqnozlaşdırma və sosial təcrübə metodları və s. adlarını çəkmək lazımdır. *Bir-birini qarşılıqlı tamamlayan bir çox effektiv tədqiqat metodlarının məcmusundan ibarət olan kulturoloji metodologiya və sistemli kulturoloji təhlil, dövlət idarəçiliyi üçün böyük praktik dəyərə malikdir.*

*İdarəetmə fəaliyyəti metodları arasında əməkdaşların tələbatları, maraqları və davranış motivlərinin hesabına əsaslanan personalın idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir.* Dövlət idarəçiliyinin məqsədləri və funksiyalarının təmin edilməsi məqsədi ilə insan fəaliyyətinin əxlaqi-etik, sosial-siyasi, iqtisadi və inzibati stimullaşdırma və fəallaşdırma metodlarından istifadə edilir. *Əxlaqi-etik metodlar* insanın ləyaqəti, namusu və vicdanına müraciətə əsaslanmışdır və müəyyən əqidələr, ruhi dəyərlər, mənəvi mövqelər və psixoloji istiqamətlərin formalaşdırılması və mühafizə edilməsinə yönəldilmişdir. Bunlara tərbiyə tədbirlərini, məqsədlərin düzgün izahını, idarəetmə probleminin məzmununu və sosial əhəmiyyətini, motivasiya, mənəvi təşviq etmə və tənbeh vasitələrini, şəxsiyyətin fərdi mədəniyyəti və psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasını, əməkdaşların mədəniyyəti və maraqlarının harmonizasiyasını aid edirlər. *Sosial-siyasi metodlar* siyasi və ictimai fəallığın inkişafı, əməkdaşların hakim münasibətlər prosesinə cəlb edilməsi, idarəetmə orqanının kollektiv üzvlərinin sosial xidmətlərinin, əmək, məişət və istirahət şəraitinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədardır. Onların həyata keçirilməsi üçün idarəçilərin sosial-siyasi maraqlarına cavab verən, onların sosial statusuna, özünütdədiq və özünü reallaşdırma imkanlarına pozitiv təsir göstərən dövlət idarəçiliyinin demokratlaşdırılması mühüm əhəmiyyət daşıyır. *İqtisadi metodlar* əməkdaşların iqtisadi maraqlarına təsir vasitələrini nəzərdə tutur. Onlar əməkdaşların maddi təminatı, əmək haqqı səviyyəsinin xarakteri və artımı, mükafatlar, xüsusi müavinətlər və məmurların maddi stimullaşdırılmasının digər növləri ilə bağlıdır. *İnzibati metodlar* – dövlətin uyğun idarəçilik orqanları tərəfindən insanların davranışı və

fəaliyyətinin birbaşa və məcburi müəyyən edilməsi vasitələri, üsulları və fəaliyyətidir. Onun əlamətləri: orqan və ya vəzifəli şəxsin icraçıların öhdəliklərinin və davranış normalarının müəyyən edilməsi yolu ilə, həmçinin xüsusi sərəncamlar və komandaların köməyi ilə onların iradəsinə birbaşa təsiri; məcburi icraya aid olan məsələnin həllinin və əməkdaşların davranış tərzinin rəhbərin iradəsinə görə seçilməsi; icra olunmaması hüquqi məsuliyyətin müxtəlif növlərini cəlb edən sərəncam və göstərişlərin şərtsiz məcburiliyidir.

### ***İdarəetmə fəaliyyətinin mərhələləri***

*Təhlil və qiymətləndirmə. Proqnozlaşdırma və modelləşdirmə. Akıların və ya tədbirlərin işlənilib hazırlanması. Qərarların icrasının təşkili. Nəzarət və məlumatlandırma. Ümumiləşdirmə və qiymətləndirmə.*

Dövlət idarəçiliyi məqsədləri və funksiyalarının daha yaxşı reallaşdırılması üçün Q.V.Atamançuk idarəetmə fəaliyyətini *yeddi mərhələyə* bölməyi təklif edir:

1. İdarəetmə situasiyasının təhlili və qiymətləndirilməsi;
2. İdarəetmə situasiyasının (dövlət idarəçiliyi subyektı və obyektlərində) saxlanması və dəyişdirilməsi vəziyyəti üzrə zəruri (və mümkün) fəaliyyətlərin proqnozlaşdırılması və modelləşdirilməsi;
3. Nəzərdə tutulan hüquqi aktlar və ya təşkilati tədbirlərin işlənilib hazırlanması;
4. Hüquqi aktların müzakirəsi və qəbul edilməsi, təşkilati tədbirlərin həyata keçirilməsi;
5. Qəbul edilmiş qərarların icrasının təşkili (hüquqi və təşkilati);
6. İcra nəzarəti və operativ məlumatlandırma;
7. Tətbiq edilən idarəetmə fəaliyyətinin ümumiləşdirilməsi, yeni (yekunlaşdırıcı) idarəetmə situasiyasının qiymətləndirilməsi.

*İdarəetmə situasiyasının təhlili və qiymətləndirmə mərhələsi*, öyrənilən proseslərin qanunauyğunluqlarını və təşkilati formalarını bilməyi tələb edir. Məntiq, tarixilik və dialektika prinsiplərini birləşdirən kulturoloji metodologiyanın istifadəsini nəzərdə tutan *bu mərhələnin həyata keçirilməsi üçün sistemli kulturoloji təhlil mühüm metodoloji əhəmiyyətə malikdir*. O, idarəetmə effektivliyinin artırılmasını təmin edən situasiyanın mahiyyətinin və xüsusiyyətlərinin düzgün dərk edilməsi, həmçinin tarixin, nailiyyətlərin, təşkilati formaların öyrənilməsi, qanunauyğunluqların başa düşülməsi və yeni imkanların aşkar edilməsi, innovativ texnologiyaların işlənilib hazırlan-



ması imkanını verir. Situativ təhlil, hüquqi aktların və təşkilati tədbirlərin işlənilib hazırlanması - mövcud və mümkün olan insan, elmi, texnoloji, maddi və maliyyə resurslarının, qanunvericiliklə müəyyən edilmiş fəaliyyətlərin hüquqi sahələri və hədlərinin, məsələnin həllinə ayrılmış müddətin, qəbul edilən qərarların icrasına imkan verən və mane olan şəraitin hesaba alınmasını nəzərdə tutur.

*Zəruri fəaliyyətlərin proqnozlaşdırılması və modelləşdirilməsi mərhələsi* şəraitin mahiyyəti və vəziyyətinin diaqnozundan, habelə onun tələb etdiyi qərarların xarakterindən asılı olaraq həyata keçirilir. Burada zəruri idarəetmə fəaliyyətlərinin həcmi və məzmunu müəyyənləşdirilir. İdarəetmə situasiyasından asılı olaraq *Amerika tədqiqatçıları idarəçilik qərarlarının dörd tipini ayırmışlar*: qəbul edilməsi zamanı təsbit edilmiş alternativ dəstlərin mövcud olduğu *standart qərar*; suala “bəli” və ya “xeyr” cavabını tələb edən *binar qərar*; alternativlərin çox geniş şəbəkəsinin istifadəsini nəzərdə tutan *çoxalternativli qərar*; alternativlərin olmaması zamanı fəaliyyətlərin qəbul edilməsini tələb edən *innovativ qərar*.

*Nəzərdə tutulan hüquqi aktların işlənilib hazırlanması və təşkilati tədbirlərin həyata keçirilməsi mərhələsi*, qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsində kollektivin bütün üzvlərinin maraqlılığını təmin edən, rəhbər həlqənin kollektivlə fəal qarşılıqlı fəaliyyətini, hazırlanan qərarların çoxsəviyyəli razılaşdırılmasını, müxtəlif mütəxəssislərin və icraçı personalın rəyinin hesaba alınmasını nəzərdə tutur.

*Hüquqi aktların müzakirəsi, qəbulu və təşkilati tədbirlərin həyata keçirilməsi mərhələsi*, hüquqi aktlarda və təşkilati tədbirlərdə idarəedici təsirlərin zəruri potensialının əks etdirilməsi ilə şərtlənir. Bu mərhələ: müəyyən edilmiş prosedurlara ciddi riayət edilməsini; nəzərdən keçirilən məsələnin obyektiv xarakteristikasını; qərarın bu seçim variantına təsir göstərən səbəblərin izahını; qoyulmuş məsələnin həll olunacağı şəraitlərin açılmasını; idarə edilən obyektlərin fəaliyyəti üçün məsələnin əhəmiyyətinin müəyyənləşdirilməsini; məsələnin reallaşdırılması üçün lazımı qədər resursların ayrılmasını; məsələnin həll edilməsi müddətinin müəyyən edilməsini; məsələnin həlli üzrə fərdi məsuliyyət daşıyanların göstərilməsini; mümkün keyfiyyət və kəmiyyət məhdudyyətlərinin nəzərə alınmasını; qabaqcadan nəzərdə tutulmayan çətinliklərin aradan qaldırılması zamanı yardım formalarının müəyyən edilməsini; gözlənilən nəticələrin və həllin effektivlik meyarlarının proqnozlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

*Qəbul edilmiş hüquqi və təşkilati qərarların icrası mərhələsi*: bütün zəruri rekvizitləri olan sənəd kimi qərarların vaxtında tərtib edilməsini; qərarlarda ifadə olunan informasiyanın icraçılara ünvanlı çatdırılmasını; qərarın məzmununun başa düşülməsi və adekvat şərhinin təmin edilməsini; qərarın

reallaşdırılması üzrə işlər planının icraçılar arasında müzakirəsi və razılaşdırılmasını; qərarlarda nəzərdə tutulan və şərtləşdirilən hər şeyin həyata keçirilməsi üçün konkret və əyani fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur.

*İcra nəzarəti və operativ məlumatlandırma mərhələsi:* qərarların reallaşdırılması gedişi və vəziyyəti haqqında xəbər verən əks əlaqənin təmin edilməsini; ictimai həyat fəaliyyətinin inkişafı ilə bağlı olan nəzarət parametrlərinin seçilməsini; təzahürlər, münasibətlər və proseslərin daha çətin və böhran vəziyyətdə keçən gərgin nöqtələrinin tapılmasını; qərarın icrasının əvvəldən idarəetmə prosesinin gedişi haqqında müntəzəm məlumatlandırılmanın təmin edilməsini nəzərdə tutur.

*Tətbiq edilən idarəetmə fəaliyyətinin ümumiləşdirilməsi və yeni idarəetmə situasiyasının qiymətləndirilməsi mərhələsi:* hüquqi və ya təşkilati qərarların reallaşdırılması nəticələrinin onda ifadə edilmiş məqsədlərə, vəzifələrə və tapşırıqlara uyğunluğunun müəyyən edilməsini; qərarın reallaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuş formalar, metodlar, vasitələr, resurslar, informasiyaların real istifadəsini; icraçıların real əməlləri və fəaliyyətləri sayəsində əldə olunan uyğun nəticənin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur.

### ***Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi***

*Ümumi sosial idarəetmə effektivliyinin dörd meyarı. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilmə mənbələri. Dünya bankının qiymətləndirmə meyarları, göstəriciləri və standart indikatorları. İdarəetmə effektivliyinin beş meyarı: məqsədlər, zaman, üslub, təşkilati çətinlik, məxariclər. Q.V.Atamançukun "Normativ modeli": idarəetmə fəaliyyətinin səkkiz sosial effektivlik meyarı. Qabaqlayıcı sosial-mədəni terapiya. Dövlət idarəçiliyinin təhlili və qiymətləndirilməsinin beş üsulu.*

Qərarların qəbul edilməsi və idarəetmə texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi üçün dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi zəruri əsasdır. O, müəyyən meyarlar əsasında həyata keçirilir. Meyarlar keçmişin və indinin tənqidi təhlilini aparmağa, səhvləri və nöqsanları aşkar etməyə və aradan qaldırmağa, ən yaxşının və həyat qabiliyyətinin seçimini həyata keçirməyə, mövcud texnologiyaları təkmilləşdirməyə imkan verir. *İdarəetmənin effektivlik meyarları* elə əlamətdir ki, onun əsasında idarəetmə səviyyəsi və keyfiyyəti, onun təşkilatın, cəmiyyətin və ya dövlətin tələbatları, maraqları və məqsədlərinə uyğunluğu müəyyən edilir. Effektivlik meyarı tələbatların və maraqların təmin edilməsinə, idarəetmə fəaliyyətinin bu və ya digər sahəsində qoyulmuş məqsədlərə nail olma dərəcəsini müəyyən etməyə im-

kan yaradır. O, aktual problemlərin vaxtında aşkar edilməsinin, məsələlərin həlli texnologiyalarının, bunun üçün zəruri olan resursların, şəraitin və vaxtın müəyyən edilməsinin mütləq şərtidir.

Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin əsas meyarlarından biri *bütün proqramlar, layihələr və qərarların, onların ölkənin milli maraqlarına və beynəlxalq etik və hüquqi normalarla razılaşdırılmasına uyğunluğunun qiymətləndirilməsidir*. Bu və ya digər ölkədə dövlət idarəçiliyinin ümumi sosial effektivlik meyarlarını ümumiləşdirən məlumatlar, ölkə daxilində ictimai həyat fəaliyyətinin sahələri və səviyyələri üzrə dərəcələrə ayrılır. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün *Ümumdünya Bankının təcrübəsi* ciddi metodoloji əhəmiyyətə malikdir ki, *onun metodikası müxtəlif ölkələrin inkişaf təhlilinə və onların öz aralarında aşağıdakı meyarlar, göstəricilər və standart indikatorlar əsasında müqayisəsinə yönəldilmişdir*:

1. Dünya mənzərəsi: əsas iqtisadi göstəricilər, həyat keyfiyyəti (uzunömürlülük, təhsillilik, və həyat səviyyəsi).

2. Əhali: əhali və əmək resursları; yoxsulluq; gəlirlərin və istehlakın bölüşdürülməsi; təhsil; səhiyyə.

3. Ətraf mühit: torpaqdan istifadə və kənd təsərrüfatı istehsalı; su ehtiyatları, meşəsalma və qoruyq zonaları; enerji istehlakı və tullantılar.

4. İqtisadiyyat: iqtisadi inkişaf dinamikası; istehsalın strukturu; tələbat-strukturu; mərkəzi hakimiyyət büdcəsi; ödəmə balansı, cari əməliyyatların hesabı və valyuta ehtiyatları.

5. Dövlət və bazar: özəl sektorda maliyyələşdirmə; dövlətin iqtisadiyyatda rolu; energetika və nəqliyyat; rabitə, informatika; elmi-texniki inkişaf.

6. Qlobal əlaqələr: beynəlxalq ticarət; maliyyə yardımı və kapital axını.

Dövlət-hüquqi *məqsəddəqoyma*, təşkil etmə və tənzimləməsində ictimai tələbatların real təmin edilmə səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi üçün zəruri olan *dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi*:

- İctimai tələbatlarla obyektiv determinə (müəyyən) olunmuş məqsədlərlə dövlət idarəçiliyində praktik olaraq həyata keçirilən məqsədlərin;

- Dövlət idarəçiliyinin (onun idarəedici komponentlərinin qərarları və fəaliyyətlərinin) obyektivləşdirilməsi zamanı əldə edilən nəticələrlə idarəetmə proseslərində reallaşdırılan məqsədlərin;

- İctimai tələbatlar və maraqlarla idarəetmənin obyektiv nəticələrinin;

- İdarəetmə nəticəsində alınan obyektiv nəticələrlə dövlət idarəçiliyinə sərf olunan ictimai məsariflərin;

- İdarəçilik potensialında olan imkanlarla onların real istifadə dərəcəsinin müqayisəsini *nəzərdə tutur*.

*Dövlət idarəçiliyinin effektivlik meyarlarının təhlili* idarəetmə prosesində istifadə edilən problemlər, metodlar və resursların təhlili ilə əlaqədardır.

*İdarəetmə effektivliyinin beş meyarı mövcuddur: məqsədlər, zaman, üslub, təşkilati çətinlik, məxariclər.*

*Məqsədyönlülük* dövlət idarəçiliyinin təşkil edilməsi və fəaliyyət sisteminin məqsədəuyğunluğunu əks etdirir ki, bu da, idarəedici təsirlərin düzgün ifadə edilmiş məqsədlərə uyğunluq dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Bu zaman cəmiyyətin dəyişən tələbatları və maraqlarını, dünya sivilizasiyasının çağırışlarını, həmçinin yekun nəticələrlə müqayisəsi nöqteyi-nəzərindən, məqsədləri onların inkişafında nəzərdən keçirmək lazımdır.

*İdarəçilik məsələlərinin həllinə sərf olunan vaxt və idarəçilik fəaliyyətinin həyata keçirilməsi.* Söhbət məhz idarəçilik fəaliyyətinə sərf edilən vaxtdan gedir. Əvəzədməz idarəçilik resursu kimi, bu vaxtı qənaətlə və rəşional idarə edərək, istifadə etmək lazımdır. İdarəçilik qərarları vaxtının və reallaşdırılma sürətinin itirilməsi - qəbul edilən qərarın aktuallığı və həyata keçirilməsi əhəmiyyətinin, idarəetmənin təşkilati, informasiya və maddi resurslarının itirilməsinə gətirib çıxara bilər.

*İdarəetmə sisteminin fəaliyyət üslubu.* Bu, mahiyyət etibarilə, bürokratin real praktikada idarəçilik davranışını, onun intellektual, etik, hüquqi, təşkilati, sərəncamçılıq və icraçılıq mədəniyyətinin məcmusunu əks etdirən idarəetmə mədəniyyətidir. Bürokratin üslubu onun mədənilik dərəcəsindən, onun real vəzifə imkanlarından və idarə orqanının öz səviyyəsindən asılıdır.

*İdarəetmə subyektinin təşkilati mürəkkəbliyi.* İdarəetmə prosesində hər bir instansiyanın öz əhəmiyyətliliyini və unikallığını sübut etməyə çalışdığı dövlət idarəçiliyinin mürəkkəb iyerarxik strukturu qəbul edilən qərarların razılaşmalar çoxluğunu tələb edir. Burada başlıcası, idarə edən subyektin və koordinasiyaedici orqanın idarə olunan obyektə və ya koordinasiya olunan orqanla müqayisədə sadəlik prinsipidir. Bu prinsipin reallaşdırılması idarəetmə prosesində təşəbbüs və yaradıcılığın boğulmasını aradan qaldırmağa imkan verir.

*İdarəetmə sistemi fəaliyyətinin saxlanılması və təmin ediməsi məxaricləri.* Bu meyar fəaliyyətin ictimai faydalılığının qiymətləndirilməsinə, idarəetmə dəyəri ilə idarə olunan obyektlərin fəaliyyətinin sosial nəticələri arasında qarşılıqlı əlaqənin hesaba alınmasına əsaslanmışdır. Dövlət idarəçiliyinin sosial dəyəri və effektivliyi idarəedici personalın saxlanmasına, cihazlara və avadanlığa, kommunikasiyalara və s. məsariflərin hesaba alınması ilə müəyyən edilir.

Q.V. Atamançuk idarəetmənin ümumi sosial effektivlik meyarlarına aşağıdakıları aid edir: dünya parametrləri ilə, onun müvafiq növlərinə görə uyğun olan *əmək məhsuldarlığı səviyyəsi*; uyğun növlər üzrə dünya göstəriciləri ilə nisbətdə BMT-nin metodikası üzrə hesablanan *milli sərvətin artım templəri və miqyası*; adambaşı hesab və müxtəlif kateqoriyalı gəlirlərin bö-

lünməsi, həmçinin inkişaf etmiş ölkələrin standartları ilə müqayisədə *insanların həyatının rifah səviyyəsi; ictimai münasibətlərin nizamlılığı, təhlükəsizliyi və etibarlılığı*, onların artan pozitiv nəticə ilə yenidən hasil edilməsi. Alim *idarəedici orqanların və vəzifəli şəxslərin fəaliyyət effektivliyinin təhlilinə* maraqlı yanaşma hazırlamışdır. Onun tərəfindən təklif edilən idarəçilik fəaliyyətinin “*normativ modeli*” idarəetmə effektivliyinin nizamlanma, rasionallaşdırılma və effektivliyinin təmin edilmə vasitəsi kimi nəzərdən keçirilir. Modelin başlanğıc nöqtəsi odur ki, dövlət idarəçiliyinin hər bir orqanı, onun fəaliyyətinin məqsədləri, məzmunu, imkanları və hüdudlarını xarakterizə edən öz səlahiyyətinə, hər bir dövlət vəzifəsi isə - uyğun orqanın səlahiyyəti daxilində onun rolu və iştirakını əks etdirən ixtisas əlamətləri ilə - öz səlahiyyətinə malikdir. Buna uyğun olaraq, müəllif *dövlət idarəçiliyinin səkkiz sosial effektivlik meyarını ifadə etmişdir*. Birinci – *orqanların və vəzifəli şəxslərin idarəçilik fəaliyyətinin istiqamətləri, məzmunu və nəticələrinin* orqanın və dövlət vəzifəsinin hüquqi statusunda müəyyən edilmiş tələblərə *uyğunluq dərəcəsi*. İkinci – dövlət hakimiyyəti və yerli özünüidarə orqanlarının və orada çalışan vəzifəli şəxslərin *qərarları və fəaliyyətlərinin qamuniliyi*. Üçüncü – idarəetmə proseslərinin hüquqi və təşkilati təkmilləşdirilməsini təmin edən *idarəedici fəaliyyətlərin reallığı*. Dördüncü – *idarəçilik aktlarının* (qərarların, əməllərin, fəaliyyətlərin) *məzmunu, onların vətəndaşların tələbatları, maraqları və məqsədlərinin təmin edilməsinə, insanlara xidmət etməyə yönəldilməsi*. Beşinci – *fəaliyyətin demokratik xarakteri və idarəetmə orqanları və vəzifəli şəxslərin vətəndaşlarla, vətəndaş birlikləri və əhali ilə qarşılıqlı əlaqələrinin həcmi*. Altıncı – idarəedici orqanın və vəzifəli şəxsin qərarları və fəaliyyətlərində müvafiq orqanın və dövlət vəzifəsinin *dövlət prestijinin təmin edilmə ölçüsü*. Yeddinci – idarəetmə orqanları və vəzifəli şəxslərin verdiyi *idarəçilik məlumatlarının doğruluğu və məqsəduyğunluğu*. Səkkizinci - idarəçilik fəaliyyətinin cəmiyyətə mənəvi-ideoloji təsiri ilə şərtlənən mənəvi *prinsip*. *Rəhbərlərin mənəvi siması insanların bir çox dəyərlərini və istiqamətlərini formalaşdırır, onların dövlətə münasibətini müəyyən edir*. İdarəedici orqanların fəaliyyətində effektivliyi qiymətləndirərək və nöqsanları təhlil edərək, alim hesab edir ki, insanlardan asılı olmayan təbii anomaliyalar və ekstremal situasiyalar istisna olmaqla, bir çox hallarda, cəmiyyətə neqativ təsir göstərən problemlərin səbəbləri, ayrı-ayrı bürokratların çalışdığı “idarəedici orqanların zəifliyi, fəaliyyətsizliyi, durğunluğu, qərəzliliyi, istedadsızlığı, səriştəsizliyidir”. Q.V.Atamançuk qeyd edir ki, demokratik dövlətin ən mühüm idarəçilik məsələlərindən biri - varlıların daha varlı olmasına, firavan yaşayanların isə, ilk növbədə ziyalıların yoxsullaşmasına aparan proseslərin yolverilməzliyini nəzərdə tutan *sosial rifah balansı haqqındakı* məsələdir.

*Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün də insanların rəyini əks etdirən xüsusi ictimai metodlar və institutlar tətbiq edilir. Demokratik dövlətdə, həm idarəetmə keyfiyyətində, həm ictimai şüurda, həm hakimiyyətə inam kreditində böyük itkilərə, həmçinin cəmiyyətdə sosial-siyasi sarsıntılar təhlükəsinə səbəb ola bilən, idarəetmədə mümkün böhranların qarşısını alan belə qiymətləndirmələr - xəbərdarlıq, qabaqlayıcı xarakter daşmalıdır. Bu, bir növ qabaqlayıcı sosial-mədəni terapiya, dövlət idarəçiliyinin məqsədləri, həyat qabiliyyətli kulturoloji texnologiyaları və üslubunun daim təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Belə terapiyanın mühüm vəzifəsi - dövlət idarəçiliyinin təşkil etmə və fəaliyyət sisteminin xarakteri, onun tərəfindən ictimai tələbatların və maraqların təmin edilməsi məqsədilə effektivlik səviyyəsinin müntəzəm nüfuzlu təhlili və qiymətləndirilməsidir. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin ayrılmaz hissəsi olan təhlil və qiymətləndirmə - məqsədlərin və idarəetmə məxariclərinin ictimai tələbatlarla, maraqlarla və alınan nəticələrlə, onların həyata keçirilmə imkanları və dərəcəsi ilə müqayisəsini nəzərdə tutur. Burada təhlilin əsas predmeti faydalı iş əmsalı və idarəetmə mədəniyyətinin entropiyasıdır. Q.V.Atamançuk dövlət idarəçiliyinin təhlili və qiymətləndirilməsinin beş üsulunu qeyd edir: dövlət idarəçiliyi, yerli idarəetmə orqanları və vəzifəli şəxslərin hesabatları; sosial-mədəni həyatın aktual problemləri üzrə kütləvi müzakirələr və səsvermələr (referendumlar); bir çox insanların azad ifadə edilən mülahizələri, baxışları, mövqeləri, nəzər-nöqtələrinin məcmusu olan - ictimai rəy; kütləvi informasiya vasitələri (televiziya, radio, mətbuat); vətəndaşların müraciəti.*

### ***Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi***

*İdarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi vəzifələri. Dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi predmeti. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi prinsipləri.*

İdarəemə sistemi fəaliyyətində dövlət idarəçiliyi texnologiyasının yaxşılaşdırılmasına, onun effektivliyinə, mobilliyinə, rasionallığına və cəmiyyətin, dövlətin və beynəlxalq siyasətin inkişaf tələblərinə uyğunluğuna istiqamətlənən dövlət idarəçiliyinin özünün təkmilləşdirilməsi prosesi mühüm yer tutur.

*İdarəçiliyin təkmilləşdirilməsi aşağıdakıları nəzərdə tutur: idarə edilən obyektlərin tələbatları və qanunauyğunluqlarının məzmununa dövlət hakimiyyəti və yerli özünüidarəetmə orqanlarının idarəedici təsirlərinin mümkün olan maksimal uyğunluğunun təmin edilməsini; dövlətin idarəedici orqanları və idarə olunan obyektlər, habelə digər idarəetmə növlə-*

rinin subyektləri arasında *daha rasionel və effektiv qarşılıqlı əlaqələrin formalaşdırılmasını*; dövlət idarəçiliyi təşkilati strukturunun optimal vəziyyətinin saxlanmasını; *idarəetməyə ictimai məxariclərin permanent azaldılmasının təmin edilməsini*; dövlət-idarəçilik fəaliyyətinin *formaları, metodları və digər elementlərinin effektivliyinin yüksəldilməsini*.

*Dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi predmeti aşağıdakılardır: dövlət-idarəçilik fəaliyyətinin məzmunu və metodlarının rasionallaşdırılması, insan kapitalının, idarəetmə vasitələrinin, müasir elmin metodları və nailiyyətlərinin daha effektiv istifadəsi üçün şəraitin yaradılması; dövlət idarəçiliyinin məqsədləri və funksional strukturunun permanent təkmilləşdirilməsi, dövlət idarəçiliyi sisteminin idarə edən və idarə olunan həlqələri, idarəetmə subyektləri və obyektləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin yaxşılaşdırılması; dövlət idarəçiliyinə vətəndaşların geniş surətdə cəlb edilməsi və özünüidarə mexanizmlərinin inkişafı hesabına idarəetmə metodları və sisteminin demokratlaşdırılması, idarəetmə prosesinin iştirakçıları arasında demokratik münasibətlər mədəniyyəti və məsuliyyət mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi; dövlət qulluqçuları və bütün səviyyələrdə administratorların seçimi, hazırlığı, düzgün istifadəsi və ixtisasının artırılması keifiyətinin permanent yaxşılaşdırılması, idarəetmə əməyinin stimullaşdırıcı metodlarının inkişaf etdirilməsi.*

*Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi aşağıdakı qarşılıqlı əlaqəli prinsiplər əsasında həyata keçirilir: milli, regional və yerli idarəetmənin bütün səviyyələrində təkmilləşdirmə proseslərini tələb edən sistemlilik prinsipi; idarəetmə proseslərinə ümumi təsir göstərən, dövlət idarəçiliyinin müxtəlif parametrlərinin nəzərə alınmasını tələb edən komplekslik prinsipi; dövlət idarəçiliyinin yeni keyfiyyətini təmin edən, gündəlik, sistemli fəaliyyətləri tələb edən fasiləsizlik prinsipi; dəqiq planlaşdırılan və ardıcıl yerinə yetirilən fəaliyyətləri tələb edən planlılıq prinsipi.*

## **Fəsil 6. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi və informasiya təminatı**

### ***Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi***

*Hüquqi tənzimlənmənin mahiyyəti və ona verilən tələblər. Hüquqi tənzimləmə predmeti: mexanizmlər, hakimiyyətin və səlahiyyətlərin bölünməsi, iradəyə əsaslanan münasibətlər. Dövlət orqanının hüquqi statusu. Ümumi yol verilən, icazə verilən və məcburi-səlahiyyətədarlıq*

qaydası. Tənzimləyici, qoruyucu və xüsusiləşdirilmiş (ümumi qadağanedici, definitiv, deklarativ, operativ, kollizion təlimatlar) normaların təsnifatı. Hüquqi tənzimləmə metodu - hüquqi üsullar, vasitələr və təsir qaydalarının məcmusu kimi. Hüquqi normaların subyektı, mahiyyəti və məzmunu - metodun ölçülmə vasitələri kimi. Subyekt: mərkəzləşmiş (subordinasiya) və desentralizasiya olunmuş (koordinasiya) tənzimləmə. Mahiyyət və məzmun - pozitiv təhrik etmə, qadağa və icazə - hüquqi tənzimləmə vasitələri kimi. Hüquqi formalar: konstitusiya, qanunlar və qanundan irəli gələn aktlar (ümumdövlət, müəssisə, yerli və lokal), hüquqi normativ aktlar - dövlət idarəçiliyinin əsası kimi. Hüquqi tənzimləmə vasitələri sistemi. Ölkə prezidentinin səlahiyyətləri. Xüsusiyyət: hüquqi tənzimləmənin tipikliyi (universallığı) və unikalığı. Hüquqi tənzimləmənin strukturu (qanunverici, daxili altsistem, normativ, özünüidarə, hüquq-mühafizə tənzimləməsi və normativ qərar). Dövlət idarəçiliyini təmin edən maddi və prosessual normalar, hüquqi mexanizmlər. Hüquqi tənzimləmə keyfiyyəti və həyatda normaların təsirinin reallıq dərəcəsi - dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimləmə effektivliyinin səviyyə göstəriciləri kimi. Siyasətçilər, dövlət qulluqçuları və ölkə vətəndaşları tərəfindən qanunların icra edilməsi mədəniyyəti. “Qanunvericilik - qanunauyğunluq və hüquqi intizam” zəncirində qanuniliyin yeri. İdarəetmə orqanlarının fəaliyyəti üzərində iyerarxik ümumi və xüsusiləşdirilmiş (antiinhisar, gömrük, sanitariya-epidemioloji, ekoloji və s.) xarici nəzarət. Qeyri-hökumət təşkilatları, həmkarlar ittifaqları, kütləvi informasiya vasitələri və ayrı-ayrı fərdlərin rolu. Qanunilik və hüquq intizamı. Həll edilməsindən ölkədə qanunilik və hüquq intizamı dərəcəsinin asılı olduğu problemlər. İntizamın üç əsas qaydası və növü.

Dövlət aparatının imkanları və ictimai rəy ilə təmin edilən, insanların hüquqi davranış normaları icrasının məcburi istehsalı üzrə dövlət fəaliyyətini ifadə edən dövlət idarəçiliyi fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsinin, dövlət idarəçiliyi mədəniyyətində mühüm yeri vardır. Cəmiyyətə hakim idarəedicilik təsir kimi, dövlət idarəçiliyi - dövlətin, cəmiyyətin və vətəndaşların şəxsi inkişaf problemlərinin həllinə yönəldilmiş fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi məcburiliyini nəzərdə tutur. İdarəçilik fəaliyyəti, idarə olunan obyektlərin obyektiv tələbatları ilə müəyyən edilir və idarəetmə münasibətləri iştirakçılarının azad iradəsinin təzahürü deyil. Bu səbəbdən o öz mahiyyəti və hüquqi sərhədlərinin yuridik əsaslanmasını tələb edir. Sosial, normativ və praktik aspektlərin vəhdətini ifadə edən hüquqi tənzimlənmənin



*mahiyyəti* ictimai münasibətlərin nizamlanmasında insanların həyatı tələbatı ilə şərtlənir. Buna görə idarəçilik fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsi sistemli surətdə təşkil edilməli, sosial baxımdan effektiv və praktik cəhətdən reallaşdırılan olmalıdır.

*Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi* konstitusiyaya, qanunlar və qanundan irəli gələn hüquqi normativ aktlar əsasında həyata keçirilir ki, onlarda dövlət idarəçiliyi orqanlarının status xarakteristikası möhkəmləndirilir. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsində *ölkədə ali yuridik qüvvənin normativ hüquqi aktını təşkil edən dövlət konstitusiyası* başlıca əhəmiyyətə malikdir. *Konstitusiyaya* cəmiyyətin və dövlətin inkişafına böyük təsir göstərən, ictimai münasibətlər sisteminin, məqsəd və dəyər cəhətdən qarşılıqlı əlaqəli yuridik sistemin hüquqi mahiyyətini özündə təcəssüm etdirən əsas qanun, sənəddir. O, hakimiyət strukturunu, formalaşdırma və fəaliyyət prinsipləri və mexanizmlərini, dövlət idarəçiliyi hüquqi tənzimlənməsinin əsas status və digər əsasnamələrini əks etdirir.

*Əhəmiyyətinə görə* konstitusiyadan sonra *ikinci yer* - hüquqi tənzimləmənin mühüm forması olan və idarəçilik fəaliyyətinin status mövqeyini və yuridik qaydasını müəyyən edən *qanunlara məxsusdur*. *Qanun* - bilavasitə dövlətin ümumi iradəsini ifadə edən və ali hüquqi qüvvəyə malik, dövlət həyatının əsas məsələləri üzrə xüsusi qaydada qəbul edilmiş normativ hüquqi aktdır. Qanun, onun baza məzmununu və əhəmiyyətini açıqlayan həm maddi əlamətlərə, həm də qanunun özünün və hüquqyaradıcı prosedurun yuridik xüsusiyyətlərini əks etdirən hüquqi əlamətlərə malikdir. Qanunverici formaya əsaslanan hüquqi tənzimləmə dövlətin sərəncamında olan vəsi-tələr sistemi ilə təmin edilir. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi üzrə *geniş səlahiyyətlər dövlətin prezidentinə məxsusdur ki*, onun fərmanları normativ xarakterə malikdir. Yuridik xassənin qanundan irəli gələn akt olmasına baxmayaraq, *uyğun qanunlar olmadığı halda, prezidentin fərmanları ilkin, normativ hüquqi aktları "müəyyən edən" xarakter daşıyır*.

Hüquqi tənzimlənmədə *əhəmiyyətinə görə üçüncü yer* qanundan irəli gələn *hüquqi normativ aktlara məxsusdur*. Onlar səlahiyyətli hakimiyət orqanlarının, qanuna əsaslanan və mahiyyəti etibarilə ona zidd olmayan hüquqi normativ aktlarını ifadə edirlər. Normativ aktlar: *ümumdövlət, idarə, yerli və lokal (təşkilat daxili)* olur. *Ümumdövlət aktlarına* hüquqi statusları və idarəçilik fəaliyyəti qaydalarını müəyyən edən hökumət qərarları aiddir. Ayrı-ayrı nazirliklərin və statusuna görə onlara bərabər, buna dövlət səlahiyyətləri olan icra hakimiyəti orqanlarının qərarları da hüququ qüvvəyə malikdir. *İdarə normativ aktları* xüsusi səlahiyyətli orqanlar tərəfindən verilir və uyğun altsistem strukturları və vəzifəli şəxslərə münasibətdə qüvvəyə malikdirlər. *Yerli normativ aktlar*, uyğun nizamnamələrin də aid olduğu

yerli özünüidarə aktları daxil olmaqla, öz səlahiyyətləri və ərazi yurisdiksiyası hədlərində yerli dövlət hakimiyyəti və idarəetmə orqanları tərəfindən verilir. Reqlamentlərin, müddəaların, vəzifə təlimatlarının və s. aid olduğu *lokal normativ aktlar*, daxili həyat fəaliyyəti idarəçiliyinin qaydaya salınması məqsədilə dövlət orqanları və yerli özünüidarə orqanları tərəfindən verilir.

*Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənmə predmeti kimi* - hüquqi-dövlət institutları, insanların şüuru, davranışı və fəaliyyəti *çıxış edir*, metodu kimi - dövlət orqanları və vəzifələrinin hüquqi statusuna, həmçinin onların fəaliyyət proseslərinə legitimlik, müəyyənlik, məqsədyönlülük və ardıcılıq verən norma üsulları, vasitələri, tərzləri, strukturları və anlamları istifadə edilir. Dövlət idarəçiliyinin *hüquqi tənzimlənmə predmeti*, dövlət orqanlarının məqsədqoyma, funksiyalar, təşkilati strukturlar və idarəçilik fəaliyyətinin nizamlanması, idarəetmə proseslərində dövlət hakimiyyətinin reallaşdırılma vasitələri, üsulları və prosedurlarının yuridik müəyyənləşdirilməsi ilə şərtlənir. *Ona*: a) cəmiyyət tərəfindən *dövlət idarəçiliyinin həyata keçirilməsinin hüquqi mexanizmləri*; b) dövlət orqanları arasında *dövlət hakimiyyətinin və səlahiyyətlərin bölünməsi, onların hüquqi statusunun müəyyən edilməsi*; c) dövlət idarəçiliyi proseslərinə cəlb edilmiş *insanlar arasında iradəyə əsaslanan münasibətləri əhatə edən yanaşmaları aid etmək qəbul edilmişdir*. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsində mərkəzi yeri *dövlət orqanının hüquqi statusu* tutur. O, elementlərin üç qrupundan ibarətdir: *hüquqi-dövlət mahiyyəti və dövlət idarəçiliyi sistemində uyğun orqanın yerindən*; ayrı-ayrı idarəetmə obyektlərinə münasibətdə dövlət orqanının idarəçilik funksiyaları və səlahiyyətləri məcmusunun hüquqi ifadəsi olan - *dövlət orqanının səlahiyyətindən*; *dövlət orqanının təşkilati strukturunun, habelə onun fəaliyyətinin formaları, metodları və prosedurlarının hüquqi cəhətdən möhkəmləndirilməsindən*. Dövlət hakimiyyətinin tənzimləyici qüvvəsindən istifadə edilən zaman məmurların azad fəaliyyəti qanunlar və onlara dövlət tərəfindən verilmiş səlahiyyətlər əsasında və çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Dövlət orqanlarının hüquqi statusunun müəyyənləşdirilməsi zamanı *ümumi yol verilən, icazə verilən və məcburi-səlahiyyətədarlıq idarə üsulu* istifadə edilir.

*Hüquqi tənzimlənmə metodu*, dövlət idarəçiliyi sisteminin sosial-hüquqi sahəyə *hüquqi təsir üsulları, yolları və vasitələrinin məcmusunu ifadə edir*. Hüquqi tənzimlənmə *metodunun ölçü vasitəsi kimi* çıxış edir: hüquq normalarını dərc etməyə müvəkkil olan hüquqi tənzimlənmə subyektinə və hüquq normalarının özünün *mahiyyəti və məzmunu*. *Hüquqi tənzimlənmə subyektinə* idarəçilik sahəsində hüquq normalarının dərc edilməsi üzrə müəyyən dövlət orqanlarının xarakterini və fəaliyyət hədudlarını *müəyyən edir*. Subyektin

səlahiyyətindən asılı olaraq, *mərkəzləşmiş və desentralizasiya olunmuş tənzimləmə* mövcuddur. *Mərkəzləşmiş*, imperativ tənzimləmə, *subordinasiya metodunu nəzərdə tutur ki*, bu zaman tənzimləmə, dövlət hakimiyyəti orqanları tərəfindən onların səlahiyyətləri və yurisdiksiya obyektləri çərçivəsində yuxarıdan aşağıya hökm-imperativ əsasda həyata keçirilir. Belə metod idarəçilik prosesində davranış normaları və qaydalarını müəyyən və təmin etmək qabiliyyəti ilə şərtlənən dövlət hakimiyyəti atributlarının reallaşdırılması imkanını verir. *Desentralizasiya olunmuş, dispozitiv tənzimləmə* - razılaşma, müqavilələr, birgə aktların qəbul edilməsi, bir neçə dövlət hakimiyyəti orqanları tərəfindən aşağıdan gələn təşəbbüsün dəstəklənməsi yolu ilə həyata keçirilən *koordinasiya metodunu nəzərdə tutur*.

Dövlət orqanları və vəzifəli şəxslərin hüquqi və praktik reallaşdırma vəziyyətinin müəyyən edilməsi məqsədilə hüquqi formalar istifadə olunur ki, onlarda normalar hüquqi cəhətdən əks etdirilir və möhkəmləndirirlər. Dövlət-idarəçilik təzahürləri, prosesləri və münasibətlərinin daha yaxşı qaydaya salınması üçün dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənmə formalarına - sabitliyi və möhkəmliyi, tamlığı və daxili yekdilliyi, hüquq normalarının vaxtında qəbulunu və onların məna aktuallığını təmin etmək iqtidarında olan bir sıra tələblər irəli sürülür.

Dövlət idarəçiliyi əsasən *konstitusiyaya və inzibati hüquq normaları ilə tənzimlənir*. Onlar fəaliyyət strukturunun qurulması, rasionallığı və idarəetmə strukturlarının qarşılıqlı təsir sistemliyi proseslərində katalizator rolunu oynayır. Hüquqi formaların xarakterinə və məzmununa görə uyğunluğu dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənmə sisteminin formalaşdırılmasına imkan verir. *Hüquqi tənzimləmənin keyfiyyəti əsasən vətəndaşların həyat fəaliyyətinin bu və ya digər problemlərinin həlli zamanı insanların davranış və fəaliyyət mexanizmini ifadə edən hüquqi norma tələblərinin aydınlığı, məna dəqiqliyi, əsaslanmış olmasından asılıdır*. Həyatda *normanın təsirinin reallıq dərəcəsi*, onun praktik tətbiqini təmin edən dövlət strukturunun imkanları və səlahiyyətindən asılıdır. *Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimləmə effektivliyinin səviyyəsi məhz hüquq normalarının praktik tətbiqi dərəcəsi*, onların insanların şüuruna və davranışına, fəaliyyətinə və qarşılıqlı münasibətlərinə real təsiri ilə müəyyən edilir. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsində *maddi normalara* (onun elementlərini təsvir edən, qeyd edən və möhkəmləndirən), *prosessual normalara* (praktikada idarəetmə elementlərinin tətbiqi qaydası, mərhələləri və formalarını açıqlayan) və onların real həyata keçirilməsini təmin edən *hüquqi mexanizmlərə* mühüm yer ayrılır. Sonunculara aiddir: idarəçilik fəaliyyətinin qaydaları və standartları, dövlət orqanları və yerli özünüidarə orqanlarının fəaliyyətinin nizama salınması. İdarəetmə proseslərində davranışı müəyyən edən *hüquq normalarının məna*

və məzmunu, iştirakçılara qarşılıqlı idarəedici təsir normasının mahiyyətini əks etdirən *hüquqi tənzimləmə üsullarından asılıdır. Belə üsullara: pozitiv məcbur etmə, qadağa və icazə aiddir.* Onların arasında pozitiv məcbur etmə dominant rol oynayır, belə ki, dövlət orqanı kompetensiyasında bütün yazılanlar məcburi icraya aiddir.

Dövlət idarəçiliyinə, müəyyən dərəcədə, bütövlükdə hüquqi tənzimləmədə istifadə edilən *hüquqi normaların təsnifatı* aiddir. *Bu - tənzimləyici, qoruyucu və xüsusiləşdirilmiş normalardır. Tənzimləyici normalar - iştirakçılara hüquqlar vermək və onların üzərinə öhdəliklər qoymaq yolu ilə ictimai münasibətləri tənzimləyən göstərişlərdən ibarətdir. Qoruyucu normalar hüquqi məsuliyyət ölçülərinin nizamlanması və icbari-dövlət ölçülərinin - sanksiyaların tətbiq edilmə qaydasına yönəldilmişdir. Tənzimləyici və qoruyucu normaları tamamlayan və inkişaf etdirən xüsusiləşdirilmiş normalar: ümumi qadağanedicisi (ictimai münasibətlərin bəzi elementlərini müəyyən edən), definitiv (verilmiş hüquqi kateqoriyanın əlamətlərini möhkəmləndirən), deklarativ (verilmiş hüquqi normalar məcmusunun hüquqi prinsipləri və məsələlərinin xülasəsini ehtiva edən), operativ (qüvvədə olan normativ müddəaları ləğv edən və ya qüvvədə olan normaları ictimai münasibətlərin yeni dairəsinə yayan), kollizion (normalar arasında seçimi tənzimləyən) təlimatları daxil edir.*

*Hüquqi tənzimləmə metodunun xüsusiyyəti* odur ki, onda eyni bir problemlər üzrə müxtəlif qərarlar tətbiq edilə bilər. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi məzmununu şərtləndirən *proseslər və münasibətlərin xarakteri əsas etibarilə tipiklik (universallıq) və unikalılıqla əlaqədardır.* Dövlət idarəçiliyinin *universal komponentləri* idarəetmə prosesində və dövlət siyasətinin həyata keçirilməsində daha aktual və təyinedicidirlər. *Unikal komponentlər, konkret idarəetmə situasiyası tələbatlarının diktə etdiyi yaradıcı təşəbbüs və müstəqilliyin üzə çıxması, konstruktiv imkanların reallaşdırılması şəraitini tələb edir. Müstəqil idarəetmə fəaliyyətində qanuniliyin həyata keçirilməsi* müəyyən məzmun, məsuliyyət, hüdudlar və miqyaslar tələb edir ki, bu da *hüquqi tənzimləmə strukturu haqqında məsələni aktuallaşdırır. Hüquqi tənzimləmə strukturu* elə qurulmalıdır ki, idarəetmənin hər bir altsistemi onun mahiyyəti və təyinatına daha uyğun formaya malik olsun və onun fəaliyyətinin effektivliyini təmin etsin. Hüquqi tənzimləmə strukturu na daxildir: *qanunverici, daxili altsistem, normativ, özünüidarə, hüquq mühafizə tənzimlənməsi, həmçinin normativ qərar. Qanunverici tənzimləmə ilə* dövlət idarəçiliyinin daha tipik elementləri - əsas prinsiplər, yanaşmalar, metodoloji əsaslar və ümumi başlanğıclar təyin edilir. İdarəetmə proseslərinin *daxili altsistem normativ tənzimlənməsi* ümumi və xüsusi kompetensiyalı icra hakimiyyəti orqanları tərəfindən həyata keçirilir. *Özünüidarə tənzim-*

*lənəməsi* xalqın iradəsinin ifadəsidir və məhdud ərazilər daxilində qüvvədə olur. *Hüquq mühafizə tənzimləməsi* dövlət hakimiyyətinin müəyyən edilmiş prinsipləri və institutlarını, vətəndaşların hüquqları və azadlıqlarını təmin və müdafiə etməyə qabil olan nəzarət və hüquq mühafizə orqanları tərəfindən həyata keçirilir. *Normativ qərar* şəhər, rayon hakimiyyəti və yerli özünüidarə orqanları tərəfindən müvafiq kompetensiyaya uyğun olaraq həyata keçirilir.

Hüquqi tənzimləmənin ən mühüm vəzifəsi yalnız qanunları təkmilləşdirmək deyil, həm də siyasətçilər, dövlət qulluqçuları və ölkə vətəndaşları tərəfindən onların *yüksək icra mədəniyyətinin formalaşdırılmasıdır*. “*Qanunvericilik – qanunilik – hüquq qaydaları*” zəncirində “*qanuniliyə*” əhəmiyyətli yer ayrılır. Dövlət idarəçiliyi sistemində qanuniliyin qorunması icra hakimiyyətinin özü tərəfindən, həmçinin məhkəmə hakimiyyətinin fəaliyyəti, prokurorluq, ictimai təşkilatlar və ayrı-ayrı şəxsiyyətlər tərəfindən təmin edilir. Qanuniliyi qorumaq məqsədilə, dövlət tərəfindən müxtəlif səviyyəli idarəçilik fəaliyyəti üzərində iyerarxik ümumi və xüsusişəkilmiş xarici nəzarət, habelə idarəçilik orqanlarının özündə daxili nəzarət həyata keçirilir. Nəzarət mexanizmləri idarəetmə qərarları və fəaliyyətlərini onların qanunlara və digər hüquqi normativ aktlara uyğunluq nöqtəyi-nəzərindən izləməyə imkan verir. *Ümumi nəzarət*, hər bir dövlət orqanı və yerli özünüidarə orqanı tərəfindən müəyyən edilmiş səlahiyyətlərin qanuniliyinə və reallaşdırılmasına nəzarətdən ibarətdir. İdarəetmə fəaliyyətinin müəyyən növləri üzərində *xüsusişəkilmiş nəzarət* səlahiyyətli orqanlar və onların altsistemləri tərəfindən həyata keçirilir. Buraya: *antiinhisar, gömrük, sanitariya-epidemioloji, ekoloji, radiasiya nəzarəti, əmək qanunvericiliyinə riayət edilməsinə, ərzaqların və xalq istehlakı mallarının keyfiyyətinə nəzarət, yol hərəkətinə nəzarət* və s. aiddir. Təşkilatlarda vəzifəli şəxslər tərəfindən həyata keçirilən daxili nəzarətin effektivliyi nəzarət edən şəxslərin məsuliyyət mədəniyyətindən asılıdır. Demokratik dövlətdə mühüm nəzarət funksiyalarını özlərinin konstitusiyaya ilə təmin olunmuş hüquqları, azadlıqları və maraqlarını müdafiə etməyə qadir olan qeyri-hökumət təşkilatları, həmkarlar ittifaqları, kütləvi informasiya vasitələri və ayrı-ayrı fərdlər yerinə yetirirlər.

İnsanın qərarları və fəaliyyətlərində nizamlılığın, sabitliyin və perspektivliyin saxlanması vasitəsi olan qanunilik, cəmiyyətdə və dövlətdə mövcud sabit hüquqi əlaqələr və münasibətlər sistemini ifadə edən hüquqi intizamda öz təcəssümünü tapır. Hüquqi intizam sosial-hüquqi mədəniyyət atributu kimi, insanların tələbatlarını və məqsədlərini təmin edir, mədəniyyət və maraqların harmonizasiyasına, vətəndaşların hüquqlarının reallaşdırılmasına yardım edir. Hüquqi intizam cəmiyyətin intellektual, hüquq və etik mədə-

niyyəti ilə bağlıdır. Hüquqi intizam səviyyəsi qanunun və qanuniliyin insanların şüuruna, davranışına və fəaliyyətinə təsir dərəcəsi, həmçinin ölkədə mövcud olan hüquq müəssisələrinin fəaliyyəti ilə bağlıdır. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi intizama neqativ təsir edən əsas nöqsanları sırasına hüquqi nihilizm, bürokratizm, dövlət qulluqçularının peşə hazırlığı, məsuliyyəti və etik mədəniyyətinin qeyri-qənaətbəxş səviyyəsi aid edilir. Dövlət idarəçiliyində *qanuniliklə məqsədəuyğunluq* arasındakı ziddiyyəti nəzərdən keçirərək, mütəxəssislər qeyd edirlər ki, “məqsədəuyğunluq” adı altında çox vaxt “mənfəət güdən motivlər, səriştəsizlik və subyektivizm özbaşınalığı” gizlənilir. Rusiya dövlətçiliyi təcrübəsini təhlil edərək və dövlət idarəçiliyində qanuniliyin və hüquqi intizamın personalı birləşdirdiyini və dövlət aparatının rasionallığını artırdığını qeyd edərək, Q.V. Atamançuk aşağıdakı problemləri ayırır ki, ölkədə qanuniliyin və hüquqi intizamın səviyyəsi onların həllindən asılıdır: dövlətin baza hüquqi sənədi olan konstitusiyanın rolunun yüksəldilməsi; qanunyaratma metodologiyası və texnikasının, hüquqi aktların qəbul edilmə metodologiyası və texnologiyasının təkmilləşdirilməsi; qanuniliyin, onun təşkilati, informasiya, mənəvi və digər mexanizmlərə müvafiq mühafizəedici, təsdiqedicə və təminedicə sisteminin formalaşdırılması; pozulmuş hüququn bərpası üçün məcburiliyin tətbiq edilməsi ilə əlaqədar hüquq mühafizə orqanlarının möhkəmləndirilməsi; dövlətin və cəmiyyətin ümumi səyi ilə qanun pozuntularının xüsusi çəkisinin azaldılması; beynəlxalq normativ aktların və milli qanunvericiliyin yaxınlaşdırılması, qabaqcıl ölkələrin qanunvericilik, qanunilik və hüquqi intizamının müqayisəli səviyyəsinə dəstəkləyən unifikasiya edilmiş hüquqi standartlara keçid; dövlət aparatı kadrlarının hüquq və idarəetmə mədəniyyətinin xüsusi nəzərə çarpdırılması ilə əhalinin hüquqi şüurunun artırılması.

İctimai əlaqə formasını və razılaşdırılmış qaydaların, normaların, prosedurların, davranışın, ünsüyyətin, müəyyən işlərin, vəzifələrin və rəhbərliyin tapşırıqlarının aparılmasının insan tərəfindən qəbuluna və riayət edilməsinə əsaslanan fəaliyyətini ifadə edən *intizam* - dövlət idarəçiliyində qanuniliyin, rasionallığın və hüquqi intizamın təmin edilməsində mühüm rol oynayır. İntizamın əhəmiyyəti onunla şərtlənir ki, o, dövlət idarəçiliyində *sistemliliyi, rasionallığı və effektivliyi formalaşdırır ki*, bunlarla sıx qarşılıqlı əlaqə, qüvvələrin və resursların istifadəsi məhsuldarlığı, habelə idarəetmə prosesində insanlara idarəedicə təsirlərin harmoniyası təmin edilir. Dövlət idarəçiliyində intizam münasibətləri ilə *üç əsas qayda nəzərdə tutulmuşdur*: 1) xidməti iyerarxiyadakı mövqeyindən asılı olmayaraq, dövlət idarəçiliyi sisteminin istisnasız olaraq bütün işçiləri üçün *bütün normalara, prosedurlara, adətlərə, ənənələrə və mənəvi tələblərə riayət edilməsi məcburiliyi*; 2) *vəzifə iyerarxiyasında işçinin rütbəsinin artması ilə, intizama olan tələb-*

*lərin artması*; 3) idarəetmə prosesləri effektivliyinin mühüm şərti olan *intizamın permanent təkmilləşdirilməsi*. İdarəetmə fəaliyyətinin müəyyən sahələrində davranış məzmunu və tələblərindən asılı olaraq, *dövlət idarəçiliyində intizamı: planlaşdırma, müqavilə, maliyyə, xidməti, ştat, hesablama-statistik, əmək, təlim* və digər növlərə bölmək qəbul edilmişdir. *Planlaşdırma intizamı* - dövlət idarəçiliyinin əsaslandırılmış planlaşdırma, proqramlaşdırma və proqnozlaşdırma məqsədlərinin formalaşdırılması prosesini və onlara nail olmaq üçün razılaşdırılmış fəaliyyətlərin həyata keçirilməsini təmin etməyə yönəldilmişdir. O, müxtəlif idarəetmə subyektləri və obyektləri arasındakı fəaliyyət müddəti və qaydasının razılaşdırılması, ehtimal edilən proqramların və vəzifələrin yerinə yetirilməsində resurs təminatının davamlılığı məsələlərinin qarşılıqlı əlaqəli və koordinasiyalı həllini nəzərdə tutur. Demokratik dövlətdə ictimai inkişafın mühüm amillərindən biri, dövlət orqanları arasında və yerli özünüidarə orqanları, sahibkarlıq strukturları və qeyri-hökumət təşkilatları arasında üfqi qarşılıqlı əlaqəni əks etdirən *müqavilə intizamıdır*. Dövlət idarəçiliyində başlıca yeri pul tədavi, əmək haqqı, vergilər, kreditlər, investisiyalar, bank fəaliyyəti, büdcə prosesi, gömrük rüsumları, pensiya təminatı və cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyətinin digər sahələri ilə əlaqədar olan *maliyyə intizamı* tutur. Dövlətin və cəmiyyətin rifahı, bir çox cəhətdən maliyyə intizamının vəziyyətindən asılıdır. Dövlət idarəçiliyinin rasionallığı və effektivliyi “dövlət qulluğu üzrə vəzifələrin və qaydaların, tutduğu dövlət vəzifəsinə görə funksiyaların və səlahiyyətlərin vicdanlı və məsuliyyətli icrasını” ifadə edən *xidməti intizamdan* çox asılıdır. *Ştat intizamı* müvafiq orqanların müəyyən tipik modellərlə təşkilinə uyğun olaraq, qulluqçuların iş qəbul edilmə və işdən azad olunma qaydalarına riayət edilməsində rəhbərlərin məsuliyyətini nəzərdə tutur. *Hesablama-statistik intizamı*, idarəetmə fəaliyyətinin, informativliyi və doğruluğu təmin edən statistik göstəricilərinin dürüst və ixtisaslaşdırılmış formada aparılmasını nəzərdə tutur. *Əmək intizamı*, əmək müqaviləsi və əmək qanunvericiliyi şərtlərinə uyğun olaraq, dövlət idarəçiliyi sistemi işçilərinin davranışını nəzərdə tutur. *Təlim intizamı*, dövlət idarəçiliyi sistemi personalının öyrədilməsi üçün müvafiq tədris müəssisələrində qoyulmuş daxili təşkilatı və metodik qaydaların gözlənilməsi ilə əlaqədardır.

### ***Dövlət idarəçiliyinin informasiya təminatı***

*İnformasiya mədəniyyəti – elmi biliklərin, metodologiya, metodika və texniki vasitələrin məcmusu kimi. Qlobal İnformasiya Cəmiyyəti Xartiyası. İdarəçilik informasiyasına qoyulan tələblər. Obyektiv idarəçilik in-*

*formasiyasını doğuran səbəblər. Problemlı, münaqişəli və ekstremal situasiyalar. İnformasiyanın aktuallığına, gerçəkliyinə, yetərliliyinə, alçatanlığına və autentikliyinə (mötəbərliyinə, əslinə uyğunluğuna) qoyulan tələblər. İdarəçilik qərarlarına aid informasiyaya qoyulan tələblər. İdarəçilik qərarlarının informasiya səviyyəsini təmin edən şərtlər. İdarəçilik informasiyası təşkilinin əsas təkmilləşdirilmə prinsipləri. Qanuniliyin informasiya təminatı. İnformasiya təminatının vəziyyəti: informasiyanın paylanması və keyfiyyəti. İnformasiya üzərində nəzarət. Müasir informasiya sisteminin komponentləri. İnformasiyanın saxlanması sisteminin formalaşdırılması və bu sahədə fəaliyyətin əsas istiqamətləri üzrə Q.V.Atamançukun tövsiyələri. "Biliklər cəmiyyətinin" təşəkkülü dövründə bilmək və həll etmək zəruri olan problemlər.*

*İdarəetmə fəaliyyətinin əsas vasitələrindən biri predmetlər, təzahürlər, hadisələr, insanlar, proseslər, münasibətlər haqqında toplanmış və müəyyən qayda-da sistemləşdirilmiş məlumatlar məcmusunu ifadə edən informasiyadır. Dövlət idarəçiliyinin müasir informasiya sistemi - informasiya materialının özü, onun formaları, metodları, texniki emal vasitələri və informasiya axınına qoşulan insanları daxil edir. O ən yeni hesablama texnikasını, EHM şəbəkələri və proqramlarının tətbiqini, mikroelektronika, informatika, mikroprosessorlar, robotlar və effektiv informasiya texnologiyalarının yaradılması imkanlarını açan digər xidmət vasitələrinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. M.Kastelsin fikrincə, "müasir informasiya iqtisadiyyatının" dəyəri, onun məhsuldarlığı və rəqabət qabiliyyətinin əsası kimi çıxış edən, biliklərə əsaslanan informasiyanı generasiya etmək, emal etmək və effektiv istifadə etmək qabiliyyəti ilə şərtlənir. Bu, "informasiya cəmiyyətinə" aparən yoldur ki, onun formalaşmasında mühüm rol - demokratik mədəniyyətin prinsip və dəyərlərinə yönəldilən dövlət idarəçiliyinin bütöv informasiya sisteminə məxsusdur.*

*Dövlət idarəçiliyinin informasiya təminatının əsasını, informasiya işinin bütün istiqamətlərində elmi biliklərin, metodologiya və metodikanın ən yeni texniki vasitələrlə üzvi surətdə birləşdirilməsini nəzərdə tutan informasiya mədəniyyəti təşkil edir. Dünya sivilizasiyasında yer tutan, transmilli informasiya-telekommunikasiya şəbəkələrinin yaradılması ilə müşayiət olunan informasiya texnologiyaları inqilabı bilik cəmiyyətinin təşəkkül tapmasında mühüm rol oynayır. 2000-ci ilin iyul ayında Okinavada qəbul edilmiş Qlobal İnformasiya Cəmiyyəti Xartiyasında aşkar edilən mənbələrin aşağıdakı mənimləmə istiqamətləri müəyyən edilmişdir: 1) rəqəmsal texnologiyaların imkanlarından istifadə etmək; 2) elektron-rəqəmsal uyğunsuzluğunun aradan qaldırılması; 3) ümumi iştiraka yardım;*



4) gələcək inkişaf. Demokratik ölkələrin “informasiya cəmiyyətlərinə” keçidi - insanın həyat fəaliyyəti və dövlət idarəçiliyində informasiyanın rolunu müqayisə edilməz dərəcədə artırmışdır. Biliyin yayılma formalarından biri olan informasiya, ictimai inkişaf proseslərinin təşkili və tənzimlənməsinə böyük təsir göstərir. Bununla bərabər reallıq ondan ibarətdir ki, *informasiya* - obyektiv aləmi yalnız əks etdirməyən, həm də onu yaradan *elmi biliyi, məhsuldar təfəkkürü, şüuru əvəz edə bilməz*. Bu səbəbdən *dövlət idarəçiliyinin ən mühüm vəzifəsi - idarəçi kadrların informasiyanı idarə etmək, onu dövlət idarəçiliyi və ictimai inkişafın milli maraqlara cavab verən resursu kimi istifadə etmək bacarığıdır*.

Dövlət quruculuğunda istifadə edilən *idarəçilik informasiyası*, xüsusi idarəetmə məqsədləri və vəzifələrinə yararlı ümumi informasiyanın bir hissəsidir. Məzmununa görə idarəetmə tələbatlarını təmin edən bu informasiya, məmurların maraqları və məqsədlərini, konkret idarəçilik təşkilatı mexanizmləri və vasitələrini, insanların şüuru, davranışı və fəaliyyətinin tənzimlənməsini əks etdirir. *İdarəçilik informasiyası keyfiyyətli olmalıdır* və: cəmiyyətin həyat fəaliyyəti sistemində dövlətin yeri və roluna görə; konkret dövlət orqanlarının səlahiyyətlərinə görə; idarəçilik proseslərinin icbari reallaşdırılmasına dair qanunların və digər normativ hüquqi aktların xarakterinə və iyerarxiyasına görə; idarə olunan obyektlərin xüsusiyyətləri, formaları və qanunauyğunluqlarına görə; idarəedici təsirlərin və onların təsiri altında baş verən dəyişikliklərin qavranılmasına görə istiqamətləndirilməlidir. Belə yanaşma idarəçilik məsələlərinin həllini sadələşdirir, idarəetmə proseslərində mədəniyyət entropiyasının aradan qaldırılmasına yardım edir. *Obyektiv idarəçilik informasiyasını doğuran mənbələr bunlardır*: müəyyən istiqamətdə və müəyyən dövrdə idarəetmə qərarlarının qəbulu və ya fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsinin əsasını təşkil edən qanunverici və digər akt normaları; öz qanuni maraqları və subyektiv hüquqlarının reallaşdırılmasına görə vətəndaşların dövlət orqanlarına müraciəti; icrası aşağı orqanlara aid olan və dövlət idarəçiliyinin reallığını təmin edən, yuxarı dövlət orqanlarının vacib göstərişləri; idarə olunan obyektlərin vəziyyətini, həmçinin idarəetmə subyektlərinin fəaliyyət səviyyəsini əks etdirən, nəzarət proseslərində aşkar edilən faktlar, münasibətlər; dövlət orqanları və vəzifəli şəxslərin operativ və güclü fəal müdaxiləsinə ehtiyacı olan *problemlı, münaqişəli, ekstremal və digər mürəkkəb situasiyalar*.

*Problemlı, münaqişəli, ekstremal və digər mürəkkəb situasiyalar üçün konkret dövlət strukturları və vəzifəli şəxslərin sürətli hərəkət modeli düşünülməli və mənimsənilməlidir. Problemlı situasiya həyat dialektikası ilə şərtlənən obyektiv dəyişikliklərdən yaranır*. Bu zaman idarəetmə sub-

yektləri və ya obyektlərinin fəaliyyət parametrlərində kənara çıxmalar yaxud qoyulmuş məqsədlərə nail olma imkanına qarşı şübhələr ola bilər ki, bu səbəbdən fəaliyyətin məqsədləri və parametrlərinin korreksiyası zəruriliyi yaranır. Bu zərurət həm də onunla şərtlənir ki, *adətən*, müxtəlif idarəetmə səviyyələrində *subyektiv interpretasiya nəticəsində ilkin informasiyanın təhrifi baş verir*. İdarəetmə prosesləri iştirakçıları arasında yaranan ziddiyyətlər və bu ziddiyyətləri düzgün həll etmək bacarıqsızlığı nəticəsində yaranan *münaqişəli situasiya* xüsusi informasiya axtarışını və istifadəsini tələb edir. Belə informasiyanın məqsədi – münaqişənin aradan qaldırılması məqsədi ilə onun aydınlaşdırılması, təhlil edilməsi və qiymətləndirilməsinə obyektiv yanaşmanı təmin etməkdir. Bu zaman aşağıdakılar zəruridir: müstəqil ekspert qiymətləndirmələri, münaqişə tərəflərinin mövqeləri və fikirlərinin səhih məlumatı, qüvvədə olan hüquq normalarının, universal etik prinsiplərin və tərəflərin xoş məramının istifadəsi. Əsas məsələ ziddiyyətlərin səbəbinin aradan qaldırılmasını və onların yarıdıcı istiqamətə yönəldilməsini, münaqişə enerjisini əməkdaşlıq enerjisinə çevirməyi nəzərdə tutan münaqişəni idarə etmək bacarığıdır. *Ekstremal vəziyyət*, bir qayda olaraq, qəzalar, təbii fəlakətlər, kütləvi iğtişaşlar, təşkil edilmiş cinayətin törətdiyi informasiya qıtlığı və vaxt məhdudluğu şəraitində yaranan çətinliklərin aradan qaldırılması üçün dövlət orqanları və vəzifəli şəxslərin fəaliyyətini nəzərdə tutur. Burada əsas vəzifə, yaranmış situasiyaya uyğun tez və düzgün qərarların qəbulu üçün “isti izlərlə” düzgün informasiyanın operativ toplanmasıdır.

Mənbələrindən asılı olmayaraq, idarəçilik informasiyası, - *aktuallıq, etibarlılıq, kifayətlilik, əlverişlilik və autentiklik tələblərinə cavab verməlidir*. *Aktuallıq*, informasiyanın yeniliyini və günün tələblərinə uyğunluğunu, onun dövlət idarəçiliyinin aktual məsələlərinin həllinə yardım etmək qabiliyyətini nəzərdə tutur. *Etibarlılıq*, faktların və hadisələrin seçilməsi və sistemləşdirilməsi, müvafiq ekspertlərin və elmi prosedurların köməyi ilə onların səbəbləri və qarşılıqlı əlaqələrini aşkar etməkdir. *Kifayətlilik*, idarəçiliyin modelləşdirilməsi və proqnozlaşdırılması proseslərinin həyata keçirilməsi üçün lazım olan, tədqiq edilən idarəetmə probleminin, onun mahiyyəti, xüsusiyyətləri, mənbələri və şəraitinin yüksək aydınlıq səviyyəsini nəzərdə tutur. *Əlçatanlıq*, informasiyanın açıqlığını və onun lazımı həcmdə və formatda operativ əldə edilməsi imkanını nəzərdə tutur. *Autentiklik*, informasiyanın həqiqiliyini, əsassız şərhə istisna edən mənbəyə, orijinal nümunəyə onun dəqiq uyğunluğunu nəzərdə tutur.

*İdarəetmə qərarlarına aid olan informasiyanın xüsusi əhəmiyyəti vardır*. İdarəçilik qərarlarının qüvvəsi və nəticə etibarilə səmərəliliyi, idarəçilik informasiyasının *məzmun və keyfiyyətinin şərhindən* asılıdır. Belə in-

formasiya idarəetmə tələbatları və məqsədləri, resursları və imkanları, onun yaranma zəruriyyətinə səbəb olan şərait və səbəblər haqqında məlumatdan ibarətdir. Bununla yanaşı o, direktiv tələbləri, müddəaları, normaları və qaydaları, həmçinin idarəetmə səviyyəsinin yüksəldilməsi, keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədi ilə həyata keçirilməsi zəruri olan fəaliyyətləri əks etdirir. *İdarəçilik qərarlarının reallaşdırılması mərhələsində informasiyanın məzmun keyfiyyəti* informasiyanın icraçılara çatdırılma sürətini və autentikliyinə tələb edir, çünki müəyyən vaxtda aşağıdakı qərarın asılı olduğu şərait və amillər dəyişə bilər: idarəetmə qərarında ifadə olunan informasiyanın, onu qəbul edən orqan tərəfindən düzgün aydınlaşdırılması və interpretasiyası; icraçılar tərəfindən informasiyanın necə qavranıldığını müəyyən etməyə imkan verən operativ informasiya nəzarətinin təşkili. *İdarəçilik qərarlarının informasiya səviyyəsi aşağıdakı şərtlərdən asılıdır*: idarə olunan obyektin dəyişdirilməsi üçün nəzərdə tutulan idarəçilik qərarının *təsdiqedic*i və yekun hissələrində təhlil, qiymətləndirmə və sonrakı dəyişikliklər haqqında informasiyanın dolğunluğundan; nəzərdən keçirilən məsələyə, ifadə dilinin konkretliyi və lakonikliyinə, sənədin ünvanlılığına birbaşa aidiyyəti olan informasiya qeydinin dolğunluğu və düzlüyündən; xarici dillərdə tərtib edilmiş, idarəçilik situasiyasının bir vəziyyətdən digərinə keçmə mexanizmini düz şərh etməyə imkan verən anlayışların, terminlərin və sözlərin, sənədlərin məna dəqiqliyinin düzgün interpretasiyasından (icraçılar, məzmun, həcm, müddət, nəzarət qaydaları və formaları haqqında, nəticələrin yekunlaşdırılması və qiymətləndirilməsi, işin keyfiyyətinə və vaxtında icrasına görə stimullaşdırma haqqında yekun hissədəki informasiyaya xüsusi əhəmiyyət verilir); konkret informasiya üslubu ardıcılığı və vahidliyi ilə əldə edilən, hər bir idarəçilik qərarında informasiyanın daxili uyğunluğundan; informasiya materialının bərabər yerləşdirilməsi, icraçılardan xüsusi diqqət tələb edən informasiyanın əsas hissəsinin xüsusi qrafika vasitəsilə ayrılmasından; informasiya əlaqəsinin məzmun və konseptual ardıcılıqla ötürülməsini, onun “şaqlı” və “üfq” uyğunluğunu təmin edən, həmçinin informasiya sistemlərinin formalaşmasına imkan yaradan - informasiyanın sistemlilik xarakterindən; qoyulmuş problemin effektiv həllinə yardım edən qərarın məzmununun aydın və məntiqi formada təqdim edilməsindən.

Dövlət idarəçiliyinin informasiya təminatında, dövlət orqanlarının və qüvvədə olan vəzifə təlimatlarının hüquqi statusuna riayət edilməsinə yardım edən *qanuniliyin informasiya təminatına əhəmiyyətli yer ayrılır*. Məqsəd, rəhbərlər tərəfindən qəbul edilən hüquqi normalar, onların dəyişdirilməsi və əlavələr haqqında, prinsipial aktlar haqqında dövlət qulluqçularının vaxtında məlumatlandırılmasından ibarətdir. Demokratik dövlətin

xüsusiyyəti tələb edir ki, idarəetmə qərarları və fəaliyyətləri açıq, şəffaf xarakter daşsın, cəmiyyətdə azad şəkildə müzakirə edilə bilsin və hamının qanuna bərabər tabeliyi ilə şərtləndirilsin. Bu prosesdə informasiyanın keyfiyyəti və aktuallığının müəyyən edilməsinə, dövlət idarəçiliyinin effektivliyinə yardım edən müstəqil obyektiv ekspertiza müəyyən yer tutur. Burada alim-kulturoloqlar, hüquqşünaslar, politoloqlar, sosioloqlar, iqtisadçılar və digər mütəxəssislər, elmi təşkilatlar, səlahiyyətli qeyri-hökumət təşkilatları və ittifaqlar, kütləvi informasiya vasitələri cəlb edilməlidirlər.

*İnformasiya təminatının vəziyyəti, informasiyanın dövlət orqanı daxilində paylanmasından və onun keyfiyyətindən daha çox asılıdır.* Burada ilk növbədə rəhbərlərin informasiya xidmətini, informasiyanın vəzifəli şəxslər arasında bölüşdürülməsini, onun vəzifə funksiyalarının daha yaxşı icra edilməsinə təsir göstərən əlçatanlığı, ayrı-ayrı əməkdaşlar tərəfindən informasiyanın bir hissəsinin monopoliyasına yol verilməməsinə təmin etmək lazımdır. *İdarəçilik informasiyasına yiyələnmə* - ifadə formalarının unifikasiyası və standartlaşdırılması ilə bağlı onun *rəsmiləşdirilməsi*, möhkəmləndirilməsi və istifadəsinə *imkan verir*. Rəsmiləşdirmə, dövlət orqanları kompetensiyasının daha əsaslı şəkildə bölüşdürülməsi üçün lazım olan informasiyanın intellektual peşəkar axtarışı, məhsuldar seçimi, təhlili və qiymətləndirilməsi üçün ilkin şərait yaradır. Bu məsələnin həllinə *sənədsünaslıq* yardım edir. İnformasiya təminatında mühüm yer həm də, onda qoyulmuş məqsədləri həyata keçirməyə imkan verən *informasiyaya nəzarətə* məxsusdur. Burada: informasiyanın məzmununun başa düşülməsi autentikliyinə nəzarət; onun təyinat üzrə hərəkətinə nəzarət; informasiyanın sosial praktikada əks olunmasına nəzarət; hesabat informasiyasının direktiv informasiya ilə uyğunluğuna nəzarət; informasiyanın fasiləsizliyinə və əks-əlaqələrin həyata keçirilməsinə nəzarət diqqət mərkəzində olmalıdır.

*İdarəçilik informasiyasının təşkil edilməsinin əsas təkmilləşdirilmə prinsipləri aşağıdakılardır:* idarəçilik informasiyasının xarakteri və həcmnin dövlət orqanlarının kompetensiyasına, dövlət vəzifələrinin funksiyaları və səlahiyyətlərinə uyğunluğu; idarəetmə qərarları üçün konkret mahiyyəti, sosial dəyəri və aktuallığı, dövlət idarəetmə orqanlarının strukturu ilə uyğunluqda onun strukturluğunu əks etdirən məlumatların kompleksləşdirilmə keyfiyyəti hesabına, informasiya materiallarının vahid məzmununun zənginləşdirilməsi; informasiya axınının rəhbər həlqənin əlində cəmlənməsi və onun müstəsna olaraq, rəhbər orqanın kompetensiyasının reallaşdırılmasına tabe edilməsi.

*Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin təmin edilməsi zəruriliyindən çıxış edərək, Q.V.Atamançuk informasiyanın saxlanması sisteminin aşağıdakı məlumatlar hesabına formalaşdırılmasını məqsəduyğun hesab edir: idarəetmə sahəsində dövlət orqanlarının fəaliyyətini müəyyən edən materiallar və sənədlərin; idarə olunan obyektlərin maddi, istehsal, texniki və texnoloji parametrlərini əks etdirən məlumatların; idarə olunan obyektlərin fəaliyyətini tənzimləyən normalar, normativlər və stimullar haqqında məlumatların; personalın kəmiyyət və keyfiyyət tərkibi, hazırlıq səviyyəsi və peşəkarlığının artırılması haqqında məlumatların; elmi-texniki təfəkkürün və onun ən yeni nailiyyətlərinin inkişafı haqqında, ölkədə və xaricdə qabaqcıl idarəetmə təcrübəsi haqqında məlumatların. Sistemin formalaşdırılması fəaliyyətin bir neçə istiqamətini nəzərdə tutur: *texniki-texnoloji; idarəetmə; idarə heyətinin peşəkarlıq və psixoloji hazırlığının inkişafı (o cümlədən, hüquqi məqsədlərdə informasiyanın istifadəsi üçün); dövlət idarəçiliyinin demokratlaşdırılması. Texniki-texnoloji istiqamət - kibernetika və informatika sahəsində mütəxəssislər tərəfindən təmin edilir. İdarəçilik istiqaməti - idarəçilik informasiyasının standartlaşdırılması və unifikasiyası yolu ilə təmin edilir. Peşəkarlıq və psixoloji hazırlığın inkişafı - idarə heyəti tərəfindən informasiya texnologiyalarının bütün imkanlarından effektiv istifadə və informatikanın imkanlarına əsaslanan "elektron hakimiyyəti" formalaşdırma qabiliyyəti üçün lazım olan bilik və bacarıqların mənimsənilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Müasir şəraitdə dövlət idarəçiliyi informasiya sistemi tərkibində onlarla dövlət orqanlarına eyni vaxtda xidməti təmin edən iri informasiya mərkəzlərinin yaradılması mühüm əhəmiyyət kəsb etmişdir. Belə mərkəzlərin yaradılmasının əsasını müasir informatikanın - informasiyanın ən yeni kompüter və periferik qurğulara, kommunikasiya vasitələrinə və insanın informasiya ilə qarşılıqlı əlaqələrinə əsaslanan avtomatlaşdırılmış toplanma, ötürülmə, emal edilmə və istifadə nailiyyətləri, həmçinin informasiya işində insanın və maşının qarşılıqlı əlaqəsinin reallaşdırılmasına kompleksli yanaşma təşkil edir. İnformasiyanı inkişaf resursu kimi nəzərdən keçirərək, alim informasiyalı cəmiyyətin təşəkkülü dövründə öyrənilməsi və həll edilməsi zəruri olan aktual problemləri ayırır.**

*Birinci problem onunla şərtlənir ki, informativ-texnoloji inqilab insanların intellektinin məhsulu, məzmunu və praktik fəaliyyətidir. Məqsəd, informasiya cəmiyyəti yaratmaq maraqlarında, müxtəlif istehsal və texnologiyalarda həyata keçirmək üçün lazım olan bilik və təcrübəni anlamaqdan və almaqdan ibarətdir. Bunun üçün aşağıda göstərilənlərin: a) milli biliklərin və təcrübənin və onların informasiya-texnoloji inqilab tələbləri nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirilməsinin; b) belə biliklərin və təcrübənin*

mənimsənilməsi, istifadəsi və inkişaf etdirilməsinin; c) artıq mövcud olan informasiya potensialının praktik istifadəsinə mane olan əsasların, amillərin və səbəblərin, hər şeydən əvvəl mənəvi səbəblərin inventarlaşdırılması lazımdır.

*İkinci problem milli mədəniyyətin (təfəkkür, davranış, fəaliyyət, istehsal, məişət və s.) informasiya cəmiyyətini yaradan ölkələrin mədəniyyəti ilə müqayisəli təhlilindən ibarətdir.* Söhbət AS (Avropa Standartları) ilə müqayisədə adambaşına düşən ÜDM göstəricilərinin və həyat rifahı və keyfiyyətinin digər parametrlərinin müqayisəsi haqqında gedir. “Hakimiyyət və valyuta axınlarının meydana gələn iqtisadi və sosial institutları, hələ tam formalaşmazdan əvvəl, onları öz qlobal şəbəkələrində dezinteqrasiya etmək üçün udmağa cəhd etdikləri” haqqında xəbərdar edərək (Amerika aliminə istinadən), Q.V. Atamançuk qeyd edir ki, *insan həyatında olan hər şey, informasiyadan asılı olan və onu yaradan şüur ilə müəyyən və müşayiət edilir.* O, ruhi və maddi mədəniyyətdə neqativ, dağıdıcı proseslərin aradan qaldırılmasını, hissi-emosional, əyləncəli və mifoloji mədəniyyətdən - intellektual, texnoloji və yaradıcı mədəniyyətə keçidi təmin edən yeni (mədəni - F.M.) siyasət və praktikanın yaradılması tələbatını qeyd edir.

*Üçüncü problem, bir tərəfdən, insan təfəkkürünün dünyagörüşü, fəlsəfəsi və metodologiyasının dəyişməsi, digər tərəfdən, istehsal qüvvələrinin - insan potensialı, maddi-texniki istehsal, təbiətə münasibət kimi komponentlərinin də keyfiyyət dəyişikliyi ilə əlaqədardır.* Söhbət insanların idealları, dəyərləri və həyat məqsədlərinin, onların davranışı və fəaliyyətinin dəyişməsindən, yeni istehsal vasitələrinin, yeni texnologiyaların, yeni işçilərin, beynəlxalq vəziyyətin və onun inkişaf tendensiyalarının yeni qiymətləndirmə zəruriliyindən gedir. Burada müxtəlif ölkələrin və xalqların, siniflərin və sosial qrupların mədəniyyətlərinin ümumiliyini və fərqi, identikliyi (eyniliyi) və qarşılıqlı asılılığı, tələbatların, maraqların və məqsədlərin real ziddiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır. Bu problemlərin həlli yolu yüksək ruhi mədəniyyətdən – elmi biliklərin inkişafı və istifadəsindən, insanların fiziki və psixi sağlamlığının möhkəmləndirilməsindən, məktəb və ali təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsindən, şüurlu həyat tərzindən keçir ki, onların ölçülməsi informasiyalı cəmiyyət paradigmaları ilə müqayisə edilməklə həyata keçirilməlidir.

*Dördüncü problem, informativ-texnoloji inqilabın təsiri altında bütün növ hakimiyyətlərin mahiyyəti, subyektləri və münasibətlərinin dəyişməsi ilə bilavasitə bağlıdır.* Burada söhbət, hüdudları daxilində bütün sərhədlərin açılmasını və kapitalın azad hərəkətini tələb edən beynəlxalq oliqarxiya maliyyə hakimiyyətinə məxsus olan iqtisadi hakimiyyətdən gedir.

Əməklə kapital arasındakı münasibətlər mühüm siyasi problemdir. Əgər kapital, qanuna uyğun olaraq, həmişə kosmopilitikdirsə, mobildirsə və daimi gəlir axtarırsa da, əmək, əsasən, yaşayış yerinə və konkret istehsala bağlıdır. Əgər kapital dövlət institutunu şübhə altına alır və əmək adamlarına münasibətdə onu son dərəcə siyasi funksiyalar kimi qələmə verməyə çalışırsa da, real kapital mənbəyi olan əmək, dövlətdə maraqlıdır, onu dəstəkləməyə, möhkəmləndirməyə və qorumağa hazırdır. Bu səbəbdən dövlət hakimiyyəti maraqları harmonizasiya etməyi və kapitalla əmək arasındakı ziddiyyətləri həll etməyi bacarmalıdır. Buna əsaslanaraq “dövlət idarəçiliyi orqanlarının strateji vəzifələri bunlardır: dövlətin möhkəmləndirilməsi, əməklə kapital arasında korporativ münasibətlərin genişləndirilməsi, ölkənin inkişafında milli və beynəlxalq kapitalla maraqlı oyma üçün şəraitin yaradılması, quruculuq ideologiyasının, resursların rəşional istifadəsi yaradıcılığının formalaşdırılması”. *Belə məsələlərin müvəffəqiyyətli həlli yeni kulturoloji təfəkkürün (siyasi və idarəedic) formalaşdırılmasını, intellektual və mənəvi mədəniyyətin, keyfiyyətli təhsilin inkişaf etdirilməsini, müasir elmin nailiyyətləri və metodologiyasının dərinədən mənimsənilməsini tələb edir.* Bu, effektiv dövlət idarəçiliyi maraqlarında kulturoloji təfəkkürə sahib olmağın və müasir kulturoloji metodologiya və nailiyyətlərdən düzgün istifadə etməyin həyati vacib olduğu idarəçi kadrların peşəkarlıq hazırlığına münasibətdə xüsusilə aktualdır.

*Beşinci problem, inkişaf resursu olan informasiyanın özünün təhlili, qiymətləndirilməsi və istifadəsi ilə bağlıdır.* Bu problemin mahiyyəti onunla şərtlənir ki, çox sürətli inkişafı xarakterizə olunan informasiya, özündə yalnız pozitiv deyil, həm də neqativ, dağıdıcı, qeyri-əxlaqi komponentlər də daşıyır. Bu şəraitdə mühüm vəzifə, bəşəriyyətin inkişaf resursu, quruculuq, əməkdaşlıq və sülh vasitəsi olan informasiyanın düzgün istifadə edilməsidir. Burada proqressiv inkişafın qiymətli resursu olan informasiyanın təhlili, qiymətləndirilməsi və istifadəsi üçün məsuliyyət daşıyan dövlət hakimiyyəti və onun aparatına mühüm rol məxsusdur.

## **Fəsil 7. Bir sıra qərb demokratik ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyəti**

*Böyük Britaniya dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. ABŞ dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. Fransa dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. Yunanıstan dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri.*

Hər bir ölkənin daxili və xarici siyasətinin effektivliyi onun - cəmiyyətin intellektual, siyasi, təşkilati, hüquq, idarəetmə, etik, sosial və diplomatik mədəniyyətini özündə təcəssüm etdirən dövlətçilik mədəniyyəti səviyyəsinə daha çox asılıdır. Bu baxımdan Qərb demokratik ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyəti təcrübəsi və xüsusiyyətləri ilə tanışlıq - inkişaf etməkdə olan respublikalar üçün praktik əhəmiyyətə malikdir.<sup>43</sup>

### ***Böyük Britaniya***

Hökumətin parlament çoxluğu ilə formalaşdığı parlament dövlətçiliyinin klassik nümunəsini Böyük Britaniya təmsil edir. *Böyük Britaniyanın dövlətçilik mədəniyyətində* ənənəvilik və islahatçılıq, monarxiya və demokratiya, parlament hakimiyyəti və güclü icra hakimiyyəti, hakimiyyətlərin bölünməsi və onların əməkdaşlığı, dövlətin mərkəzləşdirilməsi və özünüidarə harmonik şəkildə uyğunlaşır.

Ciddi tarixi sarsıntılara baxmayaraq *Böyük Britaniya dövlətçiliyinin inkişafı*, bir çox başqa Avropa ölkələrindən fərqli olaraq, kifayət qədər təkamül, ardıcıl və üzvi surətdə baş verirdi. Əsas etibarilə ada ölkəsi şəraitində və bununla bağlı olan nisbi təhlükəsizliklə və mərkəzləşdirilmiş hakimiyyətə tələbatın azlığı ilə şərtlənən Britaniya siyasi inkişafının xüsusiyyəti, bir sıra dövlət institutları fəaliyyətinin qeyri-formallığı və həyat fəaliyyətinin faktik presedentləri əsasında milli inkişaf idi. Ayrı-ayrı presedentlər dəfələrlə təkrarlanaraq, normaya çevrilir və çox zaman mövcud qanunvericilik ruhuna qarşı çıxan konvensiyalarla (konstitusiyaya razılaşmaları ilə) möhkəmləndirilirdi. Hüquq normalarının formalaşmasında məhkəmə presedentlərinin nəzərə çarpan rolu ilə şərtlənən ingilis hüququnun xüsusiyyəti belə yaranmışdır.

Məşhur ingilis hüquqşünası A. Daysi tərəfindən ifadə edilmiş konvensiyaya normalarına uyğun olaraq, ingilis monarxi hər iki palatanın təsdiq etdiyi qanun layihəsini qəbul etməyə bilməz. Parlament tərəfindən dəstəklənməyən nazirlər istefaya getməli idilər, lordlar isə maliyyə billəri (qanun layihələri) təşəbbüsü qaldırmaq hüququna malik deyillər. Əgər Lordlar palatası məhkəmə rolunu oynayarsa, orada mühakimə üsulu üçün qabaqcadan xüsusi təyin edilmiş “məhkəmə lordları” iclas edirlər.

“Yazılmamış” Britaniya konstitusiyası ona yol verir ki, dövlət institutlarının fəaliyyəti, əsasən, konstitusiyaya xassəli qanun-nizamnamələri və kons-

---

<sup>43</sup> Bu fəslin materialları tərəfimizdən S.V.Pronkin və O.E.Petrininin 2001-ci ildə nəşr edilmiş, bir sıra aparıcı demokratik ölkələrin dövlətçiliyinin ətraflı surətdə açıqlandığı «Государственное управление зарубежных стран» (“Xarici ölkələrin dövlət idarəçiliyi”) kitabı əsasında kulturoloji baxımdan yenidən işlənmiş və ümumiləşdirilmişdir.



titusiya razılaşmaları ilə tənzimlənilir. Birləşmiş Krallığın dövlətçilik mədəniyyətinin orijinallığı həm də onunla şərtlənir ki, dövlət hüququnun mənbələri kimi müvafiq məhkəmə qərarları və dövlətin hüquqi normalarının məhiyyətini izah edən görkəmli hüquqşünasların əsərləri tətbiq edilir.

Böyük Britaniya parlamenti üç əsas elementdən: monarx, lordlar və icmadan ibarətdir ki, bunlardan İcmalar palatası müasir şəraitdə real hakimiyyət vasitəsidir. Dəysin *parlamentin üstünlüyü doktrinasına* uyğun olaraq, parlament istənilən qanunu çıxarmaq və ya onu ləğv etmək suveren hüququna malikdir, onun aktlarını poza biləcək şəxs və ya idarə yoxdur. Hüquqi qüvvəsinə görə bütün qanunlar rəsmən bərabərdirlər ki, bu, əhəmiyyətinə görə qanunlar iyerarxiyasının olmamasını bildirir ki, bu zaman onların daha mühümləri müəyyən “sərtlik” qazanırlar, həmçinin konstitusiya nəzarəti sisteminin olmamasını göstərir.

Böyük Britaniyanın monarxiya quruluşu öz xüsusiyyətləri ilə fərqlənir. Monarxın geniş səlahiyyətləri qanunvericiliklə deyil, konstitusiya razılaşmaları ilə məhdudlaşdırılmışdır. Hüquqi yanaşmada “taxt-tac” anlayışı həm monarxi, həm hakimiyyəti, həm də bütövlükdə dövlət aparatını ifadə edir.

Nazirlərin icra səlahiyyətlərində, hələ orta əsrlərdə formalaşan “kral səhv edə bilməz” və deməli, mühakimə edilə bilməz - prinsipi əsas götürülmüşdür. Lakin idarəetmənin qanunun aliliyi və məsuliyyət əsasında həyata keçirilməsi zəruriliyini nəzərə alaraq, monarxın əmrləri, onlara görə bütövlüklə siyasi və cinayət məsuliyyəti daşıyan nazirlərin imzası ilə təsdiq edilir. Bu qaydanın əsasını - “qanunun pozulmasına haqq qazandırmaq üçün heç kəs kralın əmrinə əsaslanma bilməz” - prinsipi təşkil edirdi.

## **ABŞ**

*Formalaşması və inkişafı spesifik təbii-coğrafi və tarixi şəraitdə, ciddi sosial-mədəni inkişaf təcrübəsinə, müstəqilliyə və özünüidarəyə malik olan, bir çox xalqların mədəniyyətlərinin sintezi mühitində baş vermiş ABŞ dövlətçilik mədəniyyəti* öz xüsusiyyətləri ilə fərqlənir.

Amerikalılar öz dövlətçilik uğurları səbəblərindən birini, qanunverici, icraedici və məhkəmə hakimiyyətlərinin, federal hökumətin və ştatların hökumətlərinin sərt bölgüsünü təmin edən ənənəvi konstitusiya quruluşunda, məşhur “nəzarət və tarazlıq” sistemində görürlər. Amerika 200 ildən artıq hesablanan və daha çox ehtiram edilən milli rəmzlərdən biri olan, ən qədim yazılı və demokratik dünyada fenomenal sabit konstitusiyaya malikdir. İlk demokratik konstitusiya təcrübəsi olaraq, dəfələrlə sosial-mədəni həyatın reallıqları ilə şərtlənən əlavə düzəlişlərə məruz qalmış Amerika konstitusiyası kompromisli xarakter almışdır. Burada liberalların və mühafizəkarla-

rın, federal hökumətin güclü hakimiyyət tərəfdarları və ştatların hüquqları müdafiəçilərinin, azad və quldarlıq ştatlarının maraqları əks olunmuşdur. ABŞ konstitusiyasının xüsusiyyəti, ölkənin əsas qanununun bir çox müddəalarının qeyri-müəyyənliklə əlaqəli problemlərindədir. Amerikada ilk dəfə konstitusiya nəzarəti sistemi yaradılmışdır.

Amerika dövlətçiliyinin konstitusiya modeli, bir-birindən asılı olmayaraq formalaşan, icraçı (prezident) və qanunverici hakimiyyətin sərt bölgüsü, həmçinin məhkəmə hakimiyyətinin müstəqil fəaliyyəti ilə xarakterizə edilən prezident respublikasıdır. Dövlətin siyasi təşkilat forması, ştatların, xüsusən torpaqdan istifadə, polis, təhsil və s. sahələrdə geniş səlahiyyətlərini təmin edən federasiyadır. Federasiyalar və ştatlar arasındakı ixtilafalara baxmayaraq, federal quruluş haqlı olaraq Amerika dövlətçiliyinin müvəffəqiyyətliyi səbəblərindən biri hesab edilir. Ştatların hüququnu yalnız konstitusiya deyil, öz ştatlarına sadıqlığını saxlayan ictimaiyyətin rəyi də qoruyur. Konstitusiyaya edilmiş onuncu əlavə düzəlişə uyğun olaraq (1791), bütün sosial səlahiyyətlərin “ştatlara yaxud xalqa” aid olması elan edildi. Hökumət müəssisələrinin mərkəzləşdirilməsi tendensiyaları, yerli maraqlarla sıx əlaqədar olan üzvlərdən ibarət Konqresin müqavimətinə rast gəlir.

ABŞ-ın dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyəti *respublikaçılıq və liberalizmdir*. Respublikaçılıq, monarxiya Böyük Britaniyası ilə tarixi mübarizə prosesində formalaşmışdır. Öz başlanğıcını Lokkun, Monteskyenin ideyalarından götürən və anqlosakson fərdiyyətçiliyi ilə şərtlənən liberalizm - vətəndaşların, “Hüquqlar haqqında bill”də əksini tapan hüquq bərabərliyinə və siyasi hüquqlarına əsaslanır. İnsanın müstəqilliyinə hörmət üzərində qurulan, Amerika xalqının mühacirlər milləti, “fərdlərin birliyi” kimi formalaşması şəraitində o “amerikanlaşdırılmışdır.” Mühafizəkar mülkiyyətçilik dəyərləri əsasında yaranan, çox vaxt demokratiya ilə qarşı-qarşıya qoyulan bu ənənə sonralar Ruzveltin “Yeni kursu” sayəsində dövlətin sosial öhdəlikləri ilə təkmilləşdirildi.

ABŞ dövlətçilik mədəniyyətinin xarakterik siyasi vasitəsi “məhdud idarəetmə” prinsipinin ifadə edildiyi “nəzarət və tarazlıq” *sistemidir*. Onun mahiyyəti – ikipalatalı qanunverici, icra və məhkəmə hakimiyyətlərinin sərt “şaqlı” bölgüsündən, həmçinin səlahiyyətlərin federasiya və ştatların hakimiyyətləri arasında “üfq” bölgüsündən ibarətdir. ABŞ-ın icra hakimiyyəti Konqresə növbədənənar seçkilər elan etmək hüququna malik deyil, Konqres isə sadə səsvermə ilə prezidentə etimadsızlıq ifadə etmək və onu istefaya göndərmək səlahiyyətində deyil. Prezidentə impiçment (etimadsızlıq) fəvqəladə xarakter daşıyır.

Bununla bərabər hakimiyyətlər “birgə kompetensiyalar sahəsinə” malikdirlər: qanunverici hakimiyyət yalnız Konqresə deyil, həm də prezidentə və

məhkəmələrə məxsusdur. Prezident təxirəsalma veto hüququna malikdir. Məhkəmələr, presedentlərin köməyi ilə hüquq normaları yaradırlar və qanunvericiliyə onun konstitusiyalılığı nöqtəyi-nəzərindən nəzarət edirlər. Prezidentin icra hakimiyyətinə Konqres tərəfindən büdcə vasitəsi ilə nəzarət olunur. Yüksək vəzifələrə təyinatları daxil etməklə, icra hakimiyyətinin bir çox aksiyaları qanunvericilərin sanksiyası ilə həyata keçirilir, onların konstitusiyaya uyğunluğu isə məhkəmələr vasitəsi ilə qiymətləndirilə bilər.

Dövlət hakimiyyəti subyektlərinə müxtəlif səlahiyyət müddətləri təyin edilir. Belə ki, Nümayəndələr palatası iki il, prezident – dörd, senatorlar – altı il, federal hakimlər, “nə qədər ki, özlərini yaxşı aparırlar” (during good behavior), müddətsiz təyin edilirlər ki, bu da, dövlət institutlarını daim yeniləşdirməyə və onların məsuliyyət və rəqabət qabiliyyətinin saxlanmasına imkan verir.

ABŞ üçün xarakterik olan “nəzarət və tarazlıq” sistemi elementlərindən biri, prezident və Konqres palataları seçkilərinin vaxt müxtəlifliyi ilə, həmçinin müxtəlif siyasi partiyalar tərəfindən icraedici və qanunverici hakimiyyətlərə nəzarət etmə ilə şərtlənən “hakimiyyətin bölünməsidir.” 4 ildən bir prezidentin, Nümayəndələr palatasının və Senatın üçdə birinin eyni vaxtda seçildiyi “böyük çərşənbə axşamı” istisnadır. “Bölünmüş hakimiyyət” ABŞ prezidenti və Konqresin əməkdaşlığını çətinləşdirir. Münaqişələrin və siyasi böhranların aradan qaldırılmasına, Konqres üzvlərinin partiya intizamının zəifliyi və Konqres üzvlərinin əsasən öz seçici dairələrinin mənafeyini müdafiə etmək meylliliyi ilə şərtlənən - buna da öz növbəsində, birməndətli dairələrdə qurulmuş majoritar seçki sistemi imkan yaradır - regional mənafeə oyunlar hesabına prezidentin siyasi müxalifətlərlə razılığa gəlməsi imkanı kömək edir.

ABŞ-ın parlament sistemi Konqresin hər iki palatasının – Nümayəndələr palatası və Senatın bərabər hüquqlu olmasından ibarət “bikameralizmi” ilə fərqlənir ki, Böyük Britaniyada bu yoxdur. Qanunların qəbul edilməsi yalnız palatalar arasında tam razılıq olduğu halda mümkündür. Bununla bərabər Nümayəndələr palatası Senatın mümkün olan vetosunu aradan qaldırmaq üçün konstitusiyaya hüququna malik deyil.

Böyük Britaniyada olduğu kimi, ABŞ-da da ikipartiyalı sistem formalaşmışdır. Seçkilərdə qalib gəlmiş partiya “bosslarının” öz fəallarına ümumi vəzifələri payladıqları, əvvəlcə formalaşmış “qənimət” və ya “bossizm” sistemi” artan ictimai narazılıq səbəbindən sonralar ləğv edildi. Bu ənənəni, gələcək seçkilərdə seçicilərin özlərinə namizədləri təyin etmək imkanı verən ilkin seçkilər sistemi - “*praymeriz*” əvəz etdi. Praymerizin öz vəsaitləri hesabına üstün gəlməsi, “böyük seçkilərdə” rəsmi partiya namizədi olmağa

və siyasətçilərin yüksək partiya fəallarından asılılığını minimuma endirməyə imkan verir.

ABŞ Konqresində səsvermənin xarakteri, qanun layihəsinin dairə maraqlarına toxunması yaxud toxunmamasından asılıdır. Birinci halda, hər iki partiyadan mühafizəkarların və liberalların prinsip etibarilə az fərqlənən proqramları ilə iştirak etdikləri qarışıq demokratik-respublika səsverməsi adi hal olur. Siyasi təcrübədə respublikaçıların və mühafizəkar demokratların birgə səsverməsini ifadə edən “konservativ koalisiya” da xarakterikdir.

Partiyaların ictimai dəyəri onların ideoloji fərqləri ilə şərtlənmişdir. Məlum olduğu kimi, “Yeni kurs”, “Yeni üfüqlər” və “Böyük cəmiyyətin” varisləri olan demokratlar, dövlət siyasətinin sosial oriyentasiyası, aztəminatlı amerikalıların himayə edilməsi, ABŞ-da və dünyada insan hüquqlarının müdafiəsi uğrunda çıxış edirlər. Respublikaçılar isə azad bazar münasibətlərini, insanın özünə və ailəsinə görə şəxsi məsuliyyətini, “ucuz dövlət” daxil edən “ənənəvi Amerika dəyərlərinin” qorunması tərəfdarları olaraq, vergilərin azaldılması ilə eyni vaxtda sosial xərclərin azaldılması uğrunda çıxış edirlər. Bununla bərabər onlar demokratları etatizmdə, vergilərin və büdcə xərclərinin artırılmasında, sosial parazitizmin təşviqində təqsirləndirirlər. Buna görə də demokratların tərəfdarları kimi, qadınlar, etnik və dini azlıqlar, dövlətin himayəsindən asılı olan aşağı gəlirli vətəndaşlar çıxış edirlər. Respublikaçılar uğrunda orta və yüksək gəliri olan amerikalılar mübarizə aparırlar. Bu və ya digər partiya mənsub olma qanunverici orqanlarda siyasətçilərin fəaliyyətini asanlaşdırır və onların vəzifə yüksəlişinə kömək edir.

ABŞ dövlətçilik mədəniyyəti üçün, burada rəsmi dövlət-siyasi institut xarakteri almış *lobbizm* xarakterikdir. Lobbizmin geniş yayılması ABŞ konstitusiyasına edilmiş birinci əlavə düzəlişlə şərtlənir ki, buna uyğun olaraq, “xalqın dinc şəkildə toplaşmaq və şikayətlərin təmin edilməsi barədə ərizələrlə hökumətə müraciət etmək hüququ” təmin edilir. Lobbizmin inkişafına üç əsas reallıq təsir göstərmişdir: siyasi partiyaların (onların seçki kompaniyasını maliyyələşdirməyə qadir olan “maraq qruplarından” asılılığı ilə şərtlənən) zəifliyi; hakimiyyət mərkəzlərinin (eyni vaxtda icraedici və qanunverici orqanlarda, mərkəzdə və regionlarda maraqları lobbiləşdirmək zərurəti yaradan) “üfqü” və “şaqlı” yayılması; cəmiyyətdə müxtəlif dəyərlərə və maraqlara malik çoxlu sayda fəal sosial qrupların (siyasi, iqtisadi, sosial, milli, peşəkar, dini və s.) mövcudluğu. Lobbicilik fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsi məqsədi ilə 1938-ci ildə xarici agentlərin qeyd olunması haqqında Qanun qəbul edildi, 1946-cı ildə lobbizmin tənzimlənməsi haqqında Federal qanun, 1995-ci ildə - lobbicilik fəaliyyətinin açıqlanması haqqında Qanun yarandı.

## **Fransa**

*Fransa dövlətçilik mədəniyyətinin* formalaşma və inkişaf xarakteri öz xüsusiyyətləri ilə Böyük Britaniyada və ABŞ-da bu prosesin xarakterindən kəskin surətdə fərqlənir. Bu ölkələrin keçdiyi müqayisəli təkamül yolundan fərqli olaraq, fransız dövlətçiliyinin ağır inkişaf yolu tarixi nöqtəyi-nəzərdən çoxlu siyasi hadisələr və dəyişikliklərlə doludur. Qeyd etmək kifayətdir ki, son 200- dən artıq il ərzində Fransa 4 inqilab, 5 monarxiya, 5 respublika, konstitusiya ilə rəsmiləşdirilməmiş 2 rejim, 4 müvəqqəti hökumət və 12 konstitusiya yaşamışdır. Fransız siyasi rejimləri şərti olaraq: Burbonların (1791-ci il Konstitusiyasına və 1815-ci il Xartiyasına əsasən ) və Orlean monarxiyasının (1830-cu il Konstitusiyasına əsasən) aid edildiyi - *dualist monarxiyaya*; Birinci və İkinci imperiyanın aid edildiyi *avtoritar monarxiyalara*; və Birinci, Üçüncü və Dördüncü respublikaların, Amerika nümunəsinə yaxın, sərt hakimiyyət bölünmələri üzərində qurulmuş İkinci respublikanın, və Beşinci - qarışıq respublikanın aid edildiyi - *parlament respublikalarına* bölünmüşdür.

Çətinliyə baxmayaraq, fransız dövlətçiliyi özündə liberal-demokratik institutların, həm seçki hüququnun genişlənməsi istiqamətində (ümumi seçki hüququ bütünlüklə yalnız 1944-cü ildə müəyyən edilmişdir), həm də respublika rejiminin təşəkkül tapması istiqamətində gedən mütərəqqi inkişaf tendensiyasını aşkar edir. Rejimi “yarıprezident” və ya “qarışıq” adlandırılan Beşinci respublika (1958-ci il Konstitusiyasına əsaslanan) güclü dövlət hakimiyyətinin demokratik institutlarla birləşdirilməsi cəhdini ifadə edir. General Şarl de Qollun dövründə yaranan, müstəsna olaraq fransız xalqına məxsus olan siyasi model, müstəqil dövlət başçısına, parlamentin razılığı ilə hökuməti təyin etmək hüququ təqdim etdi, icra hakimiyyətinin prezident və baş nazir arasında bölünməsinə və parlament quruluşunun “rəsonallığını” təmin etdi. Sonralar fransız dövlətçiliyi təcrübəsi keçmiş sosialist ölkələrində yayıldı.

Müasir Fransada regionlaşdırma siyasətinə baxmayaraq, ölkədə mərkəzi hakimiyyətin təşkili xüsusiyyəti əvvəlki kimi mərkəzi-bürokratik idarə sistemi olaraq qalır. Etatik Fransada yerli özünüidarə heç vaxt İngiltərə və ABŞ-da olduğu qədər əhəmiyyətə malik olmamışdır. Hüquq mədəniyyəti sahəsində Fransa – kontinental, kodeks halına salınmış roman-german hüququnun klassik nümayəndəsidir. “Qarışıq” Fransız dövlət quruluşunun effektivliyi əsas etibarilə, həm də Milli yığıncağa, deməli, hökumətə də hansı partiyanın nəzarət etməsindən asılı olur. Fransa dövlətçilik mədəniyyətini qiymətləndirərkən, ayrı-ayrı mütəxəssislər hesab edirlər ki, “uzunmüddətli”

“inzibati qəyyumluq”, hətta əgər o, “parlamentin müstəqilliyi” ilə uyğunlaşsa da, cəmiyyətin sabit və dinamik inkişafı üçün zəruri şərait yaratmır.”

## *İtaliya*

Roman hüquq sisteminin yayıldığı ölkələr sırasına Roma hüququnun vətəni - *İtaliya da aiddir*. Orta əsrlər dövründə siyasi və ideoloji parçalanmanın olması səbəbindən İtaliya dövlətçilik mədəniyyəti, siyasi təşkilatın respublika (Venesiya), monarxiya (Siciliya krallığı) və teokratik (Vatikan) formalarını özündə birləşdirirdi. XIX əsrin ikinci yarısına qədər ölkə orta əsr parçalanması vəziyyətində qaldı, hərçənd ki, bu vaxt üçün milli dövlətlər quran Avropada artıq burjua-demokratik inqilabları baş verib qurtarmışdı. Bunun nəticəsində İtaliya öz milli-dövlət quruculuğunda, coğrafi və tarixi nöqteyi-nəzərdən daha yaxın olan, və o zaman siyasi cəhətdən ən qabaqcıl ölkələrdən biri hesab edilən Fransa dövlətçilik mədəniyyətini və dövlət idarəçiliyi təcrübəsini mənimsəmişdir.

Müasir İtaliya dövlətçilik mədəniyyəti üçün onun konstitusiya institutlarının sabitliyi xarakterikdir. Yüz ilə yaxın cəmiyyətin və dövlətin həyat fəaliyyəti - yalnız ən ümumi hüquqi normaları təyin edən və hüquqi manevr üçün qanunvericilərə geniş imkanlar verən, “Albertin Statutu” adlandırılan, kifayət qədər çevik konstitusiya ilə müəyyən edilmişdir. Albertin Statutuna əlavə konstitusiya düzəlişləri, konstitusiyanın özünə bərabər qüvvəyə malik xüsusi konstitusiya qanunları ilə daxil edilirdi.

Hazırda ölkədə idarə forması dəyişikliyi möhkəmləndirən və konstitusiya nöqteyi-nəzərindən respublika və demokratik institutların sarsılmazlığını təsdiq edən 1947-ci il konstitusiyası fəaliyyət göstərməkdə davam edir. O, hakimiyyətin müxtəlif sahələrinin tarazlığını təmin edən, dünyada ən demokratik konstitusiyalardan biri hesab edilir. Parlament razılığının olmadığı halda, konstitusiya qanunları referendumla çıxarılır.

İtaliyanın siyasi-ərazi quruluşu üçün vilayət və yerli hakimiyyət orqanları səlahiyyətlərinin genişləndirilməsinə imkan verən federalizm xüsusiyyətləri xarakterikdir. Ölkənin dövlət qulluğu, bütün dövlət idarəçiliyi sistemi effektivliyinin yüksəldilməsinə yönəldilmiş, dövlət aparatının bürokratlaşmadan azad olunması ilə xarakterizə edilir.

İtaliyanın siyasi mədəniyyət xüsusiyyətlərindən biri çoxpartiyalılıqdır. 1993-cü ilə qədər fəaliyyət göstərən, səs çoxluğu vasitəsilə birpartiyalı hökumətin formalaşdırılmasına mane olan “proporsional sistem” dövlətçilik mədəniyyətini hökumət sabitsizliyi fenomeninə gətirib çıxardı. 1946-cı ildən başlayaraq respublikanın mövcud olduğu müddətdə ölkədə 50-dən artıq hökumət dəyişilmişdir. Buna o da səbəb olmuşdur ki, İtaliyanın iki ən bö-

yük partiyası – xristian demokratlar və kommunistlər koalisiyada heç zaman birləşməmişlər. Bu vəziyyətin aradan qaldırılması yalnız 1993-cü ilin seçki sistemi islahatı nəticəsində mümkün oldu.

### ***Yunanıstan***

*Yunanıstanın dövlətçilik mədəniyyəti*, yunan dövlətinin tarixi inkişaf şəraiti ilə bağlı bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Yunan dövlət hüququ və siyasi təfəkkürü Bizans imperiyasının minillik mədəni irsinin təsiri altında formalaşmışdır. Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişafında Yunanıstanın böyük roluna baxmayaraq, b.e.ə. II əsrdə baş verən Roma istilasından başlayaraq 1830-cu ilədək yunanların milli dövləti olmamışdır. Müasir yunan dövlətində, özündə “bizanslıq əlamətlərini” daşıyan konstitusiya, hakimiyyətin bütün sahələrinin hər bir addımını, həmçinin konstitusiya dəyişikliyinə mürəkkəb qaydasını təfəsilatı ilə qeyd edən bir çox müddəalara malikdir. Hakim din - pravoslav dinidir. Kilsə əvvəlki kimi dövlətlə sıx əlaqəli olaraq qalır, keşişlər isə dövlət qulluqçuları kimi əmək haqqı alırlar.

Türkiyədən siyasi asılılıq dövründə yunanlar hakim Osman elitasına fəal şəkildə daxil olsalar da, bəzi yerlərdə isə hətta özünüidarə elementlərini inkişaf etdirdilər də, yunan ziyalılarının formalaşması italyan və alman universitetlərindəki təhsil hesabına baş verirdi. Buna görə Yunanıstanın dövlət quruculuğunda Qərbi Avropa ölkələrinin inkişaf təcrübəsi istifadə edilmişdir. Ölkənin fəal qərbləşmə siyasətini, İngiltərə, Fransa və Rusiya tərəfindən Yunanıstana monarx kimi tövsiyə edilən bavar şahzadəsi aparmışdır. Ölkənin formalaşdırılmasının ilkin mərhələsində dövlət aparatı və hakimiyyət sahələri arasındakı qarşılıqlı münasibətlər bavar nümunəsi üzrə qurulmuşdu, sonrakı dövrdə isə yunan dövlət hüququndakı hakim mövqeni fransız sistemi tutdu.

Bir çox cəhətdən qədim yunan dövlətçiliyi reallıqları ilə oxşar olan siyasi quruluşun qeyri-bərabər inkişafı onda əks olunmuşdur ki, uzun müddət hakimlik etmiş monarxiya, nəinki mütləqdən məhdud qədər təcridən inkişaf etmiş, həm də dəfələrlə respublikaya yer vermiş, həmçinin iki dəfə diktaturanın qurulması ilə müşayiət edilmişdir.

Müasir Yunanıstan, prezident və parlament respublikası ilə orta mövqə tutan unitar, qarışıq dövlətdir. 1974-cü ildə qurulmuş respublikada prezident geniş səlahiyyətlərə malik idi. Lakin zaman keçdikcə onlar parlamentin xeyrinə azaldılmış və ölkənin icraçı və qanunverici hakimiyyətləri arasında, bir növ kompromisə nail olunmuşdur. Yunanıstanın dövlət idarəçiliyi sistemində, kontinental ənənə və Fransa və digər Avropa ölkələrinin dövlət-hüquq normaları və siyasi institutlarının təcrübəsindən birbaşa mənimsəmə

üstünlük təşkil edir. Avropa inkişaf təcrübəsinin təsiri altında Yunanıstanda dövlət hakimiyyətinin desentralizasiyası siyasəti aparılır, ombudsman institutu fəaliyyətə başlayır və s. Buna baxmayaraq ölkədə mühafizəkar modellər də fəaliyyət göstərməkdə davam edirlər ki, onlardan biri yunan dövlət qulluğudur.

Yunan dövlətçilik mədəniyyəti xüsusiyyətlərindən biri - Bizans imperiyası vaxtından irsən keçmiş, ölkənin çoxmillətli tərkibidir. Müasir Yunanıstanda mövcud olan slavyan-makedon, pomak (slavyan-müsəlman) və türk icmaları, mədəni muxtariyyət verilməsi uğrunda mübarizə aparan öz siyasi təşkilatlarına malikdirlər. Ölkədə dini azlıqlar da vardır ki, onlara – katoliklər, uniqlar, yəhudilər və müsəlmanlar, həmçinin rus, polyak və digər diasporalar aid edilirlər.

## **Fəsil 8. Unitar və federal idarəetmə sistemləri: strukturu, funksiyaları, xüsusiyyətləri və modelləri**

### *Unitar və federal idarəetmə sistemləri*

*Unitar sistemin mahiyyəti, üstünlükləri və çatışmamazlıqları. Federal sistemin seçilmə səbəbləri. İdarəetmənin üç səviyyəsi, federal sistemdə inzibati funksiyaların paylanması hüquqi və faktik əhəmiyyəti. Federal sistemin üstünlükləri və nöqsanları.*

Müasir dünyada inzibati-dövlət institutlarının müxtəlif modelləri mövcuddur. Bu və ya digər ölkələrin dövlət idarəçiliyi sisteminin təşkili və fəaliyyət formaları arasında fərqlər, əsasən həyat rifahı və keyfiyyətində ifadə olunan sosial-mədəni və iqtisadi inkişaf səviyyəsi, siyasi rejim və dövlətin ərazi təşkili tipi ilə şərtlənir. Sənaye və aqrar dövlətlər, bir qayda olaraq, nisbətən müxtəlif dövlət idarəçiliyi sistemlərinə malikdirlər. Eyni zamanda sosial-iqtisadi yanaşmada demək olar ki, eyni olan ölkələrdə ideologiya və siyasi rejimdən asılı olaraq müxtəlif inzibati-dövlət idarəçiliyi sistemləri ola bilər.

Qərb ölkələrində inzibati dövlət idarəçiliyinin *unitar və federal sistemləri* daha geniş yayılmışdır.

*Unitar idarəetmə sistemi*, dövlətin tərkibinə daxil olan ərazilərə çox az muxtariyyətin verildiyi mərkəzləşdirilmiş idarəçiliyi ifadə edir. Belə ki, Fransada (departamentlər), İtaliyada (əyalətlər) və İsveçdə (qraflıqlar) ərazi bölmələrinin əsas təyinatı - inzibati idarəçiliyin əlverişliliyidir. *Unitar dövlətlərdə* fərqləndirici xüsusiyyət, bütün ölkə ərazisinin hər yerində qanunla-



rın yerinə yetirilməsidir. Bu zaman bütün səviyyələrdə inzibati idarəetmə orqanlarının statusu vahid qanunla müəyyən edilir.

*Unitar idarəetmə sistemi* eyni bir dövlət qulluğu modelini və mərkəzi administrasiyanın yerli hakimiyyətlər üzərində nəzarəti şərtini təşkil edir. Mərkəzləşdirilmə və unifikasiya təhsilə, hüquq mühafizə orqanlarına və cəmiyyətin digər sosial mədəni institutlarına təsir göstərir. Etatik Fransada mərkəzi nazirliklər vahid ibtidai təhsil planı müəyyən edirlər. Milli hökumət vahid milli polis qüvvələrini yaradır və ölkə departamentlərində vahid məhkəmə sistemi işçilərini təyin edir.

Unitar sistemin nisbi sərtliyinə baxmayaraq, bu modeli seçmiş dövlətlərdə mərkəzi hakimiyyət yerli səviyyədə olan bütün məsələləri həll edə bilməz. Son dövrdə milli-tarixi ərazi hüquqlarının genişlənməsi prosesinin müşahidə edildiyi unitar Böyük Britaniyada yerli idarəetmə orqanları əhəmiyyətli hakimiyyətə malikdirlər. Qraflıqlar və şəhərlər (büro) təhsil, səhiyyə, sosial siyasət və nizam-intizamın qorunması məsələlərini idarə edən öz şuralarını seçirlər. Şuralar tərəfindən konkret idarəetmə sahəsinə məsul olan daimi komitələr yaradılır. Adətən yerli muxtariyyət bütün məsələləri müstəqil həll edir. Mərkəzin müdaxiləsi yalnız müstəsna hallarda ola bilər.

Təcrübə göstərdi ki, *unitar dövlətlərdə* hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi, cəmiyyətin mürəkkəb sosial problemlərinin həlli zamanı əhəmiyyətli üstünlük ola bilər. Bu onunla şərtlənir ki, mərkəzi hakimiyyətin və administrasiyanın çox böyük iqtisadi resursları vardır və planlaşdırma və inkişaf proseslərinin koordinasiyasını həyata keçirmək, sosial proqramların səmərəli maliyyələşdirilməsi naminə vergi siyasətini tənzimləmək imkanına malikdirlər.

*Unitar sistemin nöqsanı kimi* onu hesab etmək qəbul edilmişdir ki, inzibati hakimiyyətin mərkəzdə təmərküzləşməsi regionlarda yaşayan vətəndaşların sosial passivliyinə və onların hökumətdən və administrasiyadan uzaqlaşmasına səbəb olur. Bu, dövlət siyasəti effektivliyinə pis təsir göstərə bilər. Bunu nəzərə alaraq, BMT-nin inzibati-dövlət idarəçiliyi məsələləri üzrə ekspertləri tərəfindən hökumət funksiyaları və qərarlarının desentralizasiyasına və səpələnməsinə, yerli hakimiyyət orqanlarının hüquqi və maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsinə dair tədbirlər görülməsi milli hökumətlərə tövsiyə edilmişdir.

Dövlət idarəçiliyinin *federal idarəetmə sistemi* qanun əsasında, mərkəzi hakimiyyət tərəfindən sərbəst şəkildə dəyişdirilə və ya ləğv edilə bilməyən, nisbətən müstəqil siyasi vahidlərdən ibarətdir. Federal dövlətlərdə yerli idarəetmə orqanları qraflıqlarda və şəhərlərdə, adətən, ştatlar, ərazilər və ya əyalətlərin hakimiyyətləri tərəfindən formalaşdırılır. Onların inzibati məsuliyyət strukturu ştat qanunvericiləri tərəfindən işlənib hazırlanan xartiyalar-

la müəyyən edilir. Onların tərəfindən də xartiyaya, zəruri yeniliklərin hüquqi təminatına imkan verən düzəlişlər daxil edilə bilər.

Dövlət idarəçiliyi *federal sisteminin seçilməsi* tarixən aşağıdakı səbəblərlə şərtlənir: dövlət təhlükəsizliyini möhkəmləndirmək cəhdi ilə; bir neçə kiçik dövlətlərin təcavüzkar ekspansiyası üçün qüvvələri birləşdirmək cəhdi ilə; müəyyən sosial sinfin iqtisadi üstünlük əldə etmək cəhdi ilə; milli vəhdətin qorunması cəhdi ilə. Daha güclü qonşulardan qorunmaq məqsədilə bir neçə kiçik dövlətlərin resurslarının birləşdirilməsi, federal idarəetmə sistemli ölkələrin təhlükəsizlik səviyyəsinin yüksəldilməsinə imkan verir. Belə dövlətlərin tarixi nümunəsi kimi (birinci tip) adətən Braziliya və İsveçrə göstərilir. *İkinci tip nümunə kimi*, pərakəndə alman ərazilərinin hərbi və diplomatik resurslarını birləşdirən və XIX əsrin sonunda dünyanın aparıcı dövlətlərindən birinə çevrilən Bismark Almaniyası göstərilir. *Üçüncü tip nümunə* ABŞ-dır ki, burada 1787-ci il Konstitusiyası mərkəzi hakimiyyətin statusunu möhkəmləndirməklə, dövlətin təsisçi-banilərinin əmlak maraqlarını qanunvericiliklə müdafiə etdi. *Dördüncü tip nümunə* (Böyük Britaniyanın müstəmləkə hökmranlığı başa çatdıqdan sonra) - Benqal, Pəncab, Marathastan, Racastan kimi öz milli muxtariyyətini qoruyan kiçik hind dövlətlərinin vahid federal milli dövlətdə birləşməsidir.

*Federal sistemdə prinsip etibarilə bir-birindən asılı olmayan üç piramidaşəkilli idarəetmə səviyyəsi yaradılır* ki, onların hər biri müəyyən sahə məsələlərinə cavab verir: milli (mərkəzi və ya federal), regional (əyalətlərin, ərazilərin və ştatların idarə edilməsi), yerli. Bu zaman dövlətin inzibati funksiyaları federasiya və federasiyanın subyektləri arasında bölünür. Bu bölünmənin hüquqi və faktik əhəmiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir. Birincisi, dövlət aparatının müəyyən müxtəlifliyi yaradılır, belə ki, federasiyanın hər bir üzvü dövlət idarəçiliyinin daha üstün tutulan strukturunu sərbəst seçməkdə haqlıdır. İkincisi, administrasiyanın bir-biri ilə üzvi əlaqəsi olmayan iki səviyyəsi yaradılır. İkisəviyyəli sistemin xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, əgər funksiyalar mərkəzi səviyyəyə və federasiya subyektinə aid olarsa, o hallarda çətinliklər yaranır, çünki mərkəzi səviyyə problemlərin həllinə birbaşa təsir etmək imkanından məhrumdur. Üçüncüsü, müxtəlif idarəetmə orqanlarında iş üçün qulluqçu kadrların seçilməsi sahəsində problem yaranır, xüsusilə mərkəzi aparatda bu və ya digər regionu təmsil edən qulluqçuların monopoliyasına gətirib çıxaran, vəzifələrin ədalətsiz bölgüsü şəraiti yaranır.

*Federal idarəetmə sistemi* bir sıra üstünlüklərə malikdir. Birincisi, bu, rayon vətəndaşlarının rəyini nəzərə almaqla, yerli səviyyədə operativ qərarlar qəbul etmək imkanındır. İkincisi, bu, yeni sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi, ekoloji və digər proqramların işlənilib hazırlanmasında və həyata ke-

çirilməsində eksperiment aparmağa imkan verən daha yüksək mobillik səviyyəsidir. Bununla bərabər federal idarə sisteminin çatışmamazlıqlarına, yerli səviyyədə qərarların qəbulunun müəyyən çətinlikləri aiddir. Birincisi, bu, sosial proqramların maliyyələşdirilməsi üçün vəsaitlərin azlığıdır. İkincisi, yerli idarəetmə aparatının vəzifəli şəxslərinin təlim və peşəkar ixtisas hazırlığının kifayət qədər yüksək səviyyədə olmamasıdır. Üçüncüsü, bu, yerli səviyyədə qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı xidmətlərin və yaramaz koordinasiyanın ikiqat artması ehtimalıdır.

Unitar sistemin bir sıra obyektiv üstünlüklərini nəzərə alaraq, bəzi federal dövlətlər, xüsusilə, ABŞ və Almaniya, idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi siyasətini tətbiq etməyə başladılar. Bu, milli iqtisadi siyasətin aparılmasında və ümummilli maraqlara cavab verən sosial proqramların maliyyələşdirilməsində öz ifadəsini tapır.

### ***Dövlət idarəçiliyinin səviyyələri***

*İdarəçiliyin üç səviyyəsi: milli (federal), regional və yerli. İdarəçiliyin milli səviyyəsi. Yeni nazirliklərin yaradılması məqsədləri. İdarəçiliyin regional səviyyəsi. Federal qanunların həyata keçirilməsinin iki səviyyəsi. Yerli idarəçilik səviyyəsinin altı əsas funksiyası. İnzibati orqanların təsnifatları. Qərargah, köməkçi və operativ xidmətlər.*

İdarəetmə modelindən asılı olmayaraq, *müasir demokratik dövlətlərdə, bir qayda olaraq, üç idarəetmə səviyyəsi fəaliyyət göstərir: milli, regional və yerli.* İnzibati idarəçiliyin hər bir səviyyəsi müəyyən kompetensiyalara malikdir və qanuna uyğun olaraq, siyasi cəhətdən parlamentə, hökumətə, icma nümayəndəliyinə və ya dövlət orqanlarına tabedir.

Demokratik ölkələrin çoxunda *milli və ya federal idarəetmə səviyyəsi prezident administrasiyası, hökumət aparatı, parlament aparatı və Ali məhkəməni daxil edir.* Struktur baxımdan mərkəzi idarəetmə orqanları - hökumətin əvəz edilməsi, nazirliklərin yenidən təşkili və ya yeni nazirliklərin yaranması ilə yaxud sadəcə zamanın tələbləri ilə tez-tez dəyişmələrə məruz qalırlar.

*Yeni nazirliklərin yaradılması aşağıdakı məqsədlərlə şərtlənir:*

- Nazirliyin bir nəfər tərəfindən rəhbərlik üçün əlverişli dinamik struktura yenidən təşkili vasitəsilə idarəetmə effektivliyinin təmin edilməsi ilə.
- Xüsusi təyinatlı vəzifələrin yerinə yetirilməsi ilə.
- Koalisiya kabinetlərinin siyasi maraqlarının təmin edilməsi ilə.

- Hər hansı bir şəxsiyyətin şöhrətpərəstliyinin təmin edilməsi yaxud mühüm mənsəb görünüşüylə onun aktiv fəaliyyətdən kənar edilməsi zəruriliyi ilə şərtlənən, şəxsi xarakterli mülahizələrə görə ilə.
- Hökumətdə özünün nazir dərəcəsidəki nümayəndəsi vasitəsi ilə öz korporativ maraqlarının müdafiəsi məqsədini qoyan bir və ya bir neçə təzyiqlə qruplarının cəhdlərinin təmin edilməsi ilə.

Müxtəlif ölkələrdə bütün səviyyələrdə inzibati islahatların əksəriyyətinin əsasını, səlahiyyətlərin toqquşmasına səbəb olan funksiyaların nazirliklər və müəssisələr arasında yenidən bölünməsi təşkil edir.

*Regional idarəetmə səviyyəsi* (respublikalar, ştatlar, ərazilər, əyalətlər) federal və unitar idarəçilikli ölkələrdə özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir. *Federal dövlətlərdə* inzibati idarəetmə məsələlərinin çox hissəsi, federal qanunların əksəriyyətinin və öz hüququnun reallaşdırılması - regional səviyyəyə aiddir. *Federal qanunların həyata keçirilməsinin iki səviyyəsi məlumdur. Birinci - federasiyanın tapşırığı ilə idarə etmədir ki, bu zaman regionun inzibati orqanları federal hakimiyyətin sərəncamlarına tabe olur və onun tərəfindən hüquqi və xüsusi nəzarət olunur. İkinci – federal hüququn öz məsuliyyəti ilə həyata keçirilməsidir ki, bu zaman regionun inzibati orqanlarına yalnız hüquqi nəzarət olunur.*

Federal sistem regional idarəetmə orqanlarının həmin regionun qanunlarına uyğun olaraq yaradılmasını nəzərdə tutur.

*Yerli idarəetmə səviyyəsi* (qraflıq, şəhər) dövlət tipindən asılı olmayaraq, altı əsas funksiyanın yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Bu - polis, yangından mühafizə və səhiyyə xidməti təminatını nəzərdə tutan *ictimai təhlükəsizlik*; yaşlı insanlara, əlillərə və uşaqlara yardım *proqramları*; zonalaşdırma yol təhlükəsizliyi və istehlakçıların müdafiəsi ilə bağlı *tənzimləyici funksiyalar*; *ictimai quruculuğun planlaşdırılması*; *ictimai xidmətlər* (məktəblər, kitabxanalar, parklar); *dövlət müəssisələrinə sahib olma və onları idarə etmədir.*

*Demokratik ölkələrdə inzibati orqanların müxtəlif təsnifatları* mövcuddur. Leonard Uaytın klassik modelinə görə təşkilatların və ya xidmətlərin üç kateqoriyası hamı tərəfindən qəbul olunmuş hesab edilir: *qərargah xidmətləri, köməkçi xidmətlər və operativ xidmətlər.*

*Qərargah xidmətləri* – strateji idarə ilə bağlı fəaliyyəti həyata keçirən məmurlardır. Onlar mühüm qərarların qəbul edilməsi prosesində yaranan məsələlərin işlənilib hazırlanması ilə məşğul olurlar. Nazirliklər və idarələrin aid edildiyi qərargah xidmətləri fəaliyyətinin əsas istiqamətləri bunlardır:

1. Təşkilatın siyasətinin formalaşdırılması üçün zəruri olan elmi tədqiqatların və işləmələrin həyata keçirilməsi, həmçinin onun rəhbərlərinin konsultasiya alması.

2. Təşkilatın gələcək inkişafının mümkün istiqamətləri haqqında hipotezlərin, həmçinin xarici təsir amillərinin işlənilib hazırlanması.
3. Təşkilatın planlar, layihələr və tədbirlər proqramlarının işlənilib hazırlanması.
4. Proqramların və qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsi monitorinqi, köməkçi və operativ xidmətlər fəaliyyətlərinin koordinasiyası.
5. İş metodlarının təkmilləşdirilməsi və struktur yenidən qurulması üzrə tədbirlərin işlənilib hazırlanması.

*Köməkçi xidmətlər* – son məqsədləri olmayan inzibati strukturlardır, onların fəaliyyəti digər qulluqlara müxtəlif vasitələr və xidmətlər yolu ilə yardım göstərmədən ibarətdir. Hər şeydən əvvəl, onlara kadrlar sahəsində idarəçilik və ya xidmətlər göstərən qulluqlar, (kadrlar məsələlərinin icrası, qulluqçuların təliminin təşkili, ştatların komplektləşdirilməsinin təmin edilməsi), hüquqi şöbələr, maliyyə, mühasibat, təchizat və tədarük xidmətləri, məkənaçılıq büroları aid edilir.

Fəaliyyət funksiyaları şəbəkəsinin artması və müxtəlif inzibati xidmətlərin situativ vəzifələrinin bir-biri ilə kəsişməsindən yaranan çətinliklərin aradan qaldırılması məqsədilə bir neçə müəlliflər tərəfindən, qərargah xidmətlərini yardımçı xidmətlərlə vəhdətdə nəzərdən keçirmək təklif olunur ki, bunun üçün “üfq xidmət” anlayışı daxil edilmişdir.

*Operativ xidmətlər* - əhəliyə müəyyən xidmətlərin təqdim edilməsi ilə bağlı məsələləri yerinə yetirən inzibati strukturlardır. Onlara prefekturada şəxsiyyəti təsdiq etmə bürosu, poçt şöbələri, bələdiyyə kitabxanaları və s. aid edilir.

### ***İnzibati idarəetmə orqanlarının funksiyaları***

*Müasir bürokratiya - nüfuzlu siyasi qüvvə kimi. Qərarların icrası. Xidmət. Tənzimləmə. Lisenziyalaşdırma. İnformasiya toplanması. Kommunal təsərrüfat. Ekspertiza. Diskresion fəaliyyət.*

Üçüncü minilliyin əvvəli üçün dövlət bürokratiyası Maks Veber bürokratiyasının “ideal model” qaydaları və çərçivələrini çoxdan adlanmış nüfuzlu siyasi qüvvə oldu. O, müstəqilliyin və ixtisaslaşmanın yüksək səviyyəsinə çatmışdır. Bu səbəbdən *müasir bürokratlardan* nəinki peşəkir inzibati, politoloji, iqtisadi və texniki biliklər, həm də *universal kulturoloji biliklər tələb olunur*. Bu onunla əlaqədardır ki, inzibati fəaliyyət üçün bu gün ekspert və diskresion fəaliyyət təyinedici əhəmiyyət qazanmışdır. Bu gün dövlət idarəçiliyinin əsas funksiyalara yalnız icra deyil, prinsip etibarilə yeni

vəzifə – qərarların qəbulu da daxildir. Məmurlar milli inkişaf proqramlarını işləyib hazırlamaq və dövlətin mühüm siyasi qərarlarının qəbul edilməsi ilə bağlı problemlərin müzakirəsində iştirak etmək imkanına malikdirlər.

Müasir dövlət aparatı fəaliyyətinin mahiyyətini və xüsusiyyətlərini başa düşmək üçün inzibati-dövlət idarəçiliyi funksiyalarının təhlili mühüm əhəmiyyətə malikdir. Amerika politoloqları *Maykl Roskin, Robert Kord və Uolter Cons* inzibati-dövlət idarəçiliyinin xarakteristikasını və daha ümumi funksiyalarını göstərir. Onlar tərəfindən *dövlət administrasiyasının altı əsas fəaliyyət istiqaməti müəyyən edilmişdir: qərarların icrası, xidmət, tənzimləmə, lisenziyalaşdırma, məlumat toplanması və kommunal təsərrüfat*. Əslində həyatın dialektik mürəkkəbləşməsi və idarəçilik fəaliyyətinin permanent inkişafı ilə əlaqədar olaraq, hazırkı dövrdə belə qarşılıqlı əlaqəli funksiyalar daha çoxdur.

*Dövlət administrasiyasının birinci və əsas funksiyası - icra hakimiyyəti tərəfindən işlənib hazırlanan siyasətin və qəbul edilmiş qərarların icrası və həyata keçirilməsidir. Bununla yanaşı o, idarəetmə prinsiplərinin işlənib hazırlanması ilə də məşğul olur.* Birləşmiş Krallıqda administrasiya nazirliklərinin fəaliyyətində, qanun layihələrinin işlənib hazırlanmasında yardım göstərir, xüsusi korporasiyalar vasitəsilə iqtisadiyyatda dövlət sektorunun idarə edilməsini həyata keçirir. Böyük Britaniyanın Milli səhiyyəsi vətəndaşların azad tibbi təminatı siyasətini həyata keçirir, tibbi hazırlığın, tibb işçilərinə patent verilməsinin, hospitalların idarə edilməsinin nəzarətini tətbiq edir. ABŞ-da Səhiyyə və tibbi yardım departamenti ştatları federal fondlarla təmin edir və onların təyinatı üzrə istifadə edilməsinə nəzarəti həyata keçirir.

*Administrasiyanın ikinci mühüm funksiyası - xidmətdir, bu məqsədlə əhaliyə xidmət üzrə xüsusi dövlət agentlikləri yaradılır.* Demokratik ölkələrdə əhaliyə hökumət xidmətləri göstərilməsinin əsas sahələri arasında səhiyyəni, mədəniyyəti, meteoroloji xidməti, kənd təsərrüfatı xidmətini, işə düzəltməni və s. göstərmək olar.

*Üçüncü funksiya - əhalinin rifahının qorunmasına istiqamətlənən həyat fəaliyyətinin tənzimlənməsidir.* Almaniyada milli qanunverici hakimiyyətin Ali palatası – Bundesrat, federal qanunvericiliyin ölkənin ərazi hökumətləri tərəfindən yerinə yetirilməsinə nəzarəti həyata keçirir. Almaniyanın Federal inzibati məhkəmələri ərazi hökumətlərini milli qanunlara tabe olmağa məcbur etmək hüququ almışlar. Bir sıra Qərbi ölkələrində xüsusi hökumət komissiyaları, agentlikləri və departamentləri fabriklərdə iş şəraitinin, birja fəaliyyəti təhlükəsizliyinin tənzimlənməsi, həmkarlar ittifaqına seçkilərə nəzarət və s. ilə məşğul olurlar. Bu zaman tənzimləmə müəyyən ictimai fəa-

liyyətləri dayandırmaq və ya kəsmək hüququnda ifadə edilən qüvvələr potensialı ilə müdafiə edilir.

*Administrasiyanın dördüncü funksiyası - lisenziya fəaliyyətidir.* Bu funksiyanın təyinatı, hökumət tərəfindən insan fəaliyyətinin müəyyən sahələrində standartların və minimal məhdudiyətlərin təyin edilməsidir. Bu və ya digər fəaliyyət növü ilə məşğul olmaq istəyən vətəndaşlar hökumət tərəfindən təyin edilən standartlara əsaslanmalıdırlar. *Unitar dövlətlərdə* belə standartlar və meyarlar milli hökumətlər tərəfindən təyin edilir. *Federal dövlətlərdə* isə əhəmiyyətindən asılı olaraq, standartların bir hissəsi ştatlar, əyalətlər və ya dövlət departamentləri tərəfindən təyin edilə bilər. Bu - ictimai məktəblərdə müəllimlik fəaliyyətinə, daşınmaz əmlakın satılmasına, xüsusi praktikaya, sürücülük hüquqlarının verilməsinə və s. aiddir. Bütün ölkələrdə tele- və radio yayımı lisenziyaları mərkəzi və ya federal hökumət tərəfindən verilir.

*Dövlət administrasiyasının beşinci funksiyası - informasiya toplanmasıdır.* İnformasiyanın əsas təyinatı: qanun pozuntusunun aşkar edilməsi və obyektiv məlumatlar əsasında düzgün siyasi qərarın qəbul edilməsidir. Əsas vəzifə hadisələr, faktlar və insanlar haqqında obyektiv informasiyanın hazırlanmasıdır. *Obyektiv informasiyanın alınması* və milli inkişaf proqramlarının işlənilməsi üçün bütün müasir dövlətlər tərəfindən agentliklər, federal bürolar, nazirliklər və ya xüsusi komissiyalar səviyyəsində faktik dəlillərə əsaslanan *xüsusi tədqiqatlar aparılır.* Bu - enerjiyə, əhəlinin tibbi təminatına, ətraf aləmin mühafizəsinə, vətəndaşların hüquqlarının müdafiəsinə və s. olan milli tələbatlara aiddir. Məsələn, ABŞ-da vətəndaşların hüquq məsələləri üzrə lazımı qərarın qəbul edilməsindən əvvəl Ədliyyə departamenti daxilində Vətəndaş hüquqları şöbəsi tərəfindən xüsusi tədqiqatlar aparılır. FTB (Federal Təhlükəsizlik Bürosu) ölkənin milli maraqlarına və ya şəxsiyyətin hüququna qarşı təxribatçılıq fəaliyyəti ilə bağlı tədqiqat aparır.

*Altıncı funksiya* - vətəndaşların həyat fəaliyyətini təmin edən əsas şərtlərdən biri olan *kommunal təsərrüfatın lazımı fəaliyyətinin təmin edilməsidir.*

*Dövlət bürokratiyasının yeddinci funksiyası - ekspertizadır.* Mütəxəssislərin məmurlar tərəfindən təmin edilən elmi və texniki ekspertizası, qanunverici və icraçı hakimiyyətin fəaliyyətində, ictimai və dövlət inkişafının mürəkkəb problemlərinin həllində istifadə edilir. Müasir demokratik dövlətlərdə bu funksiya bürokratların ictimai siyasətə ən mühüm təsir vasitəsi olmuş, bürokratiyanın müşavirəçi rolunun qanunverici və icraedici fəaliyyətin ayrılmaz hissəsinə çevrilməsini şərtləndirmişdir. Ekspertlər, müşavirlər və konsultantlar qanunların hazırlanmasında, siyasətin formalaşdırılmasında və hökumət qərarlarının qəbulunda böyük rol oynayır, onlara görə yüksək məsuliyyət daşıyırlar. Ekspertiza cəmiyyətin və konstruktiv xarici

siyasətin sabit və təhlükəsiz inkişaf şərtlərini müəyyən etməyə imkan verir. Bu, dövlət qanunlarının interpretasiyasına, ideologiyaya və siyasətə, idarə etməyə, sənayedə işlərin aparılması təhlükəsizliyinə, beynəlxalq münasibətlərə və s. aiddir. Bizim günlərdə universal biliklərin, sistemli və situativ təhlilin istifadəsini nəzərdə tutan “geniş görüş dairəsi” əsasında (F.M.) düzgün siyasi, sosial-mədəni və iqtisadi hökumət qərarlarının qəbul edilməsinə imkan verən *kulturoloji ekspertiza mühüm əhəmiyyət qazanır.*

*Dövlət inzibatchılığının səkkizinci funksiyası - diskresion fəaliyyətdir.* Diskresion fəaliyyət - qanunla, məqsədlərlə şərtlənən, qanunların yerinə yetirilməsi və müvəffəqiyyətə nail olma üçün zəruri olan qərarların çıxarılmasında bürokratların hüququ və məsuliyyəti ilə bağlıdır. Diskresion fəaliyyətin inkişafı hakimiyyət agentliklərinin yalnız nümayəndəliklərin deyil, həm də siyasi hakimiyyətin daşıyıcıları olmasına imkan yaratdı. Dövlət qanununu necə yerinə yetirmək və ya siyasəti necə həyata keçirmək haqqında müstəsna qərar qəbul etmək hüququna malik olan agentlik, ictimai qanunları, qaydaları və nizam-intizamı müəyyən etmək imkanı qazanır. Bu, əhalinin sağlamlığının qorunmasına, qiymət siyasətinə, gəmiçilik qaydalarına və cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin digər sahələrinə aid edilir.

XX əsrin axırında Böyük Britaniyada dövlət idarəçiliyi sisteminin modernləşdirilməsinə Marqaret Tetçer məlum töhfələr daxil etmişdir. Onun təklif etdiyi proqramın reallaşdırılması müxtəlif səviyyəli məmurların funksional vəzifələrinin daha dəqiq bölünməsinə imkan verdi və ölkənin administrasiya personalı sayının əhəmiyyətli dərəcədə azaldılmasına gətirib çıxardı. Bununla yanaşı qeyri-hökumət təşkilatları statuslu və onların özəlləşdirilməsi hüququ ilə “kvanço” idarə sisteminin keyfiyyətə yeni agentlikləri yaradıldı. Bu yeniliklər Britaniya sisteminin bazar şəraitinə yaxınlaşdırılması və mülki əhalinin dövlətin inzibati xidmətlərinə ehtiyacının daha tam şəkildə ödənilməsi hesabına dövlət idarəçiliyi effektivliyini yüksəltməyə imkan verdi.

Dövlət idarəçiliyi prosesi dinamik xarakter daşıyır və hər bir ölkənin konkret tələblərinə və dünya sivilizasiyasının çağırışlarına uyğun olaraq, dialektik dəyişikliklərə, islahata və təkmilləşməyə məruz qalır.

## **Fəsil 9. Unitar tipli dövlət idarəçiliyi olan ölkələrdə dövlət qulluğu mədəniyyəti**

Dövlət idarəçiliyinin ən mühüm özəyi dövlət qulluğudur. Müasir dövlət idarəçiliyinin qərb təcrübəsi üçün dövlət qulluğunun iki modeli daha xarakterikdir: *karyera və pozisiya*. *Karyera* modeli əsasən Fransa, Almaniya, Avstriya, Yaponiya, Macarıstan, Polşa və digər ölkələrdə yayılmışdır.



Onun üçün vəzifəyə ömürlük təyinatı, məmurların karyerasını, kadrların xüsusi hazırlığını və müsabiqə yolu ilə seçilməsini nəzərdə tutan mühafizəkarlıq və ciddi bürokratik iyerarxiya xarakterikdir. Meritokratik sistem prinsiplərinə əsaslanan, ən çox Böyük Britaniya, ABŞ, Kanada, Hollandiya, Avstriya, Yeni Zelandiya və Skandinaviya ölkələrində geniş yayılmış *pozisiya* modeli - yüksək mobilliyi və karyera sabitsizliyi ilə fərqlənir. O, iş qəbulun müqavilə formasını, daxil olan zaman müsabiqəli seçimi və qulluqda gələcək irəliləməni nəzərdə tutur. Hər iki sistemdə başlıca tələb - özündə peşəkar bilikləri, texnologiyaları, mütəxəssisliyi, qanuna istinadı, məsuliyyəti və yüksək insan münasibətləri mədəniyyətini birləşdirən - yüksək idarəetmə mədəniyyətidir.

Qərb ölkələri dövlət qulluğunun müasir inkişaf tendensiyası əhaliyə dövlət xidmətlərinin təşkilini təmin edən *modernləşdirmədir*. Bu, dövlət sektorunun daha çox aşkarlığının təmin edilməsində və cəmiyyətə təqdim edilən dövlət qulluqları keyfiyyətinin yüksəldilməsində, onların informasiya tələbatlarının və hökumətin fəaliyyətindən gözləmərinin daha dolğun şəkildə təmin edilməsində, cəmiyyətdə və dövlətdə, həmçinin beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti sahəsində aparılan progressiv dəyişikliklərdə öz ifadəsini tapır. O, yeni srukturların yaradılması, tədqiqatların, təhsilin, maarifin, dövlət qulluğu ilə bağlı konsultativ xidmətlərin genişləndirilməsi ilə müşayiət olunur. Xidmətlərin göstərilməsi üzrə belə fəaliyyətin daha geniş yayılmış formaları – “sərbəst daxilolma mərkəzləri” (məsələn, internet-resurslara) və “telefonlaşdırma mərkəzləri” (Kanada), “elektron hökumət” proqramları (Almaniya, Macarıstan), “informasiya mərkəzləri” (Macarıstan, Polşa), “keyfiyyət proqramlarıdır” (Yunanıstan).

### ***Birləşmiş Krallıq***

*Daimi mülki qulluq institutunun yaradılması. Norkkot-Trevelyan islahatı. İnzibati-dövlət idarəçiliyinin mərkəzi və yerli səviyyələri. Siyasi və inzibati idarəetmə sahələrinin bölünməsi səbəbləri. Fulton islahatı. Dövlət qulluğunun menecer modeli. Siyasi və inzibati rəhbərlər qrupu. İnzibati qrup. Elmi-peşəkar işçilər və texniki mütəxəssislər qrupu. “Ceneralistlərin” hazırlanmasının üstünlükləri. D. Stilin dörd arqumenti. İnzibati-dövlət sistemi idarəçiliyinə tarixən formalaşmış dörd nəzarət forması. Mülki qulluğa qəbul və qulluqda irəli çəkilmə. Məmurların yenidən hazırlanması sistemi.*

Tarixən ilk nazirliklər Böyük Britaniyada hələ XVIII əsrin ikinci yarısında meydana çıxmışdır. Bu nazirliklərin ştatlarını ilk əvvəl klerklər təşkil edirdilər ki, onların kral patentlərinin sahibləri tərəfindən öz şəxsi mülkiyyəti kimi mənimsənilən vəzifələri satılır və alınır. Məmurlar, Taxtda vəzifə sahibinin patentdən gələn gəlirin bir hissəsini alan şəxsi köməkçiləri hesab edilirdilər. Belə bir şəraitdə ölkədə nepotizm inkişaf edirdi. Dövlət vəzifələrinin təqdim edilmə qaydası hamilik idi, imtahanlar və ya müsabiqələr sistemi isə yox idi.

*Daimi peşəkar mülki qulluq institutu Böyük Britaniyada yalnız XIX əsrin ikinci yarısında meydana çıxdı. 1850-1870-ci illərdə İngiltərədə daimi peşəkar dövlət qulluğunun əsasını qoyan və XX əsrin 70-ci illərinə qədər konstruktiv dəyişikliklərə məruz qalmayan Norkkot-Trevelyan islahatı həyata keçirildi. İslahat görkəmli siyasi xadimlər – iri məmur Ç. Trevelyan və İcmalar palatasının üzvü S. Norkkot tərəfindən hazırlanmış və reallaşdırılmışdır. Norkkot-Trevelyan islahatının mahiyyəti hamilik sisteminin ləğvi və açıq müsabiqə imtahanları sisteminin tətbiqi idi. Norkkot-Trevelyan islahatını İngiltərədə, bürokratiyanın simasında, hakim sinfə inzibati-dövlət idarəçiliyi aparatına nəzarət aləti yaratmağa imkan verən mühüm töhfə kimi nəzərdən keçirmək qəbul edilmişdir. Yenilik həm də o idi ki, bütün nazirliklərin personalı vahid mülki qulluqda birləşdirildi. Vəzifədə irəliləmədə, təqaüdlərin ödənilməsi və təyin edilməsində də yeni qaydalar müəyyən edildi. 1855-ci ildə namizədlər üçün müsabiqələr keçirən Mülki qulluq işləri üzrə komissiya yaradıldı. Buna baxmayaraq, məxfi hamilik nəzarətini müdafiə edən mühafizəkar dairələrin müqaviməti ilə əlaqədar, islahatın praktik tətbiqi illərlə uzandı. 1870-ci ildə açıq imtahanların məcburiliyini tətbiq edən və məmurların qəbulunun bütün yeni sistemə rəhbərliyi Komissiyaya verən əmrin dərc edilməsi ilə vəziyyət dəyişdi.*

*Birləşmiş Krallıq unitar tipli inzibati-dövlət idarəçiliyi tipinə malik ölkədir. Dünya praktikası göstərir ki, federal tiplə müqayisədə, unitar tipli ölkələrin hökuməti və mərkəzi administrasiyası cəmiyyətin həyatına daha dərin təsir göstərilir. Buna əsas etibarilə, milli polis qüvvələrinin olması, yerli polisə ciddi nəzarət, həmçinin əməkdaşları adətən mərkəzi administrasiya tərəfindən təyin edilən vahid məhkəmə sistemi imkan verir.*

*Böyük Britaniyada inzibati-dövlət idarəçiliyinin iki əsas – mərkəzi və yerli səviyyəsi mövcuddur. Britaniya hökumətinin mərkəzi administrasiyasına peşəkar administrator olan daimi katib rəhbərlik edir. Onun rəhbərliyi altında çoxlu köməkçilər, müavinlər və inzibati idarəçiliyin daha aşağı səviyyəli qulluqçuları çalışırlar. Bürokratlar öz nazirinin siyasi xəttinə loyallığı və sadıqlığı ilə fərqlənilirlər, şəxsi təşəbbüs isə ümumiyyətlə, onların fəaliyyəti üçün xarakterik deyil.*

*Böyük Britaniyanın milli keyfiyyətlərindən biri - unitar sistem çərçivəsində güclü özünüidarə ənənələrinin saxlanmasıdır. Ölkədə inzibati hakimiyyətin müəyyən desentralizasiyasına Britaniya hökumətinin XIX əsrdə yer alan yerli səviyyədə gücləndirilməsi səbəb oldu. Böyük Britaniyanın bütün qraflıqları və şəhərləri öz Şurasını seçir. Şuraların hər biri müəyyən idarəetmə sahəsi: təhsil, səhiyyə, polis və sosial məsələlər üzrə məsuliyyət daşıyır. Mərkəzi administrasiyanın yerli işlərə qarışmaq kimi müstəsna hüququ praktikada az təsadüf ediləndir, belə ki, britaniyalılar yerli muxtariyyəti yüksək qiymətləndirirlər.*

*Birləşmiş Krallıqda XX əsrin əvvəlində formalaşan dövlət idarəçiliyi sisteminin xüsusiyyəti siyasi və inzibati sahələrin bölünməsi idi. Mülki qulluq Taxtın siyasi (parlament) qulluğundan ayrılıqda mövcud idi. İngilis politoloqlarının fikrincə, ölkədə qeyri-siyasi mülki qulluq institutunun bərqərar olması və inkişafı iki əsas səbəblə şərtlənmişdir. Birincisi - ingilis məmurlarının vəzifəyə, tarixən şəxsi mülkiyyətə formalaşan münasibəti ilə, ikincisi - inkişaf etməkdə olan ingilis burjuaziyasının kralın parlamentə təsirini məhdudlaşdırmaq cəhdi ilə. Parlamentdə üzvlüklə Taxtda ödənişli vəzifədə olmağın bir araya sığışmazlığı hələ 1701-ci ildə vəliəhdlik haqqında aktda müəyyən edilmişdir.*

*İngilis mülki qulluğunun bu fərqli xassələrinə baxmayaraq, onun inkişafı Dövlət qulluğunun təcridən siyasiləşməsilə möhkəmlənən Qərbi Avropa ölkələri və ABŞ-ın dövlət idarəçiliyi sisteminin inkişaf tendensiyaları ilə sıx əlaqəli idi. XIX əsrin axırından etibarən yüksək dövlət məmurları siyasi məsələlər üzrə təkliflər irəli sürürdülər. Nazirə siyasi məsləhətlər verməyin nazirliklərin ali məmurlarının öhdəsinə qoyulması zərurəti 1940-cı ildə təsdiqləndi.*

*Birləşmiş Krallıqda müasir Mülki qulluq institutunun təşəkkülündə XX əsrin 70-ci illərində həyata keçirilən Fulton islahatı çox böyük rol oynadı. Mülki qulluq islahatı üzrə Komitə başçısı lord Fulton tərəfindən hökumətə təqdim edilən “Mülki qulluq” haqqında məruzədə islahatın əsası kimi qəbul edilən 158 novator tövsiyə ifadə edilmişdir. Fulton Komitəsi tərəfindən mülki qulluğun prinsiplər cəhətdən yeni – “menecer” modeli təklif edildi. Bu modelin mahiyyəti, biznesdə müvəffəqiyyətlə istifadə edilən, dövlət idarəçiliyi sistemində rəhbərlik metodlarının yaradıcılıqla tətbiqindən ibarət idi. Böyük Britaniyanın yeni mülki qulluq sisteminin yaradılmasının əsasını inzibati-dövlət idarəçiliyinin Amerika modeli təşkil edirdi.*

*İslahatın keçirilməsinin 1971-ci ildə başlanan birinci mərhələsi siniflərin ləğv edilməsi və məmurların üç əsas qrupunun yaradılması oldu: siyasi və inzibati rəhbərlər qrupları; inzibati qruplar; elmi-peşəkar işçilər və texniki mütə-*

*xəssislər qrupları. Birinci qrup – mülki qulluq heyətinin zirvəsidir. Bu qrupun üzvləri öz idarəçilik sahələri üzrə rəhbərliyə görə nazir qarşısında şəxsi məsuliyyət daşıyırlar. Qrup, inzibati sinfin müavin köməkçisi, daimi katibin müavini, daimi katib dərəcəsinə olan məmurları ilə təmsil edilmişdir. İkinci qrup - dövlət idarəçiliyi aparatının fəaliyyət koordinasiyası və nazirlərin işinə rəhbərlikdən adi dəftərxana vəzifələrinin icrasına qədər olan geniş məsələlər dairəsini həll edir. Bu qrup iki pillədən ibarətdir: administratorun şagirdi və baş icraçı. Üçüncü qrup - məmurların təhsili və peşə hazırlığı problemləri ilə məşğul olan alim və mütəxəssislərdir. Buraya - alimlər, mühəndislər, memarlar daxildirlər. İcra işlərini yerinə yetirən karguzarlar və çertyojçuların daxil olduğu texniki işçilərin köməkçi qrupu da fəaliyyət göstərir.*

*Dövlət qulluğunun menecer modelini, nazirliklərin həm gündəlik, həm də uzunmüddətli siyasətinə aid siyasi qərarların hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində inzibati aparatın fəal iştirakını nəzərdə tutur. Bu səbəbdən Böyük Britaniya nazirliklərinin təşkilatı strukturu, onların siyasi qərarların həllinə yaxınlaşdırılmasını nəzərə almaqla qurulmuşdur. Bu məqsədlə nazirliklərdə siyasətin planlaşdırılması şöbələri yaradılmışdır ki, onlara gündəlik siyasi qərarların uzunmüddətli siyasi perspektivini nəzərə almaqla qəbul edilməsi həvalə edilmişdir. Mülki işçilərə aid olmayan şəxsin təyin edildiyi, siyasi məsələlər üzrə nazirin baş müşaviri vəzifəsi daxil edilmişdir. Nazirlərə müvəqqəti əsasda müvafiq ekspertləri işə götürmək hüququ da verilmişdir.*

Fulton kabineti tərəfindən təklif edilən model, nazirə, onun kabinetini təşkil edən siyasi rəhbərləri özü ilə gətirmək hüququnun verildiyi Amerika və fransız modellərinə yaxındır. Bu zaman nazirin kabinetini təşkil edən, dövlət qulluqçuları sırasından olan siyasi müşavirləri onunla birlikdə istefaya gedirlər. Bununla bərabər onun özünəməxsusluğu həm də onunla əlaqədardır ki, burada dövlət qulluğunun “neytrallığı” konsepsiyası mövcud olmaqda davam edir ki, ona uyğun olaraq, D.Qarnerin ifadəsinə görə, “mülki işçilər” hakimiyyətdə olan hökumətə sadıq olmalı və müxtəlif siyasi əqidələrin tərəfdarı olan hökumətlərə vicdanla xidmət etməlidirlər”. Böyük Britaniyanın mülki işçilərə əsas tələblərdən biri – loyallıq, siyasi məsələlərdə təkminlilikdir. Siyasi fəaliyyətdə iştirak üçün aşağı pillə qulluqçuları rəhbərlikdən xüsusi icazələr almalıdırlar. “Sol” partiyalara üzvlük loyallığın pozulması kimi nəzərdən keçirilir.

*Muzdluluq sistemi, təlim və xidmətdə irəli çəkilmə sistemi - universal kulturoloji biliklərə malik “ceneralistin” – geniş profilli peşəkar idarəçinin yaradılmasına yönəldilmişdir. Tanınmış ingilis politoloqu D.Stilin qiymətləndirməsinə görə, Böyük Britaniyada inzibati iş üçün birtərəfli “mütəxəssislər” deyil, məhz geniş profilli administratorlar uyğundurlar. D. Stil ona*

əsaslanır ki, *dövlət idarəçiliyini* - ayrı-ayrı nazirliklərin ekspert qiymətləndirmələrində təqdim edilən xüsusi maraqlar və təzyiqlərinin arqumentlərində təcəssüm etdirilmiş xarici maraqlar arasındakı *qərarların razılaşdırılmış qəbulu prosesi kimi nəzərdən keçirmək lazımdır*.

Özünün universal bilikləri və iş təcrübəsi sayəsində məhsuldar məmur olan *ceneralist*, *müxtəlif maraqlar arasında balans tapmaq qabiliyyətinə malikdir*. Buna görə də *Britaniya nazirliklərinin siyasi rəhbərləri ceneralistləri xüsusi qiymətləndirirlər*.<sup>44</sup> Dövlət idarəçilik sistemi effektivliyinin təmin edilməsi üçün, *peşəkar ceneralistlərin üstün tutulan istifadəsi xeyrinə*, D.Stil tərəfindən irəli sürülmüş *dörd arqument* məlumdur.<sup>45</sup> *Birincisi*, onlar ekspertlərin mülahizələrinin düzgün dərk olunması və nazirə aydın təkliflərə və layihələrə transformasiya edilməsi üçün geniş imkanlara malikdirlər. *İkincisi*, universal kulturoloji biliklərə malik ceneralistlərin istifadəsi, ümumi idarəetmə koordinasiyası məsələsini asanlaşdırır. *Üçüncüsü*, dar profilli mütəxəssislər və ya ayrıca götürülmüş ənənəvi sosial və ya humanitar elmlərə tabe olmayan dövlət idarəçiliyinin ümumi vəzifələrinin sistemli kulturoloji təhlilini həyata keçirməyə imkan verir. *Dördüncüsü*, əgər konkret fəaliyyət sahələrində ekspertlərin funksiyalarının yerinə yetirilməsi dayanarsa, ceneralistlər bütün dövlət mexanizmi təcrübəsinin ümumiləşdirilməsinə qabildirlər. Birləşmiş Krallıqda, dövlət administrasiyasında mütəxəssislərin amerikan modelinə istiqamətlənmiş rolunun gücləndirilməsi tərəfdarları da az deyil. Onlar belə yanaşmanı müasir şəraitdə dövlət idarəçiliyi proseslərinin mürəkkəbləşməsi, həmçinin *bütün idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə diqqətin artırılmasının konkret istiqamətlərə və məqsədli vəzifələrə zərər yetirməsi ilə izah edirlər ki*, fikrimizcə, bu kifayət qədər əsaslı deyil. Britaniya praktikasında ali məmurların ümumi rəhbərliyi altında ceneralistlərin və mütəxəssislərin birgə işini nəzərdə tutan *“integral iyerarxiya”* da istifadə edilir. XX əsrin sonuna doğru Birləşmiş Krallığın dövlət idarəçiliyi sisteminin məmurları arasında elmin, texnikanın, hüquq və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri üzrə 25%-ə yaxın mütəxəssislər çalışırdılar. Onlar dövlət aparatı bölmə rəhbərlərinin 60%-ni təşkil edirdilər. Ümumiyyətlə isə Böyük Britaniyanın inzibati-dövlət idarəçiliyi sisteminə ölkədə məmurların ümumi sayının 75% -ni təşkil edən ceneralistlər üstün idilər.

---

<sup>44</sup> Bununla əlaqədar müasir elmi nailiyyətlər mövqeyindən diqqəti, ceneralistlərin hazırlığı və inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün universal kulturoloji biliklərin xüsusi roluna yönəltmək istərdik.

<sup>45</sup> Şübhəsiz, Böyük Britaniyada yüksək effektivli dövlət idarəçiliyinin inkişafı üçün tanınmış Britaniya kulturoloqu Arnold Toynbinin əsərləri fundamental əhəmiyyətə malik idi.

Birləşmiş Krallıqda dövlət inzibati idarəetmə sistemi üzərində *tarixən formalaşmış dörd nəzarət növü* mövcuddur. *Bu - parlament və məhkəmə nəzarəti, inzibati tribunal sistemi və parlament müvəkkili institutudur. Parlament nəzarəti nazir məsuliyyəti doktrinasına əsaslanır ki, ona uyğun olaraq, nazirliyin fəaliyyətinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmüş nazir, İcmalar Palatası tərəfindən ona etimadsızlıq rəyi göstərdiyi halda, istefaya getməlidir.* Lakin bu formanın az effektivliyi onunla şərtlənir ki, ikipartiyalı sistem şəraitində nazir hökumət çoxluğunun müdafiəsindən istifadə edir. Böyük Britaniyada normalar və prinsiplərin ayrıca sistemi kimi xüsusi inzibati hüququn olmaması səbəbindən mülki işçilər və dövlət təşkilatları arasındakı mübahisələr adi məhkəmələr tərəfindən nəzərdən keçirilir, inzibati-dövlət idarəçiliyi üzərində *məhkəmə nəzarəti isə* ümumi hüquq doktrinasından çıxarılır. Britaniya məhkəmələrinin yurisdikdiyası səlahiyyətlərin artırılması doktrinası üzərində qurulur ki, ona uyğun olaraq, məmurların yalnız parlament tərəfindən verilən səlahiyyətlər daxilində icra edilən fəaliyyətləri həqiqi hesab edilir. *Parlament müvəkkili institutunun* funksiyası Taxtın adından icra edilən inzibati fəaliyyətlərin nəzərdən keçirilməsindən ibarətdir. Bu institutun cüzi praktik effektivliyi onunla əlaqədardır ki, inzibati funksiyaların həyata keçirilməsi zamanı nazirliklərin və idarələrin fəaliyyəti nəzarət obyektinə olur.

Böyük Britaniyanın müasir Dövlət Qulluğu Sistemində mühüm yeri mülki qulluğa *seçilmə və qulluqda irəli çəkilmə* təşkil edir. *Qulluğa seçilmə ilə* hələ 1855-ci ildə yaradılmış *Mülki qulluq işləri üzrə Komissiya məşğul olur.* *Birinci qrupa* qulluğa başlıca daxilolma şərti - ümumi tipli yazılı imtahanın verilməsidir. İmtahan aparıcı universitetlərin - Oksford və Kembriçin proqramları əsasında keçirilir ki, o səbəbdən, rəhbər vəzifələrə namizədlərin əksər hissəsinin təchizatçıları məhz bu universitetlərdir. *İkinci qrupa qəbul (inzibati sinif)* üç pilləni daxil edən imtahan əsasında həyata keçirilir: ümumi fənlər üzrə yazılı məruzələr, idarələrdə mülki işçilərin son seçimi üzrə keçirilən testlər və müsahibə. İkinci qrupa qəbul üçün 20-dən 28 yaşadək universitet məzunlarının ərizələri qəbul edilir. *Üçüncü qrupa qəbul ilə* təhsil standartları nəzərdə tutulmamışdır, lakin yalnız imtahanın proqramına uyğun təhsil alanlar müvəffəqiyyətə ümid edə bilirlər.

*Böyük Britaniyada məmurların yenidən hazırlığına ciddi diqqət ayrılır.* O, 1970-ci ildə əsası qoyulmuş mülki qulluqçuların təlimi üzrə Kollecdə keçirilir. Burada nazirliklərin qulluqçuları və dövlət sektorunda çalışan digər vəzifəli şəxslər ixtisasartırma keçirlər. Kollec mülki qulluq işləri üzrə nazirliyin rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərir. Kollec işi inzibati idarəçilik fəaliyyətində ixtisaslaşmanın gücləndirilməsi ümumi vəzifəsinə əsaslanaraq qurulur.

*Qulluqda irəli çəkilmə* müxtəlif səviyyələrdə həyata keçirilir. *Siyasi və inzibati rəhbərlər mülki qulluq işləri üzrə nazirlik tərəfindən təyin edirlər.* Bu məqsədlə nazirlikdə, gizli seçim əsasında işləyən, rəhbər heyətin təyin edilməsi üzrə seçim komitəsi fəaliyyət göstərir. Bu komitənin xüsusi qrupu ali administratorların xidmətdə irəli çəkilməsi üzrə təkliflərin işlənilib hazırlanması ilə məşğul olur. *Digər məmurların qulluqda irəli çəkilməsi üzrə təkliflər isə onların fəaliyyətinin ayrı-ayrı nazirliklər səviyyəsində tərtib edilən illik hesabatlar əsasında qiymətləndirilməsi yolu ilə formalaşdırılır.* Hesabatlar, nazirliyin xidməti iyerarxiyasında *qulluqda irəli çəkilməyə* təqdim edilənlərdən bir-iki pillə yuxarıda dayanan məmurlar tərəfindən tərtib edilir. Təqdimat məmurların irəli çəkilməsi üzrə nazirlik Şurası tərəfindən nəzərdən keçirilir. *Qulluqda irəli çəkilmə* haqqında son qərarı nazir qəbul edir. *Böyük Britaniyada qulluqda irəli çəkilmə prosesi üçün xarakterik cəhət, məmurların peşə xidmətlərinə görə deyil, böyüklüyünə (stajına) görə nazirlik iyerarxiyasında onlara verilən ənənəvi üstünlükdür.* Qulluqda irəli çəkilmə bir qrupdan və ya bir nazirlikdən digərinə keçmənin məhdudluğunda ifadə edilən sərtliyi ilə fərqlənir.

## **Fransa**

*XVIII əsrdə dövlət aparatının mərkəzləşdirilməsi və ayrılmasına doğru sərt kurs. Napoleonun tətbiq etdiyi institutlaşdırma və mərkəzləşdirmə prinsipləri. XIX əsrin əvvəlində Fransada məmurların müsabiqə yolu ilə iş qəbul sistemi. Namizədlərin ümumi mədəniyyətinə və sosial mənşəyinə verilən əhəmiyyət. XIX əsrdə fransız bürokratiyasının ilk böhran səbəbləri. “Meritokratik” sistemin prinsipləri. “Məmurun ümumi statusu haqqında” 1946-cı il qanunu. Məmurlar dərəcəsinə dörd iyerarxiik səviyyə. 1981-ci ildən sonra Fransa dövlət idarəçiliyinin desentralizasiyası. Vəzifəyə iddiaçı namizədlərin qiymətləndirilmə və seçim meyarları. Pillələrlə irəliləmə və rütbədə yüksəlmə. Siyasi məmurlar institutu. Nəzarət sistemi: inzibati ədliyyə və vasitəçi institutu.*

Unitar tipli müasir avropa dövlətlərinin əksəriyyəti, strukturu fransız nümunəsinə əsasən qurulmuş bürokratiyaya malikdir. Tarixən dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsi prosesi, dövlət aparatının vətəndaş cəmiyyətindən ayrılması, *funksiyaların spesifikasiyası əsasında peşəkar bürokratiyanın yaradılması, əməyin bölüşdürülməsi və rolların differensiasiyası* - Fransada Avropanın digər ölkələrindən daha əvvəl baş vermişdi. *Bu proses artıq*

*XVIII əsrin ortalarında fransız mütləqiyyəti şəraitində başlanmışdı. Peşəkar bürokratiya, bələdiyyə imtiyazlarının tədricən ləğv edilməsinə səbəb olan kral hakimiyyətinin dayağı oldu. Dövlət aparatının mərkəzləşdirilməsi və ayrılmasına yönəldilən sərt kurs Böyük Fransız inqilabı dövründə də davam etmişdir. Belə ki, 1789-cu ildə dövlət qulluğunda bütün feodal imtiyazları ləğv edildi, 1790-cı ildə əyalətlərin adı departamentlərə dəyişdirildi, 1791-ci ildə Le Şapelye qanunu dövlətlə vətəndaşlar arasında hər hansı bir könüllü birliklərin yaradılmasını qadağan etdi. Dövlət aparatının institutlaşdırılmasında və mərkəzləşdirilməsində I Napoleona xüsusi rol məxsusdur. Napoleon Vatikanla konkordat (Roma papası ilə hər hansı bir hökumət arasında bağlanan müqavilə) bağlayaraq, dövlətin kilsə üzərində effektiv nəzarətini təmin etdi, vətəndaş məcəlləsini işləyib hazırladı, prefektlər və suprefektlər institutunu yaratdı, jandarmeriya təşkil etdi və Fransanın bütün şəhərlərində polis komissarları təyin etdi. O, yalnız ictimai maraqlara xidmət edən məmurlar korpusunun yaradılması məsələsini qoydu. Onların fəaliyyətinin lazımi motivasiyasını təmin etmək məqsədi ilə o, məmurlara imtiyazların verilməsini gərəkli hesab edirdi, lakin bu zaman onların nazirlərdən və imperatordan müəyyən siyasi asılılıqda olmamasının təmin edilməsi zərurətini qeyd edirdi. “Yarımhərbi tipli” Napoleon bürokratiyası: iyerarxiya, intizam və unifikasiya kimi üç prinsip üzərində qurulmuşdur. Bu onunla şərtlənirdi ki, fransız bürokratik sisteminin əsas elementləri Napoleon tərəfindən ordu və kilsə kimi iki sosial institutun mədəniyyətindən götürülmüşdü. Fransız dövlətinin başçısı güman edirdi ki, idealda imperiya məmuru “qismən hərbi, qismən ruhani” olmalıdır. Dövlətin əsas sosial institutlarının yaradılması və fransız bürokratiyası ənənələrinin formalaşdırılması Fransız İmperiyası dövrünə təsadüf etdi. Napoleon ən istedadlı insanlar üçün dövlət qulluğu açmağı təklif etdi. Onun əmri əsasında Parisdə məmurların, Fransada peşəkar dövlət qulluqçularını hazırlığının aparıcı milli mərkəzi olan ali elitar məktəb - “Ekol politeknik” yaradıldı. Milli bürokratiya peşəkarlığının inkişafına, onun mühitində yeni dövlətçilik təsəvvürləri, dəyərləri və normalarının yayılmasına Fransada XIX əsrin əvvəlində məmurların müqabiqə yolu ilə işə qəbul sisteminin tətbiq edilməsi səbəb oldu. Ölkənin inzibati elita hazırlığını həyata keçirən “Ekol Politeknik”, Mədən məktəbi, Yollar və körpülər məktəblərində fəaliyyətin ideoloji əsası kimi, ümumi rifah və dövlət maraqlarına xidmət ideyaları elan edildi. Dövlətə xidmət ideyasını təbliğ edən ali hökumət məmurları özlərinə ictimai maraqların qoruyucuları kimi baxmağa başladılar. Fransız politoloqlarının fikrincə, bu yeniliklər əsasında peşəkar bürokratiyanın onu doğuran sosial mühitdən ayrılması baş verdi, “ikinci növ” fəaliyyət sahəsi kimi fərdi sahibkarlığa qarşı fransız məmurlarının qərəzi yarandı. XIX əsrdə fransız bürokratiyasının ha-*



*zurluğunun fərqli xüsusiyyəti məmur vəzifəsinə namizədlərin ümumi mədəniyyətinə verilən əhəmiyyət idi. Qəbul müsabiqə imtahanında ruhi mədəniyyətə - namizədin əqli və etik mədəniyyətinə, onun klassik fənləri, ilk növbədə, şəxsiyyətin təhsillilik meyarlarından biri olan latın dilini bilməsinə xüsusi diqqət yetirilirdi. Məmurun şəxsi işində peşəsi və peşə xidmətlərinin göstərilməsi ilə yanaşı, onların sosial davranış xarakteristikaları da ifadə edilirdi.*

XIX əsrdə ali fransız bürokratiya mədəniyyəti üçün xarakterik cəhət onun həddən ziyadə *yüksək siyasi loyallığı* idi ki, bu səbəbdən hakimiyyət dövlətin məmur aparatını nazirlərin və deputatların seçilmə mənbəyi kimi nəzərdən keçirirdi. Bu zaman *hakimiyyət məmurların sosial mənsəyinə böyük diqqət yetirirdi*. Fransanın hakim sinfi məqsədyönlü sosial seleksiya və siyasi nəzarətin köməyi ilə siyasi elitaya xalq arasından çıxanların daxil olmasına imkan vermirdi. Bu siyasət nəticəsində dövlət müsabiqə sisteminin mövcud olmasına baxmayaraq demokratlaşdırma, ölkənin praktik olaraq bütünlüklə cəmiyyətin yalnız imtiyazlı təbəqələrindən, başlıca olaraq iri burjuaziya nümayəndələrindən formalaşan ali administrasiyasına demək olar ki, toxuna bilmədi. Belə ki, 1851-1876-cı illərdə nazirliklərin şöbə müdirlərinin 95%-i, prefektlərin 82%-i, dövlət müşavirlərinin 87%-i burjuaziyaadan və ya aristokratiyaadan çıxmışdı. 1871-1940-cı illərdə “böyük korpusların” 546 üzvündən yalnız 10%-i “xalq siniflərindən” və xırda burjuaziyaadan çıxmışdı. *Məmurların peşəsi irsi oldu*. Nəsildən-nəslə oğullar ataları əvəz edirdilər. Belə ki, 1840-cı ildə Dövlət şurası üzvlərinin 68%-i iri məmurların oğulları idi. Bürokratlığa namizədlərin öhdəsinə uyğun zəmanətlərin təqdim edilməsi qoyulurdu. Vəzifəyə təyin edilərkən “qohumluq əlaqələri, xidmətlər mübadiləsi, rüşvətlərdən geniş istifadə edilirdi”. *Bütün bunların nəticəsi, iyul monarxiyası dövründə (1830-1848) yer alan fransız bürokratiyasının ilk böhranı oldu*. Fransız politoloqlarının qiymətləndirməsinə görə, *böhran nepotizmin və siyasi favoritizmin, dövlət qulluğuna məmurların seçimi zamanı administrasiya özbaşınalığının, bürokratların hüquqi zəmanətlərinin olmamasının, yuxarı və aşağı məmurların məvacibindəki çox böyük fərqlərin, sırayı qulluqçuların əmək haqqının aşağı olmasının qanunauyğun nəticəsi idi*. Yaranmış şəraitdə, kral Lui Filippin (1773-1850) hakimiyyəti dövründə ölkənin hətta ali məmurları arasında *bütün sosial təbəqələrdən seçilən, daha istedadlı insanların idarəçiliyini təmin etməyə çağıran “meritokratik” sistem prinsiplərinin dövlət aparatına tətbiq edilməsi tələbləri irəli sürüldü*. Bu tələblər *siyasi cəhətdən neytral bürokratiyanın yaradılmasını və daha layiqli namizədlərin obyektiv seçilməsinə imkan verən müsabiqə sisteminin hər yerdə tətbiqini nəzərdə tuturdu*. Dövlət qulluqçuları şəxsi həyatlarında təmkinli olmağa və inzibati sirləri qorumağa borclu idilər. Onlara işə toxunan məsələlər üzrə polemika aparmağın arzuolun-

mazlığı ilə əlaqədar, bəzi təşkilatlarda iş – iş yerini tərk etməyə, qəzet və ya xarici kitablar oxumağa müəyyən məhdudiyətlər də qoyulmuşdu.

XIX əsrin ikinci yarısında Fransada dövlət qulluğu *sosial müdafiə sahəsi kimi nəzərdən keçirilirdi*. Dövlət aparatında vəzifə *sosial prestij, stabillik və irəliləyiş amili kimi nəzərdən keçirilirdi*. Bürokratlar minimal təhsil səviyyəsinə malik olmalı, onların “ağ yaxalılıqlara” aid olduqlarını simvollaşdıran mundir yaxud münasib kostyum geyməli idilər. 1853-cü ildə dövlət qulluqçularının təqaüd təminatı tətbiq edildi. Dövlət qulluğuna qəbul unifikasiyası problemini müzakirə edərək, Dövlət şurası 1874-cü ildə məmurların vahid status tətbiqini qəbul etmədi və inzibati idarələrin özlərinin rəqlamentini və bürokratları seçmə qaydalarını yaratmaq hüququnu təsdiq etdi. Ali administrasiya iyerarxiya və qeyri-məhdud hakimiyyət prinsipini saxladı.

*Birinci Dünya müharibəsindən sonra* Fransada inzibati fəaliyyətin nüfuzu kəskin şəkildə azaldı. Bu, məmurların hazırlıq səviyyəsinin aşağı düşməsi, dövlət aparatının ekstensiv inkişafı, idarəetmə fəaliyyətinin bəzi növlərinin feminizasiyası, özəl sektorla müqayisədə sırayı məmurların əmək haqqının azalması ilə şərtlənirdi. *İkinci Dünya müharibəsindən sonra*, idarəçilik islahatları nəticəsində Fransada, məmurların əsas və xüsusi statusları və sinifləri, imtahanların keçirilməsi qaydalarının, vəzifəyə namizədlərin seçilməsi və təyin edilməsi, pillələrlə irəliləmə və rütbədə yüksəlmə meyarlarının, mülki xidmət strukturu və məmurların əməyini ödəmə sisteminin aydın müəyyən edildiyi, müasir dövlət qulluğunun əsasını qoyan bir sıra qərarlar qəbul edildi, müvafiq anlayışlı aparat tətbiq olundu.

*1946-cı ildə vətəndaş qulluğu strukturunu və məmurların əmək haqqı sistemini rəqlamentləşdirən “Məmurun ümumi statusu haqqında qanun” qəbul edildi*. Qanunla mülki qulluq sistemində “*məmur*”, “*kadr*”, “*məmur-lar sinfi*” anlayışları daxil edildi. Hüquqi baxımdan, “*məmur*” anlayışı dövlət xidmətinə aid olan şəxsləri nəzərdə tutur, yəni bu - “dövlət qulluqçusudur”. 1959-cu ildə Ordonans tərəfindən bu qanuna məmurların hakimiyyətə iyerarxik tabeliyini gücləndirən bəzi əlavələr daxil edildi. “*Kadr*” anlayışı mülki xidmətçilər tərəfindən tutulan bütün eyni dərəcəli vəzifələrin birləşdirilməsi deməkdir. “*Məmur-lar sinfi*” anlayışı məmurların, müvafiq olaraq, A, B, C, D hərfləri ilə işarə olunan, iyerarxiya cəhətdən aşağı salınan dörd sinfə bölünməsinə nəzərdə tutur. Hər bir sinif üçün müəyyən vəzifələr dairəsi və zəruri təhsil səviyyəsi müəyyən edilmişdir. İnzibati - dövlət idarəçiliyi məmurlarının ümumi sayının 20%-ni təşkil edən *A sinfinin funksiyası* idarəçilik qərarları və göstərişlərinin işlənilməsi, hazırlanmasıdır. A sinfinə müsabiqə imtahanları vermə üçün namizədlər geniş ümumi və texniki biliklərə, intellektual qabiliyyətlərə və möhkəm xarakterə, həmçinin ali təhsil haqqında diploma malik olmalıdırlar. Məmurların 40%-ni təşkil edən

*B sinfinin vəzifəsi*, bu qərarların yerinə yetirilməsidir. Bu səviyyəyə iddialı olanlar yüksək səviyyəli ümumtəhsil və peşə biliklərinə, ona hesabat verməli olan personalın fəaliyyətini müəyyən etmək, qiymətləndirmək və həll etmək bacarığına malik olmalıdırlar. A sinfi ilə müqayisədə bu sinfin müsabiqə imtahanları daha texniki xarakter daşıyır. Məmurların 32%-ni təşkil edən *C sinfinin funksiyası* - vəzifələrin ixtisaslaşdırılmış icrasındır. C sinfinə iddialı olanlardan şəxsi təşəbbüs qabiliyyəti tələb olunmur, müsabiqə imtahanları isə onlarda icraçı-texniki vərdislərin aşkar edilməsinə yönəldilmişdir. Öz statusuna görə C sinfindən az fərqlənən *D sinfinin* vəzifəsi - tapşırıqların sadə texniki icrasındır. Bu kateqoriyaya iddialı olanlardan xüsusi peşə ixtisası tələb olunmadığına görə, onların müsabiqə imtahanları məktəb proqramı çərçivəsi ilə məhdudlaşdırılmışdır. *1946-cı ildə müəyyən edilmiş məmurların status qanunu ilə yanaşı* - hakimlərə, hərbcilərə, iqtisadi və ticarət xarakterli dövlət qulluğu əməkdaşlarına, həmçinin polislərə tətbiq edilən *xüsusi statuslar da vardır*.

Fransız qanunvericiliyinə uyğun olaraq, *dövlət vəzifələrinə təyin olunmanın zəruri tələbləri bunlardır: fransız vətəndaşlığının olması; vətəndaş hüquqlarına malik olma və əxlaqi davranış tələblərinə təminat; hərbi qulluq haqqında qanunvericiliyin gözlənilməsi*. Seçimin ümumi meyarı, namizədlərin - peşə ixtisasının qiymətləndirilməsi ilə müəyyən edilən, onlara həvalə edilmiş vəzifələri yerinə yetirmək qabiliyyətidir. *Müsabiqə yazılı və şifahi imtahanları daxil edir*. Yazılı imtahan anonimlik prinsipinin gözlənilməsi şərti ilə müxtəlif formatda keçirilə bilər. *Namizədlərin şifahi imtahanının başlıca meyarı - onların ümumi mədəni səviyyəsi, xüsusi bilikləri və öz fikirlərini məntiqi ifadə etmək qabiliyyətidir*. Zəruri hallarda testləşdirmə də keçirilir. Müsabiqə komissiyası bitərəf səlahiyyətli, administrasiyadan asılı olmayan mütəxəssislərdən seçilir.

Fransada *xarici və daxili müsabiqə* mövcuddur. *Xarici müsabiqə* yeni məmurların seçilməsi üçün keçirilir, daxili müsabiqə - bürokratların iyerarxiya pillə ilə irəliləməsi məqsədi ilə keçirilir. Kadrların seçilməsi və hazırlığına *fransız yanaşmasının başlıca xüsusiyyətlərindən biri* ondan ibarətdir ki, vəzifəyə iddialı olanların əsas qiymətləndirmə və seçilmə meyarı *peşəkarlıq keyfiyyətləri deyil, klassik humanitar təhsilə əsaslanan ifadə üslubunun ümumi erudisiyası və zərifliyidir*. Birləşmiş Krallıqda olduğu kimi, Fransa dövlət qulluğunda da *ən müxtəlif vəzifələri yerinə yetirmək qabiliyyəti olan, ümumi mədəniyyətin yüksək səviyyəsinə malik namizədlərin seçilməsinə xüsusi diqqət yetirilir*. Hər iki Avropa ölkəsində *personalla iş konsepsiyası həm inzibati, həm də texniki funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan universal biliklərə malik qulluqçuların geniş hazırlığı tələbləri üzərində qurulur*. Qeyd etmək maraqlıdır ki, Fransa və Birləşmiş Krallıq

dan fərqli olaraq, Almaniya və ABŞ-da dövlət idarəçiliyi aparatında qulluqçuların ixtisaslaşması konsepsiyası üstünlük təşkil edir.

Fransız məmurlarının *vəzifə artımının* obyektiv qaydasına *pillələrlə irəliləmə və rütbədə yüksəlmə aiddir*. İş stajından asılı olaraq, məvacibin artmasında ifadə olunan *pillələrlə irəliləmədən* fərqli olaraq, *rütbədə yüksəlmə iki yolla həyata keçirilir*. *Birinci* – inzibati paritet komissiyası tərəfindən uzunmüddətli xidməti nəzərə alınmaqla, məmurun əldə etdiyi illik qiymətləndirmələr əsasında formalaşan, onun illik yüksəlmə siyahısına daxil edilməsi vasitəsilə seçilməsidir. *İkinci* – xüsusi peşə imtahanı əsasında seçilmədir. *Beləliklə*, xidməti pillə ilə avtomatik irəliləmənin olmadığı ABŞ-ın əksinə olaraq, *Fransada bürokratin karyerası, uzunmüddətli xidmətə və ya həmin idarədə olma stajına görə tədriclə, lakin düzgün irəliləmə zəmanəti ilə şərtlənmişdir*. Obyektiv qayda ilə yanaşı *Fransada sinifdə və ya sinifdaxili vəzifədə xüsusilə nəzərə çarpan məmurların xidmətdə sürətli irəliləməsi üçün nəzərdə tutulan – bürokratların komplektləşdirilməsinin subyektiv, "müstəsna qaydası" da mövcuddur*. Burada da *iki əsas yanaşma* müəyyən edilmişdir. *Birinci*, perspektivli qulluqçuya müsabiqə imtahanlarına vaxtından əvvəl hazırlaşmağa xüsusi imkan verən şəraitin yaradılmasıdır. Bu zaman təşkilatın rəhbəri belə işçi üçün uyğun vəzifəni əvvəlcədən ehtiyatda saxlayır. *İkinci* yanaşma, bürokratin vəzifədə irəliləmə hüququnu saxlayaraq, onun xaricə və ya beynəlxalq təşkilata xidmətə ezam edilməsindən ibarətdir.

Fransanın dövlət qulluğu sistemində, inzibati-dövlət idarəçiliyi iyerarxik sisteminin rəsmən neytral bürokratik aparatı üzərində qurulmuş imtiyazlı siyasi "üstqurumu" təşkil edən "siyasi" məmurlar institutuna mühüm yer ayrılır. *Bu siyasi elita bütün məmur aparatının fəaliyyətinə rəhbərlik edən ideoloji rəhbər rolunu oynayır. Belə insanların təyinatı ya hökumətin qərarı ilə, ya da əlaqədar nazirlik tərəfindən həyata keçirilir*. Qəbul edilmiş qaydalara görə siyasi məmurlar istefaya hökumətlə birlikdə gedirlər. Fransada siyasi məmurlar sırasına nazirlər kabinetlərinin direktorları və üzvləri, inzibati departamentlərin direktorları, baş komissarlar, departamentlərin baş katibləri daxildir. Fransa dövlət aparatının ali kadrlarının formalaşdırılmasında Milli administrasiya məktəbi - "Ékol Nasional d'Administration" xüsusi yer tutur. *Ali inzibati və siyasi məmurlar elitanı – Fransa mülki qulluğunun ali korpusunu təşkil edirlər*. Bu elitanın üzvləri, bir qayda olaraq, eyni tədris müəssisələrindən çıxanlardır, yüksək həmrəylik hissinə malikdirlər, eyni "mədəniyyət dilində" danışırlar ki, bu da fransız siyasi elitasının "ailə" təşkilatına çevrilməsinə səbəb olur. Bu elitanın sayının artması sərt seçmə yolu ilə məhdudlaşdırılır ki, bunda yalnız kompetentlik haqqında qayğı deyil, həm də nüfuzun qorunması cəhdi ifadə edilir ki, onun saxlan-

ma vasitəsi simaların məhdud sayı hesab edilir. Qapalı ali qrupa mənsubiyyət müvafiq vəzifə mövqeyi və vəzifə məvəcibini təmin edir. Ali inzibati aparatın elitarlığını tənqid edərək, Mişel Krozye qeyd edir ki, fransız məmurlarının əsas kütləsi elitanın baxışları ilə həmfikir deyillər ki, bu da fransız məmurluğunun ayrılmasına səbəb olur. Fransa dövlət qulluğu və inzibati islahatlar naziri, sol qüvvələr hakimiyyətini təmsil edən Le Por, dövlət qulluqçularının yuxarı təbəqələrinin millətin sosial reallığını əks etdirməli olduqları inamına əsaslanaraq, 1981-ci ildə fəhlə uşaqlarının, şagirdlərin ümumi sayının yalnız 3%-ni təşkil edən MAM (Milli Administrasiya məktəbi) şagirdləri heyətində böyük bərabərsizliyin aradan qaldırılması zəruriliyini göstərirdi. Buna baxmayaraq XX əsrin sonu üçün Fransa ali administrasiyası əvvəlki kimi elitar qapalıqla fərqlənirdi.

Fransanın xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, *Avropanın digər ölkələri və ABŞ-ın dövlət qulluqçularındansa, fransız məmurları böyük siyasi hüquqlardan və azadlıqlardan istifadə edirlər. Fransada loyallıq dövlətə deyil, millətə və konstitusiyaya sədaqət kimi başa düşülür. Fransız hüquqi doktrinası dövlət qulluqçularının siyasi fəaliyyətinə münasibətdə onlara siyasi, fəlsəfi və dini baxışların tam azadlığını verərək, onların siyasi hakimiyyətə loyallıq zəruriliyini istisna edir. Bu azadlıq yalnız özünün siyasi, fəlsəfi yaxud dini baxışlarının açıq şəkildə ifadə edilməsindən imtınanı nəzərdə tutan, "qulluq zamanı təmkimli olmaq vəzifəsi"* ilə məhdudlaşdırılır. Dövlətə münasibətdə məmurun "ümumi loyallıq" prinsipi onun hakim partiya daxil olmasını və ya hökumət kursunu dəstəkləməsini tələb etmir. Siyasi konformizm yalnız yüksək mənəbli vəzifəli şəxslərdən tələb olunur. Müqayisə üçün qeyd edək ki, ABŞ-da, Birləşmiş Krallıqda və Almaniyada inzibati hüquq məmurların dövlət hakimiyyətinə sadıqlıq borcunu tələb edir, yəni onların yalnız peşəkar fəaliyyətini deyil, həm də siyasi loyallığını tənzimləyir.

*İnzibati dövlət idarəçiliyinə nəzarət sistemi inzibati ədliyyə və vasitəçi institutu daxil edir. Fransa – 1953-1964-cü illərin islahatlarından əmələ gələn inzibati ədliyyə sistemini yaradan ilk ölkədir. Ölkənin inzibati ədliyyə-sində əsas rol, səlahiyyətləri həm inzibati, həm də məhkəmə xarakteri daşıyan Dövlət Şurası oynayır. Dövlət şurasına baş nazir rəhbərlik edir, lakin real olaraq, o, ədliyyə naziri olan sədr müavini tərəfindən idarə edilir. Şuraya birinci instansiya məhkəmə hüquqlarında məmurların işlərini nəzərdən keçirmək, aşağı ədliyyə administrasiyası orqanlarına münasibətdə apellyasiya məhkəməsi rolunda çıxış etmək, administrasiya üçün rəy vermək, inzibati islahatların keçirilməsi zəruriliyi haqqında qərarlar çıxarmaq səlahiyyətləri verilmişdir. Əslində administrasiya tərəfindən hüquq pozuntularının tədqiqat orqanı olan vasitəçi institut, 1973-cü ildə baş nazir P.Mesmerin tə-*

şəbbüsü ilə yaradılmışdır. Vasitəçi, respublika prezidentinin dekreti (qərarı) ilə 6 il müddətinə təyin edilir. Onun funksiyasına administrasiyanın fəaliyyəti haqqında ölkə parlamentindən daxil olan şikayətlərə baxılması daxildir. Vasitəçi, dövlət aparatı fəaliyyətində aşkar edilmiş nöqsanlar haqqında Fransa hökumətini məlumatlandırmağa borcludur.

Fransada inzibati-dövlət idarəçiliyinin əsas səviyyələri ilə tanışlıq aşağıdakı mənzərəni aşkar edir. *1981-ci ilə qədər burada dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti mərkəzi administrasiyanın güclü hakimiyyət fəaliyyəti ilə şərtlənirdi.* Etatizm prinsiplərinə sadıq olan Fransız hökuməti və onun administrasiyası, ölkənin bütün bürokratik şəbəkəsinə sərt şəkildə nəzarət edirdi. İstənilən bürokratik qərarların həlli zamanı yerli problemlər, xüsusiyyətlər və təşəbbüslər ikinci plana çəkilirdi. Dövlət idarəçiliyinin sərt şəkildə mərkəzləşdirilməsini, məqsədi inzibati idarəçilik koordinasiyasının yaxşılaşdırılması olan prezident de Qollun 22 regionun təşkil edilməsi haqqında dekreti də pozmadı. *1981-ci ildə Fransa dövlət idarəçiliyi mədəniyyətində əsaslı dönüş qeyd olundu. Ölkədə desentralizasiya keçirildi ki, onun nəticəsində iqtisadi və sosial planlaşdırma səlahiyyətlərinin bir hissəsi mərkəzi administrasiyadan regionlara verildi.* Regionlar və departamentlər administrasiyasının səlahiyyət sahəsi vergi qoyma, təhsil, səhiyyə və iqtisadi inkişaf oldu. 1982-ci il qanununa uyğun olaraq, Parisin təyin etdiyi prefektlərin adları Respublikanın xüsusi müvəkkillərinə dəyişdirildi, onların hakimiyyəti isə polis və yanğından mühafizə hakimiyyətini əhəmiyyətli dərəcədə ötürüb keçdi.

## **Fəsil 10. Federal tipli dövlət idarəçiliyi olan ölkələrdə dövlət qulluğu mədəniyyəti**

### **ABŞ**

*XIX əsrdə Amerika federativ sisteminin təşəkkülü xüsusiyyətləri. ABŞ-da dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsi prosesini stimullaşdıran əsas amillər. ABŞ-da hakimiyyətin "balkanlaşdırılması". Amerikada dövlət idarəçiliyi strukturları və funksiyaları. ABŞ-da federal bürokratiyanın təşkilinin milli xüsusiyyətləri. Federal agentliklər, federal korporasiyalar və müstəqil daimi agentliklər. Karter administrasiyasının işləyib hazırladığı, 1978-ci il Dövlət qulluğunun islahatı haqqında qanun. Personalı idarəetmə bürosu və xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şuranın prinsipləri. Vəzifələrin Baş sxeminin 18 kateqoriyası. "Xüsusi xidmətin" mahiyyəti. "Hamilik sistemi və ya əldə*

*etmə sistemi". Xidməti fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirməsi rolunun artması. Qulluqda irəliyə çəkilmə və ixtisas standartları. Dövlət qulluqçularının seçilməsi zamanı favoritizmin və diskriminasiyanın qarşısının alınması. Vəzifələrin müsabiqədənkənar tutulması şərtləri. Hüquqi institut olan inzibatçıların təyinat sistemi (1978-ci il). 1978-ci il Mülki qulluq islahatı haqqında qanunla icazə verilmiş siyasi fəaliyyətlə bağlı məmurların fəaliyyəti. Xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şuranın inzibati ədliyyə funksiyaları. ABŞ-da dövlət qulluğunun etik məəcəlləsi.*

Məlum olduğu kimi, tarixən *Amerika federativ sistemi, müəyyən iqtisadi muxtariyyət və ştatların geniş siyasi səlahiyyətlərini nəzərdə tutan, güclü yerli özünüidarə ənənələrinə malikdir.* Bu onunla şərtlənir ki, tarixən ştatlar Amerika İttifaqının yaranmasından əvvəl olmuşlar və, geniş sənayeləşmənin başlanğıcına və Şimalın Cənub üzərindəki qələbəsinədək ölkənin böyük bir ərazisində ştatlar və qraflıqlar dövlət hakimiyyəti orqanlarını təmsil edirdilər. XIX əsrdə "azad kapitalizm" şəraitində ABŞ-ın inzibati idarəçilik aparatı təsərrüfat tələbatlarının məhdudluğunu və dövlət təsərrüfat fəaliyyəti mexanizminin desentralizasiyasını əks etdirirdi: dövlətin mədaxilini təşkil edən maliyyə gəlirlərinin əsas hissəsi ştatların və yerli hakimiyyətlərin büdcələri vasitəsi ilə reallaşdırılırdı. *Konstitusiyaya əsasən ştatların xüsusiləşmiş hakimiyyətlərini birləşdirən siyasi sistemin yaradılması ideyası - müstəmləkə dövrünün sonunda ölkədə federalizmin inkişafı üçün güclü mühakimə oldu.* Ölkədə genişlənən kəskin siyasi debatlar nəticəsində qəbul edildi ki, *milli hökumət və federal administrasiya - milli iqtisadiyyatın tənzimlənməsi, xarici siyasət, müdafiə, əhalinin vətəndaş hüquqlarının qorunması kimi strateji problemlərlə məşğul olacaqdır.* Mərkəzlə ştatlar arasındakı səlahiyyətlər bölgüsünün konstitusiya qeyri-müəyyənliyinə görə *uzun müddət müstəqil dövlətə xas olan bir sıra funksiyalar, o cümlədən - pul nişanlarının emissiyası hüququ, vergi qoyulması, hərbi birləşmələrin formalaşdırılması, xarici ticarət üzərində nəzarət ştatlarda qaldı.* 1781-ci ildə Konfederasiya maddələrinin Amerikanın bütün ştatları tərəfindən siyasi təsdiqi nəticəsində *dövlətin ən mühüm funksiyaları konqresə verildi. Ştatlar isə ticarətin tənzimlənməsi, vergi qoyulması, konstitusiya və inzibati hüquq kimi müstəsna səlahiyyətləri özündə saxladı.* ABŞ konstitusiyasına 1868-ci ildə qəbul edilən 10 və 11-ci əlavə düzəlişlərlə federasiyalar və ştatlar arasında hüquqların və səlahiyyətlərin daha aydın bölgüsü qeyd edildi. Buna baxmayaraq Amerika regional ənənələri, hal-hazırda da dövlət siyasətinin hazırlanmasına güclü təsir göstərir.

Güclü desentralizasiya olunmuş dövlət aparatının təkamülünə XIX əsrin sonu - XX əsrin əvvəlində istehsal qüvvələrinin inkişafı böyük təsir göstərmişdir. *Ölkədə dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsi prosesini stimullaşdıran başlıca amilləri* - əmək və kapitalın ümummilli bazarının formalaşdırılması, bank sistemi, vahid pul tədaviyi, milli standartların işlənilib hazırlanması, ştatlar arasında dəmir yollarının və ticarətin inkişaf etdirilməsi idi. *Vahid milli bazarın inkişafına can atan iri kapitalın maraqları, həmçinin ştat hökumətlərinin artmaqda olan milli miqyaslı problemləri həll etməyə qabil olmaması inteqrasiya tendensiyalarının xeyrinə idi.* Mərkəzləşmə tələbatları ilə idarəetmə parçalanması arasındakı əlaqənin kəsilməsini 1929-1932-ci illərin "böyük depressiyası" təsdiqlədi. *O, dövlət aparatının büdcə və idarəetmə resurslarının mərkəzləşdirilmə səviyyəsinin sosial-iqtisadi problemlərin miqyası və kapitalın mərkəzləşdirilmə dərəcəsi ilə uyğunsuzluğunu göstərdi.* Bu tarixi şəraitdə ABŞ prezidenti Franklin Rezvelt tərəfindən hazırlanmış "yeni kurs", iqtisadiyyata dövlət müdaxiləsinin və federal hökumət çərçivəsində, mühüm büdcə, inzibati və idarə vasitələri və resurslarının təmərküzləşdirilməsi miqyasının genişləndirilməsi imkanlarını açdı. Konstitusiyaya edilən 16-cı əlavə düzəlişə uyğun olaraq, Vaşinqton vergi qoyma sahəsində böyük səlahiyyətlər əldə etdi, mərkəzi administrasiya işə öz fəaliyyətini geniş surətdə sosial proqramlara, iqtisadi tənzimləmə və vətəndaş qanunvericiliyinə şamil etdi. *Dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsinə yönəldilmiş bu yeniliklər nəticəsində 1940-cı ildə Vaşinqtonun büdcəsi, Amerikada ştatların və yerli hakimiyyət orqanlarının yekun məsarıflərini ilk dəfə ötüb keçdi, yerli hakimiyyətlər isə, 1982-ci il üçün onların ümumi gəlirinin artıq dördüdə birini təşkil edən federal dotasiyalardan asılı olmağa başladılar.* Belə dövlət siyasətinin qanunauyğun nəticəsi, nəinki büdcənin əsas bölüşdürücüsünə, həm də ölkədə həyat fəaliyyəti standartlarını müəyyən edən subyektə çevrilən federal administrasiyanın gücünün və nüfuzunun artması oldu. Buna baxmayaraq, ABŞ-ın dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə mərkəzi dövlət administrasiyası ilə ştatların hakimiyyətləri arasında hakimiyyət balansının tapılması problemi indiyə qədər açıq qalır. Yerli tələbatları nivelirləmənin (tarazlamanın) öhdəsindən gəlmək üçün hələ prezidentlər R. Nikson və R. Reyqan "məqsədlı" dotasiyalardan yerli hakimiyyətlərin "gəlirlərində iştiraka" keçidin təmin edilməsi vasitəsilə inzibati hakimiyyətin və nəzarətin bir hissəsinin ştatların özünə qaytarılmasını nəzərdə tutan, azəffektli olan "yeni federalizm" proqramları qəbul etmişdilər. Ştatların ehtiyacları üçün vəsaitlərin bölüşdürülməsi texnologiyaları haqqında məsələ, Amerikanın ümumdövlət probleminin - federal sistemdə mərkəzi administrasiya ilə ştatların hakimiyyətləri arasında balans probleminin həll edilməməsini özündə əks etdirərək, bu gün də aktual olaraq qalır.



*Hakimiyyət strukturlarının çoxluğu ilə şərtlənən, federasiyada hakimiyyətin "balkanlaşdırılması" problemi, ABŞ-ın dövlət idarəçiliyi sistemi üçün az aktual olmayan problemdir. Belə vəziyyət yurisdiksiya xüsusunda, kimin inzibati hakimiyyətinin və hansı situasiyalarda tətbiq edilməsi haqqında münaqişələrə gətirib çıxarır.*

*Amerikada dövlət idarəçiliyi strukturu və funksiyaları aşağıdakı şəkildə görünür. Hökumət departamentlərinin əsas funksiyası qanunverici və icraedici siyasətin həyata keçirilməsidir. Bu zaman hər bir departament, bir qayda olaraq, daha çox ümumi siyasi neytral terminlərlə ifadə edilən, konqresin təsislərini interpretasiya edən və konkretləşdirən qərarları özünün müstəqil qəbul etmək hüququna malikdir. Belə qərarlar bir çox hallarda bürokratiyanın özünün yaxud dövlətin ali icra hakimiyyəti nümayəndələrinin maraqlarını əks etdirir. Hökumət departamentləri, adətən peşəkar məmurların, az-az hallarda - təyin edilmiş simanın rəhbərlik etdiyi bürolara bölünür. Büro rəhbərləri mövcud qanunvericilik və inzibati siyasət çərçivəsində fəaliyyət göstərməyə borclu olsalar da, onlar böyük diskresion hakimiyyətə malikdirlər. Hökumət departamentləri yerli hakimiyyət orqanlarını dəstəkləyir və bütün idarələr səviyyəsində vahid inzibati siyasətin reallaşdırılmasına yardım edirlər. Ölkədə ümumi struktura malik, lakin özünün funksiyaları və ölçüləri ilə fərqlənən 14 hökumət departamenti fəaliyyət göstərir. Məsuliyyətli məmurların daimi dövlət qulluqçuları olduğu Birləşmiş Krallığın dövlət qulluğundan fərqli olaraq, ABŞ-da müvafiq məmurlar siyasi təyinat alırlar. Hər bir departamentin başında senatın təqdiri ilə prezident tərəfindən təyin edilmiş katib durur. Katibin müavinləri və köməkçiləri də siyasi təyinat alırlar.*

*ABŞ-da federal bürokratiyanın təşkil edilməsi özünün milli xüsusiyyətlərinə malikdir. Amerikanın dövlət siyasəti federal agentliklər, federal korporasiyalar və müstəqil daimi agentliklərlə reallaşdırılır. Federal agentliklər bir qayda olaraq sosial mədəniyyətin konkret sahəsinin fəaliyyəti və inkişafının, insanın həyat fəaliyyətinin müəyyən sahəsinin təmin edilməsi ilə bağlı hər hansı strateji vəzifəni yerinə yetirir. Agentliyin funksiyaları siyasi, ideoloji, elmi, informativ, beynəlxalq və ya digər xarakter daşıya bilər. Onlara, məsələn, ABŞ-ın Açıq İdeoloji İnformasiya Agentliyi və ya siyasi cəhətdən neytral Aeronavtika və Kosmik Məkanın Tədqiqi üzrə Milli Agentliyi (NASA) və başqaları aiddir. Hər bir agentliyə administrator başçılıq edir ki, onu da ABŞ prezidenti təyin edir və vəzifədən götürür. Hökumətin federal korporasiyaları dövlət agentlikləri və dövlətdən maddi yardım alan xüsusi biznes müəssisələrinin bircə strukturudur. Onlara ABŞ-ın Milli Poçt xidməti, Eksport-import bankı və digərləri aiddir. Korporasiya başçıları da senatın razılığı ilə prezident tərəfindən təyin edilirlər. Bununla*

bərabər onlar nisbi muxtariyyətə malikdirlər və müəyyən fəaliyyət sahəsi üçün qanunverici hakimiyyət tərəfindən ayrılan fondları necə və nə üçün bölməyi təyin edən qərarlar qəbul edə bilirlər. *Müstəqil daimi agentliklər* ictimai rifahın inkişaf maraqları ilə bağlı olan xüsusi biznesin iqtisadi tənzimlənməsi funksiyasını yerinə yetirirlər. Bu, ilk növbədə konqres tərəfindən əhəmiyyətli səlahiyyətin verildiyi və məhkəmələrin dəstəklədiyi nüvə, energetika və digər komissiyalardır.

Amerika bürokratlarının fəaliyyəti Dövlət qulluğu haqqında Qanunla tənzimlənir. Ölkənin ali hökumət məmurları tərəfindən dövlət idarəçiliyinin qeyri-effektivliyinin etiraf edilməsindən sonra, XX əsrin 70-ci illərinin sonunda ABŞ-ın dövlət qulluğu institutu ciddi islahatlara məruz qaldı. *1978-ci ildə konqress*, Karter administrasiyasının işləyib hazırladığı *Dövlət qulluğunun islahatı haqqında qanun qəbul etdi*. Buna uyğun olaraq, mülki qulluq Komissiyası ləğv edildi, onun funksiyaları isə 1979-cu il yanvarın 1-dən fəaliyyətə başlayan Personalı *idarəetmə Bürosu və Xidmətlər sisteminin mühafizəsi üzrə Şura* arasında bölüşdürüldü. Personalın *idarə edilməsi Bürosunun* əsas funksiyası kimi inzibati-dövlət idarəçiliyi aparatında kadr işinin mərkəzləşdirilməsi və koordinasiyasının təmin edilməsi müəyyən edilmişdi. Büronun kompetensiyasına qulluqçuların vəzifəyə təyin edilməsi və onların xidməti irəliləyişi, onların əməyinin qiymətləndirilməsi, ixtisasının artırılması, təşviqi və tənbehi, kadr işinin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələrin işlənib hazırlanması daxildir. *Xidmətlər sisteminin mühafizəsi üzrə Şuranın* kompetensiyasına - işə götürmə, işdən azad etmə və xidmətin keçilməsi sahəsində aşağıdakı qanunvericiliklə möhkəmləndirilmiş “xidmətlər sistemi” uyğun olaraq, qanunların gözlənilməsinin təmin edilməsi daxildir:

- ədalətli və açıq yarışda seçilmə və biliklər, bacarıqlar və qabiliyyətlər əsasında irəli çəkilmə ilə cəmiyyətin bütün seqmentlərindən qulluqçuların işə cəlb edilməsi;
- siyasi baxışlarından, irqindən, dərisinin rəngindən, dinindən, milli mənşəyindən, cinsindən, ailə statusundan, yaşından və əlilliyindən asılı olmayaraq, şəxsi həyatın məxfiliyinə və konstitusiyaya hüquqlarına lazımi hörmətlə, personalın idarə edilməsi prosesində ədalətli və qərəzsiz münasibət;
- özəl sektor işçilərinin, təşviqlə və işin çox yaxşı icrasının etirafı ilə birləşmədə, həm milli, həm də yerli səviyyəli ödəməni nəzərə almaqla, bərabər dəyərli iş görə bərabər ödəniş;
- düzgün davranışın və ictimai maraq haqqında qayğının yüksək standartları;
- federal işçi qüvvəsinin aktiv və effektiv istifadəsi;

- yaxşı çalışan qulluqçuların saxlanması, fəaliyyəti adekvat olmayanların işinin yaxşılaşdırılması, və tələb olunan standartları yerinə yetirə bilməyənlər və istəməyənlərlə - ayrılma;
- effektiv təlim və hazırlıq yolu ilə işin yaxşılaşdırılması;
- əsassız fəaliyyətlərdən, şəxsi tərəfkeşlik və ya siyasi təhrikdən qulluqçuların qorunması;
- informasiyanın qanuni açıqlanmasına görə qulluqçuların cəzalardan müdafiə edilməsi. “Həyəcan signalı” vermiş qulluqçuya cəza tətbiq edilə bilməz.

İşin mürəkkəbliyindən və məsuliyyətindən asılı olaraq, həmçinin qərarların qəbul edilməsi və idarəetmə prosesindəki iştirak dərəcəsinə görə *Amerika məmurları iyerarxik qaydada Baş vəzifələr sxeminin 18 kateqoriyası üzrə bölünmüş vəzifələri tuturlar. 1-4-cü kateqoriyalar* - inzibati idarələrdə bilavasitə və ümumi nəzarət altında gündəlik adi işi yerinə yetirən aşağı personaldır. Onlardan müstəqil mülahizələrin aparılması ya ümumiyyətlə tələb edilmir, ya da “müəyyən edilmiş siyasət və ya prosedurlara uyğun olaraq” məhdud şəkildə yol verilir. Dövlət idarəçiliyi aparatında belə işçilərin sayı 1980-ci ildə bütün qulluqçuların ümumi sayının 21,1%-ni təşkil edirdi. *5-8-ci kateqoriyalar* – ali təhsil müəssisələrinin diplomlarına malik və fərdi işə xüsusi biliklər və hazırlıq, qabiliyyətlər tələb edən işi yerinə yetirən yüksək ixtisaslı icraçı personaldır. Onlar özləri inzibati rəhbərlik üzrə funksiyaları yerinə yetirməyərək, ümumi nəzarət altında işləyirlər. Dövlət idarəçiliyi aparatında belə işçilərin sayı 1980-ci ildə qulluqçuların ümumi sayının 31,1%-ni təşkil edirdi. *9-14-cü kateqoriyalar* - fəaliyyəti ümumi inzibati nəzarət və rəhbərlik altında keçən orta rəhbər personaldır. 11-ci kateqoriyanın qulluqçuları qərarlar çıxarmağı bacarmalıdırlar, 12-ci kateqoriyanın – rəhbərlik qabiliyyəti göstərməlidirlər, 13-cü kateqoriyanın – kiçik bölmə rəhbərlərinin köməkçiləri ola bilərlər, 14-cü kateqoriyanın qulluqları – bölmələrə və büroya rəhbərlik edə bilərlər. Dövlət idarəçiliyi aparatında belə işçilərin sayı 1980-ci ildə məmurların ümumi sayının 46,6%-ni təşkil edirdi. 15-18-ci kateqoriyalar – dövlət müəssisələrinin *ali rəhbər tərkibidir*. Bu, bir qayda olaraq büro və şöbələrin rəhbərləridir. Onların funksiyalarına ixtisaslaşdırılmış xüsusi çətinlik və məsuliyyət proqramlarının planlaşdırılması və rəhbərliyi aiddir. Dövlət idarəçiliyi aparatında belə işçilərin sayı 1980-ci ildə məmurların ümumi sayının 2,35%-ni təşkil edirdi. Bu qulluqçuların məvacibi aşağı kateqoriyalı qulluqçuların məvacibindən orta hesabla 750% yüksəkdir.

Bütün təyinatların müsabiqə imtahanları əsasında həyata keçirilməsini nəzərdə tutan “müsabiqəli” xidmətlərdən başqa, *ABŞ-ın mülki qulluğunda* ölkə məmurlarının 10%-nin aid olduğu “*xüsusi*” xidmət də mövcuddur.

“Xüsusi” xidmət ölkənin mülkü qulluq haqqında Qanun fəaliyyətindən xaric edilmiş vəzifələri əhatə edir. Onlara Milli Təhlükəsizlik Agentliyinin, MKİ-nin (Mərkəzi Kəşfiyyat İdarəsi), FTB-nun (Federal Tədqiqat Bürosu), Dövlət departamentinin, beynəlxalq təşkilatlarda ABŞ nümayəndəliklərinin qulluqçuları aiddirlər. Bu xidmətlərin təşkili dövlət maraqlarının təmin edilməsində xüsusi mühüm rol oynayan, məmurlar üçün daha yüksək məvacibdə ifadə olunan, siyasi dairələrin imtiyazlı status yaratmaq cəhdi ilə bağlı xüsusi prinsiplər üzərində qurulur.

*ABŞ-da dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti* özünün bir sıra göstəricilərinə görə Almaniyanın dövlət idarəçiliyi mədəniyyətindən fərqlənir. Belə ki, Almaniyadan fərqli olaraq, Amerikada *məmurların əksəriyyətinin siyasi fəallığı məhdudlaşdırılmışdır*. Yalnız ölkə prezidentinin yaxın ətrafını təşkil edən ali vəzifəli şəxslər istisna təşkil edirlər. ABŞ-ın dövlət qulluğu təcübəsində *“hamilik sistemi və ya hasilat sistemi”* mövcuddur. O, siyasi xidmətlərinə görə yüksək inzibati vəzifələrə təyin edilməni nəzərdə tutur və tərəfdarı olduqları partiya nümayəndəsinin Ağ evdə olduğu müddətdən asılı olaraq, yüksək məmurların dövrü əvəzlənməsi ilə fərqlənir. Hamilik metodu ilə 5% xüsusi mühüm vəzifələr - icraçı idarələr və agentliklərin başçıları, səfirlər, konsullar təyin edilirlər. Onlar ölkənin prezidenti tərəfindən *“senator nəzakəti”* adətində əsasında, yəni senatın məsləhəti və razılığı ilə təyin edilir. Bununla yanaşı bəzi təyinatlar prezident tərəfindən senatın razılığı olmadan həyata keçirilir. Bu - hökumət proqramlarının rəhbərləri, məsləhətçilər, köməkçilər və prezidentin şəxsi katibləridir.

*“Xidmətlər sistemi”* prinsipinə uyğun olaraq Amerika məmurlarının əksəriyyəti ya müsabiqə imtahanları yolu ilə ya da onların xidməti fəaliyyət nəticələrinin illik qiymətləndirilməsi əsasında xidməti pillələrlə irəliləyirlər. Bu zaman müsabiqə imtahanları yalnız sırası vəzifələr üçün tətbiq olunduğu halda, *dövlət aparatında kadr siyasətinin əsas vasitəsi əməyin vaxtaşırı qiymətləndirilməsi olmuşdur. Xidməti fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsinin rolunun yüksəldilməsi onunla şərtlənirdi ki, 1978-ci il Qanununa uyğun olaraq o, dövlət qulluqçusunun yenidən hazırlığı, təhsili, təltif edilməsi, endirilməsi, əvvəlki vəzifəsində saxlanılması və ya kənar edilməsi haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün əsas olmuşdur*. Qanun, əgər bu, milli təhlükəsizlik məqsədilə lazımdırsa, hər bir işçinin administrasiya tərəfindən ona işdən azad edilməsi haqqında vaxtında bildiriş təqdim etmə şərti ilə, dövlət qulluğundan azad edilə bilməsini tətbiq edərək, məmurların işdən azad edilməsi proseduru da asanlaşdırdı. Əgər 1979-cu ilə qədər məmurların əməyinin üç qiymətləndirilməsi - əla, qənaətbəxş və qeyri-qənaətbəxş - tətbiq edilirdisə də, qanun qəbul edildikdən sonra qiymətləndirmə meyarlarının təkmilləşdirilməsində hər bir idarədə qulluqçuların özlərinin iştirakı

ilə işlənilib hazırlanmış öz sistemi istifadə edilməyə başlandı. İşçinin vəzifədə endirilməsinə yönəldilmiş müəyyən tədbir görənədək, rəhbər işindəki nöqsanlar barədə qulluqçunu yazılı formada xəbərdarlıq etməyə borcludur. Əgər işçi bir il müddətində öz iş göstəricilərini yaxşılaşdırırsa, onda xəbərdarlıq geri götürülür.

*Qulluqda irəli çəkilmə* planına uyğun olaraq, əgər müəyyən bir vəzifəyə öz təşkilatından namizəd kifayət deyilsə, dövlət qulluğu müəssisəsi müsabiqə elan edir. Bu zaman dövlət qulluğuna qəbul üçün müəyyən edilmiş meyarlar işləyir, namizədlərin testdən keçirilməsi isə arzuolunmaz hesab edilir. Hər bir idarə özünün *ixtisas standartlarını hazırlayır ki*, onun əsasında müvafiq işin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinin minimum tələbləri müəyyən edilir. Standartlara və qanunun tələblərinə cavab verən namizədlər müvafiq vəzifə iddiasında ola bilərlər. Daha yüksək ixtisasa malik 3-5 nəfərin namizədliyi, yekun qərarı qəbul edən xüsusi məmur tərəfindən nəzərdən keçirilir. ABŞ-da Mülkü qulluq islahatı haqqında qanunda qulluqda irəliyə çəkilmə zamanı “xidmətlər sistemi” prinsiplərini pozan rəhbərlərə qarşı əsaslı surətdə inzibati ölçülər işlənilib hazırlanmışdır. Qanun dövlət qulluqçularının seçilməsi zamanı tərəfkeşliyi və ayrı-seçkiliyi qadağan edir və rəhbərlərə qarşı inzibati ölçülərin tətbiqini tələb edir, əgər onlar - namizədlərdən birinin hüququnu tapdalayırlarsa; özü bunu xahiş edən və ya haqqında kadr dəyişikliyi planlaşdırılan işçi üçün - bu şəxs tərəfindən işin yerinə yetirilməsinin, onun qabiliyyətlərinin, meyllərinin, ümumi ixtisası və ya xarakterinin, loyallığı və yararlılığının qiymətləndirilməsini təqdim edən materiallar istisna olunmaqla, hansısa tövsiyələri tələb edir və ya nəzərdən keçirirlərsə; rəsmi səlahiyyətini siyasi fəaliyyətə təhrik üçün istifadə edirlərsə; dövlət qulluğuna daxil olmaq üçün insanı şüurlu olaraq aldadır və ya onun müsabiqədə iştirak etmək hüququna mane olurlarsa; hər hansı bir namizədin şansını pisləşdirmək və ya yaxşılaşdırmaq məqsədi ilə müsabiqədə iştirak etməkdən imtina etmək üçün qulluqçuya təsir göstərilərsə; hər hansı bir vəzifəyə namizədə yaxud qulluqçuya qanunda nəzərdə tutulmayan xüsusi üstünlük verir və ya imtiyaz verirlərsə; öz agentliyində qohumlarını vəzifəyə təyin edir və ya vəzifədə irəli çəkirlərsə; öz apellyasiya hüququndan istifadə edərək siyasi fəaliyyətlə məşğul olmaqdan imtina edən və ya qanunun, qaydalar və təlimatların pozulmasını, fondların israf edilməsini, hakimiyyətdən sui-istifadə edilməsini və ya ictimai sağlamlığa yaxud təhlükəsizliyə əhəmiyyətli və spesifik təhlükəni qanuni şəkildə açıqlayan işçilər üçün cəza kimi kadr işi həyata keçirir və ya görməyə çalışırlarsa; personala qarşı münasibətdə xidmətlər sistemi prinsipinə birbaşa aid olan qanunun, qaydaların və təlimatların pozulması olan işləri həyata keçirir və ya görməyə çalışırlarsa.

ABŞ-da bəzi hallarda *vəzifələrin müsabiqədən kənar tutulmasına* da yol veilir. Bu, stajçılar, şagirdlər, müvəqqəti (120 gün) xarakter daşıyan vəzifələr, ştatların ixtisarına görə əvvəlki vəzifəsini itirən və digər müəssisələrə keçirilən qulluqçulardan söhbət getdiyi hallarda tətbiq edilir. Məşhur Amerika hüquqşünası və politoloqu O. Stalin qiymətləndirmələrinə görə, təşkilatda effektiv idarəçilik fəaliyyətinə nail olma məqsədilə, müxtəlif məmur kateqoriyaları üçün *vəzifə ixtisasları sistemi* və *“rütbələr sistemi”* (yaxud *administratorları təyinetmə sistemi*) düzgün istifadə edilməlidir. Vəzifə ixtisasları sisteminin köməyi ilə, vəzifə öhdəlikləri həcmnin və bu vəzifədə maraqlı olan namizədlərin düzgün təyin edilməsi və seçilməsi vasitəsilə aşağı və orta məmur kateqoriyaları üçün xidməti fəaliyyətin kifayət qədər effektiv təşkilinə nail olmaq olar. Yüksək inzibati mövqelərdə effektiv fəaliyyətin təmin edilməsi üçün prinsipial baxımdan başqa sistem – *“rütbələr sistemi”* lazımdır. Əgər birinci sistem əməyin maksimal məhsuldarlığını təmin edirsə, onda ikinci sistem administrator keyfiyyətlərinin inkişafına və işə yaradıcı münasibətə səbəb olur. Siyasi rəhbərliyə yaxın olan Amerika administratorlarının yüksək eşelonunun formalaşdırılmasının əsasını qoymuş *administratorları təyinetmə sistemi*, prezident Conson tərəfindən 1960-cı illərin axırında tətbiq edilmişdir. 16-18-ci kateqoriyaya daxil olan yüksək administrasiya məmurlarına xüsusi hüquqi status verilmişdir ki, ona uyğun olaraq, bu kateqoriyanın istənilən vəzifəli siması bir idarədən digərinə azad şəkildə keçirilə bilər. Bütün *“ali korpusu”* öz ixtiyarına alaraq siyasi rəhbərlik kadrları öz mülahizəsinə əsasən yerləşdirə bilərdi ki, bu, administratorların *“yüksək təbəqəsini”* siyasi rəhbərliyə yaxınlaşdırmalı idi. Bu ona gətirib çıxardı ki, müasir Amerikada yüksək administratorların xidməti, yalnız 16-18-ci kateqoriyalardan olan qulluqçulardan deyil, həm də qismən *“hamilik”* mövqelərini tutan şəxslərdən formalaşan *“məmurların qapalı korpusunu”* ifadə edir. Bu kateqoriya məmurlarının xüsusiləşməsi həm də onlar üçün xüsusi maddi stimulların - yüksək məvacib, mükafat sistemi, karyera üçün daha geniş imkanların müəyyənləşdirilməsi ilə şərtlənir. Beləliklə, administratorların yüksək eşelonunun müəyyən siyasi oriyentasiya proqramlaşdırılması təmin edilir. Vətəndaş qulluğunun islahatı haqqında 1978-ci il *Qanunu Amerika məmuruna, siyasi fəaliyyətlə bağlı, aşağıdakı hərəkətləri həyata keçirməyə icazə verir*: istənilən seçkilərdə qeydiyyatdan keçməyə və səs verməyə; siyasi idarəetmədə və ya namizədlərdən birinin tərəfdarı kimi siyasi kampaniyalarda fəal iştirak edənədək, xüsusi sima kimi məhdud çərcivədə və açıq şəkildə bütün siyasi məsələlər və namizədlər üzrə öz rəyini ifadə etməyə; siyasi rəmzli nisanlar və ya düymələr daşımağa və ya qeyri-iş şəraitində öz şəxsi avtomobilinə etikətlər yapışdırmağa; siyasi partiya və ya təşkilatın könüllü kompaniyalarına töhfələr verməyə; əgər bu münaqişə ya-

ratmırsa və ya xidməti vəzifənin yerinə yetirilməsinə mane olursa, ictimai təşkilatda vəzifə tutmağa, hər hansı ictimai təşkilatlara yardım etməyə; ştat qanunvericiliyinə və ya yerli qanunvericiliyə uyğunluqda, seçkilər zamanı partiya xarakteri daşmayan dəftərxana və ya məhkəmə funksiyalarını yerinə yetirməyə; bu və ya digər partiya ilə əlaqəli olmayan məsələlər üzrə, məsələn, konstitusiyaya əlavə düzəlişlərin müzakirəsində, referendumlarda, bələdiyyə fərmanlarının bəyənilməsində siyasi fəallıq göstərməyə; siyasi partiyanın və ya digər siyasi təşkilatın üzvü olmağa, onun iclaslarında iştirak etməyə, ayrı-ayrı məsələlərə görə səs verməyə, lakin bu təşkilatın idarəçiliyində fəal iştirak etməməyə; siyasi qurultaylarda iştirak etməyə (lakin nümayəndə və ya namizəd kimi deyil), partiya fondlarının artırılması tədbirlərində və digər siyasi yığıncalarda iştirak etməyə, lakin onların hazırlanması və keçirilməsində fəal iştirak etməməyə; öz senatoru və ya konqresmeninə bu və ya digər məsələ üzrə necə səs verməli olacağı barədə öz nöqteyi-nəzərini bildirməyə. Mülki qulluq islahatı haqqında Qanunun pozulmasına görə məmur öz işindən, əməyi ödənilmədən 30 gün müddətinə uzaqlaşdırıla bilər, fəal siyasi fəaliyyətinə görə isə dövlət qulluğundan azad edilə bilər.

*ABŞ-da inzibati ədliyyə funksiyaları Xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şura tərəfindən yerinə yetirilir.* Şuranın başlıca vəzifəsi qulluqçuların sui-istifadədən və özünü doğrultmayan kadr fəaliyyətlərindən qorunmasıdır. Şura dövlət qulluqçularının şikayətləri üzrə qərar və zərurət yarandığı halda məmura və ya müəssisəyə münasibətdə islah edilmə və ya intizam tədbirləri haqqında əmrlər qəbul edir. Xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şuranın fəaliyyəti ilə *Xüsusi Şura xidmətinin (büro)* işi sıx əlaqəlidir ki, onun da vəzifələrinə, qanunla qadağan edilmiş müəyyən kadr siyasəti haqqında təkliflərin aşağıdakı hallarda tədqiq edilməsi daxildir: əgər federal idarələrdə qadağan olunmuş kadr siyasəti yer almışdırsa; əgər federal qulluqçu qanunun pozulması, düzgün olmayan idarəetmə, israfçılıq, hakimiyyətdən sui-istifadə və ya ictimai rifaha təhlükə haqqında “həyəcan siqnalı” verirsə; əgər federal qulluqçular siyasi təzyiqa məruz qalırsa, qadağan olunmuş siyasi fəaliyyətə cəlb edilirsə və ya əksinə, onların siyasi fəaliyyəti əsassız olaraq məhdudlaşdırılırsa. Xüsusi şuranın fəaliyyəti, yayılması qanunla qadağan edilmiş məxfi informasiyanın açıqlanması hallarından başqa, “həyəcan siqnalı” verdiyinə görə hər bir qulluqçunun cəzadan müdafiəsini nəzərdə tutur. Xüsusi şura konqresə və prezidentə tədqiqatın nəticələri haqqında yazılı hesabat təqdim edir. Bu hesabatın surəti “həyəcan siqnalı” verən qulluqçuya verilir.

Mülki qulluq islahatları haqqında 1978-ci il Qanununa *dövlət qulluğunun etik kodeksi də daxildir ki, ona uyğun olaraq, ABŞ-ın hər bir dövlət qulluqçusu:*

- yüksək mənəvi prinsiplərə və öz ölkəsinə sədaqəti ayrı-ayrı şəxsə, partiyaya və ya dövlət departamentinə qarşı loyallıq münasibətindən üstün tutmalıdır;
- ABŞ Konstitusiyasını və ölkənin bütün dövlət orqanlarının qanunları və qərarlarını müdafiə etmək, onların pozulmasında heç vaxt iştirak etməməli və ya onların yerinə yetirilməsindən boyun qaçırmamalıdır;
- tam çəkili günlük ödənişə görə tam çəkili günlük iş göstərməli, öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üçün maksimal dərəcədə fiziki və aqli qüvvə sərf etməlidir;
- tapşırıqların yerinə yetirilməsinin daha effektiv və əlverişli yollarını axtarmağa və istifadə etməyə cəhd etməlidir;
- mükafatlandırmaya görə və ya onsuz bəzilərinə xüsusi fayda və imtiyazlar verərək, başqalarının hüquq bərabərliyini heç vaxt ədalətsiz olaraq pozmamalı; dövlət vəzifələrinin icrasına təsir göstərmək üçün müəyyən insanlar tərəfindən yaradıla biləcək şəraitdə heç bir rifah və üstünlükləri özü və ailəsinin üzvləri üçün heç vaxt qəbul etməməlidir;
- öz xidməti vəzifəsi ilə bağlı heç bir şəxsi vədlər etməməlidir, çünki dövlət qulluqçusu ictimai borcla əlaqəli ola biləcək özünün şəxsi sözünə malik deyil;
- xidməti vəzifələrinin yerinə yetirilməsi zamanı məxfi olaraq alınmış informasiyanı heç vaxt şəxsi mənfəət əldə etmə vasitəsi kimi istifadə etməməlidir;
- nə birbaşa, nə də dolayısı ilə hökumətlə heç bir biznesə cəlb edilmiş olmamalıdır, belə ki, bu, xidməti vəzifələrin şüurla yerinə yetirilməsi ilə bir araya sığışmır;
- korrupsiya aşkar edilən hər yerdə onu ifşa etməlidir;
- dövlət qulluğunun – etibar olduğunu dərk edərək, bu prinsiplərə sədaqətli olmalıdır.

*Amerika məmurlarının əxlaq kodeksi* bütün dünyada qəbul edilmiş, ümumbəşəri humanist ideallara cavab verən yüksək mənəvi prinsipləri əks etdirir. O, dövlət idarəçiliyi mədəniyyətində, cəmiyyətin və dövlətin mənəvi sağlamlığında əks olunan *korrupsiya və proteksionizm* kimi neqativ təzahürlərin qarşısının alınması və aradan qaldırılması üçün təyin edilmişdir.

### *Almaniya*

*Prussiyada dövlət idarəçiliyinin prioritet dəyərləri. Müasir Almaniya bürokratiyası - imtiyazlı siyasi qrup kimi. Almaniyanın mərkəzi administrasiyası və torpaq hakimiyyətlərinin fəaliyyət sahəsi. “Rəsmi*



*qulluq” vəzifə kateqoriyalarının formalaşdırılması. Alman “dərəcələr cədvəli”. Siyasi və fəxri məmurlar. Almaniya məmurların hazırlığına olan tələblər. 1953-cü il qanunu ilə “hüquqi monopoliyanın” pozulması. Vəzifədə irəli çəkilmə sisteminin prinsipləri. İnzibati ədliyyə - əsas nəzarət forması kimi.*

Almaniya federal tipli dövlət-inzibati idarəçiliyinə malik Avropa ölkələri arasında ən nüfuzlu hesab edilir. Ölkənin keçmişinə səyahət edərək qeyd edək ki, Almaniya bürokratiyasının tarixi öz kökləri ilə ona xas olan itaətkarlıq, işgüzarlıq və zəhmətsevərlik cəhətləri ilə Prussiya aristokrat yunkerliyinin tarixi ilə sıx bağlıdır. *Bürokrat hazırlığı üçün ilk universitetlər artıq XVIII əsrin əvvəlində Prussiya kralı Böyük Fridrix tərəfindən təşkil edilmişdir.* Almaniyanın Prussiya hakimiyyəti altında birləşdirilməsi nəticəsində *Prussiya inzibati üslubu ölkədə dövlət idarəçiliyinin əsası oldu.* Almaniya-da prioritet dəyər demokratiya prinsipləri deyil, imperatora sədaqət idi. Almaniya imperiyasında vətəndaş qulluqçuları “xüsusi təbəqə”, “ictimai maraqları obyektiv və qərəzsiz həll edənlər” imicinə malik idilər. Dövlət aparatı üçün “müstəqillik və partiyadan kənarlılıq” xarakterik idi. Hesab etmək qəbul edilmişdir ki, Veymar respublikasının (1919-1933) iflasa uğrama səbəblərindən biri alman bürokratiyasının demokratik mədəniyyət dəyərlərinə qarşı nifrəti idi. Vəziyyət yalnız Hitler Almaniyasının məğlubiyətindən sonra dəyişdi ki, onun nəticəsində ölkə demokratik mədəniyyətin inkişafı yolu ilə getdi.

*Müasir Almaniya bürokratiyası, peşəkar səriştəlilik və maliyyə müstəqilliyinin xarakterik olduğu imtiyazlı siyasi qrupdur.* Bir çox Qərb ölkələrindən fərqli olaraq, *Almaniya məmur karyerası siyasi xadim karyerasına alternativ deyil, əksinə, uğurlu siyasi fəaliyyət üçün ilkin şəraitdir.* Beləliklə, Bundestaqa və ya Torpaq parlamentinə seçilən bürokratlar, seçki kompaniyası müddətinə iki aylıq məzuniyyət hüququndan istifadə edirlər. Deputat təminatı ilə yanaşı, onlara öz əsas məvəcibinin xeyli hissəsini, həmçinin dövlət qulluqçuları üçün təqaüd almaq hüququ verilir. İkinci dünya müharibəsindən sonra *Almaniya bürokratiyanın inkişafı siyasi partiyaların təsiri altında həyata keçirilməyə başladı.* Buna aşağıdakı amillər təsir göstərdi: nasizm dövründə “partiyadan kənarlılıq” və siyasi neytrallıq” prinsipinin nüfuzdan salınması; dövlət administrasiyasına münasibətdə “partiya hamiliyi” fenomeninin yaranması; partiya üzvlərinin dövlət qulluğunda görünməsi bürokratiyanın siyasi rejimə loyallıq təminatı kimi; partiyaların qərb müttəfiqləri tərəfindən ən “etibarlı” institut kimi müdafiə edilməsi. Dövlət administrasiyası orqanlarına təsir uğrunda partiyaarası mübarizə şə-

raitində, müharibədən sonrakı Almaniyada “*partiya hamiliyi*” prinsipləri *inkışaf əldə etdilər*. Onların arasında dövlət idarəçiliyi orqanlarında partiya-ların proporsional nümayəndəliyi prinsipinə xüsusi yer məxsusdur. Siyasi və inzibati sahələrin sıx qarşılıqlı təsirini bununla izah etmək lazımdır. Alman məmurları siyasi partiyaların fəaliyyətində iştirak etməyin və parla-ment karyerası əldə etməyin qanuni hüququna malikdir.

*Almaniyada inzibati dövlət idarəçiliyi həm federal səviyyədə, həm də ərazilər səviyyəsində həyata keçirilir. Güclü federal administrasiyanın mə-suliyyət sahəsinə* sosial təminat proqramları, vergilərin toplanması, nəqliyyat, müdafiə, xarici işlərə nəzarət, kəşfiyyat fəaliyyəti *daxildir*. Lakin federal hökumət praktik olaraq yalnız daha ümumi daxili proqramlara nəzarət edir. Daxili proqramların böyük hissəsini və hətta vergilərin yığımını mərkəzi administrasiya ərazi hökumətləri ilə birgə həyata keçirir. Torpaqların inzibati strukturu federasiyanın müvafiq müəssisələri ilə vahid sistem yarat-sa da, Almaniyanın hər bir 16 ərazisindən biri öz konstitusiya və idarəçilik təşkilatına malikdir. *Ərazilərin fəaliyyət sahəsi* təhsil, səhiyyə, sosial təmi-nat, yerli təsərrüfat və polisi *əhatə edir*. İyerarxik baxımdan, ərazilər dairə-lərə, onlar isə öz növbəsində - qəzalara, sonuncular isə - icmalara bölünür. Ərazi hökuməti dairəyə rəhbərlik üçün regirunqs-prezidenti və dairə admi-nistrasiyası regirunqs-rəyasətinin üzvlərini təyin edir. Qəzada icra hakimiyy-əti orqanı vergilər, yerli büdcə və qəzanın kommunal təsərrüfatını idarə edən landratdır. Şəhər icmasının icra hakimiyyəti başında peşəkar məmur – burqomistr və yaxud şəhər şurasının 8-12 il müddətinə təyin etdiyi kollegial magistrat durur.

Almaniyada “*rəsmi qulluq*” (lakin dövlət qulluğu yox) anlayışı funksio-nal mənada - ümumdövlət vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə yönəldilən fəa-liyyət kimi, institusional mənada - peşəkar açıq fəaliyyətlə məşğul olan si-maların müəyyən dairəsi kimi nəzərdən keçirilir. Alman “*rəsmi qulluğu*”: *məmurların, qulluqçuların və fəhlələrin, müxtəlif hüquqi təyinat formaları-na malik üç vəzifə kateqoriyasından ibarətdir. Məmur*lar hakimiyyət tərə-findən dərc edilən təyinat aktına uyğun olaraq vəzifəyə başlayırlar. Onlar idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirən və xüsusi hüquqi və siyasi status ve-rilmiş xüsusən etibarlı şəxslər qrupunu təşkil edirlər. *Qulluqçular və işçilər* qulluğa başlamaq haqqında dövlət orqanı ilə bağlanmış müqavilə əsasında vəzifəyə təyin edilirlər.

*Almanların “dərəcələr haqqında cədvəli” məmurların:* aşağı vəzifələri (yardımçı-texniki, A1-A5); orta vəzifələri (hökumət katibləri, ober-katiblər, qaup-t-katiblər A6-A9); I dərəcənin ən yüksək vəzifələrini (hökumət inspek-torları, regirunqs-atamanlar, A10-A13); II dərəcənin ən yüksək vəzifələrini (yüksək hökumət müşavirləri, A14-A16) əhatə edən 16 qrupu nəzərdə tu-

*tur.* Məmurlara ödəmələrin ölçüsü, strukturu və dinamikası ödəniş haqqında xüsusi qanunla təyin edilir. Məmurların maddi təminatı əsas məvəcibdən, ərazi əlavəsindən, uşaqlara əlavələrdən, uzunmüddətli xidmətə görə, rütbəyə görə əlavələrdən ibarətdir. Məmur haqqında federal qanuna uyğun olaraq, 1971-ci ildən dövlət aparatının məmurlarından başqa, hakimlər, orta və ali təhsil müəssisələrinin müəllimləri, hərbi qulluqçular, dövlət bankları, poçt, dəmiryol xidməti işçiləri də *məmur hesab edirlər*.

*Almaniya məmurları sinfində siyasi və fəxri məmurlar xüsusi qrup təşkil edirlər. Siyasi məmurlara:* federal nazirliklərdə, federal kansler və federal prezident idarələrində stats-katiblər; nazirliklərin, federal kansler və federal prezident idarələrinin, federal mətbuat və informasiya idarələrinin, Bundesraq və Bundesrat administrasiyaları şöbələrinin rəhbərləri, torpaq nazirlikləri və dəftərxanaların rəhbərləri (dövlət müşavirləri) *aiddirlər*. Hələ XIX əsrdə yaranan siyasi məmurlar institutunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hökumətlə və ya ayrıca götürülmüş nazirlə birlikdə, administrasiya əməkdaşları vəzifəyə gəlirlər və onların platformaları ilə əlaqədar olan vəzifələrindən gedirlər. Belə yanaşma hökumət kabinetinin dəyişdirilməsinin səbəb olduğu siyasi təsislər və inkişaf proqramlarının reallaşdırılmasını təmin edir. Bürokratiya ilə hökumət arasında daha yaxşı qarşılıqlı əlaqələrin təmin edilməsi məqsədi ilə Almaniya, dövlət administrasiyasının ali həlqəsində *“sakit inqilab” adlandırılan personal yerdəyişmələri praktikası tətbiq edilir*. Bu praktika siyasi oriyentasiyası bu və ya digər hökumətə uyğun gəlməyən məmurlar arasında lazımi yerdəyişmələrin həyata keçirilməsinə imkan verir. *Fəxri məmurlara* daimi və seçilmiş konsullar aid edirlər. Fəxri məmurlar institutu mülki peşəyə malik simalardan ibarətdir ki, onları ödənişsiz və xüsusi sosial təminata iddia etmək hüququ olmadan, fəxri vəzifəyə təyin edirlər.

Müasir Almaniya mülki işçilər ölkənin müxtəlif universitetlərinin sonuncu kurslarında hazırlıq keçirlər. *Almaniya məmurların hazırlığı və onların vəzifədə gələcək irəliləməsi sistemi ənənəvi alman doktrinasına əsaslanır ki, ona uyğun olaraq, məmur - dövlət qulluqçusu, orqanı və nümayəndəsi, onun ideyaları kimi nəzərdən keçirilir*. Hər bir almanın dövlət fəaliyyəti ilə məşğul olmağa konstitusiyaya hüququna baxmayaraq, *məmur haqqında qanun bu vəzifəyə iddia etmək üçün lazım olan xüsusi keyfiyyətləri nəzərdə tutur*. Bu xüsusi keyfiyyətlərə aşağıdakılar aiddir: *alman vətəndaşlığı, siyasi etibar, hər şeydən əvvəl, konstitusiyaya quruluşunun müdafiəsi uğrunda çıxış etməyə hazır olmaq, müvafiq peşə hazırlığı*. Belə hazırlığın növü və formatı xidməti iyerarxiya səviyyəsindən asılı olaraq müəyyən edilir.

Müxtəlif vəzifə dərəcələrinə müxtəlif hazırlıq tələbləri təqdim edilir. *Aşağı səviyyədə* qulluq üçün xalq məktəbinin müvəffəqiyyətlə bitirilməsi

və hazırlıq xidmətinin keçilməsi lazımdır. *Orta səviyyəli vəzifəyə daxil olmaq üçün xalq məktəbini müvəffəqiyyətlə bitirməklə yanaşı bir il ərzində xidməti hazırlıq keçilməsi və orta səviyyənin tələbi üzrə xüsusi imtahanın verilməsi də tələb olunur. I dərəcənin ən yüksək səviyyədə xidmətinə orta məktəbi müvəffəqiyyətlə bitirən, 3 illik xüsusi hazırlıq keçən və bu səviyyənin tələbi üzrə imtahan verən şəxslər buraxılırlar. Nəhayət, II dərəcənin ən yüksək səviyyədə xidmətinə - birinci dövlət imtahanını verən, 2 il ərzində hazırlıq xidməti keçən və 2-ci imtahanı verən ali təhsilli şəxslər buraxılırlar. 1968-ci ilin xüsusi qətnaməsi ilə, bir çox xidmət növləri üçün yaş həddi 50 yaş müəyyən edilmişdir. Nazirlik administrasiyalarına məmurların qəbul edilməsinin prioritet ixtisasları ədliyyə, iqtisadiyyat və sosial elmlərdir. Əgər XIX əsrdən başlayaraq Almaniyanın dövlət idarəçiliyi sistemində bir qayda olaraq hüquqşünas peşəsi üstünlük təşkil edirdisə də, bu gün bu ənənə çox dəyişmişdir. 1953-cü il qanunu “hüquqi monopoliyanı” pozaraq, dövlət qulluğunda rəhbər vəzifələri tutmaq üçün iqtisadiyyat və ictimai elmlər sahəsində təhsili qənaətbəxş hesab etdi. Almaniyanın ali məmurları partiyaların, müxtəlif birliklərin, ictimai və iqtisadi təşkilatların rəhbərliyində geniş təmsil olunurlar ki, bu da nəinki cəmiyyətin müxtəlif strukturlarının fəaliyyət koordinasiyasına, həm də informasiya mənbələrinin genişlənməsinə və dövlət administrasiyasında aparıcı vəzifələrə personalın seçilməsinə imkan yaradır. Sosial mənşə nöqteyi-nəzərindən, dövlətin rəhbər işçilərinin sırası 2/3 hissə “yuxarı orta təbəqə” – ali məmurlar və rəhbər qulluqçular, azad peşə nümayəndələri və zəngin kommersantlar, 1/4 hissə “aşağı təbəqə” - orta və aşağı kateqoriyalı məmurlar, qulluqçular, sənətkarlar, kəndlilər içərisindən tamamlanır.*

*Qulluqda irəliləmə sistemi* Almaniya qanunları ilə ciddi şəkildə qaydaya salınmışdır. *O, iki prinsip üzərində qurulur: ixtisasartırma və qulluqda təcridlə irəliləmə.* İxtisas ya xüsusi yoxlama və müvafiq qiymətləndirmə ilə yaxud xüsusi imtahan verilməsi ilə təsdiq edilməlidir. Təcridlə irəliləmə prinsipi iyerarxiya pillələrindən ötür keçmək imkanını aradan qaldırır. Bu qaydalardan istisnalar yalnız Federal komissiyanın kadrlar üzrə xüsusi icazəsi ilə ola bilər. Bürokratların orta və ali qruplarında *qulluqda irəliləmə* hər bir vəzifə üçün ayrıca tənzimlənir. Əgər məmurun fəaliyyəti “çox yaxşı” kimi qiymətləndirilirsə, burada qəbul edilmiş qaydalardan kənara çıxmalar ola bilər. Aşağı vəzifə qruplarında iş “tam qənaətbəxş” kimi qiymətləndirildiyi halda, yüksəlmə 8 ildən sonra, “yaxşı” qiymətləndirildiyi halda - 6 ildən sonra həyata keçirilir. Əgər vəzifəyə təyin edilən iddiaçının 40 yaşı yoxdursa, o, nazirin xüsusi icazəsi ilə yüksəldilə bilər. *Qulluqda irəliləmə* və ya məmurların əməyinin ödənilməsində dövlət tərəfindən öz öhdəliklərinin yerinə yetirilmədiyi halda, sonuncular müvafiq Mülki Məcəllədə nəzər-

də tutulan zərərin ödənilməsini tələb edə bilərlər. *Qulluqda* irəliləmə zamanı bürokratların siyasi statusu xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Məmur haqqında qanuna görə *siyasi məmurlar dövlət üçün xüsusi əhəmiyyətlidirlər*. Siyasi məmurun *qulluqda irəliləməsində əsas meyar, onun tərəfindən ayrıca partiyaya deyil, bütün xalqa xidmət kimi başa düşülən "sədaqət (sadiqlik) öhdəliklərinin"* həyata keçirilməsidir. Siyasi məmur partiya maraqlarını deyil, ümummilli maraqları əldə rəhbər tutmalı və ümumi rifahın qayğısına qalmalıdır.

*Bürokratların fəaliyyətinə nəzarətin əsas forması inzibati ədliyyədir ki, onun fəaliyyəti Almaniyada qanunun üstünlüyü və dövlətin demokratlaşdırılmasının siyasi əhəmiyyətlik amili kimi nəzərdən keçirilir. 1960-cı ildən etibarən o, xüsusi inzibati məhkəmələr sistemi kimi fəaliyyət göstərir. Üç instansiyalı struktura malik inzibati məhkəmələrin kompetensiyasına bürokratların statusu, onların təyinatı, hüquqları, maliyyə ödənişi borcu, sosial təminatı, işdən azad edilməsi və təqaüd məsələlərinin nəzərdən keçirilməsi daxildir. Birinci instansiya məhkəmələri bir qayda olaraq böyük şəhərlərdə yaradılır. İşlər, müxtəlif idarələrin cəlb edilmiş bürokratlarından, üç peşəkar hakim və iki iclasçı heyətində məhkəmə kollegiyaları tərəfindən nəzərdən keçirilir. İkinci instansiya məhkəmələri - ali inzibati ərazi məhkəmələridir. Onlar - hər birinə sədr, iki hakim və üç iclasçı daxil olan bir sıra palatalardan ibarətdir. Bunlar birinci instansiya məhkəmələrinin qərarına münasibətdə təftiş məhkəmələridir. Üçüncü instansiya məhkəməsi bir neçə senatdan ibarət Federal inzibati məhkəmədir. Bu instansiyanın bütün hakimləri, federal daxili işlər nazirinin sədrliyi ilə xüsusi komissiya tərəfindən peşəkar hakimlərdən seçilir.*

## **Fəsil 11. İqtisadi inkişafın idarə edilməsi mədəniyyəti**

*İqtisadiyyat - mədəniyyətin sosial institutu kimi. İstehsalın effektivliyi formulu. ABŞ-da müəssisəni idarəetmə bacarığı. Milli və beynəlxalq biznes idarəçiliyi mədəniyyəti Piter Drukerin nəzəri işləmələri kontekstində. İqtisadi inkişaf idarəçiliyi yapon təcrübəsinin xüsusiyyətləri. Yapon "iqtisadi möcüzəsinin" sirləri. Tayvanın iqtisadi inkişaf təcrübəsi. Çinin "iqtisadi möcüzəsi".*

### ***İqtisadiyyat - mədəniyyətin sosial institutu kimi***

Mədəniyyətin bütöv sosial sistem kimi elmi anlayışı, mədəniyyəti "ikinci, süni təbiət" kimi, inkişafın göstəricisi, vasitəsi və məqsədi kimi görmə -

onun sosial institutlarını, o cümlədən iqtisadiyyatı yeni nəzərlə görməyə və qiymətləndirməyə imkan verir. Kulturologiya elminin nailiyyətləri sayəsində bu gün mədəniyyəti statik hadisə, iqtisadiyyat üzərində üstqurum kimi nəzərdən keçirməyə haqqımız yoxdur. İqtisadiyyat ruhi və maddi mədəniyyətin bütöv sisteminin bir hissəsidir. O, insanın həyatı tələbatlarının təmin edilməsinə yönəldilmiş ruhi istehsalın, iqtisadi elmin maddi təcəssümüdür. Sovet dövrünün təfəkkür stereotiplərindən imtina edərək, mədəniyyəti bütöv sosial sistem kimi görmə, iqtisadiyyatı əsas mədəniyyət komponentlərindən biri kimi anlamağa imkan verir. Bunun üçün iqtisadiyyatın formalaşması prosesinə insanın fəaliyyət sahəsi kimi diqqət yetirmək kifayətdir. Kulturoloji ölçmədə bu, pilləli prosesdir ki, burada - ideya, elmi tədqiqatlar, texnologiyalar, istehsal, hazır məhsul sxemi üzrə intellektual istehsalın ardıcıl olaraq maddi istehsalə çevrildiyi izlənilir. Bu prosesin həyata keçirilməsi aşağıdakı resursların olmasını nəzərdə tutur: elmi biliklər, texnologiyalar, insan kapitalı, xammal, materiallar, texnika və təchizat, enerji, məncment, istehsal tikintiləri, maliyyə kapitalı (investisiyalar). Bu zaman yüksək intellektual mədəniyyətə əsaslanan rəqabət qabiliyyətli elmi biliklərin istehsalı (fundamental və tətbiqi tədqiqatlar), yüksək texnologiyaların effektivliyini, valyuta axınının səviyyəsini və ölkənin real müstəqilliyini təmin etməyə imkan verir.

### *İstehsalın effektivlik formulu*

Maddi istehsalın effektivliyinə nail olmaq üçün ruhi mədəniyyət təyin edici rol oynayır. İstehsalın effektivliyini şərtləndirən amilləri dərk etmək üçün kulturoloji formula müraciət edək:

$$\text{İstehsalın effektivliyi} = \frac{\text{keyfiyyət}}{\text{məxariclər}}$$

İstehsalın keyfiyyətinin artması və məxariclərin azalması elmin və onunla bağlı olan yüksək texnologiyaların inkişaf səviyyəsi, təhsil, peşəkar biliklər, vərdişlər, ümumi mədəniyyət, həmçinin istehsalat işçilərinin məsuliyyət mədəniyyəti və onların vicdanla işləmək istəyinin səviyyəsi hesabına əldə edilir. Keyfiyyətin artımı və məxariclərin azalması yekunda istehsalın effektivliyinin inkişafını təmin edir.

### ***ABŞ-da müəssisənin idarə edilməsi məharəti***

ABŞ-da iqtisadi menecmentin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır: yuxarıdan aşağıya idarə etmə; effektivliyə və nəticəyə xüsusi diqqətin yetirilməsi; cari nəticələrə diqqətin artırılması; zahiri nəzarət; iş tapşırığının aydın təsviri; tapşırığın vəzifədən asılı olaraq müəyyənləşdirilməsi; fərdi məsuliyyət; fərdi qərarın qəbulu; fərdi iş nəticələrinə görə haqqın ödənilməsi; muzda görə qısamüddətli iş; ali məktəb məzunları və kamil mütəxəssislərin cəlb edilməsi; xüsusi ixtisasartırma proqramları.

Məşhur Amerika meneceri Li Yakokka və digər mütəxəssislərin istehsal idarəçiliyinə yanaşması ilə diqqətlə tanışlıq, yüksək müəssisə idarəçiliyi məharətinə nail olma üçün zəruri olan rəhbər keyfiyyətlərinə qoyulan tələbləri ayırd etməyə və sistemləşdirməyə imkan verir. ABŞ-da uğurlu iqtisadi menecment tələb edir:

- ✓ Yaxşı təhsilin, peşəkarlığın, kompetentliyin və rəhbərliyin dəstəyinin olmasını;
- ✓ Öz funksiya və vəzifələrinin vicdanla yerinə yetirilməsini, qoyulmuş qaydalara və texnologiyalara riayət edilməsini;
- ✓ Öz peşəkarlıq imkanlarını real müəyyən etmək qabiliyyətini və özünütənzimləmə əsasında onları həll edilən problemlərlə tutuşdurub ölçmək qabiliyyətini.
- ✓ Məqsədləri düzgün qoymaq, “zəif cəhətləri” aşkar etmək, prioritet vəzifələri və onların daha effektiv icra metodlarını müəyyən etmək, məsuliyyətli qərarları müstəqil qəbul etmək bacarığını.
- ✓ İradə və qətiyyəti, zaman amilini və həyatda və biznesdə dialektik dəyişiklikləri nəzərə almaqla vaxtında və qətiyyətlə hərəkət etmək qabiliyyətini.
- ✓ Yüksək peşəkarlığa, məsuliyyətə və bir-birinə qarşı həqiqi dostluq və məhəbbət hissəsinə malik, yaxşı təşkil edilmiş və qarşılıqlı harmonik əlaqəli komanda formalaşdırmaq bacarığını.
- ✓ Əməkdaşlar arasında əməyin düzgün bölünməsinə, başqalarının yerinə yetirməli olduğu işi özünün yerinə yetirməsinə cəhd etməmək bacarığını. Əməkdaşları şüurlu iştirakçı qismində fəaliyyət planının hazırlanması və reallaşdırılmasına cəlb etmək bacarığını.
- ✓ Kommunikabelliği - tabeliyində olanlarla sadə danışmaq, öz ağılı, səmimiyyəti, xeyirxahlığı, işçilərin problemlərini bilmə və başa düşmə ilə, diqqətlə dinləmək və çətinliklərini aradan qaldırmaqda onlara kömək etməklə əməkdaşların etimadını və hörmətini qazanmaq bacarığını. Ümumi işin naminə insan potensialının məhsuldar isti-

fadəsinə yardım edən qarşılıqlı anlaşma və həmrəylik mühitini yaratmağı.

- ✓ Kollektiv üzvlərinin yüksək məhsuldarlı və vicdanlı işini, onların işə yalnız öz bilikləri və təcrübəsini deyil, həm də effektiv idarəetmə üçün başlıca əhəmiyyətə malik olan qəlbini qoymağı motivləşdirmək qabiliyyətini. Pul ilə mükafatlandırma, trening hazırlığı və vəzifədə irəli çəkməklə ən yaxşı işçilərin əməyinin stimullaşdırılmasını.
- ✓ Açıq çıxışlar və fərdi söhbətlər məharətinə malik olmanı.
- ✓ Hər kvartal məruzələrinin yaradıcı hazırlanması bacarığını.

Li Yakokkanın hər kvartal məruzələri sisteminin effektivliyi onunla şərtlənir ki, o yaranan problemlərin həllinə yeni yanaşmaları stimullaşdırır. Məruzələrin hazırlanması zamanı bütün səviyyələrdən olan rəhbərlərin aşağıdakı imkanları meydana çıxır:

- Öz vəzifələrini müstəqil olaraq müəyyən etmək və özünə nəzarəti həyata keçirmək.
- İdeyanın həyata keçirilməsi üzrə birinci addım atmağın ən yaxşı üsulu kimi, onu yazılı şəkildə şərh etmək.
- İşin məqsədləri, məzmunu və metodlarını korrektə etmək.
- Yerinə yetirilən işin yekunlarını qiymətləndirmək, təcrübə əldə etmək, növbəti kvartal üçün yeni vəzifələri qeyd etmək.
- Yeni planları müəyyənləşdirmək, onların reallaşdırılması müddətini və metodlarını təyin etmək.
- Öz peşəkarlığını, əməyinin səmərəliliyini, müstəqilliyini yüksəltmək, yekun nəticələrə görə məsuliyyətini artırmaq.
- İnnovativ fəaliyyəti inkişaf etdirmək və onun praktik reallaşmasına yardım etmək.
- Hər bir rəhbər işçinin işinin effektivliyini və keyfiyyətini aşkar etmək.
- Bütün səviyyələrdə təşkilat rəhbərləri arasında permanent dialoq həyata keçirmək.
- Tutduğu vəzifəyə uyğun gəlməyən işçiləri vaxtında aşkar etmək və onları imkanlarına daha müvafiq olan digər vəzifələrə könüllü olaraq keçirmək.
- Ümumi, razılaşıdırılmış məqsədlərlə birləşən işçilərin fəaliyyət koordinasiyasını yaxşılaşdırmaq.
- Proqnozlaşdırma qabiliyyətini təkmilləşdirmək.
- Rəhbərlik tərəfindən müəssisənin ümumi monitorinqi və nəzarətinin əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşdırılması.
- Öz arzularını yaddan çıxarmamaq.



Li Yakokka öz işçilərinə aşağıdakı sualları verirdi: Yaxın üç ayda qarşınıza hansı məsələləri qoyursunuz? Planınız, prioritetiniz, məqsədləriniz nədir? Onların həyata keçirilməsi üçün siz hansı addımları atmaq fikrindəsiniz? Onun təcrübəsi ilə *menecer tərəfindən düzgün qərarların qəbul edilməsini təmin edən amillər ayrılmışdır*: məqsədə çatmaq haqqında aydın təsəvvür; texnoloji, marketinq, kulturoloji, sosioloji tədqiqatların nəticələri; dəyişikliklər haqqında səhih informasiya; toplanmış təcrübə; faktlara əsaslanan intuisiya; şüurlu risk. Onun tərəfindən təklif edilmiş *natiqlik məharəti qaydaları menecerə aşağıdakı tövsiyələrdən ibarətdir*: öz nitqini nə demək fikrində olduğu haqda məlumatdan başlamaq; sonra məhz bunu söyləmək; sonda artıq dediyini təkrar etmək; auditoriyaya, onun real olaraq nə etməli olduğunu təlqin etmək (yəni auditoriyanı lazımı surətdə təşkil etmədən tribunanı tərk etmək olmaz).

Amerika menecment təcrübəsinin kulturoloji təhlili demokratik ölkələrdə iqtisadiyyatın inkişafının idarə edilməsinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin başa düşülməsi üçün fundamental əhəmiyyətə malikdir. ABŞ-da idarəetmə mədəniyyətinin nəzəri əsaslarını, professor Piter Drukerin milli və beynəlxalq menecment üçün universal əhəmiyyət daşıyan elmi işləmələri kontekstində nəzərdən keçirməyə çalışaq.

### ***Piter Drukerin nəzəri işləmələri kontekstində milli və beynəlxalq biznes idarəçiliyi***

Cəmiyyətin həyat rifahı və keyfiyyətinin, dövlətin həyat qabiliyyəti və təhlükəsizliyinin təmin edilməsində, *elmtutumlu məhsulların istehsalına istiqamətlənmiş iqtisadi idarəetmə* mühüm rol oynayır. Məlumdur ki, fiziki aləmin və onun qanunlarının nisbi dəyişməzliyi şəraitində sosial dünya intellektual mədəniyyətin sürətli inkişafı ilə şərtlənən dinamik dəyişikliklərə məruzdur. Elmin yeni kəşfləri və nailiyyətləri sosial həyatı, insan təsəvvürlərini və qaydaları dəyişir, yeni fəaliyyət sahələri yaradır, yeni inkişaf imkanlarını dəfələrlə artırır. Elmi paradıqmalar obyektiv aləmə təsir etməsələr də, onlar dünyanı yeni görmə və insan həyatının yaxşılaşdırılması üçün onun əsasını təşkil edən inkişaf qanunlarının şüurlu istifadəsi imkanlarını yaradır. Dünyanı intellekt idarə edir ki, dünya iqtisadiyyatındakı liderlik də onun səviyyəsi ilə təyin edilir. Bu reallığı nəzərə alaraq, *intellektual əmək məhsuldarlığının artırılması XXI əsr menecmentinin ən mühüm vəzifələrindən biri və inkişaf etmiş ölkələrin mövcudluğunun, onların liderliyinin və yüksək həyat standartlarının saxlanılmasının əsli olduğu ən zəruri ehtiyac elan edilmişdir*. Göründüyü kimi, “bilik cəmiyyətinin” inkişafı, bilik hakiyyətinin güclənməsi və əqli əmək işçilərinin əsas kapitala çevrildiyi şəra-

itdə “kapitalizm” anlayışı da dünya sivilizasiyasının yeni reallıqları kontekstində yenidən qiymətləndirilməni tələb edir. Sənaye laboratoriyalarının həyata keçirdiyi həm fundamental, həm də tətbiqi elmi tədqiqatlar çox zaman iqtisadiyyatın tamamilə müxtəlif səhələrinin bir-birinə təsir edən inkişafını stimullaşdıran innovasiyaların bir-birinə nüfuz etməsi hesabına həyat qabiliyyəti və rəqabət qabiliyyətini yüksəldən, əmək məhsuldarlığı və keyfiyyətinin dəfələrlə artırılmasını təmin edən yüksək texnologiyaların hazırlanmasına imkan yaradır.

*Inkişaf etmiş ölkələrdə menecmentin effektivliyi* bir çox cəhətdən, milli gəlirin dörd sektora yenidən bölünməsi üzrə dövlət siyasətindən asılıdır ki, bu da hökumət xərcləri, səhiyyə, təhsil, asudə vaxtdır. Bu, ölkədə demoqrafik situasiyadan daha çox asılı olan qeyri-istehsal, istehlak sahələri tələb və təklif iqtisadi qanunu xaricində yerləşir və “sərbəst bazar” qaydalarından azaddır. Bununla belə, XX əsrdə onlar davamlı inkişafı fərqləndirdilər və inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatının yarısından çoxunu təşkil edirdilər ki, bu da menecment strategiyasının işlənməsi zamanı bu sektorlarda tendensiya dəyişikliklərinin nəzərə alınmasının zəruriliyini ehtimal edir. Hökumətin iqtisadi siyasət dəyişikliklərini müəssisə strategiyasının “bünövrəsinə qoymaq” da çox vacibdir. Piter Druker müəssisənin menecment problemini XXI əsrin qlobal strategiyaları kontekstində nəzərdən keçirməyi tövsiyə edir. Bu zaman o, sahənin hansı inkişaf mərhələsində olduğunu təyin edilməsinin vacibliyini göstərir. Məhsula olan tələbatın artma tempindən asılı olaraq milli gəlir və əhalinin say artımı ilə müqayisədə bu mərhələ “inkişaf edən”, “yetkin” və ya “sönən” ola bilər. Onun tərəfindən elm və praktika kimi işlənilib hazırlanan menecment paradigmasında, menecment siyasəti və strategiyasının formalaşdırılması zamanı *istehlak dəyəri və əldə olunan gəlirinin bölüşdürülməsi haqqında* istehlakçının qərarı başlanğıc nöqtə olmalıdır. Əldə olunan gəlirin bölüşdürülməsində tendensiyaların dəyişməsi səmərəli menecment strategiyasının hazırlanması üçün artan əhəmiyyətə malik olur.<sup>46</sup>

*Menecmentin yaradılması* bəşəriyyətin sosial mədəniyyətinin ən mühüm nailiyyətlərindən biri oldu. “Menecment” və “menecer” terminlərini müasir mənada ilk dəfə “elmi menecmentin” banisi hesab edilən Frederik U. Teylor istifadə etmişdir. Onun tərəfindən “vəzifələrin təhlili” və ya “vəzifələrin elmi idarə edilməsi” metodikası işlənilib hazırlanmışdır. Birinci Dünya müharibəsindən sonra menecment - ABŞ, Böyük Britaniya və Yaponiyada “elmi

---

<sup>46</sup>Əldə olunan gəlirin bölüşdürülməsi, hökumət tərəfindən tənzimləyici normaların dəyişdirilməsi hesabına dəyişikliklərə məruz qalır ki, onların köməyi ilə ekoloji təhlükəsizlik və digər strateji mühüm məqsədlərə yönəldilən resurslara nəzarət olunur.

menecment”, Almaniyada isə “istehsalın rasionallaşdırılması” adlandırılmağa başladı. “Vəzifələrin təhlili” və ya “vəzifələrin elmi idarə edilməsi” metodikasına uyğun olaraq, F.Teylor aşağıdakılara gətirib çıxaran, *fiziki əməyin məhsuldarlığının artırılması prinsipini* işləyib hazırladı: vəzifəni öyrənmək və onun yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan hərəkətləri (fəaliyyətləri) təhlil etmək lazımdır; hər bir gedişi və onu təşkil edən səyləri təsvir etmək, həmçinin onun icra edildiyi vaxtı ölçmək lazımdır; vaxt sərf edilən bütün izafi hərəkətləri aradan qaldırmaq lazımdır; qoyulmuş vəzifənin icrası üçün lazım olan, qalan fəaliyyətlərin hər biri yenidən elə birləşdirilir ki, işçi onun icrasına mümkün qədər az fiziki və əqli səylər və minimal vaxt kəmiyyəti sərf etsin; bütün fəaliyyətlərin yeni məntiqi ardıcılığını qurmaq və bu işdə istifadə olunan bütün alətlərin konstruksiyasını müvafiq şəkildə dəyişdirmək lazımdır. Teylorun nəzəriyyəsinin başlıca nailiyyətlərindən biri bu idi ki, o göstərdi ki, *fiziki əmək məhsuldarlığının artırılmasının əsasını* bəsit hərəkətlərin ardıcılığı olan *ustalıq deyil, bilik təşkil edir, əmək isə işləyənlərin saatlar hesabı üzrə deyil, nəticəyə görə hesablanmalıdır*. “Sənətin sirlərinin” hərəkətlərin ardıcılığında olduğunu göstərərək, o həm də fiziki əmək məhsuldarlığının real artırılma resursu olan – işçinin enerjisinə qənaət etmə yollarını aşkarladı. Bu ideyalar həm yaponların “keyfiyyət dərnəklərində”, həm “kayzen” müntəzəm təkmilləşdirmə sistemində, həm “dəqiq vaxtında” təchiz etmələrin təşkilində və istehsalın “keyfiyyətinə ümumi nəzarətin” həyata keçirilməsində istifadə edilmişdir.

Birinci Dünya müharibəsindən sonra ABŞ-da və Avropada elmi menecment müəssisələr personalının təlimi üçün istifadə edilirdi. O həm də Almaniya tərəfindən keçmiş əsgərlərin işinin təşkili və hərbi kadrların hazırlanması üçün uğurla istifadə edilmişdir. İkinci Dünya müharibəsindən sonra Teylorun nəzəriyyəsi əsasında kadrların hazırlanmasının Amerika sistemi ixtisaslı işçi qüvvəsinin hazırlanması üçün Yaponiyada və digər Şərq ölkələrində istifadə edildi. Teylorun metodları bu gün də əsas inkişaf amili kimi qalan fiziki əməyin üstünlüyü ilə üçüncü ölkələrdə müəssisələrin məhsuldarlığının artırılması üçün istifadə edilir. Bununla yanaşı iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində, texniki personalın bilikləri, məsuliyyəti və əmək məhsuldarlığının səviyyəsini əqli əmək işçiləri səviyyəsindəki müntəzəm olaraq yüksəltmək vəzifəsi qoyulur.

*“Menecment” anlayışı tez-tez biznes idarəçiliyi anlamında işlədilsə də, mahiyyətə o, bütövlükdə həm dövlət, həm sosial, həm də iqtisadi idarəetməyə aid olan, ümumiyyətlə idarəetməni bildirir. Menecment nəzəriyyəsinin praktik tətbiqinin başlanğıcı kommersiya təşkilatlarında deyil, ictimai və dövlət təşkilatlarında qoyulmuşdur. Dövlət idarəçiliyi iqtisadi, bələdiyyə və ya qeyri-hökumət idarəçiliyindən əsas prinsipləri ilə deyil, idarəetmə*

spesifikası ilə şərtlənən fəaliyyət sahəsinin xüsusiyyətləri ilə fərqlənir. Alimlərin qiymətləndirməsinə görə, müxtəlif profilli təşkilatların problemlərinin 90%-ə yaxını eynidir, kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları arasındakı fərqlərin qalan 10%-i isə biznesin müxtəlif sahələri arasındakı fərqlərdən çox deyil. Təşkilatın xarakterindən asılı olmayaraq, menecment yalnız bu 10%-də onun missiyasını, korporativ mədəniyyətini, tarixini və “mədəniyyət dilini” əks etdirir. Bizim günlərdə aparıcı demokratik ölkələrdə inkişaf sektoru “qeyri-kommersiya” sahələrinə, dövlət sektorunda işə səhiyyəyə, təhsilə, həmçinin qeyri-hökumət təşkilatlarına düşür. XXI əsrdə onun idarəetmə elmi kimi yayılması, əhəmiyyətli dərəcədə ictimai fəaliyyət sahəsində baş verir.

*Menecment* - dəyişikliklər tendensiyasını həssaslıqla anlamaq və yeni imkanları aşkarlayaraq və məhsuldar istifadə edərək, onlara tez uyğunlaşmaq bacarığını *nəzərdə tutur*. XX əsrin ən nüfuzlu menecment nəzəriyyəçilərindən biri, Amerika professoru Piter F. Druker hesab edir ki, bu vəzifənin daha uğurla yerinə yetirilməsi üçün rəhbərlərə *gələcəyin qurulmasına yönəldilmiş siyasət işləyib hazırlamaq lazımdır*. Bu zaman aşağıdakılar işlənilməlidir: *dəyişikliklərin axtarılması və proqnozlaşdırılması metodikası, təşkilatın həm daxili, həm də xarici fəaliyyətində dəyişikliklərin tətbiqi strategiyası, habelə dəyişiklikləri nizama salmağa imkan verən siyasət və sabitlik*. Belə yanaşma aktual problemlərin vaxtında həll edilməsi və öz uğurlarına əsaslanaraq, yeni inkişaf imkanlarının aşkar edilməsi məqsədi ilə təşkilatın işinin yenidən qurulmasını göstərir. O, keyfiyyət dəyişikliklərinə səbəb olan bütün fəaliyyət sahələri və proseslərinin planlı, mütəşəkkil surətdə təkmilləşdirilməsini, rəhbərliyə ən yaxşı mütəxəssislərin cəlb edilməsini, təşkilatın menecmentinin həyat qabiliyyətinin, həyatın yeni tələblərinə onun uyğunluğunun permanent yoxlanılmasını tələb edir.<sup>47</sup> Bu məqsədlərə nail olunması üçün “mütəşəkkil ləğv etmə” siyasətinin həyata keçirilməsi və əmək məhsuldarlığının effektivliyini və artımını artıq təmin etməyən resurslardan azad olma məqsədi ilə, müəssisənin müxtəlif fəaliyyət sahələrinin ayrıca təhlili və qiymətləndirilməsi istifadə edilir. Müəssisə menecmentinin mühüm vəzifəsi innovativ fəaliyyətin prioritet inkişafı və öz nəticələrinin yayılması üçün İnternet və digər informasiya vasitələrinin effektiv istifadəsidir.

*Resursların*, xüsusən bir çox cəhətdən təşkilatın işinin keyfiyyəti və nəticələrini, həmçinin *imkanların və riskin optimal uyğunluğunu* müəyyən edən maliyyə və insan kapitalının *rasional bölünməsi*, istehsal menecmentinin effektivliyi üçün ciddi əhəmiyyət daşıyır. Yeni inkişaf imkanlarının aş-

---

<sup>47</sup> Bu idarəçilik texnologiyası yaponlarda “kayzen” adlanır.

karlanması və daha səmərəli istifadə edilməsi məqsədilə Piter Druker tərəfindən iqtisadi inkişafın “imkanlar pəncərəsi” anlayışı daxil edilmişdir. Onlara aid edilmişdir: təşkilatın və ya onun rəqiblərinin gözlənilməz uğurları və ya uğursuzluqları; dəyişikliklər, xüsusən yayılma proseslərində və ya istehlakçıların davranışındakı dəyişikliklər; istehsal prosesinin ehtiyacları; sahə və bazar strukturlarında dəyişikliklər; demoqrafik dəyişikliklər; mahiyyət və qavramada dəyişikliklər; yeni bilik sahələri. Bu zaman yeni dəyər yaratmayan qeyri-mükəmməl strategiya, qeyri-effektiv yeniləşmə, həmçinin səmərəsiz situasiya təhlili ilə bağlı mümkün tələlərdən xilas olmaq üçün real şəraitdə innovasiyaların qabaqcadan sınağını həyata keçirmək (pilot yoxlama) məqsəduyğundur.

*Başlanğıc nöqtəsinin müəyyən nəticə olmasını nəzərdə tutaraq, alim, rəhbərlərin diqqətini “səmərəliliyə yönəldilən idarəçiliyin” effektivliyinə* cəlb edir. Müxtəlif situasiyalarda müxtəlif cür idarəetmə zəruriliyini xüsusi olaraq nəzərə çarpdıraraq o qeyd edir ki, müasir şəraitdə uğura nail olmaq üçün təşkilatda çalışan işçilərə və onların işinə tamamilə yeni yanaşmalar lazımdır. Hər bir ayrı işçinin spesifik bacarıqları və biliklərini maksimal dərəcədə məhsuldar edərək, kollektivin səylərini düzgün istiqamətləndirmək lazımdır. Bu zaman o qeyd edir ki, əgər əvvəlki tarixi dövrdə heyətin idarə edilməsi məqsədi azıxtıcası fəhlənin məhsuldarlığının yüksəldilməsi idisə, yeni şəraitdə belə məqsəd əqli (zehni) əmək işçilərinin məhsuldarlığı olmalıdır.<sup>48</sup> İqtisadiyyatı sosial mədəniyyətin bir hissəsi kimi nəzərdən keçirərək, alim sürətli dəyişikliklər və qeyri-müəyyənlik şəraitində onun strategiyasını: müxtəlif inkişaf etmiş ölkələrdə doğum sayının azalması, əldə olunan gəlir bölgüsündəki dəyişikliklər, effektivlik təyininin dəyişməsi, rəqabətin qloballaşması, iqtisadi qloballaşma və siyasi ayrılıq arasında artan uyğunsuzluq kimi sosial-siyasi hadisələrlə əlaqələndirir. Öz növbəsində strategiya elmin ən yeni nailiyyətləri, real, o cümlədən siyasi sabitliyə təsir göstərən demoqrafik dəyişikliklər, həmçinin iqtisadi təcrübə əsasında daim təkmilləşməli olan biznes nəzəriyyəsinə uyğun olaraq qurulur. Beləliklə, son nəticədə iqtisadi inkişafın effektivliyi və yoxsulluğun aradan qaldırılması, *maddi nemət istehsalçılarının əsas resursunun - intellektual resursun* effektiv istifadəsini nəzərdə tutan təşkilat və idarəetmə mədəniyyəti ilə təyin edilir.<sup>49</sup> Piter Druker *əqli əmək işçisinin məhsuldarlığını təyin edən altı*

---

<sup>48</sup> Məlum olduğu kimi, fiziki əmək işçilərindən fərqli olaraq, əqli əmək işçilərinin fəaliyyəti, şəxsiyyətin yaradıcı potensialına uyğun olaraq, yaşa dolduqca, sağlamlıq şərti ilə, nəticə etibarilə daha səmərəli olur ki, bu da biliklərin, tədqiqat təcrübəsinin toplanması və təkmilləşdirilməsi və müdrikliklə əlaqədardır.

<sup>49</sup> Keçən əsrin sonu üçün ABŞ-ın əqli əmək işçiləri bütün işçi qüvvəsinin beşdən iki hissəsini təşkil edirdi.

*amili* ifadə etmişdir: istehsal tapşırığının mahiyyətinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi; müstəqillik və əmək məhsuldarlığına və nəticələrə görə məsuliyyət; yaradılan yeniliklərin tətbiqini nəzərdə tutan müntəzəm innovativ fəaliyyət; öz bilik səviyyəsinin daim artırılması və digərlərinin öyrədilməsi; əldə edilən nəticələrin keyfiyyətinə yönəldilmə; müəssisə rəhbərliyinin, əsas kapital kimi nəzərdən keçirilməli olan əqli əmək işçiləri ilə xüsusi etik davranışı.

Elmlə yanaşı əmək məhsuldarlığının artırılmasının mühüm şərti - *insan kapitalının əsasını təşkil edən gənclərin və yaşlı nəslə mənsub insanların yaxşı təhsilidir*. Bununla əlaqədar olaraq, demokratik ölkələrdə dövlət, bilik daşıyıcılarının - intellektual əmək nümayəndələrinin, ilk növbədə müəllimlərin və alimlərin yüksək sosial statusunu qanunvericiliklə təmin edir, onların hazırlığını və yenidən hazırlığını təşkil edir, cəmiyyət tərəfindən onlara xüsusi hörmətin formalaşdırılmasına imkan yaradır, onların əməyinin müvafiq maddi təminatı qayğısına qalır. İstehsal vasitələrinə malik olmayan fiziki əmək işçilərindən fərqli olaraq, zehni əmək işçiləri belə vasitələrə malikdirlər – bu onların, insana əlavə sərbəstlik və mobillik dərəcələrini verən bilikləridir. Bu səbəbdən təşkilatın yaradıcı imkanlarının artması, onun əməkdaşlarının biliklərinə, o cümlədən həm də fiziki əmək işçilərinin biliklərinin artmasına proporsional olaraq inkişaf etməsi qanunauyğunluğu göz qabağındadır. Bu qanunauyğunluqları nəzərə alaraq, getdikcə daha çox fiziki əmək işçiləri, nəzəri biliklər və praktik vərdislərə malik olaraq, “yeni qulluqçulara” çevrilirlər. ABŞ-da bu məsələnin həllinə daha çox ictimai kolleclər imkan yaradırdı. Yüksək ixtisaslı fəhlələr öz müəssisəsinin danılmaz rəqabət üstünlüyünə yardım edirlər.

Effektiv idarəetmə əsasən *informasiyanın düzgün diaqnozlaşdırılmasından, maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması və büdcə siyasətindən, həmçinin istehsal prosesləri xərclərinin düzgün hesablanmasından asılıdır*. Məhsuldar menecmentdə “diaqnostik instrumentarilər” mühüm əhəmiyyət daşıyır: baza maliyyə informasiyası, məhsuldarlıq haqqında informasiya, əsas biliklər haqqında informasiya, resursların bölünməsi haqqında informasiya. İstehsal və menecment prosesləri haqqında informasiyanın hərtərəfli sistemli təhlili və peşəkar elmi interpretasiyası müəssisənin həyat qabiliyyətini və effektivliyini təmin edən düzgün qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Biznes menecmenti effektivliyinin təhlilinə aşağıdakı suallar kömək edir: nədə və nəyin hesabına uğur qazanmaq mümkün olmuşdur? yol verilən uğursuzluqların səbəbi nədədir? hansı hadisələr əvvəllər tərtib edilmiş plan çərçivələrinə sığışmır? mənim işimin ümumi nəticəsinə hansı hadisələr daha çox təsir etmişdir? uğurlar və uğursuzluqlar əməkdaşlar tərəfindən necə qiymətləndirilir? Bu zaman yerinə yetirilən işin keyfiyyəti və digər parametrlərinin qiymətləndirilməsi üçün: ehtimal nəzəriyyəsi, menecment prosesinin

mahiyyətini və xüsusiyyətlərini, nəticə etibarilə onun səmərəlilik dərəcəsini daha dərindən aşkarlamağa, tendensiyaları və yeni imkanları müəyyən etməyə kömək edən mənim səmərəli fəlsəfəsi və digər yanaşmalar geniş istifadə olunur. Piter Druker iki büdcə yaratmağı tövsiyə edir ki, onlardan biri təşkilatın cari fəaliyyəti üçün zəruri olan bütün xərclərin 80-90%-ni əks etdirir, digəri isə perspektiv inkişaf üçün xərcləri, yəni kompaniyanın potensial inkişaf imkanlarına kapital qoyuluşunu nəzərdə tutur. Məsariflərin daha səmərəli hesablanması kimi, onun tərəfindən müəssisənin bütün növ məsariflərini yalnız hesaba almağa deyil, həm də bütövlükdə sahənin iqtisadi reallıqlarını nəzərə alaraq onu idarə etməyə imkan verən *təsərrüfat fəaliyyətinin həcmi üzrə hesablama* təklif edilmişdir. Bu proses üçün xarakterik olanlar bunlardır: məsariflər əsasında qiymət yaratmadan qiymətlər əsasında məsariflərin hesablanması keçid, ayrı-ayrı kompaniyaların rəsmi hüquqi sərhədlərindən asılı olmayaraq, onların təhlilində bütöv iqtisadi vahid kimi yanaşma və təbəçiliyə deyil, partnyor münasibətlərinə əsaslanan strukturların qurulması.

Müəssisələrin və kompaniyaların uğurlu inkişafının mütləq şərti, biznesin effektivliyinə və rəqabət qabiliyyətinə, dəyəri müxtəlif ölkələrdə analoji müəssisələrin nəticələrinin komparativ təhlili əsasında ölçülən nəticələrin əldə edilməsinə imkan verən *innovativ fəaliyyətdir*. Müasir biznes təşkilatçısı yenilikçi ruha malik olmalıdır. O, sistemli yanaşmaya və situasiya təhlilində əsaslanaraq qarşısına, düzgün dərk edilməsi və ardıcıl həyata keçirilməsi *proqressiv və ölçülən nəticələr* əldə etməyə imkan verən, praktik cəhətdən istiqamətlənmiş *mümkün ola bilən məqsədləri* qoymalıdır. Əgər keçən əsrdə elmi-texniki tərəqqi və effektiv menecment sayəsində bəşəriyyət iqtisadiyyatda fiziki əmək məhsuldarlığını 50 dəfə yüksəltməyə nail olmuşdusa da, indiki əsrdə proqressiv inkişafın əsası, istehsalat müəssisəsində əqli əməyin məhsuldarlığı olur. Hansısa bir “tipik istehsalat müəssisəsinin” mövcudluğu haqda təsəvvürlərə əsaslanan Anri Fayolu tənqid edərək, Piter Druker istehsalat müəssisələrində, xüsusilə top-menecment işinin təşkilində, innovativ fəaliyyəti təmin edən müxtəlif təşkilati modellər və tədqiqat şöələrinin paralel istifadəsinin müstəsna əhəmiyyətinə diqqət yetirirdi.

İqtisadiyyat sahəsində menecment - hər şeydən əvvəl, *insanların idarə edilməsidir*. Deməli, bu ilk növbədə insan təbiətinin, xarakterinin, dəyərlər sisteminin, davranış və əmək motivlərinin, həmçinin insanın həyat fəaliyyətinin dəyişən reallıqlarının dərk edilməsidir. Piter Druker və Con Adair menecmenti orkestrə dirijorluq etmə prosesi ilə müqayisə edir ki, burada müvəffəqiyyət bir çox cəhətdən dirijorun peşəkarlıq səviyyəsi, onun xarakteri, xarizması, kollektivi idarə etmək bacarığı ilə, həmçinin musiqiçilərin keyfiyyəti, təcrübəsi, mütəşəkkilliyi və məsuliyyəti ilə müəyyən edilir. Mütə-

xəssislər çox zaman fəaliyyətin istiqaməti, vəzifələri və standartını, korporativ mədəniyyəti və dəyərlər sistemini, əmək məhsuldarlığını və gözlənilən nəticələri müəyyən edən rəhbərlərdən asılı olurlar. Rəhbərlər resursların ədalətli bölgüsünü və yalnız maddi mükafatlandırma ilə məhdudlaşmayan maraqlar balansını təmin edərək, öz əməkdaşlarının gözləmələrini görməli, onları qiymətləndirməyi və inandırmağı bacarmalıdırlar. Öz təşkilatının məhsulunun yüksək keyfiyyətinə istiqamətlənən kompaniya başçısı, əməkdaşların təbii istedadını və qabiliyyətlərini düzgün istifadə və təşviq etməlidir. *Şəxsiyyətin yaradıcı potensialının ən yaxşı aşkar edilməsi üsulu - onun fəaliyyət nəticələrinin təhlilidir ki, bunlar da layiqincə qiymətləndirilməlidir.* Bu metod rəhbərin özünün bilikləri, qabiliyyətləri və potensial imkanlarının qiymətləndirilməsi üçün də tətbiq edilməlidir. Belə yanaşma özünü təkmilləşdirməyə kömək edir və enerjini şəxsiyyətin güclü cəhətlərinin reallaşdırılmasına yönəltmək imkanı verir, daha yüksək nəticələr əldə etmək üçün onun yaradıcı qabiliyyətlərinin aşkar edilməsinə səbəb olur. Bu zaman şüurlu fəaliyyət planı tərtib etmək kifayət deyil, bunun üçün *lazımi nəticələr əldə edilənədək*, klassik və neoklassik idarəçilik məktəblərinin əsas qaydalarından, yəni baza idarəetmə texnologiyaları və insan münasibətləri mədəniyyətindən istifadə edərək, onu fəal və ardıcıl surətdə həyata keçirmək lazımdır. Burada yalnız biliklərin daimi inkişafı deyil, həm də nəzəri bilikləri praktikada məhsuldar tətbiq etmək bacarığı, mütəşəkkillik, liderin iradəsi və məsuliyyəti, fikir ayrılıqları şəraitində onun effektiv qərar qəbul etmək bacarığı da vacibdir. Qərar qəbul edilməsində debatların konstruktiv rolunu qeyd edərək, Piter Druker deyirdi ki, tarixdə aşkar iz buraxmış bütün Amerika prezidentləri effektiv qərar qəbul etmək üçün fikir ayrılığından istifadə etmişlər. Bu təcrübəni istehsalat menecmentinə ekstrapolyasiya edərək, o qeyd edirdi ki, düzgün qərar qəbul etmək istəyən idarəçi alternativ variantların düşünülmə vasitəsinə qarşı fikirdə görməyə özünü məcbur etməlidir və əmin olmalıdır ki, nəzərdən keçirilən məsələnin bütün ən vacib aspektləri təhlil edilmiş və ölçülüb-biçilmişdir. Bu zaman əgər bütün şəraiti nəzərə alaraq üstünlüklər xərcləri və riskləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələyərsə, o, menecerlərə fəaliyyət göstərməyi məsləhət görürdü.

Müəssisə işçiləri üçün vacibdir: məsələnin, kompaniyanın inkişaf xarakteri və imkanlarının, öz missiyasının və nəticələrin aydın başa düşülməsi, öz kolleqalarının davranışının və hadisələrin qabaqcadan xəbər verilməsi, sabitlik və progressiv dəyişikliklər arasındakı balans hissi, qələbəyə inam və vicdanla işləmək istəyi. İnsanın əməyə münasibəti uğurlu fəaliyyətin ilkin amilidir. Hər hansı bir qabiliyyət vicdanlı və inadlı əməyin – insan inkişafının əsasının faydalı mühitinə düşməsə, şans olaraq qala bilər, çünki “yolun öhdəsindən yolu gedən kəs gələr.” Bu zaman tamamilə aydındır ki,



müəssisədə çalışan yüksək təhsilli, yaxşı mütəxəssislərin, maddi və mənəvi cəhətdən yüksək məhsuldarlığa, yüksək əmək keyfiyyəti və yeniliklər uğrunda mübarizəyə motivləşdirilmiş, biliklərin, bacarıqların, mütəşəkkilliyin və mənəviyyətin yüksək səviyyəsinə malik intellektual və etik mədəniyyətli işçilərin faizi daha yüksək olduqca, istehsalat müəssisəsinin nailiyyətləri də o qədər yüksək olar.

İqtisadi idarəçiliyin effektivliyi və əmək məhsuldarlığının artımı üçün *müəssisənin təşkilati strukturunun* mühüm əhəmiyyəti vardır. Təşkilati strukturun müxtəlif tipləri bu və ya digər məsələlərin həllində, müəyyən şəraitdə və müəyyən zamanda öz üstünlüklərinə və çatışmazlıqlarına malikdir. Konkret situasiyalardan asılı olaraq, menecmentə təşkilati mədəniyyətin bu və ya digər tiplərinin - “hakimiyyət mədəniyyəti”, “vəzifə mədəniyyəti”, “rol mədəniyyətli” və “şəxsiyyət mədəniyyəti”, mərkəzləşmiş və desentralizasiya olunmuş idarəçilik prinsiplərinin, əməyin təşkilinin fərdi və kollektiv metodlarının birləşməsini nəzərdə tutan müxtəlif yanaşmalar istifadə edilə bilər. Özünün həm güclü, həm də zəif cəhətlərinə malik olan müxtəlif iqtisadi strukturlar təşkilatın əmək məhsuldarlığını az və ya çox dərəcədə artırmağa imkan verir. *Menecmentin əsas problemlərindən biri* - təşkilati struktur və rəhbərlik metodlarının düzgün seçimindən, təşkilatın qarşısında duran vəzifələrin xarakteri ilə uyğunluğundan, funksiyaların dəqiq ayırd edilməsindən, mərkəzləşmə və desentralizasiya üsullarının çevik birləşdirilməsindən, müəyyən şəraitdə və müəyyən müddətdə müəssisə qarşısında qoyulan vəzifələrin daha yaxşı həllinə imkan verən fərdi və kollektiv prinsiplərin xarakterinə uyğunlaşdırılmasından ibarətdir.

İqtisadi təşkilatların strukturunda qarşıda duran vəzifələrin xarakter müxtəliflikləri ilə şərtlənən fərqlərə baxmayaraq, onlar ümumi *təşkilati prinsiplərə malikdirlər*. Piter Druker tərəfindən üç belə prinsip ayrılmışdır. *Birinci prinsip* – təşkilatın şəffaflığı, onun strukturu, vəzifələri, nailiyyətləri və imkanlarını bilmə və başa düşmə. *İkinci prinsip* – təşkilatda, öz kompetensiyaları sahəsində son qərarı qəbul edən simanın və böhranlı situasiyada rəhbərliyi öz üzərinə götürən simanın olması. Bu zaman hakimiyyətin həcmi məsuliyyətin həcminə müvafiq olmalıdır. *Üçüncü prinsip* - hər bir əməkdaşın yalnız bir rəhbəri olmalıdır. Bu zaman təşkilatın strukturu maksimal dərəcədə sadə olmalıdır ki, bu da gözlənilməz səhvlərin və maneələrin mümkünlüyünü istisna edir. Prinsiplər ümumi fəaliyyət çərçivələrini formalaşdırsalar da, onlar “nə etmək lazımdır?” sualına cavab vermir. Müəssisənin sosial strukturunun təşkili, onun qarşısında duran vəzifələrin xarakterindən asılıdır. Bununla əlaqədar olaraq menecerlər üçün “qoyulmuş vəzifələrə uyğun gələn təşkilati strukturları praktikada aşkar etməyi, sıralamağı və yoxlamağı öyrənməyin” əhəmiyyəti qeyd edilir. Bu məsələlərin

həlli üçün sabit və dəyişən kəmiyyətlərin tamamilə fərqli kombinasiyalarında təşkilatın, onun qarşısında duran məqsədləri və konkret situasiyaları xarakterizə edən xüsusiyyətlər zamanı optimal qərarlar qəbul etməyə imkan verən sistemli kulturoloji yanaşma əvəzsiz əhəmiyyətə malikdir.

Yeni kompaniyaların xarakterik əlaməti, vahid iqtisadi məqsədlər və maraqlarla birləşən, fərdi işlərin və müxtəlif ölkələrin milli fəaliyyət koordinasiyasının əks olunduğu, onların tədriclə artan (valyuta ehtiyatlarının idarə edilməsi istisna olmaqla) transmilliliyinin təşəkkül tapmasıdır. Belə iqtisadi təşkilatın nəticəsi odur ki, *menecmentin sərhədləri kompaniyaların iqtisadi maraqları ilə getdikcə daha çox təyin olunur və milli dövlətlərin siyasi sərhədləri ilə getdikcə daha az üst-üstə düşür*, nəticə etibarilə siyasi qərarlardan kənar qalır. Menecment prinsiplərinə toxunaraq Piter Druker qeyd edir ki, *menecmentin fəaliyyət dairəsi hüquqi cəhətdən, milli sərhədlərlə və ya siyasi qərarlarla məhdudlaşdırılmamalı deyil*. O, bütün iqtisadi prosesləri bütövlükdə əhatə etməli, iqtisadi zəncirin bütün mərhələlərində nəticəyə və effektivliyə yönəldilməlidir ki, bu da *müasir dünyada beynəlxalq korporasiyaların artan rolunu şərtləndirir*. Menecment ətraf aləmdə əhəmiyyəti olan effektiv nəticələrə nail olmaq məqsədi ilə vəzifələrin müəyyən edilməsi və resursların mobilizasiyası üçün təyin edilmişdir. Menecmentin əsasını hüquqi deyil, iqtisadi mexanizm əlaqələri təşkil etməlidir. Menecmentin əsasının təhrik etmə və nəzarətin təşkil etməsi ilə bağlı ənənəvi konsepsiyaya uyğun olaraq, yuridik çərçivələr - iri müəssisələrin effektiv idarə edilməsinə mane olur. Məsələn, məlum olduğu kimi, hələ 1910-cu ildə Amerikada, General Motors zavodlarında ilk dəfə tətbiq olunan, - müəssisənin planlaşdırılması, əmtəənin işlənilib hazırlanması, qiymətlərə nəzarət və s. sahələrində bir əsas kliyentin tədarükçüləri birləşdirdiyi “keyresu” iqtisadi menecment sistemi, qiymətdə və istehsalın tempində hələdici üstünlüklərin əldə edilməsində ifadə olunan yüksək effektivlik göstərdi. Buna baxmayaraq, zaman keçdikcə işini yaxşılaşdırmağı bacarmayaraq əvvəlki kimi özünün təhrik etmə və nəzarətə əsaslanan prinsiplərini təkmilləşdirmədiyinə görə effektivliyini itirdi. Təcrübəsi XX əsrin 60-cı illərində Yaponiya tərəfindən mənimsənilən Mark & Spenser kompaniyası 30-cu illərin əvvəlində demək olar ki, bütün tədarükçülərini, təhrik etmə və nəzarət yolu ilə deyil, müstəsna olaraq müqavilə əsasında özünün xüsusi menecment sisteminə daxil edərək, başqa yolla getdi ki, bu da ona daha böyük iqtisadi uğurlar əldə etmək imkanı verdi. Bu sistemin nöqsan cəhəti odur ki, onun əsasını yenə də tədarükçülərin mərkəzdən asılılığı ilə şərtlənən tabe olma təşkil edir ki, bu da istehsalın yüksək effektivliyinə imkan yaradan sərbəst partnyor münasibətlərinin qurulmasına mane olur.

Yüksək effektiv iqtisadi menecmenti stimullaşdıran amillərdən biri *beynəlxalq rəqabətdir ki*, onda iştirak etmə, *təşkilatın fəaliyyətinin* dünya sənayesi liderləri tərəfindən müəyyən edilmiş *beynəlxalq standartlara uyğunluğu* tələb edir. Bu, müasir texnologiyalar və əmək məhsuldarlığı sahəsində onun real liderliyini təmin edən rəqabət qabiliyyətli menecmentin saxlanması və daim yaxşılaşdırılmasını və milli hökumətlər tərəfindən proteksionizm siyasətinin aradan qaldırılmasına təşkilatın qabiliyyətini ifadə edir. Bu tələb, informasiya və maliyyənin transmilli olduğu, istehsalın və sığorta biznesinin isə bu məqsədə doğru hərəkət etdiyi şəraitdə fəaliyyət miqyaslarının qloballaşmanın siyasi reallıqlarına uyğun gəlməli olan, bütövlükdə milli iqtisadiyyatlara münasibətdə də ədalətlidir. Lakin müəssisələrin strategiyası milli siyasət, suverenlik, daxili bazarın maraqları və xüsusiyyətləri ilə şərtlənən milli iqtisadiyyatın real spesifikasiyasını da nəzərə almalıdır. Bu fəaliyyətin mühüm tərkib hissələrindən biri məhsuldar partnyorluq və qeyri-sabit valyuta kursu və real iqtisadiyyata qoyulmayan “virtual” pulların olduğu şəraitdə özünün valyuta ehtiyatlarını idarə etmək bacarığıdır. Transmilli kompaniyaların idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi üçün resurs kimi istifadə olunan sistemləşdirilmiş informasiya - vergilər, sosial qanunvericilik, bazar üstünlükləri, yayım kanalları, intellektual mülkiyyət hüququ haqqında, xarici aləmdə mövcud olan və potensial rəqiblər və bu və ya digər ölkələrdə iş şəraitini müəyyən edən digər parametrlər haqqında məlumatdan ibarət olmalıdır.

### ***Yapon “iqtisadi möcüzəsinin” sirləri***

Təhlil göstərir ki, Yaponiyanın milli inkişafında görkəmli nailiyyətlərin əsasını: intellektual mədəniyyətin prioriteti, sağlam milli ideya və milli mədəniyyətin demokratlaşması təşkil edir. Ölkənin sosial-iqtisadi inkişafında əldə edilə bilən inkişaf məqsədlərinə yönəldilmiş, elmi əsaslanmış və uzaqgörən milli strategiyanın olması mühüm rol oynayır. Yapon iqtisadiyyatının xarakterik cəhəti ümumi dəyərlər, ideologiya və milli ideya əsasında rəhbərlərin və tabelikdə olanların birliyinə imkan yaradan korporativ mədəniyyətdir. O, işçi qüvvəsinə minimal məsariflərlə yüksək əmək məhsuldarlığını, yüksək bəzək, vətənpərvərlik və qürur hissini, işçi kollektivlərində intizamlılığı və nizamı təmin edir. Siyasi və iqtisadi praqmatizm, müdrilik və iqtisadi siyasətin çevikliyi öz ifadəsini vahid milli məqsədlər və dövlət stimulları sisteminin istifadəsi əsasında hakimiyyət və iqtisadiyyat arasında sıx əməkdaşlıqda tapır.

Bununla yanaşı yapon “iqtisadi möcüzəsinə” təsir göstərən başlıca şərtlərə aşağıdakıları aid etmək lazımdır:

→ Yaxşı təhsilə və təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olan rəqabət qabiliyyətli rəhbər işçilərin düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsi.

→ İstehsalat kollektivlərində işçilərin bir-birini əvəz etməsini təmin edən universal biliklər və bacarıqlar.

→ Müəssisə administrasiyasının həmkarlar ittifaqı ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq və hörmət prinsipləri əsasında birgə fəaliyyəti.

→ Xarici partnyorlarla bərabərhüquqlu müqavilələr, qarşılıqlı faydalı sazişlər əsasında azad ticarətin tənzimlənməsi.

→ Xüsusi prioritet sahələrin düzgün təyin edilməsində hökumətin ekspert köməyi və elmi-tədqiqat və konstruktor-təcrübə işlərinin həyata keçirilməsində onlara yardım edilməsi.

→ İqtisadiyyatın zəruriyyət məntiqi ilə şərtlənən, tam olmayan dövlət tənzimlənməsi.

→ Əsas elmi prinsiplərin və iqtisadiyyatı idarəetmə məharətinin dəqiq yerinə yetirilməsi.

→ Əmək məhsuldarlığının yuxarı səviyyəsinə nail olmağa səbəb olan yüksək məsuliyyət mədəniyyəti.

→ İqtisadiyyatın təşkil və idarə edilməsində dünya təcrübəsinin sistemli öyrənilməsi və yaradıcı istifadəsi.

→ Elmi tədqiqatlara və texnoloji işləmələrə prioritet kapital qoyuluşu.

→ Eksport məhsulu və onun xarici bazarlarda cəlbediciliyinin maya dəyərinin enməsinə səbəb olan milli pul vahidinin süni surətdə saxlanılan aşağı valyuta kursu.

→ Hərbi xərclərin aşağı səviyyəsi ilə əlaqədar az miqdarda vergilər.

→ Etibarlı və dolğun məlumatın olması.

Bu şərtlərin əhəmiyyətinin daha dərindən dərk edilməsi üçün yapon iqtisadiyyatı idarəetmə təcrübəsinin kulturoloji təhlilinə müraciət edək.

### ***İqtisadiyyatın inkişafının yapon idarəçiliyi təcrübəsinin xüsusiyyətləri***

Müasir Yaponiya demokratik mədəniyyətinin həyat gücü və yaradıcı imkanlarının ən parlaq göstəricilərindən biri - yapon xalqının maddi rifahının əsasını təşkil edən, mədəniyyətin mühüm sosial institutu olan iqtisadiyyatın inkişafıdır. Yapon təcrübəsi təsdiq edir ki, iqtisadiyyatın inkişafının effektiv idarəçiliyinin *əsasını* - iqtisadi inkişafın strategiyası, taktikası və prioritetlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsi, yüksək effektiv istehsalın əsası olan elmin və təhsilin qabaqlayıcı inkişafı, Qərbi ölkələri nailiyyətlərinin yaradıcı istifadəsi, milli mədəniyyət xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, iqtisadiyyatın inzibati deyil, bazar mexanizmləri ilə planlaşdırılmanın harmo-

nik uyğunluğunu nəzərdə tutan yalnız iqtisadi metodlarla dövlət tənzimlənməsi, kiçik və orta biznesin inkişafına yardım *təşkil edir*.

Yapon iqtisadiyyatının uyğunlaşma imkanları, onun elmi-texniki tərəqqini qavrama qabiliyyəti və ölkənin həyati vacib problemlərinin həlli üçün milli resursların, ilk növbədə xalqın iradəsi və enerjisinin sürətli mobilizasiya (səfərbərlik) bacarığı, əsas etibarilə yaponların yüksək həyat qabiliyyətinin əsasını təşkil edən ruhi mədəniyyətlə izah olunur. Yapon iqtisadiyyatı inkişafının təhlili, elmi-texniki tərəqqinin ən yeni dünya nailiyyətlərinə onun nəinki son dərəcə uyğunlaşmaq qabiliyyətini, həm də onları müəyyən etmək qabiliyyətini aşkar edir. Yaponiyanın iqtisadi inkişaf konsepsiyası - planlaşdırma və eksperiment, etibarlılığın təhlili və proqnozlaşdırılması metodlarının müntəzəm istifadəsini, əsas qüvvələrin keyfiyyətin ilkin formalaşdırılması mərhələlərinə keçirilməsini və preventiv (ehtiyat) xarakterli ölçülər sisteminin yaradılmasını nəzərdə tutur. Yaponiyada iqtisadi menecment xüsusiyyətləri bunlardır: ömürlük mizd; uzunmüddətli oriyentasiya (istiqamət); “yuxarıdan-aşağıya” idarə etmə; koordinasiya və əməkdaşlığın xüsusi nəzərə çarpdırılması; razılaşdırılmış qərar; qeyri-rəsmi nəzarət; iş tapşırığının qarışıq təsviri; kollektiv məsuliyyət; ödəmə və təyinatlarda böyüklük prinsipi; yeni ali təhsil müəssisələri məzunlarının cəlb edilməsi; istehsalatdan ayılmadan təlim.

İkinci Dünya müharibəsindən sonra yapon iqtisadiyyatı bərpad vəziyyətdə düşdü. Onun istehsal-texniki bazası hərbi əməliyyatlardan az zərər çəksə də, o, istehlak mallarının kəskin çatışmamazlığı, maliyyə kəşiri və böhranla xarakterizə olunurdu. 1946-cı ilin yanvarında sənaye istehsalının səviyyəsi müharibədən əvvəlki orta səviyyədən 14%-dək endi. Ölkədə ərzaq və iş, xammal və enerji resursları çatışmırdı. Vətəndaşların sosial vəziyyəti yoxsullaşma ilə, həyat üçün elementar şəraitin olmaması ilə xarakterizə edilirdi. Xammal, yanacaq və ərzaq idxalı praktik olaraq dayanmışdı. Sənaye müəssisələrinin əksəriyyəti işləmirdi. Ölkədə kəskin böhran tüğyan edirdi. 1945-ci ildən 1947-ci ilədək kağız pulların miqdarı dörd dəfə artdı. 1945-ci ilin sonunda fəhlələrin real əmək haqqı müharibədən əvvəlki səviyyənin yalnız 13%-ni təşkil edirdi. Hərbi istehsalın dayandırılması, ordu və donanmanın tərxis edilməsi, keçmiş müstəmləkə və işğal edilmiş ərazilərdən yaponların repatriasiyası nəticəsində kütləvi işsizlik 10 milyona yaxın insanı əhatə edirdi. Gəlirin, xammalın olmaması, pul vəsaitinin çatışmaması ucbatından bir çox zavodlar bağlanırdı. Müharibədən sonrakı ilk iki il ərzində Yaponiyada sənaye istehsalı müharibədən əvvəlki səviyyənin üçdə birindən yuxarı qalxmırdı.

XX əsrin 50-ci illərinin əvvəlindən Yaponiya gücləndirilmiş sənayeləşdirmə dövrünə qədəm qoydu. Amerika ilə hərbi-siyasi ittifaq sayəsində *ida-*

*rəçilik, marketing, keyfiyyət üzərində nəzarət Amerika konsepsiyaları, əmək və kapitalın əməkdaşlığı nəzəriyyələri Yaponiyanın var-dövləti oldu ki, bu da ona xas əməksevərlik və kollektivçiliklə yapon korporativ mədəniyyətinin xüsusiyyətlərinə yaradıcılıqla adaptasiya edildi. 50-ci illərin əvvəlindən Yaponiya ABŞ-dan və digər ölkələrdən son dərəcə aşağı qiymətlərlə fundamental biliklər, ən yeni texnologiyalar və xammal (hər şeydən əvvəl neft) idxal etmək imkanı qazandı. ABŞ-ın hərtərəfli köməyi Yaponiyaya strateji baxımdan mühüm maddi və maliyyə resurslarını, ən başlıcası isə - elmi tədqiqatları aparmaq və yüksək texnologiyaları yaratmaq üçün vaxta qənaət etməyə imkan verdi.*

Müharibədə məğlubiyyət və onun ardınca gələn kəskin iqtisadi böhran özünün yaşaması, ölkənin dirçəlməsi və tərəqqisi uğrunda yaponların mübarizəsinə güclü təkan verdi. Yüksək həyat qabiliyyəti və effektiv idarəçilik sayəsində artıq 1951-ci ildə Yaponiya müharibədən əvvəlki səviyyəni bərpa etdi, XX əsrin 60-cı illərinin ikinci yarısında isə iqtisadi inkişaf səviyyəsinə görə o, Böyük Britaniya, Fransa və AFR-nı ötüb keçməyə müvəffəq oldu. Yer əhalisinin 2,5%-nin yaşadığı, 0,3% quru sahəni tutan Yaponiya, *feodal qalıqlarından imtina etməsi, milli mədəniyyəti fəal demokrallaşdırması və qərb menecment modelini effektiv istifadə etməsi sayəsində keçən əsrin 80-ci illərin əvvəli üçün* ümumdünya məhsulunun 10%-dən artığını istehsal edirdi.

Yapon iqtisadi mədəniyyətinin xüsusiyyətlərindən biri “ömürlük muzd” sistemidir. Milli gəlirin sürətli inkişafı məqsədi ilə Yaponiyada ixtisaslı işçi qüvvəsi formalaşmağa başladı. Ölkənin iqtisadi müəssisələrində iş sabitliyinin təminatı üçün iş stajının artması ilə əmək haqqının artmasını təmin edən fəhlə və qulluqçuların “ömürlük muzd” sistemi tətbiq edildi. Bu sistem Yapon “iqtisadi möcüzəsinin” sosial əsası oldu. Bu sistemin fəlsəfəsi ondan ibarətdir ki, işə yalnız fiziki və əqli deyil, həm də ruhi qüvvəsini sərf edərək işçi nəzərə alır ki, onun tərəfindən böyük ailə kimi baxılan kompaniyanın tərəqqisi onun şəxsi rifahının yüksəlməsinə də imkan verəcək. Əməklə kapitalın əməkdaşlığına real əmək haqqının artım dinamikası səbəb olur ki, onun inkişafı ölkədə pərakəndə satış qiymətinin qabaqlanmasını nəzərdə tutur.<sup>50</sup> “Ömürlük muzd” sisteminin demokratlığı onda aşkar olur ki, ildə iki dəfə, təqribən yarımillik əmək haqqı miqdarında ödənilən bonuslar (mükafatlar) fəhlədən müəssisə rəhbərinə kimi bütün personala bərabər şamil edilir.

Ölkənin iqtisadi inkişafının balanslaşdırılmış strategiya və taktikasının işlənilməsinə imkan yaradan effektiv dövlət idarəçiliyi, bazar iqtisadi

---

<sup>50</sup> Keçən yüzilliyin 80-ci illərində yapon iqtisadiyyatında əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi əmək haqqı artımını qabaqlayırdı.

sadiyyatı üstünlüklərinin dövlət tənzimlənməsi ilə bacarıqla uyğunlaşdırılması nəticəsində, yapon iqtisadi modelinin yüksək həyat qabiliyyətini təmin etdi. Yəni XX əsrin sonunun “qarışq” yapon iqtisadiyyatı planlı prinsiplər əsasında, dövlət tənzimlənməsi elementləri ilə yüksək effektiv bazar iqtisadiyyatını təşkil edirdi. Dövlətin təsir vasitələri inzibati deyil, iqtisadi idarəetmə metodları – vergi və kredit siyasəti, subsidiyalar, faiz stavkaları, güzəştlər və tariflərdir. Dünya bazarı konyunkturasının dəyişmələrinə uyğunlaşdırılan planlaşdırmanın cevikliyini təmin etmək üçün enerji resursları qiymətlərinin və valyuta kurslarının dəyişməsinə nəzərə almağa imkan verən çoxvariantlı plan modeli işlənilib hazırlanmışdır.

Əmək məhsuldarlığının sürətli inkişafı sayəsində əksər Qərbi Avropa ölkələrinin səviyyəsinə qalxmış yapon iqtisadi inkişafı, keçən əsrin 50-60-cı illərində tarixə gücləndirilmiş sənayeləşdirmə dövrü kimi daxil oldu. Onun üçün 1955-ci ildən 1973-cü ilədək olan müddətdə istehsalın 5,1%-ni təşkil edən ən yüksək orta illik inkişaf tempi xas idi. Yapon iqtisadi nailiyyətlərinin əsasını elmi-texniki tərəqqi təşkil edir. Ölkənin elmi-texniki siyasəti həm milli tədqiqatların təşkilini, həm də xarici ölkələrin elmtutumlu texnologiyalarının istifadəsini, o cümlədən sənayedə əmək məhsuldarlığının yüksək stabil artımını təmin edən istehsalın təşkil və idarə edilməsinin innovativ metodlarını daxil edirdi.<sup>51</sup> Əldə edilmiş uğurlar əsasında hökumət tərəfindən Yaponiyanın güclü elmi-texniki dövlətə çevrilməsi, xammal və enerji məhdudiyətlərinin aradan qaldırılması, xalqın rahat həyatının təmin edilməsi, “böyük iqtisadi ölkə” kimi, dünyanın inkişafı uğrunda Yaponiyanın məsuliyyətinin artırılması vəzifələri qoyulmuşdu. Toplanmış təcrübə, enerji tutumlu istehsalların əhəmiyyətli dərəcədə azaldılması, öz xərcini tez çıxaran tətbiqi texnologiyalara əsaslanma sayəsində *keçən əsrin 80-ci illərinin ortalarında* Yaponiya dünyanın iqtisadi liderləri sırasına çıxdı. Bu dövrdə *inkişafın yeni strategiyası qəbul edildi*: informatika, materialşünaslıq, gen mühəndisliyi, tibb, ekologiya, atom və istilik-nüvə energetikası, kosmos, okean resurslarının mənimsənilməsi və digər sahələrdə *rəqabət qabiliyyətli milli texnologiyaların yaradılmasını təmin edən fundamental tədqiqatların prioritet inkişafına istinad edildi*. Kiçik və orta biznesdə tədqiqat prosesi öz ifadəsini *çoxlu sayda* vençur *müəssisələrin yaradılmasında* tapdı. Bununla yanaşı iqtisadi inkişafın əsasına dövlətin rəqabət qabiliyyətini və beynəlxalq nüfuzunu təmin edən amil kimi ümummilli əhəmiyyət qazanmış *məhsulun yüksək keyfiyyət mexanizmi* qoyulmuşdu. Yaponiyada yaradılan, işçi-

---

<sup>51</sup> 1950-ci ildən 1978-ci ilə qədər Yaponiya 26 minə qədər xarici patent və lisenziyalar əldə etmişdir ki, onların tətbiqi yalnız 50-60-cı illər ərzində onun əsas kapitalının ümumi toplanmış məbləğinin 25% -ni təmin edirdi.

lərin fərdi məsuliyyətinə əsaslanan keyfiyyətə nəzarət sistemi istehsal prosesinin bütün mərhələlərində qüsurların aradan qaldırılmasına istiqamətlənmişdi. Müəssisələrdə yaradılmış, administrasiya tərəfindən dəstəklənən könnüllü “keyfiyyət dərnəkləri” üç ümumi məsələni həll etməyə kömək edirdi: məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və onun məhsuldarlığının artırılması.

Yapon iqtisadiyyatının idarəçilik sistemində məhsulun keyfiyyəti istehsalın əsas effektivlik amili kimi nəzərdən keçirilir. Yapon iqtisadi menecment sistemi “Kanban” istehsal və məhsul satışı idarəçiliyinin səmərəli təşkil edilməsindən ibarətdir. Bu zaman keyfiyyətin idarə edilməsi müəssisənin ümumi idarəçilik sisteminin ayrılmaz hissəsidir. O, istehsal prosesində bütün növ itkilərin aradan qaldırılmasını təmin edir və idarəçilərin, qulluqçuların və fəhlələrin idarəetmə metodları və keyfiyyətə nəzarət prosedurlarına kütləvi ayrılması təlimi üzərində qurulur. Onun diqqət mərkəzində - insan resurslarıdır. Buna görə də *keyfiyyət - idarəetmə sisteminin effektivliyindən, konkret situasiyaların tələblərinə müvafiq olaraq onun təshihindən birbaşa asılılıqdadır*. Keyfiyyətin idarə edilməsi fəlsəfəsinə uyğunluqda, sənaye müəssisələrinin mərkəzləşdirilmiş keyfiyyəti idarəetmə şöbələri ona nəzarət edirlər ki, istehsal prosesində hər bir növbəti istehsal əməliyyatı icraçısına istehlakçı kimi baxılsın. Bu zaman bütün iqtisadi məsuliyyət, funksional xarakteristikaların və məhsulun keyfiyyətinin onun qiymətinə və istehlakçının maraqlarına uyğunluğu prinsiplərinə riayət etməyə borclu olan istehsal heyətinin üzərinə düşür.

Siyasi, iqtisadi və sosial dəyişikliklər tələblərini nəzərə alaraq, artıq *müharibədən sonrakı ilk illərdə ölkədə yapon cəmiyyəti və yapon iqtisadiyyatının demokratlaşdırılmasına istiqamətləndirilmiş bir neçə islahat keçirilmişdir. Demokratlaşma yoluna qədəm qoyaraq, yapon hökuməti əməyin və kapitalın əməkdaşlığı siyasətini daha fəal surətdə həyata keçirməyə başladı*. Katayama hökuməti tərəfindən qəbul edilmiş istehsalın bərpasına dövlət subsidiyaları siyasəti özünü doğrultmadığı üçün yeni Asida hökuməti 1948-ci ilin fevralından *xarici kapitalın cəlb edilməsi vasitəsi ilə iqtisadi problemlərin həll edilməsi istiqamətini aldı*. Lakin bu dövr üçün Qərbi Almaniyaya və İtaliyanın müharibədən əvvəlki səviyyəsi praktik olaraq bərpa olunduğu halda, Yaponiyanın sənaye istehsalı 1937-ci il səviyyəsinin yalnız yarısını təşkil edirdi. Yaponiyada tüğyan edən böhran iqtisadiyyatın dirçəldilməsinə mane olurdu. 1948-ci ilin payızında iri kapitalın əhəmiyyətli maliyyə dəstəyini alan *Yosida hökuməti* formalaşdı. *O, ölkənin effektiv dirçəliş yolunun Amerikanın iqtisadi inkişaf modelinə əməl edilməsi olduğunu qəbul etdi*. Bu vaxtdan etibarən ABŞ ilə Yaponiya arasında strateji əməkdaşlıq maraqlarına cavab verən, yapon iqtisadiyyatının bərpasına ABŞ-in diq-



qətinin gücləndirilməsi baş verir. *Bu istiqamət Yosidanın doktrinası əsasında qurulmuşdur ki, ona uyğun olaraq, ən güdrətli imperialist dövləti olan ABŞ-ın dəstəyi ilə Yaponiya, dəniz dövləti kimi, beynəlxalq ticarətdə öz mövqeyini alternativsiz olaraq bərpa etməli idi.* Belə yanaşma - gətirilmə xammal, ən yeni elmi nailiyyətlərin və yüksək texnologiyaların idxalı, həmçinin yapon məhsulunun eksportu üçün geniş bazarların tapılması hesabına Yaponiyanın iqtisadi inkişafının geniş imkanlarını açdı.

1949-cu il yapon iqtisadiyyatının bərpası və inkişafının ciddi mərhələsi oldu. *1949-cu ilin əvvəlindən ABŞ-ın işğalçı hakimiyyəti və Yosida hökuməti Docun “iqtisadi sabitləşdirmə planının” həyata keçirilməsinə başladılar.* 1949-cu maliyyə ilinə Yaponiyanın parlament tərəfindən bəyənilmiş dövlət büdcəsi layihəsi *dövlət xərclərinin kəskin şəkildə azaldılmasını və eyni zamanda gəlirlərin artırılmasını nəzərdə tuturdu.* Qiymətlərin saxlanmasına və ən əhəmiyyətli məhsul növləri istehsalının bərpasına dövlət subsidiyalarını ləğv etmək təklif edilirdi. Əvəzsiz dövlət subsidiyaları kommersiya bankları kreditləri ilə əvəz edilməli idi. Dövlət gəlirlərinin başlıca artırılması yolu vergilərin kəskin şəkildə (62%) artırılmasını tələb edirdi. Plan Yaponiyaya Amerika iqtisadi yardım sisteminin dəyişdirilməsini də nəzərdə tuturdu – Amerika mallarının Yaponiyada satışından doldurulan “ekvivalent fondu” yaradıldı ki, bu da yardım üsulu hesab edilirdi. Yapon eksportunun, o cümlədən azlığı Yaponiyanın özündə də kəskin hiss edilən məhsulların eksportunun genişləndirilməsi üçün də müəyyən ölçülər götürüldü. 1 Amerika dolları üçün 360 iyen nisbətində sabit mübadilə məzənnəsi müəyyən edildi.

*Planın mühüm hissəsi, 1949-cu ildə Şoupun başçılığı ilə Amerika ekspert qrupunun layihəsi üzrə Yaponiyanın vergi sistemi islahatının həyata keçirilməsi oldu. İslahatın mahiyyəti “böhranın aradan qaldırılması və iqtisadiyyatın sabitləşdirilməsi məqsədi ilə” vergilərin artırılmasında idi.* Eyni zamanda vergi yükünün yenidən bölüşdürülməsi baş verdi – sabit kapital dəyərinin yenidən qiymətləndirilməsi yolu ilə korporasiyalara qoyulan vergilər azaldıldı, əməkçilərin vergisinin artırılması hesabına üstlük qazanc vergisi ləğv edildi. *Bununla kapitalın sürətli toplanması və iqtisadi inkişaf tempinin yüksəldilməsi üçün əlverişli şərait yaradıldı.* Lakin iqtisadiyyatın başlamaqda olan inkişafı dar bazaya malik idi, çünki geniş zəhmətkeş təbəqələrinin alıcılıq tələbatı son dərəcə məhdud idi. Bundan başqa, qiymətlərin sabitləşdirilməsinə dövlət subsidiyalarının ləğv edilməsi, onların sürətlə artmasına gətirib çıxardı, kiçik və orta müəssisələrin əksəriyyətinin müflisləşməsinə səbəb oldu. Bu şəraitdə sahibkarların istehsal xərclərini azaltmaq cəhdi onun, əməyin intensivləşdirilməsi, kütləvi surətdə işdən azad etmələr, əmək haqqının azalması ilə müşayiət olunan “rasionalaşmasına” gətirib çı-

xardı. *Docun tövsiyəsi üzrə Yapon hökuməti, inzibati aparatın qaydaya salınması və müəssisələrin yenidən təşkil edilməsi planını hazırladı ki, ona uyğun olaraq, 1949-cu il ərzində yarım milyondan artıq işçi və qulluqçu işdən azad edildilər.*

Bu dövrdə ciddi böhran həddində qalan Yaponiya iqtisadiyyatının bərpasında Koreyadakı müharibə mühüm rol oynadı. Müharibə nəticəsində silahlanmaya və hərbi materiallara, hərbi daşınmalara və xidmətlərə, ərzağa və s. artan kəskin tələbat yapon iqtisadiyyatında hərbi-inflyasiya süni canlanmasını yaratdı. 1950-1953-cü illərdə Amerikanın “xüsusi sifarişlərdən” daxil olan gəlir təqribən 2,5 milyard dollara çatdı. Onlar Yaponiyaya xarici kəsir xərclərini ödəmək və xammal idxalını genişləndirmək imkanını verdi. İşğalçı hakimiyətlərin İkinci Dünya müharibəsindən dərhal sonra sənaye və xarici ticarət sahəsində qoyulmuş məhdudiyyətləri tamamilə ləğv etməsi də əhəmiyyətli rol oynadı. Bütün bu səbəblər nəticəsində 1949-1951-ci illər ərzində sənaye istehsalının həcmi, müharibədən əvvəlki səviyyəni aşaraq, bir yarım dəfə artmışdı. 1950-1954-cü illər ərzində Yaponiyanın xarici ticarət dövriyyəsi 1945-1949-cu illər dövrünə nisbətən, demək olar ki, 10 dəfə artıq idi.

1952-ci ildə Yaponiyada sənaye istehsalı müharibədən əvvəlki səviyyəyə çatdı, kənd təsərrüfatı istehsalı və milli gəlir isə bu səviyyəni aşdı. Lakin yapon sənayesi o zaman texniki cəhətdən geridə qalırdı. İri və orta müəssisələrin dəzgah parkının 70%-dən çoxu 10 ildən artıq yaşa malik idi. Kənd təsərrüfatı ölkəni ərzaqla təmin etmirdi, onun xeyli hissəsini idxal etmək lazım gəlirdi. Yapon iqtisadiyyatının inkişafı üçün Amerika yardımının mühüm maliyyə vəsaitləri mənbəyi kimi qalması davam edirdi. 1952-ci ildə “ekvivalent fondu” “sənaye investisiyaları üçün xüsusi hesab” kimi yenidən təşkil edildi. Yapon valyutasında bu hesabdən vəsaitlər yapon hökuməti tərəfindən Amerika mallarının, başlıca olaraq, kənd təsərrüfatı məhsullarının ödənilməsi üçün, sonra isə ABŞ tərəfindən – yapon sənayesinin maliyyələşdirilməsi üçün istifadə edilirdi. Yarım dövlət bankların: Eksport-import bankı, İnkişaf bankı, Uzunmüddətli kreditlər bankı və 1951-1952-ci illərdə yaradılmış digər bankların kapitalının xeyli hissəsi bu fondan yaradılmışdır. 1952-ci ilin sonunda ABŞ Ekvivalent fondunun vəsaitlərini müstəqil surətdə sərf etmək hüququnu Yaponiyaya verdi.

İşğal dövrü başa çatdıqdan sonra, 1953-cü ildən iri kompaniyalar və onların törəmə müəssisələri arasındakı əlaqələrə qoyulan məhdudiyyətlər aradan qaldırıldı. Əvvəllər *dzaybatsu* monopolist konsemlərinə daxil olan, işğalın ilk illərində parçalanan kompaniyaların birləşdirilməsi əks prosesi başlandı. Monopolist kompaniyanın konsolidasiyasında, əvvəllər *dzaybat-sunun* tərkibinə daxil olan iri banklar mühüm rol oynadılar. Onlar 1952-

1953-cü illərdə yaranan *Mitsubisi, Mitsui, Sumitomo* monopolist maliyyə-sənaye qruplarının mərkəzlərinə çevrildilər. Yeni monopolist maliyyə-sənaye qruplaşdırmaları müharibəyə qədərki dzaybatsuların sadə təqlidi deyildi. Dövlət-monopolist kapitalizminin inkişafına uyğunlaşmaq məqsədi ilə onların strukturu müharibədən sonrakı iqtisadi şəraitə uyğun yenidən təşkil edilmişdi. *Monopolist konsernlərinə rəhbərliyin ailə formasını*, maliyyə-sənaye qrupuna daxil olan ən mühüm kompaniyaların prezidentlərinin müşavirəsi formasında olan *kollektiv idarəetmə təcrübəsi əvəz etdi*.

50-ci illərdə yapon hökuməti əsasən xarici iqtisadi əlaqələrin inkişafına xüsusi əhəmiyyət verirdi. 1952-ci ildə Yaponiya Beynəlxalq valyuta fonduna daxil oldu. Böyük miqdarda xammal, yanacaq və ərzaq idxal etmək zərurəti, ixracat resurslarının məhdudluğu və bir sıra yapon sənaye məhsullarının aşağı rəqabət qabiliyyətliliyi Yaponiyanın xarici ticarət balansının defisitini artırırdı. Yaponiya hökuməti ölkənin xarici bazarlardan asılılığını zəiflətmək və xarici ticarət defisitini proteksionizm tədbirlərinin gücləndirilməsi yolu ilə azaltmağa cəhd edirdi. Valyuta və xarici investisiyalar üzərində nəzarət qanunlarına uyğun olaraq, eksport-import əməliyyatları üzərində ciddi nəzarət qoyulmuşdu. İmport lisenziyaları avadanlıq və sənayenin bərpa olunması üçün xammal alınmasına verilirdi. Yaponiyaya xarici kapitalın daxil olması məhdudlaşdırılmışdı.

1953-cü ilin yayında Koreyada müharibənin bitməsi ilə əlaqədar olaraq, Yaponiyada iqtisadi tənəzzül başlandı. İqtisadi böhrana yol verməmək üçün iqtisadi siyasətdə dəyişikliklər edilməsi, müvafiq prioritetlərin müəyyən edilməsi tələb olunurdu. Monopolist kapitalına istinad edərək *hökumət, hüquqi tənzimləmə vasitəsilə, müasir texnika əsasında Yaponiya sənayesinin başlıca sahələrinin yenidən qurulmasına başladı*. 1952-ci ilin martında müəssisələrin təkmilləşdirilməsinə yardım haqqında qanun qüvvəyə mindi. İstehsalın modernləşdirilməsi və avadanlığın yeniləşdirilməsini həyata keçirən müəssisələrə dövlət yardımı göstərilir, vergi və digər maliyyə güzəştləri edilirdi. Ölkə infrastrukturunun inkişafına əhəmiyyətli dövlət vəsaitləri ayrılırdı. Belə modernləşdirmə və irimiqyaslı yenidənqurma nəticəsində artıq 1955-1957-ci illərdə yapon iqtisadiyyatında, 15 ildən çox vaxt ərzində inkişafın yüksək templərinin əldə edilməsini təmin edən yüksəliş başlandı. 1957-1958-ci illər dövrü istisna olmaqla, o, ölkənin sonrakı iqtisadi inkişafına pozitiv təsir göstərdi. Onun əsasını xarici elmi-texniki nailiyyətlərin və yüksək texnologiyaların geniş istifadəsi, əsas kapitalın yeniləşdirilməsi, aqrar islahat nəticəsində daxili bazarın genişləndirilməsi, insan amilinin intensivləşdirilməsi - əməyin, intizamın, məsuliyyətin və maksimum gücün daha yaxşı təşkil edilməsi hesabına əmək məhsuldarlığının artırılması sayəsində *idarəetmə effektivliyinin yüksəldilməsi* təşkil edirdi. Lakin iqtisadi inkişafın

artım tempi fonunda yapon iqtisadiyyatının zəif cəhətləri əmələ gəldi. Əsasən, idxalın kəskin artması xarici ticarət balansını defisitinin yüksəlməsinə gətirib çıxardı. Əsas kapitalın yeniləşdirilməsi iri və xırda sənaye müəssisələri arasında qeyri-mütənasibliyin artması ilə müşayiət olunurdu.

Özünün idarəçilik strategiyasında Yaponiya hökuməti, ölkənin milli rifahının inkişafına yönəldilmiş, getdikcə yeni təşəbbüslər irəli sürərək, *daxili və xarici iqtisadi siyasətə* ciddi diqqət ayırırdı. 50-ci illərin ikinci yarısında *daxili iqtisadi siyasətin əsasını*, 1956-cı ildə baş nazir İсібasi tərəfindən irəli sürülən *“rifah dövlətinin” yaradılması, məşğulluğun genişləndirilməsi və vergilərin azaldılması* şüarları təşkil edirdi. *Xarici iqtisadi siyasətin əsasını isə* 1957-ci ilin yanvarında baş nazir Kisinin ifadə etdiyi *Yaponiya “xarici siyasətinin üç prinsipi” təşkil edirdi - “BMT-yə tərəfdarlıq, azad dünya ilə əməkdaşlıq və Asiya ölkəsi olan Yaponiyanın mövqelərinin möhkəmləndirilməsi”*. Yaponiya “iqtisadi diplomatiyaya” əl ataraq, yapon monopoliyasının Asiya dövlətlərinə daxil olması üçün əlverişli şərait yaratdı. Bunun üçün Yaponiya (siyasi) təzminat sazişinə “iqtisadi əməkdaşlıq haqqında” maddə daxil etməklə, maşınların və avadanlıqların hazırlığı, yapon mütəxəssislərinin xidmətlərinin göstərilməsi formasında ödənilən (siyasi) təzminatdan geniş surətdə istifadə etdi. Kisi hökuməti tərəfindən işlənilib hazırlanmış Yaponiyanın Cənub-Şərqi Asiya ölkələrinə iqtisadi kök salması – avadanlığın, texniki heyətin və s. göndərildiyi bu ölkələrin resurslarının hazırlanması üçün Amerika banklarının kreditlərindən istifadə edən yapon firmalarının nüfuz etməsi yolu ilə həyata keçirilirdi.

1955-1960-cı illərdə sənaye məhsulunun orta illik artımı 16,1% təşkil edirdi, Yaponiyanın ümummillə məhsulu (ÜMM) isə 1956-1960-cı illərdə il ərzində orta heəblə 9,75% artdı. Bu illərdə iqtisadiyyatın ənənəvi sahələri ilə yanaşı - elektrodixnə, neft kimyası, sintetik materialların istehsalı və s. kimi yeni sahələr də sürətlə inkişaf etməyə başladı. Lakin iqtisadiyyatın əhəmiyyətli uğurlarına baxmayaraq, Yaponiya ABŞ və Qərbi Avropa ölkələrindən, xüsusilə, əmək məhsuldarlığı və əhalinin adambaşına düşən milli gəlirin həcminə görə hələ də geridə qalırdı. İqtisadiyyatın “ikili strukturu” (müasir iri və geridə qalan xırda və orta müəssisələrin birgə mövcudluğu) istismar səviyyəsinin artırılması hesabına iqtisadi inkişafın sürətləndirilməsi üçün nisbətən əlverişli şərait yaratsa da, eyni zamanda ölkə iqtisadiyyatında qeyri-mütənasibliyi artırır.

1957-ci ildə başlanan dünya iqtisadi böhranı yapon məhsullarının eksportunu çətinləşdirərək, bazarda rəqabət mübarizəsini kəskinləşdirdi. İdxalın kəskin şəkildə artması Yaponiyada, hökuməti xammal idxalını məhdudlaşdırmağa məcbur edən valyuta böhranına səbəb oldu. Bu, əhalinin alıcılıq qabiliyyəti imkanlarını onsuz da ötüb keçən istehsalın azalmasına gətirib çı-

xardı. İstehsalın müntəzəm məhdudlaşdırılması, ümumi inkişaf templərinin aşağı düşməsi, investisiyaların azalması, əmtəə ehtiyatlarının artması yapon iqtisadiyyatını tənəzzül vəziyyətinə gətirdi. Bu şəraitdə yapon iqtisadiyyatının möhkəmlənməsinə *ABŞ-la yaxınlaşma istiqaməti, xüsusilə, 1960-cı ilin yanvarında iki ölkə arasında imzalanmış “Təhlükəsizlik haqqında müqavilə”* yardım etdi. Bu siyasət *ABŞ-dan ən yeni texnologiyalar və xammal, çeşidin genişləndirilməsi və Amerika bazarında yapon sənaye məhsullarının satışı üzrə əlavə imkanların əldə edilməsi imkanını* aşkar etdi. Müqavilə, Amerika kapitalından asılılıqda olan Asiya ölkələrində Yaponiyanın iqtisadi mövqeyinin möhkəmlənməsinə və rəqabət mübarizəsinin güclənməsinə də yardım etdi.

1960-cı ilin iyulunda Yaponiyada İkedanın başçılığı ilə iqtisadiyyatın inkişafına böyük diqqət ayıran yeni hökumət formalaşdırıldı. Siyasi və sosial sabitliyin möhkəmlənməsinə doğru yolu iqtisadi inkişafın sürətləndirilməsində görərək, İkeda *60-cı illərdə “milli gəlirin ikiqat artırılması planı” irəli sürdü*. Onillik müddət ərzində milli gəlirin ikiqat artırılması məqsədilə plan, istehsalın hər ilki həcmnin 9% artırılmasını nəzərdə tuturdu, həmçinin kənd təsərrüfatının, kiçik və orta sənayenin modernləşdirilməsi, geridə qalmış regionların inkişafı, dünya bazarında Yaponiyanın rəqabət qabiliyyətinin artırılması vəzifələrini qoymuşdu. *Kənd təsərrüfatının modernləşdirilməsi kursu 1961-ci ilin iyununda qəbul olunan Əsas kənd təsərrüfatı Qanununda öz əksini tapdı. Qanunda təcəssüm olunan əsas vəzifə, dünya səhnəsində Yaponiyanın rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün zəruri olan kənd təsərrüfatı istehsalının xırda əmtəədən kapitalist əmtəəsinə keçməsi idi.*

1961-1962-ci illərdə Yaponiya iqtisadiyyatında ABŞ-la “*Tekstil müharibəsi*” kimi məlum olan iqtisadi ziddiyyətlərin kəskinləşməsi şəraitində növbəti tənəzzül baş verdi. Onun ardınca 1964-1965-ci illərdə yeni tənəzzül yapon iqtisadiyyatına zərbə endirdi. Onun aradan qaldırılması üçün *hökumət - dövlət-monopoliya tənzimlənməsi, istehsalın məhdudlaşdırılması məqsədi ilə kartellərin yaradılması, həmçinin istehsalın təmərküzü və kapitalın mərkəzləşdirilməsi tədbirlərinə əl atdı*. Hökumət yapon ixracatının artırılmasına, dünya bazarında yapon mallarının rəqabət qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsinə böyük diqqət ayırırdı: ixrac məhsulu istehsal edən korporasiyalardan vergi azaldılırdı, ixrac məhsullarının istehsalı üçün istifadə olunan xammal və yarımfabrikatların idxalına gömrük tarifləri azaldılırdı, eksportçular üçün güzəştli dövlət kreditləri verilirdi. Tənəzzülün aradan qaldırılmasının digər istiqaməti ehtiyac üçün lazım olan ilkin əşyalara, həmçinin kommunal xidmət tariflərinə istehlak qiymətinin artırılması idi. Tənəzzül şəraitində, sosial quruluşundan asılı olmayaraq müxtəlif ölkələrlə əlaqələrin

inkişaf etdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb etdi. *Hökumət "iqtisadiyyatın siyasətdən ayrılması" xəttinin yeridilməsinə istiqamətləndi.* Yaponiya Cənub-Şərqi Asiya, SSRİ və Çin ilə ticarət əlaqələrinin genişləndirilməsinə cəhdlər etdi.

İnkişafının qeyri-bərabərliyinə baxmayaraq, 1951-1970-ci illər ərzində Yaponiya, rəqəmlərlə kifayət qədər aydın xarakterizə edilən, iqtisadiyyatın inkişafının yüksək templərinə nail oldu. 1951-1970-ci illərdə sənaye istehsalının orta illik artımı AFR və İtaliyada - 7,4%, Fransada – 6,2%, ABŞ-da 4,0%, İngiltərədə - 3,0% olduğu halda, Yaponiyada 15,2% təşkil edirdi. 1950-ci ildə kapitalist dünyasının sənaye istehsalında Yaponiyanın xüsusi çəkisi 1,7%, 1970-ci ildə isə 10,1% təşkil edirdi. 1961-1970-ci illərdə ümummilli məhsulun orta illik artım sürəti Yaponiyada – 11%, Fransada – 5,8%, İtaliyada - 5,6%, AFR-də - 4,9%, ABŞ-da 4,1% , İngiltərədə 2,8% təşkil edirdi. Sürətli iqtisadi inkişaf 60-cı illərin sonu üçün dünya kapitalist sistemində Yaponiyanın mövqeyini əhəmiyyətli dərəcədə möhkəmləndirdi. 60-cı illər ərzində Yaponiya ÜMM həcmi üzrə əvvəl İtaliya və Fransanı, sonra isə İngiltərə və AFR-i ötüb keçdi və 1968-ci ildə kapitalist dünyasında ABŞ-dan sonra ikinci yerə çıxdı. 1969-1970-ci illərdə, o, sənaye istehsalının həcmi üzrə də kapitalist dünyasında ikinci yerdə bərqərar oldu. 1970-ci ildə Yaponiya dünya kapitalist ixracatında dördüncü yeri tuturdu, ABŞ-ın payına -15,5%, AFR-in payına -12,5%, İngiltərənin payına - 7,1% düşdüyü halda, onun payına 7% düşürdü. Artıq 60-cı illərin ortalarında yapon-amerika ticarətində çevriliş baş verdi: Yaponiya üçün xroniki passiv saldo (qalıq) dəyişməz fəala çevrildi. Belə vəziyyət yapon monopoliyalarının amerika bazarlarına artan ekspansiyasını əyani şəkildə əks etdirirdi. Yaponiya kapital yığıcı səviyyəsinə görə də inkişaf etmiş digər kapitalizm ölkələrini ötüb keçdi. Əsas kapitalla investisiyaların payı ÜMM-a nisbətə 1969-cu ildə Fransada – 25,4%, AFR-də 24,3%, İtaliyada – 20,5 % , İngiltərədə - 17,4%, ABŞ-da 14,1% olduğu halda, Yaponiyada 35,2% təşkil edirdi. İri kapital yığıcı iqtisadiyyatın inkişaf templərinin sürətləndirilməsi məqsədi ilə avadanlığa böyük investisiyaları reallaşdırmağa imkan verdi. 1950-1970-ci illərdə Yaponiyada sənaye investisiyaları İngiltərədə, Fransada və AFR-də olduğundan 2,6 dəfə tez, ABŞ-dan 4 dəfə tez artdı. 1968-ci ildə ABŞ-da 14% ilə müqayisədə, Yaponiyada əsas kapitalla investisiyalar ÜMM-un 34,7% -ni təşkil edirdi.

60-cı illərdə Yaponiyada sürətli iqtisadi inkişafın mühüm amillərindən biri, inkişaf etmiş kapitalizmin digər ölkələri ilə müqayisədə, fəhlə sinfinin daha yüksək istifadə səviyyəsi idi. Bu dövrdə Yaponiyada istismar norması ABŞ-a nisbətən təxminən iki dəfə artıq idi. 1969-cu ildə Yaponiyanın emal edici sənayesində fəhlələrin bir saatlıq real məvacibi ABŞ-dan dörd dəfə

az, İngiltərə və AFR-dən 40% az idi. İqtisadi inkişaf templəri sürətinin artmasına Yaponiyanın hərbi xərclərinin nisbətən aşağı səviyyəsi də səbəb olurdu. Nəhayət, Yaponiya üçün əlverişli amil - maşınlara, avadanlığa və digər yapon eksport mallarına yüksək qiymətlərə nisbətən, Yaponiya tərəfindən idxal olunan neft və digər xammal növlərinə aşağı qiymətlərin uzun müddət ərzində saxlanması idi. *60-cı illərdə iqtisadiyyatın yüksək inkişaf templəri yüksək bölgü münasibətləri mədəniyyəti ilə vəhdətdə yapon xalqının ümumi rifah səviyyəsinin artmasına yardım edirdi.*

İqtisadi inkişaf uğurları sayəsində, XX əsrin 70-ci illərinin əvvəlləri, dünya kapitalist sistemində Yaponiyanın mövqelərinin möhkəmlənməsi ilə əlamətdar oldu. Lakin bununla yanaşı bu dövrdə Yaponiya ilə ABŞ arasında iqtisadi ziddiyyətlər nəzərə çarpacaq dərəcədə kəskinləşdi. 1971-ci ildə Yaponiya ABŞ tərəfindən “iki şok zərbə” aldı. Onlardan biri – dollar böhranının aradan qaldırılması və ödəmə balansının tarazlaşdırılması üçün ABŞ hökuməti tərəfindən qəbul edilən sərt valyuta-maliyyə tədbirləri idi. Kennedi administrasiyası tərəfindən elan edilmiş “dolların müdafiəsi” ABŞ-da yapon eksportuna zərər vurdu, ölkəyə Amerika məhsullarının gətirilməsinin məhdudlaşdırılması isə Yaponiyanın xarici ticarət balansını defisitini artırdı. Dolların qızıl paritetinin ləğv edilməsi və idxala əlavə 10% vergi qoyulması ABŞ-ın bütün əsas rəqiblərinə qarşı yönəldilmişdi, lakin onların əsas hədəfi Yaponiya idi. O, iyenin “üzən” kursunun tətbiqi ilə razılaşmalı, sonra isə iyenin təqribən 17%-lik revalvasiyasını keçirməli və “kənüllü” surətdə öz toxuculuq məhsullarının ABŞ-a eksportunu məhdudlaşdırmalı oldu. İkinci şok zərbə Niksonun Pekinə səfəri oldu.

Müəyyən depressiya vəziyyətinə baxmayaraq, *Yaponiya bir-birinin ardınca yeni iqtisadi təşəbbüslər generasiya edirdi.* 1972-ci ilin iyulunda xarici ticarət və sənaye naziri Tanaka “*yapon adalarının dəyişdirilməsi*” konsepsiyasını irəli sürdü. Sürətli iqtisadi inkişaf prosesində yapon iqtisadiyyatında yaranan daha dərin disproporsiyaların aradan qaldırılması iqtidarında olan bu proqram, *ətraf aləmin çirklənməsinə, yaşayış və nəqliyyat böhranına səbəb olan sənayenin və əhalinin iri şəhərlərdə həddən artıq təmərküzləşməsinin ləğv edilməsini nəzərdə tuturdu.* O, ölkənin daha az inkişaf edən hissələrində yeni sənaye rayonlarının yaradılmasını və köhnə sənaye zonalarından oraya bir çox müəssisələrin köçürülməsini; təqribən 250 min nəfər əhalisi ilə yeni şəhərlərin, böyük sürətlə işləyən dəmir və şosse yollarının salınmasını və s. nəzərdə tuturdu. Proqramın əsas məqsədi, 70-ci illərdə yaponiya iqtisadiyyatına zərbə vurmuş və bir çox məhsul növlərinin təkrar istehsalı nəticəsində iqtisadi inkişaf tempinin kəskin şəkildə azalması ilə xarakterizə edilən depressiyanın aradan qaldırılması idi. Lakin “yapon adalarının dəyişdirilməsi” planının elan edilməsi iqtisadiyyatda böhran proseslə-

rinə daha artıq təkan verdi. Yeni şəhərlərin, sənaye müəssisələrinin, dəmir və şosse yollarının tikinti perspektivləri torpaq sahələri ilə güclü alverə, torpağın qiymətlərinin və ümumi qiymətlərin görünməmiş səviyyədə qalxmasına səbəb oldu. Məsələn, 1973-cü ilin sentyabrında, istehlak qiymətləri 1972-ci ilin həmin dövrünə nisbətən 20%-dən yuxarı idi. *Kəskin böhran, hökuməti bu proqramın* -, eyni zamanda zəhmətkeşlərin həyat şəraitini pisləşdirərək, hər şeydən əvvəl monopolist kapitalın maraqlarına xidmət etdiyini göstərən, *demokratik ictimaiyyətin kəskin tənqidinə səbəb olan* “yapon adalarının dəyişdirilməsi” proqramının həyata keçirilməsini ləngitməyə məcbur etdi.

*Yaponiya xarici iqtisadi əlaqələr sahəsində ardıcıl çevik siyasət həyata keçirirdi.* Çinlə münasibətlərin bərpa edilməsi ilə əlaqədar, Tayvanın iqtisadiyyatında kifayət qədər möhkəm mövqe tutan yapon monopoliaları onları itirmək istəmirdilər. Tayvanda Yaponiya səfirliyi və Yaponiyada Tayvan səfirliyi öz fəaliyyətlərini rəsmən dayandırdıqda, Yaponiyada və Tayvanda qeyri-hökumət təşkilatları yaradıldı ki, onlara “xüsusi əsas” üzərində ikitərəfli münasibətlərin inkişaf etdirilməsi məsələləri ilə məşğul olmaq tapşırığı verildi.

Yaponiyada sürətli iqtisadi inkişafın mühüm amillərindən biri, ilk növbədə neftin aşağı salınmış qiymətləri sayəsində xammal və enerji daşıyıcılarına xərclərin aşağı səviyyəsi idi. Praktiki olaraq öz resurslarına malik olmayan Yaponiya, əhəmiyyətli hissəsi nisbətən yüksək qiymətlərlə ixrac olunan sənaye məhsulunun istehsalı üçün çox böyük miqdarda idxal olunan xammal və yanacaq istehlak edirdi. Lakin yapon iqtisadiyyatının inkişafı ilə onun zəifliyi və qeyri-sabitliyi artırdı. 1974-1975-ci illərin iqtisadi böhranı Yaponiyanın inkişafına hiss olunacaq dərəcədə zərbə vurdu. 1973-cü ilin payızında Yaxın Şərqdəki hərbi toqquşma, Yaponiyanı istehlak etdiyi neftin 70%-i ilə təchiz edən bu rayondan əldə edilən neftin və onun ixracatının azalmasına gətirib çıxardı. Bu, Yaponiyada neft və neft məhsulları qiymətlərinin nəinki kəskin surətdə qalxmasına səbəb oldu, həm də ölkədə iqtisadi böhranın başlanmasını sürətləndirərək, onun iqtisadi mexanizminin normal fəaliyyətini pozdu. Bununla bərabər böhran, yapon iqtisadiyyatında müxtəlif sahələrin qeyri-bərabər inkişafının sürətlənməsi ilə yaranan ziddiyyətlərin kəskinləşməsi ilə əlaqədar dərin daxili səbəblərə də malik idi. 1974-cü ildə Yaponiyanın müharibədən sonrakı bütün tarixi ərzində, üstəlik görünməmiş inflyasiya ilə mürəkkəbləşən, ən dərin iqtisadi böhranı başladı: il ərzində pərakəndə satış qiymətləri 31,1% artdı. Tənəzzülün fasiləsiz inflyasiya ilə birləşməsi iqtisadi böhranın təsirini gücləndirdi. Böhranın nəticəsi kütləvi işsizlik oldu. 1974-cü ildə şəhərlərdəki əməkçi ailələrində istehlak 1,9% azaldı. İşsizliyin artmasına, əsasən ötən illərin ən yüksək səviyyəsini



əhəmiyyətli dərəcədə aşağıya düşərək, 1974-cü ildə 11681 kiçik və orta müəssisələrin müflisləşmə sayının artması da səbəb oldu. İqtisadi vəziyyətin pisləşməsi, zəhmətkeşlərin həyat səviyyəsinin aşağı düşməsi - kapitalla əmək arasındakı ziddiyyəti kəskinləşdirdi. 1974-1975-ci illərdəki iqtisadi böhran nümayiş etdirdi ki, o dövr üçün formalaşan iqtisadi struktur artıq saxlana bilməz. Neft və bir çox xammal növlərinin qiymətinin sürətlə artması şəraitində yapon sənayesinin – alümin, neft-kimya istehsalı kimi və bütöv bir sıra digər enerji- və materialtutumlu sahələri öz rəqabət qabiliyyətini itirdi.

*70-ci illərin ortalarından etibarən, böhran Yaponiyanı, onu intensiv inkişaf yoluna döndərmək iqtidarında olan, öz iqtisadiyyat strukturunun kəskin surətdə yenidən qurulmasına başlamaq zərurəti qarşısında qoydu. Bu yenidənqurma, enerji- və materialtutumlu istehsalın azaldılması və çox böyük xammal, enerji və işçi qüvvəsi tələb etməyən elmtutumlu istehsal prioritetinin təmin edilməsi hesabına həyata keçirilirdi. Bununla yanaşı toxuculuq sənayesi, gəmiqayırma və xarici rəqabətin güclənməsi nəticəsində ağır böhran keçirən digər sahələrin yenidən qurulması gedirdi. Yapon iqtisadiyyatı strukturunun yenidən qurulması 80-ci illərin əvvəllərindən etibarən, istehsalatların və elmin, texnika və texnologiyanın proqresi ilə meydana gələn - mikroelektron texnikanın, böyük və çox böyük inteqral sxemlərin, hesablama-ölçmə və tibb aparatlarının yeni növlərinin, rabitə vasitələri, sənaye robotları, biotexnologiyanın və s. istehsalı kimi bütöv sahələr yaranan zaman xüsusilə geniş miqyas aldı. Yapon iqtisadiyyatı strukturunun yenidənqurma xarakteri canlı əmək payı və həcminin azalmasına, məşğulluq probleminin kəskinləşməsinə gətirib çıxarırdı. Yeni sahələrin yaranması bu tendensiyaların aradan qaldırılmasını deyil, onların müvəqqəti olaraq zəifləməsinə göstərirdi.*

Yapon cəmiyyətinin sosial ziddiyyətlərini kəskin surətdə gərginləşdirən *iqtisadi böhran, iqtisadiyyat üzərində monopolist nəzarət tendensiyalarının güclənməsinin hüquqi tənzimlənməsini tələb etdi. O, ölkə iqtisadiyyatının bütöv sahələri üzərində monopolist nəzarətinə mane olan yeni antimonopoliya qanunvericiliyinin qəbul edilməsində öz əksini tapdı. Eyni zamanda yaranan sosial ziddiyyətləri nəzərə alaraq, 1974-cü ilin dekabrında formalaşdırılmış Miki hökuməti ağırlıq mərkəzini iqtisadi inkişafın yüksək tempinin təmin edilməsindən təxirəsalınmaz sosial problemlərin həllinə keçirərək, öz fəaliyyətini, iqtisadi siyasəti dəyişmək cəhdlərindən başladı. İlkin vəzifə kimi inflyasiya ilə mübarizə elan olunmuşdur ki, bu da dövlət-monopolist tənzimlənmə metodlarına, hər şeydən əvvəl, iri kapitalın gücünü sarsıtmamaq üçün tələbatın saxlanmasına əsaslanırdı. Baş nazir korrupsiya ilə mübarizə aparmağı, iri kapitalın siyasətə müdaxiləsini məhdudlaşdıran qanunların qəbul edilməsinə nail olmağı vəd etdi, liberal-demokratlar tərəfin-*

dən tətbiq edilən əvvəlki konfrontasiya taktikasından fərqlənən “müxalifət-lə dialoq” şüarını irəli sürdü. 1976-cı ilin yazından etibarən Yaponiya ağır iqtisadi böhrandan çıxmağa başladı. Yeni Fukuda hökuməti artıq 1976-cı ilin dekabrında *monopolist kapitalın yardımı ilə “köklü islahatlar”*, *“milli iqtisadiyyatın canlandırılması” istiqamətini elan etdi*. Onun xarici-siyasi fəaliyyətinin başlıca istiqamətlərindən biri kimi, Yaponiya üçün mühüm xammal və yanacaq təchizatçıları və yapon sənaye məhsullarının bir çox növlərinin alıcısı olan Cənub-Şərqi Asiya dövlətləri Assosiasiyasına (CŞADA) daxil olan – Filippin, Tayland, Malayziya, Sinqapur və İndoneziya ölkələri ilə əlaqələrin hərtərəfli inkişaf etdirilməsi seçilmişdi. *Fukuda siyasəti 1978-ci ildə başlanan iqtisadi yüksəlişə kömək etdi*.

80-ci illərin əvvəlindən etibarən Sudzuki hökuməti *inzibati-maliyyə islahatının həyata keçirilməsini* özünün iqtisadi siyasətinin başlıca vəzifələrindən biri *olduğunu elan etdi*. Bu islahatın bilavasitə məqsədi dövlət büdcəsinin, onun ümumi məbləğinin 40%-nə çatmış xroniki defisitinin ləğv edilməsi idi. *İslahat, həm də ölkənin iqtisadi və sosial strukturunun böyük dəyişiklikləri şəraitində idarəçiliyin dövlət-monopolist sisteminin təkmilləşdirilməsinə nail olunmasına istiqamətlənmişdi*. Məsləhət komitəsi tərəfindən hazırlanan tövsiyələr sosial ehtiyaclara dövlət xərclərinin azaldılması hesabına “qənaət”, dövlət müəssisələrinin - dəmiryolları, telefon-teleqraf korporasiyası və dövlət monopoliyası sahəsini təmsil edən bütün məhsulları və spirtli içkilərin istehsalı və satışı üzrə korporasiyaların yenidən qurulması, özəl əllərə verilməsini və “rasionalaşdırılmasını” nəzərdə tuturdu. Lakin artıq 1982-ci ildə baş nazir Sudzuki “maliyyə sahəsində fəvqəladə vəziyyət” elan etdi, çünki dövlət borcu 100 trilyon iyənə çatırdı ki, bu da iqtisadi siyasətin uğursuzluğu demək idi.

*İqtisadiyyatın inkişafı üçün Yaponiyanın demokratiya dəyərlərinə yönəldilən xarici siyasətinin böyük əhəmiyyəti var idi*. 1982-ci il noyabr ayının sonunda Nakasone tərəfindən formalaşdırılmış yeni hökumət Məsləhət şurası təkliflərini tezliklə tətbiq etməklə *inzibati-maliyyə islahatını* həyata keçirmək qətiyyətini ifadə etdi. Artmaqda olan iqtisadi qüdrətə istinad edərək, Nakasone hökuməti *“müharibədən sonrakı siyasətin nəticələrinə yekun vurulması” şüarını irəli sürdü və bu məğlubiyyətin yaratdığı bütün institut və sistemlərin ləğv edilməsinə başlamaq qərarına gəldi*. Bu dövrdə ABŞ, Yaponiya ilə ticarətdə sürətlə artan defisitlə əlaqədar Amerika bazarlarına yapon məhsullarının axınını məhdudlaşdırmağa və Yaponiyaya Amerika eksportu üçün əlverişli şərait yaradılmasına nail olmağa çalışırdı. Yaranmış vəziyyətdə ABŞ ilə ticarət-iqtisadi münasibətlərə mühüm əhəmiyyət verərək, Yaponiya hökuməti ona *istiqamətləndi ki, siyasi və hərbi sahələrdə güzaştlərə gətmək yolu ilə ticarət sahəsindəki ziddiyyətləri yumşaltmağa çalışsın*.

Nakasone bəyan etdi ki, “Yaponiya və ABŞ eyni komandanın bərabər hüquqlu üzvləri oldu və ümumi tale ilə bağlıdırlar”. 1983-cü ilin oktyabrında AFR-in federal kansleri H.Kolun Yaponiyaya səfəri zamanı “Tokio bəyanatı” qəbul edildi ki, burada ABŞ, Yaponiya, Qərbi Avropa, həmçinin digər azad dünya ölkələrinin “həmrəyliyi və birliyinin” zəruriliyi göstərilirdi. *Xarici iqtisadi siyasətdə üçüncü dünya ölkələrinə münasibətdə Yaponiya onlarla öz ticarətinin fəal saldosunu sabit saxlayırdı, eyni zamanda yapon kapitalının bu ölkələrə daha dərindən nüfuz etməsi üçün şərait yaradırdı. Yapon iqtisadiyyatının genişmiqyaslı ekspansiyası (yayılması) ona gətirib çıxardı ki, neft eksportçuları istisna olmaqla, əksər ölkələrlə ticarətdə Yaponiya iri və daim artan saldoya malik oldu. Ən iri kapitalist dövlətləri – ABŞ, Qərbi Avropa ölkələri də istisna təşkil etmirdi. Məsələn, ABŞ ilə ticarətdə Yaponiyanın fəal saldosu 1985-ci ildə 49,7 milyard dollar idi. Ümumiyyətlə, Nakasone hökuməti Yaponiyanın dünyada siyasi rolunun artmasına, dünya iqtisadiyyatında onu ölkənin möhkəmləndirilmiş mövqeləri ilə uyğunluğa gətirməyə nail oldu.*

Müharibədən sonrakı dövrdə yapon iqtisadiyyatı inkişafının idarəçilik təcrübəsini əks etdirən, nəzərdən keçirilmiş materialı yekunlaşdıraraq, qeyd edək ki, “*yapon möcüzəsinin*” əsasını bir sıra siyasi, iqtisadi və digər sosial-mədəni səbəblər təşkil edir. İkinci dünya müharibəsindəki məğlubiyyətdən sonra Yaponiya mədəniyyətinin geniş surətdə demokratlaşdırılması, imperator hakimiyyətinin feodal qalıqlarının və yarımfeodal institutlarının ləğv edilməsi, həmkarlar ittifaqlarının, qeyri-hökumət təşkilatlarının yaradılması - ölkənin ənənəvi, əsasən feodal sistemdən yeni - demokratik ictimai-siyasi və iqtisadi sistemə keçidinə imkan yaratdı. Ölkənin, xüsusən İkinci Dünya müharibəsindən sonrakı iqtisadi inkişaf səbəblərinin tədqiqi, *yapon iqtisadiyyatının son dərəcə yüksək mobilliyini və adaptasiya qabiliyyətini aşkar edir.* Bu, mürəkkəb iqtisadi problemlərin həlli üçün həm xalqın enerji və resurslarını tez və effektiv mobiləşdirmək bacarığında, həm də elmi-texniki tərəqqinin dəyişikliklərinə və dünya bazarının tələblərinə uyğunluqda iqtisadiyyatı sürətlə yenidən qurmaq qabiliyyətində meydana çıxır. *Yaponiyanın İkinci Dünya müharibəsindəki məğlubiyyətindən 40 il sonra ölkə nəinki özünün keçmiş iqtisadi qüdrətini bərpa etdi, həm də müasir dünyanın liderlərindən biri oldu.* İxrac-yönümlü iqtisadiyyat nəticəsində Yaponiyaya çox böyük valyuta axını, ona 1985-ci ildə təqribən 50 milyard dollara çatmış kapital ixracını kəskin şəkildə artırmağa imkan verdi. Xarici investisiyaların ümumi həcminə görə ABŞ və İngiltərədən sonra üçüncü yeri tutaraq, *Yaponiya “dünya bankirinə” çevrildi.*

*Yaponiyanın iqtisadi nailiyyətlərini onun iqtisadi siyasətinin təhlili olmadan başa düşmək mümkün deyil.* Müasir yapon dövləti iqtisadi siyasətini

vergilər, kreditlər, faiz stavkası, subsidiyalar, tariflər və güzəştlər kimi iqtisadi vasitələri məharətlə kombinə etməklə həyata keçirir. Keçən əsrin sonunda Yaponiyanın iqtisadi siyasətinin dövlət idarəçiliyi Xarici Ticarət və Sənaye Nazirliyi, Maliyyə Nazirliyi və İqtisadi planlaşdırma idarəsi tərəfindən həyata keçirilirdi. Bu dövlət orqanları istehsalın effektivliyi və iqtisadi inkişaf tempi, iqtisadiyyatın strukturu və onun yenidən qurulması, xarici iqtisadi əlaqələr, istehsalatın kadr, elmi və texnoloji təminatı, rəqabət və monopoliya, iri və xırda mülkiyyətin qarşılıqlı əlaqəsi, əhalinin məşğulluq problemi, əməklə kapitalın əməkdaşlığı, maliyyə və qiymətyaratma və s. bu kimi məsələlərin həllinə təsir göstərirdilər. İqtisadi inkişafın strategiya və taktikasının ən mürəkkəb və tələyüklü problemlərindən biri *planlaşdırma və maliyyələşdirmə mexanizmlərinin köməyi ilə bazar üstünlüklərinin məhdud dövlət tənzimlənməsi ilə düzgün uyğunlaşdırılmasıdır*. Yapon iqtisadiyyatını, özündə yüksək rəqabətli bazar iqtisadiyyatı ilə dövlət orqanlarının həyata keçirdiyi ilkin planlaşdırmanın güclü elementlərini birləşdirən “qarışıq” iqtisadiyyat kimi müəyyənləşdirmək qəbul edilmişdir. Yapon yanaşması, bazarla plan arasında harmoniyaya imkan verən, onların arasındakı dağıdıcı ziddiyyətləri maksimal sürətdə aradan qaldıran və sabit inkişafı təmin edən “tənzimlənən derequlyasiya” metodu ilə əldə olunan planlaşdırmanın yüksək çevikliyindən ibarətdir. Bu strategiyanın reallaşmasında yaponların hazırladığı, enerji resursları və valyuta kurslarına qiymətlərin artıb-azalmasının nəzərə alınması ilə hazırlanan “çoxvariantlı planı” nəzərdə tutan planlaşdırma metodikası mühüm rol oynayır.

Davamlı yüksək iqtisadi inkişaf tempinə nail olunması nəticəsində *XX əsrin sonunda Yaponiyada, kapitalist dünyasında miqyasına görə ikinci iqtisadi potensial yarandı. Yaponiyanın “iqtisadi möcüzəsinin” əsasını iki fundamental prioritet təşkil edir: elmi-texniki tərəqqi və yüksək keyfiyyət uğrunda mübarizə*. Yaponiya iqtisadiyyatının yüksək inkişaf templəri, səviyyəsinə görə Yaponiyanın yalnız ABŞ-dan geri qaldığı əmək məhsuldarlığının sürətli artımının nəticəsidir. Belə ki, həmin göstəricinin artım tempinə görə dünyada onun tayı-bərabəri yoxdur. Əmək məhsuldarlığının durmadan yüksəlməsi sosial inkişaf imkanlarını artırırdı. 1955-ci ildən 1975-ci ilədək pərakəndə qiymətlər indeksinin yalnız 3,2 dəfə qalxması ilə zəhmətkeşlərin real əmək haqqı 6,4 dəfə artdı. Əməklə kapitalın əməkdaşlığı yapon siyasəti öz təcəssümünü əmək haqqının ardıcıl sürətdə artmasında tapırdı. *Əmək məhsuldarlığı artımının başlıca mənbəyi elmi-texniki tərəqqi oldu*. 1950-1960-cı illərdə xarici patentlərin tətbiqi və lisenziyaların istifadəsi hesabına əsas kapitalın bütün ümumi yığım məbləğinin 25%-i əldə edilmişdir ki, bu da 70 milyard dollar təşkil edirdi. 1950-1978-ci illər ərzində Yaponiya 10 milyard dollardan artıq məbləğə 26 minə yaxın xarici pa-

tent və lisenziya əldə etmişdi. *Elmi-texniki tərəqqiyə istiqamətlənmə, elmi-texniki nailiyyətlərin, eyni zamanda material tutumlu və enerji tutumlu texnologji proseslərin azaldılması hesabına istehsalın effektivliyini dəfələrlə artırmağa imkan verirdi.* Müharibədən sonrakı yapon iqtisadiyyatı üçün qanunauyğun hal olan elmi-texniki tərəqqiyə istinad ona imkan yaratdı ki, 80-ci illərin sonu üçün Yaponiya sənayesində əmək məhsuldarlığının illik artımı sabit olaraq 2,8-3% təşkil edirdi.

Yaponiyanın dövlət elmi-texniki siyasəti *iki əsas yanaşmanı* özündə harmonik şəkildə birləşdirir: *xarici elmi-texniki innovasiyaların mənimsənilməsi və yapon tədqiqatlarının özünün inkişaf etdirilməsi.* İnnovativ fəaliyyət, ən yeni texnologiyaların lisenziyalaşdırılmış idxalını, birgə müəssisələrin yaradılmasını və transmilli tədqiqat layihələrində iştirakı daxil edən üç istiqamətdə qurulmuşdu. Müharibədən sonrakı birinci onillikdə prioritet kimi, böyük məxaric və vaxt tələb edən elmi tədqiqatlar deyil, dünya bazarında yüksək rəqabət qabiliyyətinə malik və investisiyaların xərclərinin sürətlə ödənilməsinə təmin edən elmtutumlu xarici texnologiyaların mənimsənilməsi müəyyən edilmişdir. Bu dövrdə yapon mütəxəssisləri istehsalın təşkil və idarə edilməsinin qabaqcıl qərb təcrübəsini fəal şəkildə mənimsəyirdilər. Bu məsələnin həllində vasitələrin təmərküzləşməsi - Yaponiyanın silahlanma xərclərindən imtina etməsi ilə asanlaşdı. 80-ci illərin ortaları üçün *müştəqil milli elmi-texniki və texnologji bazanın yaradılmasına yeni strateji istiqamət müəyyən edildi ki, o, 80-ci illərin sonunadək Yaponiyanı dünya iqtisadiyyatı liderləri sırasına çıxarmağa müvəffəq oldu.* Bu kurs 1984-cü ildə Xarici Ticarət və Sənaye Nazirliyinin xüsusi məruzəsində ifadə edilən üç əsas məsələdə əksini tapmışdır: *xammal və enerji məhdudluğunu aradan qaldırmaq xalqın rahat həyatını təmin etmək və "Böyük iqtisadi dövlət" kimi, dünyanın inkişafında Yaponiyanın məsuliyyətini artırmaq.* O, yeni nəsil sənaye texnologiyalarının inkişafına yönəldilmiş milli elmin qabaqlayıcı inkişafını və fundamental və tətbiqi elmi tədqiqatları nəzərdə tuturdu. Prioritet tədqiqat sahələri qismində: informatika, biotexnologiya, gen mühəndisliyi, tibb, ekologiya, materialşünaslıq, atom və nüvə-istilik energetikası, aerokosmik kompleks və okean resurslarının mənimsənilməsi müəyyən edilmişdir.

Elmi-texniki inqilaba səbəb olan irimiqyaslı tədqiqat proqramlarının həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursların strateji əhəmiyyətini və nüfuzedici həcmi nəzərə alaraq, çox da böyük olmayan kompaniyalar və firmalar üçün imkansız olan bu fundamental xərcləri dövlət öz üzərinə götürür. *Özəl kompaniyaların innovativ siyasətinə dövlətin təsiri üç əsas istiqamətdə həyata keçirilir.* Birincisi - vergi, gömrük və patent siyasətinin dövlət tənzimlənməsini, həmçinin qanunverici bazanın təkmilləşdirilməsini nəzərdə

tutan “əlverişli” mühitin formalaşdırılması yolu ilə; ikincisi – elmi tədqiqatlar infrastrukturunun yaradılması da daxil olmaqla, maliyyə və texniki yardımın göstərilməsi vasitəsilə “təklifin” formalaşdırılması ilə, və üçüncüsü – yeni məhsul növlərinin tədqiqinə və alınmasına dövlət müqavilələrinin həyata keçirilməsi - “tələbin” formalaşdırılması yolu ilə. Bu iqtisadi siyasətdə, elmi-texniki inkişafın sürətlənməsini daha yaxşı təmin edən iri və xırda müəssisələrin sənayedə payının artması tendensiyaları ilə iri və xırda biznes arasında optimal qarşılıqlı əlaqələrin qurulmasını nəzərdə tutan istehsalın təmərəküzü mühüm rol oynayırdı. Bu zaman iqtisadiyyatda, elmi-texniki tərəqqinin sürətlənməsini təmin edən, iri və orta müəssisələrin payının artması tendensiyası əsas götürülür.

Öz iqtisadi siyasətini həyata keçirərək, Yaponiya daha bir problemlə üzləşdi. *Həyat göstərdi ki, innovativ fəaliyyət olmadan kəskin rəqabət şəraitində yaşama mümkün deyil: texnologiyaları və məhsullarının daim yeniləşməsini həyata keçirməyən kiçik müəssisələr rəqabət mübarizəsində məhvə məhkumdurlar.* Bununla bərabər iri və orta müəssisələrlə müqayisədə, xırda müəssisələr lazımi elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərinin keçirilməsi üzrə öz imkanlarında məhduddurlar. *Yaponiyada 7 mindən çox vençur müəssisələrinin yaradılması ilə çıxış yolu tapıldı.* Bu müəssisələrin effektivliyi bir sıra amillərlə şərtlənirdi ki, onların arasında aşağıdakıların adlarını çəkmək olar: yapon iqtisadiyyatının bütövlükdə elmtutumlu olması; vençur əməkdaşlarının yüksək təhsil və peşə səviyyəsi; müstəqil yaradıcı fəaliyyətin yeridilməsində mütəxəssislərin imkanlarını genişləndirən çeviklik; istehlak sahəsində məhsulun reallaşdırılmasını asanlaşdıran tələbatın differensiasiyası və fərdiləşdirilməsi; mütəxəssislərin, cəmiyyətdəki mövqelərinə pozitiv təsir göstərən öz müəssisələrinin müvəffəqiyyətində maraqlılığı.

*Yapon iqtisadiyyatının inkişafında ikinci strateji istiqamət - məhsulun, ümummillə xarakter daşıyan yüksək keyfiyyəti uğrunda daimi mübarizədir.* Dövlətin ideoloji konsepsiyasına görə, yapon sənayesində eksporta istiqamətlənən məhsulun keyfiyyəti nəinki milli sərvətin artırılması mənbəyi kimi, həm də digər ölkələrin xalqları arasında yaponların milli nüfuzunun əsası kimi nəzərdən keçirilir. İnkişafın maddi və mənəvi stimullarını özündə inteqrasiya edən bu ideologiyaya əsaslanaraq, Yaponiyada buraxılan məhsulun keyfiyyətinə görə hər bir fəhlənin fərdi məsuliyyəti hesabına, istehsal prosesinin bütün mərhələlərində qüsurları istisna edən, məhsulun keyfiyyətinə nəzarətin total sistemi yaradıldı.

Yaponiyada istehsalın yüksək effektivliyini təmin edən *başlıca amillər sırasına iqtisadi idarəçiliyin yüksək mədəniyyətini aid etmək lazımdır.* Yaponiyanın bazar iqtisadiyyatında *istehsal idarəçiliyi iki əsas sistemi əhatə edir: keyfiyyətin idarə edilməsi sistemini və insan resurslarının idarə edil-*

*məsi sistemini*. Yaponiyanın bazar konsepsiyası məhsulun funksional xarakteristikası və keyfiyyətinin onun qiymətinə uyğunluğunun təmin edilməsinə yönəldilmişdir ki, bu da inflyasiya şəraitində malların yüksək rəqabət qabiliyyətinin saxlanmasına imkan verir. Məmulata keyfiyyətin əsası alıcının gələcək məmulata qoyduğu tələblərin təhlili zamanı qoyulur və *başlıca rəqabət malların qiymətinə görə deyil, məhz onun keyfiyyətinə görə aparılır*. Yaponiyada istehsalın effektivliyi keyfiyyətin xərclərə nisbəti kimi nəzərdən keçirilir. Bunu nəzərə alaraq, ölkənin iqtisadi inkişafında yüksək keyfiyyət əsas prioritetdir, istehsalın təşkilinin başlıca prinsipidir. *Yaponiyanın menecment sistemi “Kanban”*, kompaniya rəhbərliyinin maraqlılığını yaradaraq, müəssisənin bütün personalının idarəetmə metodları və keyfiyyətə nəzarət prosedurlarına kütləvi və differensial təlimini nəzərdə tutur. Bu, istehsalın rəşional təşkilə və məhsulun satışının idarə edilməsinə, istehsal və daşınma prosesində bütün növ itkiləri aradan qaldırmağa imkan verir. Nümunəvi haldır ki, 70-ci illərin əvvəllərindən yapon iqtisadiyyatında “sıfır qüsür” prinsipi hakimlik etməyə başladı. Proqram - məqsədli yanaşma keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına görə sistemli fəaliyyəti və personalın keyfiyyətə görə yüksək məsuliyyətini təmin edir. İstehsalçılar və istehlakçıların psixologiya və maraqlarını maksimal dərəcədə nəzərə alan istehsalın təşkilə və idarə edilməsinin elmi formaları, keyfiyyətin effektiv idarəçilik sistemi yapon xalqının gəliri və rifahının artmasını təmin edir. *Effektiv iqtisadi idarəçilikdə “insan amili” böyük rol oynayır* – xalqın kifayət qədər yüksək ümumi mədəniyyət səviyyəsi, onun təhsilliyi, yapon xalqının ənənəvi əməksevərliyi, onların kollektivçilik prinsiplərinə bağlılığı, yapon mütəxəssisləri və işçilərinin stabilliyi və yüksək peşəkarlığı. Sabitliyin təmin edilməsi üçün istehsalatda ixtisaslı işçilərin, yapon “iqtisadi möcüzəsinin” sosial əsası olan və işçinin şəxsi rifahını kompaniyanın tərəqqisi maraqları ilə sıx əlaqələndirən “ömürlük mizd” sisteminin tətbiq edilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyırdı.

*Yaponiyanın sürətli inkişafına səbəb olan mühüm amil* - ABŞ-ın çoxtərəfli yardımından şüurla istifadə edən yapon dövlətinin konstruktiv xarici siyasəti oldu. Fayda yalnız böyük maddi və maliyyə resurslarının deyil, həm də elmi işləmələr və yeni texnologiyaların yaradılması üçün lazım olan vaxta qənaətdə idi. Yaponiya sənaye istehsalı, menecment və marketing, məhsulun keyfiyyətinə nəzarət sahəsində ən yeni texnologiyaları mənimsəyərək, mədəni inkişafın Amerika təcrübəsini fəal surətdə öyrənir və istifadə edirdi. Bu texnologiyaları, özünün milli maraqları prioritetinə yönəldilmiş ənənəvi korporativ ruhi mədəniyyətinə bacarıqla uyğunlaşdıraraq, Yaponiya öz sosial-iqtisadi inkişafında böyük tərəqqiyə nail oldu. Sözsüz ki, müharibədən sonrakı dövrdə yapon iqtisadiyyatının sürətli inkişafına neft və

digər xammalın aşağı qiymətlərlə idxalı səbəb oldu ki, bu da nəinki müasir neft-kimya sənayesini yaratmağa, həm də aşağı enerji məxaricləri hesabına məhsulun maya dəyərini əhəmiyyətli dərəcədə azaltmağa imkan verdi. Beləliklə, ölkə məxaricləri azaldaraq, eyni zamanda elm və yüksək texnologiyalar hesabına məhsulun keyfiyyətini yüksəldərək istehsalın yüksək effektivlik artımını və dünya bazarında yapon mallarının rəqabət qabiliyyətini təmin edirdi. Məhdud təbii-coğrafi resurslara və keçən əsrin 90-cı illərində ölkənin keçirdiyi “İtirilmiş onillik” adını almış iqtisadi böhrana baxmayaraq, yüksək idarəetmə mədəniyyəti, çevik sosial-mədəni və iqtisadi siyasəti sayəsində Yaponiya bu gün də dünyada yüksək rifahlı ölkələrin ən yüksək göstəricili nümunələrindən biridir.

*Yapon təcrübəsinin təhlili bir daha o nəticəni təsdiq edir ki, müasir dövrlətin, onun milli maraqlarına cavab verən daxili siyasətində əsas prioritetlər – intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafı olmalıdır.* Yüksək idarəetmə mədəniyyəti - ölkənin davamlı inkişafının maddi əsası olan milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyini, xalqın yüksək rifahını və dövlətin təhlükəsizliyini təmin edir.

### ***Tayvanın iqtisadi inkişaf xüsusiyyətləri***

Tayvan - dünya iqtisadi inkişaf təcrübəsinin, ilk növbədə Yaponiya inkişaf təcrübəsinin tənqidi təhlili və yaradıcı istifadəsi əsasında, yüksək effektiv milli iqtisadi model yaratmanın ən yaxşı nümunələrindən biridir. Yüksək effektiv idarəçilik sayəsində XX əsrin ikinci yarısında bu ada-dövlətdə fantastik sosial-iqtisadi inkişaf müşahidə edilirdi. İqtisadiyyatın böhran vəziyyəti, demoqrafik çətinliklər və s. ilə bağlı bir sıra obyektiv çətinliklərə baxmayaraq, ölkə yoxsulluqdan yüksək rifah səviyyəsinə doğru nümunəvi bir yol keçmişdir. Qısa tarixi dövr ərzində Tayvan sənayeləşdirmənin üç əsas pilləsini keçmişdir: əmək, kapital tutumlu və elmtutumlu. Dünyada ən yüksək iqtisadi inkişaf templerindən birini göstərərək o, dörd onillik ərzində aqrar dövlətdən sənaye dövlətinə çevrildi.

Tayvanın iqtisadi mexanizminin effektivliyi, məhsulun eksportuna, xarici investisiyaların cəlb edilməsinə və nisbətən ucuz işçi qüvvəsinə yönəldilmiş milli iqtisadiyyat çərçivəsində lazımı sosial-iqtisadi strukturların ardıcıl yaradılması ilə təmin edilirdi. Düşünülmüş idarəçilik strategiyaları nəticəsində Tayvan, kənd təsərrüfatının zərərinə olaraq sənayeləşdirmənin rolunun həddən artıq qiymətləndirilməsi, və sənayeləşdirmə prosesində sənayenin ağır sahələrinin vaxtından əvvəl inkişaf etdirilməsi kimi “üçüncü dünya ölkələrinin” səhvlərindən yaxa qurtara bildi. Bu, ölkəyə vaxt qazanmağa və inkişafın təbii resurslarından düzgün istifadə etməyə imkan verdi. İlk əvvəl



qüvvələr, qoyulmuş vəsaitlərin sürətli dövriyyəsinə təmin edən və iri kapital qoyuluşunu, yüksək texnologiyaları və yüksək ixtisaslı personalı tələb etməyən kənd təsərrüfatı və yüngül sənayenin inkişafına yönəldildi. Artıq keçən əsrin 50-ci illərində, əsasını - azad fermer təsərrüfatlarının yaradılmasına, dövlətin düşünülmüş vergi və qiymət siyasəti ilə möhkəmləndirilmiş torpağa sahiblik şərtlərinin dəyişdirilməsinə və istehsalın diversifikasiyasına imkan verən islahatın təşkil etdiyi kənd təsərrüfatının modernləşdirilməsinə nail olunmuşdur. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi nəticəsində artıq 1953-1966-cı illərdə kənd təsərrüfatı istehsalı iki dəfədən çox artdı, ərzaq problemi həll olundu, yeyinti sənayesi üçün xammal bazası yaradıldı. Uğurlu idarəçilik qərarlarından biri emaledici müəssisələrin bilavasitə Tayvan kəndlərində yerləşdirilməsi oldu. Ölkədə elmi-tədqiqat laboratoriyaları və institutları şəbəkəsinin yaradılması, istehsalata yerli və xarici texnologiyaların tətbiqi, həmçinin dövlətin dəstəklədiyi korporasiyaların geniş inkişafı sayəsində sonrakı dövrdə, 1954-cü ildən 1984-cü ilədək kənd təsərrüfatında əmək məhsuldarlığı 5 dəfə artdı. Bu, daxili resurslar hesabına milli kapital qoyuluşu fondunu formalaşdırmağa imkan verdi. Eksport məhsullarına istiqamət götürmə, Tayvana dünya iqtisadiyyatındakı dəyişikliklərə tez reaksiya verən iqtisadi mexanizm yaratmağa imkan verdi. Bu zaman kənd təsərrüfatı məhsullarının eksportu hesabına ölkənin sənayeləşdirilməsinin maliyyələşdirilməsi üçün əhəmiyyətli vəsaitlər əldə edildi.

Tayvanın iqtisadi inkişaf təcrübəsi sabit inkişaf və tərəqqi təminatçısı olan dövlətin iqtisadiyyatın idarəçiliyinə rəasional müdaxiləsinin məhsuldarlığını göstərir. Güclü intellektual və maddi resurslara malik olan “böyük menecer” rolunu oynayaraq, dövlət məqsədləri düzgün təyin etməyə, inkişafın strategiya və taktikasını işləyib hazırlamağa, prioritet vəzifələri müəyyənləşdirməyə qadirdir. Tayvanın iqtisadi uğurunun əsasını iqtisadiyyatın çevik dövlət tənzimlənməsi ilə bazar münasibətləri bazasında özünütənzimləmə prosesləri inkişafının uyğunlaşdırılması təşkil edir. İqtisadiyyat idarəçiliyinin dövlət konsepsiyasında “bazara istiqamətlənmiş planlı iqtisadiyyat” tərifini qəbul edilmişdir, indikativ planlaşdırma isə direktivdən əhəmiyyətli dərəcədə üstün idi. İdarəçilik vasitələri qismində inzibati hakimiyyətdən deyil, biznesmenin öz gücünü, inkişaf potensialına malik və dünya bazarında tələb olunan sahələrə yönəlmək marağına hesablanmış iqtisadi stimulyatorlar istifadə edilirdi. Təşkilati strukturlarının köməyi ilə dövlət özəl biznesə öz inkişaf prioritetlərini təyin etməyə kömək edirdi və maksimum gəliri təmin edən kapital qoyuluşunun formaları və sahələrini göstərirdi. Dövlət hesabına bütün investisiyaların ən azı üçdə bir hissəsi formalaşdırdı. Onların böyük hissəsi sosial infrastrukturun inkişafına yönəldilirdi. Qeyd etmək kifayətdir ki, artıq 50-ci illərdə mədəniyyətin, təhsilin və elmin inki-

şafına dövlətin ümumdaxili məhsulunun 3-dən 5%-ə qədəri lazım gəlirdi. Belə bir strategiya 90% savadlılıq səviyyəsinə nail olunmasına imkan verir və ölkənin sənayeləşdirilməsi üçün sənayeni zəruri iqtisadi əmək resursları ilə təmin edirdi.

XX əsrin 70-80-ci illərində Tayvanın iqtisadiyyatına xarici investisiyanın axını üçün şərait yaradıldı, vergi güzəştləri sistemi hesabına xarici kapitalın istifadəsini effektiv tənzimləyən milli qanunvericilik fəaliyyətə başladı. Adanın məhdud təbii resurslarını nəzərə alaraq dövlət elmtutumlu məhsulun eksportuna xüsusi diqqət yetirirdi. Bu, xarici investisiyanın əsas hissəsini elmi tədqiqatların və konstruktor işləmələrinin aparılması, müxtəlif sənaye sahələrində yüksək texnologiyaların yaradılması, elmtutumlu məhsulların – yarımkəçirici texnika, fərdi kompüterlər, biotexnologiya məhsullarının eksportunun kəskin şəkildə artırılmasına yönəltməyə imkan verdi. Burada əmək haqqının nisbətən aşağı səviyyəsi ilə istehsalat mütəxəssislərinin yüksək hazırlıq səviyyəsi, Amerika nümunəsi üzrə yeni elmi mərkəzlərin yaradılması, Çin mənşəli Amerika alimlərinin cəlb edilməsi, həmçinin yüksək effektiv birgə müəssisələrin təşkili mühüm rol oynayırdı. Tayvan iqtisadiyyatının dünya bazarına adaptasiya qabiliyyəti də artdı. Milli iqtisadiyyatın inkişafının effektiv idarə edilməsi ona gətirib çıxardı ki, 1981-ci ildən 1987-ci ilədək olan dövr ərzində Tayvanın valyuta ehtiyatları Səudiyyə Ərəbistanı, Küveyt və BƏƏ-nin (Birləşmiş Ərəb Əmirlikləri) birlikdə götürülmüş valyuta ehtiyatlarını iki dəfə aşaraq, 7,2 dəfə artdı. Beləliklə, keçən yüzilliyin sonuna doğru Tayvan dünya kredit bazarına maliyyə resurslarının iri tədarükçüsü və Malayziya, Tayland, Filippin kimi ucuz əmək resursları rayonlarına sahibkarlıq kapitalının eksportçusu oldu.

### ***Çinin “iqtisadi möcüzəsi”***

Müasir dünya iqtisadiyyatında Çinə xüsusi yer məxsusdur. XX əsrin ilk üç rübü ərzində Çin iqtisadiyyatı çox aşağı inkişaf templərinə malik idi, onlar da dövrü olaraq pisləşirdi ki, fikrimizcə, bu, dövlət quruluşu və siyasi rejimin xüsusiyyətlərindən asılı idi. Yaxın dövrlərə qədər Çin dünyanın ən yoxsul ölkələri sırasına aid edilməkdə davam edirdi, real aclıq təhlükəsi isə yalnız keçən əsrin sonunda aradan qaldırıldı. 1952-1978-ci illərdə Çində əhalinin adambaşına düşən ÜDM orta dünya səviyyəsindən aşağı endi. Yalnız 70-ci illərin sonunda, iqtisadi islahatlar nəticəsində ölkənin inkişaf tendensiyasında dönüş yarandı və Çin dünyanın bir çox ölkələrindən öz geriliyini çox böyük sürətlə azaltmağa başladı.

XX əsrin son rübündə Çinin iqtisadiyyatı öz inkişafında görünməmiş uğurlar əldə etdi. Çinin inkişaf templəri bütün dünya iqtisadiyyatı üçün uni-

kal oldu. Demokratiya mədəniyyəti dəyərlərinə istiqamətlənmiş otuz islahatlar ili ərzində Çində ÜDM 15 dəfə artdı. İqtisadi islahatların əvvəlindən, 1978-ci ildən 1997-ci ilədək Çinin ümumdaxili məhsulu 5,7 dəfə və ya orta hesabla ildə 9,6% çoxaldı. Bu o deməkdir ki, o, rekord sürətlə, hər 7,5 ildən bir iki dəfə artırdı! Elə həmin dövr ərzində Çində adambaşına düşən ÜDM istehsalı 4,4 dəfə, əmək məhsuldarlığı (bir məşğul nəfər üçün ÜDM) - 3,6 dəfə artdı. Əgər 1978-ci ildə Çinin ÜDM-u Rusiyaninkindən 23% az idisə, 1997-ci ildə o artıq Rusiya ÜDM-nu 6,2 dəfə ötüb keçdi. Planlı iqtisadiyyatdan bazar iqtisadiyyatına keçidi təmin edən islahatlar nəticəsində, dörd rüb ərzində hər bir sakinin şəxsi istehlakı üç yarım dəfə artdı. Əgər islahatlar başlayana qədər 250 milyon çinli özünü yedirtmək və geydirmək iqtidarında deyildisə, islahatlar həyata keçirildikdən sonra tam yoxsul insanların sayı əhalinin 25-dən 3 faizinədək azaldıldı. Uzunmüddətli istifadə malları əldə etməyə qabil 250 milyon insan meydana çıxdı. İşsizliyə görə vəsait xərclərinin azaldılması sayəsində Çində iş qabiliyyətli vətəndaşların işsiz kimi qeydiyyatı üçün stimullar hiss olunacaq dərəcədə azaldı. Bunun nəticəsində işsizliyin səviyyəsi təqribən iki dəfə – 5,3 %-dən 2,9%-dək azaldı, əhalinin bütün məşğullarının payı isə 1978-ci ildə 42,3 % -dən 1997-ci ildə 53%-ə qədər yüksəldi ki, bu da sosial-iqtisadi inkişafın sürətlənməsinə səbəb oldu. Cəmiyyətin polyarlaşma səviyyəsi maksimal dərəcədə endirildi və istehsal qüvvələrinin inkişafı üçün stimullar genişləndirildi.

Rusiya iqtisadi təhlil institutunun mütəxəssisləri hesab edirlər ki, Çinin iqtisadi inkişafının fenomenal nəticələri, milli iqtisadiyyatda mütərəqqi islahatlar və onun dünya iqtisadi sisteminə inteqrasiyası üçün yollar açan dövlət siyasəti mədəniyyətində və dövlət idarəçiliyi sistemindəki inqilabi dəyişikliklərlə şərtlənirdi. Sözsüz ki, sosial-iqtisadi dəyişikliklərdə mühüm rol yalnız islahatların seçilmiş demokratik modelinə deyil, həm də Çin mədəniyyəti xüsusiyyətlərinə, Çin milli xarakterinin unikal, o cümlədən zəhmətsevərlik, fədakarlıq, aza qane olma kimi xassələrinə məxsusdur.

Çin üçün ehkamçılıqdan praqmatizmə doğru taleyüklü dönüşü Çin islahatının patriarxi, “Çin iqtisadi islahatları və sosialist modernləşdirilməsinin baş memarı” adlandırılan Den Syaopin həyata keçirmişdir. *Şüarlara deyil, konkret nəticələri qiymətləndirmək lazım olduğuna* dərinədən inanən dahi islahatçı qeyd edirdi ki, islahatlar o zaman mənə kəsb edir ki, birincisi, onlar istehsalın yüksəlişinə aparır, ikincisi, insanların həyatını yaxşılaşdırır, üçüncüsü, ölkənin ümumi gücünü çoxaldır.

Den Syaopin islahatların keçirilməsi üçün nəzəri əsas və siyasi dəstək təqdim edən ideoloq idi. İqtisadiyyatın inkişafına yeni yanaşmanın mahiyyəti onun aforizmində ifadə olunmuşdur: “Pişiyin hansı rəngdə olması vacib deyil. Vacibdir ki, o, siçanları tutsun.” İslahatlar peşəkar hazırlıqlı mə-

murlar tərəfindən həyata keçirilən planlı, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə elementlərini özündə birləşdirirdi ki, bu da, Mao Tzedunun dövründə hakim olan kütləvi idarəetmə praktikasından imtina etmə demək idi. Kənd təsərrüfatında əksər “xalq kommunaları” buraxıldı, kəndlilər isə əsasən ailə podradına keçdilər. İslahatın ikinci mərhələsində (1984-1992-ci illər) planlı sistemin demontajı və bazar iqtisadiyyatına keçid baş verdi. Beləliklə, ölkə daxilində sosial, siyasi və iqtisadi sistemlər ciddi dəyişikliklərə məruz qaldı. Den Syaopin “dörd modernləşmə” prinsipini bütün islahatların əsası elan etdi. Bu prinsipə görə iqtisadiyyat 4 sektora bölünmüşdü – kənd təsərrüfatı, elm, sənaye istehsalı və müdafiə sənayesi. Prioritet kimi “sosialist bazar iqtisadiyyatı” strategiyası seçilmişdi. İdeoloji prinsiplər iqtisadiyyatda minimal rol oynamağa başladı ki, bu da vaxtı gələndə öz effektivliyini göstərdi. O, Çində xüsusi iqtisadi zonaların yaradılmasının təşəbbüsçüsü də oldu ki, bunun sayəsində ölkəyə xarici kompaniyalar və investisiyalar cəlb edildi.

Çin islahatları təcrübəsi göstərir ki, yalnız son dərəcə liberal iqtisadi siyasət dünya iqtisadi məkanında dövlətin yüksək rəqabət qabiliyyətini təmin edə bilər. Çində xarici iqtisadi fəaliyyətin liberallaşdırılması idxal mallarının əslində yığılan gömrük rüsumunun 1978-ci ildə 17,7% idxal həcmindən 1996-cı ildə 2,5%-dək azalması ilə nəticələndi. Çin praktik olaraq, milli valyutanın devalvasiyası kimi belə proteksionizm siyasəti vasitəsindən istifadə etməmişdir. Valyuta məzənnəsinin orta illik enmə tempi 1979-1997-ci illərdə (8,3%) son dərəcə mülayim idi. Çində liberal xarici iqtisadi siyasət keçirilməsinin nəticəsi xarici ticarətin illik artım templərinin 1978-ci ildə 2-3%-dən 1996-cı ildə 17-20%-dək yüksəlməsi və ÜDM-da ixrac və idxalın xüsusi çəkisinin islahatqabağı 5-6 %-dən 1996-cı ildə 15-17 %-dək artması oldu. 18 il ərzində Çin eksportunun həcmi 15,2 dəfə, ixracatının həcmi isə 12,5 dəfə artmışdır. Çin iqtisadiyyatına xarici investisiyaların birbaşa axını 1978-ci ildə 0,11% ÜDM-dən 1997-ci ildə 5,08% ÜDM-dək çoxalmışdır. Çinin beynəlxalq əmək bölgüsündə iştirakının fəallaşması onun iqtisadi inkişaf templərinin artmasına imkan yaradırdı.

Çin iqtisadi modelinin xüsusiyyətlərindən biri - dövlət tərəfindən iqtisadiyyata mühüm nəzarətin, iqtisadi inkişafda bu qədər yüksək nəticələrə səbəb olan fəal rolunun saxlanmasıdır. İqtisadi həyatda dövlətin iştirakı, dəyişikliklərin istiqamətlərinə, sürətinə və nailiyyətlərə onun təsiri - məşğulluq, sosial, xarici-iqtisadi, pul-kredit, büdcə siyasətini daxil edən iqtisadi siyasətlə müəyyən edilir. Bütün islahatlar müddəti ərzində Çin hökuməti son dərəcə ehtiyatlı pul-kredit siyasəti yeridirdi. Çin Milli bank kreditlərinin orta illik artım templəri 1992-1997-ci illərdə 15%-i, real ÜDM-un artım templərini çıxmaqla pul kütləsinin orta illik artım templəri isə 17,3%-i aşmırdı. Bunun sayəsində Çində orta illik inflyasiya templəri 10%-dən bir qə-

dər artıq, iqtisadi inkişafa onun neqativ təsiri isə cüzi oldu. Çində inflyasiyanın nisbətən aşağı templərini pul kütləsinin orta artım templəri sayəsində təmin etmək mümkün oldu ki, bu da öz növbəsində Milli bankın ehtiyatlı kredit verməsi ilə şərtlənirdi. Kredit vermənin orta miqyasları büdcə kəsirinin kiçik ölçüləri sayəsində saxlanılırdı. Onun kəmiyyəti 1979-cu ildə 5,1% ÜDM-dən 1981-ci ildə 1,2% ÜDM-dək azaldıldı, və sonra islahatların bütün dövrü ərzində 1,4-2,2% ÜDM hədlərində saxlanıldı.

Çin hakimiyyəti dünya iqtisadi təcrübəsində vergilərin görünməmiş azaldılmasını həyata keçirdilər: 1979-cu ildə 30,4% ÜDM-dən 1996-cı ildə 10,3% ÜDM-a qədər. Vergilərin azaldılması bütün dövlət gəlirlərinin azaldılmasına səbəb oldu: 1979-cu ildə 31,3% ÜDM-dən 1996-cı ildə 11,5% ÜDM-a qədər. Dövlət gəlirlərinin həddindən artıq azaldılması yalnız ona görə qeyri-stabil makroiqtisadi nəticələrə səbəb olmadı ki, bununla eyni vaxtda və hətta qabaqlayıcı sürətlə, bütün dövlət xərclərinin radikal azaldılması baş verirdi: 1979-cu ildə 36,4% ÜDM-dən 1996-cı ildə 13,1% ÜDM-a qədər. Azalmaya xərclərin praktik olaraq bütün tərkib hissələri, xüsusən isə investisiyalara, subsidiyalara, dotasiyalara, müdafiyyə, xalq təsərrüfatına, sosial təminata qoyulan investisiyalar məruz qaldı. Dövlət istehlakı 15,2%-dən 10,6 % ÜDM-a qədər azaldıldı. Ümumi dövlət xərcləri strukturunda mərkəzi hakimiyyətin xərcləri daha kəskin şəkildə azaldıldı: 1979-cu ildə 20,7% ÜDM-dən 1996-cı ildə 3,8% ÜDM-a qədər. Xərclərin əyalət səviyyəsində azaldılması kiçik, lakin buna baxmayaraq həm də təsirli ölçülərdə həyata keçirildi: 15,7-dən 8,3% ÜDM-a qədər.

*Beləliklə, Çinin sürətli inkişafını şərtləndirən əsas səbəb aparılan iqtisadi siyasətin xarakteridir. Geniş yayılmış yanlışmaların əksinə olaraq, 1979-1997-ci illərdə Çində tədrici (qradualist) deyil, liberal iqtisadi siyasət həyata keçirilirdi. Bu zaman həyata keçirilən islahatların liberallıq və radikalıq dərəcəsinin, görünür ki, dünya tarixində analoqu yoxdur. Liberal iqtisadi modelin praktikada real şəkil almasının nəticəsi, Çin iqtisadiyyatının rekord inkişaf templərini təmin edən bütün istiqamətlərdə dövlət yükü miqyaslarının görünməmiş azaldılması oldu. Çində liberal iqtisadi siyasət yalnız müstəsna iqtisadi nəticələri təmin etmədi, o, insanın bütün inkişaf göstəricilərinin əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırılmasına səbəb oldu.*

XX əsrin 80-90-cı illərində islahatlar və aşkarlıq şəraitində ölkənin iqtisadi inkişafı sürətləndi və ÇXR 20 ildən artıqdır ki, ÜDM-un inkişaf templərinin sabitliyinə görə dünya lideridir. 1991-2001-ci illərdə Çində ÜDM 5 dəfədən çox artmışdır (cari qiymətlərdə). ÜDM-un yüksək inkişaf templəri, planlı sosialist iqtisadiyyatı əsasında planlı tənzimləmə prinsiplərinin bazar metodları ilə effektiv birləşdirilməsi, o cümlədən, xalq təsərrüfatının inkişaf templəri və proporsiyaları hesabına əldə edilmişdir. 2001-ci illə müqayisə-

də 2010-cu ildə ÜDM-u 2 dəfə, o cümlədən dünya iqtisadiyyatında ÇXR-nin iştirakını genişləndirmək yolu ilə artırmaq nəzərdə tutulur.

Kənd təsərrüfatında 1996-2000-ci illərdə istehsalın artımının orta illik sürəti 3,5% təşkil edirdi. ÇXR buğda, ət, tərəvəz, pambıq, dəniz məhsulları və balıq istehsalı üzrə dünyada birinci yeri tutur. Son on ildə kənd yerlərinə kəndlilərin gəlirinin və ÇXR-nin kənd təsərrüfatı inkişafının əsas yüksəliş mənbəyi olan emal sahələri fəal surətdə inkişaf etmişdir. Sənayedə 1979-2000-ci illərdə əlavə dəyər (müqayisə edilən qiymətlərdə) hər il orta hesabla 11,6% artırdı. 2001-ci ildə o, 8,9% çoxaldı və 4,26 trilyon yuana çatdı. 1996-cı ildə polad, kömür, sement, kimyəvi gübrələr, televizorlar istehsalı üzrə Çin dünyada birinci yerə çıxdı.

İqtisadi inkişafın mühüm amili ölkə iqtisadiyyatına investisiyaların cəlb edilməsidir. Çin investisiyaların cəlb edilməsinin bir neçə yolları və formalarından, o cümlədən: xarici dövlətlər, beynəlxalq maliyyə təşkilatları və xarici kommertiya bankları kreditlərini, eksport kreditlərini, xarici borc istiqrazlarını daxil etməklə, - xarici istiqrazlardan; qarışıq kapital, birgə təsərrüfatçılıq və 100%-lik xarici kapitalla olan müəssisələri daxil etməklə, - birbaşa xarici investisiyalardan; digər xarici investisiyalardan (beynəlxalq lizinq, kompensasiya ticarəti, xammalın yenidən emalı və quraşdırma istehsalı üzrə istehsal obyektləri, həmçinin xarici bazarda səhmlərin emissiyası) istifadə edir. 1979-2001-ci illərdə Çin 394 milyard dollar xarici investisiyalardan istifadə etmişdir. Cəlb edilən xarici investisiyaların məbləğinə görə ÇXR üçüncü minilliyin əvvəli üçün ABŞ-dan sonra ikinci yeri tuturdu. 2002-ci ilin əvvəli üçün dünyanın 500 aparıcı transmilli kompaniyalarının 400-dən daha artığı ÇXR-nin iqtisadiyyatına kapital qoymuşlar.

Davamlı iqtisadi inkişafa Çinin gömrük-tarif siyasəti də imkan verir. 1990-2001-ci illərdə ÇXR hökuməti tarifləri bir neçə dəfə endirdi. Məsələn, 1 aprel 1996-cı ildən təqribən 5 min adda mala idxal tarifləri endirildi, və gömrük rüsum dərəcəsi orta hesabla 35-dən 23%-dək aşağı düşdü. 1 oktyabr 1997-ci ildə 4,9 min adda mala idxal tarifləri endirildi və gömrük rüsumlarının dərəcəsi orta hesabla 23-dən 17 %-dək aşağı düşdü. 2001-ci il yanvarın 1-dən gömrük rüsumlarının dərəcəsi orta hesabla 15,3% azaldıldı (bütün vergi və yığımların 50%-ə yaxınına düşən 3,5 min adda mala).

Çinin valyuta-maliyyə sistemi əhəmiyyətli inkişaf dinamikası ilə xarakterizə olunur. 1994-cü ildə ÇXR-nin Ticarət-sənaye bankı, Çin Bankı, həmçinin Tikinti və Kənd təsərrüfatı bankları Dövlət kommertiya banklarına çevrildilər; üç yeni bank da təsis edildi – Dövlət inkişaf bankı, İdxal-ixrac bankı, Kənd təsərrüfatı inkişaf bankı. 1995-ci ildə kommertiya bankları haqqında Qanun qüvvəyə mindi. 1996-cı ildə ilk Səhmdar kommertiya bankları təsis edildi və bank xidmətləri sahəsi əhəmiyyətli dərəcədə geniş-

ləndirildi. 1998-ci ildə ÇXR-nın Xalq bankı bank əməliyyatlarına, maliyyə axınları, sığorta, səhmlərlə əməliyyatlara nəzarət sistemini yaratdı. Bu bankın 9 əyalətlərarası filialı yaradıldı.

Çin BYİB-nin (Beynəlxalq Yenidənqurma və İnkişaf Bankı) və BVF-nun (Beynəlxalq Valyuta Fondu) üzvüdür. 1985-ci ildə ÇXR Afrika İnkişaf bankına daxil olmuş və 1986-cı ildə Asiya İnkişaf bankının üzvü olmuşdur. 1994-cü ildə ÇXR-da valyuta sistemi islahatı aparılmışdır; yuana nisbətə əsas valyutaların vahid kursu tətbiq edilmişdir; valyuta hesablamaları, satışı və köçürülmələri sistemi yaradıldı ki, onun əsasında banklararası valyuta bazarı təşkil edildi. 1996-cı ildə müəssisələr tərəfindən xarici bazarda valyuta alqı-satqısı üzrə əməliyyatlar konvertasiya bank sisteminə daxil edilmişdir. 1996-cı ilin sonunda ÇXR-da BVF ilə sazişin 8-ci maddəsi rəsmən həyata keçirildi və yuanın xarici valyutalara dəyişməsi tətbiq edildi. 1999-cı ildə xarici kapitalla malik banklar mərkəzi tabeçilik şəhərlərində filiallar açmaq hüququ qazandılar. ÇXR-nın birja bazarı dövlət müəssisələrinin bazar şəraitində fəaliyyətə keçməsinə, həmçinin kiçik və orta dövlət müəssisələrinin səhmləşdirilməsinə imkan verdi. 2001-ci ildə ÇXR-nın valyuta ehtiyatı 212 milyard dolları ötürüb keçirdi. 80-90-cı illərdə Çin bazarında xarici maliyyə strukturlarının fəaliyyəti genişləndirdi. Hal-hazırda ÇXR-nın 23 şəhərində və Xaynan əyalətində 190 maliyyə strukturu xarici kapital ilə fəaliyyət göstərir.

Sözsüz ki, Çinin “iqtisadi möcüzəsində” Yaponiyanın və digər “Asiya iqtisadi pələnglərinin” təsrübəsi mühüm rol oynamışdır.

## **Fəsil 12. Bələdiyyələrin və qeyri-hökumət təşkilatlarının idarə edilməsi mədəniyyəti**

*Bələdiyyə idarəçiliyi. Yerli idarəçilik orqanlarında idarəetmə mədəniyyətinin əsas prinsipləri. Bələdiyyə idarəçiliyi funksiyaları, formaları, resursları və modelləri. Qeyri-hökumət təşkilatları fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması. Qeyri-hökumət təşkilatlarında fəndrayzing. Vətəndaş cəmiyyəti inkişafının inkişaf problemləri. Yoxsulluqla mübarizə proseslərinin idarə edilməsi.*

### **Bələdiyyə idarəçiliyi mədəniyyəti**

*Bələdiyyə idarəçiliyi mədəniyyəti* – bələdiyyə sistemi xüsusiyyətlərinə tətbiq edilən xüsusi idarəetmə bilikləri və texnologiyalarıdır. O, yerli əhəlinin davamlı inkişafı, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsi, insan maraqlarının razılaşdırılması və hüquqi status və bələdiyyə fəaliyyəti ilə uyğunluq

da vətəndaşların həyati tələbatlarının təmin edilməsi naminə həyata keçirilən mütəşəkkillik, etika və rəhbər fəaliyyəti nəzərdə tutur.

Yerli özünüidarə, kökləri ilə insanın orta əsr tarixi dövrünə gedib çıxan demokratik mədəniyyət atributlarından biridir. O, demokratik ölkələrin konstitusiyaya quruluşlu əsaslarından birini, demokratik dövlətin ən mühüm institutlarından birini təmsil edir, xalq hakimiyyətinin, vətəndaşların özünüidarə formasının ifadəsidir. Cəmiyyətin və dövlətin demokratik idarəçilik sisteminin bir hissəsi və vətəndaşların həyati maraqlarının reallaşdırılma forması olan bələdiyyə idarəçiliyi, yerli və ümumdövlət maraqlarının optimal uyğunlaşdırılmasına, inkişaf məqsədlərilə yerli sosial-iqtisadi potensialın daha effektiv reallaşdırılmasına yardım edir. Yerli özünüidarə əhalinin yerli əhəmiyyətli, bələdiyyə mülkiyyətinə sahib olma, ondan istifadə və onu idarə etmə məsələlərinin müstəqil həllini təmin edir. Bununla yanaşı yerli özünüidarə orqanları dövlət hakimiyyətini möhkəmləndirir, onun effektivliyinin yüksəldilməsinə imkan yaradır.

### ***Yerli idarəçilik orqanlarında idarəetmə mədəniyyətinin əsas prinsipləri***

Demokratik ölkələrdə yerli özünüidarə prinsipləri, Avropa Şurasına üzv ölkələrin bələdiyyə qanunvericiliyi üçün hüquqi bünövrə olan yerli özünüidarə haqqında Avropa Xartiyasında özünün hüquqi təsbitini almışdır. Bu prinsiplərin reallaşdırılması onların qanunvericilikdə, bələdiyyə nizamnamələrində hüquqi təsbiti ilə, bələdiyyə işinin bu prinsiplərə uyğun təşkilati forma və metodlar sistemi ilə təmin edilir. Bələdiyyə özünüidarə prinsipləri yerli hakimiyyətin obyektiv inkişaf qanunauyğunluqları, məntiqi və tendensiyaları əsasında formalaşır. Bələdiyyə quruculuğunun ideya-siyasi əsası rolunda çıxış edərək, onlar bələdiyyə hakimiyyətinin quruluşu və fəaliyyətini təyin edir, bələdiyyə özünüidarə sistemi effektivliyinin qiymətləndirmə meyarı olurlar.

Yerli özünüidarənin əsas prinsiplərinə bunları aid etmək qəbul edilmişdir:

1. Yerli əhəmiyyətli məsələlərin əhali tərəfindən həll edilməsi müstəqilliyi.
2. Yerli özünüidarə orqanları və vəzifəli şəxslərinin əhali qarşısındakı məsuliyyəti.
3. İnsan və vətəndaş hüquqları və azadlıqlarının gözlənilməsi.
4. Yerli özünüidarənin təşkil edilməsində və fəaliyyətində qanunilik.
5. Yerli özünüidarənin fəaliyyətində kollegiallıq və vahid rəhbərlik.
6. Yerli özünüidarənin təşkilati ayrılması və praktik məsələlərin həllində onun dövlət hakimiyyəti orqanları ilə ahəngdar qarşılıqlı fəaliyyəti.



7. Yerli özünüidarənin maddi və maliyyə resurslarının onun səlahiyyətlərinə uyğunluğu.
8. Yerli özünüidarənin təşkilati həyata keçirilmə formalarının müxtəlifliyi.
9. Yerli özünüidarənin fəaliyyətində aşkarlıq və şəffaflıq.
10. Yerli özünüidarənin dövlət təminatı.

### ***Bələdiyyə idarəçiliyinin funksiyaları, formaları, resursları və modelləri***

*Yerli özünüidarə funksiyaları* onun təbiəti, xalq hakimiyyəti sistemində yeri, bələdiyyə fəaliyyətinin məqsədləri və vəzifələri ilə şərtlənmişdir. *Əsas yerli özünüidarə funksiyalarına aiddir:*

- ❖ Yerli əhəmiyyətli sosial-mədəni və iqtisadi problemlərin həllində əhalinin iştirakının təmin edilməsi.
- ❖ Bələdiyyə mülkiyyətinin və yerli özünüidarə maliyyə resurslarının idarə edilməsi.
- ❖ Bələdiyyə təşkili ərazisinin kompleks sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsi.
- ❖ Əhalinin sosial-mədəni, kommunal-məişət və digər həyati əhəmiyyətli xidmətlərinə olan tələbatlarının ödənilməsinin təmin edilməsi.
- ❖ İctimai asayişin qorunması.
- ❖ Yerli özünüidarənin konstitusiyaya və mövcud qanunvericiliklə təmin edilmiş hüquq və maraqlarının müdafiəsi.

*Yerli özünüidarənin təşkilati formaları bunlardır:*

- ♣ Bilavasitə iradəsini bildirmənin müxtəlif formaları vasitəsi ilə həyata keçirilən birbaşa demokratiya (seçkilər, referendumlar, yığıncaqlar və s.).
- ♣ Gündəlik nizamnamə fəaliyyətini həyata keçirən yerli özünüidarənin seçkili orqanları.
- ♣ Yaşayış yeri üzrə ictimai ərazi özünüidarəsi - bələdiyyənin ərazi hissələrində fəaliyyət göstərən icmalar, şuralar, komitələr və s.

*Bələdiyyə idarəçiliyi resursları bunlardır:* bələdiyyə mülkiyyəti; mədəniyyətin insan kapitalı (kadrların biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, mənəviyyətliyi və yaradıcı fəaliyyəti); maddi resurslar; maliyyə resursları; texnoloji resurslar; informasiya resursları; təşkilati resurslar; hüquqi resurslar.

*Bələdiyyə idarəçiliyinin əsas modelləri bunlardır:*

- *Anqlosakson model.* Geniş muxtariyyət, açıq təcəviliyin olmaması, yerli birliklərin bərabərliyi, mərkəzdən asılı olmaması ilə xarakterli-

- zə edilir (əsasən, federativ dövlətlərdə – Böyük Britaniya, ABŞ, Kanada, Avstraliya və digər dövlətlərdə yayılmışdır ).
- *Fransız (kontinental) modeli.* Mərkəzi dövlət hakimiyyətinin yerli orqanlar üzərində nəzarətinin geniş sistemi ilə xarakterizə edilir (əsasən, unitar dövlətlərdə – Fransa, İtaliya, Belçika, Hollandiya, İspaniya və s. yayılmışdır).
  - *Qarışıq model.* Anqlosakson və fransız elementlərini birləşdirir (Almaniyada, Yaponiyada, Avstriyada və digər dövlətlərdə yayılmışdır).
  - *Sovet modeli.* Sosialist idarəçilik prinsiplərinə istinad etməsi ilə fərqlənirdi (keçmiş SSRİ-də və bəzi sosialist ölkələrində yayılmışdır; hazırda KXDR, ÇXR, Kubada və Vyetnamda istifadə edilir).

### **Qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin idarə edilməsi**

Qeyri-hökumət təşkilatlarının idarəetmə mədəniyyətinə qoyulan tələblər, öz məsuliyyət səviyyəsinə görə, dövlət idarəçiliyi orqanlarına qoyulan tələblərlə müqayisə edilməzdir. Buna baxmayaraq, bu idarəçilik də xüsusi biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, etika və yaradıcı fəaliyyət tələb edir.

Müstəqil vətəndaş strukturları olan QHT-nin idarə edilməsi - öz fəlsəfəsi, konsepsiyası, proqramları və layihələrinin, strateji və cari planların, həyat qabiliyyətli strukturun yaradılmasını və təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Zərurət yaranarsa, öz yaradıcı fəaliyyətini həyata keçirmək üçün vəzifələrə uyğun olaraq və təşkilatın müəyyən olunmuş strukturu çərçivəsində departamentlər, sektorlar, komissiyalar və digər bölmələr yaradılır, qurultaylar, konfranslar və görüşlər keçirilir. İdarəçiliyin effektivliyi məqsədi ilə mütləq - planlaşdırılmış tədbirlərin alınan nəticələrlə uyğunluğunun təhlili, əməkdaşların fərdi məsuliyyətinə nəzarət və vaxtın idarə olunmasını daxil edən monitoring nəzərdə tutulur.

Rəhbərlərin seçilməsi və təşkilat üzvləri arasında vəzifə bölgüsü demokratik prinsiplər əsasında, biliklər, bacarıqlar, vərdişlər, nüfuz, təcrübə və könüllü seçim əsasında həyata keçirilir. Funksiyaların təyini, səlahiyyətlərin həvalə edilməsi və məsuliyyətin müəyyən edilməsi, - əməkdaşların kompetensiyaları, real imkanları və istəklərinin nəzərə alınması ilə həyata keçirilir.

QHT-lər öz missiyasının həyata keçirilməsi məqsədi ilə müxtəlif layihələr yerinə yetirir, kitablar, jurnallar, broşürələr nəşr etdirir, elmi-tədqiqatlar, milli və beynəlxalq konfranslar, seminarlar, dəyirmi masalar, debatlar, fokus-qruplar, teleproqramlar, müsabiqələr və festivallar keçirir, saytlar yaradır, kurslar təşkil edir, sertifikatlar verirlər. İnsanın və cəmiyyətin aktual sosial inkişaf problemlərinin həlli üçün onlar dövlət orqanları, biznes strukturları və ictimai təşkilatlarla, həmçinin beynəlxalq fondlar və idarələrlə əməkdaşlıq və partnyor-

luq edirlər. Vətəndaş həmrəyliyinə inkişaf etdirilməsi və vətəndaşların sosial fəallığının stimullaşdırılması məqsədi ilə qeyri-hökumət təşkilatları ictimai mükafatlar, medallar, fəxri fərmanlar, prizlər və s. təsis edirlər.

Struktur baxımından qeyri-hökumət təşkilatları tamamilə müxtəlif formalarda təşkil edilə bilərlər. Bu - assosiasiyalar, ittifaqlar və digər birliklər, cəmiyyətlər, forumlar, mərkəzlər ola bilər. Qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyəti kifayət qədər müxtəlif planlıdır və ruhi və maddi mədəniyyətin müxtəlif sahələrini əhatə edir. Bu – elm, təhsil, maarif, hüquq, tibb, ekologiya, beynəlxalq əməkdaşlıq, xalq diplomatiyası, incəsənət, gənclər, uşaqlar və qadınların inkişafı, sülh mədəniyyəti, münaqişələrin həll edilməsi, yoxsulluğun aradan qaldırılması, icmaların və turizmin inkişafı və bir çox digərləri ola bilər.

QHT-nin qeyri-kommersiya xarakterli fəaliyyətini nəzərə alaraq onların həyat qabiliyyətinin saxlanılmasında beynəlxalq və milli sponsorlar tərəfindən verilən qrantlar mühüm rol oynayır. Qrantlar cəmiyyətin inkişafı, vətəndaşların bilikləri və vərdişlərinin təkmilləşdirilməsi, onların yeni peşələrə və ixtisaslara, vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti və sülh mədəniyyətinə yiyələnmələri, əhalinin aztəminatlı təbəqələrinə yardım üçün aktual əhəmiyyətə malik layihələrinin maliyyə dəstəyi üçün verilir.

Fəaliyyəti milli inkişaf üçün ciddi əhəmiyyətə malik olan, nisbətən iri qeyri-hökumət təşkilatları dövlət tərəfindən qismən subsidiyalaşdırıla bilərlər. QHT fəaliyyətinə dövlət dəstəyi şəffaf xarakter daşmalı, meritokratiya prinsipləri və milli maraqların prioriteti əsasında qurulmalıdır.

Qeyri-hökumət təşkilatları demokratik dövlətin mühüm atributudur. Cəmiyyətin təşkil və idarə edilməsində, vətəndaşların bir çox sosial-mədəni problemlərinin həllində dövlətə yardım edilməsinə istiqamətlənən aktiv fəaliyyəti həyata keçirərək, qeyri-hökumət təşkilatları dövlət idarəçiliyi sistemi üçün kadrlar hazırlığının ciddi praktik məktəbinə çevrilirlər. Onlar universal bilikli şəxsiyyətlərin və liderlərin formalaşdırılmasına yardım edirlər. Bununla belə, qeyri-hökumət təşkilatlarının liderləri və əməkdaşlarının peşəkar hazırlığı üçün xüsusi məktəblər və kurslar təşkil edilməlidir.

Özünün proqramları və layihələrinin həyata keçirilməsi məqsədilə qeyri-hökumət təşkilatlarının idarəçilik fəaliyyəti - strategiyası, texnologiyası, etikası, sosiologiyası və dizaynı daxil edən ümumi elmi idarəetmə prinsiplərinə istinad edir.

*Qeyri-hökumət təşkilatlarının strateji planlaşdırma fəaliyyəti* - onların müəyyən məqsədlərə nail olunmasına istiqamətlənən fəaliyyətinin zaman və məkan daxilində planlaşdırılmasıdır. O, özünün spesifikasiyasına malikdir və aşağıdakı məsələlərin həllini nəzərdə tutur:

1. Məqsədi zaman və məkan daxilində görmə.

2. Ona doğru məqsədyönlü hərəkət.
3. Məqsədin donorlar tərəfindən bəraət qazandırılmış mümkün dəyişdirilməsi.
4. Öz tələbatlarının müəyyənəşdirilməsi və korreksiya edilməsi.
5. Uyğun infrastrukturun və əlaqələrin formalaşdırılması.
6. Layihənin başlanmasına qədər kliyentlərin tələbatlarının dəqiq müəyyənəşdirilməsi.
7. Ətraf aləmin müfəssəl təhlili (pozitiv və neqativ faktorları nəzərə alaraq).
8. Resursları dəqiq bilmək (maliyyə və insan).
9. Yardım edən tərəfin mənafeyinə əsasən əks-əlaqənin həyata keçirilməsi.
10. Beynəlxalq təşkilatların və mətbuatın yardımı ilə hökumətə müsbət təsir göstərmək.

QHT idarəçilik fəaliyyətinin korreksiyasına aşağıdakı suallar yardım edir: bir ildən sonra biz öz təşkilatımızı necə görmək istərdik; arzu olunan nəticəyə doğru hərəkət etməyə bizə nə mane olur; həmin maneələri aradan qaldırmaq üçün biz bu gün nə etməliyik.

*QHT fəaliyyətinin mühüm istiqamətlərindən biri fəndrayzingdir.* Fəndrayzing – təşkilatın missiyasının həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursların formalaşdırılması üzrə fəaliyyətdir. Bu, sosial əhəmiyyətli proqramların həyata keçirilməsi üçün xüsusi təşkil olunan ianə toplama prosesidir. Fəndrayzingin əsas vəzifəsi – təşkilatın maliyyə axtarışı və onun idarə edilməsidir.

Fəndrayzingin idarə edilməsi aşağıdakıları nəzərdə tutur: resursların düzgün idarə edilməsini; fəndrayzing qaydalarının yerinə yetirilməsini; dövlət, biznes, QHT və beynəlxalq təşkilatlarla qarşılıqlı münasibətlərin düzgün qurulmasını; layihələrin düzgün hazırlanmasını.

*Resursları düzgün idarə edilməsi* – maliyyə, materiallar və avadanlıqla, insan kapitalı ilə, innovasiyalar, donorlar, texnologiyalar, informasiyalar ilə, vaxt ilə, ictimai fikirlə olan idarəçilikdir.

*Fəndrayzing qaydalarının yerinə yetirilməsi əvvəlcədən nəzərə alır:* təşkilatın prioritetlərinin müəyyən edilməsini; düzgün strateji və cari planlaşdırmanı; ciddi hazırlığı və vicdanlı işi; təşkilatın fəaliyyətinə uğur gətirən və ya ona mane olan amillərin təhlilini; ictimaiyyətlə və KİV ilə daimi əlaqələrin həyata keçirilməsini; donorların psixologiyasını, etikasını, maddi, siyasi, dini, əxlaqi, işgüzar maraqlarını nəzərə alan məhsuldar işi; donorları inandırmaq bacarığını, onların simpatiyasını və etimadını qazanmağı; könüllülərin fəal surətdə cəlb edilməsini; təşkilatın fəaliyyətinin şəffaflığını.

*Dövlət, biznes, QHT və beynəlxalq təşkilatlarla qarşılıqlı münasibətin düzgün qurulması* – ölkə daxilində effektiv partnyorluğun təşkili; beynəl-

xalq təşkilatlarla sabit əməkdaşlıq; qanunverici bazadan düzgün istifadə edilməsi; parlamentdə QHT maraqlarının lobbiləşdirilməsinin təşkili; kö-nüllü koalisiyaların yaradılması; demokratlaşdırma proseslərinin ictimai monitorinqidir.

*Layihələrin düzgün hazırlanması nəzərdə tutur:* problemin qoyuluşu və tələbatların təhlilini; məqsəd və vəzifələrin dəqiq müəyyənləşdirilməsini; effektiv metodların və texnologiyaların işlənilib hazırlanmasını; məhsuldar plan və iş qrafikinə tərtibini; güclü icraçı komandanın formalaşdırılmasını; real büdcənin müəyyənləşdirilməsini; gözlənilən nəticələrin planlaşdırılmasını; prosesin monitorinqini.

*Fandrayzinqi uğurla idarə etməyin əsas şərti* – istək; daxili inam; peşəkarlıq; zaman daxilində fiziki imkandır.

## **Vətəndaş cəmiyyəti inkişafını idarəetmə problemləri**

*Vətəndaş cəmiyyəti inkişafının effektiv idarə edilməsi dövlətin və qeyri-hökumət təşkilatlarının üç əsas istiqamətdə məqsədyönlü fəaliyyətini tələb edir:*

1. Bilikli, bacarıqlı, mütəşəkkil, yüksək mənəviyyətə malik və milli maraqlara cavab verən yaradıcı fəaliyyəti həyata keçirən şəxsiyyətlərin və liderlərin inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutan - vətəndaşların yüksək mədəniyyətinin formalaşdırılması.
2. Milli mədəniyyətin modernləşdirilməsinə, vətəndaşların intellektual və mənəvi inkişaf prioritetlərinə, həmçinin məhsuldar beynəlxalq mədəni, iqtisadi və siyasi əməkdaşlığa yönəldilmiş, düzgün sosial-mədəni siyasətin həyata keçirilməsi.
3. Düzgün siyasət, yüksək hüquqi və etik mədəniyyətə əsaslanan, yüksək dövlət və ictimai idarəetmə mədəniyyətinin yaradılması.

*Vətəndaş cəmiyyətinin inkişaf səviyyəsi və konkret nəticələrin əldə edilməsi aşağıdakı mühüm sosial problemlərin effektiv həllindən asılıdır:*

- Sabit inkişafa, rifaha və tərəqqiyə nail olma.
- Yoxsulluğun aradan qaldırılması.
- Münaqişələrin və terrorizmin qarşısının alınması.
- Korrupsiyanın aradan qaldırılması.
- Ömür uzunluğunun artırılması.

Bu problemlərin həllini təmin edən əsas şərtləri daha dəqiq nəzərdən keçirək. Aşkar edilmiş problemlərin effektiv həlli üçün hər şeydən əvvəl yüksək dövlətçilik, bələdiyyə və qeyri-hökumət idarəçiliyi, özünüidarə və ailəni idarəetmə mədəniyyəti zəruridir. Belə bir “rəziləşdirilmiş”, dəqiq koordinasiya edilmiş idarəçiliyin əsası - obyektiv və subyektiv çətinliklərin inki-

şafı və aradan qaldırılması üçün qeyri-məhdud imkanlar açan sistemli kulturoloji yanaşma ola bilər.

Xalqın fiziki və ruhi sağlamlığı - sosial-mədəni siyasətin təkmilləşdirilməsini, milli təhsilin və tərbiyənin, səhiyyənin, vətəndaşların sosial müdafiəsi sisteminin inkişaf etdirilməsini, istehlakın və qida mədəniyyətinin, cismani mədəniyyətin və idmanın, asudə vaxtın və turizmin səviyyəsinin yüksəldilməsini, vətəndaşların maddi rifahının, mədəniyyət, din və maraqlarının harmonizasiyası səviyyəsinin artırılmasını tələb edir. Vətəndaş cəmiyyəti inkişafının uğurla idarə edilməsinin zəruri şərtləri bunlardır: düzgün ideologiya, düzgün investisiya və kredit siyasəti, açıq kadr siyasəti, əməklə kapitalın əməkdaşlığı, yüksək bölgü münasibətləri mədəniyyətini tələb edən ədalətli sosial siyasət. Nəhayət, mühüm şərtlərdən biri, dövlətin, hüquq-mühafizə sisteminin, ekoloji təhlükəsizliyin şüurlu tənzimlənmə mexanizmlərini nəzərdə tutan bazar iqtisadiyyatının effektivliyi, sülh mədəniyyəti və ölkənin effektiv müdafiə qabiliyyəti sistemidir.

Cəmiyyətin yüksək rifahına və həyat keyfiyyətinə nail olunması - humanizmə, şəxsiyyətə hörmətə, müstəqilliyə və məsuliyyətə, dürüstlüyə, dözümlülüyə və tolerantlığa əsaslanan vətəndaş cəmiyyətinin inkişafına yardım edən əlverişli sosial-siyasi şəraitin yaradılması ilə sıx bağlıdır. Bu - milli mədəniyyətin demokratlaşdırılması, əmək mədəniyyətinin, qanunun aliliyini təmin edən hüquq mədəniyyətinin inkişafı, rəqabət qabiliyyətli inkişafın əsası olan elmin və intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafı üçün, qeyri-hökumət təşkilatlarının idarəetmə mədəniyyəti və icmaların özünüidarə mədəniyyəti üçün, dövlət və sosial idarəetmə proseslərinin ictimai monitorinqinin həyata keçirilməsi üçün şərait yaradılmasını nəzərdə tutur. Gözlənilən nəticələrin əldə edilməsinə yönəldilən razılaşdırılmış idarəçiliyin əsas məqsədləri sırasında bunları qeyd etmək lazımdır: yüksək ailə, vətəndaş və peşə etikasının, gender mədəniyyətinin, vətəndaş həmrəyliyi, ekoloji və tibbi mədəniyyətin yaradılması.

*Münaqişələrin və terrorizmin, korrupsiyanın əmələ gəlməsinə, ömür uzunluğunun azalmasına böyük təsir göstərən, davamlı inkişaf, rifah və proqresin əldə edilməsində qarşısalınmaz çətinliklər törədən – yoxsulluğun aradan qaldırılması üzrə mühüm tədbirlər sırasında – yoxsulluqla mübarizə proseslərinin idarəçiliyinə xüsusi yer məxsusdur.*

Yoxsulluğun azaldılmasına və iqtisadi inkişafa vətəndaş yardımı, əhəlinin yoxsul təbəqələrinin öz gəlirlərinin artırılması, həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması, müstəqilliyə və davamlı inkişafa nail olma üzərində birgə iş metodlarına öyrədilməsini, onların həyat fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsinə yardımı nəzərdə tutur.

Yoxsulluğun aradan qaldırılmasının *əsas metodları kimi* bunlardan istifadə edilir: regionların yerli şəraitinə və potensial imkanlarına uyğun olan yerli icmaların, qadınların, sahibkarların və biznes sahəsində digər qrupların gəlir gətirən sabit fəaliyyətinin tədqiqatları, təlimi, ekspertizası və təşkilinə praktiki yardım.

*İqtisadi fəaliyyətin idarə edilməsi nəzərdə tutur:* iqtisadi məqsəduyğunluğun təhlilini; mənfəətliliyin təhlilini; fəaliyyətin, vaxtın, müddətlərin məzmununun və məsul icraçıların göstərilməsi ilə iş planının tərtib edilməsini nəzərdə tutan fəaliyyətin planlaşdırılmasını; məhsulun keyfiyyətinin təmin edilməsini, onun reallaşdırılma yerinin düzgün seçimini, optimal qiymətini, cəlbədicilik reklamları, çevik planı, ticarət personalının yüksək etikasını daxil edən marketinq qaydalarına riayət edilməsini; zəruri maliyyə ehtiyatlarının formalaşdırılmasını; gizli təhlükələr və risklərin əsaslı təhlilini nəzərdə tutan kreditlərlə işi. Öz növbəsində, iqtisadi məqsəduyğunluğun təhlili: gəlir gətirən fəaliyyət növünün, satış bazarının mövcudluğunun, resursların (təlimlənmiş işçilər, materiallar, nəqliyyat, istehsal resursları, vaxt, əmək) keyfiyyəti və kəmiyyətinin, ilkin və əməliyyat xərclərinin, vəsaitlərin mənbələrinin, daxili və xarici risklərin, fəaliyyətin mənfəətliliyinin dəyərləndirilməsinin öyrənilməsinə daxil edir. Mənfəətliliyin təhlili: satış qiymətinin dəyərləndirilməsi, satışdan gələn hazır gəlirin qiymətləndirilməsi; mövcud nəgd pulun hərəkət qrafikinə tərtibi; inflyasiyanı nəzərə almaqla, müəssisənin gəlirinin hesablanması yolu ilə həyata keçirilir. Zəruri maliyyə ehtiyatının formalaşdırılması: kollektivin tələbatının təmin edilməsi; istehsalın genişləndirilməsi üçün investisiya kapitalının formalaşdırılması; maliyyə qarşılıqlı asılılığı və nizam-intizamı; kollektivin müstəqilliyi, məsuliyyəti və sabitliyinin yüksəldilməsi; sığorta fondunun formalaşdırılması; qarşılıqlı yardım kassasının təşkil edilməsi; öz xüsusi kreditlərinin verilməsi məqsədi ilə həyata keçirilir.

### **Fəsil 13. Liderlik mədəniyyəti: anlayışı, effektivliyi, funksiyaları, keyfiyyətləri və idarəçilik texnologiyaları**

*Liderlik mədəniyyəti anlayışı. Liderin idarəetmə funksiyası və üslubu. Liderin keyfiyyətlərinə qoyulan tələblər. Liderin peşə etikası və məsuliyyət mədəniyyəti. Liderliyin effektivliyi. Liderin idarəetmə texnologiyası. Üç dairə metodu: vəzifə, kollektiv, fərd. Liderin idarəetmə metodları. Vəzifənin qoyuluşu. Planlaşdırma, Brifinq və Təlimatlandırma. Nəzarət. Qiymətləndirmə. Motivləşdirmə. Təşkil etmə. Vaxtın səmərəli idarə edilməsi.*

### **Liderlik mədəniyyəti anlayışı**

*Liderlik mədəniyyəti* – əməkdaşların ümumi və fərdi tələbatları, maraq və gözləmələrinin təmin edilməsi şərti ilə liderin kollektiv qarşısında duran vəzifələrin həllinə yönəldilən biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, etikası və idarəetmə fəaliyyətidir. İdarəçiliyin çoxvariantlılığı liderlərin müntəzəm özünü təkmilləşdirməsini, effektiv idarəetmə mədəniyyətinə interaktiv təlim sistemi vasitəsilə onların biliklərinin və qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsini tələb edir.

Mahiyyət etibarlı ilə, liderlik mədəniyyəti əsasən milli, beynəlxalq, sosial, iqtisadi, ailə idarəçiliyi və şəxsiyyətin özünüidarəsində tətbiq edilən universal idarəetmə modelidir. *Lider – bərabər insanlar arasında birincidir*, vəzifəsində və sosial mövqeyində deyil, şəxsi keyfiyyətlərində, intellektual və etik mədəniyyətində, elmi bilikləri, təcrübəsi, iradəsi, mütəşəkkilliyində, insanıyyətdə, cəmiyyətin mənafeyinə yaradıcı fəaliyyətdə üstünlüyə malik olan mədəniyyətli insandır. Liderin seçilməsi və ya təyin edilməsi kollektivlərin özlərinin yaranmasından və ya rəsmi rəhbərliyi olan mövcud kollektivin özəyi olmasından asılıdır. Lakin istənilən halda lider, bir sıra həm peşəkarlıq, həm də insani keyfiyyətləri sayəsində *hörmət* qazanmalıdır. Bununla yanaşı *lider təşkilatın əməkdaşlarını ümumi vəzifənin yerinə yetirilməsini*, kollektiv işi, işçilərin qarşılıqlı hörmətini *istiqlətləndirməyi bacarmalı* və onların inkişafına yardım etməlidir.

Yüksək idarəetmə mədəniyyətinə malik *lider* öz işini *yaxşı bilməli* və dediyi sözlərin həqiqiliyinə *inanmalı*, kollektiv əməkdaşlarının enerji və istedadlarından düzgün istifadə etməyə *qabil olmalı*, insan təbiətini *yaxşı dərk etməli* və “qamçı və qoğal” metodu vasitəsilə, yəni mükafatlandırma və tənbeh etmənin birləşdirilməsi yolu ilə yüksək məhsuldarlı əməyi *motivləşdirməlidir*. Kollektiv qarşısında duran problemlərin həlli üçün o, *elmi, aksioloji və praktiki yanaşmanı özündə bacarıqla birləşdirməlidir*.

*Liderlik mədəniyyəti*, liderin başqalarından daha uzağı görmək və öncəgörənlik qabiliyyətinə malik olmaq bacarığını, insanları yaxşı ayırd etməyə, nöqsansız məntiqi təhlil qabiliyyətinə və insanların, onların keyfiyyətləri və xidmətlərini hesaba alan ədalətli qiymətləndirilməsinə qadir olmasını *nəzərdə tutur*. Leo Taksil və bir sıra digər müəlliflərin tədqiqatları göstərir ki, çox vaxt cəmiyyətdə bu və ya digər şəxsiyyətlərin pozitiv və ya neqativ imici formalaşır ki, bu da ictimai rəyin əsası olur və zamanla stereotip təsəvvürə çevrilir. Çox vaxt ictimai rəyin əsasını ayrı-ayrı “avtoritetlər” haqqında, onların şəxsi keyfiyyətlərinin, xarakter və xidmətlərinin qeyri-adekvat qiymətləndirilməsi, bəzən şüurlu surətdə cəmiyyətdə “inanılmış” surət kimi, məntiqiliyi, məqsədləri və doğruluğunun təhlili olmadan yaradılan və



yayılan informasiya təşkil edir. Düzgün dərk etmə - düzgün fəaliyyətin açarıdır. Liderin düzgün, məhsuldar təfəkkürü onun doğru əməllərini və qərarlarını formalaşdırır ki, bunun ardınca praktik fəaliyyət və konkret nəticələr gəlir.

*Liderlik mahiyyətinin təhlilinə əhəmiyyətli, qrup və situativ yanaşma mövcuddur.* İnsanın öz anadangəlmə keyfiyyətlərinə görə lider olmasına əsaslanan *əhəmiyyətli yanaşma*, - yalnız keyfiyyətlərin və pozitiv xarakterin kifayət etmədiyini göstərən elmi dəlillər və praktik təcrübə tərəfindən təkzib edildi. *Qrup yanaşması* - liderliyi qrupun tələbatları ilə şərtlənən funksiyalar kontekstində nəzərdən keçirir: nə edilməlidir. Liderlik problemlərinin qrup yanaşması əsasında təhlili *görüş dairəsinə üç əsas ölçünün daxil edilməsini tələb edir: lider* (şəxsi keyfiyyətləri və xarakteri); *situasiya* (daimilik və dəyişmə parametrləri); *qrup* (qrupun tələbatları və dəyərləri). Əhəmiyyətli yanaşmanın əksinə olaraq, *situativ yanaşma* o inama əsaslanır ki, liderlik - konkret vəzifənin həlli zəruriliyinin yarandığı müəyyən müstəsna situasiya ilə şərtlənir. Bu isə öz növbəsində *hakimiyyətin başlıca şərti olan biliklərin əhəmiyyətini aşkara çıxarır.*

Con Adair *hakimiyyətin üç aspektini ayırır: rəhbərin tutduğu vəzifəsi, adı, mənəvi ilə şərtlənən vəzifə hakimiyyəti; liderin anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri ilə şərtlənən şəxsiyyət (mədəniyyət) hakimiyyəti; rəhbərin peşə və xüsusi bilikləri ilə şərtlənən bilik hakimiyyəti.* Bu zaman o haqlı olaraq qeyd edir ki, *müasir demokratik dünyada idarəetmə mədəniyyətinin əsası, getdikcə daha çox ikinci və üçüncü kateqoriya olur.*

Bəzi insanlar, onlara dominantlıq etmək və ya başqalarına təsir göstərmək və həyat fəaliyyətinin bu və ya digər sahələrində lider kimi tanınmaya nail olmaq imkanı verən anadangəlmə üstünlüklərə malik olurlar. Bu anadangəlmə keyfiyyətlər, ilk növbədə, şəxsiyyətin ağıl və xarakter xüsusiyyətlərində təzahür olunur. Lakin təcrübə göstərdi ki, yalnız təlim, xüsusi hazırlıq nəticəsində lider olurlar. Əlbəttə ki, anadangəlmə istedad, istənilən digər fəaliyyət sahəsində olduğu kimi, burada da mühüm rol oynayır. Hər halda liderin idarəetmə mədəniyyəti, onun təbii və qazanılmış keyfiyyətləri idarəetmə prosesinin effektivliyi üçün aparıcı məna kəsb edir. Orkestrə istedadlı və təcrübəli dirijor lazım olduğu kimi, eynilə təşkilatlar və kollektivlərə də yüksək idarəetmə qabiliyyətinə malik lider lazımdır.

*Yüksək idarəetmə mədəniyyətinə malik lider,* qoyulmuş məsələnin effektiv həlli üçün insan, maddi və vaxt resurslarının strateji idarə edilməsi bacarığına qabil olmalıdır: qısa müddətdə ən yaxşı nəticələrlə, ən az qüvvə və resurslarla. O, məsələnin həlli üçün yalnız öz intellektual, peşəkar və fiziki qabiliyyətlərindən istifadəni deyil, həm də qəlbini qoyan insanları möhkəm bir komandada birləşdirməyi bacarmalıdır. Məqsəd, kollektiv və fərd sahə-

sində istifadə olunmalı prinsiplər haqqında onun aydın təsəvvürü olmalıdır, müxtəlif situasiyalarda effektiv idarəetmə və yeni inkişaf vasitələrini yaratma məqsədlərilə bu prinsipləri birləşdirməyi bacarmalıdır. Yaxşı lider, dialektik ziddiyyətlərin və kollektivin iş prosesində yaranan gözlənilməz çətinliklərin aradan qaldırılması üçün zəruri olan dözümlü və təmkinə də malik olmalıdır. O, qızıl orta həddi saxlamalı, ifrata varmamalı, əməkdaşlara qarşı münasibətdə ədalətli, dürüst, alicənab olmalıdır.

*Qoyulmuş məsələni uğurla yerinə yetirmək üçün liderə lazımdır:* cəmiyyətdə qəbul edilməyə layiq yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalını təmin etmək; əməkdaşların müntəzəm təlimini, hətta bu onların işdən ayrılmasına səbəb olsa belə, təşkil və təşviq etmək; kollektivlə məsləhətləşmək və həyatı vacib sosial məsələlər haqqında onu məlumatlandırmaq; kollektivin “döyüş ruhunu”, nikbinliyini və ruh yüksəkliyini, öz işinə görə onun qürur hissini və müvəffəqiyyət əldə etmək qabiliyyətinə inamını dəstəkləmək; mükafatlar və xarici səfərlər və s. daxil olmaqla, maddi və mənəvi amillər vasitəsilə yüksək məhsuldarlı əməyi stimullaşdırmaq; dinclik, nizam-intizam, məsuliyyət, sabitlik, sərbəstlik və yumor mühitini formalaşdırmaq.

*Yüksək idarəetmə effektivliyinə nail olmaq üçün lider:* yaradıcı təcrübə və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf dinamikasındakı dəyişiklikləri nəzərə alma əsasında *idarəetmə texnologiyalarını daim təkmilləşdirməli*; effektiv idarəetmə prosesində *etik və hüquqi mədəniyyət dəyərlərini bacarıqla uyğunlaşdırmalıdır*. Bu məqsədlə işçilərin fəaliyyətinin hüquqi savadlılığının və normativ tənzimlənməsinin təmin edilməsi ilə yanaşı, etik dəyərlər və normalar, adətlər və ənənələr, milli mentalitet kimi sosial mədəniyyət amillərini bilmək və düzgün istifadə etmək lazımdır; ictimai rəyi idarə etməyə və kollektivin şüuruna böyük təsir göstərən kütləvi informasiya vasitələri ilə məhsuldar əməkdaşlıq etməyə qabil olmaq gərəkdir.

*Həqiqi liderləri* müzdli idarəçilərdən, *insanlarla işləmək* və istehsal texnologiyalarının mahiyyətini, imkanlarını və tələbatlarını yaxşı bilən mütəxəssislərin rəyinə qulaq asmaq *bacarığı* fərqləndirir. Belə *liderlərin kommunikasiya sistemində* üç əsas məqsədə çatmağa yardım edən konsultativ və nümayəndələr müşavirələrinin dövrü olaraq təşkil edilməsi mühüm yer tutur: bir-birilərinin nəzər-nöqtəsini və məqsədlərini anlamaqla, rəhbərlər və əməkdaşlar arasında qarşılıqlı anlaşma imkanları; effektiv idarəetmə məqsədi ilə əməkdaşların ideyaları və təcrübəsindən istifadə etmək imkanları; qərarların hazırlanmasında öz töhfəsini vermək üçün əməkdaşlara imkan verilməsi. Kommunikasiya və əməkdaşlığın - müşavirələr, informasiya qrupları, şuralar və komitələr kimi müxtəlif formaları mövcud olsa da, *kommunikasiyanın ən yaxşı metodu* yazılı sənədlə möhkəmləndirilən *şəxsi söhbət hesab edilir*. Bu metod yaxşı kommunikasiyanın üç meyarına cavab ve-

rir: aydınlığa, tezliyə və əks-əlaqənin təmin edilməsinə. Şəxsi əlaqə şəxsiyyətə inamın formalaşmasına, uğurlu siyasət isə prioritetlərin düzgün seçilməsinə imkan yaradır.

*Liderlik mədəniyyətinə tələblərdən biri* təşkilatın və ya qrupun xarakterik xüsusiyyətlərini əks etdirən kollektivin *korporativ ruhunun* formalaşdırılması bacarığıdır. Bu prosesin əsasını *qrupun və ya ayrılıqda götürülmüş fərdin ümumi tələbatları və dəyərlərinin başa düşülməsi* təşkil edir. Liderin *idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsi*, sosial-mədəni təsirin göstərilməsi və onun tərəfindən idarə edilən fərdlər, qruplar və ya bütövlükdə təşkilatın kollektivi tərəfindən pozitiv münasibətlərə nail olunması üçün onun *imicinin* formalaşdırılması və qorunması prosesinin effektivliyi ilə də şərtlənir. Lider yeni ideyalar yaratmaq, personalın təlimini təmin etmək, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı proqramları və kurslarının effektiv qiymətləndirilməsini həyata keçirmək, rəhbərlik etdiyi fəaliyyət sahəsinin strateji inkişafına yönəldilmiş praktik tövsiyələr və fəaliyyət planlarını işləyib hazırlamaq qabiliyyətinə malik olmalıdır. İdarəetmə mədəniyyətində liderin *informasiya mədəniyyəti*, onun müasir informasiya texnologiyalarından effektiv istifadə etmək qabiliyyəti böyük rol oynayır.

*Lider münəqişələri idarə etmək qabiliyyətinə malik* olmalıdır. Uinston Çörçill *təşkilatdakı mühiti* hava ilə müqayisə edirdi: belə ki, soyuq havada insanlar soyuqlaya və xəstələnə, hətta sətəlcəmdən ölə də bilərlər. İnsanın həyatında çox vaxt şəxsiyyətin xarakter xüsusiyyətləri və sosial borc hissi ilə şərtlənən *şəxsiyyətin və cəmiyyətin maraqları arasında toqquşma*, və yaxud egoizm və altruizm hisslərinin düzgün harmonizasiyasını tələb edən *şəxsi və özgə maraqlar arasında toqquşma* baş verir. *Çox vaxt münəqişələr mənəvi mövqelərdəki ziddiyyətlərlə şərtlənir*. Məsələn, insanın müxtəlif öhdəlikləri yerinə yetirməsi cəmiyyətə və ya ayrı-ayrı adamlara ziyan vura bilər. Hər hansı bir şəxsə minnətdarlıq ifadə etmək prinsiplilik prinsipinin pozulmasına gətirib çıxara bilər. Məlumdur ki, *daha tez-tez baş verən münəqişələrin əsasını* sosial ziddiyyətlər, müxtəlif vəzifələrin uyğunsuzluğu, ayrı-ayrı şəxslərin düşünülməmiş hərəkətləri və ya təsadüfi vəziyyətlərlə şərtlənən, müxtəlif dəyərlər və normaların toqquşması təşkil edir. *Düzgün mənəvi seçimdə ən yaxşı arbitr*, insanın xeyir və şər haqqındakı təsəvvürləri, onun daxili əqidəsi ilə bağlı olan *vicdanıdır*. Mədəniyyətlərin harmonizasiyasına neqativ təsir göstərən keyfiyyət, insanın xarakteri, onun tərbiyəsi və ruhi mədəniyyətində olan nöqsanlarla şərtlənən *paxıllıqdır*. Paxıllıq – *başqa bir insanın uğurlarına, şöhrətinə, intellektual və mənəvi üstünlüyünə və yaxud üstün mövqeyinə qarəzli-düşmənçilik hissidir*. Paxıllıq hissi onun daşıyıcısında nəinki digər insanın uğursuzluğa, bədbəxtliyə düçar olması, ətrafdakılar qarşısında özünü hörmətdən salması istəyini doğurur, həm də

insanı əxlaq qaydalarına zidd hərəkətlər, cinayətlər və hətta ölüm hadisəsi törətməyə təhrik edir. *Alicənablıq və düzgün həyat mövqeyinə, pozitiv enerjiyə malik mədəni insanlar paxıllıq hissindən uzaq olurlar, lakin cəmiyyətdə və siyasətdə baş verən sosial ədalət prinsiplərinin pozulması xüsusunda böyük narazılıq hissi keçirə bilərlər.* Buna görə də liderlik mədəniyyətinin mühüm göstəricilərindən biri - praktikada ədalətlik prinsipinə sədaqət və kollektivdə favoritizmə yol verilməməsidir.

Kollektivin səmərəli fəaliyyətinə və münafişələrin qarşısının alınmasına kollektiv üzvlərinin fəaliyyətinin lider tərəfindən *düzgün stimullaşdırılması* böyük təsir göstərir. Bu onunla şərtlənir ki, stimullaşdırma insanların fəaliyyətinin məqsədyönlülüyünü və rasionallığını formalaşdırır və tənzimləyir. O, insanın şüuruna, davranışına və fəaliyyətinə, şəxsiyyətin motivləri və istiqamətinə güclü psixoloji təsir vasitəsi rolunu oynayır, insanın həyat fəaliyyətinin resurs imkanlarının fəallaşmasına imkan yaradır. *Stimullaşdırma*, həmçinin dəyərlərin yenidən qiymətləndirilməsinə, insanların maraqları, tələbatları və məqsədlərinin korrekte edilməsinə təsir göstərir.

### ***Liderin idarəetmə funksiyası və üslubu***

*Yüksək idarəetmə mədəniyyəti iddiasında olan lider:*

- 📖 Kollektiv qarşısında vəzifəni düzgün qoymalı, onu ruh yüksəkliyi ilə izah etməli və onun haqqında daim xatırlatmalıdır.
- 📖 Vəzifənin mahiyyəti və məqsədə nail olma texnologiyası barədə əməkdaşları təlimatlandırmalıdır.
- 📖 İşin bütün hissəsini, müddətini, əməkdaşların öhdəlikləri və məsuliyyətini əhatə edən konstruktiv plan işləyib hazırlamalıdır.
- 📖 Hər bir işçi üçün konkret məqsədlər müəyyənləşdirməli və hər kvartalda onun uğurlarını və nöqsanlarını müzakirə etməlidir.
- 📖 Qoyulmuş qayda və prosedurları müdafiə etməli, nizam-intizamın qorunmasına tələbkarlığı və şəxsi nümunəsi ilə imkan yaratmalıdır.
- 📖 Qərarların qəbul edilməsini həvalə etməli, insanlarla məsləhətləşməlidir.
- 📖 Kollektivin hər bir üzvünün işinin dəyərinin başa düşüldüyünü ifadə etməli, öz qərarlarının həyata keçirilməsində insanlara yardım etmək üçün onları izah etməlidir; hər ay işlərin vəziyyəti və siyasət haqqında insanları məlumatlandırmalıdır.
- 📖 Məsələnin effektiv həlli maraqlarını nəzərə alaraq, yaradıcı və sosial fəallığı təşviq etməli, düzgün fikirləri, məramları, əqidələri və əməlləri dəstəkləməlidir.

- 📖 İşin ümumi monitorinqini keçirməli, müntəzəm olaraq əməkdaşlarla yerlərdə görüşməli, müşahidə etməli, onların mülahizələri və istəklərini dinləməli, onların vicdanlı əməyini təşviq etməlidir.
- 📖 Kollektiv üzvlərinin rifahı üçün qayğı göstərməli, onların əmək şəraitini yaxşılaşdırmalı, həyati problemlərinin həllinə yardım etməlidir.
- 📖 İnsanların, xüsusilə, 25 yaşınadək gənclərin təlimi və tərbiyəsi vasitəsilə onların şəxsi inkişafına imkan yaratmalıdır.

*Liderin idarəetmə üslubu*, insanın xətti kimi, təbii olaraq formalaşır və şəxsiyyəti xarakterizə edir. O, *sabit kəmiyyətdir, eyni zamanda qərarların qəbul edilmə üsulu kimi dəyişə bilər*. Şəxsiyyət üçün xarakterik liderlik üslubu – *avtokratik, demokratik, konsultativ (daxili işlərə qarışmama prinsipi)* ola bilər. Situasiyadan və zaman amilindən asılı olaraq, lider *düzgün idarəetmə üslubu seçimi etməyi bacarmalıdır*: rolların və vəzifələrin bölünməsindən təkbəşinə qərar qəbul edilməsinə qədər. Məsələn, insanların həyat və ya ölüm məsələsi duran böhranlı vəziyyətlərdə (orduda, mülki aviasiyada, FHN-nin fəaliyyətində və s.) lider qərarları müstəqil və tez qəbul etməlidir, təlimləndirilmiş kollektiv işə - liderin komandalarını tez və danışıqsız yerinə yetirməlidir.

*İdarəetmə təcrübəsi göstərir ki, liderin xarakterini və ya onun idarəetmə üslubunu dəyişmək, onun vəzifəsini yaxud səlahiyyətini dəyişməkdən çətinidir*. Bu səbəbdən burada *liderin şəxsiyyəti, onun şəxsi mədəniyyət səviyyəsi - biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, mənəviyyəti və yaradıcı fəaliyyəti həlledicidir*. *Con Adairin fikrincə, lider kimi doğulurlar, inkişaf prosesində lider olurlar. Bunun üçün nə lazımdır? Fikrimizcə, ümumiyyətlə mədəniyyət kimi, xüsusi təhsil və tərbiyə vasitəsilə formalaşan - liderlik mədəniyyəti*.

### ***Liderin keyfiyyətlərinə qoyulan tələblər***

Liderin keyfiyyətlərinə bir çox yanaşmalar mövcuddur. *Xarakterlər nəzəriyyəsinə görə, uğurlu liderin 15 xarakteristikası mövcuddur*: mühakiməlilik, təşəbbüs, öncəgörmə, enerji, inad, insanlarla rəftar etmək bacarığı, qətiyyət, etibarlılıq, emosional sabitlik, düzlük, iddialılıq, həvəs, obyektivlik, əməkdaşlıq, cəsarət.

Liderin statusu onun ruhi mədəniyyəti – biliyi və bacarığı, peşəkar təcürübəsi və məsuliyyəti ilə müəyyən edilir. Özünə inamı olan etibarlı lider – kollektivin təhlükəsizlik hissidir. Yaxşı lider tələbkarlıq və qayğı prinsiplərini birləşdirərək, effektiv idarəetməyə yardım edən, işin və əməyə görə ədalətli mükafatlandırma sisteminin yaxşı təşkil edilməsi qayğısına qalmalıdır. Lideri yeniliklər uğrunda və “insanın qəlbi” uğrunda daimi mübarizə fərqləndirməlidir. *Con Adairə görə, lider: vəzifələrin qoyuluşu və həllində*

- *təşəbbüs və inad*, personalın idarə edilməsində – *bütövlük və yumor*, fərdlərlə qarşılıqlı münasibətdə - *nəzakət və mərhəmət göstərməlidir*. *Yaxşı liderin malik olduğu əsas keyfiyyətlər*: effektivlik, əməksevərlik, cəsarət, düzlük, özünə inam, ədalətlik, ruhi qüvvə, ardıcillıq, alicənablıq və şəfqətdir. *Effektivlik* - minimal qüvvə ilə maksimal nəticələrə nail olmaqdır. *Əməksevərlik* – qüvvələr və inadla çalışmaq istəyidir. *Cəsarətlik* – riskə, bəzən böyük riskə getməyə hazır olmaqdır. *Düzlük* – istənilən növ yalan, aldatma, saxtakarlıqdan imtinadır. *Özünə inamlıq* - öz qüvvələri və imkanlarına əminlikdir. *Ədalətlik* - ədalətli, yanlış rəylərə əsaslanmayan və dürüst olmaq qabiliyyətidir. *Ruhi qüvvə* - çətin situasiyada dözümlülük və iradədir. *Ardıcillıq* - möhkəmlik və öz prinsiplərinə sadiqlikdir. *Alicənablıq və şəfqət* – fədakarlıq və düzlüklə birləşən yüksək mənəviyyət, başqalarına qarşı mərhəmət hissidir.

*Robin Şarmanın aşağıdakıları nəzərdə tutan liderlik mədəniyyəti prinsipləri* müəyyən maraq doğurur: məvacibi ləyaqətli və alicənab məqsəddən ayırmama; ağılla idarə etmə, qəlbə əsaslanma; daimi mükafatlandırma, xidmətlərin qiymətləndirilməsi; dəyişikliklərə qarşı çıxmama; dəyərli olanın üzərində diqqəti cəmləşdirmə; özünü idarə etmək bacarığı; heç kimin görmədiyini görə bilmək bacarığı; liderliyin irslə birləşdirilməsi.

Liderin şərtsiz yaxşı cəhətləri - görkəmli nailiyyətlərə və böyük qələbələrə yol açan *ağlı, inadlı əməyi və həvəsidir*. Onun mühüm keyfiyyətlərindən biri *sağlam düşüncə*, analoji problemlə məşğul olan *digərlərinin görə bilmədiyini görə bilmək bacarığıdır*. Uinston Çörçill *mərdliyi* bütün qalan əsas keyfiyyətlərin zəminini hesab edirdi. *Ruhi qüvvə və sadəlik də* mühüm əhəmiyyətə malikdir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, həddən artıq sadəlik lider üçün zərərli, belə ki, o, lideri qətilikdən məhrum edir. Uğurlu liderin xarakteristika göstəriciləri sırasına *ardıcillığı, çevikliyi və ruh yüksəkliyini* də aid edirlər. Liderin ruh yüksəkliyi kollektivdə öz işinə sadiqliyi formalaşdırır, komanda ruhunu tərbiyə edir və insanları ruhlandırır. Başqa sözlə, həqiqi lider - *yüksək peşəkarlığı və yüksək etikanı, ağılı və düşüncəni, yaxşı təhsil və zəngin təcrübəni, dürüstlük və etibarlılıq, iradə, mərdlik və özünə güvənmə, kollektivin əhval-ruhiyyəsini və öz hisslərini idarə etmək bacarığı* kimi keyfiyyətləri özündə birləşdirən nümunə olmalıdır.

*Təfəkkürünün çevikliyi və itiliyi, reaksiyası, mənimsəmə sürəti, yaranmış vəziyyətdə nə etmək lazım olduğunu dərhal dərk etmə bacarığı*, hadisələri və inkişaf imkanlarını qabaqlayıcı görmə qabiliyyəti liderin müvəffəqiyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Liderin maraqları, meylləri və temperamentinin adətən, onun qəbul etdiyi qərarlara böyük təsir göstərdiyini hesab etmək qəbul edilmişdir. Lakin elmin, iqtisadiyyatın inkişafı, sosial-siyasi proseslərin dialektikası nəticəsində situasiya dəyişə bilər və *lider bu dəyi-*

*şikliklərə operativ reaksiya verməlidir.* Bu ondan yalnız məlum ruhi qüvvə deyil, həm də peşə biliklərinin səviyyəsinin daim artırılmasını, praktik bacarıqların və idarəetmə texnologiyalarının təkmilləşdirilməsini, insanlarla işləmək və onları öz arxasınca apara bilmək bacarığını tələb edir.

İntellekti, istedadı və peşəkarlıq səriştəliliyindən asılı olmayaraq liderin insani, mənəvi keyfiyyətlərinin toplusunu təmsil edən xarakteri, idarəetmə üçün çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Liderin pozitiv xarakteri təmənna-sızlığı və sadəliyi, məsuliyyəti öz üzərinə götürmək və öz səhvlərini etiraf etmək qabiliyyətini, mərdlik və mərhəməti, düzlük və səmimiyyəti, insanların etibarını qazanmaq və doğrultmaq bacarığını nəzərdə tutur. Lider öndə getməli, kollektivə pozitiv təsir göstərməlidir və öz həyat fəaliyyətinin şəxsi nümunəsi ilə, sözü ilə əməlinin bütövlüyü, şəxsi maraqlarını ümumi işə tabe etməsi, əməkdaşlıq mühitini formalaşdırması, əməkdə fədakarlığı, əməkdaşlarının problemlərinə şərik olması və onlara qayğı göstərməsi ilə insanların hörmətini və etibarını qazanmalıdır. Lider kollektivdə ruhi mədəniyyətin mahiyyəti və qeyri-məhdud imkanları, dünyagörüşü və həyati dəyərlər haqqında təsəvvürlərin düzgün dərk edilməsini formalaşdırmalıdır. Yaxşı lider insanların maraqları və mənəvi prinsipləri arasında olan ziddiyyətləri aradan qaldırmağı bacarmalıdır. Dürüstlüyün yoxlanılması düzgünlük tələbinin şəxsi maraqlarla ziddiyyət təşkil etdiyi zaman baş verir. *Yadda saxlamaq lazımdır ki, vəzifə və hakimiyyət hörmətə adekvat deyil.* Bu yalnız öz idarəçilik qabiliyyətlərini göstərmək, işdə yaxşı nəticələr əldə etmək, insanların məhəbbəti və hörmətini qazanmaq şansıdır.

*Liderlik mədəniyyətinə pozitiv təsir göstərən mühüm komponentlərdən biri sağlam həyat tərziidir -* əlverişli gün rejimi, düzgün qidalanma və yuxu, fiziki məşqlər, öz şüurunun idarə edilməsi, sağlamlığının qorunması və möhkəmləndirilməsi üçün təbii-coğrafi şəraitdən istifadə etmək.

### ***Liderin peşəkarlıq etikası və məsuliyyət mədəniyyəti***

*Liderin peşəkarlıq etikası universal xarakter daşıyır.* Bütövlükdə o, mahiyyət etibarilə, rəhbərin peşəkarlıq etikasına uyğundur, lakin siyasətçilər, məmurlar, dövlət qulluqçuları, ictimai təşkilatlar və bələdiyyə sədrləri, biznesmenlər və menecerlər üçün öz xüsusiyyətlərinə malikdir. O, qanunlara riayət olunmasını, kollektivin maraqlarına və vətənin milli maraqlarına xidmət etməyi, təşkilatın və dövlətin nüfuzunun möhkəmləndirilməsini, sosial tərəqqinin, kollektivin və ya ölkə vətəndaşlarının həyat keyfiyyəti və təhlükəsizliyinin təmin edilməsini də nəzərdə tutur. O, rəhbərin qəbul etdiyi qərarın əsasını təşkil edən hadisələr, proseslər, faktlar və insanlar haqqında təqdim edilən informasiyanın obyektivliyinə, həmçinin düzgün interpretasi-

yasına görə, eynilə qəbul edilən qərarların sosial nəticələrinə bərabər məsuliyyət tələb edir. Liderin peşəkarlıq etikası əməkdaşların fəaliyyətinin, “üfq” və “şaquli” xidməti əlaqələrin, müxtəlif strukturlar, bölmələr və ayrı-ayrı işçilər, rəhbərlər və tabeçilikdə olanlar, müxtəlif dərəcə və ixtisas nümayəndələri ilə qarşılıqlı fəaliyyətin tənzimlənməsini təmin edən mənəvi münasibətləri də daxil edir. Mənəvi ölçüdə liderin peşəkarlıq etikası: öz səhvlərinin etirafını; kollektivin nailiyyətlərinə görə qürur hissəninin açıq ifadəsini; əməkdaşların rəyinə marağı; əməkdaşlarla ünsiyyətdə nəzakəti (“buyurun”); minnətdarlığın şifahi şəkildə ifadəsini (“təşəkkür edirəm”); nailiyyətlərin və uğurların bütün kollektivin xidmətlərinə aid edilməsini (“biz”); öz xidmətləri haqqında susmağı (“mən”) nəzərdə tutur.

Kollektiv daxilində fərdi münasibətlərin formalaşdırılmasında, müxtəlif mədəniyyətlər və xarakterlərin qarşılıqlı harmonik təsirinin təmin edilməsində *liderin* ümumi mədəniyyəti ilə şərtlənən *məsuliyyət mədəniyyəti* mühüm rol oynayır. Məsuliyyətli lider öz düşüncələrini, əməllərini və işlərini şüurunun nəzarəti altına alır. *Liderin məsuliyyət mədəniyyəti* əməkdaşlar üçün layiqli nümunə və kollektivdə əməkdaşların davranışını və fəaliyyətini tənzimləyən yaxşı etik və hüquqi qarşılıqlı münasibətləri saxlamaq imkanını verir. *Liderin məsuliyyəti*, həm etika, bircə hissi və digər insanlara qarşı münasibətdə öhdəlik tələbləri ilə şərtlənən özünü qiymətləndirmə əsasında, həm də etik mədəniyyət prinsipləri və meyarları və liderin peşəkarlıq fəaliyyətinin nəticələri əsasında formalaşır. Əməkdaşların məsuliyyətinin mühüm formalaşdırılma amili, lider tərəfindən onların fəaliyyətinin maddi və mənəvi stimullaşdırılmasıdır.

*Kollektivdə mühitə pozitiv və neqativ insan keyfiyyətləri böyük təsir göstərir. Pozitiv keyfiyyətlərə aiddir:* alicənablıq, saflıq, səmimiyyət, mərhəmət, vicdanlı əmək, yaradıcılıq, mərdlik, sədaqət, yaxşılıq, qayğı, məsuliyyət, həmrəylik, altruizm, məhəbbət, dostluq, şəxsiyyətə hörmət, etibar, anlaşma, inam, dəstəkləmə, təmkin, böyüklərə hörmət. *Neqativ keyfiyyətlərə aiddir:* ədalətsizlik, ikiüzlülük, aldatma, məkr, nankorluq, satqınlıq, qeybət, zorakılıq, tənbellik, mütilik, eqoizm, konformizm, yaltaqlıq, şəxsiyyətin qiymətləndirilməməsi, ədəbsizlik, riyakarlıq, ikili əxlaq, favoritizm, despotizm, süründürməçilik, monopolizm, korrupsiya, laqeydlilik, anlamama.

Deyl Karneqi tərəfindən *doqquz qayda ifadə edilmişdir ki, liderin onlara riayət etməsi, insanları təhqir etmədən və incitmədən, onlara təsir etməyə imkan verir:*

1-ci qayda. Müsahibinizin tərəfindən və onun ləyaqətlərinin səmimi etirafından başlayın.

2-ci qayda. Başqalarının səhvlərini birbaşa deyil, dolayısı ilə göstərin.



3-cü qayda. Əvvəl öz səhvləriniz haqqında danışın, sonra isə artıq müsahibinizi tənqid edin.

4-cü qayda. Müsahibinizə əmr vermək əvəzinə, ona suallar verin.

5-ci qayda. İnsanlara öz nüfuzunu xilas etməyə imkan verin.

6-cı qayda. İnsanlara ən kiçik uğuruna görə təqdirinizi bildirin və onların hər bir müvəffəqiyyətini qeyd edin. “Öz qiymətləndirməinizdə açıqürəkli və tərifiinizdə səxavətli” olun.

7-ci qayda. İnsanlar üçün onların doğrultmağa çalışacağı yaxşı reputasiya yaradın.

8-ci qayda. Həvəsləndirməyə əl atın. Düzəldilməsini görmək istədiyiniz səhvin asan düzəliş biləcəyi təəssüratını yaradın; elə edin ki, sizin insanları təhrik etdiyiniz iş onlara asan gəlsin.

9-cu qayda. İnsanların təklif etdiyiniz işi yerinə yetirməyə şad olmalarına müvəffəq olun.

### ***Liderliyin effektivliyi***

Liderliyin effektivliyi problemini nəzərdən keçirərək, hiss etmək çətin deyil ki, effektiv idarəetmənin təmin edilməsi üçün ən vacib olanlar – *liderin səriştəliyi, kollektivin keyfiyyəti və vəzifələrin strukturudur*. Səriştəli lider qarşıya qoyulmuş vəzifələri və kollektiv arasında diqqətin və qüvvələrin bölüşdürülməsi məsələsini düzgün həll etməlidir. Vəzifənin effektiv həllinin təmin edilməsi kollektivin fəaliyyətinin düzgün motivasiyası olmadan mümkün deyil. *Kollektivin keyfiyyəti*, o, “mədəni insan formulu” tələblərinə nə qədər çox cavab verirsə, yaxşı işləmək istəyi, real məqsədlər qoymaq və onların həyata keçirilməsinə nail olmaq qabiliyyətinə nə qədər artıq malikdirsə, bir o qədər yüksək olur. *Vəzifənin strukturu* elə aşkar edilməlidir ki, mahiyyət və tələbatlar tamamilə aydın olsun, vəzifənin effektiv həlli texnologiyaları düzgün seçilsin və gələcək inkişaf imkanları düzgün müəyyən edilsin.

*Liderin idarəetmə effektivliyinin dərəcəsi* kollektiv qarşısında duran vəzifənin həlli prosesində qrupların və fərdlərin tələbatları, maraqları və mədəniyyətlərini harmonizasiya etmək bacarığı ilə müəyyən edilir. *Kollektivin gücü əsas etibarilə* ümumi məqsədə nail olmaq üçün əməkdaşlar arasında rolların düzgün bölünməsi, komandada işləmək bacarığı ilə şərtlənir. *Effektiv liderlik* kollektivdə nə baş verdiyini dərk etməyi, *hal-hazırda hansı funksiyanın tələb olunduğunu*, idarəetmə effektivliyini lazımı qədər təmin edən bu funksiyanın yerinə yetirilmə vərdişlərinin olmasını *başla düşməyi* nəzərdə tutur. Effektiv idarəetmə üçün *düzgün qərarların qəbul edilməsi başlıca*

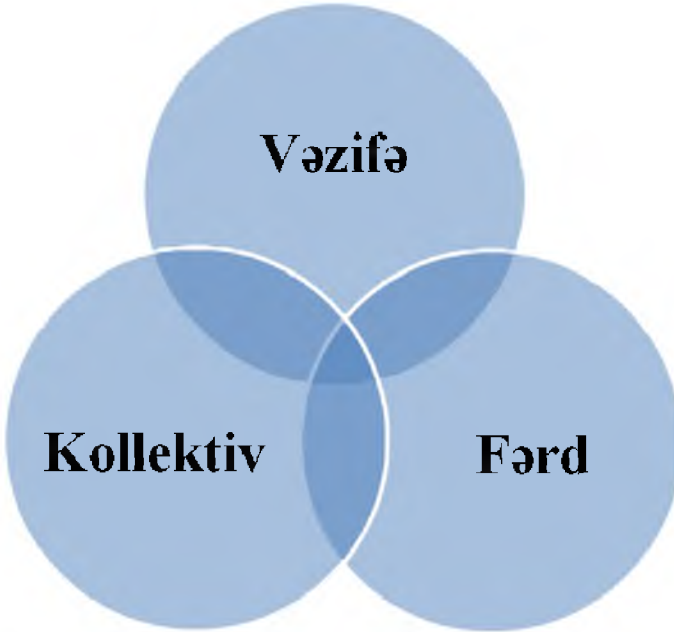
*əhəmiyyətə malikdir ki*, bu da liderdən yüksək intellektual və etik mədəniyyət, güclü məntiq, möhkəm iradə və ciddi idarəetmə təcrübəsi tələb edir.

Con Adair *liderin idarəetmə mədəniyyətinin strateji əhəmiyyətinin müxtəlif nümunələrini gətirir. Təşkilatı gəmi ilə*, lideri isə şturval (sükan) arxasında duran kapitanla *müqayisə edək*. Aydın olur ki, gəminin istiqamətinin uğuru, onun təyin olunan yerə vaxtında və müvəffəqiyyətlə yetişməsi, kapitanın bilikləri, bacarıqları və təcrübəsindən, onun yerin relyefinə uyğunlaşmaq, sualtı riflərdən (qayalardan) xilas olmaq və təbii şəraitin öhdəsindən gəlmək bacarığından asılıdır. Anoloji olaraq *liderin rolunu, hələ uzun müddət bir çox ailələrin və ya orada işləyən kollektivin təhlükəsiz həyat fəaliyyətini təmin etməli olan* çoxmərtəbəli binanın bünövrəsinin etibarlılığı, davamlılığı və estetik simasının apardığı hesablamaların düzgünlüyündən asılı olduğu *inşaatçının rolu ilə müqayisə* etmək olar. Əlbəttə, hər şey qoyulmuş vəzifədən və kollektivin fəaliyyət xarakterindən asılıdır. *Məsələn, avarçək-mədə* hər kəs ümuminin bir hissəsidir, nəticə isə eyni rolları yerinə yetirən insanların qüvvələrinin cəmi ilə ölçülür. Burada çox şey qayığın istiqamətini təyin edən və qərar qəbul edən şturmandan asılıdır, əməkdaşların yaradıcılıq başlanğıcı əvəzinə isə, prosesin katalizatoru rolunu oynayan komanda ilə şəxsiyyətin özünü eyniləşdirməsi hissi ön planda çıxış edir. *Futbolda isə* əksinə olaraq, hər bir oyunçunun yaradıcı rolu komandanın ümumi qələbəyə nail olmasında böyük əhəmiyyətə malikdir. Liderlə kollektivdə “komanda ruhunu” tərbiyə etməlidir. Bu struktur-funksional ölçünün yardımı ilə müxtəlif təşkilatları təsnif etmək və liderin, kollektivin və ayrı-ayrı fərdlərin funksiyalarını korrektə etmək olar.

Liderlik effektivliyinin mühüm vasitəsi *lider tərəfindən* kollektivin hər bir üzvünə qarşı münasibətdə sərbəstliyin və *nəzarətin, qayğının və tələbkarlığın balansının yaradılması*, təşkilatda qarşılıqlı hörmət, etibar, məhəbbət və dostluq mühitinin yaradılmasıdır. Nəhayət, yaradıcı xarakterə malik təşkilatlarda komanda prinsipi ilə yanaşı, əməyin effektivliyinin artmasına imkan yaradan *sağlam rəqabət prinsipi* də lazımdır.

### **Liderin idarəetmə texnologiyası** **Üç dairə modeli: vəzifə, kollektiv, fərd**

Anri Fayolun və Çester Barnardın işləri ilə əsas qoyulmuş tarixi ənənəni davam etdirən professor Con Adair tərəfindən işlənib hazırlanmış *liderliyə funksional yanaşma*, onların birtərəfliliyindən fərqli olaraq, texnoloji cəhətdən *liderin funksiyalarını vəzifə, kollektiv, fərd kimi bütün üç dairəyə münasibətdə nəzərdən keçirir*.



Elm və təhsilə əsaslanan biliklər yalnız *idarəetmə texnologiyalarının mənimsənilməsi, məhsuldar üslubun hazırlanması, nəzəri bilikləri praktik tətbiq etmək bacarığı, rəhbər tərəfindən idarəetmə vərdişlərinin, təcrübənin əldə edilməsi* şərtilə qüvvəyə çevrilir.

Liderliyin ideal üslubunun axtarışına, biheviyrist yanaşmanın istifadəsi əsasında, təhlil üçün konkret situasiyada vəzifələrin və insanların idarə edilməsinə liderin yanaşma problemini seçən bir çox Amerika mütəxəssislərinin sosial psixologiya sahəsində işləri həsr edilmişdir. Effektiv liderlik mexanizmlərinin dərk edilməsinə, məsələn, R.Bleyk, C.Mouton, F.E.Filler, P.Hersi, K.Blanşar, R.Tannenbaum, V.Şmidt, C.Adair və bir sıra digər Amerika alimlərinin və mütəxəssislərinin tədqiqatları həsr edilmişdir. R.Bleyk və C.Mouton rəhbərə, onların nəyə: məqsədə (məhsula) yoxsa insanlara daha artıq dərəcədə yönəldiklərini təyin etmək imkanı verən "koordinasiya şəbəkəsi" təklif etdilər. Müəlliflər liderin diqqətini, *qoyulmuş vəzifənin həllinə kollektivin meylliliyinin formalaşdırılması hesabına yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmaq zəruriliyinə* cəlb edirlər. F.E.Filler göstərir ki, idarəetmə prosesinin effektivliyi *kollektivin imkanlarını, məsələnin strukturunu və liderin, onun vəzifəsi ilə müəyyən edilən hakimiyyəti və avtoriteti ilə şərtlənən vəzifə səlahiyyətlərini* düzgün görmə qabiliyyətindən asılıdır. Ohayo universitetindən P.Hersi və K.Blanşar *yetenkiliyi, "yüksək, eyni*

zamanda əldə edilə bilən məqsədlər (uğur-motivasiya), məsuliyyəti öz üzərinə götürmək istəyi və qabiliyyəti, həmçinin kollektivdə ayrı-ayrı insanların təhsili və ya təcrübəsi” kimi müəyyənləşdirərək, kollektivin “yetkinlik” səviyyəsini xüsusi olaraq qeyd edirlər. R.Tannenbaum və V.Şmidt qeyd edirlər ki, effektiv liderlik üçün qərarların qəbulunda, kollektivin yetkinliyi ilə (bilikləri, təcrübəsi və motivasiyası ilə) şərtlənən, onun cəlbətmə səviyyəsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Bu yanaşmaların tənqidi təhlili əsasında Con Adair liderin effektiv işinin texnoloji modeli kimi “Üç dairə modelini” təşkil etdi. “Üç dairə modeli” budur: kollektivin ümumi məqsədləri ilə bağlı olan - vəzifə; düzgün formalaşdırma, stimullaşdırma və qorunmasını tələb edən - kollektiv; dinamik inkişaf və maddi və mənəvi maraqların təmin edilməsini tələb edən - fərd.

Vəzifənin və bununla bağlı olan çətinliklərin icrası kollektivin və hər bir komanda üzvünün imkanlarını üzə çıxarır. Burada mövcud mütəxəssislərdən düzgün istifadə edilməsi, onların innovativ fəaliyyətə və qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb edilməsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Kollektivin qorunması zəruriliyi həm xarici qüvvələrin təhdidi ilə, həm də pozuculuğa meyilli kollektiv üzvləri tərəfindən dikte edilə bilər. Bu halda yaxşı münasibətlər, korporativ mədəniyyət, kollektivin özünü qoruma və həyatı vacib məsələlərin yerinə yetirilməsi uğrunda mübarizədə birləşməsi sosial terapiya metodu kimi çıxış edir.

Fərdiyyətçiliyin inkişafı qiymətləndirmə, anlama, dəstəkləmə, dostluq və məhəbbətdə insanın maddi və mənəvi tələbatlarının ödənilməsi ilə bağlıdır. O, təlim və mənsəb yüksəlişi üçün ətrafdakıların etimadına, harmoniya hissində, istənilməyə, xoşbəxtliyə səbəb olan rahat psixoloji zəmin üçün əlverişli şəraitin yaradılması vasitəsilə təmin edilir.

Üç dairənin hər biri digərləri ilə əlaqədə nəzərdən keçirilməlidir. Bu modeldən dairələrin birini çıxarsaq, biz hiss edirik ki, təşkilatda böhran üçün ilkin şərait yaradaraq, o biriləri uğursuzluq əmələ gətirirlər. Və əksinə, bu dairələrdən birinin pozitiv enerjisini artırmaqla, biz digər ikisində də pozitiv dəyişikliklərə nail olarıq.

Yüksək rəhbərlər üçün “üç dairə modeli” nəzərdə tutur: vəzifə sahəsində uzunmüddətli və ümumi məqsədlər; kollektiv sahəsində - məqsədlər: a) yaxın köməkçilərin dairəsini formalaşdırmaq və qorumaq; b) təşkilatın müxtəlif bölmələrində birlik duyğusuna imkan yaratmaq; fərd sahəsində - məqsədlər: a) rəhbərin özü; b) təşkilatın hər bir əməkdaşı. Con Adairin modelinə uyğun olaraq, liderin vəzifəsi - təşkilatın yüksək effektivlik fəaliyyətinə nail olunması məqsədilə üç dairənin kəsişmə sahələrinin effektiv idarə edilməsidir.

## **Liderin idarəetmə metodları**

Liderin effektiv idarəetmə fəaliyyəti *vəzifənin düzgün qoyuluşunu, planlaşdırmanı, brifinqi və təlimatlandırmanı, nəzarəti, qiymətləndirməni, motivləşdirməni, təşkil etməni və vaxtın idarə edilməsini*, həmçinin öz şəxsi nümunəsi ilə liderin kollektivə təsirini nəzərdə tutur.

### **Vəzifə qoyuluşu**

*Liderin mühüm başlanğıc funksiyası və idarəetmə metodu vəzifənin ən yaxşı tərzdə yerinə yetirilməsi üçün onun kollektiv qarşısında düzgün və aydın şəkildə qoyuluşudur.* Bu, ilk növbədə, vəzifənin mahiyyətini və əhəmiyyətini düzgün görməni, onun həllinin yalnız təşkilatın, cəmiyyətin və ya dövlətin deyil, həm də kollektivin hər bir üzvünün maraqlarına cavab verdiryinə əməkdaşları inandırmaq bacarığını tələb edir. Başqa sözlə, bu, liderin ümumini xüsusiyyətlə çevirmək qabiliyyətidir. Lider kollektiv qarşısında duran vəzifənin yerinə yetirilməsini təmin etməlidir. Bunun üçün kollektivin hər bir üzvü bu vəzifəni, bir fərd və kollektiv üzvü kimi, onun maraqlarına cavab verən öz şəxsi məsələsi hesab etməlidir. Əgər idarəetmə texnologiyası *“üç dairə modelinin” hər üç sahəsini* harmonik şəkildə əhatə edərsə, bu mümkündür. İştirakçı vəzifə haqqında yaxşı məlumatlandırılmalı, onun mahiyyətini və xüsusiyyətlərini anlamalı, onu daha yaşxı tərzdə yerinə yetirmək istəyinə malik olmalıdır. *Lider özü vəzifəni aydın dərk etməli, onun mahiyyətini kollektivə aydınlaşdırmağı bacarmalı – nə etmək lazımdır? və nə üçün? suallarına cavab verməli, məqsədə necə nail olmağı və uğuru necə qazanmağı bilməli və izah etməyi bacarmalıdır.* Məsələnin həlli üçün konkret məqsədləri<sup>52</sup> müəyyən etmək, ona nail olmanın effektiv metodlarını seçmək lazımdır. Məlumdur ki, *Aristotel Makedoniyalı İsgəndəri (bütün dünyanı fəth edəni) ümumi istiqaməti təyin etməyə və onu konkret məqsədlərə çevirməyə öyrədirdi.* Vəzifəni məqsədlərə çevirərək, sonra bu məqsədə nail olmaq və onları öz aralarında bir-biri ilə uzlaşdırmaq üçün addımları müəyyən etmək lazımdır. Başqa sözlə, konkret məqsədlər vəzifə çərçivəsində ardıcıl düzülməli, məntiqi cəhətdən bir-biri ilə əlaqələndirilməli və onlara nail olma üsullarına uyğun sistemləşdirilməlidir. Məlum ifadəni xatırlayaq: *“fili yalnız tikələrlə yemək mümkündür”.* Bununla bərabər *lider komandaya bu və ya digər işlərin zərurilik səbəbini başa salmalıdır. Beləliklə, hər bir vəzifə konkret məqsədlərə, hər bir məqsəd isə - ardıcıl empirik addımlara ayrılmalıdır. Məqsədə nail olma texnologiyası fəaliyyəti planlaş-*

---

<sup>52</sup> Con Adair məqsədləri, vəzifənin tərkib hissələri kimi nəzərdən keçirir.

dırmaq, öhdəlikləri və vaxtı bölmək imkanını verir. Bu zaman *lider beş su-ala cavab verməlidir: “nə”, “necə”, “nə vaxt”, “nə üçün”, “kim”*. Lider, həmçinin *təşkilatın missiyasını elə ifadə etməlidir ki, kollektiv onu qürur duya biləcəyi baza dəyərləri ilə eyniləşdirə bilsin*. Kollektiv əməkdaşlarının bilikləri və qabiliyyətlərinin inkişafı, keyfiyyətli məhsul yaratmaqla cəmiyyətə xidmət ideyası ilə bağlılıqda həyata keçirilməlidir. Beləliklə, *vəzifəni tələbatlar və dəyərlər kontekstində həll edərək, ümumi məqsəd, kollektiv və fərdin dəyərləri arasında harmoniya əldə etmək mümkün olur*.

*Düzgün qoyulmuş vəzifənin həlli effektivliyi dörd əsas amildən asılıdır: məsələnin icra texnologiyasından, əməkdaşların konkret funksiyaları yerinə yetirmə qabiliyyətindən, hər bir fərdin “mədəni insan formulu” səviyyəsi ilə şərtlənən keyfiyyətlərindən və onun yaxşı işləmək istəyindən*. “Üç dairə” modelinin fəaliyyət qanunauyğunluqlarına müvafiq olaraq o, kollektivdəki əxlaqi mühitdən və hər bir əməkdaşın fərdi tələbatlarının təmin edilməsindən birbaşa olaraq asılıdır.

*Vəzifənin yerinə yetirilmə effektivliyinin yekun göstəricisi uğurdur ki, onun qiymətləndirmə meyarı – yüksək istehsal nəticəsi, daha geniş formatda iş - təşkilatın rifahı və imicinin yüksəlişidir*.

### ***Planlaşdırma***

Liderlik mədəniyyəti və müəssisənin idarə edilməsi effektivliyinin zəruri şərti - planlaşdırma. O, *fəaliyyət texnologiyasının müəyyən edilməsi və məqsədə konkret nail olma metodlarını, əldə edilməsi mümkün olan nəticələri “görmə imkanını” nəzərdə tutur*. Planlaşdırma aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir: zəruri resurslar və nəticələr baxımından qiymətləndirilmiş mümkün fəaliyyət variantlarını daxil etmək; məqsədə çatma proqramını qabaqcadan nəzərdə tutmaq; hər ehtimala qarşı gözlənilməz vəziyyət hallarında ehtiyatı nəzərdə tutmaq; yeni yaradıcı qərarların axtarışını həyata keçirmək; yüksək dərəcədə sadə və anlaşılqı olmaq; kollektiv üzvlərinin təlimini nəzərdə tutmaq.

Planlaşdırmaya qoyulan zəruri tələblərdən biri liderin gələcəyi görmək bacarığı, *“ağacın arxasında meşəni görmək” və ya “təpənin görünməyən, arxa tərəfini görmək” qabiliyyətidir*. Lider çeviklikə malik olmalı və gözlənilməz vəziyyətlərin yaranması imkanını və onları idarə etmək qabiliyyətini nəzərdə tutan maksimum sadə və aydın fəaliyyət planı hazırlamağı bacarmalıdır. Yaxşı lider planlaşdırma prosesində *kollektivə əmr etməyə deyil, onu inandırmağa çalışır*. Bu halda *natiqlik məharəti və qüsursuz məntiq mühüm rol oynayır*.

Kollektivlə konsultasiya prosesində həyata keçirilən, təşkilatın zəruri prinsipləri və fəaliyyət növlərindən biri olan planlaşdırma yeni ideyaların

yanarına imkan yaradır. Liderin əməkdaşlara, onların əhəmiyyətini və öz bilik və bacarıqlarına inamını xüsusi qeyd edən lazımı suallar vermək məharəti yalnız əməyin stimullaşdırılmasının dəyərli metodu deyil, həm də onları təşkilatın fəaliyyətinin planlaşdırılması prosesinə effektiv cəlb etmə vasitəsidir. Yeni idarəetmə texnologiyalarının əsasını təşkil edən yeni ideyaların yaranmasına müəyyən dərəcədə “*beyin hücumu*” metodikası imkan yaradır.

Effektiv planlaşdırma üçün yalnız Aristotelin ənənəvi ağ-qara məntiqinin deyil, həm də alternativ variantların və yeni yaradıcılıq qərarları axtarışının seçiminə imkan verən Litfi Zadənin innovativ qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsinin və P.Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sisteminin istifadəsi aktual əhəmiyyətə malikdir.

### ***Brifinq və təlimatlandırma***

*Vəzifənin qoyuluşu və planlaşdırmanın ardınca gələn brifinq və təlimatlandırma* – istehsalatın effektiv idarə edilməsinin zəruri şərtidir. *Brifinq* - məqsədlərin vacibliyinin aydınlaşdırılmasını və onların yerinə yetirilməsinə yönəldilən planın izah edilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman kollektivin hər bir üzvü öz konkret rolunu və tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün ondan gözlənilən töhfəni başa düşməlidir. *Brifinqin əsas vəzifəsi - tapşırığın qruplar və ayrı-ayrı icraçılar arasında bölünməsi, həmçinin resursların paylanması və istehsalat normalarının müəyyən edilməsidir. Təlimatlandırma - nəyin, necə və nə üçün baş verməsi* haqqında insanların müntəzəm olaraq məlumatlandırılmasını nəzərdə tutur.

*Brifinqin və təlimatlandırmanın effektivliyi əsas etibarilə:* çıxışın, əyani vəsaitlərin və uyğun yerin əsaslı surətdə hazırlığından; vəzifənin, dəqiqləşdirici suallara cavabın aydın izahından; mürəkkəb problemləri sadələşdirmə və sadə analogiyalar vasitəsilə asan formada təqdim etmək bacarığından; müzakirə predmetini, ruh yüksəkliyi göstərərək və yumordan istifadə edərək, obrazlı və çox aydın şəkildə təsvir etmək qabiliyyətindən; özünü sərbəst saxlamaq və özünə nəzarət etmək, əsəbi hərəkətlərdən çəkinmək bacarığından asılıdır.

Brifinq və təlimatlandırma prosesində liderin zəruri keyfiyyətlərindən biri *nətiqlik istedadı və onunla bağlı olan - arzu edilən əməllərə ruhlandıraraq insanları inandırmaq məharətidir. İnandırmaq bacarığı* uğurlu brifinqdə mühüm rol oynayır, ona nail olma zəruriliyi ilə şərtlənən məqsədlər və səbəblərin vacibliyini anlamağa imkan verir. Vəzifənin kollektiv xarakterinin izahatı komanda ruhunun formalaşdırılmasına imkan yaradır, ümumi müvəffəqiyyətdə hər bir fərdin əhəmiyyətinin qeyd edilməsi isə - işi şəxsiyyət səviyyəsində stimullaşdırır. Kollektivin əmək şövqünü təmin et-

mək üçün lider öz intellekti, qətiyyəti, məntiqi və səmimiyyəti ilə insanların qəlbini ələ almalıdır. O, qarşılıqlı anlaşma və qarşılıqlı etimada nail olmalı, uğurda ümid və inam təlqin etməlidir. Bunun mühüm şərti rəhbərin tabeliyində olanlarla birbaşa ünsiyyətidir. Liderin dərin əqidə etiqadı ona bu inamın başqalarına ötürülməsinə imkan verən müəyyən xarizmatik güc verir. Lider vaxtında təşəkkür etməyi və layiq olanları tərifləməyi unutmamalıdır. *Adi hallarda* insanları təkliflər və ya suallar, *ekstremal hallarda* - əmərlər və komandalar vasitəsilə təlimatlandırmaq daha yaxşıdır. Sərəncamlar əmr formasında deyil, nəzakətli xahiş tərzində edilirsə, həvəslə yerinə yetirilir, buna görə *yaxşı liderlər tabeliyində olanlara əmr etmir, amma onlardan xahiş edirlər.*

İnsanların müvəffəqiyyətlə çalışmaları üçün biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, mənəviyyatla yanaşı hər şeyi daha yaxşı tərzdə yerinə yetirmək, işə yalnız aqlını və fiziki qabiliyyətlərini deyil, həm də qəlbini qoymaq istəyi də olmalıdır. Bu istək əsas etibarilə kollektivdəki *mühitdən* asılıdır. Liderə, səriştəlilik və ədalətlik göstərərək, həm bütövlükdə kollektivin, həm də hər bir ayrılıqda götürülmüş işçinin motivasiyası üçün əlverişli atmosfer formalaşdırmaq lazımdır. Bunun üçün öz *səhvlərini etiraf etmək, kollektivin nailiyyətlərinə görə qürur hissini ifadə etmək, nəzakətli davranmaq, hər bir kəsin fikrini dinləmək və təşəkkür etmək, hamının adından danışmaq və "mən" sözünü daha az işlətmək bacarığı* mühüm əhəmiyyətə malikdir.

### ***Nəzarət***

Mühüm idarəetmə funksiyalarından biri *nəzarətdir*. Geniş mənada bu – işin başlanmasından sonra onun yoxlanılması və idarə edilməsidir. *Nəzarət, hər şeydən əvvəl, standartlarla müqayisədir və kollektivin uyğunluq fəaliyyətinin təmin edilməsi məqsədilə iş prosesinin idarə edilməsidir.* Nəzarət kollektivin seçilmiş yolu və qoyulmuş sərəhədləri gözləməsi məqsədilə *isti-qaməti, tənzimləməni və dayandırmanı nəzərdə tutur.*

Lider üçün *prinsiplər və meyarlar çox əhəmiyyətlidir.* O, *qorxu hesabına deyil, kollektiv tərəfindən məhəbbət və hörmət hesabına idarə etməlidir ki, onları da qazanmaq lazımdır.* Hər şey qarşılıqlı əsasda baş verir. Lider özünü *təmkinli aparmalı, əməkdaşlara təzyiç göstərməməlidir, onlara fəaliyyət azadlığı verməli və hər kəsin öz məsuliyyətini dərk etməsinə imkan verməlidir.* Nəzarət zamanı o, *prosesi müşahidə etməli və yaranan çətinliklərin aradan qaldırılmasında əməkdaşlara yardım etməlidir.* Lider prosesə müdaxilə edərkən, mümkün qədər az qüvvə sərf etməlidir, - daha yaxşısı, mülayim sözlə və ya baxışla. O, ifrat müdaxilə və idarəçilik nöqsanları arasında *qızıl orta həddi gözləməlidir.* Lakin *zəruri halda idarəetməyə, konkret*



situasiyanın tələbindən asılı olaraq, müəyyən şərtlərlə verərək qətiyyət və prinsiplilik göstərmək lazımdır.

Yaxşı lider situasiyanı idarə etməyi və ona nəzarət etməyi bacarmalıdır, əks halda situasiya onu idarə etməyə başlayacaq. Bu vəziyyət liderin özü-nüidarə və özünə nəzarətinin labüdlüyünü, onun xarakterinin - səbr, xoşxasiyyətlik, nəzakət və qərəzsizlik əlaməti kimi qiymətləndirmək qəbul edilmiş müvazinətliyini, təmkinliliyini, provokasiyaya uymamaq bacarığını şərtləndirir. Ən zəruri şərtlərdən biri öz qorxusunu dəf etmək və başqalarına layiqli mərdlik nümunəsi göstərməkdir. Lider qorxunun sarsıdıcı təsirini dəf etməyi, çətin situasiyada təmkinini saxlamağı, sakit qətiyyət, əsl insanlıq, ləyaqət və mərhəmət göstərməlidir. Liderin əsas vəzifəsi iş prosesini koordinasiya etmək, onun müxtəlif komponentlərini bütöv bir tamda birləşdirmək, ayrı-ayrı məqsədləri və fəaliyyətləri bir-biri ilə uzlaşdırmaqdır.

Kollektivin fəaliyyətinə nəzarəti təmin etmək üçün lider müəyyən insanları cəlb etməli və onlara fəaliyyət sərbəstliyi verməlidir. Lakin cəsarət və özünə inam göstərərək, idarəçiliyi öz əlində möhkəm saxlamalıdır. Lider nə baş verdiyinə fikir verməlidir və hər bir əməkdəşin enerjisini lazımı məcraya yönəltməlidir. O, maksimal faydalı iş əmsalını təmin etməli və kollektivin mədəniyyət sinergetikasını idarə etməlidir. Nəzarətin vəzifələrindən biri kollektiv üzvlərində şüurlu özünənəzarətin formalaşdırılmasına yardımdır. Bunun üçün ona nail olunmalıdır ki, kollektivin hər bir üzvü onun şəxsi məsuliyyəti hədlərində, ümumi vəzifənin effektiv yerinə yetirilməsi naminə plan tapşırıqlarını yaxşı bilsin və başa düşsün, - nəyi, nə zaman və necə etmək lazım olduğunu özündə təsəvvür etsin. Liderin kollektivdə kimin nəyə cavabdeh olduğunu bilməsi də vacibdir.

Kollektivlə müqayisədə, yüksək həlqə rəhbərlərinin iştirak etdiyi nəzarət sisteminin vacib olduğu bir neçə kollektivlərdən ibarət təşkilatlarda fəaliyyətə nəzarət dərəcələri mürəkkəbdir. Burada əsas məsələ - effektiv idarəetmə üçün obyektiv informasiyanın təmin edilməsidir. İri sənaye kompaniyalarında, kompaniya idarəçiliyi tərəfindən strateji maliyyə nəzarəti zamanı nəzarət funksiyaları bilavasitə istehsal bölmələrinə həvalə edilir. Müttərəqqi texnologiyaya, keyfiyyətli məhsula və güclü kollektivə malik ən müvəffəqiyyətli kompaniyalar, əgər onlarda effektiv nəzarət, hər şeydən əvvəl, maliyyə nəzarəti təşkil edilməzsə, düzgün qərar qəbul edilməsi üçün təşkilatın və personalın fəaliyyəti haqqında vaxtında və obyektiv informasiya sistemi təxirə salınsa, iflasa uğraya bilər.

### ***Qiymətləndirmə***

Kollektivin və ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi idarəetmə texnologiyalarının başlıca vasitələrindən biridir. Məhz nə-

ticələrin qiymətləndirilməsi liderin qərarlarının əsasını təşkil edir. Con Adair qiymətləndirməni, *nəticələri qiymətləndirməyə, kollektivin işini, əməkdaşların attestasiyası və təlimini qiymətləndirməyə və insanın şəxsi keyfiyyətlərini qiymətləndirməyə* ayıraraq, onu nəyinsə dəyərini müəyyən və ya qeyd etmək qabiliyyəti kimi nəzərdən keçirir. *Nəticələrin qiymətləndirilməsi* – seçilmiş fəaliyyət proqramının və ya onun həyata keçirilmə taktikasının nəyə gətirib çıxaracağını qiymətləndirmək qabiliyyətidir. Nəticələrin qiymətləndirilməsi mahiyyətcə, liderin öz strategiyasının və kollektivin davranışının nəticələrini qabaqcadan görmək, proqnozlaşdırmaq qabiliyyətini təsdiqləyir. Belə qiymətləndirmənin obyektivlik dərəcəsi liderin elmi bilikləri və idarəetməyə elmi yanaşma səviyyəsi ilə şərtlənir. Bu, problemin hərtərəfli dəqiq təhlilini və hamının fikrinin öyrənilməsini nəzərdə tutur. Nəticələri qabaqcadan görmək səbəb-nəticə əlaqələrinin mükəmməl təhlilini tələb edir. Prosesin tendensiyalarının aşkar edilməsi hadisələrin mümkün inkişafını proqnozlaşdırmağa imkan verir.

*Kollektivin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi*, effektivlik və kollektivin ümumi mənafeyi baxımından layihənin və ya proqramın icra olunması yerinə yetirilmə *nəticələrinin müzakirəsi yolu ilə* aparılır. Burada meyar - nəticələrin obyektiv qiymətləndirilməsidir. Bu zaman əvvəlcə pozitiv amillər, sonra isə təkmilləşdirilməsi tələb olunan aspektlər təhlil edilir. Zəruri dəyişikliklər edilməsi məqsədilə qərarlar dərhal yaxud bir-iki gündən, informasiyanın düşünülmüş təhlilindən sonra qəbul edilə bilər. Müzakirə zamanı ümumi müvəffəqiyyətə daha uğurlu fərdi töhfədən nümunələr gətirilə, həmçinin kollektivin bir-birindən ayrılmasına səbəb olan problemlər qeyd oluna bilər.

Fəaliyyətin qiymətləndirilmə formalarından biri *attestasiya*dır, - qoyulmuş məqsədlərə nail olma baxımından tabe olanın işinin qiymətləndirilməsi məqsədi ilə onunla aparılan söhbətdir. *Attestasiya prosesində: işin yerinə yetirilmə effektivliyi, yaxın məqsədlər, prioritetlər, standartlar və strategiyalar, qarşıda duran işdən gözləmələr, vərdişlər, biliklər və davranışın təkmilləşdirilməsinə görə məramlar aydınlaşdırılır, zəruri tövsiyələr edilir.* Attestasiya işin effektivliyinin yüksəldilməsinə istiqamətlənən, personalın təlimi və yenidən hazırlanması sahəsində vəzifələri müəyyən etməyə imkan verir. Rəhbərin intellekti, peşəkarlıq təcrübəsi və xeyirxahlıq səviyyəsi ilə şərtlənən avtoriteti mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Qiymətləndirmənin zəruri komponenti *insanları ayırd etmək, insanın şəxsi keyfiyyətlərini qiymətləndirmək bacarığıdır.* O, insanın bu və ya digər situasiyada özünü necə aparacağını qabaqcadan bilməyə imkan verir. *Liderdə bu qabiliyyətin inkişaf etdirilməsinə müşahidə və təcrübə kömək edir.* Liderlərə favoritlərinin olması tövsiyə edilmir, belə ki, bu praktika kollektivin

yekdilliyinə və onun liderə olan inamına neqativ təsir göstərir. Nəhayət, lider, müvəffəqiyyətlərini izləməyə və özünü təkmilləşdirmə məqsədilə şəxsi səhvlərini görməyə imkan verən obyektiv özünü qiymətləndirməyə qadir olmalıdır.

### ***Motivləşdirmə***

Liderin mühüm funksiyası *motivləşdirmədir*, - *insanları effektiv işə vadar etmək və onları ruhlandırmaq qabiliyyətidir*. Düzgün motivləşdirmənin əsasını, *dərk edilmiş ehtiyaclar kimi, fərdi və kollektiv tələbatların, dəyərlərin, istəklərin və xarakterin düzgün başa düşülməsi təşkil edir*. Əgər kollektiv əməkdaşlara sosial tələbatlarını ödəmək imkanı verirsə, onda ümumi vəzifənin həllində şəxsiyyətin iştirakı - uğur əldə etmək, öz statusunu təsdiq etmək və nüfuz qazanmaq imkanı verir. Bu motivlərin başa düşülməsi və onları “üç dairə” konsepsiyası prizmasından görmə bacarığı liderin idarəetmə mədəniyyətinin mühüm şərtidir. Dəyərlər problemini “üç dairə” prizmasından nəzərdən keçirərək, aşağıdakı qarşılıqlı əlaqəli suallara düzgün cavab vermək lazımdır: 1. *Vəzifə*. Nə üçün bu problemlə məşğul olmağa dəyər? Onun dəyəri nədədir? Bu dəyər nə ilə ölçülür? 2. *Kollektiv*. Bu kollektivi birləşdirən etikanı daxil etməklə, qarşılıqlı qəbul edilən dəyərlər sistemi hansılardır? 3. *Fərd*. Kollektiv dəyərləri bölüşdürürəmmi? Qoyulmuş vəzifənin əhəmiyyətinə inanırammı? Beləliklə, *vəzifə, kollektiv və fərd* sahələri həm tələbatlar, həm də dəyərlər münasibətində öz aralarında əlaqəlidir. Buna görə də liderin idarəçilik mədəniyyəti, həm peşəkarlıq mövqeyindən, həm də mənəvi-etik mövqedən qiymətləndirilir. Lider təşkilatın başlıca məqsədini elə formulə etməlidir ki, cəmiyyətə xidmət missiyasını ifadə etməklə o, kollektiv üçün qürur obyektı olsun. Başqa sözlə, təşkilatın müvəffəqiyyəti, bir çox cəhətdən liderin tələbatlar və dəyərlər arasındakı mümkün ola bilən ziddiyyətləri aradan qaldırmaq qabiliyyətindən asılı olacaq.

*Abraham Maslou, Duqlas Mak-Qreqor, Frederik Hersberq və başqalarının nəzəriyyələri lider tərəfindən insanın tələbatlarının başa düşülməsi və insanların düzgün motivasiyası üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir*. Artıq bizə məlum olduğu kimi, amerikalı alim-psixoloq Abraham Maslou ilk dəfə mədəniyyətin təkmilləşdirilmə ölçüsü kimi, onun *insanın tələbatlarının təmin edilməsi və şəxsiyyətin potensial bacarıqlarının sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şərait yaratmaq qabiliyyətini* müəyyən etmişdir. Kollektivin motivasiyasını daha yaxşı anlamağa kömək edən A.Maslounun baza konsepsiyası, Con Adair tərəfindən aşağıdakı geniş interpretasiyada təqdim edilmişdir: fizioloji tələbatlar (aqlıq, susuzluq, yuxu, sağlamlıq, seksual təmin edilmə və s.); təhlükəsizlik tələbatları (əminlik, təhlükədən müdafiə, sabitlik və intizam, ruhi rahatlıq və s.); sosial tələbatlar (qrupa aid olma, təq-

dir edilmə, ictimai həyat, məhəbbət və dostluq, ailə rifahı və xoşbəxtlik və s.); hörmətə tələbat (özünə hörmət, ictimai tanınma, müvəffəqiyyət, status və s.); özünü aktuallaşdırma tələbatı (təkmilləşdirmə, nailiyyət, şəxsiyyətin inkişafı); bilmə və başqalarını maarafələndirmə tələbatı; estetik əhval-ruhiyyə və mühiti dəyişdirmək tələbatı; inam, dərk etmə və allaha məhəbbət tələbatı.

Mak-Qreqora görə əməkdaşın bu və ya digər pozitiv keyfiyyətləri haqqında liderin təsəvvürləri, *ona etmad göstərilməsi, insanı bu etimadı öz davranışı ilə təsdiqləməyə, daha yaxşı, daha nəcib olmağa, ona edilən ümidləri doğrultmağa stimullaşdırır*. Pozitiv istək və iştirak insanı yaxşılığa doğru dəyişir, onun iş effektivliyinin yüksəlməsinə imkan yaradır. *F.Hersberq insanın əməyə motivləşdirilməsinin aşağıdakı amillərini ayırır: müvəffəqiyyət, tanınma (qəbul edilmə), işə maraq, məsuliyyət və qulluqda irəli çəkilmə. Müvəffəqiyyət hissi ümumi vəzifənin uğurlu həllinə insanın şəxsi töhfə duyğusu ilə bağlıdır, tanınma - onun töhfəsinin açıq şəkildə müsbət qiymətləndirilməsi və xidmətlərinə görə mükafatı ilə şərtləndirilir. İşə məhəbbət onun cəlbədiciyi və perspektivliliyi ilə şərtlənir. Məsuliyyət müəyyən fəaliyyət azadlığı ilə, lider tərəfindən şəxsiyyətə etimadla, qərarların qəbul edilməsi üçün səlahiyyətlərin ona həvalə edilməsi ilə, həmçinin ümumi işə görə sosial məsuliyyətlə bağlıdır. Qulluqda irəli çəkilmə statusun yüksəlməsi, əməkdaşların maddi və mənəvi stimullaşdırılması ilə müəyyən edilir. Lider hər bir əməkdaşın, şəxsiyyət kimi onun dəyərinin və təşkilatın ümumi uğuruna onun verdiyi töhfənin etiraf edilməsi vasitəsilə insanların motivasiyası üçün hər hansı bir imkandan istifadə etməlidir*. Bu zaman lider təşkilatın uğurunu hamı ilə bölüşməli, uğursuzluqları isə öz üzərinə görməlidir. *Belə yanaşma komanda ruhunu və kollektivin daha yüksək nailiyyətlər əldə edilməsinə can atması və gördüyü öz yaxşı işinə görə hər bir kəsin qürur hissini möhkəmləndirir. Feldmarşal Lord Slim tanınmanın əhəmiyyətini qeyd edərək, ordunu saat mexanizmi ilə müqayisə edir: komandanı – bütün mexanizmi hərəkətə gətirən əsas yayla, generalları – işlədici çarxı, - böyük dişli çarxları (zabitlər) və kiçik dişli çarxları (əsgərlər) hərəkətə gətirən ikinci dərəcəli yaylarla*. Bu zaman o izah edir ki, əgər kiçik dişli çarxlardan birini dayandırsaq, saat işləməyəcək. Buna görə də *hər bir kəsə diqqət ayırmaq və baş verən hadisələr və ümumi işin nəticələri haqqında onu məlumatlandırmaq lazımdır*.

*İnsanlara diqqət və qayğı onların işdən razılıq hissinə, hər bir işçinin iş marağına və tapşırılan işə görə məsuliyyət hissinə səbəb olur.*<sup>53</sup> Etimadın və

---

<sup>53</sup> Con Adair bu ifadəni göstərir: “Əgər siz uşaqlara inanırsınızsa, onlar sizi pis vəziyyətdə qoyacaqlar. Əgər siz onlara inanmırsınızsa, onlar sizi aldadacaqlar”.

kollektivdə məsuliyyət mədəniyyəti tərbiyəsinin əsas ifadə vasitəsi *lider tərəfindən öz səlahiyyətlərinin bir hissəsinin başqasına ötürülməsidir*. Səlahiyyətlərin belə ötürülməsi *həvalə etmə* adlanır. *Həvalə etmə – həvalə edilən funksiyaların uyğun monitorinqi və lazımı köməyin göstərilməsi şərti ilə, təşkilatın rəhbəri tərəfindən müəyyən qərarlar qəbul etmək vəzifəsinin və daha aşağı səviyyəli mümkün idarəetmədə bir sıra idarəçilik funksiyalarının ötürülməsini nəzərdə tutur*. Bu, təşkilatı, bütöv sistem kimi daha effektiv idarə etmək imkanını yaradır.

İşin effektivliyini yüksəldən real amillərdən biri vəzifə üzrə yüksəlişinə yardım etmək vasitəsilə əməkdaşların motivasiyasıdır. Belə motivasiyanın şərti – *fərdin qabiliyyətləri və onun işlərinin yekunlarıdır*. *F. Hersberqin “gigiyena amilləri” adlandırdığı əsas motivasiya amillərinə*: kompaniyanın siyasəti və inzibatchılıq metodlarını; şəxsiyyətlərarası münasibətləri; məvacibi; statusu; məşğulluq zamanətini; şəxsi həyatı; əmək şəraitini aid etmək qəbul edilmişdir. İnzibatchılıq siyasəti və metodları aydınlıq və şəffaflığı, bürokratlaşdırmanın optimal səviyyəsini, təşkilatın və kommunikasiyanın effektivliyini təmin etməlidir. İdarəetmə rəhbərin anlaşılıqlığı, səriştəliyi və şəxsi keyfiyyətləri ilə xarakterizə edilməlidir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər müdiriyyət və tabelikdə olanlar arasında, əməkdaşlar arasında münasibətlərin yüksək mədəniyyəti ilə fərqlənməlidir, həmçinin kollektivdə pozitiv ictimai həyata imkan yaratmalıdır. Əmək haqqı, təqaüd, xidməti avtomobil və digər əlavə güzəştləri daxil etməklə, əməyə görə kompleks mü kafatlandırmanı təqdim edən məvacib, kollektivin hər bir üzvünü vicdanlı, yüksək məhsuldar əməyə stimullaşdırmalıdır. Kollektivin digər üzvlərinə münasibətdə əməkdaşın mövqeyini müəyyən edən status, məhsuldar iş üçün onun mənəvi stimulu olmalıdır. Statusun əsas göstəriciləri – vəzifə, kabinetin ölçüsü və şəraiti, avtomobilin markası və onun dayandığı yerdir. Məşğulluq zamanəti işçinin öz işini itirməyəcəyinə əminlikdə ifadə edilməlidir. İşin əməkdaşların ailə həyatına təsirinə diqqət yetirilməli, mümkün köçmələr, qulluqdan kənar iş və s. nəzərə alınmalıdır. Nəhayət, işçilərin əmək şəraitinin - əmək vasitələri ilə təminatının səviyyəsini və insanın çalışdığı mənəvi-psixoloji mühitin mühlüm əhəmiyyətini nəzərə almaq lazımdır.

### ***Təşkil etmə***

*Təşkilat* - müəyyən bir struktur, nizam, normalar, qaydalar, əməkdaşların işləri və kommunikasiyalarıdır. Bu, şəxsiyyətə *xas olan azadlıq ilə hər bir cəmiyyətin üzərində qurulduğu qayda arasındakı harmoniyadır*. Effektiv idarəetmə kollektivin vahid tamda düzgün təşkilini, hər bir bölmələrinin öz funksiyalarını yerinə yetirdiyi strukturun yaradılmasını nəzərdə tutur. *Pi-ter Druker strukturu təşkilat məqsədlərinə nail olma vasitəsi kimi müəyyən-*

*ləşdirmişdir. Təşkilatın strukturu onun yerinə yetirdiyi vəzifədən asılıdır. Təşkilati strukturlar həm daimi, həm də müvəqqəti ola bilər.* Daimi strukturlu təşkilatlar, bir qayda olaraq, hər birinin təşkilatın rəhbərinə hesabat verməli olan öz liderinə malik qruplar və şöbələrəndən ibarətdir. Belə yanaşmanın mənbəyi dini ənənələrdə də görünür.<sup>54</sup>

*Təşkilatın fəaliyyət effektivliyinin qiymətləndirilməsi* “üç dairə modelinin” köməyi ilə *aşağıdakı suallara cavab verməklə həyata keçirilir:* təşkilatın ümumi vəzifəsi nədən ibarətdir? o necə verilir və konkret məqsədlərə necə bölünür? kollektiv neçə bölmədən ibarətdir? ümumi vəzifənin yerinə yetirilməsində onlar nə kimi töhfə verirlər? bölmələrin öz aralarında qarşılıqlı münasibətləri necədir? fərdin seçim azadlığı və hüquqi imkanları necədir? fərdlərin tələbatları necə ödənilir? *Bu suallara cavab verərək aşağıdakıları təyin etmək zəruridir:* təşkilatın fəaliyyətinin mahiyyətini, ondakı maliyyə və vaxt resurslarının düzgün istifadəsini; kommunikasiya proseslərinin və qərarların qəbulunun effektivliyini; təşkilati bölmələrin onların qarşısında qoyulan məqsədlərə uyğunluq dərəcəsini; bu bölmənin mövcudluğunun onun ümumi işə verdiyi töhfə ilə özünü doğrultması; şəxsiyyətlərarası və qruplararası münasibətlərin mədəniyyət səviyyəsi və təşkilatda psixoloji mühitə və əməkdaşlığa onun təsiri; səlahiyyətlərin, həmçinin yaradıcı təşəbbüs və qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri olan sərbəstliyin aşağı bölmələrin liderlərinə həvalə edilmə səviyyəsi; kadr siyasətinin, qiymətləndirmə və əməyə görə mükafatlandırma sisteminin, həmçinin həmkarlar təşkilatı fəaliyyətinin effektivliyi; təşkilatın “komanda ruhunun” qorunması baxımından “üç dairənin” qarşılıqlı asılılıq dərəcəsi; kollektivdə ziddiyyətlərin həll edilməsinə və itxidlərin aradan qaldırılmasına yanaşmaların effektivliyi.

Təşkilatda *iki kommunikasiya sistemi* mövcuddur: birincisi – *rəhbərin əməkdaşlarla bilavasitə əlaqəsi*, ikincisi - *qrup liderləri vasitəsi ilə əlaqə*. *Təşkilatın qrup liderləri vasitəsi ilə idarə edilməsi* - vəzifənin effektiv yerinə yetirilməsinə, əməkdaşların fərdi tələbatlarının daha yaxşı ödənilməsinə, kollektivdə sosial ədalətin təmin edilməsinə səbəb olan konstruktiv ideyaları daha yaxşı aşkarlamağa və istifadə etməyə imkan verir. Vaxtı gələndə hər bir təşkilat cəmiyyətdə, mədəniyyətdə və sivilizasiyadakı dialektik dəyişikliklərlə şərtlənən düzgün struktur təkmilləşdirilməsini tələb edir. Yaxşı lider

---

<sup>54</sup> Con Adairə görə, Musa peyğəmbərin qayınatası – İofor ona məsləhət görür ki, idarəçiliyi məsləhətlər və insanların mübahisələrinin həll edilməsi yolu ilə deyil, çoxsəviyyəli iyerarxi idarəetmə strukturunun təşkili yolu ilə həyata keçirsin: minbaşılar və yüzbaşılardan - ilkin təşkilat olan (“dekan”) onbaşılara qədər. İsanın 12 apostolu iki düşərgəyə bölündü və öz aralarında müzakirə etdilər.

sistemi elə təşkil etməlidir ki, o, ahəngdar, harmonik, hissələri onların təyinatına uyğun funksiyaları dəqiq yerinə yetirən vahid tam kimi işləsin. O həmişə yadda saxlamalıdır ki, *idarəetmə sisteminin effektivliyi, hər şeydən əvvəl, təşkilatda işləyən insanların effektivliyi ilə ölçülür*. Kabinetlər, avadanlıq, informasiya texnikası və texnologiyalar köməkçi idarəetmə vasitələridir ki, onun effektivliyi insanların *intellektual, etik, hüquqi və idarəetmə mədəniyyəti, onların peşəkarlıq təcrübəsi, müasir kulturoloji texnologiyalara yiyələnmə səviyyəsi və qoyulmuş məqsədlər və vəzifələrin keyfiyyətli əldə edilməsi üçün məhsuldar çalışmaq istəyi ilə müəyyən edilir*.

Con Adairə görə idarəçiliyin birinci səviyyəsində təşkilatın hər bir kollektivi sayına görə az, yaxşı təlimləndirilmiş və əlaqələndirilmiş olmalıdır. Əməkdaşların tövsiyə edilən sayı - 5-dən 25 nəfərədək olmalıdır. Bir nəfərin rəhbərliyi altında olan işçilərin sayı 20 nəfəri ötməməlidir. Məsələn, 588 nəfər əməkdaşı olan təşkilat cəmi üç idarə səviyyəsinə malik ola bilər. Rəhbər bilavasitə öz tabeliyində yüksək səviyyəli 7 liderə, onların da hər biri öz tabeliyində 7 liderə malik olur. Aşağı səviyyədə hər bir işçi qrupu 12 nəfərdən ibarət olur.

*Bütöv orqanizm kimi, təşkilat*, strukturunun maksimum sadəliyi, bölmələrinin sərbəstliyi və çevikliyi, cəmdə kollektivin effektiv fəaliyyətini və qoyulmuş məsələnin həllini təmin edən, zaman və situasiyanın tələblərinə müvafiq olaraq, fəaliyyətin məqsədləri, strukturu və texnologiyalarının sürətli dəyişikliklərinə iqtidarlı olan *prinsiplər əsasında qurulmalıdır*. Hər bir təşkilat *səlahiyyətlərin həvalə edilməsini* nəzərdə tutur ki, bu, məsələlər dairəsinə rəhbərlikdə, tabe olanın rəyinə görə və onun məsuliyyəti altında, lazım olan halda müvafiq kömək göstərməklə, ona sərbəstliyin verilməsini ifadə edir. *Öhdəliklərin* müxtəlif səviyyəli liderlərə *həvalə edilməsi* - rəhbər tərəfindən etimadın və dəstəyin təzahürüdür. O, strateji məsələlərin həlli üçün rəhbərin vaxtının azad edilməsinə imkan verir və liderlərin peşəkarlıq səviyyəsinin, müstəqilliyinin, məsuliyyətinin və fəaliyyət effektivliyinin artmasına kömək edir. Həvalə etmə sisteminin effektivliyi bir çox cəhətdən təşkilatın *kadr siyasətindən*, hər birinin müəyyən qabiliyyətləri və fərdi tələbatları olan işçilərin seçilməsi, təlimi və ixtisasının artırılması sistemindən asılıdır. Bu zaman lider əhəmiyyətini itirmiş dünyagörüşü, konseptual və davranış stereotiplərinin yenidən nəzərdən keçirilməsini, mühit şəraitinə uyğun olaraq, hərəkətin düzgün istiqaməti və tempini, təşkilat üzvlərinin maraqlarının balansını və mədəniyyətlərinin harmonizasiyasını təmin edən yeni ideyalar və yaradıcı yanaşmaların, texnoloji və idarəetmə qərarlarının tətbiqini, bir işçinin effektiv fəaliyyət maraqlılığı üçün şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutan *innovativ fəaliyyəti həyata keçirməli və təşviq etməlidir*.

İşin əlaqələndirilməsi, qoyulmuş məqsədlərə nail olma, kollektivin ahəngdar işi və burada hər bir əməkdaşın fərdi qabiliyyətlərindən effektiv istifadə edilməsi üçün lider *müntəzəm olaraq müşavirələr keçirməlidir*. Bu prosesin müvəffəqiyyəti liderin *müxtəsər olmaq, güzgün ümumiləşdirmələr etmək, psixoloji mühiti anlamaq, qətiyyətlə, lakin xeyirxahlıqla natiqləri dayandırmaq və şüurlu konsensus əldə etməyə imkan yaratmaq qabiliyyətini daxil edərək*, onun iclası idarə etmək təcrübəsindən asılıdır. Belə müşavirənin dəyər meyarı *aydın və praktikada real həyata keçirilən qərardır*.

Uğurlu təşkil etmənin ən parlaq nümunələrindən biri - sənayedə *“keyfiyyət dərnəkləridir”*. “Keyfiyyət dərnəkləri” 1961-ci ildə Yaponiyada icad edilmişdir. 1980-ci il üçün o artıq 10 milyon nəfərdən çox insanı əhatə edirdi. Bu yenilik nəticəsində, artıq keçən əsrin 80-ci illərin sonunda Yaponiya məhsulunun keyfiyyəti üzrə dünyada birinci yərə çıxdı. Effektivliyi sayəsində, bu təcrübə ABŞ, Norveç, Tayvan, Cənubi Koreya, Sinqapur, Braziliya, Böyük Britaniya kimi və digər ölkələrdə geniş tətbiq edilməyə başlandı. Bu metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bölmə liderlərinin rəhbərliyi altında müəssisə işçilərinin könüllü qrupları tərəfindən hər həftə istehsal problemləri müzakirə edilir, təhlil olunur və yeni metodların praktikaya rəhbərliklə razılaşdırılmış tətbiqi yolu ilə çətinliklər aradan qaldırılır. Bu fəaliyyətin mühüm vasitəsi, liderlik təliminə yardım edən və kollektivin təşkilatı və yaradıcı qabiliyyətlərinin inkişafını stimullaşdıran *“beyin hücumudur”*.

### ***Vaxtın səmərəli idarə edilməsi***

Liderin yüksək idarəçilik mədəniyyətinin başlıca resurslarından biri - *vaxtın idarə edilməsidir*. *Vaxtın dəyəri onunla şərtlənmişdir ki, bu strateji həyat və fəaliyyət resursu əvəzolunmaz və geriyyə dönməzdir*. Kim tərəfindənsə müdrikcəsinə deyilmişdir: *“Vaxtı əbəs yerə sərf etmə: o, həyatın hazırladığı materialdır”*. İnsanın öz vaxtını səmərəli bölüşdürmə bacarığı – onun liderlik keyfiyyətlərinin həqiqi əlamətidir. Vaxtın şüurla idarə edilməsi - əməyin təşkilatı-texniki məsələləri və intellektual fəaliyyətlə məşğul olmaq, həmçinin şəxsi həyata, ailəyə, öz biliyini artırmağa, mədəni istirahətə, dostlarla ünsiyyətə vaxt ayırmaq üçün gün ərzində ondan səmərəli istifadə etmək imkanı verir.

*Vaxtın səmərəli idarə edilməsi*: real imkanları və resursları, müddətləri, prioritetləri və gözlənilən nəticələri hesaba almaqla, həyat fəaliyyətinin müəyyən müddətə planlaşdırılmasını; əhəmiyyətlik dərəcəsi və fəaliyyət xarakterindən asılı olaraq, işləri vaxt daxilində bölmək bacarığını; məcburi yolda və ya rəsmi icaslarda olma vaxtının istifadəsini; təxirə salınmanı tələb etməyən məsələlərin öz vaxtında həll edilməsini; işin maksimal həcmi-nin həvalə edilməsi hesabına yaradıcı vaxtı inzibati işlərlə məşğul etməmək



bacarığını; xidməti müşavirələrin maksimal konkretliyi və qısa müddətliliyini; telefon və elektron əlaqələrinin səmərəli istifadəsini nəzərdə tutur.

Vaxtın məhsuldar idarə edilməsində *diskresiya vaxtına xüsusi yer məxsusdur*. “Diskresiya vaxtı” – daha vacib strateji problemlərin həllinə sərf edilə biləcək vaxtdır. Lider *məhsuldar olmayan vaxtı* maksimal dərəcədə azaltmağa və *diskresiya vaxtını* artırmağa yaxud *kulturologiya dili ilə desək, idarəetmə mədəniyyətinin entropiyasını, onun faydalı iş əmsalının artırılmasına imkan verərək, maksimal dərəcədə azaldılmasına can atmalıdır*. Diskresiya vaxtının defisiti təşkilatın böyüklüyü ilə düz mütənəsbdir. Bunun üçün *təşkilatın effektiv idarəçiliyi ən qiymətli resursun - vaxtın idarə edilməsindən başlanmalıdır*.

## **Fəsil 14. Özünüidarə mədəniyyəti**

*Mədəniyyət - insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması haqqında qayğı kimi. İnsan dəyərinin mədəni ölçüsü. Özünüidarənin effektivlik formulu. Özünüidarənin baza prinsipləri, qaydaları və məntiqi. Öz “məni”ni idarə etmə. Öz fikirlərinin və hisslərinin idarə edilməsi. Şəxsi təyinat və həyatın mənası. İki dəyişən amil: şərait və seçim. Arzular, maraqlar, məqsədlər və özünüidarə mənbələri. Fəaliyyətin nəticələri- müvəffəqiyyətin meyarı kimi. Çətinliklər, uğursuzluqlar və məğlubiyətlərin aradan qaldırılması. Özünü təkmilləşdirmə. Ünsiyyət mədəniyyəti. Münaqişələrin idarə edilməsi. Xoşbəxtlik - həyat stimulu kimi. Məhəbbət - enerji mənbəyi kimi. Rifah - özünüidarə nəticələrindən biri kimi. Sağlamlıq - özünüidarə şərti və göstəricisi kimi.*

### ***Mədəniyyət - insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması haqqında qayğı kimi***

*Mədəniyyət – hər şeydən əvvəl, insan həyatının yaxşılaşdırılması və qorunması haqqında qayğının əks olunduğu tarixi prosesdir. Həyatı zərurətlər insanın enerjisini yaradır. Fasiləsiz öyrənmə ilə bağlı olan yaradıcı fəaliyyət insanın ömrünü uzadır, onu mənalı edir. Lesli Uayt mədəniyyəti enerji baxımından nəzərdən keçirir, belə ki, bu, bioloji enerjinin fasiləsiz hərəkət prosesidir. Enerji mübadiləsi kimi, Bodo Şefer, Con Templton və digər müəlliflər həyatı, kainatda qanunauyğun enerji mübadiləsini əks etdirən hadisə kimi nəzərdən keçirirlər. İnsanlar arasındakı münasibətlərin əsasını da münəzəm mübadilə təşkil edir. İnsanlar daim nə isə verirlər və nə isə alırlar.*

Belə mübadilənin məhsuldarlığı daha çox insanın səxavəti və mərhəmətindən, xeyirxahlığı və yaxşılığından, digər insanlara xidmət etmək, onlara müəyyən şeylər vermək, hədiyyələr bağışlamaq qabiliyyətindən, dəyərləri, bilikləri, hisslərindən, qayğı, diqqət və empatiya göstərməkdən, insanlara onların problemlərinin həllində və ehtiyac hiss etdikləri nəyi isə əldə etməkdə kömək göstərməkdən asılıdır. Bu “enerji” mövzusu, ətraf aləmin ibarət olduğu müəyyən enerjini bizim arzularımızın da daşdığını, bunun sayəsində insanın enerjisinin dünyanı yaxşılığa doğru dəyişə biləcəyini hesab edən Bodo Şefer tərəfindən diqqətlə nəzərdən keçirilmişdir. L. Uaytın mədəni inkişaf proseslərinin izahı üçün istifadə etdiyi enerji konsepsiyasındakı təkamül prinsipləri düzgün praktik tətbiq olunduqda insanın həyat qabiliyyəti potensialını yüksəltməyə kömək edir. Bu özünüidarə mədəniyyəti üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Öz gücünə inanmaq və mütərəqqi dəyişikliklərə hazır olmaq, mühüm nəticələr əldə etmək üçün risk etmək və naməlum olanın qarşısında yaranan qorxu hissini dəf etmək lazımdır. Bunun üçün *düzgün, düşünülmüş qərar qəbul etmək və onu həyata keçirmək lazımdır*. Düzgün qərar yalnız məntiqə, elmi biliklərə və praktik təcrübəyə əsaslandırılan zaman - yeni imkanlardır. Qətiyyətsizlik ən böyük təşəbbüsləri də məhv edir. İnsan öz üzərində işləməli və qələbə niyyətində olmalıdır. *Daimi özünü təkmilləşdirmədə şəxsiyyətin inkişafının, onun həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsi imkanlarının əsası qoyulmuşdur*. Bilik və əqli əmək – həyatın stimullaşdırılması və qocalmanın gedişini azaldan sonsuz prosesdir.

*Mədəni inkişaf prosesi* insanın yalnız maddi və ruhi tələbatlarının ödənilməsini deyil, həm də onun *yaşadığı mühitin formalaşdırılmasını*, insanın sağlamlığı və xoşbəxtliyi üçün aktual əhəmiyyət daşıyan, digər insanlarla onun münasibətlərinin ekologiyasını nəzərdə tutur. Beləliklə, *sağlamlıq və xoşbəxtlik – ən mühüm motivdir*, insanın dərk edilmiş və dərk edilməmiş tələbatıdır ki, onların təmin edilməsi *şəxsiyyətin düzgün özünüidarəsini* tələb edir. Təbii-coğrafi şərait, anadangəlmə keyfiyyətlər, sosial mühit, tarixi şərait və mədəni mübadilə kimi obyektiv-tarixi amillərlə bağlı olan insanın *fərdi mədəniyyətinin inkişafı* daha çox onun *tərbiyəsi, təhsili*, tələbatları, intellekti, ruhi dəyərlər sistemi, idealları, məqsədləri, xarakteri, qabiliyyəti, fəaliyyəti və imkanları ilə *şərtlənir*. Bunların arasında, ilk növbədə tərbiyəni və təhsili ayırmaq vacibdir. Sokrat biliyi - yaxşılıq, tərbiyəni, “özünü və öz yaxınlarının təhsilini” isə hər bir insanın müqəddəs borclarından biri hesab edirdi.

### ***İnsanın mədəni dəyər ölçüsü***

Mənim dərin inamıma görə, insan üçün onun *yüksək mədəniyyətli insan* kimi qəbul edilməsindən yuxarı qiymətləndirmə yoxdur və ola da bilməz.

Yer üzünün hansı nöqtəsində olsa da, insanın ruhi mədəniyyəti – onun dəyər meyarıdır. Bu keyfiyyət nə milli, nə dini mənsubiyyətdən asılı deyil. Bu – genetica, təhsil və tərbiyə məcmusudur, yalnız qismən insanın irqi, cinsi, yaşı, etnosu və yaşayış yerindən asılı olan, millidən və dinidən yuxarı meyardır. Bütün dünyada insanın bundan yüksək dəyər meyarı yoxdur. *Bizim insani dəyərimiz* tutduğumuz vəzifə ilə deyil, mədəniyyətimizin, biliklərimizin, həyata keçirdiyimiz fəaliyyətimizin və onun nəticələrinin əhəmiyyəti ilə müəyyənləşdirilir. Bununla bərabər keçmiş xidmətlərimiz hazırkı səmərəsizliyimizə bəhanə ola bilməz, çünki insan hər vaxt yüksəlməli və inkişaf etməli, özü üçün yeni imkanlar açmalı, gələcəyi görməyə və onu qurmağa qadir olmalıdır. *Mədəni insan* daim təkmilləşməyə can atmalı, öz həyat və fəaliyyət texnologiyalarını yaxşılaşdırmalı, əməyinin effektivliyini artırmalı, yeni nəticələrə nail olmalı, yeni ideyalar generasiya etməli və müvəffəqiyyət üçün innovasiyalı imkanlar yaratmalıdır. İnsan haqqında sözlərinə görə deyil, əməllərinə görə mülahizə yürüdürlər.<sup>55</sup> İnsanları şəxsi həyat fəaliyyəti nümunəsi ilə inandırmaq lazımdır. Başqalarına təsir göstərmək üçün işlərində şəxsi nümunəsi ilə özünün inamını və həqiqiliyini təsdiq edərək, onları ruhlandırmaq lazımdır. Bizim sözlərimizin ən yaxşı inandırıcılıq vasitəsi fəaliyyətimiz və tərəfimizdən əldə olunan nəticələndir. İnsan özündə *təbii eqoizmi və altruizmi* şüurlu surətdə birləşdirməyi bacarmalıdır. Çünki ifrat eqoizm, başqalarının tələbatlarına etinasızlıq göstərərək, daxili, ruhi sakitliyin yoxluğu ilə nəticələnir ki, bu da uğur üçün çox yüksək qiymət olur. *Başqasına qarşı özünə olduğu kimi münasibət göstərmə*, ətrafdakıların uğurunu anlama və həqiqi maraqlılıq, insanlara ehtiyacında olduğunu verməyə can atmaq, onlar tərəfindən inam və xeyirxahlıq doğurur, bizə kömək etmək, bizimlə dostluq və əməkdaşlıq etmək arzusuna səbəb olur.

Dünyanı ruhi mədəniyyət – aqlın mədəniyyəti və qəlbin mədəniyyəti idarə edir. Məhz o, Krinstian Bove tərəfindən bütün qanunların ən böyüyü kimi təyin edilən mütərəqqi inkişaf qanununun gerçək məğzi və hərəkətverici qüvvəsidir. Öz şüuruna və öz iradəsinə sahib olma, özündə həyata nikbin münasibət yaratma bacarığı insanın mütərəqqi inkişafı üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir. Əgər günəşin həyatyaradıcı enerji mənbəyi təbii daxili istilik-nüvə reaksiyalarıdırsa, onda *mədəniyyət – həyatın və insan inkişafının tükənməyən süni mənbəyi*, xeyirxahlığın, məhəbbətin və quruculuğun faydalı enerjisidir. İnsanın həyatı təminatı üçün təbii işıq, hava, su, od, torpaq, bitkilər və heyvanlar, qida, hərəkət, yuxu kimi, mədəniyyət enerjisi də o qədər əhəmiyyətlidir.

---

<sup>55</sup> Demosfen əməlsiz sözü dəyərsiz və mənasız hesab edirdi.

## Özünüidarənin effektivlik formulu

Biliklərin, bacarıqların, mütəşəkkilliyin, mənəviyyatın və yaradıcı fəaliyyətin məcmusu - insanın yüksək ruhi mədəniyyəti, özünüidarə mədəniyyəti olmadan təsəvvüredilməzdir. Piter Druker xüsusi şəxsiyyət menecmentini, “hər birimizdən, xüsusilə əqli əmək işçilərindən tamamilə yeni fəaliyyətlər tələb edir”, - deyərək qeyd edərək, onu insana yanaşmada inqilab adlandırdı. Şəxsiyyətin menecmenti məsələlərinə toxunaraq o, effektiv həyat fəaliyyətinə imkan verən biliklərin tətbiqinin əhəmiyyəti haqqında, öz keyfiyyətləri və qabiliyyətlərinin yaxşılaşdırılması, həmçinin öz əlaqə prinsiplərinə və mənəvi dəyərlər sisteminin qorunmasına riayət edilməsi haqqında danışır. O qeyd edir ki, uğurlu karyera üçün həyatda öz yerini tapmaq, istənilən imkanlar üçün açıq olmaq, öz münasibətlərini məcburiyyət üzərində deyil, etimad və qarşılıqlı anlaşma üzərində qurmaq çox vacibdir.

Əgər özünüidarə mədəniyyətinə *onun mahiyyəti baxımından nəzər yetir-sək*, onda biz, cəmdə həyatımızı təmin edən prinsiplərin, metodların, məqsədli istiqamətlərin və qaydaların bütöv sistemini aşkar edirik. *Özünü idarə etmək* - öz həyatını düzgün qurmaq, öz sağlamlığını qorumaq, şəxsiyyət kimi formalaşmaq, öz biliklərinin və bacarıqlarının səviyyəsini yüksəltmək, digər insanlarla düzgün münasibətlər qurmaq, möhkəm ailə yaratmağı bacarmaq və öz qabiliyyətlərimizə uyğun sevimli sənət seçmək, vicdanla çalışmaq, öz fəaliyyətində yaxşı nəticələrə nail olmaq, bizi güclü edən çətinliklər qarşısında heç vaxt geri çəkilməmək, cəmiyyətə, dövlətə və bəşəriyyətə faydalı olmaq deməkdir. *Özünü idarə etmək* – həyatın problemləri və çətinliklərindən çəkinmək deyil, öz həyat səbatını və mərdliyini, özünün mübarizə aparmaq və qalib gəlmək bacarığını möhkəmləndirərək, onları aradan qaldırmaq deməkdir, çünki çətinliklər – müvəffəqiyyətin tərkib hissəsidir. *Özünüidarə* - özü və digər insanlar qarşısındakı məsuliyyəti, özünə və yaxınlarına görə, öz sözlərinə, hərəkətlərinə və özünün hörmət və etiraf-la mükafatlandırılan fəaliyyət nəticələrinə görə *məsuliyyəti nəzərdə tutur*. Mənə elə gəlir ki, *şəxsiyyətin özünüidarə effektivliyinin formulu*nu aşağıdakı tələblərlə şərtləndirmək mümkün olardı: biologiya, fiziologiya, antropologiya, psixologiya, tibb, ekologiya, cismani mədəniyyət, düzgün qidalanma, etika, hüquqlar, insan münasibətləri mədəniyyəti, din və insanın həyat fəaliyyətinin digər sahələrinin əsaslarını bilməklə; məqsədlərin düzgün təyini və mənəvi həyat prinsiplərinin seçimi ilə; insanın digər insanlarla münasibətlərinin harmoniyasına və ətraf mühitə onun məsuliyyətli münasibətinə yardım edən təbiət və həyat qanunları biliklərinə, təcrübəyə və xoş məram əsaslanan müdrikliklə; şüuru vasitəsi ilə öz təfəkkürünü, niyyətləri və davranışını istiqamətləndirmək və nəzarət etmək qabiliyyəti ilə; insanın

seçdiyi prinsiplərin həyata keçməsinə təmin edən möhkəm iradə, düzgün həyat tərzini və şəxsiyyətin davranış mədəniyyəti ilə.

Lusi Anney Seneka deyirdi: “Öz üzərindəki hakimiyyət - ən yüksək hakimiyyətdir”. Həyatda qoyulmuş məqsədlərə yetişmək, həmçinin insanları uğurla idarə etmək üçün insan özünü idarə etməyi bacarmalıdır. Bu, kifayət qədər çətin, lakin yerinə yetirilə bilən tapşırıqdır. O, müəyyən biliklər və praktik məharət, məqsədyönlülük, mütəşəkkillik, iradə, etika və vicdanlı əmək tələb edir. Özünə tabe ola bilmək bacarığı olmadan çətin ki, başqalarının tabe olmasına nail olmaq mümkün olsun. *Özünüidarə mədəniyyətinin formalaşdırılmasına universal kulturoloji biliklər imkan yaradır.* Onlar bizə həyatımızı düzgün qurmağa, mənəvi və fiziki sağlamlığımızı qorumağa, həyatda uğurlara və xoşbəxtliyə nail olmağa yardım edir. Biz necə də tez-tez *insanın təyinatı, həyatın mənası, mövcudluğumuzun məqsədi haqqında, çətinliklərin və böhranların səbəbləri haqqında, həyatımıza nəzarət etməyin zəruriliyi haqqında, düzgün qərarların vaxtında qəbul edilməsi haqqında* suallar veririk. Bu və digər həyatı vacib suallara düzgün cavab almağa, çətinlikləri dəf etməyə və harmonik inkişafa nail olmağa “*kulturologiya piramidasının*” pillələri üzrə şüurumuzun məntiqi yolu kömək edir. Mahiyyətin, xüsusiyyətlərin, tarixin və nailiyyətlərin ardıcıl surətdə dərk edilməsi - təbiətin və cəmiyyətin inkişaf qanunlarını, həmçinin həyatı yaxşılaşdırmanın və daha yaxşı gələcəyi qurmağın kreativ imkanlarını açan – *həyat fəaliyyəti texnologiyalarını* başa düşməyə *aparır*. Bu formul yalnız milli və qlobal səviyyəli idarəetmə qərarları üçün deyil, *şəxsiyyətin özünüidarə sisteminin təkmilləşdirilməsi* üçün də ədalətlidir. Bu universal kulturoloji metodun praktik əhəmiyyəti onunla şərtlənir ki, o, konkret situasiyanı düzgün planlaşdırmaq və qiymətləndirmək, idarəetmə sisteminin hərəkət vektorunu korrektə etmək, gözlənilən nəticələrə nəzarət etmək və insanın baza tələbatlarına və dəyişən maraqlarına cavab verən şüurlu modellər yaratmağa imkan verir.

### ***Özünüidarənin baza prinsipləri, qaydaları və məntiqi***

Özünüidarə və uğurlu fəaliyyət problemlərinə çoxlu kitablar həsr edilmişdir. Onların bir sırasında obyektiv məntiq və bəşəriyyətin bir çox nəsillərinin həyat təcrübəsi əsasında sağlam həyat tərzini yaratmağa və şəxsi uğur qazanmağa kömək edən qanunauyğunluqlar sistemləşdirilmişdir. Özünüidarə, həyatda uğur və xoşbəxtlik qazanmaq kimi problemlər bu və ya digər dərəcədə çoxlu sayda görkəmli əsərlərdə - onların arasında Key Kavusun, Nəsirəddin Tusinin, Mişel Monten, Deyl Karneqi, Piter Druker, Con Adair, Con Templton, Bodo Şefer, Brayən Adams, Co Vitale, Robin Şarm, Paolo Koelo, Markes, Mark Fişer, P.S.Taranov, M.Norbekovun kitablarını xüsusi

ayırmaq lazımdır - görkəmli tarixi şəxsiyyətlərin aforizmlərində və əxlaq qaydalarında öz əksini tapmışdır. İ.V.Dubrovina, A.B.Qolubovski, Y.L.Kolominski, B.S.Kruqlov, A.B.Obolonski, V.A.Rıbakov, M.Knyazev və bir çox sovet müəllifləri öz əsərlərində müxtəlif sosial-mədəni situasiyaları, insan münasibətlərini, həyat fəaliyyəti və müvəffəqiyyətə nail olma texnologiyalarını təsvir edirlər.

Özünüidarə mədəniyyətinin mənbəyi öz kökləri ilə əsrlərin dərinliklərinə gedib çıxır. Qədim yunan filosofu Fales deyirdi: “Hakimiyyətdə olarkən, özünü idarə et”. Görünür ki, hələ o vaxtlar daxili intizam və qətiyyətə, inada, məqsəd üzərində diqqətini cəmləmək qabiliyyətinə sahib olmağın zəruriliyini, “tələsmədən tələsməyi”, öz resurslarını səmərəli istifadə etməyi həyat özü antik insana diktə edirdi. *Özünüidarə mədəniyyətinin əsasını da bütövlükdə insanların idarə edilməsində olan baza prinsipləri, qaydalar və məntiq təşkil edir.* Lakin onlar öz xüsusiyyətlərinə malikdirlər. Özünü idarənin effektivliyi məsələlərinə toxunaraq Piter Druker deyir ki, bunun üçün “hər bir əqli əmək işçisi yüksək səviyyəli rəhbər kimi düşünməli və fəaliyyət göstərməlidir”. *Özünüidarə müvəffəqiyyəti əsas etibarilə insanın bilikləri və qabiliyyətləri, tələbatları və məqsədlərindən asılıdır.* Özünüidarənin məqsədi insanın özü, onun həyat fəaliyyəti, rifahı, sağlamlığı və xoşbəxtliyidir. *Özünüidarə mədəniyyətinin əhəmiyyəti* onunla şərtlənir ki, məhz insan, fərd - ailənin, dövlətin, cəmiyyətin və bütün bəşəriyyətin əsasıdır və beləliklə, sosial-mədəni tərəqqinin hərəkətverici qüvvəsi və məqsədi kimi çıxış edir. Həyat və dünya onun üzərində dayanır, onun köməyi ilə daha yaxşı gələcək qurulur. Dünya sivilizasiyasının bu günü və gələcəyi üçün özünüidarə mədəniyyətinin dəyəri daha çox bununla şərtlənir.

*Özünüidarə mədəniyyəti* zamanın sınağından çıxmış *ruhi prinsiplər və qaydalara*, insan münasibətlərinin yüksək mədəniyyətinə, bəşəriyyətin müxtəlif mədəniyyətləri və sivilizasiyalarına mənsub olan bir çox nəsillərin həyat fəaliyyəti təcrübəsinə *istinad edir.* O, *həyatın - qanunauyğunluqların və təsadüflərin birləşməsi olduğu anlayışını* nəzərdən keçirir. Həyat qabiliyyətinin yüksək səviyyəsinə yetişmə üçün birinciləri dərk etmək və ikincilərə hazır olmaq lazımdır. *Mədəni insan* bugün dünənkindən daha yaxşı, sabah isə - bugünkündən daha yaxşı olmağa can atmalıdır. Bununla bərabər *öz həyat fəaliyyətinin müxtəlif sahələrində göstəriciləri daim yaxşılaşdırmaq* lazımdır. Bu - *sağlamlıq, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, peşə və ictimai fəaliyyət, iqtisadi vəziyyət, biliklərin və qabiliyyətlərin inkişafı, imkanların genişləndirilməsi, mədəni asudə vaxt və s.-dir.* Bodo Şefər bunun üçün bizə nümunə olan insanların, bizi ruhlandırان kitabların, öz həyatımızı daha yaxşı anlamağa kömək edən gündəliklərin, həmçinin bizə yeni yollar göstərən və yeni stimullar verən seminarların köməyindən istifadə etməyi

tövsiyə edir. O, qələbəyə istiqamətlənən və öz arzusunu həyata keçirməyi arzulayan insanlara səhvlər üzərində öyrənməyi və özündə inam formalaşdırmağı, bu məqsədlə “ideyalar”, “öyrənmə” və “müvəffəqiyyət” gündəliklərini tutmağı təklif edir. Con Templton qeyd edir ki, öz həyatını faydalı və xoşbəxt etmək üçün *həyatın ruhi qanunlarını dərk etmək və onlara əməl etmək*, düzgün prinsipləri əldə rəhbər tutmaq, hikmət öyrənmək, bəşəriyyətin mədəni irsini və müasir nailiyyətlərini mənimsəmək lazımdır. Yüksək mədəniyyətin tərbiyə edilməsi, həm əlverişsiz genetikə, həm də insanın yaşadığı sosial mühitlə törənmiş neqativ keyfiyyətlərin təcəssüm olunduğu şəri, tədriclə, addım-addım aradan qaldırmağa imkan verir. Uilyam Şekspir deyirdi: “Hamını sev, seçilmişlərə inan, heç kimə pislik etmə”. Həyatda sağlamlığın, rifahın, uğurun və xoşbəxtliyin asılı olduğu şüurlu mənəvi prinsipləri gözləmək çox vacibdir. Bu altruist prinsiplər insanlara təmənnəsiz xidmət etməyi, onlara xeyirxahlıq və diqqət təzahürünü, onlara - sözlə, əməllə, məsləhət və şəfqətlə qayğı göstərməyi nəzərdə tutur. *Bütün dinlərin qızıl əxlaq qaydası* belədir ki, insan özünə qarşı necə münasibət göstərilməsini istəyirsə, digər insanlara o cür münasibət göstərməlidir. Yaxşılığı yüksək qiymətləndirən Fales qeyd edirdi ki, “yaxşılıq sayəsində bütün özgə olan öz təbii qüvvəni tapa və faydalı ola bilər”. Albert Eynşteyn hesab edirdi ki, “ayrılıqda götürülmüş insanın həyatı yalnız, onun başqalarının həyatını daha gözəl və daha nəcib olmasına kömək etdiyi dərəcəyə qədər mənəvi mülkiyyətdir”.

### **Öz “məni”ni idarə etmə**

*Mədəni insan güclü ruha və öz “məni”ni idarə etməyə imkan verən müəyyən müdriklilik dərəcəsinə sahib olmalıdır. Bu - təkni, özünə nəzarəti, səmimi və ardıcıl olmaq bacarığını, insanları sevməyi və eqosentrizmdən uzaq olmağı nəzərdə tutur. Sofokl müdrikliliyi səadətənin doğma anası adlandırdı. Bodo Şefer parlaq həyatı nümunələr üzərində o haqda danışır ki, öz daxili aləmi üzərində hakimiyyəti saxlayaraq, müdrik insan neqativ hisslərin və dağıdıcı əməllərin qarşısını alır. Sosial ədalətsizlik, çətinliklər və maneələr şəraitində təbii kimi görünən acıqlılığını dəf edərək, mədəni insan “şərətin qurbanı” psixoloji mövqeyindən çəkinir və müqəddaratını öz öhdəsinə götürərək, qoyulmuş məqsədə çatmaq imkanlarını axtarır. Söhbət nifrət hissindən, bu hiss üçün bütün əsaslar olsa belə, azad olma bacarığından, hiddət enerjisini idarə etmə və onu öz vəziyyətinin və başqa insanların vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına yönəltmə qabiliyyətindən gedir. Bizim pozitiv və nikbin ruhdan doğulan şövqümüz yalnız bizi uğura aparən enerjini yaratmır, həm də başqalarını yüksək düşüncələrə və nəcib əməllərə ilham-*

landırır. Keyfiyyət və müvəffəqiyyət əldə etmək üçün hər bir işi *ağılla, vicdanla, məhəbbətlə* görmək lazımdır. Belə yanaşma ən mürəkkəb problemlərin həllinə doğru bizə yol açır və qeyri-məhdud imkanları ortaya çıxarır. *Vaxt və gərgin əmək bizi addım-addım arzu edilən məqsədə gətirib çıxarır.* İnsan ruhunun mədəniyyəti və yaradıcı gücünün görkəmli rəmzlərindən biri olan İohan Volfanq Höte, özünün yekun fəlsəfi əsərində - “Faust” faciəsində həyatın mənasının axtarışını təcəssüm etdirmişdir. Jan Jak Russodan sonra şəxsiyyətin azad inkişafı konsepsiyası ilə çıxış edərək, Höte tezliklə əmin oldu ki, cəmiyyətin həyatında nəyi isə dəyişmək yalnız bütün sistemi, qoyulmuş qaydanı, ictimai həyatın formalaşmış quruluşunu (cəmiyyətin sosial mühitini – F.M.) dəyişməklə mümkündür. Cəmiyyəti və mühiti dəyişmək iqtidarında olan qüvvəni o, - sxolastik elmə, meşşan əxlaqına və ortodoks xristian dininə qarşı müharibə elan etmiş insanda görürdü. Doktor Faustun obrazında o, taleyə baş əyməyən, həqiqət axtaran, məhəbbət və əsl azadlıq əldə etməyə can atan insana özünəməxsus himn yaratmışdır.

*İnsanın uğurlu inkişaf və özünüidarə imkanlarını nəzərdən keçirən* çoxlu sayda müasir konsepsiyalar mövcuddur. Məsələn, Moskva İnsanın özü-nübərpası institutunun rəhbəri, “qalib gəlmək məharəti” üzrə mütəxəssis kimi tanınmış professor Mirzəkərim Norbəyov orqanizmin sağlamlaşdırılması və cavanlaşdırılması və müvəffəqiyyət əldə etmənin orijinal sistemini yaratmışdır. Bu sistemin əsasını insanın – bədənin, aqlın, hissələrin və qəlbin vahid tamı olaraq nəzərdən keçirilməsi təşkil edir. İnsanın uğursuzluqları və ya onun fiziki xəstəlikləri “tarazlığın itirilməsinə” gətirən bu sistemin bütövlüyünün pozulması kimi nəzərdən keçirilir. Xəstəliklərin və uğursuzluqların əsas amillərindən biri qorxudur ki, onu arzuların həyata keçirilməsinə imkan verən ruhi harmoniyanı əldə etməklə dəf etmək lazımdır. Əsas ideya – həm sağlamlıq, həm də uğur əldə etmək üçün lazım olan, pozitiv enerjini yaradan və ya cəlb edən pozitiv təfəkkürün və nikbin əhval-ruhiyyənin aprior yaradılması zəruriliyindən ibarətdir. Ən ekstremal situasiyalarda öz gücünə inanmaq, daxili müqaviməti dəf etmək, öz üzərində inadla işləmək lazımdır. Bu psixoloji yanaşma insanın sağlamlaşdırılmasının əsası kimi götürülür və “Millionerlər məktəbi” kursunda istifadə edilir. Əsas ideya ondan ibarətdir ki, əgər insan uğurlu olmaq istəyirsə, ruhi qüvvələrini səfərbər etməli, fikrən uğurlu insana çevrilməli və psixoloji olaraq “uğur oyununu oynamağa” başlamalıdır. Norbəyov hesab edir ki, əgər insan varlanmaq - konkret məqsədi qoyursa, onda çox qısa müddətdə buna nail olur.



## **Öz fikirləri və hisslərinin idarə edilməsi**

*Özünüidarə mədəniyyəti öz düşüncələrinin idarə edilməsindən başlayır.* Öz şüurunu pozitiv düşüncələrə, xeyirxah arzulara və şüurlu əməllərə yönəldərək onu idarə etmək bacarığı - nikbin dünyagörüşünü, “tunelin sonunda işığı görmək” qabiliyyətini, istənilən situasuyada uğurlu sonluq gözləyərkək həyata və onun müxtəlif hadisələrinə pozitiv münasibət bəsləməyi nəzərdə tutur. Mark Avreli hesab edirdi ki, özünü təhlükəsizlikdə hiss etmək üçün sizi narahat edən şeylərə qarşı münasibəti dəyişmək lazımdır. Haqqında Ronda Bern, C. Vitale və digər müəlliflərin kitablarında yazılmış “Cazibə qanununda” *arzularına çatmasında insanın təxəyyülünün, fantaziyasının rolu* xüsusi qeyd edilir. “Cazibə qanununun” mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bizim fikirlərimiz haqqında düşündüyümüz şeyləri cəzb edir. Bunun sayəsində pozitiv təfəkkür pozitiv keyfiyyətlərin formalaşmasına səbəb olur, pozitiv hadisələri, yaxşı insanları, arzu edilən məqsədləri cəzb edir. Eyni zamanda opponentin provokasiya məqsədilə edilməyən təcavüzünə adekvat reaksiyadan, onun mühakimələri və cavab hərəkətlərindən özünü saxlamaq bacarığı ilə sizə yönəldilən neqativ enerjini neytrallaşdırmaq olar. Görünür ki, Templton bu məsələni nəzərdən keçirərək təxəyyülün nəcib təsirinə diqqət yetirir və qədim məsələni gətirir: “nəyi təsəvvür etmək mümkündürsə, ona nail olmaq olar”. Bizim fikirlərimizə forma verən təxəyyülümüzü idarə etmək qabiliyyəti aydın obrazlar və mənzərələr yaratmağa imkan verir ki, bunlar da böyük istək və məqsədyönlülük sayəsində həyata keçirilə bilər. Əgər insan öz qüvvəsinə inanırsa, ağılı, biliyi, bacarığı, məsuliyyəti, iradəsi və səyi ilə fərqlənirsə, o öz imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirir və mümkün olmayanı – mümkün edə bilər.

*İnsanın fikri azad olmalıdır.* Bu, bizim müstəqil inkişafımız və həyata düzgün münasibətimizin mühüm şərtlərindən biridir. Lakin o, şüura əsaslanmalı və daim elmi biliklə qidalanmalıdır. Təhsil və maarif, o cümlədən, müntəzəm şəxsi təhsil, gerçəkliyin tənqidi təhlili - həyatın bir çox obyektiv imkanlarından bizi məhrum edən təfəkkür məhdudluğundan xilas olmağa kömək edir. Fikirlərin pozitiv istiqamətə dəyişdirilməsi bizim tərəfimizdən həyatın qavranılmasının pozitiv dəyişikliyinə aparır. Biz bu problemin ardıcılıq yolu ilə keçməsinə dünya mədəniyyəti tarixində də görürük. Lao-Tszi deyirdi: “Öz fikirlərinizə qarşı diqqətli olun – onlar əməllərin başlanğıcıdır”. “Bilik üçün, sakit həyat üçün və hər bir işin uğuru üçün insanın öz düşüncələrinə sahib olması qabiliyyətindən daha vacib çətin ki bir şey olsun”, - deyə Con Lokk qeyd edirdi. Düzgün qərar qəbul edərək və onları ardıcıl həyata keçirərək, biz istənilən çətinlikləri aradan qaldırmağa, arzularımızı reallığa çevirməyə qadirik. Pozitiv fikirlər və əməllər, yaxınlara və dostlara

bağlılıq və hörmət xüsusi energetika yaradır ki, bu da digər insanları bizə tərəf çəkir, hər bir mədəni insan üçün həyati vacib olan qarşılıqlı anlaşma, dostluq və məhəbbət atmosferini formalaşdırır. “Mənəvi mədəniyyətin mümkün ən yüksək mərhələsi - öz fikirlərimizə nəzarət etməyə qadir olduğumuzu başa düşdüyümüz zamandır”, - deyər Çarlz Darvin qeyd edirdi. Con Templton deyir: “Sizin öz fikirlərinizi idarə etməyi öyrəndiyiniz dərəcədə, müsbət və yaxşı fikirlər həyatınızı daha yaxşıya doğru dəyişəcəkdir”. Mark Avriinin məşhur “fikirlərin sənin həyatına çevrilir” sözlərinə istinad edərək, istedadlı psixoloq və humanist, insanın həyat fəaliyyətinin pozitiv enerjisinin saxlanması üçün “sıxışdırıb çıxartma metodunu” təklif etmişdir. Onun mahiyyəti bundadır ki, əgər insan öz şüurunu pozitiv və faydalı fikirlərlə doldurarsa, orada pis fikirlərə yer qalmayacaqdır. Bizim həyati məqsədlərimizə çatmağa imkan verməyən gərəksiz və neqativ fikirlər şüurdan sıxışdırılıb çıxarılır. Beləliklə, öz şüuruna nəzarət etməyi öyrənərək, təfəkkürünü digər obyektə keçirmək mümkündür, və arzu olunmayan fikirlər yox olur. Neqativ fikirlərin sıxışdırılıb çıxarılmasının daha bir metodu “onları sakitcə buraxmaq” bacarığındadır: neqativ fikirlər “gəldikləri sonsuz heçliyə buraxılırlar.” C.Templtonun “*sıxışdırıb çıxartma metodu*” – paxıllıq, nifrət, tamahkarlıq, egoizm, gərəksiz tənqidbazlıq, qisasçılıq və s. kimi insan sağlamlığına dağıdıcı təsir göstərən keyfiyyətləri aradan qaldırmağa imkan verir.

Beləliklə, reallıq daha çox aqlımız və qəlbimizlə, dünyagörüşümüz və xarakterimizlə, ruhi mədəniyyətimizlə şərtlənən - bizim *daxili qavramamızdan* asılıdır. *Nəcib fikirlər nəcib əməllər doğurur.* Əgər insan özünə inanırsa və bu inamı konkret əməllərlə möhkəmləndirirsə, öz bilikləri və bacarıqlarını təkmilləşdirirsə, çətinliklərə və əlverişsiz şəraitlərə baxmayaraq arzu edilənə nail olmaqda inad və mətanət göstərsə, qəlbin nəcib niyyətləri reallaşır. Çətinliklər bizim qabiliyyətlərimizi inkişaf etdirir, iradəmizi möhkəmləndirir, həyat təcrübəmizə imkan yaradır, bizi mərd və güclü edir. Pozitiv obraza istiqamətlənmə, həyatın dövriliyinin ağılla qavranılması, özünə inan, bizə bağlılanmış həyat nemətlərinə görə minnətdarlıq hissi, cəmiyyətin rifahı naminə quruculuq - bizim üçün uğura, müvəffəqiyyətə, xoşbəxtliyə və yeni imkanlara qapılar açır. Özündə həyat qabiliyyətinin və mübariz insan xüsusiyyətinin istehsalı - dinamik fəaliyyəti, progressiv inkişafı və qoyulmuş məqsədlərə çatmağı təmin edir.

*İnsanın təfəkkür mədəniyyəti* bütövlükdə şəxsiyyətin intellektual mədəniyyətini təşkil edən təbii ağıldan və əldə etdiyi biliklərindən asılıdır. Fales deyirdi: "Bədənin fərəhi - sağlamlıqda, aqlın fərəhi – bilikdə olur." Henri Tomas Bokl intellektual mədəniyyətə haqq qazandıraraq, qeyd edirdi ki, “qaranlığı hiss etməyən kəslər, işığı heç vaxt axtarmayacaqlar”. *İntellek-*

*tual mədəniyyət* - insanın inkişaf imkanlarını müəyyən edən həyat fəaliyyətinin başlıca hərəkətverici qüvvəsidir. Bu mədəniyyətin təbii mənbəyi – insan beyninin fəaliyyətini, təfəkkür prosesini idarə edən insan şüurudur. Şüur fikri generasiya edir və bizim həyat proqramımızı müəyyən edir. Təfəkkür məhdudluğundan azad olmaq, bizə həyatı kainatın imkanları müxtəlifliyində görməyə imkan verən ağıl və bilikləri daim inkişaf etdirmək, həyat hadisələri və faktlarını, insanların davranışını və hərəkətlərini düzgün başa düşmək və interpretasiya etmək lazımdır. Cahilliyi, insan mədəniyyəti və sivilizasiyası haqqında bilikləri yaymaqla aradan qaldırmaq lazımdır. Yaxşını pisdən ayırmaq qabiliyyətinə böyük qiymət verən Sokrat qeyd edirdi: “Yalnız bir yaxşılıq – bilik və yalnız bir pislik – cahillik var.” Templton deyir: “Tırtıl yanında yarpağa qonan kəpənəyi tanımaq halında deyil. Ehtimal ki, tırtıl kəpənəyi hətta görmür, çünki tırtılın real həyatında kəpənəklər mövcud deyil!” Dialektikası Platona böyük təsir göstərmiş Herakl Efesski insan cahilliyini ifşa edərək qeyd edir ki, “İtlər o kəslərə hürürlər ki, onları tanıyırlar.” İntellektual mədəniyyətin açdığı imkanlardan biri – *kainatın və insanın həyat fəaliyyəti qanunlarının*, baş verən təzahürlər, hadisələr, proseslər və insanların *düzgün dərk edilməsidir*. Bu anlama insanın həyat fəaliyyətini və bizim emosional mədəniyyətimizi idarə edən şüurun qüvvəsini təsdiq edir. Bu və ya digər mühüm problemlərin həlli zamanı o öz hakimiyyətini və özünün qalibyyət əzmini təsdiqləyərək, qeyri-müəyyənlik qarşısında yaranan qorxu hissini aradan qaldırmağa imkan verir. İntellektual mədəniyyət müdriklilyə - biliklərlə, təcrübə ilə və humanizmlə zənginləşdirilmiş ağılın keyfiyyətinə nail olmağa imkan verir. Müdriklilik - həyat qanunlarını düzgün anlamaq, səhvlərdən ibrət almaq, olanların mahiyyətini və xüsusyyətlərini müxtəlif tərəflərdən görmək, pozitiv nəticələrə və insan münasibətlərinin harmoniyasına nail olmağa yardım edən ağıllı qərarlar qəbul etmək qabiliyyətidir.

Mədəni insanın özünü idarə etməsi, *öz emosional vəziyyətinə*, ətrafdakıların neqativ hərəkətinə qarşı öz reaksiyasına *nəzarət etmək* bacarığını nəzərdə tutur. Düzgün yol – öz enerjisini sizə layiq olmayan insanlarla münasibətlərin aydınlaşdırılmasına deyil, həyatın başlıca dəyərlərinə: məhəbbətə, dostluğa və yaradıcılığa yönəlmədir. Əlbəttə, bu zaman digər insanın dost olmayan münasibətinin, həmçinin predmetə öz davranışının səbəblərini aydınlaşdırmaq, onun digər insanlarla münasibətdə gərginlik səbəbi olub-olmadığını təhlil etmək vacibdir. Mədəni insanın statusu *paxıllıq* kimi neqativ keyfiyyətlə bir araya sığışmır. Paxıllıq hissənə müqavimət göstərə bilməyən insanlar özünü təkmilləşməyə qadir deyillər. Onlar başqalarının yaxşı cəhətlərini obyektiv qiymətləndirməyi bacarmırlar və onu ətrafdakıların gözündən salmaq üçün bütün mümkün nöqsanları və çatışmazlıqları öz həsəd

obyektinə aid etməyə çalışırlar. Paxıllıq hissini dəf edilməsi öz qüvvəsinə və şəxsi məziyyətlərinə inam tələb edir. Danılmaz uğurlar əldə etmiş istedadlı insanların üstünlüklərini özünü təkmilləşdirmə üçün şans və təcrübə kimi dərk etmək lazımdır.

### ***Arzular, maraqlar, məqsədlər və özünüidarə mənbələri***

*Özünüidarə prosesində insan iki dəyişən amilin nüfuz dairəsində olur: şərait və şəxsi seçim. Seçim – onun qəbul etdiyi qərarlardır. Bu qərarlar mühüm rol oynayırlar və əgər onlar şəxsiyyətin inkişafı üçün əlverişli deyilsə, şəraiti dəyişə bilərlər və dəyişməlidirlər. Bunun üçün insana, bütövlükdə, şəxsiyyəti və onu əhatə edən aləmi dəyişməyə qadir olan, yüksək mədəniyyəti təşkil edən məqsədyönlülük və möhkəm iradə, məntiq, biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik lazımdır. Görünür, hər idealda hər bir insan üçün öz təyinatını, həyatının mənasını dərk etmək və buna uyğun olaraq öz həyat fəaliyyəti proqramını hazırlamaq vacibdir ki, onun həyata keçirilməsi ilə ola bilər, insanın inkişafına müəyyən töhfə verilsin və tarixdə bir iz qoyulsun. Blez Paskal deyirdi: “Öz həyatının mənasını bilməyən insanlara yazıqlar olsun”. Bizim nəticələrimizin uğuru - konkret məqsədləri, problemlərin mahiyyətini anlamağı, prinsiplərin və metodların seçilməsini, prioritetlərin müəyyən edilməsini, məqsədə çatma vaxtının təyini nəzərdə tutan vasitədən - düşünülmüş fəaliyyətlər planından asılıdır. Eynilə biznesdə effektiv menecementin insanların tələbatlarının başa düşülməsi və ödənilməsi ilə şərtləndiyi kimi, uğurlu özünüidarə - öz arzuları, maraqları və məqsədlərinin başa düşülməsi və həyata keçirilməsindən asılıdır. Həyatımızın mənası ilə şərtlənən həyat məqsədi haqqında daim xatırlamaq lazımdır. Hələ XVI əsrdə intibah dövrünün görkəmli nümayəndəsi olan Mişel Monten qeyd edirdi ki, “təyinat limanı olmayan kəs üçün heç bir külək arxadan əsən olmur.” Aydın məqsəd - insanın həyat fəaliyyəti enerjisinin fəallaşdırılması üçün texnologiyalar və iradə – müəyyən zaman müddətində həyatın mənasına uyğun olan, qoyulmuş məqsədə nail olma üçün zəruridir. Belə texnologiya kimi, güclü arzunun təmərküzləşməsinin, fokusunun yığılmasının onun real həyata keçirilmə stimulu olduğunu güman edərək, Templton, “enerjinin bir yerə cəmləşməsinin alışma əmələ gətirənəddək günəş şüalarının böyüdücü şüşə ilə fokusa yığılmasında olduğu kimi, öz dərrakəsini güc nöqtəsinəddək bir yerə cəmləməyi” tövsiyə edir.*

*Böyük məqsədlər olmadan böyük işlər yoxdur. Lakin insanın məqsədi iki kateqoriyada ola bilər: idealı ifadə edən böyük məqsədlər, hərəkət istiqamətini təyin edən mayak-məqsədlər, və real əldə edilə bilən konkret məqsədlər. Bizim arzularımız və istəklərimizdən doğulan böyük məqsədlər yol-*

ları müəyyən etməyə və düzgün texnologiyalar seçməyə kömək edir. Hərəkət üçün bizə motivasiya və stimül verən böyük məqsədlər şəxsiyyətin keyfiyyətli dəyişilməsi və inkişafı üçün çoxlu sayda imkanlar açır və özündə maraqlı kəşfləri, mükafatları və yaradıcı fəaliyyətdən alınan zövqü gizləyir. Bu imkanların istifadə edilməsi insanın intellektual mədəniyyətindən, onların mənasını, mahiyyətini və xüsusiyyətlərini başa düşməkdən daha çox asılıdır. Bodo Şefer deyir: “Əgər siz ulduzlara yönəlmişsinizsə, bu o demək deyil ki, siz onlara çatacaqsınız, amma yəqin ki, ağaclardan yuxarı qalacaqsınız.” Real məqsədlər elə tərzdə ifadə olunmalıdır ki, təyin edilmiş vaxtda mütləq yerinə yetirilsin. Bu onunla şərtlənir ki, onlara nail olma - şəxsiyyətin ösünütəsdiqinə xidmət edir, şəxsi ləyaqət hissini, insanın öz gücünə və imkanlarına inamını möhkəmləndirir. *Yüksək özünüidarə mədəniyyətinin və nəzərdə tutulmuş məqsədlərə nail olmaq qabiliyyətinin şərtlərindən biri həyati problemlərin öhdəsindən gəlmək bacarığıdır.* Problemlərin olması – dialektik yaşayış reallıqları ilə bağlı olan sonsuz həyat prosesidir. Bunun üçün bizim vəzifəmiz onları düzgün başa düşmək və vaxtında həll etməkdir. Bu zaman problemə münasibət, problemin əmələ gəlməsi ilə yaranan “sarsıdıcı” neqativ emosiyaları onun həllinin, şəxsiyyətin inkişafı üçün yeni imkanlar açan pozitiv dinamik enerjisinə dəyişdirmək bacarığı çox vacibdir. Bunun üçün problemləri özünün inkişafı və digər insanlara öz təsir dairəsini genişləndirmək çağırışı və şansı kimi qəbul etmək; problemlərin həllində inama sahib olmaq; nikbinliyini, şəxsi ləyaqət hissini, qalibyyət əzmini qorumaq; öz hisslərinə və reaksiyalarına nəzarət etmək; problemdən düzgün ibrət almağı bacarmaq lazımdır. Bodo Şefer doğru olaraq qeyd edir ki, problemin həllindəki hər bir uğur insanı mükafatlandırır, hər bir uğursuzluq isə onu daha güclü edir.

Beləliklə, *çox şey bizim arzumuzdan, onu güclü surətdə həyata keçirmək istəyimizdən asılıdır.* Əgər *istək mütləq həyati zərurət olursa*, o zaman onun doğurduğu ruh reallığı əlverişli tərzdə dəyişməyə kömək edir. İnsan özü üçün xoşbəxtlik haqqında öz arzularına uyğun olan, lakin başqalarına zərər yetirməyən layiqli həyat qurmalıdır. Bodo Şefer *arzunun həyata keçirilməsinin psixoloji mexanizmini* göstərmişdir. O, məqsədə çatmaq üçün özünün bütün diqqətini onun üzərində cəmləşdirməyi, daim onun haqqında düşünməyi, onun əldə edilməsində zərrə qədər şübhəyə yol verməməyi tövsiyə edir. Fikrin konsentrasiyası sizin can atduğunuz indiki mövqe ilə arzu arasında əlaqə yaradır. Bu obraz, müvəffəqiyyətin əldə edilməsinə yönəldilmiş effektiv fəaliyyətlərə çevrilən əminliyi doğurur. Bilik və inam arzusunun həyata keçirilməsi üzrə texnologiyalar seçimini və fəaliyyətlər enerjisini təmin edir. Co Vitalenin cazibə konsepsiyasına görə güclü arzu, insanı məqsədyönlü və güclü edərək, ona imkan yaradır ki, kainat özü onun həyata

keçməsinə kömək edir. Həyat fəaliyyətinin bütün sahələrində: ailədə, işdə, şəxsi təhsildə, cismani mədəniyyətdə, ictimai fəaliyyətdə hərəkətə lazımi impuls verərək, düzgün seçim etmək, həyat fəaliyyəti istiqamətini və öz prioritetlərini düzgün müəyyənləşdirmək lazımdır. Onu nəzərə almaq lazımdır ki, arzumuzun həyata keçirilməsi yolunda bizim üçün mümkün olmayan heç nə yoxdur. Bunun üçün güclü ruha – biliklərlə zəngin ağıla, nəcib hisslərə və möhkəm iradəyə malik olmaq, özünə və həyatını yaxşılığa doğru özünün dəyişdirə bilmək qabiliyyətinə inanmaq lazımdır. Güclü ruh öz fikirlərini və enerjisini yaradıcı məcraya yönəldərək, faciəli hadisələri belə xilasa və qələbəyə işarə kimi müdrikəsinə şərh edərək, çətinliklərə və uğursuzluqlara mərdliklə qatlaşmağa, emosiyalarını idarə etməyə kömək edir. Zəngin *daxili aləmin*, yüksək ruhi mədəniyyətin olmadığı halda, maddi rifah ruhi kasadlığı doldura bilməz. Başqa sözlə, ruhi mədəniyyət zənginliyi həmişə maddi zənginlikdən yüksəkdir, çünki pulla ağılı, həqiqi məhəbbəti, dostluğu və xoşbəxtliyi almaq mümkün deyil, yüksək ruhi (əqli və mənəvi) mədəniyyətə və xoş məramı sahib olmaqla isə həyatda zənginliyə, uğura və xoşbəxtliyə nail olmaq olar. Mədəni insanın *özünü idarə etməsi*, - həqiqəti özündə daşıyan, bəşəriyyətin bir çox nəsillərinin həyat təcrübəsi ilə sınaqdan keçirilmiş<sup>56</sup> *fundamental elmi biliklərə istinad etməlidir*. Əgər insan doğru düşünürsə və elmi biliklərə və obyektiv informasiyaya əsaslanırsa, onun niyyətləri də düzgün formalaşır, niyyətlərin ardınca isə özündə sevinc və razılıq hissi daşıyan pozitiv əməllər gəlir.<sup>57</sup> Əksinə, doğru olmayan və ya zərərli təfəkkür, ardınca çox zaman dağıdıcı və destruktiv xarakterli düzgün olmayan fəaliyyətlər gətirən yanlış, düşüncəsiz əməllər doğurur.

### ***Fəaliyyətin nəticələri - müvəffəqiyyətin meyarı kimi***

Məlum olduğu kimi, “bina kərpiclərlə hörülür”. Sofokl deyirdi: “Böyük işlər bir dəfəyə görülmür”. *Müvəffəqiyyətin əsasını yalnız öz biliyini inkişaf etdirmək tələbatı və düzgün ifadə edilmiş məqsəd deyil, həm də biliklər, şüurlu fəaliyyət planı, effektiv texnologiyalar, gündəlik vicdanlı əmək və nəhayət, dözümlü təşkil edir. Müvəffəqiyyətə nail olma diqqətin, enerjinin və qüvvənin hansısa bir işdə təmərküzləşməsinə tələb edir*. Qüvvələrin parçalanması yaxşı nəticələr əldə etməyə imkan vermir. Ona görə bizim başqa işlərə yayınmağımızı doğruldan heç bir səbəblər nəzərə alınmalı deyil. *Müvəffəqiyyətin meyarı yalnız fəaliyyətin nəticələri olmamalıdır*. Bunun üçün

---

<sup>56</sup> Fridrix Şiller deyirdi: “Maarifləndirilmiş şüur mənəvi hissləri nəcibləşdirir: baş ürəyi tərbiyə etməlidir”.

<sup>57</sup> Jan Jak Russo qeyd edirdi: “İnsanın bütün mənəviyyəti onun niyyətlərindən ibarətdir”.

nəzərdə tutulan planın yerinə yetirilməsinə mane ola biləcək mümkün qeyri-müəyyənlikləri nəzərə alaraq, vaxtı düzgün planlaşdırmaq, həmin vaxtda başlıca işi ayırmağı bacarmaq və diqqəti onun üzərində cəmləşdirmək lazımdır. *Gözlənilməz vəziyyətləri* öz maraqlarına uyğun istifadə edərək *idarə etmək lazımdır*. Gözlənilməz vəziyyətlər öz məhsuldarlığının: həyati təsislərə nail olmaq üçün vaxtın istifadə effektivliyinin; strateji məqsədlərin və cari vəzifələrin korrektə edilməsinin; şəxsi xoşbəxtliyinin qurulmasında özünün fəallıq dərəcəsini yenidən mənalandıranın qiymətləndirilməsi üçün “lakmus kağızı” ola bilər. Bodo Şefer motivasiya və ruh yüksəkliyini yuxarı səviyyədə saxlamağa imkan verən “*üç günün qaydasını*” ifadə etmişdir. Onun mahiyyəti budur ki, hər üç gündən bir insana psixoloji olaraq ölçülə bilən müsbət nəticə kimi başa düşülən yeni müvəffəqiyyət tələb olunur. Bu permanent müvəffəqiyyət, şəxsiyyətin inkişafı prosesində yüksək hərəkət impulsunu stimullaşdıraraq, insanda hər zaman yeni-yeni nailiyyətlərə motivasiyanı saxlayır. Bunun üçün öz fəaliyyətini, onun nəticə etibarilə səmərəliliyi məqsədilə, hər üç gündən bir düzgün planlaşdırmaq və nəzarət etmək vacibdir. Depressiya halından çəkinmək üçün öz işlərini əhəmiyyətlik dərəcəsinə görə dəqiq planlaşdırmaq və öz şüuru üçün psixoloji yükə çevirməyərək, onları təxirə salmadan yerinə yetirmək lazımdır. Bu zaman təcili işlər planlaşdırılmış mühüm işlərin yerinə yetirilməsi üçün maneə olmamalıdır. Müvafiq qərar qəbul edildikdən sonra dərhal, lakin tələsmədən fəaliyyət göstərmək lazımdır. A.S. Ekzüperi qeyd edirdi: “*Həç vaxt demə: edərəm, əgər sən nə işə etmək qərarına gəlmisənsə, başla və de: mən artıq bunu edirəm.*”

Müdrük həqiqətləri və müvəffəqiyyət strategiyalarını təhlil edərək, Bodo Şefer öz işini Roma imperatoru Mark Avrelinin məşhur sözləri ilə başlayır: “*sonda görmək istədiyən o həyatla artıq bu gün yaşamağa başla*”. O doğru olaraq qeyd edir ki, hər bir insanın qalib olmaq imkanı və hüququ vardır. Onun, *həyatın ziddiyyətlərinin əslində bir tamın tərkib hissələri, ayrı-ayrı qamunların isə qarşılıqlı əlaqəli olması haqqında nəticələri* özünüidarə mədəniyyəti üçün metodoloji əhəmiyyətə malikdir. Müəllifin maraqlı müşahidələrindən biri odur ki, *müvəffəqiyyət bəxti gətirməkdən o qədər də çox asılı deyil, lakin insanın müəyyən prinsiplər və dəyərlər üzərində qurulan həyat tərzinin nəticəsidir*. Seçim edərkən insan yadda saxlamalıdır ki, *müvəffəqiyyət - situasiyadansa, daha çox ondan necə istifadə etməkdən asılıdır*. Müvəffəqiyyət əldə etmiş insanlar haqqında danışaraq, Şefer Bessi Stenlinin çox gözəl sözlərini nümunə gətirir: “*İnsan yaxşı yaşayıbsa, çoxlu gülüb və sevibsə, ağıllı adamların hörmətini və balaca uşaqların məhəbbətini qazanıbsa, əgər həyatda öz yerini ya yetişdirdiyi gözəl güllərlə, ya çox gözəl şeirlərlə, ya da xilas etdiyi qəlblərlə doldura bilibsə, hesab etmək olar ki,*

*o, müvəffəqiyyət qazanıb. Əgər minnətdarlıq sözlərini əsirgəməyibsə, dünyanın gözəlliyini qiymətləndirib və bu barədə danışmağa sıxılmayıbsa, əgər o, insanlarda ən yaxşı olanı görməyi bacarıbsa və özündə olan ən yaxşı ilə səxavətlə paylaşdıbsa, əgər onun həyatı insanları ruhlandırırıbsa, haqqındakı xatirə isə onların qəlbində qalıbsa, - o, müvəffəqiyyət qazanıb.*”

Nəticə etibarilə səmərəli fəaliyyət şəxsiyyətdən xüsusi vərdişlər tələb edir. İnsan özündə şüurlu təfəkkürü, düzgün həyat mədəniyyətini və istənilən həyat situasiyasında qələbəyə yönəldilmiş uğurlu texnologiyaları tək-milləşdirməyi bacarmalıdır. O, şəraitin qurbanı olmayaraq və öz köməksizliyinə bəraət qazandırmayaraq, öz arzuları və qoyduğu məqsədləri nəzərə alaraq, *ona lazım olan şəraiti özü qurmağı və onu idarə etməyi, düzgün qərarlar tapmağı və hətta faciəli situasiyalarda qələbə sonluğunu təmin etməyi öyrənməlidir. İnsanın xarakteri və şüurlu seçimi ilə şərtlənən həyat qabiliyyəti haqqında danışaraq*, Bodo Şefer “qartalın” və “ördəyin” xarakterlərinin müqayisəsini verir. O, eqoizmdən azad olmağa qadir qartalları tərbiyə etmək zəruriliyindən danışır. “Ördəyin” prinsipi – hər bir şəraitə uyğunlaşma, mübarizə və problemin həlli yollarını tapmaq əvəzinə - bəhanələrin axtarışı, situasiyanı, onun innovativ təhlili əvəzinə - birtərəfli görmə, nikbin mövqe əvəzinə - bədbin mövqedir. Ördəklər şəraitdən şikayət edirlər və malik olduqlarını istəməyə məcburdurlar. Qartallar isə şəraiti dəyişirlər və istədikləri şeyi əldə edirlər. Bu fərqi dərk edərək, ördəyə bənzəməmək və “qağıldamamaq”, şikayət etməmək, lakin hərəkət etmək çox vacibdir. *Müvəffəqiyyətə hesablanmış özünüidarə, öz ləyaqətini, təbii keyfiyyətləri və qabiliyyətlərini obyektiv qiymətləndirmək, öz güclü cəhətlərini məqsədyönlü şəkildə inkişaf etdirmək və pozitiv nəticələr əldə etmək üçün onlardan effektiv istifadə etmək və onları müntəzəm olaraq günü-gündən yaxşılaşdırmaq bacarığını nəzərdə tutur. Belə özünüidarənin zəruri effektivlik şərti – biliklər, məntiq və gərgin əmək, qətiyyət, dözümlü və möhkəm iradə, müəyyən situasiyada mövcud olan əlverişli üstünlükləri görmək, dərk etmək və düzgün istifadə etmək bacarığıdır. Hər bir insan təkrar olunmazdır. Onun təbii keyfiyyətləri, qəlbinin xüsusiyyətləri, xarakterinin əlamətləri, şəxsi həyat təcrübəsi təkrar olunmazdır. Onun fərdiliyi yalnız ona məxsusdur.*

*Öz qabiliyyətlərini və xoşbəxt həyat qurmaq imkanlarını lazımi surətdə qiymətləndirmək vacibdir, çünki ağıl, istedad və qabiliyyət – özünün inkişafı, tələbatlarını təmin etmə və məqsədlərinə nail olma üçün səmərəli istifadə edilməli olan şansdır. Ağılın sərvəti xeyrixahlığın sərvətindən üstündür, çünki sərvətlə ağıl ala bilməzsən, ağılla isə sərvət yaratmaq mümkündür. Sərvəti itirmək də olar, ağıl, bilik və vərdişlər isə şəxsiyyətin inkişafının nəticəsi olan ayrılmaz insan kapitalıdır. Özündə yeniliyə həssaslığı, kreativliyi, innovativliyi, bəzən bu və ya digər mühitlə bizə sarınmış, bizim analitik*



təfəkkür imkanlarımızı məhdudlaşdıran təfəkkür stereotiplərindən imtina etmək bacarığını, taxılı əlaqə otundan ayırmaq qabiliyyətini, öz seçimimizi və bizim özümüzə məxsusluğumuzu təkmilləşdirmək çox vacibdir. *Özünü* bizim inkişafımıza, ruhi vəziyyətimizə pozitiv təsir göstərən, zəngin təcrübəyə və məhsuldar həyat fəaliyyətinin effektiv strategiyalarına malik *yaxşı və ağıllı adamlarla əhatə etmək lazımdır*. Bununla bərabər mədəniyyətinin sizin mədəniyyətinizlə uyğunsuzluğu aşkar olan insanlarla ünsiyyətdən qəti surətdə çəkinmək lazımdır, çünki belə insanlar sizin sağlamlığınıza, şüurunuz və davranışınıza destruktiv təsir göstərən mənbə ola bilərlər. Lakin bu zaman, əgər bu mümkündürsə, mənbənin sosial mühit və insanın tərbiyəsi ilə şərtlənən müəyyən dünyagörüşü olduğu neqativ energetikaya malik insanların mədəniyyətinin pozitiv dəyişilməsinə kömək etməyə çalışmaq lazımdır. İnsan şəraitin qulu olmalı deyil, lakin vəziyyətləri öz maraqları xidmətinə yönəldərək, digər insanların maraqlarına zərər yetirmədən, onları pozitiv dəyişdirməlidir. Əgər hər hansı bir vəziyyəti dəyişmək bizim qüvvəmiz xaricindədirsə, təbii hadisələr kimi onları da sakitcə qəbul etməliyik.

*Bizim fəaliyyətimizi çətinləşdirən səbəbləri* yalnız xarici mühitdə deyil, həm də öz mövqeyimiz və fəaliyyətimizdə, qətiyyətimizdə və real vəziyyətləri öz maraqlarımızda istifadə etmək bacarığında axtarmaq lazımdır. Bunun üçün insan öz həyat fəaliyyətinə görə yüksək məsuliyyət mədəniyyətinə malik olmalı, özünü şəxsi taleyinin sahibi hiss etməlidir. Mürəkkəb vəziyyətləri nikbin qavramaq, onlara ləyaqətlə reaksiya vermək və təmkinini saxlayaraq imkan daxilində düzgün qərarlar və hərəkətlər qəbul etmək çox vacibdir. Öz ələcsizliyinə bəhanə axtarmaq deyil, amma bütün enerjisini qoyulmuş məqsədə çatmağa yönəldərək, situasiyanın çağırışına ağıllı cavab tapmaq lazımdır.<sup>58</sup> Bu zaman pozitiv təfəkkür və hadisələrə hakim münasibət yetişdirmək, situasiyanı düzgün qiymətləndirmək və elə aktiv fəaliyyət göstərmək lazımdır ki, vəziyyəti öz müvəffəqiyyətinin və öz xoşbəxtliyinin maraqlarına tabe edərək, onu dəyişsən.

Müvəffəqiyyətin əldə edilməsində *şəxsi intizam və özünə nəzarət* mühüm rol oynayır. Biz artıq o haqda danışmışıq ki, əgər insan situasiyanı idarə etmirsə, onda situasiya onu idarə etməyə başlayır. Bu bizim uğurlarımızın əsasını təşkil edən gündəlik praktik fəaliyyətə münasibətdə də ədalətli-dir. Qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün yalnız biliklər və bacarıqlar, istedad və qabiliyyətlər, fəaliyyət planları və texnologiyalar kifayət deyil. Nəzərdə tutulan planların daha yaxşı tərzdə həyata keçirilməsində özünə inam, şəxsi

---

<sup>58</sup> Françesko Petrarka deyirdi: “ Əgər qartal ola bilərsəndə, dolaşalar arasında birinci olmağa çalışma”.

mütəşəkkillik, məsuliyyət və iradə, öz fəaliyyətinə daimi nəzarət, planların və alınan nəticələrin tutuşdurulması lazımdır. Öz fəaliyyət və nəticələrinin qeydini, - nailiyyətlərini özünütənqid şəklində təhlil etməklə, gündəlikdən yaxud öz fəaliyyətinin səmərəliliyinin digər yazılı monitorinq formalarından istifadə edərək, yazılı formada aparmaq lazımdır. Özünün bütün fikrini və qüvvəsini, onları dağıtmayaraq, bir işin üzərində cəmləşdirməyi bacarmaq və yalnız onu tamamladıqdan sonra digərinə keçmək lazımdır. Öz fikirlərinə nəzarət etmək və diqqəti nə isə bir işin üzərində cəmləşdirmək bizim işimizin faydalı əmsalını dəfələrlə yüksəldir və səmərəli nəticə əldə etməyə imkan verir.

### ***Çətinliklərin, uğursuzluqların və məğlubiyyətlərin aradan qaldırılması***

*Həyat yalnız inkişaf imkanlarından deyil, həm də mürəkkəb problemlərdən və çətinliklərdən* ibarətdir ki, onları mərdliklə qəbul etmək və onlarla ləyaqətlə mübarizə aparmaq lazımdır. Erazm Rotterdamski hesab edirdi ki, “hətta ən pis tələrdə belə xoşbəxt dəyişikliklər üçün imkanlar var”. “Əlverişli imkanın çətinliklərin və problemlərin arasında gizləndiyini” qeyd edən Albert Eynşteyn də onunla həmrəydir. Uğursuzluqlar bizi özümüdə olan inamdan məhrum etməməlidir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, ilin fəsiləri bir-birini əvəz etdiyi kimi, insanın həyatında işıqlı və qaranlıq zolaqlar bir-birini əvəz edir, bu - qanunauyğunluqlardır ki, onlara psixoloji cəhətdən hazır olmaq, şəxsi uğursuzluqlar kimi qəbul etməmək, məqsədə çatmaq üçün yalnız aqlı və fiziki qabiliyyətlərini deyil, həm də öz qəlbini qoymaq lazımdır. Onu da yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, özünüidarə prosesi, insanın inkişafının dəyişməz yol yoldaşı olan səhvlərsiz ötürşür. Bu, düzgün qərarlar qəbul etməyə və müvəffəqiyyət qazanmağa imkan verən təcrübə mənbəyidir. Şəxsi hazırlıqsız, müntəzəm olaraq biliklərini artırmadan, özünün şəxsiyyət dəyərlərini yüksəltmədən effektiv özünüidarə mümkün deyil. İnsan özünün, onun həyat fəaliyyəti nəticələrinin ailə, cəmiyyət, dövlət və bütün bəşəriyyət üçün faydalılıq dərəcəsi ilə müəyyən edilən qiymətini bilməlidir. Gələcək haqqında düşünərkən indiki zamanı və ətrafdakı insanları qiymətləndirmək, həyatın hər bir pozitiv anını taleyin şansı və hədiyyəsi kimi qəbul etmək lazımdır.

İşdə olduğu kimi, həyatda da, *uğursuzluqlardan qorxmaq və məğlubiyyəti faciəvi qəbul etmək lazım deyil*. Problemə hər bir yeni yanaşma - müəyyən uğursuzluğa düçar olmaq riskidir. Buna görə də biz, biliyə istinad edərək, qorxu və qətiyyətsizliyi, məğlubiyyət əhval-ruhiyyəsini qəbul etməməli, mərdlik və möhkəm iradə göstərməli, yeni ciddi nailiyyətlərlə özünü

doğrulda biləcək şüurlu riskə getməliyik. Dialektika qanunlarını xatırlayaraq, nəzərə almaq lazımdır ki, həyatda uğursuzluqlar və məğlubiyyətlər qaçılmazdır. Başlıcası, onları güclü şəxsiyyət formalaşdıran və onun özünüidarə qabiliyyətini inkişaf etdirən dərslər kimi qəbul etmək lazımdır. Həyat prosesini məktəbdə uşağın təlim prosesi ilə müqayisə edərək, Templton *bizim həll etməli olduğumuz problemlərin çətinliklərinin daim artması* haqqında danışır. Bu həm də yeni insanlar, amillər, şəraitlər, düşüncələr, vəziyyətlərdir ki, onlara uyğunlaşmaq lazımdır. Başlıcası - mürəkkəb vəzifələrin yaranmasından qorxmamaq, lakin öz praktikasını genişləndirərək və şəxsi təcrübəsini zənginləşdirərək, “yolun öhdəsindən yalnız yolu gedən kəsin gələ biləcəyini” xatırlayaraq, onları ardıcıl surətdə və inamla həll etmək lazımdır. *Problemləri* nikbinliklə, düzgün həllini tələb edən təbii, qanunauyğun həyat hadisələri kimi qəbul etmək gərəkdir. Situasiyanı və onunla bağlı olan çətinlikləri aydınlaşdırmaq, vəzifəni və onun bilik və təcrübəyə əsaslanan həllini müəyyən etmək lazımdır. Bu pillələrin dərk edilməsi və ardıcıl fəaliyyət, - inamsızlığı və qorxunu aradan qaldırmağa, məsələnin düzgün həllini tapmağa və pozitiv nəticələr əldə etməyə yardım edir. Öz növbəsində, yüksək nəticələrin əldə edilməsi arzularımıza çatmaqda yeni qələbələrə stimül olur. Bu mənada müvəffəqiyyət - ən çox istənilən məqsədə nail olmaqda yeni qələbələrə aparan pilləkənlərdə bir pillədir. Beləliklə, zəhmət, inad və dözümlük – güclü alətlərdir ki, onlarsız insanın inkişafı ağlasığmazdır. Xalq hikmətini xatırlayaq: “tərpənməyən daşın altından su axmır”, “səndən – hərəkət, Allahdan – bərəkət”.

Öz imkanlarından aşağı olmayan səviyyədə yaşamaq və işləmək üçün nə etmək lazımdır? Özünüidarə məsələlərinə yaradıcılıq və məsuliyyətlə yanaşmaq. Bilmək azdır, öz biliklərini praktik surətdə həyata keçirməyi bacarmaq lazımdır. Bacarmaq azdır, mütəşəkkil, məsuliyyətli və iradəli olmaq gərəkdir. Mütəşəkkil olmaq azdır, ətrafdakılara münasibətdə nəcib, etik olmaq lazımdır. Etik olmaq azdır, işgüzar olmaq, bunun üçün konkret fəaliyyət sahəsi seçib, strategiya, metodika və texnologiyayı düzgün müəyyən edib, çalışmaq, yaratmaq lazımdır. Bu gün etmək mümkün olan işi sabaha qoymamaq. Sağlamlıq, başqa insanlarla qarşılıqlı münasibətlər, maddi rifah məsələləri, hisslər və əmək – prioritet işlər hesab edilir. Bodo Şefer *müvəffəqiyyətə aparan yolda*, insanın xarakteri və keyfiyyətləri ilə şərtlənən *altı maneəni göstərir*. Bu - təkəbbür, cahillik, şöhrətpərəstlik, tənbellik, şübhələr və günah hissidir. *Bu maneələrin aradan qaldırılması yolu* – sadəlik, təhsillilik, inadlı zəhmət, mərdlik, öz qüvvəsinə inam, möhkəm iradədir. *Razılıq və xoşbəxtlik hissini duyulması üçün* yaxşı iş seçimi və ona düzgün münasibət bəsləmək *mühüm əhəmiyyət daşıyır*. Bu öz istedadını və qabiliyyətini həyata keçirərək, işdən zövq almağa, şəxsi rifahını təmin etməyə və

digər insanlara dəstək olmağa imkan verir. Bu zaman yadda saxlamaq lazımdır ki, zaman - ən qiymətli resursdur, həyat şəraitinin yaxşılığa doğru dəyişməsi daha çox bizim əməyimizdən asılıdır, bizim təsir etmək iqtidarında olmadığımız şeyləri dəyişməyə çalışaraq, enerji sərf etmək lazım deyil. İş ən yaxşı tərzdə yerinə yetirərək, peşəkarlıqla sahib olduğu fəaliyyət üzərində *insanın fikrini cəmləşdirmə qabiliyyəti* prinsiplial əhəmiyyətə malikdir. “Rəssam, şah əsərlərinin surətlərini çıxara-çıxara meydana gəlir.” Başqa insanların, əsasən, həyatda böyük uğurlara nail olanların təcrübəsini öyrənmək və onlardan yaradıcı şəkildə istifadə etmək çox vacibdir.

Piter Druker haqlı olaraq qeyd edir ki, hətta Leonardo da Vinçi, Napoleon, Motsart və bir çox başqaları kimi *görkəmli dünya mədəniyyəti xadimləri*, çətinlikləri dəf edərək, *daim öz üzərlərində işləmişlər*. Məhz buna görə onlar bu qədər çox şeyə nail olmuşlar. İstər-istəməz İsaak Nyutonun aforizmi yada düşür: “Mən başqalarından uzağı onunçün görə bildim ki, məndən əvvəl işləyənlərin hamısının çiyinləri üzərində qalxdım.” Belə miqyaslı xadimlər az olsa da, istedad səviyyəsi və fəaliyyət nəticələri onları adi insanlarla bir cərgəyə qoymağa imkan vermir, tamamilə aydındır ki, zəhmət və məqsədyönlülük olmadan, onlar çətin ki müvəffəqiyyət qazanardılar, çünki istedad ciddi əməyə vurularsa, çox gözəl nəticələr verir. Həyatda öz yerini tapmaq üçün öz qabiliyyətlərini, iş üslubunu və öz əxlaq prinsiplərini bilmək lazımdır. Özünün təbii imkanları və qabiliyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi və istifadə edilməsi zəruriliyi haqqında danışaraq, Piter Druker qeyd edir ki, vətəndaş cəmiyyəti şəraitində hər bir insanın seçimi var. Buna görə də həyatda öz yerini tapmaq üçün öz qabiliyyətləri haqqında mümkün qədər çox bilmək, bunun üçün nəticəni proqnozla müqayisə edərək, öz fəaliyyət nəticələrini təhlil etmək lazımdır. Nəticələrin təhlili, diqqəti özünün güclü cəhətlərində cəmləşdirmək, qabiliyyətlərinin daha geniş surətdə aşkarlanması üçün, onları praktikada düzgün tətbiq edərək, öz bilikləri və vərdişlərini təkmilləşdirməyə imkan yaradır. Bizim mənəvi prinsiplərimizə uyğun şəraitlərdə işləmək, həmçinin öz etik mədəniyyətini təkmilləşdirmək, başqa xalqların mədəniyyətlərinə dair biliyini artırmaq, kollektivlə və təşkilatın rəhbərliyi ilə yaxşı münasibətlər qurmaq, ictimai fəaliyyətlə məşğul olmaq çox əhəmiyyətlidir. Druker sürətli dəyişikliklər şəraitində öz peşəkar rəqabət qabiliyyətliliyini itirmək istəməyən əqli əmək işçilərinə qarşılıqlı münasibətləri qaydaya salmağa görə məsuliyyəti öz üzərinə götürməyi öyrənməyi və aşağıdakı suallara cavab tapmağı məsləhət görür: mənim rolum nə kimidir? məndə nəyə qabiliyyətlər var? mənim iş üslubum necədir? həyatda mənim yerim hardadır? təşkilatın ümumi işinə mənim şəxsi töhfəm necədir?

## **Özünü təkmilləşdirmə**

Həyatın mürəkkəb problemlərini həll etmək bacarığı insanın təbii məziyyətlərinin inkişafına və özünüidarənin əsas məqsədlərindən biri olan *insanın özünü təkmilləşdirməsinə* yardım edir. Daim yaxşılığa doğru dəyişmə yeni imkanların yaranmasına səbəb olur. İnsan özünün bilikləri, vərdisləri, bacarıqları, iradəsi, məsuliyyəti, mənəviyyəti və nəticə etibarilə səmərəli yaradıcı fəaliyyətini daim inkişaf etdirmək hesabına şəxsiyyət olmağa can atmalıdır. O özünün əməlləri və mənəvi, insani keyfiyyətləri, yüksək ruhi mədəniyyəti sayəsində ətrafdakıların məhəbbətini və hörmətini qazanmalıdır. Lakin hörmət və məhəbbəti qazanmaq azdır, onu saxlamağı bacarmaq lazımdır. Yüksək nəticələr əldə etmək üçün həsəd apararlara fikir vermədən, onları “təbiətin təbii məsarifləri” və istedadlı adamları müşayiət edən yol yoldaşları kimi nəzərdən keçirərək, çoxlu və inadla çalışmaq lazımdır. Təbiət qanunauyğunluqlarına uyğun olaraq, vicdanlı əmək və dözümlü nəticəsi mütləq mükafatlandırılmalıdır. Öz qüvvəsinə və qələbəyə həmişə inanmaq lazımdır. Tamaşaçıların neqativ psixoloji əks-təsirinə baxmayaraq, kar olması səbəbindən hündür qalaya dırmaşmış çıxan kar qurbağa əhvalatını xatırlayaq. Bu əhvalat, bizi ən istəklilə arzularımızdan məhüm etməyə çalışaraq, öz pessimizmini və neqativ əhval-ruhiyyəsini bizə ötürməyə çalışan insanlara heç vaxt qulaq asmamağı öyrədir. Sizin müəyyən qələbə qazanmaq əzminizi görüb, “Bu mümkün deyil, sən heç vaxt bunun öhdəsindən gələ bilməzsən” deyən insanların nüfuzunu və xeyirxahlığını şübhə altına alın. İnsanın inkişaf səviyyəsindən, xarakterindən və özünüidarə qabiliyyətindən asılı olaraq, *həyat tərzi kimi onun mədəniyyəti, əsasən*: həyata passiv uyğunlaşma, seyr etmə və tələbat kimi, yaxud yaradıcı, gerçəkliyin fəal dəyişdirilməsi kimi aşkar oluna bilər. *Özünü təkmilləşdirmə fəal həyat mövqeyi tələb edir.* Həyat qabiliyyəti səviyyəsinin inkişafı və imkanlarının artırılması məqsədlə hər bir insan özünə *kənardan baxmağı bacarmalı, özünün güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirməlidir.* Bu məqsədlə idarəetmə elminin əsaslarını yaxşı bilmək və ondan özünüidarə məqsədi ilə yaradıcılıqla istifadə etmək vacibdir. Bu, özünüitədiq və həyatda öz qabiliyyətlərimiz və imkanlarımızı reallaşdırmaq üçün, şəxsiyyətin zövqünə və maraqlarına cavab verən səmərəli işin axtarışı üçün, firavan və xoşbəxt ailə qurmaq üçün yeni imkanlar açmağa bilər. İnsan öz xoşbəxtliyinin yaradıcısı olmalı, təbiətin ona bəxş etdiyi, bərpa olunan resurs olan öz fərdi qabiliyyətlərini idarə etməyi öyrənməli, daha yüksək nəticələr verən iş üslubunu qiymətləndirməli və inkişaf etdirməlidir. Bu, həyatın çağırışlarını tam hazırlıqla qarşılamağa və pozitiv təfəkkürün yetişdirilməsi və yeni fəaliyyət formalarının tapılması, özünütəşkilin yenidən qurulması vasitəsi ilə böhran vəziyyətlərini yeni yol-

ların və şəxsi inkişaf imkanlarının tapılması üçün istifadə etməyə kömək edər.

Şəxsiyyətin təkmilləşdirilməsi və özünüidarə məsələlərinə XIII əsrin görkəmli Azərbaycan alimi Məhəmməd Nəsirəddin Tusi böyük əhəmiyyət verirdi. Uğurlu idarə və özünüidarə məsələlərini nəzərdən keçirərək o, insanın aşağıdakı keyfiyyətlərə sahib olmasının vacibliyini qeyd edirdi: *gerçəkliyin düzgün dərk edilməsinə şüurun təbii iqtidarının olması, təhsilə və tərbiyə, həqiqətin dərk edilməsinə və inkişaf qanunlarını kəşf etməyə imkan verən elmi biliklər, progressiv dəyişikliklərə və bəşəriyyətin kamilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş müdriklilik, təcrübə, istedad, möhkəm iradə və yaradıcı əmək, həmçinin insan münasibətləri mədəniyyəti*. Dövlətin mənafeyini nəzərə alaraq, Tusi müdriklərə olan tələbatdan və peşəkar məmurların hazırlanması zəruriliyindən danışır. Ölkənin idarə edilməsi məsələsinə toxunan alim, diqqəti insanların mədəni inkişaf ehtiyaclarının, şəhər həyat tərzinin inkişafına imkan yaradan *insan münasibətləri sisteminin formalaşdırılması* təhlilinin vacibliyinə, effektiv istehsala, dövlət quruculuğu və idarəçiliyi üsullarının təkmilləşdirilməsinə, sosial ədaləti və xalqın rifahını təmin edən dövlət siyasətinin həyata keçirilməsinə xüsusi diqqət yetirirdi. İnsan münasibətləri mədəniyyətindən danışaraq, Tusi cəmiyyətin sosial terapiyasını onunla əlaqələndirir. O, insanın sosial dəyərini artıran və ünsiyyət mədəniyyətində mümkün səhvlərdən çəkinməyə, şəxsiyyətin inkişafına və kamilləşməsinə mane olan qanunsuz qərarların qarşısını almağa, sosial bəlaları aradan qaldırmağa və ictimai münasibətləri təkmilləşdirməyə imkan verən *insanların davranışı haqqında elmin öyrənilməsi zəruriliyinə* xüsusi diqqət yetirir.

İdeal insan, ideal ailə və ideal cəmiyyətin formalaşdırılması zəruriliyini qeyd edən Tusi, bu prosədə *nitqin, əməyin, xeyirxahlığın və elmin* inkişafına xüsusi rol ayırır. Tusinin insan mədəniyyətinin həyati vacibliyini qeyd edən konsepsiyasının əsas müddəalarının mahiyyəti aşağıda göstərilənlərə gətirir: *başə düşülən nitqin inkişafı olmadan mədəniyyət mümkün deyil; şüurlu əmək olmadan xoşbəxtlik mümkün deyil; məqsədin formalaşdırılması xeyirxahlıq və xoşbəxtliyə istiqamətlənməlidir; elm və təcrübənin vəhdəti olmadan şəxsiyyətin inkişafına və təkmilləşməsinə nail olma mümkün deyil*. Tusinin bu müddəalarının dərk edilməsi və təhlil edilməsi şəxsiyyətin özünüidarəsi üçün praktik əhəmiyyətə malikdir. Onun konsepsiyasına görə *şəxsiyyətin özünü idarəsinin və onun mənəvi sağlamlığının qorunmasının başlıca şərtlərindən biri - insanın nəzəri və praktik hazırlığı, onun yaxşı və faydalı işlə məşğul olması, yaradıcı əməkdir*. Bununla bərabər Tusi *insanın özünün öz mənəvi mədəniyyətini formalaşdırmasının zəruriliyi haqqında danışır* və bunu necə etmək lazım olduğunu izah edir.

Şəxsiyyətin özünüidarə problemini nəzərdən keçirərək, Tusi *nəfsin idarə edilməsi* məsələsinə xüsusi diqqət ayırır. Ən böyük hünər - öz nəfsinə qarşı olan hünərdir. O öz nöqsanlarına qalib gəlməyə və müdrikliyə yaxınlaşmağa kömək edir. Ağıl və qəlb ilə şüurlu surətdə idarə edilən nəfs, insanı yüksək mədəniyyət səviyyəsinə ucaldı bilər, özbaşına buraxıldıqda isə - insanın heyvan səviyyəsinə enməsinə səbəb ola bilər. Nəfsin tərbiyə edilməsində Tusi peyğəmbərlərə, alimlərə, rəhbərlərə, tərbiyəçilərə və müəllimlərə böyük rol ayırır. Müəllimin xüsusi missiyasından danışaraq, Tusi belə bir məlum faktı misal gətirir: Makedoniyalı İsgəndər öz müəllimini atasından daha yüksək qiymətləndirirdi, bunu belə izah edirdi ki, əgər atası ona həyat bəxş etmişdirsə, müəllimi ona əbədiyyəti bəxş etmişdir. Mənəvi sağlamlığını qorumaq və öz nəfsini idarə etmək üçün insan özünə göz qoymalı, əməllərini şüurunun nəzarəti altında saxlamalı, davranışını təhlil etməli və qərəzsiz olaraq qiymətləndirməli, öz xarakterinin neqativ xüsusiyyətlərindən qətiyyətlə azad olmalı və xeyirxah əməllərinə görə öz qarşısında hər gün hesabat verməlidir. Tusi ruhi və psixi xəstəlikləri aid etdiyi, “ölüm qarşısında qorxu” yaradan “nəfs xəstəliklərinə” toxunaraq, *ölmədən deyil, faydasız həyatdan qorxmaq lazım olduğu haqqında*<sup>59</sup> danışır. Ölüm qarşısındakı qorxunu dəf etmək üçün təmiz vicdana malik olmaq və öz yaradıcı əməyi ilə insanlara xeyir vermək lazımdır.

### ***Ünsiyyət mədəniyyəti***

*İnsanın ən parlaq özünüidarə keyfiyyəti göstəricilərindən biri - cəmiyyətdə onun davranışdır.* Uğurlu, xoşbəxt həyat yaşamaq və *özündən sonra xoş xatirə qoymaq üçün* - özündə *yüksək insan münasibətləri mədəniyyətini*, başqa insanlarla yola getmək qabiliyyətini yetişdirmək lazımdır. O, xeyirxahlığa, həqiqətə və ədalətə tərəfdarlığı, layiqli olanları qiymətləndirmək, ehtiyacı olanlara kömək etmək, başqalarının səhvini bağışlamaq, yaxşı olmayan insanların şüuru, təfəkkürü və davranışını pozitiv dəyişməyə kömək etməyə çalışaraq, onlara qarşı səbrli və iltifatlı olmaq bacarığını nəzərdə tutur. İnsanın mədəni potensialı və onun inkişaf imkanları əsas etibarilə müşahidəçilik - “görmək” və “eşitmək” qabiliyyətindən asılıdır. Eşitmək və eşitdiklərini düzgün interpretasiya etmək bacarığı bizim ətraf aləm haqqındakı təsəvvürlərimizi genişləndirir, insan münasibətləri mədəniyyətinin inkişafına yardım edir. Mədəni insan müşahidəçi olmalı və irad tutmaq əvəzinə, digər insanların motivlərini başa düşməyə çalışmalıdır. Ətrafdakılarla ruhi harmoniyaya nail olmaq üçün onları nəyin hərəkətə gətirdiyini bilmək,

---

<sup>59</sup> Qeyd etmək maraqlıdır ki, müdrikliyi həqiqətdə görə İohan Volfhanq Höte, faydasız həyatı “vaxtsız ölüm” adlandırır.

onlara diqqət, mərhəmət göstərmək, dəstək olmaq lazımdır. Burada məsuliyyət daha mədəni, ağıllı və güclü, möhkəm iradəyə malik insanın üzərinə düşür. O həm də özünü dərk etməyə, öz davranışına kənardan tənqidi baxmağa və lazım gələrsə, onu pozitiv dəyişdirməyə qabil olmalıdır.

Məlum olduğu kimi, insanın davranışı onun ətraf aləmə bütün münasibətlər sistemi, hər şeydən əvvəl onun ətrafdakı insanlara münasibəti ilə müəyyən edilir. Belə münasibətin keyfiyyət meyarı insanlar tərəfindən həmişə qiymətləndirilən insanlıq və humanizmdir.<sup>60</sup> Ünsiyyət mədəniyyətində nitq çox böyük rol oynayır. Hələ XI əsrdə Key Kavus yazırdı: “Bütün qabiliyyətlərdən ən yaxşısını *nitq qabiliyyəti* hesab et.” İnsanlarla danışmaq zamanı öz fikirlərini dürüst ifadə edərək, *sözləri düzgün seçmək* lazımdır. C.Tempton deyir ki, “sözlərimiz, - vasitəsilə dünyamızı qurduğumuz səs alətidir.” Deyilənin məntiqə uyğunluğu, pozitiv energetikası, qüsursuz məntiqi və inandırmaq bacarığı möcüzələr yarada bilər. Kimə isə verilən sözün üstündə durmaq lazımdır – bu bizə inamın, hörmətin və müvəffəqiyyətin rəhnidir.

İnsanın davranışı onun daxili mədəniyyətini, xarakteri, temperamenti, tələbatları, istəklərini, dünyagörüşünü, etik prinsiplərini, emosiyaları və hisslərini, əhval-ruhiyyəsini əks etdirir. Mədəni insan özünün pis əhval-ruhiyyəsini nümayiş etdirməməli, ətrafdakılara öz qayğı və həyəcanları ilə əziyyət verməməli, onları öz gur emosiyaları ilə yormamalıdır. O yalnız öz hərəkətlərinə deyil, həm də ətrafdakılara və insanın özünə böyük təsir göstərən sözlərinə fikir verməlidir. Xeyirxah söz və yaxşılıq, səmimiyyət, başqalarını dinləmək qabiliyyəti - faydalı insan münasibətlərinin formalaşdırılmasının ən yaxşı üsuludur. Bu zaman etik normaları və qaydaları bilmək azdır, onların təsadüfi xarakter deyil, şəxsiyyətin ruhi dincliyini yaradan və digər insanların həyatına yardım edən keyfiyyəti olmasına imkan yaradaraq, real həyatda onlara dönmədən əməl etmək lazımdır. Şəxsiyyətin etik mədəniyyəti və etiket - eyni bir şey deyil, çünki nəzakət həmişə xeyirxahlığa əsaslanır, ədəb isə - hörmətə, kəskin ton – heç də həmişə təkəbbür və etinasızlıq əlaməti olmur. İnsanı başa düşmək və haqqında düzgün mülahizə üçün onun hərəkətləri və ya münasibətinin səbəbini axtarmaq, öz davranışında onun əsaslandığı motivlərə nüfuz etmək lazımdır. Bu zaman özünə kənardan baxmaq, öz xarakterini, vicdanını, özünün dəyərlər sistemini, düşüncələrini, niyyətlərini və hərəkətlərini obyektiv qiymətləndirmək eyni dərəcədə vacibdir. İnsanın hərəkətləri həmişə yaxşı düşünülmüş olmalı, nəzakəti, həssaslığı və müdrikliyi ilə seçilməlidir, çünki onlar müəyyən nəticələrə səbəb ola bilər. Bu səbəbdən çalışmaq lazımdır ki, onlar ətrafdakılara və

---

<sup>60</sup> Albert Eynşteyn deyir: “Yalnız başqaları üçün yaşanan həyat ləyaqətlidir.”



insanın özünə yaxşı təsir bağışlasın. Vicdan, məhəbbət, humanizm, xeyirxahlıq, bərc, ədalət, düzlük kimi mənəvi kateqoriyalar aprior xarakter daşıyırlar, zamanla və ya şəraitdən asılı olaraq dəyişirlər.<sup>61</sup> Böhran şəraitində və ya mürəkkəb situasiyalarda daha parlaq şəkildə təzahür edən, insanın daxili əqidəsinə və xüsusiyyətinə çevrilərək, onlar ruhi mədəniyyətin güclü mənəvi amili, şəxsiyyətin özünüidarə mədəniyyətinin göstəricisi olur.

Özünüidarə vəzifələrindən biri - ruhi rahatlığın yaradılmasına kömək edən *nəzakətli özünüidarə üslubunun formalaşdırılmasıdır*. Bu işə bizi əhatə edən insanlarla münasibətlər mədəniyyətindən, bizim səxavətimiz və şəfqətimizdən daha çox asılıdır. Başqalarına qarşı münasibətdə yaxşılıq - ruhi harmoniyanın əsasıdır. İnsanların xarakteri və tələbatlarını anlamaq məqsədilə, özündə onlar barədə müşahidə qabiliyyəti yetişdirmək çox vacibdir. Ətrafdakıların xarakteri, maraqları və gözləmələrini anlamaq, onlarda pozitiv cəhətləri görməyə, onların xeyirxah başlanğıcını, məhəbbət və etimadını stimullaşdırmağa çalışmaq, insanların problemlərinin həllində və tələbatlarının ödənilməsində onlara yardım etmə - bu yalnız şəxsiyyətin humanist mövqeyi deyil, həm də mədəni insanın özünün sağlamlığı üçün lazım olan ruhu tarazlıq şərtidir. İnsanlara məhəbbət bizi xoşbəxtliyə nail olmaq üçün zəruri olan enerji ilə təchiz edir.<sup>62</sup> Başqa insanlara kömək göstərərək, biz özümüz üçün onların potensial dəstəyini yaradırıq. *İnsan münasibətləri mədəniyyətinin psixoloji instrumentarisi* şəxsiyyətin həyat fəaliyyətinin rahatlığı üçün lazım olan, insanlarla ruhi harmoniyaya nail olmağa imkan verən bir sıra mühüm prinsipləri birləşdirir. Bodo Şefer səmərəli həyat mövqeyinin və şəxsiyyətin düzgün özünüidarə üslubunun formalaşdırılması üçün mühüm əhəmiyyət daşıyan 24 *"qızıl qayda"* ifadə etmişdir. Bu qaydaların əsas mahiyyətini insan münasibətləri mədəniyyətinə birbaşa aidiyyəti olan aşağıdakı tövsiyələrdə birləşdirmək olar. Bu - başqalarına maraq, hörmət və empatiya göstərmə (həmdərd olma), onların pozitiv istəkləri və fəaliyyətinin bəyənilməsi və tərifli, çətinliklərinin aradan qaldırılması və problemlərinin həll edilməsində diqqət və dəstək göstərilməsidir. Yaxşı cəhətlərini aşkar etmək, ona yaxşı münasibətin və kömək etməyə hazır olmanın ifadə edilməsi məqsədilə insanları müşahidə etmək qabiliyyəti, şəxsiyyətin yaxşı cəhətlərinin ədalətlə qiymətləndirilməsi və onun xidmətlərinin etirafı, insanlara tez-tez hədiyyələr etmək qabiliyyəti - insan münasibətlərinin gözəl psixoloji mühitini yaradır. Buna bağışlamaq və nöqsanlara və səhvlərə qarşı iltifatlı olmaq, insanlarla ünsiyyət zamanı, qarşı tərəfdən bu gülümsəmə ol-

<sup>61</sup> Lev Tolstoy deyir: "Sadəlik, xeyirxahlıq və doğruluq olmayan yerdə əzəmət yoxdur".

<sup>62</sup> Fyodor Dostoyevski qeyd edirdi: "Hamının xeyrinə özünü bütünlüklə fəda etmə - şəxsiyyətin ən yüksək inkişaf əlamətidir".

masa belə, gülümsəmək qabiliyyətini; həmsöhbətində, sizə onun xahişindən imtina etmək lazım gəlibdisə də, yaxşı əhval-ruhiyyə və ruhi məmnunluq hissi yaratmaq qabiliyyətini əlavə etmək lazımdır. Bizim hər birimiz özümüzdə həyata pozitiv baxışlar formalaşdırmağa çalışmalı, hətta ən ağır vəziyyətlərdə belə daim nikbin olmalı, həyatın bizə bəxş etdiyi nemətləri minnətdarlıqla qəbul edərək, öz təbəssümünü saxlamalıdır. Gülümsəmək qabiliyyəti ətrafımızda müsbət aura yaradır və problemlərimizin həllini asanlaşdırır, bizdə yaxşı əhval stimullaşdırır, həyatı parlaq edir, ətrafdakılara ümid və xoş əhval-ruhiyyə bəxş edir, yeni dostlar gətirir. İnsanların kürəyi arxasından onlar haqqında pis danışmaq lazım deyil. Bunun əvəzinə, insanı mənəvi kamilləşməyə stimullaşdıran, onların nəcibliyinə müraciət etmə daha yaxşıdır. Zərurət yarandıqda insanları mülayim tərdə və onların öz yanında (yaxşı olar, şahidlərsiz) tənqid etmək lazımdır. Bu zaman şəxsiyyətin özünü deyil, onun müəyyən hərəkətlərini tənqid etmək lazımdır. Yazılı şəkildə tənqiddən də imtina etmək lazımdır. Günahını etiraf etmək və səhvlərinə görə üzr istəmək qabiliyyəti şəxsiyyətin ləyaqətlərinə aid edilir.

İnsanlarla münasibətdə xüsusi “*diplomatik etika*” tətbiq etmək lazımdır. Burada əmrləri və sərəncamları xahiş və təkliflər formasında ifadə etmək; öz ağıllının və üstünlüyünün nümayişindən imtina etmək, başqalarının əhəmiyyətliliyini təsdiq etmək; öz fikirlərinin ifadəsində yığcamlıq, başqalarının sözünü kəsmədən onları dinləmək bacarığı, onların problemlərini, mövqelərini, gözləmələrini və davranış motivlərini anlamaq; sizdən daha az ağıllı olan adamla mübahisədən imtina etmə, onun haqlılığını ehtimalını təsdiq etmə; susmaqla və ya onun nə dediyinin üzərində fikirləşməyi vəd edərək, başqa mövzuya keçməklə mənasız mübahisəni kəsmək və ona təşəkkür etmək qabiliyyəti tövsiyə edilir. İnsan təbiətinin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, yenini görmə qabiliyyətinə malik olmayan, münafişəli, təkəbbürlü yaxud sadəcə paxıl insanlar tərəfindən sizin fəaliyyətinizin subyektiv-neqativ qiymətləndirilməsinə fikir verməyə-rək, tənqiddə sakitcə yanaşmaq lazımdır.<sup>63</sup> Fikirlərinizi daha çox yeni peşəkar və şəxsi qələbələrinizə stimullaşdıran uğurlarınızın üzərində cəmləşdirmək lazımdır. Eyni zamanda tənqidin konstruktivlik və əsaslanma xarakterini təhlil edərək, ondan özünü təkmilləşdirmək üçün lazım olan rəşional başlanğıc götürmək olar. Məlum “sevməyi bacaran kəsləri sevir” ifadəsinə riayət edərək, özünə - sizi, sizin ideyalarınızı və fəaliyyətinizin nəticələrini sevən, dərk edən və qiymətləndirən dostlar və məsləkdəşlər dairəsi seçmək vacibdir. Bu insanlar şəxsi mövqeyimizdə bizə əminlik verən və məqsədyönlülüyümüzü möhkəmləndirən mənəvi stimuldur.

---

<sup>63</sup> Öz həyat təcrübəsinə əsaslanaraq, Nikolo Paqanini hesab edirdi ki, “qabiliyyətlilərə həsəd aparırlar, istedadlılara zərər yetirirlər, dahilərdən - intiqam alırlar”.

İnsanlarla harmonik münasibətlərin və ruhi tarazlığın saxlanması üçün həm *genetik kodla, həm də müvafiq tərbiyə ilə şərtlənən* – *şəxsiyyətin alicənablığı* böyük əhəmiyyətə malikdir. İnsanın alicənablığını təsdiqləyən keyfiyyət – pisləyə yaxşıqla cavab vermək, başqasının zəifliyinə qarşı cəmərdlik və iltifat göstərmək bacarığıdır. Lakin ədalətsiz olaraq sizi incidən insanın hərəkətini – bir nəsilə dəyişdirmək çətin olan, insan xarakterinin, təbiətinin xüsusiyyəti olan alçaqlıqdan ayırmağı bacarmaq lazımdır. Alçaqlığı, onun daşıyıcısı tərəfindən alicənablıq kimi deyil, zəiflik kimi qəbul edilən bağışlama ilə neytrallaşdırmaq olmaz. Bununla, bilavasitə və ya dolayısı ilə sosial hadisə olan şər üçün şərait yaradılır. İnsan alçaqlığının aradan qaldırılmasının yeganə yolu, şəxsiyyətin şüurunu, dünyagörüşünü, xarakterini və davranışını formalaşdıran və ya dəyişdirən xeyirxahlıq dəyərlərinə əsaslanan yüksək mədəniyyətin tərbiyə edilməsidir.<sup>64</sup>

Şəxsiyyətin *alicənablıq ifadələrindən biri* - öz səhvlərini etiraf etmək qabiliyyətidir. İnciklik, daha artıq dərəcədə isə hirs, bioenerjinin sərbəst axınına mane olur və bununla nəinki ruhi tarazlığı pozur, həm də stresslər yaradır, əsəb-psixi xəstəliklərə səbəb ola bilər. Şefər qeyd edir ki, əsəbiləşmə və hirs hissini qapılmaq olmaz, çünki eynilə poizitiv hissələr kimi, neqativ hissələr maddiləşməyə qadirdirlər. Onlar “ilk növbədə özümüə qarşı istiqamətlənirlər, bizi sağlamlıqdan məhrum edir və ömrü qısaldırlar.” *Qaçılmaz neqativ emosiyaları özündən atmağı öyrənmək*, daim poizitiv təfəkkür yaratmaq və həyat fəaliyyətinin müsbət enerjisini hasil etmək *lazımdır*. Ətrafdakılara diqqət, məhəbbət, xeyirxahlıq və şəfqət özündə kreativ həyat enerjisi daşıyan xeyirxah münasibətlər yaradır. Güclü xarakterin olması, əvvəllər buraxılmış səhvlərə görə özündən narazılıqdan və öz imkanlarının lazımlıca qiymətləndirilməməsindən imtinanı da nəzərdə tutur. Özünün və özgələrin səhvlərindən düzgün ibrət dərsi almaq və onlardan daim öz inkişafı və özünü təkmilləşdirmə üçün istifadə etmək lazımdır. Alicənab insanın yaxşı cəhətləri, istedadı və nailiyyətləri nə qədər yüksəkdirsə, o daha artıq sadədir və lovğalıqdan uzaqdır, bu bəxşislərə görə Yarıdana daha çox minnətdardır. Şəxsi “mən”in arxasında, “İlahi qığılcımı” təmsil edən ali “Mən”in durduğunu qeyd edərək, C.Tempton bunu ulduzları gündüz görmək cəhdi ilə müqayisə edir. “Onlar əvvəlki kimi kainatdadırlar, lakin günəş işığına görə görünmürlər. Yalnız günəş batdırdan sonra biz bu səma məşəllərini görürük”. Canlı təbiətin bütün digər nümayəndələrindən fərqli olaraq, insan öz həyat fəaliyyətini idarə etmək və xoşbəxtliyə nail olmaq kimi nadir imkana malikdir. Lusi Anney (oğul) Seneka hesab edirdi ki, “qəlbin böyüklüyü bütün insanların xüsusiyyəti olmalıdır.” İnsanı “hər şeyin meyarı” kimi nəzərdən keçirən və şəxsiyyətin sonsuz imkanlarına inanan Sokrat deyirdi: “Hər bir

<sup>64</sup> Antuan de-Sent Ekzüperi deyirdi ki, insanı tərbiyə yaradır.

insanda günəş var. Ona yalnız işıq saçmaq imkanını verin.” Özünüidarəyə öyrənərək və zəkamızın tükənməz imkanları sayəsində biz öz fikirlərimizi, hisslərimizi və davranışımızı daha səmərəli idarə etməyə başlayırıq.

Digər insanlarla ünsiyyətdə, *ətrafdakıların obyektiv qiymətləndirilməsi və özünün yaxşı cəhətlərini və keyfiyyətlərini özünü qiymətləndirmə* əsasında insan müəyyən sosial rola olan hüququnu bərqərar edir. Yanlış tərbiyə, E.Fromma görə “sizə necə lazımamsa - mən eləyəm” prinsipi ilə yaşayan “bazar xarakterli” insanın formalaşmasına gətirib çıxara bilər. Bu, şəraitdən asılı olaraq dəyişən, yüksək mədəniyyətli insana xas olan möhkəm mənəvi prinsiplərin, ardıcılığın, alicənablığın və sədaqətin ondan gözlənilməsi mümkün olmayan ifrat konformistdir. İnsan azad olmalıdır. Bu o demək deyil ki, o, istədiyi hər şeyi edə bilər. Xeyr. Burada əsas meyar yüksək ruhi mədəniyyətdir. Davranış etik mədəniyyətin və vicdanın tələbləri ilə şərtlənməlidir. Kimin isə şüurlu olaraq manipulyasiya edə biləcəyi “ictimai rəydən” asılılıq isə düzgün deyil, çünki bu, şəxsiyyətin fərdiliyinin itirilməsinə səbəb olur, onun yaradıcı inkişafına mane olur, təşəbbüsünü və mütərəqqi yeniliklərini məhdudlaşdırır. Cəmiyyət tərəfindən daim “qiymətləndirilənlər” rolunda olma - özünütəsdiqin, inkişafın və yaradıcılığın ən yaxşı üsulu deyil. İnsana möhkəm iradə, təmiz vicdan, öz gücünə inam və sərbəst yaradıcılıq lazımdır. Başqa sözlə, insan “dalğaların iradəsinə görə” üznməməlidir, lakin öz *həyatını*, şüurunu, iradəsini, arzularını və məqsədlərini *idarə etməlidir*, öz taleyində mütərəqqi dəyişikliklərin və nailiyyətlərin memarı və inşaatçısı olmalıdır. *İnsanın ünsiyyətində “əməkdaşlıq” fəlsəfəsi və texnologiyası düzgün özünüidarəyə doğru aparır*. Bu - sosial münasibətlərin yüksək mədəniyyətinə, şəxsiyyətin formalaşdırılmasına və dürüstlük, xeyirxahlıq və məsuliyyət kimi insani keyfiyyətlərin inkişafı hesabına ictimai həyatda destruktiv hadisələrin aradan qaldırılmasına doğru yoldur. Təəssüf ki, real həyatda biz yeni formaya düşməyi çox tez bacaran çoxüzlü ifrat konformistlərlə tez-tez rastlaşırıq. Belə adamlar üçün dərin həyat təsisləri və əqidələri mövcud deyil. Lakin hər bir cəmiyyətdə digər insanlar da az deyil. Bu - “sındırmaq mümkün olan, lakin əymək mümkün olmayan” şəxsiyyətlərdir. Bütün həyat şəraitlərində onlar mərdlik, sarsılmazlıq, qəhrəmanlıq kimi məziyyətlərə nümunə olurlar, həyat fəaliyyətinin sosial əhəmiyyətli obrazını və yüksək insan mədəniyyətini nümayiş etdirirlər.<sup>65</sup> Məhz belə insanlar *şəxsiyyətlərin və liderlərin tərbiyə edilməsi üçün* nümunədirlər.

---

<sup>65</sup> Mişel Montenin sözlərini xatırlayaq: “Həqiqi ləyaqət çaya bənzəyir: o nə qədər dərindirsə, o qədər az səs çıxarır”.

### ***Münaqişələrin idarə edilməsi***

*Özünüidarə mədəniyyəti* insanlarla qarşılıqlı münasibətlərdə *münaqişəli* *situasiyanı idarə etmək qabiliyyətini də* nəzərdə tutur. Burada başlıcası, təmkin və başqasını dinləmək, onun mövqeyini obyektiv və özünütənqid şəklində qiymətləndirmək və düzgün nəticələr çıxarmaq bacarığıdır. Başqasının rəyi sizinki ilə uyğun gəlmirsə, çəkinmək lazım deyil. Sakitliyini və təmkinini saxlayaraq, mübahisənin mahiyyətini opponentin üzərinə keçirməmək, onun insani ləyaqətlərinin alçaldılmasına yol verməmək və ona münasibətdə hörmət göstərmək vacibdir. Bu zaman anlaşılmazlığı aradan qaldırmaq və hansı hisslərin onun davranışına istiqamət verdiyini aydınlaşdırmaq üçün suallar vermək lazımdır. Münaqişə həm də özünə müəyyən çağırış, özünün, bəlkə də yaxşı tərəfə dəyişmək lazım olan düşüncələri və davranışının düzgünlüyü haqqında fikirlərinə bəhanədir. Sosial münaqişələrin azaldılması və qarşısının alınması üçün effektiv insan fəaliyyətinin mühüm motivasiyası olan *şəxsiyyətin - cəmiyyət, vətən və bütövlükdə bəşəriyyət qarşısındakı xidmətlərinin obyektiv ictimai qəbul edilməsidir. Öz tərəfindən obyektiv seçim prinsipləri və meyarlarına malik olmayan ədalətsiz qiymətləndirmələr və bölgü münasibətləri sistemi* insanların sosial fəallığının və ictimai əmək məhsuldarlığının azalmasına, böyük yaradıcı imkanların itirilməsinə, ictimai münasibətlərin qeyri-sabitliyinə və vətəndaşların hakimiyyətə inamının qırılmasına səbəb olur. İnsan münasibətləri və sosial münasibətlərdəki ziddiyyətlər, münaqişələr və böhranlar öz başlanğıcını məhz buradan götürür. Bunun üçün demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi sistemində hər bir vətəndaşın mədəni keyfiyyətlərinin, peşəkarlıq məziyyətlərinin və sosial-mədəni inkişafa töhfəsinin ədalətli qiymətləndirilməsinə birinci dərəcəli əhəmiyyət verilir.

### ***Xoşbəxtlik - həyat stimulu kimi***

*Şəxsiyyətin ən mühüm özünüidarə stimulu* *xoşbəxtlik* *olub və olacaqdır.* Fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq, bütün insanlar, daha çox onların ruhi mədəniyyəti və uğurlarının səviyyəsi ilə müəyyən edilən *xoşbəxtliyə* can atırlar. *Xoşbəxtliyə* can atma – hər bir insanın həyat fəaliyyətinin təbii və başlıca stimuludur, özünü təkmilləşdirməyə can atma isə - özünü mədəni şəxsiyyət hesab edənlər üçün *xoşbəxtliyin mütləq şərtidir.* Bu sosial qanunauyğunluq insanın tələbatları, maraqları və məqsədlərinin formalaşma motivlərini bir çox cəhətdən izah edir, insanların təfəkkürünə və davranışına təsir edir, *şəxsiyyətin psixologiyasını* və xarakterini anlamaq imkanını verir. *Xoşbəxtlik* – insanın və onun yaxınlarının mənəvi və fiziki sağlamlığı-

dir, şəxsiyyətin şüurlu istəkləri və ideallarının həyata keçirilməsidir. Xoşbəxtlik - yalnız uğur deyil. Ona nail olma alicənablıq, xeyirxahlıq və insanlara xidmət ilə, öz arzuları və idealları uğrunda mübarizə aparmaq, şüurlu kompromisə getmək bacarığı ilə şərtlənir. İnsanın və onun yaxınlarının sağlamlığı şərti ilə mükəmməl insan xoşbəxtliyini daxili gözəllik, pozitiv xarakter, vicdan və düzgünlük, məhəbbət, dostluq və sədaqət kimi keyfiyyətlər olmadan təsəvvür etmək çətindir. Xoşbəxtliyin ən mühüm meyarları – möhkəm və fırvan ailə, sevimli peşə və iş, doğmaların və dostların etimadıdır. Həyatdan fərhlənmək, hər şeydən zövq almaq, inandırmaq bacarığı, başlanğıcını ailədən götürən insanın düzgün həyat fəlsəfəsindən daha çox asılıdır. Ailədə düzgün tərbiyə və təhsilin nəticəsi olan anadangəlmə mədəni keyfiyyətlər də böyük rol oynayır ki, bunlar zamanla genetik səviyyəyə keçir, və insanın müəyyən qabiliyyətləri, mədəni dəyərləri və üstünlüklərində ifadə olunur. Xoşbəxtlik üçün həyatda şüurlu və aydın məqsəd, maddi rifah, öz potensialını reallaşdırmaq imkanı və cəmiyyətdə layiqli yer tutmaq da lazımdır. Buna görə də xoşbəxtlik, şübhəsiz, əlverişli mədəni mühitin və sosial ədalətin olması ilə bağlıdır. O nəinki insanın anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri və qabiliyyətlərini, həm də bilikləri və müdrikliyini, inadlı əməyini, kamilləşmə cəhdini, inamı və dözümlüyü, iradəsi və məsuliyyətini, azadlığı və cəsurluğunu, vətəndaş özünüdərkini, həmçinin ətrafdakılar tərəfindən məhəbbət, hörmət, anlaşılma və dəstək tələb edir. Beləliklə, xoşbəxtliyə gedən yol insanın bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, mənaəviyyəti və yaradıcı fəaliyyətini nəzərdə tutan yüksək ruhi mədəniyyətdən keçir.

### ***Məhəbbət - enerji mənbəyi kimi***

Nəyə isə nail olmağı çox güclü istəmə, *müəyyən işə məhəbbət*, düzgün seçilmiş yol və gərgin zəhmət şərti ilə, *müvəffəqiyyət qazanmağın lokomotivinə çevrilir*. Lakin öz inkişafında uğur qazanmaq mütləq ətrafdakıların maraqları və gözləmələri, altruizm kimi həyati vacib prinsipin gözlənilməsi ilə əlaqədardır. *İnsanlara məhəbbət ən mühüm energetik amil, qarşılıqlı anlaşma və ən müxtəlif problemlərin uğurlu həlli şərtlərindən biridir*. Con Templton hesab edir ki, məhəbbət – həyatın kvintessensiyası (cövhəri), onun ən böyük bəxşisidir, fikirlər, sözlər və hərəkətlər formasında ətrafdakılara məhəbbət bəxş etmək isə - hüsn-rəğbətin, xeyirxahlığın, dəstək olmanın, qayğı və mərhəmətin təbii təzahürüdür. O, məhəbbəti – bizə xeyirxahlığı çəkib gətirən və “kainatın öz təsir qüvvəsinin harmonik axınına” çevrilən cazibə qüvvəsi kimi nəzərdən keçirir. Məhəbbətin – “Eros” (romantik məhəbbət), “Stroq” (ailə üzvlərinə məhəbbət), “Aqape” (altruistik məhəbbət) kimi qədim yunan təriflərini təhlil edərək Templton *insanlara qarşı*

*humanist məhəbbət kimi*, bəşəriyyətin bütün dinlərində sülh, qarşılıqlı anlaşma və inkişaf əldə etmək üçün ən qiymətli hesab edilən, Allahdan gələn şərtsiz məhəbbət olan “Aqape”ni ayırır. İnsanlara belə məhəbbət nə qədər çox bəxş edilirsə, o daha da artır. Bununla bərabər *insanlara qarşı məhəbbətin ən yüksək təzahürü* və ən ali dini dəyər *insanın maariflənməsidir* ki, əldə etdiyi elmi biliklər vasitəsilə ona mədəniyyətin həyatı gücünü verir. Digər ruhi dəyər – insanı ilahi müdrikliyə yaxınlaşdıran elmi fəaliyyətdir. Lakin elmin dəyər şərti qazanılan biliklərin insanlar arasında yayılmasıdır. Erazm Rotterdamski deyir: “İşıq bəxş et və qaranlıq öz-özünə yox olacaq”.

### ***Vaxtın idarə edilməsi***

*Özünü idarə etmənin* və bütövlükdə insanın həyat fəaliyyətinin *ən mühüm resursu vaxtdır. Özünüidarə mədəniyyəti strateji düşünmək qabiliyyətini, vaxtı əhəmiyyətsiz şeylərə sərf etməməyi və böyük məqsədlər formalaşdırmağı, öz həyat fəaliyyəti prioritetlərini müəyyənləşdirməyi bacarmağı* tələb edir. Öz fəaliyyətinin elmi təşkili yolu ilə daha yüksək nəticələrə, müasir elmin nailiyyətlərindən istifadə hesabına daha yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmaq üçün *vaxtdan səmərəli istifadə etmək lazımdır*. Hesiod deyirdi: “*Öz vaxtına sahib olmağı bacaran kəs həqiqətən böyük adamdır.*” Vaxtın dəyərini qeyd edən Çarlz Darvin deyirdi ki, “*vaxtın bir saatını hədəf yerə keçirməyə cəsarət edən adam – həyatın dəyərini hələ dərk etməmişdir.*” Vaxt – hər biri geriye dönmədən həyatımızdan gedən anlardan ibarətdir. Buna görə də vaxt resursunu idarə etmək bacarığı həyatı zərurətdir. Həqiqi məhəbbəti olduğu kimi, vaxtı da heç bir pulla almaq mümkün deyil. Sadəcə onu öz maraqlarında düzgün idarə etməyi öyrənmək lazımdır. Vaxtı mədəniyyətin entropiyası prizmasından nəzərdən keçirərək hiss etmək çətin deyil ki, vaxtın dəyəri onun məhdudluğunda və dönməzliyindədir. Həyatda hər bir insana müəyyən vaxt müddəti ayrılmışdır. Bu müddət ərzində öz arzunu həyata keçirmək, özünü təsdiq etməyə müvəffəq olmaq, şəxsiyyət olmaq, özünə, ailəsinə və digər insanlara fayda və sevinc gətirən mənalı, maraqlı, yaradıcı həyat qurmaq, harmonik bəşəri həyat prosesinə əlindən gələnləni vermək lazımdır. Situasiyanın tələblərindən asılı olaraq, bizə hər gün fəaliyyətimizin prioritetlərini yenidən nəzərdən keçirmək lazımdır. Con Templton jurnal məqalələrindən birinə istinad edərək, obrazlı olaraq, yaşanan hər bir günü, faydalı və yaradıcı işlərə sərf etmək lazım olan 86400 saniyəli “bank” bileti şəklində təsəvvür edir. İstifadə olunmayan saniyələr ertəsi günün hesabına keçməyərək, həmişəlik yox olurlar, geriye isə - yol yoxdur. Buna görə də sağlamlıq, müvəffəqiyyət, xoşbəxtlik və öz həyat fəaliyyətində konkret nəticələr əldə etmək üçün onları səmərəli istifadə etmək

lazımdır. İtirilmiş vaxtın həmişəlik yox olduğunu nəzərə alaraq, vaxtın hər dəqiqəsini səmərəli idarə etmək məqsədi ilə Templton uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədlər strategiyasından istifadə etməyi məsləhət görür. O bir neçə il əvvəl üçün strateji məqsədlərin müəyyən edilməsi və monitorinqini, prioritetlərin yenidən nəzərdən keçirilməsi yolu ilə bu məqsədlərin permanent korrektəsini, həmçinin gündəlik, həftəlik, aylıq və illik planlaşdırmanı nəzərdə tutur. Bununla bərabər zəruri məsələlərin vaxtında həll edilməsi şərtlərindən biri gündəlik fəaliyyət planının ertəsi günün axşamı tərtib edilməsidir.

### ***Minnətdarlıq hissi***

*Özünüidarə - situasiyadan faydalanaraq ona nəzarət etməkdir, məyusluğu optimist şəkildə füsunkarlığa çevirməkdir, həyatı bəxşisləri minnətdarlıqla qəbul edərək, xırda hissələrdən uzaq olmaqdır. Özünü idarə etmənin baza vəzifələrindən biri - özündə sevinc və xoşbəxtlik, qeryi-məhdud inkişaf imkanları mənbəyi kimi, həyatı sevmək və onu qiymətləndirmək bacarığını formalaşdırmaqdır.* Gündəlik həyat ətəlinə üstün gələrək, biz həyatın gözəlliyini görməli və ona görə minnətdarlıq hissi keçirməliyik. Praktik olaraq bütün psixoloqlar qeyd edirlər ki, hətta ən kədərli hadisələri belə pozitiv şərh etməyə can atmaq, həyatın insana bəxş etdiyi hər şeyə sevinməyi bacarmaq, hər bir situasiyadan faydalı olanı mənimsəmək, insanları və yaşanan ömrün hər bir anını əsl bəxşiş kimi qiymətləndirmək lazımdır. Həyatın bizə verdiyi hər bir xeyirxahlığa görə minnətdarlıq - rifaha və ruhi rahatlığa səbəb olan ən mühüm psixoloji amillərdən biridir. Yaradana, bizi əhatə edən insanlara və bütün çətinlikləri və problemləri ilə birlikdə həyatın özünə minnətdarlıq hissi insana öz gücündə əminlik verir və qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa yardım edir. O, qarşılıqlı pozitiv enerji yaradır ki, bu da insanın imkanlarını, gücünü və biliyini artırır, xeyirxahlığı və firavan yaşamanı insana doğru cəlb edir. “Yarımqıç stəkanı boş deyil, dolu görmək” bacarığı çox gözəl həyat nikbinliyidir, bizi əhatə edən hər şeydə yaxşını görmə qabiliyyətidir. Bəxş edilmiş həyat nemətlərinə görə minnətdarlıq hissi bizə həyat harmoniyası, inam və sevinc duyğusu aşılayır. Templton deyir: “Əgər biz artıq malik olduğumuza görə minnətdarlıq hissi keçiririksə, bu hissənin özü bizə daha yaxşını çəkib gətirir. Minnətdarlıq – bizə dostları, məhəbbəti, sakitliyi, sağlamlığı və maddi rifahı cəzb edən güclü maqnitdir”. İnsanın öz həyatına və artıq malik olduğu hər şeyə görə, bizi əhatə edən gözəlliyi görmək, qiymətləndirmək və xoş məramın nəticəsinə olduğu kimi, ona sevinmək qabiliyyətinə, özünün ruhi və maddi rifahına görə minnətdarlıq hissənin dərk edilməsi – xoşbəxtliyin sirlərindən biridir. Minnətdarlıq



hissi ruhi dincliyə, razılığa və mənəvi sağlamlığa səbəb olur, uğur gətirir. İnsan əldə etdiyi hər şeyə görə minnətdar olmalıdır, lakin *özündən razılıq hissindən çəkinməli*, progressiv inkişafın mahiyyəti kimi, öz həyat fəaliyyətində daim yeni uğurlara can atmalıdır. Tənbəllik, laqeydlilik, arxayınçılıq və inkişafda maraqlılığın itirilməsi - özündən və öz nailiyyətlərindən razılıqla yaranır. Məhəbbət kimi, özündən narazılıq da xoşbəxtliyə doğru yolda insanı daim qızgın fəaliyyətə stimullaşdıran, onun inkişafının hərəkətverici qüvvəsidir.

### ***Rifah - özünüidarə nəticələrindən biri kimi***

*Müvəffəqiyyətli özünüidarə göstəricilərindən biri rifahdır.* Məntiqi bütövlükdə iqtisadi məntiqdən az fərqlənən, özünün iqtisadi inkişafını idarə etməyi öyrənmək lazımdır. Həyat səviyyəsinin gəlirlərin inkişafına proporsional surətdə yüksəlməsini nəzərə alaraq, Bodo Şefer, xüsusi toplanan hesabın köməyi ilə şəxsi kapitalını formalaşdırmağı və xərclərin gəlirləri üstələməsinə yol verməyərək, əmək haqqının hər artmasından pul yığaraq, ondan gələn faizlərlə dolanmağı tövsiyə edir. Düzgün “maliyyə təfəkkürü” və öz maliyyəsinə tənzimləmək bacarığı həyat keyfiyyətinin yüksəlməsinə və inkişaf üçün çoxlu sayda imkanların yaranmasına yardım edir. Biz müvəffəqiyyət qazanmaq və rifahımızı yüksəltmək istəyiriksə, müntəzəm və tam şəkildə dincəlmək şərti ilə, var qüvvəmizlə çalışmalıyıq. Uğurlu fəaliyyətdə insanın  *faydalı iş əmsalı və öz mədəniyyətinin entropiyası* probleminə münasibəti mühüm əhəmiyyətə malikdir. Öz peşəkarlıq potensialının maksimal istifadəsi üçün lazımı qüvvə sərf edərək insan öz enerjisinin faydalı iş əmsalını maksimuma yüksəldir və entropiyanı – səmərəsiz sərf edilən enerjiyi sifirə endirir. Fəaliyyətin məqsədi, strategiyası və texnologiyalarının düzgün seçimi zamanı əgər o, davamlı həyat istiqaməti olursa, inanılmaz nəticələr verir, çox gözəl motivasiyanı, özünü təkmilləşdirməni təmin edir və yeni həyat qələbələrinə aparır.

### ***Sağlamlıq - özünüidarə şərti və göstəricisi kimi***

İnsanı yüksək tonusla, enerji, şadlıq, gülərüzlülük və həyat keyfiyyəti ilə təmin edən *sağlamlığı haqqında qayğı* - effektiv özünüidarənin əsasını təşkil edir. Həyat yollarında insanı yalnız sevinc, müvəffəqiyyət və uğursuzluqlar deyil, həm də *müxtəlif xəstəliklər* müsəyət edir. Xəstəliklərin əsas mənbələri aşağıdakılardır: genetik amillər; düzgün olmayan qidalanma; orqanizmin həddindən artıq soyuması; infeksiyalar; əsəb gərginlikləri, düzgün olmayan həyat tərz, keyfiyyətsiz istirahət, səs-küyün təsiri və s. səbəb

olduğu psixoloji streslər və s. Xəstəliklərin qarşısının alınması və aradan qaldırılması üçün öz tibbi biliklərinin səviyyəsini daim yüksəltmək, özündə möhkəm iradə, dözümlü və öz həyatı, rifahı və mütərəqqi inkişafı üçün mərdliklə mübarizə aparmaq bacarığını yetişdirərək, özünüidarə mədəniyyətini təkmilləşdirmək lazımdır.

Artur Şopenqauer hesab edirdi ki, bizim xoşbəxtliyimizin onda doqquzu sağlamlığımızdan asılıdır. Xoşbəxtlik duyğusunu hiss etmək və məhsuldar fəaliyyət üçün bu qədər vacib olan enerji, sağlamlıq və gülərüzlülük sağlam həyat tərzi ilə şərtlənir. Sağlamlığın qorunması strategiyası xəstəliklərin və nasazlıqların müalicəsinə deyil, profilaktikasına yönəldilməlidir. Sağlamlıq – hər şeydən əvvəl, insanın əsas həyat məqsədlərinin, qoyulmuş vəzifələrin effektiv və vaxtında yerinə yetirilməsi, işdə fəallıq və sabitlik, dözümlülük, dinamiklik və kommunikativlik, həyat nemətlərindən zövq almaq imkanlarının reallaşdırılması üçün lazım olan enerjisidir. Sağlamlığın qorunması üçün insan bir sıra vacib qaydaları bilməli və yerinə yetirməlidir. Hər şeydən əvvəl bu, *düzgün qidalanma mədəniyyətidir*. O, yeməkdə aza qane olmağı, gündəlik təmiz su içməyi, yemək vaxtı və yeməkdən dərhal sonra su içməkdən çəkinməyi, öz orqanizminin daxili siqnallarına qulaq asmaq bacarığını nəzərdə tutur. Bitki mənşəli qidalara, tərəvəzlərə və meyvələrə üstünlük vermək, təzə çəkilmiş şirələrdən istifadə etmək lazımdır. Yemək zövq verməlidir. Qidanı səylə çeynəyərək, asta-asta yemək, ayaq üstə və ya uzanmış vəziyyətdə qida qəbulundan çəkinmək lazımdır. Diqqətini yeməkdə və onun insana verdiyi zövqdə cəmləşdirmək lazımdır. Alimlər hesab edirlər ki, yetkin orqanizm üçün insanın gün ərzində qəbul etdiyi üçün üçdə bir hissəsi tamamilə kifayətdir. Maraqlıdır ki, bu fikir gündə bir dəfə yeyən İmmanuil Kantın qidalanma rejimi ilə üst-üstə düşür. Həmçinin, yadda saxlamaq lazımdır ki, qidalı maddələrin hamısı bütün insanlar üçün eyni dərəcədə faydalı deyil ki, bu da qan qrupunda olan biokimyəvi fərqlərlə şərtlənir. Əgər insan düzgün qidalanmırsa, onda bəzi maddələr qan hüceyrələrinin fəaliyyətinə neqativ təsir göstərir. İllərlə bu mənfi effekt cəmlənir və güclənir ki, bu da insanın sağlamlığının pisləşməsinə gətirib çıxarır. Məsələn bu və ya digər məhsulların insan orqanizminə neqativ təsirini minimuma endirməkdən ibarətdir. Qidalanma ilə yanaşı insanın quruluşuna və qan qrupuna daha çox uyğun gələn cismani mədəniyyətin bu və ya digər növləri və rejimlərini seçmək də vacibdir. Bizə elə gəlir ki, qidalanma mədəniyyətinə həsr edilmiş əsərlər arasında amerikalı həkim-naturopat Piter D'Adamonun bəşəriyyətin təkamül inkişafı prinsipləri üzərində qurulmuş rəşadətli qida nəzəriyyəsi diqqəti cəlb edir. Həmişə yadda saxlamaq lazımdır ki, alkoqol, tütün, sintetik mənşəli məhsullar insan sağlamlığına zərər vurur. Buna heyvan mənşəli yağların, şəkər, sirkə, kofe və bəzi digər məhsulların çox istifadəsi-

ni də əlavə etmək lazımdır. Tez-tez, xüsusən səhər tezdən, yuxudan oyanıqdan sonra və yatmadan əvvəl təmiz su içmək tövsiyə edilir. Hərəkət və oksigen çatışmazlığı orqanizmə neqativ təsir edir. Hesab edilir ki, orqanizmin normal fəaliyyətini, maddələr mübadiləsini və immuniteti, yaxşı iş qabiliyyətini və həyat gücünü saxlamaq məqsədilə hər gün qırx dəqiqədən az olmayaraq cismani mədəniyyətlə məşğul olmaq lazımdır. Şüurlu qidalanma və cismani mədəniyyətlə yanaşı orqanizmə müntəzəm istirahət, hər şeydən əvvəl sakit, rahat yuxu, yorğunluğu çıxaran yaxşı musiqi, gəzinti lazımdır.

*Məhsuldar həyat fəaliyyətinə mane olan və insanın sağlamlığına zərər vuran amillərdən biri qorxudur.*<sup>66</sup> Bodo Şefer hesab edir ki: pozitiv təfəkkür, diqqətin həyatı problemlərin həllində və məqsədlərdə cəmləşdirilməsi, minnətdarlıq hissi, öz nailiyyətlərinin əhəmiyyətinin dərk edilməsi, xeyirxah insanlarla ünsiyyət, vaxtaşırı yaxşı musiqinin dinlənilməsi və s. qorxunun aradan qaldırılmasına kömək edir. Özünün məqsədi və minnətdarlıq hissi - öz həyatına, sağlamlığına, əmlakına, imkanlarına, sizi sevən və hörmət edən dostlara və xeyirxah insanlara görə minnətdarlıq hissi üzərində diqqəti cəmləşdirməklə qorxu hissində qalib gəlmək olar və lazımdır. Rifah və sevinc haqqında tez-tez düşünmək lazımdır ki, onlar bu tərzlə şüurlu məqsədin həyata keçirilməsində qorxu və narahatlıq hissini sıxışdırıb çıxararaq və ruhi tarazlığa səbəb olaraq, mükafat olacaqdır. Baş verməmiş fakt, ehtimal olunan, ola bilsin hətta baş verməyəcək xoşagəlməzliklərə görə vaxtından əvvəl dilxor olmaq - düşünülməmiş əzab çəkmək və öz səhhətini pozmaq deməkdir. Çünki “sarsıdıcı hadisə” ümumiyyətlə, heç baş verməyə də bilər, əgər baş verərsə, o, yaxşılığa doğru dəyişikliklər üçün stimula bilər. Qorxu bizim ətraf aləmə münasibətimizdən, onun qavranılması və şüurumuzda əks olunmasından asılıdır. Öz həyatının mənasını aydın təsəvvür etmək, öz həyat qabiliyyətinə inanmaq və ruhi tarazlığını xeyirxah insanlarla müntəzəm ünsiyyətlə möhkəmləndirərək, hər gün özündə istənilən bir işin müvəffəqiyyətli nəticəsinə əhval-ruhiyyə yaratmaq lazımdır. Bununla yanaşı həyatda gözlənilməz faciələrin də olduğunu dərk edərək, özündə dayanət formalaşdırmaq və destruktiv hadisələrdən özünün “yenidən doğulması” və inkişafı üçün istifadə etmək lazımdır. Bodo Şefer *çətinlikləri* material adlandırır ki, “ondan uğura doğru aparacaq pilləkən qurmaq mümkündür.” Həyatı çoxpilləli pilləkənlə müqayisə edərək o, problemin aradan qaldırılmasının zəruriliyi haqqında danışır. Bunun üçün özünə inanmaq və öz məqsədləri uğrunda mübarizə aparmaq, paxıl adamlara fikir verməmək, partnyorları öz tərəfinə cəlb etmək, ehtiyatlar yaratmaq və gözlənilməzliklərə hazır olmaq, sağlamlığının qeydinə qalmaq, ətrafdakıların qayğısına

<sup>66</sup> Ernest Hemenqey deyirdi: “Qorxaqlıq və vahimə qədər heç nə insanın canını daha çox almır.”

daha çox qalmaq lazımdır. Bir çox mürəkkəb məsələlərin həllini asanlaşdıran şəxsi təcrübəni zənginləşdirərək, çətinliklərlə mübarizə aparmaq bacarığını yetişdirmək, inkişaf etdirmək lazımdır.

Hadisələrə və faktlara insanın reaksiyası, onların interpretasiyası insanda psixoloji gərginlik yarada bilər ki, bu da, *streslərin idarə edilməsinin aktuallığını* şərtləndirir. Stressləri idarə edərək biz əmələ gələn enerjini yaradıcı məcraya yönəldə bilərik. Bodo Şefer deyir ki, sağlamlıq üçün stress zəruridir. Orqanizmin daxili balansının pozulduğu zaman əmələ gələrək, o, bütün funksiyaların balansını və qarşılıqlı əlaqəsini bərpa edərək, bu prosesi tənzimləyir. Əgər stress pozitiv təfəkkür hesabına nəzarət edilirsə, o, insanın orqanizminə müsbət təsir göstərir. Onun tərəfindən bu emosional vəziyyəti pozitiv amil kimi istifadə etməyə yönəldilmiş *streslər üzərində nəzarət qaydaları* formulə edilmişdir. Bu qaydaların mahiyyəti: daxili tarazlığı saxlamaq və diqqəti indiki məqamda məşğul olduğumuz işin üzərində cəmləşdirmək; işdə prioritet vəzifələr seçmək və işə can yandırmaq; hər şeydə və işdə nizam-intizamı gözləmək, rahat iş tempini yaratmaq; tələsiklikdən və narahatlıqdan çəkinmək üçün ehtiyat vaxt planlaşdırmaq; işi və məsuliyyəti həvalə etmək, hər şeyə yumor hissi ilə yanaşmaq; iş və istirahət vaxtını düzgün bölüşdürmək və həddən artıq məşğulluğa yol verməmək; insanlarla həddən artıq əlaqələri məhdudlaşdırmaq; sadəlik göstərmək, hədsiz şöhrətpərəstlikdən imtina etmə; qələbələrini və məğlubiyyətləri sakit tərzdə qarşılamaq, öz qələbələrinə sevinmək; öz sağlamlığının və emosional vəziyyətinin qayğısına qalmaq, vaxtaşırı dincəlmək, öylənmək, yuxu və istirahət zamanı telefonları söndürmək bacarığını birləşdirir. Ruhi dincliyin, təmkinin və şüur aydınlığının qorunmasında sakit şərait, ibadət, meditasiya, təbiət əvəzsiz rol oynayır.

*İnsanın ruhi və psixi sağlamlığının əsasını xeyirxahlıq təşkil edir.* Bu anlayışa yaxşılığı və insanlara xidmət etməyi, alicənablığı, mərhəməti, şəfqəti, məhəbbəti, dostluğu və sədaqəti də əlavə etmək olar. Konfutsi ailədə və dövlətdə rifahın əsasını, həmçinin insanları idarə etmək imkanını xeyirxahlıqda görürdü. Əmin-amanlıq, daxili ruhi dinclik sağlamlığın baza şərtlərindən biridir. Bizim daxili ruhi dünyamız xarici şəraitdənsə, bizim özümüzdən, öz şüurumuzu idarə etmək qabiliyyətimizdən, hadisələri sakit, fəlsəfi qavramaqdan, özündə müdriklərə xas olan ataraksiya (təmkinlilik) yetişdirməkdən daha çox asılıdır. Ruhi tarazlığa nail olmaq üçün öz vicdanınla razılıqda olmaq və vaxtaşırı “mən çox sakitəm” və “mən hər şeyi bağışlayıram” formulu üzrə autotreninqlə məşğul olmaq lazımdır. Belə vaxtaşırı “susma” şüurun həssaslığını, daxili dünya və onun transendentallığı ilə əlaqə duyğusunu artırır, həyatın və xeyirxahlığın rolunun daha yaxşı dərk edilməsinə, şəxsiyyətin ruhi işıqlandırılmasına səbəb olur.

Geriyə baxarkən hər bir mədəni insan şüurlu və gözəl yaşanan günlərə, aylara və illərə görə razılıq hissi keçirməli, öz yaradıcı əməyinin nəticələrinə - əkdiiyi ağaclara, yetişdirdiyi “meyvələrə”, tikdiyi binalara və şəhərlərə, böyütdüyü, təhsil verdiyi və tərbiyə etdiyi insanlara görə qürur hissi keçirməlidir. Bu - elmi və texniki nailiyyətlərə, incəsənət əsərlərinə, dövlət konstruksiyaları və insana xidmət üçün təyin edilmiş həyat fəaliyyəti texnologiyalarına da aiddir. Əkdiiyimiz hər bir mədəniyyət toxumu insanın həyat fəaliyyəti üçün zəruri olan çox bəhrələr verə bilər. Effektiv özünüidarə sisteminin yaradılması üçün özündə nəinki fəallığı, həm də qoyulmuş məqsədə nail olmayınca, qəbul edilən qərarın və ya planın yerinə yetirilməsində sabitliyi, mətinliyi, inadkarlığı yetişdirmək lazımdır. Qəlbin səxavəti, ətrafdakıların səni qəbul etməsi və bəyənməsi, insanlara xidmət üçün öz ağılı, enerjisi və vaxtının təmənnaşız olaraq sərf edilməsi – insan rifahının açarıdır.

Görkəmli tarixi şəxsiyyətlərin yuxarıda gözdən keçirilən fikirləri, yanaşmaları və qiymətləndirmələri, müasir tanınmış analitiklər və psixoloqların, həmçinin müəllifin bəzi konseptual müddəaları, şəxsiyyətin daimi özünü təkmilləşdirməsinə və özünə nəzarətə yardımı nəzərdə tutur. Əgər onlar insanın daxili tələbatına çevrilərsə, uğurlu həyat fəaliyyətinin, insanın ruhi dincliyi və xoşbəxtliyi üçün gərəkli olan yüksək ünsiyyət mədəniyyətinin, digər insanlarla harmoniyanın, cəmiyyətdə məhəbbətin və hörmətin daimi generatoru rolunu oynayacaqdır.

## **Fəsil 15. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyəti**

*Şəxsiyyət və cəmiyyət üçün ailə mədəniyyətinin əhəmiyyəti haqqında. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyətinə qoyulan tələblər. Tusinin ailə qurma fəlsəfəsi. Ailə idarəçiliyində Con Adairin “üç dairə modelinin” tətbiqi. Maslounun motivasiya modeli. Ailəni idarəetmə prinsipləri haqqında. Ailənin idarə edilməsi məqsədi, vəzifələri və metodları. Ailə davranışı mədəniyyəti və əxlaq kodeksi. Ər-arvadın qarşılıqlı mədəniyyət münasibətləri haqqında. Uşaqların təhsili və tərbiyəsi haqqında.*

### ***Ailə mədəniyyətinin əhəmiyyəti və onun idarə edilməsinə qoyulan tələblər haqqında***

Yüksək ruhi mədəniyyətə malik şəxsiyyətin formalaşdırılması və vətəndaş olmasında sosial mühit – məktəb və müəllim, ali məktəb və əmək kollektivi, cəmiyyət, dövlətin siyasi rejimi böyük rol oynayır. Lakin bu proses-

də aparıcı rol ailəyə məxsusdur. Ailənin ruhi mədəniyyəti anadangəlmə keyfiyyətlərdən, təhsillilikdən, tərbiyəlilikdən və onun üzvlərinin yaradıcı fəaliyyətindən, onların bilikləri və məənəviyyatından, şüuru və vicdanından, bir-birinə və ətrafdakılara olan məhəbbəti, inamı və yaxşılığından formalaşır.

Öz həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması qayğısına qalaraq, yaradıcı fəaliyyət nəticəsində insan - alətləri və silahı, əkinçiliyi və heyvandarlığı yaratmış, öz ehtiyaclarını ödəmək üçün odu, istehsalı, dili, ailəni, cəmiyyəti və dövləti “kəşf” və istifadə etmişdir. Mədəni inkişaf tarixi prosesində insan həyatının təşkili, inkişafı və varislik vasitəsi olan *ailənin yaradılması böyük əhəmiyyət kəsb etmişdir*. Dövlət quruculuğu və idarəçiliyi məntiqinin dərk edilməsi üçün ailənin müstəsna əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, mahiyyət etibarilə ailə, bəşəriyyətin ilkin sivilizasiyalarının təməlini qoymuş ilk dövlətlərin təmsalidir. Nəsildən-nəsilə insanların sosial təcrübəsi, müxtəlif xalqların və millətlərin nümayəndələrinin ənənələri, ideologiyaları, dini təsəvvürləri, dəyərləri, həyat fəaliyyəti məqsədləri və texnologiyalarının mənimşənildiyi həyat məktəbinə çevrilirdi. Pifaqor həyatı olimpiya oyunlarındakı böyük və izdihamlı toplantı ilə müqayisə edirdi ki, burada bəziləri – şöhrət, digərləri – mənfəət, üçüncülər isə - öz həyatını daha şüurlu qurmaq üçün təcrübə axtarır. Çoxlu sayda müxtəlif xarakterləri, adətləri, taleləri, qanunları, mədəniyyət və sivilizasiyaları öyrənərək, insan öz şüurunu təkmilləşdirir, həyat fəlsəfəsini formalaşdırır, həyat yolunu seçirdi. Mişel Monten deyirdi ki, dünya bir güzğüdü ki insan ona baxmalı və özünü dərk etməlidir. Bu yanaşma ailəyə münasibətdə də düzgündür.

Biz artıq bilirik ki, mədəniyyətin inkişaf amilləri anadangəlmə mədəni keyfiyyətlər, sosial mühit, təbii-coğrafi şərait, tarixi vəziyyət və mədəni mübadilədir. İnsan mədəniyyətinin formalaşdırılması ana bətnində başlayır və ailədə davam edir. *Ailə* - tərbiyə və təhsil prosesində uşağın təşəkkülünün baş verdiyi sosial mühitin ilk, və həm də ən əsas pilləsidir. Onun gələcək həyatının bünövrəsi məhz burada qoyulur, dəyərləri və təsəvvürləri, xarakteri və idealları, intellektual, etik<sup>67</sup> və estetik mədəniyyətinin əsasları formalaşır. *Ailə* - ilk həyat məktəbi, insan münasibətləri məktəbi, ruhi və maddi mədəniyyət məktəbidir.

Ailə - müxtəlif yaşlı və cinsli doğma insanların böyük olmayan qrupu, həyat əhəmiyyətli şəxsiyyətlərarası ünsiyyətin baş verdiyi “kiçik kollektivdir.” Bu, vahid dünyagörüşü və öz həyatının uşaqlarında və nəvələrində davam etdirilməsi, onların rifahı və daha yaxşı gələcəyi haqqında qayğıyla motivləşdirilmiş yüksək məqsədlərlə bağlı olan ruhən yaxın, doğma insanların - məhəbbət, dostluq, həmrəylik və birgə dərk edilən həyat məbədidir.

---

<sup>67</sup> Con Lokk nəzakəti “ilk və ən xoşagələn yaxşılıq” adlandırdı.

Uşaq ailədə ilk addımlarını atır, dil açır, biliklərin və davranış qaydalarının başlanğıcını mənimsəyir, özünün ilk həyat dərslərini alır.

*Ailə* - cəmiyyətin və dövlətin ən mühüm sosial dəyəridir. Bu, insanın təşəkkülü və inkişafı proseslərinin, əsas etibarilə digər insanların həyatının asılı olduğu cəmiyyətin gələcək liderləri və vətəndaşlarının formalaşmasının baş verdiyi kiçik və böyük insan dünyasıdır. Nəsildən nəslə ötürülən yazılmamış qanunlar, təsislər və təyinatların yaşamaq qabiliyyətini və şəxsiyyətin psixologiyası və davranışının formalaşmasına təsir gücünü təmin edərək, ailə onların “translyasiyasını” həyata keçirir. Anadangəlmə keyfiyyətlərin və əldə edilmiş biliklərin, tərbiyə və yaradıcı əməyin nəticəsi kimi, şəxsiyyətin ruhi mədəniyyətinin bünövrəsi məhz ailədə qoyulur. Dövlətin həyat qabiliyyəti bir çox cəhətdən ailə mədəniyyətindən – onun üzvlərinin təhsillilik və etik mədəniyyəti, yaradıcılıq fəaliyyəti və rifah səviyyəsindən asılıdır. Vətəndaşların biliyini və mənəviyyatını, şüurunu və vicdanını, məhəbbəti, inamı və yaxşılığını, quruculuğunu və rifahını ifadə edən bu ən qiymətli sosial kapital, sosial şərin və sosial sabitsizliyin aradan qaldırılmasının əvəzedilməz vasitəsidir. Ailə mədəniyyəti həm valideynlərin şəxsi mədəniyyətindən, onların bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyindən, onların həyat fəlsəfəsi, mənəviyyatı və yaradıcı fəaliyyətindən, həm də bütövlükdə milli mədəniyyətdən, xalqın ənənələri, adətləri, milli psixologiyasından, dinindən asılıdır.

Necə xoşbəxt olmalı? Yəqin ki, insan üçün həyatda başlıca olan - xoşbəxtlikdir, və ilk növbədə, ailə xoşbəxtliyidir. Xoşbəxt ailəni dostluq və məhəbbət hissləri olmadan təsəvvür etmək çətindir. Ailə üzvləri yaxşı qarşılıqlı münasibətlər, qarşılıqlı anlaşma və harmonik inkişafın formalaşdırılması üçün ilkin zəruri şəraiti yaradırlar. Həqiqi dostluq və əsl məhəbbət kimi, xoşbəxt ailəni də heç bir pulla almaq mümkün deyil. Onu yalnız qazanmaq, öz zəhmətin və ailə üzvlərinin əməyi ilə, idrakin və qəlbin, ruhi mədəniyyətin gücü ilə qurmaq, yaratmaq olar. Öz uşaqlarını, öz yaxınlarını xoşbəxt etmədən, ailə həyatında ruhi harmoniyaya nail olmadan, insan özü xoşbəxt ola bilməz.

*Ailə*, bir sistem kimi, geniş münasibətlər spektri ilə bağlıdır. Bu, valideynlər arasındakı münasibətlər, övladlar arasındakı münasibətlər, valideynlər və övladlar arasındakı münasibətlər, uzunömürlülükdən asılı olaraq, ulu nənələrin və ulu babaların da daxil olduğu müxtəlif nəsil nümayəndələrinin bir ailə çərçivəsi daxilindəki münasibətlərdir. Daha geniş kontekstdə bu həm də ailənin qohumlarla olan münasibətləridir. Ailənin və onu təşkil edən şəxsiyyətlərin qarşılıqlı əlaqələri mürəkkəb sistemdən ibarətdir ki, onu dərk etmədən ailə münasibətlərini idarə etmək mümkün deyil. Ailə əlaqələrini möhkəmləndirən amillər sırasında mədəni dəyərlər sisteminin

vahidliyini, ailənin mahiyyəti və məqsədləri haqqında, uşaqların tərbiyəsinə yanaşmalar haqqında, ər-arvadın rolu, məsuliyyəti və vəzifələri haqqında təsəvvürlərin uyğunluğunu, ər-arvadın emosional ümumiliyini və s. göstərmək olar. Hər bir mədəni ailə insan həyatının dəyərləri və mənası haqqında, öz əcdadlarının cəmiyyət qarşısındakı nailiyyətləri və xidmətləri haqqında, özünün tarixi missiyası, məqsədləri, imkanları və gözləmələri haqqında, şəxsi keçmişi haqqında, övladlarının və yeni nəsillərin ləyaqətli gələcəyi haqqında aydın təsəvvürə malik olmalıdır. Müasir ailənin rifahı, əsas etibarilə ailənin yaşadığı cəmiyyətlə və onu cəmiyyətlə bağlayan çoxlu sayda görünməz tellərlə - xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəsindən asılıdır. Ailə beynəlxalq münasibətlərin qeyri-rəsmi subyekti də ola bilər və bununla millətin və yaşadığı dövlətin imicinə təsir göstərə bilər. Üzvlərinin səviyyəsi və sosial-siyasi fəallığından asılı olaraq o, xalqların qarşılıqlı anlaşması, həmrəyliyi və əməkdaşlığının inkişafı üçün əlverişli xarici mühitin yaranmasına imkan yaradaraq, beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinə də təsir göstərə bilər.

Ailə səviyyəsində biz cəmiyyətdəki idarəetmə proseslərini, lakin bir qədər yumşaq, spesifik formada görürük. Ailə üçün idarəetmənin hüquqi deyil, əsasən mənəvi-etik formaları xarakterikdir. Ailənin həyat fəaliyyətinin idarə edilməsi, onun tələbatlarının təmin edilməsi və onun inkişafının strateji planlaşdırılması, ailə münasibətləri mədəniyyətinin formalaşdırılması və qorunması, onun üzvlərinin mənəvi sağlamlığı, uşaqların maddi təminatı və ruhi inkişafı, onların əməyə və yüksək mənəvi dəyərlərə cəlb edilməsi, uşaqların müstəqil həyata hazırlanması - çoxlu bilik, enerji, təcrübə, dözümlü müdriklik tələb edir. Konstruktiv və sabit həyat fəlsəfəsinə malik şəxsiyyət özünün inkişafı və təkmilləşməsi prosesində həm öz davranışını və fəaliyyətini idarə edir və etməlidir, həm də öz ailəsinə, doğmalarına və yaxınlarına yaxşı təsir göstərməli, onlarla münasibətlər mədəniyyətini inkişaf etdirə bilər. U. Rocers deyirdi: “Elə yaşayın ki, ev tutuqşusunu şəhərin baş xəbərçisinə satmağa utanmayasınız”.

Ailə mədəniyyəti və onun idarə edilməsi məsələsi şəxsiyyətin özünüidarə mədəniyyəti ilə sıx bağlıdır. Burada: biologiya, fiziologiya, antropologiya, psixologiya, tibb, ekologiya, cismani mədəniyyət, düzgün qidalanma, etika, hüquq, insan münasibətləri mədəniyyəti, din və insanın həyat fəaliyyətinin digər sahələrindəki biliklər; məqsədlərin və mənəvi həyat prinsiplərinin düzgün seçimi; biliklərə, təcrübəyə və xoş məram əsaslanan müdrikliyin yetişdirilməsinə can atmaq; şüurun təfəkkür, məram və davranış üzərində nəzarəti; seçilmiş prinsiplərin həyata keçirilməsini, düzgün həyat tərzi və insanın ailədə və ondan kənarında yüksək davranış mədəniyyətini təmin edən möhkəm iradə də lazımdır.



Ailənin idarə edilməsi mədəniyyətinin əsasını, insanların idarə edilməsi və özünüidarədə olan eyni baza qaydaları və məntiq təşkil edir. Burada özünüidarənin effektivlik formulu tətbiq edilə bilər. Bununla bərabər burada xüsusi spesifikasiya yer tutur. Ailənin hər bir üzvünün fərdi xarakter xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, bütöv sosial mikrosistem kimi, ailədə psixoloji uyğunluq və harmoniyaya nail olaraq, onların münasibətlərinin tənzimlənməsi bacarığı ailənin idarə edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ailə idarəçiliyində - strategiya və texnologiya, psixologiya, sosiologiya və dizayn kimi idarəetmə elminin ümumi prinsiplərini də müşahidə etmək olar. Burada, həmçinin müxtəlif təşkilatı mədəniyyət tiplərinin birləşməsinə - hakimiyyət mədəniyyəti, rol mədəniyyəti, vəzifə mədəniyyəti, şəxsiyyət mədəniyyətinə rast gəlmək olar, “qərarların qəbul edilməsi” proseslərini, “danışmalar prosesinin”, “innovativ fəaliyyət” elementlərini, nəhayət, despotikdən – demokratikə qədər müxtəlif ailə quruluşu növlərini aşkar etmək olar. Ailə idarəçiliyi mədəniyyətində bütövlükdə həyat fəaliyyətində olduğundan daha artıq dərəcədə, bütün müxtəlifliyi ilə həyatın özü ön plana çıxır. Ailədə və əmək kollektivində münasibətlərin xarakteri psixoloji cəhətdən ayrı-ayrı olsa da, bir-birindən fərqli olmasına baxmayaraq, idarəetmə üslubu eyni ola bilər ki, bu da daha çox “kiçik orkestrin dirijoru”, lider rolunu icra edən ailə başçısının xarakterindən asılıdır.

Ailə idarəçiliyi mədəniyyətinin şərtsiz prioriteti, həm milli mədəniyyətin və sivilizasiyanın ən əhəmiyyətli nailiyyətlərinin mənimsənilməsinə, həm də müstəqillik, məsuliyyət və yaradıcılıq fəaliyyəti qabiliyyətlərini nəzərdə tutan *şəxsiyyət mədəniyyətinin bütöv, harmonik formalaşdırılmasıdır*. Ailənin tərbiyə etdiyi şəxsiyyət ictimai-faydalı fəaliyyətə istiqamətlənməli, onun intellektual və etik mədəniyyət səviyyəsini xarakterizə edən işi bil-məklə qərar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olmalı, məqsədə nail olmaq üçün ağıllı, düzgün və humanist vasitələr seçməlidir. *Yüksək ailə mədəniyyətinin* formalaşdırılması sözlə əməlin bütövlüyünə sadıqlığı, “ikili əxlaq” kimi məlum olan - biliklə davranış arasındakı ziddiyyətin aradan qaldırılmasını, makiavellizm prinsiplərindən şüurlu imtınanı nəzərdə tutur. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyətində insanın mədəni dəyərlər sistemi, həyat fəlsəfəsi, dünyagörüşü, əqidəsi, ailə etikası, məhəbbəti və dostluğu böyük rol oynayır.

*Ailə mədəniyyəti* cəmiyyətdəki destruktiv təzahürlərin və böhranların aradan qaldırılması üçün də böyük əhəmiyyətə malikdir. O heç də həmişə mənəviyyətin qorunması və inkişafı ilə müşayiət olunmayan biliklərin, informasiya mədəniyyətinin, elm, texnologiya, istehsalın sürətli inkişafının xarakterik olduğu, mədəniyyətin eroziyasının, etika və humanizm dəyərlərinin devalvasiyasının yer tutduğu texnogen sivilizasiya şəraitində xüsusilə

aktualdır. Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf qanunauyğunluqları, Qədim Romanın süqutu tarixi inandırıcı sürətdə təsdiqləyir ki, yüksək əxlaq mədəniyyətinə laqeydlilik, hədsiz eqoistlik, tamahkarlıq, riyakarlıq, təkkəbbür, qəddarlıq, zorakılıq, xəyanət və digər neqativ insan keyfiyyətləri sosial və siyasi gərginliklərə və böhranlara səbəb olur.

*Ailənin idarə edilməsi* - təbii və zəruri prosesdir, çünki ailə hər hansı digər kollektiv kimi, ümumi məqsədlərə yetişmə üçün qüvvə və maraqların razılaşdırılmasını tələb edir. O, həyat fəaliyyətinin müvafiq ideologiya və texnologiyalarının yaradılmasını, vəzifələrin və gözlənilən nəticələrin müəyyən edilməsini, öhdəliklərin bölüşdürülməsi və səlahiyyətlərin həvalə edilməsini, ailənin hər bir üzvünün motivasiyasını və qiymətləndirilməsini, məhəbbət və biri-birinə bağlılığın qorunmasını, ailə rifahının möhkəmləndirilməsini nəzərdə tutur. Ailənin inkişafının idarə edilməsi mədəniyyəti - yaxşı təhsili, mənəvi tərbiyəni, uşaqların peşə təlimini və peşəkar inkişafını, ailə münasibətlərinin düzgün formalaşdırılmasını, ailənin digər insanlarla pozitiv əlaqələrinin qurulması üçün şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. O, həyat fəaliyyətinin - cismani mədəniyyət, tibbi və ekoloji təhlükəsizlik, əmək və istirahət mədəniyyəti sahələrinin tənzimlənməsinə də yardım etməli, əqli və mənəvi mədəniyyətin təkmilləşdirilməsini, etik, estetik mədəniyyətin və beynəlxalq mədəniyyətin inkişafını təmin etməlidir.

*Ailə həyatı fəlsəfəsinin və ailə idarəçiliyi* məsələlərinin dərk edilməsinə görkəmli tarixi şəxsiyyətlərin, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası klassiklərinin, həmçinin əsərlərində ailənin təşkil və idarə edilməsi üçün metodoloji baxımdan zəruri prinsiplərin olduğu, yaxşı tanınmış müasir mütəxəssislərin konsepsiyaları və yanaşmaları kömək edir. Məhəmməd Nəsirəddin Tusiyə görə ailənin qurulması əməklə və ictimai-iqtisadi amillərlə sıx bağlıdır. Onun strukturu beş dayaq üzərində formalaşır: ata, ana, uşaqlar, qulluqçu, ərzaq. Bu zaman Tusi ailənin başlıca mahiyyətini və əsasını onun üzvləri arasında harmonik münasibətlərin olmasını hesab edir, ailənin saxlanması və idarə edilməsini isə ailə başçısının məsuliyyət daşdığı insan sağlamlığını təmin edən həkimliklə müqayisə edir. Ailənin idarə edilməsi - ailə maraqlarının onun ayrı-ayrı üzvlərinin maraqlarından prioritetini, əməyin düzgün bölünməsinə, möhkəm qaydanın, maddi rifahın, etibarlı yaşayış yerinin olmasını nəzərdə tutur. Ailənin idarə edilməsinin mühüm iqtisadi məsələləri - halal zəhmətə əsaslanan gəlir, istehsal hesabına düzgün istehlak və xərclər hesabına əmlakın toplanması və qorunmasıdır.

Orta əsr feodal cəmiyyətinin reallıqları ondan ibarət idi ki, istedadlı şəxsiyyətlərin və onların ailələrinin rifahı onların bilikləri, bacarıqları və Vətən qarşısındakı xidmətlərindən deyil, bütünlüklə və tam çəkildə hökmdarlar tərəfindən onlara qarşı münasibətdən asılı idi. Cordano Bruno, Rocer Bekon,

Kopernik, Qaliley və bir çox digər orta əsr alimlərinin taleyini xatırlamaq kifayətdir. Analoji vəziyyət müsəlman Şərqində də mövcud idi. Belə ki, A.E.Krımski göstərir ki, burada XI əsrdə görkəmli şəxsiyyətlərin rifahı və əmin-amanlığı əvvəlcə Qəznəvi, sonra isə Səlcuq hakimlərinin onlara münasibətindən asılı idi. Müasir demokratiyalarda şəxsiyyətin və ailənin rifahı insanın mədəniyyəti, bilikləri, qabiliyyətlərindən, cəmiyyət və dövlət üçün onun tələbatlığı və faydalılığı dərəcəsiindən asılıdır. Demokratiya mədəniyyəti şəraitində ailə, dövlət və cəmiyyətin progressiv inkişafında vəzifə hakimiyyəti deyil, şəxsiyyətin mədəniyyəti və onun biliklərinin hakimiyyəti həlledici rol oynayır.

### ***C.Adair və A.Maslounun modellərinin tətbiqi haqqında***

Ailənin həyat fəaliyyətinin idarə edilməsi mədəniyyətində *Con Adairin “üç dairə” modelinin* tətbiqi məqsədəuyğun ola bilər ki, onu belə şərh etmək olar: vəzifə, ailə və ailənin ayrı-ayrı üzvləri (fərdlər). Burada da ailə inkişafının strateji idarə edilməsi, ailə üzvlərinin ümumi məqsədlə, prinsiplərlə, ailə etikası, ideologiyası və gələcəyi görmə qabiliyyəti ilə birləşməsi, ailə üzvlərinin maraqlarını vahid mədəniyyət çərçivəsində harmonizasiya etmək bacarığı, onların inkişafı və yaradıcı fəaliyyəti üçün şərait yaratmaq kimi liderlik keyfiyyətləri lazımdır.

*Ailə qurmaq üçün motivasiya modeli kimi*, A.Maslounun artıq bizə tanış olan, insanın harmoniyası, təhlükəsizliyi, qabiliyyətlərinin maksimal inkişaf imkanları və özünü reallaşdırma prinsipləri üzərində qurulan “ideal cəmiyyət” modelindən istifadə etmək olar. O, insanın şüurunun humanist yolla dəyişdirilməsi və mədəniyyətin sosial institutlarını yenidən təşkil etməklə onun pozitiv dəyişdirilməsini nəzərdə tutur. Özünü qorunmada, təhlükəsizlikdə və sülhdə, məhəbbətdə və əlbirlikdə, özünü təsdiqdə və tanınmada, yaradıcılıq vasitəsi ilə özünün aktuallığında və təkmilləşməsində olan sosial tələbatlar, həmçinin fizioloji tələbatlar ailə idarəçiliyi üçün aktualdır. Ailədə onlar - məhəbbət və bağlılıqla, valideynlər və övladlar, qardaşlar və bacılar, nəvələr, babalar və nənələr arasındakı qan qohumluğu və borc hissi ilə şərtlənən spesifik ailə tələbatları ilə də tamamlanırlar. Ailə motivasiyasını daha yaxşı başa düşmək məqsədi ilə A.Maslounun konsepsiyasını geniş interpretasiyada aşağıdakı kimi təqdim etmək olar:

1. Fizioloji tələbatlar (acliq, susuzluq, yuxu, saqlamlıq və s.).
2. Təhlükəsizlik tələbatları (əminlik, təhlükədən qorunma, sabitlik və nizam-intizam, ruhi dinclik və s.).

3. Sosial tələbatlar (ailəyə mənsub olma, təqdir edilmə, ictimai həyat, məhəbbət və dostluq, ailə rifahı və xoşbəxtlik).
4. Hörmətdə tələbat (özünəhörmət, tanınma, uğur, status).
5. Özünü aktuallaşdırma tələbatı (təkmilləşmə, nailiyyətlər, şəxsiyyətin inkişafı).
6. Dərk etmə və başqalarını maarifləndirmə tələbatı .
7. Estetik duyğu və gerçəkliyin dəyişdirilməsi tələbatı.
8. Allaha inam, dərk etmə və məhəbbətdə tələbat.

### ***Ailəni idarəetmə prinsipləri haqqında***

Ailə həyatının tənzimlənməsinin *əsas prinsipi hüquq deyil, mənaiviyyətdir*. Ailə üçün spesifik funksiya ilə tərbiyə və təhsil, ailə büdcəsinin idarə edilməsi, həyat fəaliyyətinin proqram və layihələrinin reallaşdırılması adətən qeyri-formal, qeyri-hüquqi xarakter daşıyır. Ailə mədəniyyəti psixologiyası onların qan qohumluğu ilə əlaqəliliyi, bir-birinə bağlılığı, borc hissi ilə, ənənələrlə, bir-birinin qarşısında və digər insanlar qarşısında, cəmiyyət və dövlət qarşısındakı mənəvi məsuliyyətlə şərtlənir.

Ailə həyatının hər bir tarixi mərhələsində tələbatlar və maraqlar dəyişir, ailə qarşısında duran vəzifələri görməyə və reallaşdırmağa prinsip etibarilə yeni yanaşmalar tələb edən yeni şərait və imkanlar yaranır. Ailənin rifahı, inkişafı və təhlükəsizlik məsuliyyəti, onun idarə edilməsində aparıcı rol oynayan ailə başçısının üzərinə düşür. Ailə münasibətlərindəki harmoniya bir çox cəhətdən onun şəxsi mədəniyyət səviyyəsindən – intellekti, etikası, iradəsi, xarakteri, enerjisi, məsuliyyəti, xarizmatik keyfiyyətlərindən asılıdır. Ailə başçısı favoritlikdən qaçmalı, qızıl orta həddi gözləməli və ifrata varmamalı, ailənin bütün üzvlərinə qarşı ədalətli, dürüst və alicənab olmalıdır. O, ailənin həyat fəaliyyəti prosesindəki dialektik ziddiyyətləri və gözlənilməz çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün lazım olan dözümlə və tənkinə malik olmalı, anlaşıma və qayğı, nəzakət və dərdə şəriklik göstərməli, natura bütövlüyünə və yumor hissəsinə malik olmalıdır.

*Ailənin idarəetmə mədəniyyətinin universal prinsiplərinə əsaslanaraq, ailə başçısı borcludur:*

- Ailə üzvlərinin ruhi və maddi tələbatlarının maksimum ödənilməsinə yardım etməyə.
- Övladlarına yaxşı təhsil verməyə.
- Ailə üzvlərinin sağlamlığının qorunmasına qayğı göstərməyə.
- Övladlarında nəciblik, şəfqət, cəmiyyətin rifahı naminə biliklərə və vicdanlı əməyə məhəbbət, insanlara humanist məhəbbət, vətənpər-

vərlik və cömərdlik, yaradıcılıq başlanğıcı, yüksək etika və həmrəylik hissi tərbiyə etməyə.

- Ailənin vahid ruhi mədəniyyətinin formalaşdırılması maraqlarında, ailə üzvlərinin mədəniyyəti, xarakteri və mənafeyini harmonizasiya etməyə.
- Ən yaxşı ailə ənənələrinin varisliyini təmin etməyə.

Böyük və mehriban ailənin qızıl qaydalarından biri - valideynlərin kürəkənlərə və gəlinlərinə öz doğma övladları kimi psixoloji münasibət prinsipi.

### ***Ailənin idarə edilməsi məqsədi, vəzifələri və metodları haqqında***

*Ailənin idarə edilməsi aşağıdakı həyat şəraitlərinin:* uşaqların təhsili və tərbiyəsinin; *ailə rifahı; sağlamlıq;* ailə ideologiyası və ailə əxlaqının; ailə həmrəyliyi, məhəbbət, dostluq və sədaqət hissəsinin; ailə ənənələri varisliyinin; qonşular, qohumlar, dostlar, iş yoldaşları və bütövlükdə cəmiyyətlə sabit harmonik münasibətlərin qurulması və saxlanması *təmin edilməsini nəzərdə tutur.* Ailə başçısı öz səlahiyyətinə uyğun olaraq, ailə həyatı fəlsəfəsinə dair başlıca qərarları qəbul edir, onun həyat tərzini, əsas həyat təsisləri və davranış qaydalarını müəyyən edir. Yüksək idarəetmə mədəniyyətinə iddialı ailə lideri, ailənin məqsəd və prioritetlərini, “daxili və xarici siyasətini” düzgün müəyyən etməyi bacarmalı, strateji və taktik vəzifələr qoymalı və həll etməli, ailə üzvlərinin ruhi və maddi tələbatlarının ödənilməsinə təmin etməli, onların maraq və mədəniyyətlərini harmonizasiya etməli, ailənin hər bir üzvünün tələbatları və xarakterlərini, gözləmələri və imkanlarını, onun xoşbəxtlik anlamını düzgün müəyyən etməlidir.

İdarəetmə mədəniyyəti kontekstində ailə idarəçiliyinin məqsədləri, vəzifələri və metodlarını aşağıdakı kimi ifadə etmək olar. *İdarəetmə məqsədi* – ailənin sosial-mədəni inkişafı, həyat fəaliyyətinin qorunması və permanent yaxşılaşdırılması, rifah halı və həyat keyfiyyətinin müntəzəm yüksəlişidir. *Vəzifələr* – özünün həyatdakı təyinatını düzgün görməyə, məqsədlərə çatmağa, fiziki və mənəvi sağlamlığının, ailə üzvlərinin rifahı və xoşbəxtliyinin, onun sağlam inkişafının təmin edilməsinə, ailənin mədəni dəyərlərinin saxlanılmasına və qorunmasına yardım etməsidir. Ailə idarəçiliyinin ən başlıca vəzifələrindən biri daxili harmoniyaya nail olunmasıdır. Ailənin hər bir üzvü özünü idarə etmək, digər ailə üzvləri ilə münasibətlərini məhəbbət və sədaqət, eyni bir mədəni ailə dəyərlərinə bağlılıq əsasında harmonizasiya etmək bacarığına malik olmalıdır. Ailə başçısı öz ağılı ilə əməllərini idarə etməlidir ki, onu əhatə edən ailə üzvlərini məyus etməsin. O, ailə üzvləri-

nin düzgün həyat motivasiyasına imkan yaratmalı, uşaqlarının istedadı və qabiliyyətlərini vaxtında aşkar etməli və həyatda onlara düzgün istiqamət verməli, onların düzgün peşə seçiminə kömək etməli, ailənin hər bir üzvünün şəxsiyyət kimi formalaşmasına səy göstərməli, övladlarını cəmiyyətin yaradıcı üzvləri kimi tərbiyə etməlidir. *İdarəetmə metodları* - təhsil və tərbiyə, öz həyat nümunəsi, yüksək mədəniyyəti, nüfuzu, bilikləri, təcrübəsi, müdriqliyi, məsləhətləri, mənəvi keyfiyyətləri, yaradıcı fəaliyyəti ilə ailə üzvlərinə pozitiv təsir göstərmək; tələbkarlıq; ailə üzvlərinin həyat mənafehlərinin, sabitliyi və təhlükəsizliyinin təmin edilməsi haqqında qayğı; ailənin gələcək inkişafının planlaşdırılması və qurulmasıdır.

Kulturoloji "ədalətlik monitorinqindən" istifadə edərək, ailə zamanın çağırışlarından asılı olaraq bəzən öz həyat fəaliyyətində korrektələr etməlidir. Öz mənəvi prinsiplərinə sadıq qalaraq, müasir elmin nailiyyətləri və özünün qabiliyyətləri və imkanlarını nəzərə alaraq o, inkişaf texnologiyalarını pozitiv dəyişməyə və həyat keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa çalışmalıdır. Bu zaman ailə şüurunu permanent təkmilləşdirmək, öz düşüncələrində, sözlərində və əməllərində nəcib olmağa çalışmaq, başqalarının ləyaqətinə hörmət etmək, məhəbbətə, kamilliyə və harmoniyaya can atmaq, öz mənəvi və siyasi məsuliyyət mədəniyyətini inkişaf etdirmək, valideynlər, övladlar, cəmiyyət, vətən və bəşəriyyət qarşısındakı borcunu yerinə yetirmək lazımdır.

### ***Ailə davranışı mədəniyyəti və əxlaq kodeksi***

Məlum olduğu kimi, ailədə insanın davranış mədəniyyəti onun intellektual və etik mədəniyyəti, onun gerçəkliyə bütün münasibətlər sistemi ilə, hər şeydən əvvəl, onun ətrafdakı insanlara münasibəti ilə müəyyən edilir. Ailə - insan qəlbinin qorunduğu ocaqdır. Buna görə də məhz ailədə qarşılıqlı anlaşma, ailənin hər bir üzvünü narahat edən problemlərin müzakirəsi və həlli çox vacibdir. Onda bizi başa düşən başqa insanların, dostların, qohumların axtarışına ehtiyac qalmayacaq, deməli, uzaqlaşma üçün şərait yaranmayacaq.

Ailədə davranış - şəxsiyyətin daxili mədəniyyətini, onun xarakteri, temperamenti, tələbatları, istəklərini, dünyagörüşünü, etik prinsipləri, emosiyaları və hisslərini, əhval-ruhiyyəsini əks etdirir. Belə münasibətin meyarı məhəbbət, insanlıq, humanizmdir. Mədəni insan özünün pis əhval-ruhiyyəsini nümayiş etdirməməli və öz qayğıları və həyəcanları ilə ailə üzvlərinə əziyyət verməməli yaxud onları özünün gur emosiyaları ilə yormamalıdır. O yalnız öz hərəkətlərinə deyil, həm də ailə üzvlərinə və insanın özünə təsir edən sözlərinə fikir verməlidir. Xeyirxah söz və xeyirxah əməl, səmimiyyət, valideynlərini, qardaşları və bacılarını və ailənin digər üzvlərini dinlə-

mək bacarığı - əlverişli ailə münasibətlərini formalaşdırmağın ən yaxşı üsudur. Bu zaman etik normaları və ailədə davranış qaydalarını bilmək azdır, real həyatda onların təsadüfi xarakter daşımaması, amma ailənin bütün üzvlərinin həyatına kömək edən şəxsiyyət keyfiyyətinə çevrilməsi üçün onlara daim əməl etməyi bacarmaq lazımdır.

Ailə üzvlərində nöqsanları deyil, yaxşı cəhətləri axtarmaq və onların inkişafını stimullaşdırmaq lazımdır. Doğma insanı başa düşmək və onun haqqında düzgün mühakimə üçün onun hərəkətlərinin yaxud münasibətinin səbəbini axtarmaq, öz davranışında əsaslandığı motivlərə nüfuz etmək lazımdır. Bu zaman kənardan özünə də baxmaq, öz xarakterini, vicdanını, dəyərlər sistemini, öz düşüncələrini, niyyətlərini və əməllərini obyektiv qiymətləndirmək çox vacibdir. Bütövlükdə cəmiyyətdə olduğu kimi, insanın ailədəki hərəkətləri həmişə yaxşı düşünülməli, nəzakəti, həssaslığı və müdrikliyi ilə fərqlənməlidir, çünki onlar öz arxasınca müəyyən nəticələri çəkib gətirir. Buna görə də çalışmaq lazımdır ki, onlar həm ailə üzvləri üçün, həm də insanın özü üçün yaxşı nəticələrə malik olsunlar, yaxşı əhval-ruhiyyə, sevinc və ilham mənbəyi olsunlar. Vicdan, məhəbbət, humanizm, xeyirxahlıq, bərc, ədalət, heysiyyət kimi mənəvi kateqoriyalar aprior xarakter daşıyır, zamanla və ya şəraitdən asılı olaraq dəyişməzlər. Onlar insanın daxili əqidəsinə və keyfiyyətinə çevrilərək, böhran şəraitində və ya mürəkkəb situasiyalarda aydın şəkildə üzə çıxaraq ailənin ruhi mədəniyyətinin güclü mənəvi amili olurlar.

Beləliklə, ailənin möhkəmliyi və rifahı onun etik mədəniyyətindən, onun üzvlərinin davranış kodeksinin əsaslandığı mənəvi prinsiplər və ənənələrdən asılıdır. Yüksək mənəvi prinsiplər əsasında yaşayan ailə mədəniyyətinin tipik göstəriciləri - böyüyə hörmət, uşaqlara məhəbbət, həmrəylik, qarşılıqlı yardım, sədaqət, səbr, məhəbbət, dostluq, qonaqpərvərlikdir. *Ailənin əxlaq kodeksi* aşağıdakıları onun hər bir üzvünün öhdəsinə qoyur:

1. Ailənin ruhi rahatlığı, maddi rifahı və mənəvi prestijinin saxlanması üçün zəruri qüvvələri sərf etmək.
2. Ailənin və şəxsiyyətin yüksək ruhi mədəniyyət prinsiplərinə sədaqətini tanımayan və yad insanların loyallığından üstün tutmaq.
3. Dürüstlük, ədalət və xeyirxahlıq, böyüklərə hörmət və kiçiklərə məhəbbət, yaşlılar, uşaqlar və əlillər haqqında qayğıni nəzərdə tutan yüksək mənəvi həyat prinsiplərinə tərəfdar olmaq.
4. Ailə maraqlarının prioritetliyini yadda saxlayaraq, öz maraqlarını ailə maraqları ilə harmonik surətdə uyğunlaşdırmaq.
5. Ailə üzvləri və dostları tərəfindən göstərilən etimadı yüksək qiymətləndirmək və doğrultmaq.

6. Daim məhəbbət, dostluq və sədaqət, inam və dözümlü, hörmət, məsuliyyət və dürüstlük, ailə üzvlərinin sağlamlığına qayğı nümayiş etdirmək.
7. Kamilliyə can atmaq, özündə pozitiv xarakter, kompromisə getmək bacarığı, vicdan, doğruluq, dürüstlük formalaşdırmaq.
8. Öz hərəkətlərinə şüuru ilə - ətrafdakılara pislilik etməmə, ailədə sağlam və şən psixoloji mühitin yaradılmasına yardım predmeti vasitəsilə nəzarəti müntəzəm olaraq həyata keçirmək.
9. Qonşular, iş yoldaşları, tanışlar və dostlarla xeyirxah münasibətlər saxlamaq.
10. Qanunun aliliyini qorumaq, cəmiyyət üzvlərinə və legitim hakimiyyətə hörmətlə yanaşmaq, dövlət simvollarına hörmət etmək.

İdealda hər bir ailənin əxlaq kodeksi yalnız ailənin deyil, həm də milli və ümumbəşəri mədəni dəyərləri əks etdirməli və özündə bəşəriyyətin və-tənpərvərlik və humanizm ideallarını birləşdirməlidir.

### ***Ər-arvadın qarşılıqlı münasibətlər mədəniyyəti haqqında***

Uşaqların tərbiyəsi üçün ər-arvadın ailədəki davranışı başlıca əhəmiyyətə malikdir. Ailə xoşbəxtliyi və nigahın davamlılığının mühüm şərti, ər-arvadın mədəni və psixoloji uyğunluğu, bir-birilərinin xarakterini bilmə, qarşılıqlı anlaşma, məhəbbət, ər-arvad arasında mənəvi münasibətləri tənzimləyən yüksək ünsiyyət mədəniyyətidir. Ailədə hər şey qarşılıqlı münasibət üzərində qurulur. Ailədə psixoloji mühit ondan asılıdır. İnsan hissələrinin və münasibətlərinin harmoniyası ailə xoşbəxtliyinin əsası olduğu halda, eyni zamanda mədəni uyğunsuzluq ailədə anlaşılmazlığa, ixtilaflara, bəzən isə onun dağılmasına səbəb olur.<sup>68</sup> Münasibətlər bayram əhval-ruhiyyəsi daşımali, məhəbbət, qarşılıqlı hörmət, inam, dostluq üzərində qurulmalı, soyuqluqdan və əsəbilikdən azad olmalıdır. Pozitiv ailə etikasını nümayiş etdirən diqqət, qayğı, razılıq və qarşılıqlı yardım olmadan ər-arvad məhəbbətini və qarşılıqlı bağlılığını təsəvvür etmək çətindir. Qolbax deyirdi ki, ətfafindakıların bağlılığını, məhəbbətini və hörmətini, köməyini özünün mənəvi münasibəti, onların rifahı haqqında öz qayğısı ilə qazanmaq lazımdır. Ər-arvadın yüksək mədəniyyəti, birmənalı qiymətləndirmənin çətin olduğu məhəbbət və qısqançlıq kimi ikili, ambivalent kateqoriyaları tənzimləməyə imkan verir.

---

<sup>68</sup> Fransız yazıçısı Andre Morua qeyd edir ki, "hər kəs əmindir ki, başqaları onu mühakimə edərkən, səhv edirlər, və özü başqalarını mühakimə edərkən, səhv etmir".



Ailə münasibətlərində daimi qarşılıqlı qiymətləndirmələr böyük rol oynayır. Ər-arvad arasındakı münasibətlər, əsas etibarilə qarşılıqlı keyfiyyətlərin qiymətləndirmə ədalətliyi, səmimiyyəti və nəzakətindən, bir-birinin əhəmiyyətinin və nailiyyətlərinin etirafından asılıdır. Əgər ər- arvad qarşılıqlı iddiaları, bir-birinin gözləmələrini, arzuları və ümidlərini başa düşməzlər yaxud qiymətləndirməzlərsə, onda onlar qarşılıqlı narazılıq, soyuqluq, uzaqlaşma və hətta əlaqələrin qırılması riskini yaradırlar.

Sübhətsiz, ər-arvad arasında şəxsiyyətlərarası harmoniyaya nail olmaq üçün şəxsiyyətin *temperament* kimi təbii xüsusiyyətini də nəzərə almaq lazımdır. Müxtəlif temperamentli insanlarda xarakter xüsusiyyətləri müxtəlif cür aşkar olur. Temperamenti və xarakteri bilmə anlaşılmazlıqlardan və ixtilaflardan xilas olmağa imkan verir. Orqanizmin xüsusiyyətlərindən, ali sinir sisteminin fəaliyyətindən asılı olaraq, insanları şərti olaraq fleqmatiklərə, melankoliklərə, xoleriklərə və sanqviniklərə ayırırlar. Real həyatda, bir qayda olaraq, onlardan birinin üstünlüyü ilə müxtəlif növlərin birləşməsi müşahidə edilir. Psixoloq V.S.Merlin temperament xüsusiyyətlərinin insanın psixi həyat dinamikasına təsirini göstərərək, iki - sakit düzənlik və sürətli dağ çaylarının obrazlı müqayisəsini verir. Bu iki müxtəlif çayların birləşməsi (bundan başqa, həm də eyni xarakterinə görə) burulğanlar və şələlələr əmələ gətirərək, müxtəlif cür formalaşma bilər, çünki onların hər biri öz dəyərini və özünəməxsusluğunu qorumağa çalışır.

Ər-arvadın bir-biri ilə daxili narazılığının, mümkün qarşılıqlı münaqişələrin aradan qaldırılmasına - öz rolunun düzgün dərk edilməsi, niyyətlər, planlar və işlər haqqında ər-arvadın qarşılıqlı məlumatlılığı, maraqlarının harmonizasiyası yardım edir. Psixologiyani, xarakter xüsusiyyətlərini, ailə üzvlərinin duyğuları və ideallarını yaxşı bilmə, onların daxili aləmini görmə - münaqişələrdən yaxa qurtarmağa və xilasedici qarşılıqlı anlaşmaya nail olmağa kömək edər.

Möhkəm ailənin labüd şərti ər-arvad məhəbbətini və qarşılıqlı bağlılığını təsdiq edən diqqət, qayğı, razılıq, qarşılıqlı dəstək və digər amillərdir. Onlar yaxşı qarşılıqlı münasibətlərin, qarşılıqlı anlaşma və əməkdaşlığın formalaşması üçün zəmin yaradırlar. İnsanın başqa insana qarşı həqiqi münasibətini onun davranışına görə, sözlərə görə deyil, işlərə, konkret əməllərə və real nəticələrə görə təyin etmək olar. İnsanın davranışında həmişə hədd duyğusu və nəzakət olmalıdır. Ailədə yaxşı münasibətlərin saxlanması üçün şüurlu fədakarlıqlar da olmalıdır.

## Uşaqların təhsili və tərbiyəsi haqqında

Uşağın təhsilə və tərbiyəyə əsaslanan mədəniyyətinin tərbiyə edilməsi ailədə başlayır. Uşağın anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri - əsasını bir neçə nəslin düzgün tərbiyə və təhsil ənənələrinin təşkil etdiyi uzunmüddətli təkamülün nəticəsidir. Bu keyfiyyətlər vaxtı gələndə irsi səviyyəyə keçir və insanın müəyyən qabiliyyətləri, mədəni dəyərləri və sosial etikasında öz ifadəsini tapır.<sup>69</sup>

Düzgün tərbiyə - doğmalara hörmət, dürüstlük, sadəlik, qarşılıqlı yardım hissi, şərə qarşı barışmazlıq, ailənin digər üzvlərinə zərər verməklə sərbəstlikdən istifadə etməyin və şəxsi münasibətlərdə humanizm prinsiplərinin pozulmasının qəbul edilməzliyini nəzərdə tutur. Ailə uşaqlara etimad göstərməli, onların həyat fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirməli, uşaqlarda gözəllik hissini və insanlara məhəbbəti, yüksək etik mədəniyyəti, məntiqi təfəkkürü, və hadisələri, faktları və insanları tənqidi təhlil etmə qabiliyyətini formalaşdırmalıdır.

Möhkəm və uğurlu ailə formalaşdırılması prosesinin əsas idarəetmə vəsaitləri - həyat fəaliyyəti məqsədlərinin və səmərəli texnologiyaların düzgün təyin edilməsi, şüurlu tərbiyə və uşaqlara həyat fəlsəfəsini, reallıqlarını və qanunlarını izah etmək, planlaşdırma, məsuliyyət, xidmətlərin qiymətləndirilməsi, tanınma (qəbul edilmə), alicənablığa və ləyaqətli həyat tərzinə görə müntəzəm mənəvi mükafatlandırma, diqqətin dəyərli olanın üzərində cəmlənməsi, düzgün motivasiya, stimullaşdırma, uşaqların qabiliyyətlərinə və cəmiyyətdə onların özünü təsdiqinə və özünü reallaşdırmasına daha artıq dərəcədə cavab verən sənət seçimində yardım etmədir. Erkən yaşlarından uşaqlarda böyüklərə hörməti, kiçiklərə məhəbbəti, əməyə məhəbbəti, qonaqpərvərliyi, şəxsiyyətə hörməti, düzgünlüyü, intellektual, mənəvi və peşəkar kamilləşməyə müntəzəm ehtiyacı, məsuliyyət mədəniyyətini, vaxtı səmərəli idarə etmək bacarığını formalaşdırmaq lazımdır.

Ailənin strateji məqsədlərindən biri, uşaqların, - hər bir millətin insan kapitalını təşkil edən, yaxşı biliklər və pozitiv mənəviyyətə malik, alicənab şəxsiyyətlər və tamdəyərli vətəndaşlar kimi onların təşəkkülünü və inkişafını təmin edən təhsili və tərbiyəsidir. Hələ XI əsrdə Təbərstan müdriklərindən biri Key Kavus "Qabusnamə"də yazırdı: "Böyüklük ağılda və bilikdə-

---

<sup>69</sup> Uşaqların təfəkkür mədəniyyətinə və hər bir millətin genofondunun formalaşmasına oyuncaqlar və uşaq ədəbiyyatı böyük təsir göstərir. Bunu nəzərə alaraq, oyuncaqlara və uşaq kitablarına nəzarət etmək və uşaqların şüuruna onların təsir predmetini testdən keçirmək lazımdır.

dir... nəsildə və əsildə deyil... şəxsi ad-san irsən keçəndən daha yaxşıdır... hörmət ağıl və təhsilə görədir, əsilə-nəsilə görə deyil". Uşaqlarda ruhi aristokratizmi və alicənablığı tərbiyə edərək, onları milli və bəşəri dəyərlərə cəlb edərək, onlarda müntəzəm özünü təkmilləşdirmə cəhdini formalaşdıraraq, biz onları "yüksək mədəniyyət məbədinə" aparıb çıxarıyıq, onlara öz şüurunun idarə etməyi, yetərli və cəmiyyətə gərəkli, tamdəyərli və azad şəxsiyyətlər olmağa yardım edirik. Lev Tolstoy uşaqlara münasibətdə valideynlərin doğruluğu, düzgünlüyü və səmimiyyətini - belə mənəvi mövqeyi yeganə düzgün tərbiyə kimi nəzərdən keçirərək yüksək qiymətləndirirdi.

Ailə təhsili və tərbiyəsi uşaq şəxsiyyətinin formalaşmasında təyinedici rol oynayır. Uşaq körpə yaşından mədəni ənənələri, ünsiyyət və davranış vasitələrini, təfəkkür baxışları və stereotiplərini, düşüncələri, təsəvvürləri, böyüklərin tələblərini və əxlaq normalarını mənimsəyərək sosial-mədəni mühitə düşür. Həyatının elə ilk addımlarından, dərk etmədən, təqlid vasitəsi ilə uşaq böyüklərin həyat fəaliyyəti nümunələrini, ailədə bünövrəsi qoyulmuş dəyərləri və yazılmamış qanunları, onların təcrübəsini, tərzlərini və texnologiyalarını mənimsəyir. Beləliklə, şüuri və qeyri-şüuri olaraq, ailə, uşaqlarda valideynlərinin davranış və münasibətlər nümunələrinin formalaşmasına səbəb olur. Bu "mikromühitdəki" translyasiya kifayət qədər sabitdir. Yaş artdıqca bu proses tədricən genişlənir, mikro- və makromühit səviyyəsində, yəni ailədə, məktəbəqədər uşaq müəssisələrində və müxtəlif səviyyəli məktəblərdə təlim vasitəsilə insanı əhatə edən aləm haqqında yeni biliklərin şüurlu surətdə mənimsənilməsinə çevrilir. Bununla bərabər uşağın davranışına, insanları qiymətləndirməsinə, ətrafdakılara münasibətdə öz mövqeyinin seçilməsinə anadangəlmə mədəni keyfiyyətlər ciddi təsir göstərir.

Uşaqların təhsili və tərbiyəsinə yalnız Qərbdə deyil, Şərqdə də həmişə böyük əhəmiyyət verilmişdir. Uşaqların nəcib tərbiyə edilməsinə böyük əhəmiyyət verən XI əsr müsəlman aristokrat mədəniyyətinin məşhur abidəsində Key Kavus qeyd edir ki, "...əgər ağac əyri bitib və budaqları əyri olub və əyri boy atıbsa, onu yalnız mişarılmaq və yonmaqla düzəltmək mümkündür". Həqiqət axtarışına istiqamətlənən alimlərin və müvəffəqiyyətin nadir halda birləşdiyi orta əsr cəmiyyətində elmə kifayət qədər tələbat olmadığına dərk edən Key Kavus qeyd edir: "Bəxtinin dönüklüyü ilə bizi danlayan kəsə de: məgər tale, qiyməti yüksək olandan başqa kimsə ilə çarpışır mı?.. göydə ulduzlar var, onların sayı-hesabı yoxdur, tutulma isə yalnız günəşdə və ayda olur!" Buna baxmayaraq görkəmli mütəfəkkir bilikləri "qazanılmış nəciblik" adlandıraraq, onlara xüsusi əhəmiyyət verirdi.

Nəsirəddin Tusi uşaqların düzgün təminatı və tərbiyəsini ailə idarəçiliyinin başlıca vəzifəsi hesab edir. Dahi humanist *uşaqlara* böyük həssaslıq və

diqqət göstərməyi, pis hərəkətləri vaxtında aradan qaldırmağı və pozitivləri, onları ənənəyə çevirməyə cəhd edərək, təşviq etməyi tövsiyə edir. O hesab edir ki, insanın taleyi, onun südəmər yaşından başlayaraq, uşaqlıqda aldığı tərbiyədən daha çox asılıdır. Tusinin qənaətinə görə, uşaq təşəbbüsünü məhdudlaşdırmadan, hər şeydən əvvəl uşaqlarda xasiyyətin nəcibliyini formalaşdırmağa imkan verən həya hissini tərbiyə etmək, həmçinin uşağın istedadının erkən aşkar edilməsi və inkişafına xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. İlk növbədə uşaqları daha zəruri dəyərlərə öyrətmək lazımdır ki, onarsız insan cəmiyyətində yaşamaq mümkün deyil. Bu - ünsiyyət mədəniyyəti, dostluq, məhəbbət, səmimiyyət, xeyirxahlıq, qarşılıqlı yardım, valideynlərə, qohumlara, dostlara və qonşulara hörmətdir.

Alim hesab edir ki, uşaqları, onların tərbiyəsinə zərər yetirə biləcək pis təsirdən, mədəniyyətsiz insanlarla ünsiyyətdən, əşyabazlığa, materializmə, avarachılığa, veyillik və acgözlüyə, aldatma və həqiqəti gizlətməyə meyillikdən qorumağı, onları bahalı geyimlər, qazanılmamış təriflər və pul mükafatları ilə əzizləməməyi vacib hesab edir. Bu məqsədlə uşağa hər şeyi: insanlar arasında, öz yaşlıları ilə, böyüklərlə özünü necə aparmağı, nə vaxt və necə danışmaq lazım olduğunu izah etmək lazımdır. Uşaqların tərbiyəçilərini də düzgün - ağıllı, dürüst, nəzakətli, ədalətli, etika normalarını və uşaq psixologiyasının xüsusiyyətlərini bilənləri seçmək lazımdır. Bu tələblərə uyğun gəlməyən tərbiyəçi uşağı mənən şikəst edə bilər. Tusi erkən yaşlarından uşaqlara əməyə məhəbbətə, doğruluğa, biliyə və faydalı sənətlərə, xeyirxahlığa və başqalarına yardım etməyə, yalana, böhtana, tənbəlliyə, yaramazlığa, başqasının dərdinə biganəliyə, eqoistliyə, özündən razılığa və lovğalığa nifrət hissi aşılamağı tövsiyə edir. Onlara gerçəkliyi düzgün anlamağa kömək edən əqli mədəniyyətə, məntiqi təfəkkürə maraq aşılamağı, qayğı və xeyirxahlıq göstərməyi, onlarda nəciblik və səmimilik, müdriqliyə və yaxşılığa can atmanı tərbiyə etməyi, yüksək mədəniyyətin və ləyaqətli davranışın üstünlüklərini onlara mümkün qədər daha erkən izah etməyi də tövsiyə edir.

Tusi deyir ki, valideynlər tərbiyədə səhvlərə, ilkin pozitiv cəhətlərin deformatsiyasına yol verməməlidirlər, öz uşaqlarının yaradıcı qabiliyyətlərini və mənəvi keyfiyyətlərini aşkar etməli, effektiv inkişaf etdirməlidirlər, çünki onların şəxsiyyət kimi formalaşması, özünü təkmilləşdirməsi, xoşbəxtliyə nail olması imkanları bundan daha çox asılı olacaqdır. Uşaqların tərbiyəsindəki səhvləri düzəltməkdənsə, aradan qaldırmaq daha asandır, çünki onlar əldən buraxılmış imkanların dönməzliyinə səbəb ola bilər. Uşaqların tərbiyəsini onların əsassız iddialarına göz yummaqla özbaşına buraxmaq olmaz. Xarakter nəcibliyinə və ədalətə, əməksevərlik və yaradıcı təbiətə, hu-

manizmə və möhkəm iradəyə malik gələcək şəxsiyyətin pozitiv bünövrəsini qoyaraq uşağın enerjisini lazımı məcraya yönəltmək lazımdır.

Uşaqların tərbiyəsinin zəruri şərti mənəvi əqidələrin, normalar, prinsiplər və idealların, vərdislər və tələbatların düzgün formalaşdırılmasıdır. Ailə tərbiyəsi prosesində uşaqları, əsasını qəhrəmanlığın ən yaxşı nümunələrinin, bəşəriyyətin əqli və mənəvi inkişafının təşkil etdiyi məhsuldar təfəkkürə, etik davranışa və yaradıcı fəaliyyətə yönəltmək, onlar tərəfindən yüksək mədəniyyət ideallarının həyata keçirilməsinə imkan yaratmaq lazımdır.

Tərbiyə əsasən həm ailə dəyərləri və məqsədləri, həm də cəmiyyətin məqsədləri və dövlətin siyasi rejimi ilə bağlı olan ictimai münasibətlərin xarakteri və ona uyğun ideologiya ilə şərtlənir. Bunu nəzərə alaraq, uşaqların tərbiyəsinə, ayrı-ayrı ailələrin prinsipləri və dəyərlərindən asılı olmayaraq, insanların sosial praktikası ilə uyğunlaşdırmaq lazımdır. Dəyərlərin və mədəniyyətlərin toqquşmasından qaçmaq üçün ailədə şəxsiyyətin tərbiyəsi yaşadığı cəmiyyətə insanın müəyyən adaptasiyasını, öz hissləri və şəxsi əqidələri mədəniyyətdən imtina etmədən ləyaqətli yaşamağa imkan verən “şüurlu konformizm” də nəzərdə tutulmalıdır.

Məlumdur ki, binanı divarlardan və ya damdan deyil, özülündən tikməyə başlayırlar. Mədəniyyət erkən uşaqlıqdan formalaşır. Məhz uşağın şüurunun təşəkkül tapdığı bu dövrdə onu əməyə və özünüidarəyə, xeyirxahlığa və başqa insanlara hörmətə, dürüstlüyə və yaxşılığa öyrətmək lazımdır. Uşağı tərbiyə edən zaman konkret nümunələr üzrə onları inandırmaq lazımdır ki, pozitiv və ya neqativ davranış yaxud əməl ya onların maraqlarına cavab verir, ya da onlar üçün təhlükə törədir. Məcburiyyət və hədə deyil, yalnız düzgün izah etmə və inandırma uşağın uğurlu inkişafının, onda pozitiv təfəkkür və xarakterin, fəal həyat mövqeyinin tənzimçisi ola bilər. Uşaqlıqda mənimsənilmiş stereotiplər, anlayışlar, “tabu” (haram), qiymətləndirmələr, münasibətlər və istiqamətlər, adətən, insanların ətraf aləmin təzahürləri, hadisələri və insanlarını ya “düzgün və lazımı”, ya da “düzgün olmayan və icazə verilməyən” kimi əsas “görmə” meyarına çevrilir. Çox vaxt mülahizələrin qeyri-obyektivliyinin, başqa insanlara, “özgə” mədəniyyətlər, dinlər və ya millətlərin nümayəndələrinə qarşı əvvəlcədən yaranmış yanlış fikrin səbəbi məhz onlar olur.

Uşaqların tərbiyə mədəniyyətindən onların yalnız öz şəxsi taleyi deyil, cəmiyyətin, millətin, dövlətin və bütün bəşəriyyətin sosial rifahı da asılıdır. Alimlər hesab edirlər ki, artıq üç yaşından etibarən valideynlər uşağı yaxşı başa düşməli, onun müstəqilliyini və məsuliyyətini inkişaf etdirməyə çalışmalı, dəyişən tələbatlarını nəzərə almalı və xarakterindəki neqativ cəhətlərin inkişafının qarşısını alaraq, maraqlarını ödəməlidir. Bir qayda olaraq, daimi nəsihətlər uşaqlarda əks nəticələr verir. Uşaqlar emosional cəhətdən

qıcıqlandırıcıya uyğunlaşsınlar və mahiyyətindən asılı olmayaraq, böyüklərin sözlərinə fikir vermədən, tədricən onu qavrayırlar.<sup>70</sup> Artıq bu yaşda, uşaqla ünsiyyət zamanı onunla öz dilində danışaraq, onun “dünyanı görməsini” nəzərə alaraq, daim dərinləşdirərək, genişləndirərək və korreksiya edərək, insan münasibətləri mədəniyyətinin məlum etik-psixoloji və “üç dairə” modelinin uşağa uyğunlaşdırılmış məntiqi yanaşmalarından istifadə etmək lazımdır. Bəzən qəbul edilməyə nail olmağı arzulayaraq, tərifi qazanmaq üçün uşaq yalana əl ata bilər (əgər bəyənilən hərəkətlər edəndə bu onda alınmırsa), yaxud “biabır olmamaq” üçün “xilas naminə” yalana yol verə bilər. Əgər bu tendensiya vaxtında hiss olunmasa, o, vərdişə çevrilir. Yalanı ifşa etmək və üstünü açmaqla deyil, yalanın əxlaqi tərəfini və avtoritetə neqativ təsirinin izahı yolu ilə, eyni zamanda uşağa onun özünü təsdiqində və düzgün qəbul edilməsində - uşağın pozitiv əməlləri və şəxsiyyətinin qiymətləndirilməsi yolu ilə onu aradan qaldırmaq lazımdır. Cuma və Zeldə Siqal beş yaşından etibarən uşaqları optimizmə öyrətməyi tövsiyə edirlər. Onlar əmindirlər ki, valideynlər özlərinin keçmiş pozitiv təcrübəsi haqqında uşaqlarına danışmalıdırlar. Bu, balacalara özündə nikbin xarakter formalaşdırmağa və müxtəlif həyat situasiyalarında özünə nəzarət hissini yetişdirməyə yardım edir.

Uşaqların tərbiyəsi səbr, təcrübə və pedaqoji bacarıqlar tələb edən çətin prosesdir. Məsələn, pedaqoqika təsdiq edir ki, uşaq yalanının səbəbi – xəyal obrazları ilə mənimsəmə obrazlarının qarışdırılması, yaxud böyüklər öz istiqamətləndirici sualı və intonasiası ilə hiss olunmadan uşağa müsbət cavab təkanı verəndə, “təhqin edilmiş yalan” ola bilər. Uşağa daim və məqsədyönlü şəkildə müsbət xüsusiyyətlər aşılamaq və eyni zamanda onları, bir qayda olaraq daha asan və daha tez möhkəmlənən neqativ xüsusiyyətlərdən qoruyaraq inkişaf etdirmək lazımdır. Valideynlər öz uşaqları ilə birlikdə daha çox oynamaq və uşaqlarla onların öz dilində danışmalı, hədələr və cəzələrdən deyil, sosial və peşəkar rollarının mənimsənilməsinə imkan verən həyat hadisələri və qanunlarının mahiyyətlərini izah etmə metodikasından istifadə etməklə, onlarda gözəlliyə və xeyirli olana məhəbbət aşılmalıdır. Yeniyetmə ilə ünsiyyətdə kompetensiya, ədalət, dostluq və qayğıni nəzərdə tutan həmrəyliyə və əməkdaşlığa əsaslanan yanaşmadan istifadə etmək lazımdır. Eyni zamanda nəsihət və rəhbərlik metodlarından istifadə etməklə, düzgün seçim etməyə kömək edərək, özünü onlarla, böyüklərlə olduğu kimi aparmaq lazımdır. Bununla yanaşı nəsihətlər arasındakı mədəni-psixoloji uy-

---

<sup>70</sup> Uşaqların tərbiyəsinə yanaşmaya toxunaraq, Russo deyirdi: “Əgər uşaqlarda dəyərliliyi öldürsəniz, heç vaxt müdriklər hazırlaya bilməyəcəksiniz.”

ğunsuzluğu da nəzərə almaq və bu hesabla yeniyetmələrlə öz bərabəri kimi danışmaq, onları manipulyasiya etmək deyil, dərdinə şərik olmaq, əməkdaşlıq etmək, onların rastlaşdığı çətinliklərin aradan qaldırılmasında real surətdə kömək etmək lazımdır.

Ailədə uşaqların tərbiyəsi, əmək kollektivində olduğu kimi, müxtəlif üslublar vasitəsilə həyata keçirilə bilər – demokratik, avtoritar və liberal. Demokratik üslub daha məqsəduyğun hesab edilir. Avtoritar və liberal üslublar səmərəli hesab edilmir. Ünsiyyətdə avtoritarlıq mövqeyi dialoqa səbəb olmur və ya sadəcə olaraq onun yaranma imkanını istisna edir. O, şübhə və tənqiddə dözmür, qeyri fikirləri və ya yeni yanaşmaları müdafiə edən şəxslərdə “düşmən surəti” görərək, nöqsansız həqiqət kimi yalnız öz rəyinin “nüfuzuna” əsaslanır. Valideynlərin avtoritar üslub rəhbərliyi arsenalında valideyn nüfuzunun - “təzyiq göstərmə nüfuzu”, “məsafə saxlama nüfuzu”, “təkbüür nüfuzu”, “pedantlıq (xırdaçılıq) nüfuzu”, “nəsihətçilik nüfuzu” kimi növləri vardır. Avtoritar üslub, bir qayda olaraq, uşaqlarda təşəbbüslüklüyü, acıqlılığını, qəddarlığını, qeyri-səmi-miliyi formalaşdırır<sup>71</sup>. Liberal üslubun arsenalında çox vaxt “məhəbbət nüfuzu”, “xeyirxahlıq nüfuzu”, “dostluq nüfuzu” və “ələ alma nüfuzu” istifadə edilir. Uşağın qabiliyyətlərini ideallaşdırmaqla bağlı olan liberal üslub erköyünlüyə, eqoistliyə, məsuliyyətsizliyə gətirib çıxarır. O öz müstəsənliyi və qüsursuzluğunda inamın formalaşmasına, ətrafdakılara qarşı münasibətdə təkbüür və lovgalığa imkan yaradır. Bu kimi tərbiyənin doğurduğu iddialıq və hövsələsizlik bəzən belə uşaqların kollektivdə yaşadları tərəfindən qəbul edilməməsinə səbəb olur.

Valideynlər və övladlar arasındakı münasibətər bəzən mürəkkəb xarakter daşıyır, belə ki, uşaqların öz dünyagörüşü olur. Mütəxəssislər hesab edirlər ki, övladların özünü təsdiqi, onların “məninin” təşəkkülü böyüklərin qiymətləndirməsinin təsiri altında uşaqlıqdan formalaşsa da, dünyada valideynlərlə uşaqlar arasında tam açıqlığın olması qədər nadir heç nə olmur. Hər bir uşaq, onu mühitin psixoloji təsirlərindən qismən azad edən, ona xas dünyagörüşü, baxışları, münasibətləri, mənəvi tələbləri, qiymətləndirmələri, şəxsi qənaətləri ilə potensial şəxsiyyətdir. Tərbiyənin xeyirxahlıq məqsədləri və onların həyata keçirilməsinin qeyri-məhsuldar praktikası arasında olan uyğunsuzluqdan xilas olmaq üçün müntəzəm özünə nəzarəti və tərbiyə prosesinin şüurlu monitorinqini həyata keçirmək lazımdır. Uşaqların formalaşdırılması amillərinin aşağıda nəzərdən keçirilən təhlili bu reallığı dərk etməyə imkan verir.

---

<sup>71</sup> Françesko Petrarka deyirdi: “Uşaqlarımızın göz yaşlarını qoruyun ki, uşaqlar onları sizin məzarınızın üstündə axıda bilsinlər”.

## ***Uşağın şəxsiyyətinin formalaşdırılması amilləri***

### **I. Universal amillər**

1. Tərbiyə
2. Təhsil
3. Sosial mühit
4. Genetik kod
5. Xarakter

### **II. Ailədə şəxsiyyətin formalaşması**

#### *I. Yaxşı övladlar -*

##### *a) Yaxşı valideylər olduğu halda:*

1. Ailədə düzgün tərbiyə
2. Pozitiv genetik kod
3. Yaxşı sosial mühit (kollektiv, cəmiyyət)
4. Güclü şəxsiyyət xarakteri (güclü iradə və düzgün psixologiya)
5. Müəllimlərin pozitiv təsiri

##### *b) Pis valideynlər olduğu halda:*

1. Müəllimlərin pozitiv təsiri
2. Şəxsi ləyaqət hissi
3. Daha yaxşıya can atmaq
4. Valideynlərə görə xəcalət
5. Əlverişli sosial mühit
6. Güclü şəxsiyyət xarakteri (güclü iradə və düzgün psixologiya)

#### *II. Pis övladlar -*

##### *a) Yaxşı valideylər olduğu halda:*

1. Pis sosial mühit
2. Zəif iradə
3. Qeyri-sabit psixologiya
4. Müəllimin zəif təsiri
5. Valideynlər arasında pis münasibətlər
6. Valideynlər tərəfindən diqqətin azlığı

##### *a) Pis valideyn olduğu halda:*

1. Pis genetik kod
2. Valideynlər tərəfindən diqqətin azlığı
3. Valideynlər arasında pis münasibətlər
4. Pis sosial mühit
5. Zəif iradə
6. Qeyri-sabit psixologiya
7. Müəllimlərin zəif təsiri



Bütün dövrlərin və xalqların müdriklərinin məsləhətlərini nəzərə alaraq, gələcək peşəsindən asılı olmayaraq, uşaqları erkən uşaqlıqdan aşağıdakılara öyrətmək lazımdır:

- ✓ nəcibliyə və kamilləşməyə can atmaq, yaxşı və ədalətli olmaq;
- ✓ elmi biliklərə yiyələnməyə can atmaq;
- ✓ böyüklərlə və müdriklərlə məsləhətləşmək;
- ✓ öz ləyaqətli cəhətlərini göstərmək lazım olan vaxt utancaqlıq etməmək;
- ✓ istənilən faydanın əsasının bilikdə, təhsildə və mənəviyyatda olduğunu yadda saxlamaq;
- ✓ öz bədəninin tənbelliyini dəf etməyi öyrənmək;
- ✓ gözəl və aydın danışmağı öyrənmək;
- ✓ başqasının əməyini və hüququnu qiymətləndirmək;
- ✓ ümidini və inamını itirməmək;
- ✓ yadda saxlamaq ki, dünya daim dəyişir;
- ✓ kənar adamların yanında heç kimə heç nə məsləhət görməmək;
- ✓ axmaqların mübahisəsini sükutla kəsmək.

Ən yaxşı ailə ənənələrinin mədəni irsinin qorunması və inkişaf etdirilməsi valideynlərin məsuliyyətli vəzifəsidir. Öz valideynlik borcunu, “babalara və nənelərə” hörmət və qayğıını ifadə edərək, onlara minnətdarlıq hissi göstərərək, beləliklə, yüksək ailə mədəniyyətinin varisliyini saxlayaraq, ata və ana öz uşaqlarını şəxsi nümunəsi ilə tərbiyə etməlidir. Fales xüsusi olaraq qeyd edirdi: “Yadda saxlayın ki, siz öz valideynlərinizlə necə davranırsınızsa, uşaqlarınız da sizinlə o cür davranacaqlar”. Sokrat isə qeyd edirdi ki, valideynlərə münasibətdə hörmətsizlik və nankorluq - cəmiyyət tərəfindən insana münasibətdə hörmətin itirilməsinə və nifrətə səbəb olur.

Əgər birinci tərbiyəçi ailədirsə, ikincisi - həyat özüdür. Əgər ailədə tərbiyə düzgün olmasa, həyat kifayət qədər ağırlı ola biləcək öz korrektələrini edəcək. Ailə uşağa, insanın tamdəyərli həyat fəaliyyəti üçün, cəmiyyətdə ona tələbatlılığı və əhatəsində olan insanlar tərəfindən məhəbbət və hörməti qazanması üçün zəruri olan yaxşı təhsili və düzgün tərbiyəni verməlidir. Valideynlər, onlarla fəxr etmək istəyən övladlarının gözləmələrini döğrultməlidirlər.<sup>72</sup> Bununla bərabər həyat göstərir ki, öz övladlarını mədəni həyatdan kənarda qoymamaq üçün ayrı-ayrı valideynlər özləri ciddi kulturoloji hazırlıq keçməlidirlər. “Böyük siyasət” naminə kütlələrin şüurunun “manipulyasiyası” praktikasını döğrudan “maariflənmiş elita” və “kütlə” nəzəriyyəsi demokratik inkişaf yoluna qədəm qoymuş xalqın maariflənməsi üçün güclü stimula olmalıdır.

---

<sup>72</sup> Tərbiyənin mühüm qaydalarından biri odur ki, valideynlər öz münasibətlərini heç bir halda uşaqlarının yanında aydınlaşdırmamalıdır.

## SONLUQ ƏVƏZİ

İdarəetmə mədəniyyəti – insanın və cəmiyyətin rifahı və xoşbəxtliyi, dövlətin və bütün bəşəriyyətin mühüm firavanlıq şərtidir. Şəxsiyyətin elmi bilikləri və praktik vərdisləri, qabiliyyətləri, təcrübəsi, hüquq mədəniyyəti və innovativ fəaliyyəti, təfəkkürü və davranış mədəniyyəti, digər insanlarla münasibətlər etikası - inkişafı və təkmilləşməsi, gözlənilməz çətinliklərin aradan qaldırılması və insanın və dövlətin həyat qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün qeyri-məhdud imkanlar mənbəyidir.

Hər bir insan taleyində düzgün və ədalətli qərarlar qəbul etmə qabiliyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. O ilk növbədə şəxsiyyətin intellektindən, onun xarakterinin nəəcibliyindən və möhkəm iradəsindən, situasiyanı təhlil etmək və “ağacın arxasında meşəni görmək” qabiliyyətindən asılıdır. Hər bir insan tərəfindən effektiv özünüidarəyə nail olma nəinki xoşbəxtliyə çatmağa yardım edir, həm də onun digər insanlara pozitiv təsir imkanlarını aşkarlayır, onları idarə etməyə mənəvi haqq verir, sosial, dövlət və beynəlxalq idarəçiliyin təkmilləşdirilməsinə yardım edir. Yüksək ruhi mədəniyyətin inkişafı vasitəsilə, biliklərin və qabiliyyətlərin, mütəşəkkilliyin və mənəviyyətin, xoş məramın təkmilləşdirilməsi yolu ilə hər bir vətəndaş, hər bir ailə, hər bir xalq özündə belə qabiliyyəti yetişdirməlidir.

Üçüncü minillikdə xalqın rifahı üçün dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti xüsusi məna kəsb etmişdir. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti – müasir dövlətlərin sabit, rəqabət qabiliyyətli və təhlükəsiz inkişafının istinad etdiyi dörd dayaqdan biridir. O, intellektual, etik və hüquq mədəniyyəti ilə yanaşı, dövlətin milli dövlətçilik mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi və inkişaf etməkdə olan ölkələrin beynəlxalq idarəetmə subyektləri olmasının ən mühüm şərtidir. Bunu nəzərə alaraq, inkişaf etməkdə olan ölkələrin milli hökumətləri bütün səviyyələrdə idarəetmə mədəniyyətinin inkişafına qanunvericiliklə imkan yaratmalı, insanların keyfiyyətli kulturoloji təhsili və maarifinin təşkilinə, insanın həyat fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərində sistemli elmi tədqiqatların inkişafına yardım etməli, idarəetmə mədəniyyəti və elmi sahəsində alimlərin və mütəxəssislərin innovativ fəallığını, xüsusi kulturoloji mərkəzlər və idarələr şəbəkəsinin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsini dəstəkləməli, bu sahədə səmərəli beynəlxalq əməkdaşlığı genişləndirməlidir.

Yüksək ruhi mədəniyyət – tərəqqinin əsası, müasir dünyada qarşılıqlı anlaşma və insan münasibətləri harmoniyasına doğru yoldur, daha mükəmməl idarəetməyə doğru yoldur. Yalnız yüksək ruhi mədəniyyət dünyanı xilas edəcək. Bu həqiqətin dərk edilməsi onu tələb edir ki, müxtəlif ölkələrin və xalqların rəhbərləri və vətəndaşları ruhi mədəniyyətin dağıdıcı proseslər-

dən müdafiəsi üçün öz söylərini birləşdirsinlər, onu insanın strateji məqsədi və inkişafı vasitəsinə çevirsinlər. Bəşəriyyətin bugününün təkmilləşdirilməsi və daha yaxşı gələcəyininin qurulması üçün xalqların bədii mədəniyyəti, mədəni irsi və mədəni müxtəlifliyinin bütün növlərinin sabit inkişafını qoruyaraq, ruhi və maddi mədəniyyətin bütöv sisteminin hərəkətverici qüvvəsi kimi, intellektual, etik, hüquq və idarəetmə mədəniyyətinin prioritetlərini, onların qabaqlayıcı inkişafını və həyat qabiliyyətini real şəkildə təmin edərək həm milli, həm də beynəlxalq səviyyədə tətbiq etmək lazımdır.

## **A Culture of Management** *Foreign experience*

### **Summary**

A number of topics are covered in the book, such as: the history of East and West state governance during the ancient and Middle Ages period; essence, methodology and methods of culturology, its strategic importance for the state building and governance; a culture of personality; a culture of self-management; family culture; leadership culture; a culture of personal relations (interpersonal and business); a culture of responsibility, ethics; legal and political culture; a culture of democracy and civil society; a culture of international relations; international law; a culture of peace and conflict resolution; state's socio-cultural policy; governance and civil service culture; essence, functions and particularities of the state management in democratic states; a science of management and types of organisational culture; scientific approaches, principles and schools of democratic administration; analysis of styles and models of management; tools to build the personalities and leaders; tasks and technologies of state, social, economic and international management; innovative approaches to the state and international management. In the overview of the historical part an attempt was made to highlight the link between management styles and social and political stability of the society, to show the influence of the state and state administration culture on psychology and culture of social relations.

There are several methods, norms and rules of state management that are widely accepted in western countries, which are shown in the book. In addition, the main scientific schools and their approaches to the state management are highlighted, as well as two schools: the "classical school" and neoclassical "school of human relations" are compared.

On the other hand, a wide variety of experiences in democratic states as the USA, UK, Germany and France have been covered, "secrets" of economic development of Japan, China and Taiwan has been demonstrated. During the research the main concepts, approaches and models of M. Weber, H. Fayol, E. Taylor, W. Wilson, L. D. White, P. Checkland, P. Drooker, Lee Yakokk, J. Adair, theory of state management of G.V. Atamanchuk, I.A. Vasilenko and other scholars and academicians have been covered. In the context of the history and theory of state management in the western countries the essence of "behavioralism", "systemic", "situationalism", "postbehavioralism", "modernism", "structural functionalism" approaches has been emphasized, the contribution of A. Maslow, M. Follet, D. Easton, F. Herz-

beg, D.McGregor, T. Pansons, G. Simond, D. Smitzberg has been appreciated. Another angles of view are the system of the “mild thinking” by L.Erhard, “organisational cybernetics” by S. Bier, “theory of institutions” by M. Prelo and M. Douverge, concepts of M. Ponyatkovskiy, E. Fora, V.J.Desten etc.

The author was trying to build the core of the book based upon the logics of the universal method of the culturological pyramid, which is viewing the state, economic and social culture from the different angles and points of view. In order the build the whole picture of the state management culture that is necessary for the students and governors, the works of G.V.Atamanchuk, I.A. Vasilenko, Peter Drooker, J.Adair, Lee Yakokk, Dale Carnegie, S.V. Pronkin, O.E. Petrunina have been considered and used. During the work over the book, the works of Arvine Laslo, Michael Lite-man, Jerome K.Glenn, Thedor G.Gordon, John Templeton, Bodo Shaffer, Mirzakarim Norbekov were found very useful and inspirational.

This book should be considered as the lecture course, which includes the universal system, culturological synthesis of knowledge, produced by a number of foreign scholars and as a manual for the practical activity of the people. The focus-group is consisted of managers, governors, civil servants and professionals of different levels and spheres, as well as of the families, youth, women, adults, of every person who is interested in his self-development. This book can help to do the right decision in state building and management, to increase the management efficiency in social and business spheres, to choose the right style of administration, to understand the nature and progress of the interpersonal culture, to develop the knowledge and skills of effective leadership and to build and manage families.

***İstifadə edilmiş və tövsiyə olunan ədəbiyyat***

***Azərbaycan dilində***

1. Heydər Əliyev. Müstəqilliyimiz əbədidir. 20 cildə. Bakı, 1997-2007.
2. İlham Əliyev. İnkişaf – məqsədimizdir. 1-10 cildlər. Bakı, 2008-2013.
3. Ramiz Mehdiyev. Milli məfkurə, dövlətçilik, müstəqillik yolu ilə. 2 cildə. Bakı, 2006
4. Kitabı - Dədə Qorqud. Bakı, 1998.
5. M.N. Tusi. Əxlaqi -nasiri. Bakı, 1980.
6. Nizami Gəncəvi. İskəndərnamə. Bakı, 1983.
7. Abbasov Ə., Məmmədov F. Sülh mədəniyyəti nədir? Bakı, 2002.
8. Azərbaycanda yeni mədəniyyət siyasətinin formalaşmasına yardım. Bakı, 2001.
9. Əhməd Qəşəmoğlu. Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri. Ahəngyol elminə giriş. Bakı, 2008.
10. Babayev İqbal. Layihələrin idarəedilməsi metodologiyası. Bakı, 2003.
11. Qasımzadə F. “Qəm karvanı” yaxud zulmətdə nur (Füzulinin dünya görüşü). Bakı, 1968.
12. Quliyev Musa. Azərbaycanda dövlət və din münasibətləri. Bakı, 2002.
13. Dönüş mərhələsində qlobal idarəetmə. Bakı, 2005.
14. Norveç mədəniyyəti dünya sivilizasiyası kontekstində. Bakı, 2000.
15. Nəsirəddin Tusi. Əxlaqi-Nasiri (Farscadan Azərbaycan dilinə tərcümə, müqəddimə və şərh R. Sultanovundur). Bakı, 1980.
16. Xəlilov S. Şərq və Qərb. Bakı, 2004.
17. Həsənzadə Nəriman. Tariximiz, taleyimiz. Bakı, 2002.
18. Cəfərov Nizami. Azərbaycanlılar: Etnokulturoloji birlinin siyasi-ideoloji üfüqləri. Bakı, 2001.
19. Həsənli Hacı Sabir. İslam mədəniyyətində elm. Bakı, 1998.
20. Gökəlp Ziya. Türkçülüyn əsasları. Bakı, 1991.
21. Əliyev R.Y. İslam və Azərbaycan mədəniyyəti. Bakı, 1998.
22. Əhməd Ağaoğlu. Üç mədəniyyət (elmi redaktoru Vaqif Sultanlı). Bakı, 2006.
23. Paşazadə A.Ş. Qafqazda islam. Bakı, 1991.
24. R.Ə. Əliyev. Avtomatik idarəetmə nəzəriyyəsi. Bakı, 2008.
25. Ronald Yanq, Ramazan Şabanov. Azərbaycanda müasir dövlət qulluğu modelinin axtarışı. Bakı, 2004.
26. Ziyad Səmədzadə. Çin qlobal dünya iqtisadiyyatında. Bakı, 2009.

***Rus dilində***

1. Аббасгулу Ага Бакиханов. Сочинения, записки, письма. Баку, 1983.
2. Абрамов Ю.И. Партии и исполнительная власть в США (70-80 гг.). Москва, 1990.
3. Аверьянов В.Б. Аппарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры. Киев, 1996.
4. Агеев Е.А. Юридическая ответственность в государственном управлении (социальный правовой аспект). Ленинград, 1990.
5. Агости Э.П., Эктор П.: Иация и культура. Москва, 1963.
6. Адаир Джои. Искусство управлять людьми и самим собой. Москва, 2007.
7. Адам Смит. Исследование о причинах богатства народов. В 2-х томах, Москва, 1935.
8. Аккерман Э., Ландеизакк К. Творчество в руководящей деятельности и всесторонняя интенсификация экоиомики. Москва, 1990.
9. Алексеев А.С. Иачала современного правового государства и русский административный строй. Москва, 1905.
10. Алексеев И.И. Русский народ и государство. Москва, 1998.
11. Алексеев Ю.Г. У кормила Российского государства: очерк развития аппарата управления XIV—X веков. Санкт-Петербург, 1998.
12. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. Москва, 1977.
13. Аисофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. Москва, 1989.
14. Античная цивилизация. Москва, 1973.
15. Антология мировой философии. В 4-х т.. Москва, 1969.
16. Антология культурологической мысли (Сост. С.П. Мамонтов, А.С. Мамонтов). Москва, 1996.
17. Ардан Ф. Франция: Государственная снстема. Москва, 1994.
18. Арпстотель. Собрание сочинений в 4-х томах. Москва, 1975.
19. Атаев А.А. Управленческая деятельность. Москва, 1990.
20. Атаманчук Г.В. Обеспечение рациональности государственного управления. Москва, 1990.
21. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Москва, 2004.
22. Афанасьев В.Г. Иаучное управление обществом. Москва, 1973.
23. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. Москва, 1975.
24. Ахундов М.Ф. Избранные философские произведения. Баку, 1982.
25. Багпев Г.Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. Санкт-Петербург, 1995.
26. Бакунин МА. Государственность и анархия. Москва, 1989.

27. Бараненко С.П. Государство и предпринимательство: механизм социально-делового партнерства. Москва, 1995.
28. Барбаков.О.М. Регион как объект управления. Москва, 2002.
29. Бачило И.Л. Информационное право. Основы практической информатики. Москва, 2001.
30. Бачило И.Л. Организация государственного управления: правовые проблемы. Москва, 1994.
31. Бернал Дж. Наука в истории общества. Москва, 1956.
32. Берзин Э.О. Чему учил Заратустра. - Атеистические чтения, Москва, 1985, № 14, с.48-61.
33. Библия. Москва, 1995.
34. Блондель Ж. Политическое лидерство. Путь к всеобъемлющему анализу. Москва, 1992.
35. Боботов С. В. Правосудие во Франции. Москва, 1994.
36. Боботов С. В., Жигачев И. Ю. Введение в правовую систему США. Москва, 1997.
37. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом. Москва, 2001.
38. Богданов АА. Тектология: всеобщая организационная наука. Москва, 1989.
39. Бодо Шефер. Законы иобедителей. Минск, 2007.
40. Бойс Мэри. Зороастрийцы. Москва, 1988.
41. Бромлей Ю. В., Подольский Р. Создано человечеством. Москва, 1984.
42. Бромхед П. Эволюция конституции. Москва, 1988.
43. Брэбан Г. Французское административное право. Москва, 1988.
44. Бэкои Фрэнсис. Сочинения в 2-х т. Москва, 1972.
45. Василенко И.А. Административно-государственное управление странах Запада. Москва, 2000.
46. Васильев Л.С. История религий Востока. Москва, 1983.
47. Васильева Т. А. Административное право Италии. Административное право зарубежных стран. Москва, 1996.
48. Введение в государственное управление: В 3-х кн. Москва, 1998.
49. Вебер М. Избранные произведения: Москва, 1990.
50. Ведель Ж. Административное право Франции. Москва, 1973.
51. Великие мысли великих людей. Москва, 2002.
52. Вербицкий И. Япония на иороге XXI. Москва, 1989.
53. Верховенство права: Сборник: Пер. с англ. Москва, 1992.
54. Взаимодействие культур Запада и Востока. Москва, 1987.
55. Винер Н. Человек управляющий: Пер. с англ. Санкт-Петербург, 2001.



56. Витте С.Ю. По поводу непреложности законов государственной жизни. Санкт-Петербург, 1914.
57. Владимиров С.В., Волков В.А. Разум против догмы. Москва, 1982.
58. Волков Г.Н. Три лика культуры. Москва, 1986.
59. Вольтер. Философия истории. Санкт-Петербург, 1868.
60. Восток - Запад. Москва, 1988.
61. Всемирное писание. Сравнительная антология священных текстов. Москва, 1995.
62. Высшие и центральные государственные учреждения России 1801—1917 гг.: В 4 кн. Санкт-Петербург, 1998.
63. Галерея Уффици. Флоренция. Москва, 1968.
64. Гарнер Д. Великобритания: центральное и местное управление: Пер. с англ. Москва, 1984.
65. Гвишиани Д.М. Организация и управление. 2-е изд., доп. Москва, 1972.
66. Геккель Э. Мировые загадки. Санкт-Петербург, 1906.
67. Гердер И.Г. Идеи к философии истории человечества. Москва, 1997.
68. Гете И.В. Избранные философские произведения. Москва, 1964.
69. Геюшев З.Б. Этическая мысль в Азербайджане. Баку, 1968.
70. Глазунова Н.И. Государственное управление как система. Москва, 2001.
71. Гомеров И.Н. Государство и государственная власть: предпосылки, особенности, структура. Москва, 2002.
72. Государственное управление: основы теории и организации. Москва, 2000.
73. Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. Москва, 1991.
74. Гронский П.П. Децентрализация и самоуправление. Москва, 1917.
75. Гумилев Л. Тысячелетия вокруг Каспия. Баку, 1992.
76. Гумилев Л.Н. Ритмы Евразии: эпохи и цивилизации. Москва, 1993.
77. Гурней Б. Введение в науку управления. Москва, 1989.
78. Гусейнов Г. Из истории общественной и философской мысли в Азербайджане XIX века. Баку, 1949.
79. Гусенов А.А. Золотое правило нравственности. Москва, 1988.
80. Гюлер А., Актюль С., Шимшек А.. Исторические сведения о тюркской нации. Анкара, 2001.
81. Данилов С.Ю. Политико-государственный механизм современной Канады: Сравнительное историческое исследование. Москва, 1991.
82. Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить. Москва, 1989.
83. Демишель А. Институты и власть во Франции. Москва, 1987.

84. Джавахарлал Неру. Открытие Индии. Москва, 1955.
85. Джон Темплтон. Всемирные законы жизни. Москва, 2007.
86. Джоисои Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Система и руководство. Теория систем и руководство системами: Пер. с англ. Москва, 1971.
87. Диалоги. Москва, 1979.
88. Доморацкая Э.И., Маклаков В.В. Государство и экономика во Франции. Москва, 1981.
89. Драго Р. Административная наука: Пер. с франц. Москва, 1982.
90. Древние цивилизации. Москва, 1989.
91. Древний мир. Сб. статей. Посвященных В.В. Струве. Москва, 1962.
92. Дьяконов И.М. Общественный и государственный строй древнего Двуречья. Шумер. Москва, 1959.
93. Елена Борисова. Поведенческие ошибки при проведении аттестации. Москва, 2001.
94. Елистратов А.И. Основные начала административного права. Москва, 1914.
95. Ефремов С.К., Иванова Е.Л. Методические рекомендации по преобразованию системы управления развитием сферы культуры на региональном уровне. Москва, 1991.
96. Жан-Жак Руссо. Трактаты. Москва, 1969.
97. Жизнь замечательных греков, изложенная по Плутарху Альфонсом Фелье. Второе издание. СПб-Москва, 1904, 1905.
98. Зайцев В. Япония. Москва, 1989.
99. Зайцев В.И. Управление в Японии. Организация и методы. Москва, 1989.
100. Заратуштра. Москва, 2005.
101. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. Москва, 1986.
102. Зеркин Д. Л., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления. Ростов-на-Дону, 2000.
103. Иби Сина. О любви. Тбилиси, 1976.
104. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. Москва, 2001.
105. Иванцевич Дж.М. (СЕНА), Лобанов АА. (Россия). Человеческие ресурсы управления. Москва, 1993.
106. Игнатенко А.А. Ибн-Халдун. Москва, 1980.
107. Игнатенко В.А. В поисках счастья. Москва, 1989.
108. Играр Алиев. История Мидии. Баку, 1960.
109. Институт губернатора в России: Традиции, современные реальности. Москва, 1997.
110. Исполнительная власть в Российской Федерации. Проблемы развития. Москва, 1998.

111. История Азербайджана. В 3-х томах. Баку, 1958-64.
112. История дипломатии. В 3-х т. Москва, 1941-1945.
113. История политических учений. Москва, 1960.
114. История человечества. Т.5. Санкт-Петербург, 1896.
115. История государственного управления в России. Москва, 2001.
116. История Древнего Востока (Под ред. В.И. Кузицина). Москва, 1988.
117. Изэнага Сабуро. История японской культуры. Москва, 1972.
118. Кабуснамэ. Москва, 1958.
119. Каган М.С. Человеческая деятельность. Москва, 1974.
120. Казимеш Куманецкий. История культуры Древней Греции и Рима. Москва, 1990.
121. Как добиться успеха. Москва, 1991.
122. Калашников Н. Азнатско-тихоокеанский регион в мировой политике. Москва, 1989.
123. Караев Я. Мирза Алекпер Сабир. Баку, 1987.
124. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Пер. с англ. Москва, 1991.
125. Карпичев В.С. Управление мыслительными процессами. Технологии. Москва, 1998.
126. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. Москва, 2000.
127. Керженцев П.М. Принципы организации. Москва, 1968.
128. Керимов А. Д. Парламентское право Франции. Москва, 1998.
129. Киллен К. Вопросы управления: Пер. с англ. Москва, 1981.
130. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. Москва, 1982.
131. Клиланд Д., Кинг У. Системный анализ и целевое управление: Пер. с англ. Москва, 1974.
132. Князева М. Ключ к самопознанию. Москва, 1990.
133. Ковалевски С. Научные основы административного управления: Пер. с польск. Москва, 1979.
134. Ковалевский М. Новейшие преобразования русского государственного строя. Санкт-Петербург, 1905.
135. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений: Пер. с польск. Москва, 1979.
136. Козловски П. Общество и государство: неизбежный дуализм: Пер. с нем. Москва, 1998.
137. Колесников А.Н. Начала административной централизации и самоуправления в современном государстве. Иркутск, 1921.
138. Конрад Н.И. Запад и Восток. Москва, 1972.

139. Конституции государств Европейского Союза. Москва, 1997.
140. Концепция самоорганизации в исторической перспективе. Москва, 1994.
141. Коран (перевод мыслей и комментарии Валерии Пороховой). 1997.
142. Коркунов И.М. Русское государственное право. Т. 1. Санкт-Петербург, 1909.
143. Крамнин В.В. Социально-психологические механизмы политической власти. Ленинград, 1991.
144. Кричевский Р.Л. Организационная культура и предпринимательство. Санкт-Петербург, 1994.
145. Крылова И.С. Английское государство. Москва, 1981.
146. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. Санкт-Петербург, 1994.
147. Культура Советского Азербайджана. Баку, 1980.
148. Культура эпохи Возрождения и Реформация. Ленинград, 1981.
149. Культура, человек и картина мира. Москва, 1987.
150. Культурология сегодня: основы, проблемы, перспективы. Москва, 1993.
151. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. Т. 1, 2. Москва, 1981.
152. Купряшин Г.Л., Соловьев А.И. Государственный менеджмент: Учебное пособие. Москва, 2004.
153. Курс для высшего управленческого персонала: Пер. с англ. Москва, 1970.
154. Кэттл Ф.Д. Реорганизация государственного управления. Анализ деятельности федерального правительства // Классики теории государственного управления: американская школа. Москва, 2003.
155. Ларыша А.П. Становление территориального общественного самоуправления: Правовая реформа и совершенствование управления регионами. Саранск, 1991.
156. Ласло Маккаи. Мир ренессанса. Будапешт, 1980.
157. Лафитский В. И. Основы конституционного строя США. Москва, 1998.
158. Леонтьев Е. Государственно-монополистическое регулирование в Японии. Москва, 1985.
159. Липин Л., Белов А. Глиняные книги. Ленинград, 1956.
160. Липперт Ю. История культуры. Санкт-Петербург, 1908.
161. Макиавелли И. Государь. Москва, 2007.
162. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. Москва, 1988.
163. Маковельский А.О. Авеста. Баку, 1960.
164. Макс Вебер. Критические исследования в области логики наук о культуре. Пер. с нем. Москва, 1990.
165. Максимов А. Тайвань. Москва, 1988.

166. Манко Г. Организация и проведение технических совещаний: Пер. с англ. Москва, 1974.
167. Марк Фишер. Секрет миллионера. Минск, 2007.
168. Марков М. Технология и эффективность социального управления: Пер. с болг. Москва, 1982.
169. Мартинелли А. Рынки, правительства и глобальное управление. Москва, 2003.
170. Массон В. Первые цивилизации. Ленинград. 1989.
171. Методы и формы государственного управления. Москва, 1977.
172. Миллс Р. Властвующая элита. Москва, 1959.
173. Милтс А.А. Гармония и дисгармония личности. Москва, 1990.
174. Мильнер Б.З. Теория организации: Курс лекций. Москва, 1999.
175. Мильнер Б. Японский парадокс, Москва, 1985.
176. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Москва, 1998.
177. Мифологический словарь. Москва, 1991.
178. Михаэль Лайтман, Эрвин Ласло. Вавилонская башня. Иерусалим, 2007.
179. Мишель Монтень. Об искусстве жить достойно. Москва, 1973.
180. Мурзов К.И. Управление и общество. Москва, 1976.
181. Муниципальное управление. Москва, 2002.
182. Мурад Аджи. Европа, тюрки, Великая степь. Москва, 2006.
183. Мы живем среди людей. Москва, 1989.
184. Мысли, афоризмы и шутки знаменитых мужчин. Москва, 2009.
185. Мэрп Пат Фишер. Живые религии. Москва, 1997.
186. Наджафов Э.А. Соотношение культуры и цивилизации в общественном развитии. Баку, 2000.
187. Низамн Гянджеви. Сочинения в 3-х томах. Баку, 1990.
188. Никитов В.А. и др. Информационное обеспечение государственного управления. Москва, 2000.
189. Новгородцев П.И. Сочинения. Москва, 1995.
190. Новоселов В.И. Элементы культуры управления. Москва, 1971.
191. Норбеков М. Опыт дурака, или ключ к прозрению. Москва, 2008.
192. О. Бпсмарк. Мысли и воспоминания. В 3-х томах. Т.І, Москва, 1939, т.ІІ Москва, 1940, т.ІІІ. Москва, 1941.
193. О.М. Барбаков. Регпон как объект управления. Москва, 2002.
194. Общая теория управления. Москва, 1994.
195. Ольминский М. Государство, бюрократия и абсолютизм в истории России. Москва, 1925.
196. Омаров А.М.: Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. Москва, 1980.

197. Осборн Д., Пластрик П. Управление без бюрократов: пять стратегий обновления государства: Пер. с англ. Москва, 2001.
198. Осювы политологии. Москва, 1992.
199. Осювы современного социального управления. Теория и методология. Москва, 2000.
200. Остром В. Смысл американского федерализма. Что такое самоуправляющееся общество?: Пер. с англ. Москва, 1993.
201. Правовые системы современности. Москва, 1990.
202. Проблемы управления развитием культуры. Ленинград, 1978.
203. Проблемы управления культурным строительством. Ленинград, 1980.
204. Палиенко И.И. Основные законы и форма правления в России. Ярославль, 1910.
205. Паптэ Я.Ш., Шишкин С.В. Перестройка в сфере культуры: переход к новой парадигме социально-экономического управления. Москва, 1990.
206. Паркинсон С. Законы Паркинсона: Пер. с англ. Москва, 1989.
207. Петров М.К. Язык, знак, культура. Москва, 1991.
208. Петрунина О. Е. Политическая система современной Греции. Москва, 1999.
209. Печчеп А. Человеческие качества: Пер. с англ. Москва, 1985.
210. Питер Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва, 2007.
211. Питер Ф. Друкер. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. Москва, 2008.
212. Питер Ф. Друкер. Эффективное управление предприятием. Москва, 2008.
213. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. Москва, 1986.
214. Пландкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: Пер. с англ. Москва, 1984.
215. Платон и его эпоха. Москва, 1979.
216. Платон. Государство. Кн.6. Платон Собрание сочинений, в 4-х т. Т.3. Москва, 1994.
217. Плутарх. Избранные жизнеописания. Москва, 1987.
218. По Р. Четвертая волна, или сетевой маркетинг в XXI веке: Пер. с англ. Москва, 2001.
219. Покровский С.П. Министерская власть в России. Ярославль, 1906.
220. Политическая культура: теории и национальные модели. Москва, 1994.
221. Попов Н. Ю. Судебная система Италии//Судебные системы западных государств. Москва, 1991.

222. Поппер К. Открытое общество и его враги: Пер. с англ. Т. 1, 2. Москва, 1992.
223. Порфирьев Б.Н. Государственное управление в чрезвычайных ситуациях. Москва, 1991.
224. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: иовый диалог с природой: Пер. с англ. Москва, 1986.
225. Производительность труда «белых воротничков»: Пер. с англ. Москва, 1989.
226. Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран. Москва, , 2001.
227. Психологические аспекты управления. Москва, 1984.
228. Пщоловский Т. Принципы совершенной деятельности: Пер. с польск. Киев, 1993.
229. Радугина А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организации и управления. Воронеж, 1995.
230. Размышления и афоризмы французских моралистов XVI - XVIII всков. Ленинград, 1987.
231. Рафик Алиев. Осювы религии. Баку, 2003.
232. Реформа избирательной снстемы в Италии и России. Москва, 1995.
233. Розенбаум Ю.А. Подготовка управленческих кадров: Организационно-правовые вопросы. Москва, 1991.
234. Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров: социаль-но-правовые науки. Москва, 1992.
235. Романов А. К. Правовая спстема Англии. Москва, 2000.
236. Руссо Жан Жак. Избранные сочинения. В 3-х т. Москва, 1961.
237. Рутенбург В.И. Культура эпохи Возрождения и Реформация. Лениград, 1986.
238. Рютингер Р. Культура предпринимательства. Москва, 1992.
239. Рябов С.В. Реформы государственного аппарата. Москва, 1992.
240. Самоорганизующиеся снстемы: Пер. с англ. Москва, 1964.
241. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Нпссинен И. Управление по результатам: Пер. с финск. Москва, 1988.
242. Сарагоса Ф.М. Завтра всегда поздно: Пер. с исп. Москва, 1989.
243. Связи с общественностью в политике и государственном управлении. Москва, 2001.
244. Селиванов В.Н. Государственный механизм управления США в условиях общего крнзнса капитализма. Киев, 1993.
245. Семенов Ю.И. На заре человеческой истории. Москва, 1989.
246. Сергиенко Л.А. Правовая регламентация управленческого труда. Москва, 1994.

247. Сиясетнаме. Книга о правлении вазира XI столетия Низам ал - Мулька. Москва-Ленинград, 1949.
248. Скидмор М. Дж., Трипп М.К. Американская спстема государственного управления: Пер. с англ. Москва, 1993.
249. Совершенствование управления развитием культуры. Свердловск, 1981.
250. Советский энциклопедический словарь. Москва, 1985.
251. Соединенные Штаты Америки: Конституция и законодательные акты. Москва, 1993.
252. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. Москва, 1992.
253. Социальная фиилософия франкфуртской школы. Москва, 1978.
254. Социальное проектирование в сфере культуры. Москва, 1987.
255. Социальное управление: Курс лекций. Москва, 2000.
256. Социология культуры. В 2-х т. Москва, 1975.
257. Старосьяк Е. Элементы науки управления: Пер с польск. Москва, 1965.
258. Стиль жизни личности. Киев, 1982.
259. Сто великих людей. Москва, 2006.
260. Сто великих мыслителей. Москва, 2002.
261. Столыпин П. А. Иам нужна великая Россия: Полное собрание речей в Государственной Думе. Москва, 1991.
262. Столяров И.А. Управление культурой: организационно-экономический механизм. Москва, 1989.
263. Страссман П. Информация в век электроники. Проблемы управления: Пер. с англ. Москва, 1987.
264. Суль-Узы, Голиарди Г. Искусство войны и нскусство управления: Пер. с англ. Санкт-Петербург, 2000.
265. Эмпсон А. Новая анатомия Британии. Москва, 1985.
266. Тайлор Э.Б. Введение к изучению человека и цивилизации (Антропология). Москва, 1924.
267. Тайлор Э.Б. Первобытная культура. Москва, 1989.
268. Таранов П.С. Золотая книга руоводителя. Москва, 2007.
269. Тарасова И.И. Государственные работники США. Москва, 1992.
270. Тарковский Ю. Двухэтажная Япония, Москва, 1989.
271. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. Москва, 1991.
272. Тейяр де Шарден П. Феномен человека. Москва, 1987.
273. Теория государства и права. Москва, 1967.
274. Тетчер М. Искусство управления государством. Стратегия для меняющегося мира: Пер. с англ. Москва, 2003.
275. Технология власти (философски-политический анализ). Москва, 1995.



276. Тихомиров Л.А. Монархическая государственность. Санкт-Петербург, 1992.
277. Тихомиров Ю.А. Теория компетенции. Москва, 2001.
278. Тихомиров Р.Е. От замысла — к воплощению: о подготовке кадров государственного управления. Москва, 1992.
279. Тойнби А. Постигание истории. Москва, 1991.
280. Токвиль А. Демократия в Америке: Пер. с франц. Москва, 1992.
281. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство. Санкт-Петербург, 1994.
282. Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс. Москва, 1983.
283. Тэнасе А. Культура и религия. Москва, 1975.
284. Уайт Л.Д. Введение в науку государственного управления // Классики теории государственного управления: американская школа. Москва, 2003.
285. Уилсон Д. Американское правительство. Москва, 1995.
286. Улуния А. А. Политическая история современной Греции. Москва, 1998.
287. Управление персоналом. Москва, 2002.
288. Управление социально-экономическим развитием России: Концепции, цели, механизмы. Москва, 2002.
289. Управление, информация, интеллект. Москва, 1987.
290. Управленческие процедуры. Москва, 1988.
291. Управленческое консультирование: Пер. с англ. Т. 1, 2. Москва, 1992.
292. Уржа О. А. Стратификация и социальное управление. Москва, 1999.
293. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство: Пер. с англ. Москва, 1992.
294. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: Пер. с англ. Т. 1—5. Москва, 1992.
295. Федералист. Политические эссе Александра Гамильтона, Джеймса Мэдисона и Джона Джея: Пер. с англ. Москва, 1993.
296. Флиер А.Я. Культурогенез. Москва, 1996.
297. Флоренский М.Ф. Кризис государственного управления в России в годы первой мировой войны. Ленинград, 1988.
298. Франция: Конституция и законодательные акты. Москва, 1989.
299. Френсис Дж., Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. Москва, 1991.
300. Фромм Э. Иметь или быть?: Пер. с англ. Москва, 1986.
301. Фрэнсис Д.Д. Золотая ветвь. Москва, 1986.
302. Фуад Мамедов. Культурология. Баку, 2002.

303. Фуад Мамедов. Культурология как путь к эффективной жизнедеятельности. Баку, 2006.
304. Хакен Г. Синергетика: Пер. с англ. Москва, 1980.
305. Халипов В.Ф. Кратология — наука о власти. Концепция. Москва, 2002.
306. Четыре группы крови. Все о здоровье. Минск, 2003.
307. Чиркин В.Е. Государственная власть в развивающихся странах. Москва, 1996.
308. Шамхалов Ф. Теория государственного управления. Москва, 2002.
309. Шлезингер А.М. Циклы американской истории: Пер. с англ. Москва, 1992.
310. Шпенглер О. Закат Европы. В 2-х томах. т.1, Москва, 2003, т.2, Москва, 2004.
311. Шуманкова Н.В. Муниципальное управление. Москва, 2002.
312. Энгельс Ф. Происхождение семьи, частной собственности и государства. Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т.21. Москва, 1961.
313. Эразм Роттердамский и его время. Москва, 1989.
314. Эрхард Л. Благосостояние для всех: Пер. с нем. Москва, 1991.
315. Этнология в США и Канаде. Москва, 1989.
316. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. Москва, 1998.
317. Эшбп У. Введение в кибернетику: Пер. с англ. Москва, 1959.
318. Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. Москва, 1999.
319. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. Москва, 1991.
320. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. Москва, 1991.
321. Япония. Экономика, политика, история. Москва, 1989.
322. Ясперс К. Смысл и назначение истории: Пер. с нем. Москва, 1994.

### *İngilis, alman və fransız dillərində*

1. Abraham Maslow. Motivation and Personality. N.Y., 1987.
2. Benedict R. Patters of Culture. Boston; N.Y., 1934.
3. Boas F. The Aims of Ethnology. 1888.
4. Brinton. The Shaping of Modern Thought. N.Y., 1965.
5. Cassirer E. Philosophie der symbolischen Formen. Bd. 1-3. Darm., 1980-85.
6. Cultural Pluralism and Culture of Peace. Vilnius, Lithuanian National Commission for UNESCO, 1998.
7. European city of culture in the year 2000. Bergen, 1999.
8. Humphreys P., Berkeley D., Jovchelovitch S. Organisational psychology and psychologists in organisations. / Interamerican Journal of Psychology, Vol. 30, N1, 1996.
9. Huntington S.F. The Clash of Civilizations? Foreign Affairs. 1993. V.72. №3.

10. Xorkheimer M. Kritische Theorie. Bd. I-II. Fr./M., 1968.
11. International conference on cultural policy research. November 10-12 - 1999 Bergen, Norway.
12. J. Grunig. Excellence in Public Relations and Communication Management. L. Erlbaum, 1992
13. Jaeger W. Paideia. Die Formung der griechischen Menschen. Erster Band. Berlin und Leipzig, 1936.
14. Kroeber A.L. Anthropology. N.Y. 1923.
15. La culture au coeur. Contribution a la reflexion sur la culture et le development en Europe. Strasburg, Conseil de L'Europe, 1997.
16. La culture au coeur. Contribution au debat sur la culture et le development en Europe. Strasburg, Conseil de L'Europe, 1998.
17. La politique culturelle de la France. Paris, 1987.
18. Man and Culture. An Evaluation of the Work of Bronislaw Malinowski. P., 1972.
19. Marabini J. Marcuse & McLuhan et la nouvelle evolution mondiale. P., 1973.
20. Margaret Mead. National Character. Anthropology Today. Ed. By A.L. Kroeber. Chi., 1953.
21. Maritain Jaques. Humanisme integral. P., 1968.
22. Maritain Jaques. On the philosophy of History. N.Y., 1957.
23. Maritain Jaques. Religion et culture. P., 1991.
24. Merleau-Ponty M. Phenomenologie de la perception. P., 1945.
25. Merton R.K. Social Theory and Social Structure. Glencoe (Ill.), 1957.
26. Murdock Dj. P. Culture and Society. Pitsburg, 1965.
27. Parsons T. The Social System. Glencoe, Ill., 1951.
28. Plessner H. Die Stufen des Organischen und der Mensch. Tübingen. In die philosoph. Anthropologie. D., N.Y., 1975.
29. Polenz M. Der hellenische Mensch. Göttingen, 1946.
30. Politique culturelle: vingt et un enjeux stratégiques. Unité de Recherche et de Développement sur les Politiques Culturelles. Strasburg, Conseil de L'Europe, 1999.
31. Promoting Cultural Research for Human Development. Stockholm Sweden, 1998.
32. Radcliffe-Brown A.R. Method in Social Anthropology. Chi., 1958.
33. Redgin D. Culture and the Crowd. Philadelphia, 1965.
34. Riesman D. The Academic Revolution. Garden City, 1968 (with Ch. Jencks).
35. Serres Michel. Le système de Leibniz et ses modèles mathématiques. P., 1969.
36. The challenge of transcultural diversities/ Cultural policy and cultural diversity Kevin Robins. Council of Europe, March, 2006.
37. Toffler A. The Third Wave. N.Y., 1980.

38. Vers une gestion culturelle integree: pratiques et politiques. Unite de Recherche et de Development surles Politiques Culturelles. Strasburg, Conseil de L'Europe,1999.

39. White L. The Science of Culture. N.Y., 1949.

40. Williams R. Culture and Sosity. L., 1968.

41. Zadeh L.A.. From Computing with Numbers to Computing with Words – From Manipulation of Measurements to Manipulation of Perceptions. In: P.P. Wang (ed.), Computing with Words, Wiley series on Intelligent Systems, Wiley and sons, New York (2001), p.p. 35-68.

42. Zadeh L.A.. Fuzzy Logic = Computing with Words. IEEE – Trans on Fuzzy Systems, 4, 2 (1996), p.p. 103-111.

43. Zadeh L.A.. Probability measures of fuzzy events. Journal Math. Analysis and appl., 10 (1968), p.p. 421-427

44. Zadeh L.A.. The Role of Fuzzy Logic in the Management of Uncertainty in Expert Systems. Fuzzy Sets and Systems, 11 (1983) p.p. 199-227.

45. Zadeh L.A.. Toward a Theory of Fuzzy Information Granulation and its Centrality in Human Reasoning and Fuzzy Logic. Fuzzy Sets and Systems, 90 (1997), p.p. 111-127.

**FUAD TEYYUB OĞLU MƏMMƏDOV**

*(Bioqrafik məlumat)*

**Kulturoloq**, tarix elmləri doktoru, Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası “Tarix” kafedrasının professoru, Azərbaycan Elmlər Akademiyası (hazırda AMEA) tərəfindən təsis edilmiş “Simurq” Azərbaycan mədəniyyət Assosiasiyasının prezidenti, görkəmli Azərbaycan alimi, təcrübəli pedaqoq, tanınmış maarifçi və ictimai xadim, respublikada kulturologiya elminin banisidir. O, “İntellektual İnkişaf Problemləri” Beynəlxalq Elmlər Akademiyası (2002-ci ildən) və Rusiya Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyasının akademiki (2004-cü ildən), Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında AAK-nın reyestrinə daxil edilmiş “Simurq” (Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəriyyəsi problemləri) Beynəlxalq kulturoloji jurnalın təsisçisi və baş redaktorudur.

Fuad Məmmədov 28 oktyabr 1946-cı ildə Bakı şəhərində ziyalı ailəsində anadan olmuşdur. 1964-cü ildə 150 sayılı Bakı şəhər orta məktəbini, 1969-cu ildə isə Azərbaycan Neft və Kimya İnstitutunu bitirmişdir. 1969-1991-ci illərdə o, Azərbaycan Elmlər Akademiyası sistemində işləmişdir. 1991-ci ildən iş yerini Bakı Sosial İdarəetmə və Politologiya İnstitutuna dəyişmişdir ki, burada o, professor, və kulturologiya kafedrası və tarix kafedrasının müdiri kimi çalışmışdır. 1999-cu ildən bugünədək Fuad Məmmədov Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının professoru kimi fəaliyyətini davam etdirir.

Professor Fuad Məmmədov SSRİ Elmlər Akademiyası Təbiətşünaslıq və Texnika Tarixi İnstitutu elmi məktəbinin (V.A.Volkov) yetirməsidir. 1975-ci ildə o, namizədlik, 1985-ci ildə isə - “Azərbaycan tarixi” (07.00.02) ixtisası üzrə Azərbaycanda elm tarixi üzrə ilk doktorluq dissertasiyasını müdafiə etmişdir.

1989-cu ildə o ilk dəfə kulturologiya (dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixi və nəzəriyyəsi) sahəsində xüsusi innovativ tədqiqatlara başlamış, qiymətli nəticələr əldə etmiş və Azərbaycan elmində bu yeni elmin formalaşmasına səbəb olmuşdur.

Fuad Məmmədov 20 ildən artıq Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası sistemində, Azərbaycan Tarix İnstitutu və Azərbaycan Tarixi Muzeyində kiçik elmi işçi, Elm tarixi şöbəsinin müdiri, böyük elmi işçi vəzifəsində çalışmışdır. Bu dövrdə o, Azərbaycan elm tarixi üzrə 60-dan artıq ekspozisiya və sərgilər təşkil etmişdir ki, onun nəticələrinə görə respublika alimləri və onun müəssisələri SSRİ XTNS-nin (Xalq Təsərrüfatı Nailiyyətləri Sərgisi) və Beynəlxalq sərgilərin 200-dən artıq qızıl, gümüş və bürünc medalları və

diplomları ilə təltif edilmişlər. Topladığı təcrübə əsasında onun tərəfindən Elm tarixi Muzeyi və Elm tarixi və nəzəriyyəsi Mərkəzinin projələri işlənilib hazırlanmışdır.

1974-1982-ci illərdə Fuad Məmmədov ictimai əsaslarda işlərin sərgiləri üzrə Elmi şuranın elmi katibi, Azərbaycan Elmlər Akademiyası “Bilik” cəmiyyətinin sədr müavini, respublika EA “Ən yeni tarix” Koordinasiya şurasının üzvü olmuşdur.

1993-cü ildə Moskvada Beynəlxalq Amerika-rus konfliktologiya məktəbini bitirmişdir.

Azərbaycan Respublikası Əsilzadələr Məclisinin üzvüdür.

### ***Elmi əsərləri***

Professor Fuad Məmmədov 200-dən yuxarı elmi və elmi-maarifçilik işlərinin, o cümlədən, 12 monoqrafiya müəllifidir. Onların arasında beynəlxalq aləmdə tanınan monoqrafiyaları xüsusi qeyd etmək lazımdır: “Kulturologiya. Nəzəriyyə və tarix məsələləri” (Bakı, 2002-ci il), “Kuturologiya – effektiv həyat fəaliyyətinə doğru yol kimi” (Bakı, 2006-cı il), “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” (Bakı, 2009-cu il). Onun tərəfindən sonuncu monoqrafiya əsasında yaradılmış “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” innovativ kursu on beş ilə yaxındır ki, Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında tələbələrə və məmurlara müvəffəqiyyətlə tədris edilir. Bu qiymətli əsər Azərbaycan Respublikası Prezidentinin xarici ölkələrin təcrübəsi əsasında dövlət idarəçiliyi sisteminin modernləşdirilməsi haqqındakı sərəncamında öz əksini tapan, Azərbaycanda dövlət idarəçiliyi sistemi islahatının tələbatlarına uyğun olaraq hazırlanmışdır. “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” monoqrafiyası Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin 20 noyabr 2012-ci il, 2090 sayılı əmri ilə dərs vəsaiti kimi təsdiq edilmişdir.

Fuad Məmmədovun fundamental əsərləri xarici alimlər, mütəxəssislər və diplomatlar tərəfindən yüksək qiymətləndirilmişdir. Rusiya, ABŞ, Almaniya, Birləşmiş Krallıq, Yaponiya, Çin, Avstriya, Fransa, Macarıstan, Estoniya və digər ölkələrin dövlət kitabxanalarında, həmçinin BMT-nin, YUNESKO-nun Roma klubunun, ABŞ Konqressinin kitabxanalarında onların istifadəsi Azərbaycan elmi üçün qürur predmetidir.

Fuad Məmmədovun idarəetmə mədəniyyəti haqqında monoqrafiyasına yüksək qiymət verən görkəmli Rusiya kulturoloqu, akademik Aleksandr Zapesotski aşağıdakıları qeyd etmişdir: “Elmi anlamda monoqrafiya mənə universal kulturoloji biliklərin məzmunlu toplusu kimi təsəvvür edilir. İda-

rəçilik problemlərinə, idarəçilik problemlərinin sistemləşdirilməsi və təsvirinin yeni formasına orijinal kulturoloji yanaşma, Şərq və Qərb ölkələrində dövlət idarəçiliyinin tarixi, nəzəriyyəsi və praktikasına kulturoloq baxışı sayəsində Sizin kitabınız xüsusi praktik əhəmiyyət qazanır. İdarəetmə elminin təkmilləşdirilməsi məqsədilə Sizin tərəfinizdən işlənib hazırlanan, müxtəlif səviyyələrdə effektiv innovativ idarəetmə modellərini yaratmağa imkan verən “kulturoloji piramida” universal metodu böyük əhəmiyyətə malikdir”.

“İntellektual inkişaf problemləri” Beynəlxalq Elmlər Akademiyasından 2007-ci ildə Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının prezidenti, akademik Mahmud Kərimova göndərilmiş məktubda deyilir: “Fuad Teyyub oğlu Məmmədov elm aləmində dünya mədəniyyəti tarixi sahəsində görkəmli alim kimi çox tanınmışdır. ... Dünya mədəniyyəti və bəşər sivilizasiyası elminin öyrənilməsi gedişində onun tərəfindən prinsip etibarilə yeni elmi nəticələr əldə edilmişdir ki, onlar da, şübhəsiz, müəllifin təliminin fundamentini təşkil edir və Azərbaycanın zəngin elmi və mədəni irsini yaradıcı surətdə zənginləşdirir və inkişaf etdirir. ... Professor tərəfindən ilk dəfə dünya mədəniyyəti tarixi sahəsində yüksək elmi və praktik dəyəərə malik, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixinin, dövlət idarəçiliyi siyasəti və sisteminin tədqiqatları üçün prinsip etibarilə yeni imkanlar açan bir sıra nəzəri- metodoloji müddəalar və prinsiplər ifadə edilmişdir.”

Elə həmin ildə Rusiya Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyasının göndərdiyi dəstəkdə yazılmışdır: “Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyası tarix elmləri doktoru, Azərbaycan Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının professoru, bizim Akademiyanın həqiqi üzvü Fuad Teyyub oğlu Məmmədovun elmi fəaliyyətini yüksək qiymətləndirir. Kulturologiya sahəsində onun tədqiqatları yalnız Azərbaycan Respublikası üçün milli əhəmiyyətə deyil, həm də beynəlxalq əhəmiyyətə malikdir, belə ki, onlarda universal xarakterə malik, insanın inkişaf qanunlarının həyat fəaliyyəti fəlsəfəsi və texnologiyaları açıqlanır. F.T. Məmmədovun elm və mədəniyyət tarixi və nəzəriyyəsinin inkişafına verdiyi ciddi töhfəni nəzərə alaraq, Rusiya Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyası onun Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının akademiki seçilməsini layiqli hesab edir”.

Rusiya Kulturologiya İnstitutunun Sankt-Peterburq filialının məktubunda deyilir: “F.T.Məmmədov mədəniyyət və elm tarixi və nəzəriyyəsi sahəsində beynəlxalq tanınma qazanmış görkəmli mütəxəssisdir. Onun dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixi və nəzəriyyəsinin fundamental problemlərinin təhlilinə həsr edilmiş əsərlərinin əhəmiyyəti - tədqiqatlarının yenilikçi və ensiklopedik xarakteri, tarixi həqiqətlərin yaradıcı axtarışı və insanın təkmilləşməsi, cəmiyyətin davamlı sosial inkişafı və proqresi üçün yeni

imkanlar açan, praktik cəhətdən faydalı kulturoloji biliklərin istehsalı ilə şərtlənir.

...Azərbaycanın ruhi mədəniyyətinin tarixi etapları və inkişaf qanunauyğunluqları, insanın, dövlətin və cəmiyyətin həyat və fəaliyyəti haqqında, tarixi proses olan mədəniyyət haqqında düzgün elmi təsəvvürlərin formalaşmasına imkan verən anlayışlar, formullar və konsepsiyalar ilk dəfə onun tərəfindən işlənib hazırlanmış, mədəniyyəti fərdi, lokal və global səviyyələrdə tədqiq etməyə imkan verən yeni yanaşmalar təklif edilmişdir. ...Yuxarıda deyilənləri nəzərə alaraq, biz professor Fuad Teyyub oğlu Məmmədovun “Tarix” ixtisası üzrə Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasına müxbir üzv seçilməsini tövsiyə etməyi zəruri hesab edirik.”

Fuad Məmmədov Rusiya, ABŞ, Almaniya, Norveç, Fransa, Cənubi Koreya, Tayland, Misir, Yunanıstan, Türkiyə, İran, Kosta-Rika, Rumıniya, Macarıstan və digər ölkələrdə beynəlxalq konfranslarda, cəmiyyətlərdə və səfirliklərdə Azərbaycan elmini ləyaqətlə təmsil etmişdir. 1991-ci ildə onun Kosta-Rikadakı çıxışları nəticəsində bu Mərkəzi Amerika ölkəsi, ilk dövlətlərdən biri kimi, Azərbaycanın dövlət müstəqilliyini rəsmən tanımışdır. Norveçdə (Berqen ş.) Beynəlxalq kulturoloji konfransda etdiyi “Mədəni siyasətin formalaşdırılmasına elmi yanaşma haqqında” məruzəsindən sonra, 2000-ci ildə F.T. Məmmədov mədəni siyasət üzrə Avropa Şurası ekspertlərinin siyahısına daxil edilmişdir.

Professor Fuad Məmmədov “Politologiya”, “Beynəlxalq münasibətlər”, “Hüquqsünaslıq”, “İnzibati-dövlət idarəçiliyi”, “Menecment”, “Kulturologiya”, “Sənətsünaslıq” ixtisasları üzrə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasında fəal iştirak edir. O, Azərbaycan İqtisad Universitetində “Beynəlxalq münasibətlər” ixtisası üzrə bakalavr və magistr diplomlarının müdafiəsi üzrə Dövlət komissiyasının sədri, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası və Azərbaycan Rəssamlıq Akademiyasının Dissertasiya şuralarının üzvüdür, elmi kulturoloq-kadrların hazırlığına rəhbərlik edir, doktorluq və namizədlik dissertasiyalarının müdafiəsi üzrə opponent qismində çıxış edir, respublika alimlərinin bir sıra monoqrafiyalarının redaktorudur. Onun təşəbbüsü ilə 1999-cu ildə respublikada ilk dəfə olaraq, kulturologiya sahəsində namizədlik və doktorluq dissertasiyalarının müdafiəsi üzrə Şura yaradılmışdır.

Professor Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında, Milli Ensiklopediyada, Aviasiya Akademiyasında, İqtisad Universitetində, Qərb Universitetində, Texniki Universitetdə, Polis Akademiyasında, “Qafqaz” Universitetində, Sərhəd Qoşunları Akademiyasında, Turizm İnstitutunda və respublikanın bir çox digər müəssisələrində intel-



lektual mədəniyyət, innovativ inkişaf və milli insan kapitalı haqqında məruzələrlə müvəffəqiyyətlə çıxış edib və edir.

Professor Fuad Məmmədov ictimai xadim və maarifçi, elmin populyarizatoru kimi də tanınmışdır. O, 1990-cı ildə Azərbaycan Elmlər Akademiyası tərəfindən təsis edilmiş “Simurq” Azərbaycan mədəniyyət Assosiasiyasının prezidenti, Azərbaycan Kulturoloqlar Cəmiyyətinin sədri, Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında AAK reyestrinə daxil edilmiş “Simurq” (Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəriyyəsi) Beynəlxalq kulturoloji jurnalının təsisçisi və baş redaktoru, daimi fəaliyyət göstərən “Mədəniyyət və cəmiyyət” kulturoloji seminarının elmi rəhbəri, “İdrak” kulturoloji televiziya verilişinin müəllifi və aparıcısıdır. 22 ildən artıq fəaliyyət dövrü ərzində onun rəhbərliyi ilə milli və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəriyyəsinin müxtəlif məsələlərinə həsr edilmiş 300-dən artıq kulturoloji seminarlar, konfranslar, treninqlər və dəyirmi məsələlər keçirilmişdir.

Onun 60-dan yuxarı əsəri Azərbaycanda elmin inkişaf tarixinə həsr edilmişdir. Onların arasında “Azərbaycan SSR Elmlər Akademiyası” kollektiv işi, Bakı, 1976; SSRİ EA İctimai Elmlər üzrə Elmi İnformasiya İnstitutu tərəfindən dərc edilən “Sosialist quruculuğu şəraitində sovet kimya elmi və istehsalının yaranması və inkişafı. 1920-1941” (Azərbaycan SSR-in materialları əsasında), Bakı, 1984; “Böyük Vətən müharibəsi illərində xalq təsərrüfatının inkişafına və SSRİ-nin müdafiə qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsinə kimyaçı-alimlərin töhfəsi. 1941-1945” (Azərbaycan SSR-in materialları əsasında) monoqrafiyalarını xüsusi qeyd etmək lazımdır. Hazırda o, “Azərbaycanda elmin inkişafı” fundamental monoqrafiyası üzərində işini yekunlaşdırmaq üzrədir.

Keçən əsrin 70-ci-80-ci illərində Fuad Məmmədovun elmi, elmi-təşkilati və ictimai fəaliyyəti gümüş və bürünc medallarla, SSRİ XTNS Baş komitəsinin diplomu ilə, təşəkkürnamələr və ümumittifaq və respublika “Bilik” cəmiyyətlərinin döş nişanı ilə, Sovet İttifaqı Kommunist Partiyası MK-si, SSRİ Nazirlər Şurası, ÜLKGİ və ÜMHİŞ-nin Fəxri fərmanları ilə qeyd edilmişdir.

Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası tarixi və nəzəriyyəsinin inkişafına verdiyi töhfəyə görə Fuad Məmmədov “İntellektual İnkişaf Problemləri” Beynəlxalq Elmlər Akademiyasının (2002), Rusiya Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyasının akademiki seçilmiş (2004), ABŞ Bioqrafiya İnstitutunun “Şərəf” medalı (2004), “Humay”, “İntellekt”, “Qızıl qələm” milli ictimai mükafatları, “Sülh səfiri” və “Mədəniyyət səfiri” beynəlxalq və milli fəxri adları, Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi və AR Təhsil Nazirliyinin fəxri fərmanları, AR Ailə, Uşaq və Qadın problemləri üzrə Dövlət komitə-

sinin diplomu, Misir Təhsil Nazirliyinin Qızıl medalı, “Simurq” Beynəlxalq medalı ilə təltif edilmiş, bir sıra beynəlxalq ictimai təşkilatların mükafatlarına layiq görülmüşdür.

Professor Fuad Məmmədovun dünya mədəniyyəti və sivilizasiyası, insanın həyat fəaliyyəti mədəniyyəti, həmçinin dövlət idarəçiliyi, tarixi və nəzəriyyəsi sahəsində fundamental əsərləri və nəticələri - Azərbaycan cəmiyyəti və dövlətinin davamlı, rəqabət qabiliyyətli və təhlükəsiz inkişafı, insanın həyat fəaliyyəti texnologiyaları keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün mühüm elmi və praktik əhəmiyyətə malikdir. Onun tərəfindən ilk dəfə “Simurq” Azərbaycan mədəniyyət Assosiasiyası və Dünya mədəniyyəti Beynəlxalq Universitetinin layihələri, innovativ kulturoloji metodologiya və tədqiqat metodları, o cümlədən “kulturoloji piramida” universal metodu, formullar və anlayışlar: “mədəniyyətin elmi tərif”, “mədəni insan”, “insan kapitalı”, “mədəni inkişaf amili”, “mədəniyyət sosial sistem kimi”, “mədəniyyətin effektivliyi”, “idarəetmə effektivliyi”, “sosial-mədəni proqresin effektivliyi” və s. işlənib hazırlanmışdır.

F.T.Məmmədov tərəfindən kulturologiya elmində ilk dəfə olaraq, metodoloji innovasiya kimi, Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi istifadə edilmiş və mədəniyyətlərin dialoquna, qloballaşma, sürətli dəyişikliklər və zamanın çağırışları şəraitində, dünya mədəniyyəti və davamlı inkişafın formalaşdırılmasına effektiv yardım metodu kimi, “Homo Sapiens” tipli insandan “Homo cultural” tipli insana keçməyə imkan verən, insanların akkulturasiyası və inkulturasiyası beynəlxalq proqramlarının işlənib hazırlanması və reallaşdırılması ideyası təklif edilmişdir.

**“İDARƏETMƏ MƏDƏNİYYƏTİ” fənni üzrə seminar məşğələləri və tələbələrin və məmurların sərbəst hazırlığı üçün MÜHAZİRƏLƏRİN QISA MƏZMUNU VƏ SUALLAR**

**1-ci mühazirə. Dövlətçilik mədəniyyəti, milli və beynəlxalq idarəetmənin inkişafı üçün intellektual, etik və hüquqi mədəniyyətin strateji əhəmiyyəti haqqında**

Ruhi mədəniyyətin dəyəri və intellektual mədəniyyətin xüsusi misiyası haqqında. Kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti haqqında. Demokratik dövlətçilik mədəniyyəti haqqında. Milli və beynəlxalq idarəetmə mədəniyyəti haqqında. Xarici ölkələrdə idarəetmə elmi haqqında. Müəllifin kulturoloji idarəetmə modeli haqqında. Milli idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə müəllifin tövsiyələri.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. Ruhi mədəniyyət anlayışı.*
- 2. İnsanın, cəmiyyətin və dövlətin inkişafında intellektual mədəniyyətin rolu.*
- 3. Dövlətçilik formaları və onların prinsipial fərqləri.*
- 4. Dövlət quruculuğu və idarəçiliyi üçün kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti.*
- 5. Milli və beynəlxalq idarəçiliyin xüsusiyyətləri.*
- 6. Milli idarəetmə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi imkanları.*

**2-ci mühazirə. Bəşəriyyətin qədim sivilizasiyalarında insan münasibətləri mədəniyyəti, dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti tarixindən**

Dövlətçilik və dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin tarixi və nəzəriyyəsinə. Dövlətçiliyin iki tarixi forması haqqında. Bəşəriyyətin ilkin sivilizasiyalarında dövlətçilik mədəniyyəti tarixindən. Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyası. Kiçik Asiya, Aralıq dənizi, Ərəbistan, Yaxın və Orta Şərq dövlətləri. Türkiyə. Qədim Misir. Mərkəzi Asiya. Qədim Hindistan. Qədim Çin və Qədim Koreya. Qədim Yunanıstan. Qədim Roma. Yaponiya.

M.N.Tusinın və M.F. Axundzadənin ictimai tərəqqi, insan münasibətləri mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətinə baxışları.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Şumer-Mesopotamiya sivilizasiyasında dövlət idarəçiliyi formaları.*
2. *Qədim Misirdə dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti.*
3. *Qədim və orta əsr Hindistanında və Çində dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin xüsusiyyətləri.*
4. *Qədim Yunanıstanda idarəetmə mədəniyyəti.*
5. *Qədim Romada dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti təcrübəsi.*
6. *Orta əsrlər və yeni dövrdə Yaponiyada dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti. M.N.Tusinın ailənin və dövlətin idarə edilməsinə yanaşmaları.*
7. *M.F. Axundzadənin Şərq ölkələrində idarəetmə mədəniyyətinə baxışları.*

**3-cü mühazirə. Mədəniyyət və kulturologiya haqqında anlayış. Kulturologiya inkişaf qanunları, insanın həyat fəaliyyəti texnologiyaları və imkanları haqqında elm kimi**

Kulturologiya XXI əsrin aparıcı paradigması və idarəetmə mədəniyyətinin elmi əsası kimi. Kulturologiyanın baza anlayışları və kateqoriyaları. L.A.Uaytın və A.Maslounun konsepsiyaları. Kulturogenез. Mədəniyyətin “şaqlısı” və “üfqisi”. Sosial mədəniyyətin sistem yaradıcı komponentləri. “Ruhi istehsal” sistemləri. Mədəniyyətin yaradıcıları. Mədəni dəyərlər, onların formalaşdırılması prosesi və iyerarxiya. Mədəniyyətin milli xarakteri. Elitar və kütləvi mədəniyyət.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Nə üçün kulturologiya XXI əsrin aparıcı paradigması kimi çıxış edir?*
2. *İdarəetmə mədəniyyətinin elmi əsası kimi kulturologiyanın dəyəri nədədir?*
3. *Lesli A. Uaytın mədəniyyət konsepsiyasının mahiyyəti.*
4. *A.Maslounun mədəniyyət və insan konsepsiyasının əsas müddəaları.*
5. *Cəmiyyətin əsas sosial mədəniyyət komponentləri.*
6. *Dövlət idarəçiliyi ideologiyası üçün mədəni dəyərlərin əhəmiyyəti.*
7. *Elitar və xalq mədəniyyəti bir-biri ilə necə qarşılıqlı əlaqələlidirlər?*

8. *Mədəniyyətin “şaqulisi” və “üfqisi” nə deməkdir?*
9. *Milli mədəniyyət anlayışı.*

#### **4-cü mühazirə. Mədəniyyət, kulturologiya, idarəetmə mədəniyyəti və sosial-mədəni siyasət anlayışına müəllifin yanaşmaları**

Kulturologiya haqqında anlayış. Kulturologiyanın funksiyaları. Mədəniyyət haqqında anlayış. Mədəniyyət bütöv sosial sistem kimi. Mədəni insan formulu. Mədəniyyətin inkişafının obyektiv-tarixi amilləri. Mədəniyyətin effektivlik formulu. Mədəniyyətin faydalı iş əmsalı və entropiyası. Sosial-mədəni tərəqqi formulu. İdarəetmənin müvəffəqiyyət formulu. Demokratik idarəetmə effektivliyinin toplananları. Demokratik idarəetmə vəzifələri. Demokratik idarəetmə effektivliyinin artırılması şərtləri. Metodologiya və metodlar. Sistemli kulturoloji təhlilin əsas prinsipləri. Effektiv idarəetmənin universal kulturoloji modeli (kulturoloji piramida universal metodu). Milli və beynəlxalq sosial-mədəni siyasət. Sosial-mədəni siyasət anlayışı. Azərbaycanın sosial-mədəni inkişaf konsepsiyası. Milli sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri. Milli sosial-mədəni siyasətin əsas həyata keçirilmə metodları. Milli sosial-mədəni siyasətin əsas prioritetləri. Beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri.

#### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Mədəniyyətin elmi, kontekstual və dar anlamı.*
2. *Kulturologiyanın əsas funksiyaları.*
3. *Bütöv sosial sistem kimi mədəniyyətin əsas komponentləri.*
4. *Mədəni insanın xüsusiyyətləri.*
5. *Mədəniyyətin məntiqi-tarixi inkişaf amilləri.*
6. *İdarəetmənin effektivlik formulunun təhlili.*
7. *Kulturoloji metodologiyanın tərkib hissələri və onların xarakteristikaları.*
8. *“Kulturoloji piramida” universal metodunun mahiyyəti və imkanları.*
9. *Sistemli kulturoloji təhlilin əsas prinsipləri.*
10. *Sosial-mədəni siyasət anlayışı.*
11. *Milli sosial-mədəni siyasətin əsas prioritetləri və vəzifələri.*
12. *Azərbaycanın sosial-mədəni inkişaf konsepsiyası.*
13. *Beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin əsas vəzifələri.*

## **5-ci mühazirə. Mədəniyyət və sivilizasiya**

Sivilizasiya anlayışı. Sivilizasiya haqqındakı təsəvvürlərin inkişafı. İlk sivilizasiyaların əlamətləri. Lokal-tarixi sivilizasiyaların fərqləndirici xüsusiyyətləri. Şərq və Qərb mədəniyyəti və sivilizasiyasının inkişaf xüsusiyyətləri. O.Şpenqlər və A. Toynbiyə görə lokal sivilizasiyalar. Mədəni tərəqqi və mədəni tənəzzül. Antik dünyada mədəni tərəqqini görməyə üç yanaşma. Sosial-mədəni inqilablar.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Bəşəriyyətin mədəni inkişafında üç dövr.*
2. *Sivilizasiya nədir və ilk sivilizasiyalar nə vaxt meydana gəlmişdir?*
3. *Klaxona və Çayda görə ilkin sivilizasiyaların əlamətləri.*
4. *Dünya və lokal-tarixi sivilizasiyalar.*
5. *Şərq və Qərb mədəniyyətləri və sivilizasiyalarında əsas fərqlər.*
6. *Mədəni tərəqqinin mahiyyəti və mədəni tənəzzülün səbəbləri.*
7. *Antik dünyada mədəni tərəqqiyə müxtəlif baxışlar.*
8. *Sosial-mədəni inqilablar.*

## **6-cı mühazirə. Etik, hüquqi və siyasi mədəniyyət**

Etik mədəniyyət anlayışı və mahiyyəti. Elm kimi, etikanın vəzifələri. Etik mədəniyyətin dünyagörüşü dəyəri, dini və dünyəvi xarakteri. Etika - əxlaq haqqında təlim kimi. Professional etika. Məsuliyyət mədəniyyəti. Hüquq mədəniyyəti anlayışı və mahiyyəti. Şəxsiyyətin hüquq mədəniyyətinin səviyyəsi. Cəmiyyətin hüquq mədəniyyəti səviyyəsinin ənənəvi göstəriciləri. Hüquqi qayda. Siyasi mədəniyyət – kulturologiyanın tədqiqat obyektini kimi. Siyasi mədəniyyət anlayışı. Cəmiyyətin siyasi mədəniyyəti. Dövlətin siyasi mədəniyyəti. Dövlətin siyasi institutlarının funksiyaları.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Etik mədəniyyət nədir?*
2. *Etik mədəniyyətə müxtəlif tarixi baxışlar.*
3. *Professional etikanın mahiyyəti və tipləri haqqında danışın.*
4. *Dövlət idarəçiliyində məsuliyyət mədəniyyətinin rolu hansıdır?*
5. *Hüquq mədəniyyətinin mahiyyətini və funksiyalarını açıqlayın.*
6. *Cəmiyyətin inkişafında demokratiyanın siyasi mədəniyyət rolunu göstərin.*

## **7-ci mühazirə. Demokratiya və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti**

Demokratiya mədəniyyəti: mahiyyəti, prinsipləri, dəyərləri və normaları. Demokratiya mədəniyyətinin mahiyyəti. Demokratiya mədəniyyətinin əsas parametrləri. Demokratiya mədəniyyətinin prinsipləri və dəyərləri. Demokratiyanın inkişafına mane olan sosial təzahürlər. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti anlayışı və mahiyyəti. Vətəndaş cəmiyyətinin ictimai ideali. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin vəzifələri. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin tələbləri. Gender mədəniyyəti.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Xalqı idarəetmə sistemi kimi, demokratiya nəyi ifadə edir?*
2. *Demokratik idarəetmənin aparıcı prinsipləri hansılardır?*
3. *Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin əsas parametrlərini necə ifadə etmək olar?*
4. *Vətəndaş cəmiyyətinin ictimai ideali nədir?*
5. *Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyətinin inkişafında KİV-nin rolunu açıqlayın.*
6. *Gender mədəniyyətinin xüsusiyyətləri haqqında danışın.*

## **8-ci mühazirə. İnsan münasibətləri mədəniyyəti - mühüm milli idarəetmə resursu kimi**

Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyəti. Həyat və insan münasibətləri mədəniyyəti. İnsan münasibətlərinin sirri və “qiymətləndirmənin qızıl qaydası”. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyətinə tələblər. Davranış, mədəniyyət və xarakter. Şəxsiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması amili. Mədəni insan davranışı və insanın mədəni davranışı. Ünsiyyət mədəniyyətinin xüsusiyyətləri və qarşılıqlı anlaşmanın sirləri. Müxtəlif xalqların “mədəniyyət dilləri”. Manipulyasiya, rəqabət və əməkdaşlıq. Pozitiv ünsiyyət, insanların qiymətləndirməsi və “verilmiş surət”. Qarşılıqlı anlaşma mədəniyyəti. Şəxsiyyətlərarası münaqişələrin mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Avtoritar şəxsiyyət və konstruktiv müzakirə qaydası. Münaqişəsiz münasibətlərin altı qaydası. Qarşılıqlı anlaşmanı və davranışın uzlaşdırılmasını təmin edən şəxsiyyətlərarası ünsiyyət tənzimləyiciləri. Düzgün seçim yolu.

İşgüzar münasibətlər mədəniyyəti. Daxili münasibətlər. Əməkdaşlar arasında rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər. Rəhbər (subyekt) və əməkdaşlar (obyekt) arasında münasibətlər. Hüquqi və etik normalar və münasibətlər. “Böyük ailə” yapon modeli. Əmək fəaliyyətinin motivasiyası. Psixo-

loji mühit və birgə istirahət. Əməkdaşlarla fərdi söhbətlərin aparılması təcrübəsi. Kollektivdə peşə attestasiyası təcrübəsi. Ziddiyyətlərin həlli və münaqişələri idarəetmə təcrübəsi. İdarəetmə üslubları. “Mədəni insan formulu” meyarları və “üç dairə modeli” yanaşmaları əsasında işgüzar münasibətlər mədəniyyətinin idarəetmə effektivliyinə təsiri. Zəhəri münasibətlər. İctimaiyyət və media ilə əlaqələr. Dizaynın rolu. Partnyorlarla qarşılıqlı əlaqələrdə manipulyasiya, rəqabət və əməkdaşlığın xüsusiyyətləri.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyətinə qoyulan tələblər.*
- 2. Rəhbərlər və liderlər üçün “qiymətləndirmənin qızıl qaydasının” dəyəri.*
- 3. Mədəni insanın davranışı ilə insanın mədəni davranışı arasındakı fərq nədədir?*
- 4. Manipulyasiya, rəqabət və əməkdaşlığın əsas xarakteristikaları.*
- 5. “Verilmiş surət” və insanların qiymətləndirilməsinə onun təsiri.*
- 6. Münaqişəsiz münasibətlərin, qarşılıqlı anlaşma və davranışın uzlaşdırılmasının əsas prinsipləri.*
- 7. Kollektivdə yüksək işgüzar münasibətlər mədəniyyətinə necə nail olmalı?*
- 8. “Böyük ailə” yapon modeli nədir?*
- 9. Əmək fəaliyyətinin motivasiyası necə təmin olunur?*
- 10. Fərdi söhbətləri necə qurmalı və əməkdaşların attestasiyasını necə keçirməli?*
- 11. Kollektivdə münaqişələri necə həll etməli və münaqişələri necə idarə etməli?*
- 12. İdarəetmə üslublarına peşəkar qiyməti verin.*

**9-cu mühazirə. Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti, beynəlxalq idarəetmənin əsası kimi. Beynəlxalq hüquq, sülh mədəniyyəti və münaqişələrin həlli**

Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti anlayışı. Beynəlxalq hüquq. Əsas məqsədlər. Beynəlxalq hüququn əsas prinsipləri. Beynəlxalq hüququn formaları və normaları. Beynəlxalq əməllər və beynəlxalq nəzakət. Beynəlxalq hüquq funksiyaları və anlayışları. Mədəniyyətin və mədəni irsin qorunması və inkişaf etdirilməsi hüququ. Sülh mədəniyyəti. Münaqişələrin həlli.



***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətləri.*
- 2. Müasir beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətini müəyyən edən əsas prinsiplər hansılardır?*
- 3. Beynəlxalq hüququn məqsədləri.*
- 4. Beynəlxalq hüququn əsas funksiyaları.*
- 5. Beynəlxalq hüquqda istifadə edilən anlayışlar.*
- 6. Mədəniyyət hüquqlarının mahiyyəti nədir?*
- 7. Mədəniyyət hüquqlarının müəyyən edildiyi beynəlxalq sənədlər.*
- 8. Sülh mədəniyyəti nədir?*
- 9. Münaqişənin aradan qaldırılması məntiqi və psixologiyası.*

**10-cu müəhazirə. Dini mədəniyyət**

Dini mədəniyyətin bilik dəyəri. İbtidai və sinfi cəmiyyətlərin dinləri. Qədim, orta əsrlər və müasir alimlərin şüura və etiqada baxışları. Yerli kiçik xalqların inancları. Zərdüştlük. Hinduizm. Caynizm. Buddizm. Sintozm. Daosizm. Konfutsiçilik. Yəhudilik. Xristianlıq. İslam. Sihizm. Bəhailər. Sufi cəmiyyəti. Birlik kilsəsi. Beynəlxalq dinlərarası dialoq yolu.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. Bəşəriyyət dinlərində ümumi və xüsusi olan nədir?*
- 2. Müasir dünyada hansı dinlər mövcuddur?*
- 3. Dinlərin humanist fəlsəfəsinin əsas mahiyyəti.*
- 4. Dini mədəniyyət bilgisi idarəçilərə nə üçün lazımdır?*
- 5. Müxtəlif dinlərin harmonizasiyası yolları hansılardır?*

**11-ci müəhazirə. İdarəetmə mədəniyyəti: idarəetmə anlayışı, effektivliyi, elmi prinsipləri və təşkilati mədəniyyət tipləri**

İdarəetmə mədəniyyəti anlayışı. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Elmi idarəetmə prinsipləri. Təşkilati mədəniyyət tipləri. Dövlət idarəçiliyinin üç mərkəzi problemi. Dövlət idarəçiliyinin elmi vəzifələri. Demokratik idarəetmənin əsas prinsipləri. Monitoring.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. İdarəetmə mədəniyyəti nədir?*
- 2. İdarəetmənin elmi prinsiplərini açıqlayın.*
- 3. Dövlət idarəçiliyinin missiyası və xüsusiyyətləri.*
- 4. Dövlət idarəçiliyinin əsas problemləri hansılardır?*
- 5. Hansı təşkilati mədəniyyət tipləri sizə məlumdur?*
- 6. Dövlət idarəçiliyinin elmi vəzifələri haqqında nə bilirsiniz?*
- 7. Demokratik idarəçilik prinsipləri hansılardır?*
- 8. Hansı təşkilatlarda hakimiyyət mədəniyyəti zəruridir?*
- 9. Monitorinqin təyin edilməsi və keçirilməsi qaydası hansılardır?*

**12-ci müəhazirə. “Klassik” və “Siyasi” bürokratiya haqqında. Milli idarəetmə və milli bürokratiyanın vəzifələri haqqında. Azərbaycan Respublikasında dövlət idarəçiliyi sisteminin islahatları haqqında**

Bürokratiya və ya administrasiya - peşəkar qulluqçuların təşkil edilmə sistemi kimi: hakimiyyət səlahiyyətləri, imkanlar, məsuliyyət, bürokratiya hakimiyyətinin dörd amili. Hüquqi dövlətin icra hakimiyyətinin formalaşdırılmasına səbəb olan amillər. Demokratik idarəetmə mədəniyyətinə qoyulan tələblər. XX əsrin sonu və müasir inzibati-dövlət idarəçiliyi üsullarının müqayisəli qiymətləndirilməsi (İ.A.Vasilenko) : qabaqcadan görmə və innovativ fəaliyyət. Bürokratiyaya olan tələblərin dəyişilməsi. “Klassik” və “siyasi” bürokratiyanın xüsusiyyətləri. XX əsrin 90-cı illərinin əvvəllərində Azərbaycanda dövlət idarəçiliyi sisteminin islahatı. Dövlət məsələləri və idarəçilik innovasiyaları. Azərbaycanda milli idarəetmə sisteminin demokratlaşdırılmasında TƏSİS-in rolu. Heydər Əliyevin dövlət idarəçiliyi məktəbi.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. Bürokratiya hansı səlahiyyətlərə və imkanlara malikdir?*
- 2. Bürokratiya hakimiyyətinin dörd amili.*
- 3. Demokratik idarəetmə mədəniyyətinin əsas xarakteristikaları.*
- 4. “Klassik” və “siyasi” bürokratiya üsullarının xüsusiyyətləri nədədir?*
- 5. XX əsrin 90-cı illərinin əvvəlində yaranmış sistemdə hansı çatışmazlıqlar mövcud idi?*
- 6. Azərbaycanda dövlət idarəçiliyi sistemində islahatlar hansı formada həyata keçirilir?*

7. *İslahatlar nəticəsində hansı yeniliklər həyata keçirildi?*
8. *Azərbaycanda milli idarəetmə sisteminin demokratlaşdırılmasında TESIS-in rolu.*
9. *Heydər Əliyevin dövlət idarəçiliyi təcrübəsi və keyfiyyəti.*

### **13-cü müəhazirə. Qərbi ölkələrində elmi məktəblər və dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti problemlərinin tədqiqinə elmi yanaşmalar**

**Amerika Birləşmiş Ştatları.** ABŞ-ın dövlət idarəçiliyində klassik istiqamət. Leonard D. Uaytn müddəası. M. Follet və A. Maslounun “İnsan münasibətləri məktəbi”nin konsepsiyaları. “Davranış” yanaşması, bihevizorizm və bihevizorizm. “Ümumi dəyişənlər”, “təhlil vahidləri” və D. İstonun bihevizor metodologiyasının səkkiz prinsipi. M.Mak-Qreqorun “statik” və “dinamik” nəzəriyyəsi. F.Hersberqin “motivasiya gigiyenası”. “Postbihevizorizm”, “modernizm” və “struktur funksionalizm”. “Bölüşdürmə” və “inteqrasiya” - T.Parsonsun effektivlik təhlilinin iki prinsipi kimi. R.Mertonun funksional yanaşmasının üç postulatı. A. Maslou, M.Mak-Qreqor, R.Laykertin əsərlərində qurulmuş təşkilati inkişaf konsepsiyası.

**Böyük Britaniya.** Bihevizor idarəetmə metodlarında “sosioloji” yanaşma. E. Berçə görə məsuliyyətin üç anlayışı. D.Kenveneyuya görə Birləşmiş Krallıqda siyasi mədəniyyətin xüsusiyyətləri. Mədəni amillərin liderlik formalarına təsiri. B.Barrinin dövlət hakimiyyətinin “iqtisadi tipi” konsepsiyası. M.Oukşottun idarəetmənin “məqsədli” və “vətəndaş” konsepsiyaları. Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sistemi. Təşkilati kibernetikada S.Bierin “tarazlaşdırma sistemi”.

**Fransa.** İdarəetmə elminin klassik tərif, Anri Fayolun altı əsas qrupu və 14 universal idarəetmə prinsipləri. İnstitutlar nəzəriyyəsi. “M.Preloya görə institut-örqanizmlər” və “institut - əşyalar”. “İnstitutun” tərif. M.Düverjeyə görə razılışma və dəyərlər sisteminə əsaslanan “institutun” tərif. Dövlətin institutlaşdırma konsepsiyası. Fransa dövlətçilik mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinə F.Qoqelin və A. Qrosyenin yanaşması. E.Forun “yeni ictimai müqavilə” konsepsiyası. Siyasətdə və dövlət idarəçiliyində elmin rolu haqqında M.Ponyatovskinin nəzəriyyəsi və administrasiyanın fəaliyyətində onun “utopik” nəzəriyyəsi. Fransız bürokratiyasının Alen tərəfindən tənqidi. A.Qrosyenin “bütün motivasiyaların nəzərə alınması” nəzəriyyəsi və V.J.d’Estenin “sosial dövlət” konsepsiyası.

**Almaniya.** M.Veberin universal prinsipləri. K.Kunun, A. Helenin, V.Veberin Almaniya güclü dövlət idarəçiliyinə fəlsəfi-antropoloji və sosioloji yanaşmaları. Lüdvig Erhardın dövlət idarəçiliyi sosial konsepsiyası.

R.Darendorfun “sosial inkişaf nəzəriyyəsi” və “sosial münaqişə nəzəriyyəsi. N.Lumanın struktur-funksional yanaşması.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *İdarəetmənin “Klassik məktəbinin” əsas nailiyyətləri hansılardır?*
2. *Qərbi ölkələrinin idarəetmə elmində M.Veberin, A.Fayolun, L. D.Uaytin yeri.*
3. *Neoklassik “İnsan münasibətləri məktəbi”nin yaranması hansı tələbatlardan irəli gəlmişdir?*
4. *“Davranış” yanaşması və bihevioral metodologiyanın əsas prinsipləri.*
5. *M. Follet, A. Maslou, D. İston, M.Mak-Qreqor və F.Hersberqin nəzəriyyələri.*
6. *“Postbihevioralizm”, “modernizm” və “struktur funksionalizm”in mahiyyətini açıqlayın.*
7. *T.Parsons və R.Mertomun yanaşma xüsusiyyətləri nədən ibarətdir?*
8. *Təşkilati inkişaf amerika konsepsiyasının mahiyyəti.*
9. *Birləşmiş Krallıqda siyasi mədəniyyət xüsusiyyətləri nədədir?*
10. *Effektiv idarəetmə üçün Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sisteminin əhəmiyyəti.*
11. *Liderlik formalarına mədəni amillər necə təsir göstərir?*
12. *A.Fayolun əsas idarəetmə prinsipləri.*
13. *M. Prelo, M.Düverje, F.Qoqel və A. Qrosyenin idarəçilik konsepsiyalarının mahiyyəti.*
14. *A.Ponyatovskinin nəzəriyyəsi.*
15. *V.J.d’ Estenin “sosial dövlət” konsepsiyası.*
16. *M.Veberin universal prinsipləri.*
17. *Almaniyada dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyası.*

### **14-cü mühazirə. Dövlət idarəçiliyi strategiyası və texnologiyaları**

**Dövlətin strateji idarəçilik mədəniyyəti.** Dövlət idarəçiliyinin xüsusiyyətləri və bürokratizmin təzahürü. Taktik mülahizələr və siyasi məhdudiyətlər. İdarəetmədə şəraitin qiymətləndirilməsi. Sosial və siyasi mədəniyyətdə dəyişikliklər. Hakimiyyətin legitimliyi (qanuniliyi) və bürokratik təşəbbüs. Siyasi hakimiyyət məhdudiyətlərinin identifikasiyası (eyniləşdirilməsi). İdarəçilik resursları və amillərinin nəzərə alınması. Siyasi oyunda məmurun rolunun müəyyən edilməsi. Aşağı, orta və ən yüksək idarəetmə səviyyələri. Məqsədin ölçülmə qabiliyyətinin müəyyən edilməsi. Məqsədlə-

rin və prioritetlərin aktuallığa, effektivliyə və strateji milli maraqlara uyğunluğu monitorinqi.

**Qərarların qəbul edilməsi.** Qərarların qəbul edilməsi prosesində dörd ardıcıl pillə. “Müvəffəqiyyət amili” və “dörd sahənin təhlili” anlayışı. Qərarların qəbul edilməsi prosesinin tipik iştirakçıları və formaları. Rəşional diskussiya qaydaları: problemlərin qoyuluşu, replika və diskussiyalar, coxmənəli terminlərin məzmun mənasının razılaşıdırılması - konstruktiv debatların (müzakirələrin) keçirilməsi şərtləri kimi. Diskussiyaların keçirilməsinin qeyri-rəşional metodları. Daha geniş yayılmış “qrup təfəkkürü tələləri”. Qərarların seçilməsi metodları: “kompromiss”, “səsvermə”, “oyunlar nəzəriyyəsi”, “beyin hücumu”. Münaqişələri idarə etmə və rəqabət ruhu - qəbul edilən qərarların keyfiyyətinə nail olma üsulu kimi.

**Danışiq prosesi.** Qərarların qəbul edilməsi prosesində konsensusa (razılığa) nail olmanın taktik üsulları. Münaqişəli yanaşma: “sıfır məbləğ” ilə oyun metodu, “yumşaq forma”, paketləmə, tələblərin qəsdən artırılması, getmə və saxta aksentlərin qoyuluşu üsulları. Partnyor münasibətlərinə əsaslanan yanaşma: başlıca məzmun, mərhələlər və əsas vəzifələr. Mühüm vəzifələr və danışiqlarda proses iştirakçılarının konstruktiv əməkdaşlıq atmosferinin əsas formalaşdırılma amilləri. Daha effektiv taktik üsullar. Yekun mərhələdə istifadə edilən taktik üsullar. İnzibati danışiqların ideal iştirakçısının səkkiz məziyyəti.

**İnnovativ fəaliyyətin idarə edilməsi.** İnnovativ layihələrin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi. İnnovativ layihələrin üç mərhələsi. İnnovasiyaqabağı mərhələnin üç dövrü. Xüsusi mühazirənin tərtib edilməsinə qoyulan tələblər. İnnovasiya riskləri. Siyasi, iqtisadi, texniki və ekoloji risklər. İnnovasiyaların tətbiqi üzrə müasir təşkilati formalar: ardıcıl, paralel və inteqral. İnteqral formanın effektivliyini təmin edən əsas şərtlər və təşkilati məsələlər. İnnovativ fəaliyyətin effektivliyinin artırılması məqsədilə idarəetmə strukturunun əsas tendensiyalarının yenidən təşkil.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Bürokratizm demokratik idarəetmə mədəniyyətinə necə təsir edir?*
2. *İdarəçilik resursları və amillərinin nəzərə alınması necə baş verir?*
3. *Dövlət idarəçiliyi məqsədləri və prioritetlərinin monitorinqi hansı parametrlər üzrə və necə həyata keçirilir?*
4. *“Dörd sahənin təhlili”nin mahiyyəti və praktik əhəmiyyəti.*
5. *Rəşional və qeyri-rəşional diskussiyaların xüsusiyyətləri.*
6. *“Kompromiss”, “səsvermə”, “oyunlar nəzəriyyəsi”, “beyin hücumu” – qərarların seçilməsi metodları kimi.*

7. *Münaqişələri daha yaxşı tərzdə necə idarə etmək olar?*
8. *Qərarların qəbulu prosesində konsensusa nail olma yolları.*
9. *Partnyorluq münasibətlərinin başlıca məzmunu, mərhələləri və əsas vəzifələri.*
10. *İnzibati danışıqların əsas "məziyyətləri".*
11. *Dövlət idarəçiliyi sistemində innovativ fəaliyyətin yeri və onun əsas dövrləri.*
12. *İnnovativ risklərin mahiyyəti və xüsusiyyətləri.*
13. *İnnovasiyaların formalarının tətbiq edilməsinin üstünlükləri və çatışmamazlıqları.*
14. *İnnovativ fəaliyyətin integral formasının imkanları.*

### **15-ci müəhazirə. Dövlət idarəçiliyinin təşkili, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi**

**Dövlət idarəçiliyinin təşkili.** Dövlət idarəçiliyinin məqsədləri və mexanizminin formalaşdırılması. Dövlət idarəçiliyi məqsədlərinə tələblər. Məqsəd ehtimal etmə prosesinin sistemyaradıcı komponentləri: dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin meydana gəlməsi və qeyd edilməsinin ictimai mənbələri; *məqsəd ehtimal etmənin subyektiv tərəfi*; *dövlət idarəçiliyi məqsədlərinin iyerarxiyası*; *dövlət idarəçiliyi "məqsədlər ağacının"* qurulması. Dövlət idarəçiliyi strategiyasının mahiyyəti və xüsusiyyətləri. Dövlət idarəçiliyinin strateji səviyyəsinin xassələri. Strateji planlaşdırma, strategiyanın reallaşdırılması mexanizmi kimi.

**Dövlət idarəçiliyinin formaları və metodları.** Dövlət idarəçiliyinin hüquqi, təşkilati və təşkilati-hüquqi formaları. İdarəçilik fəaliyyətinin fəaliyyət və təminat metodları. Personalın idarə edilməsi: insan fəaliyyətinin əxlaqi-etik, sosial-siyasi, iqtisadi inzibati stimullaşdırılması və aktivləşdirilməsi metodları.

**İdarəçilik fəaliyyətinin mərhələləri.** Təhlil və qiymətləndirmə. Proqnozlaşdırma və modelləşdirmə. Aktların və ya tədbirlərin işlənib hazırlanması. Qərarların icrasının təşkili. Nəzarət və məlumatlandırma. Ümumiləşdirmə və qiymətləndirmə.

**Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi.** Ümumi sosial idarəetmə effektivliyinin dörd meyarı. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi mənbələri. Ümumdünya bankının qiymətləndirmə meyarları, göstəriciləri və standart indikatorları. İdarəetmə effektivliyinin beş meyarı: məqsədlər, zaman, üslub, təşkilati çətinlik, məxariclər. Q.V. Atamançukun "Normativ modeli": idarəçilik fəaliyyətinin səkkiz sosial effek-

tivlik meyarı. Qabaqlayıcı sosial-mədəni terapiya. Dövlət idarəçiliyinin təhlili və qiymətləndirilməsinin beş üsulu.

**Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi.** İdarəçilik fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi vəzifələri. Dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi predmeti. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi prinsipləri.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Dövlət idarəçiliyi mexanizmi və məqsədləri necə formalaşdırılır?*
2. *Dövlət idarəçiliyinin məqsədlər iyerarxiyası necə qurulur?*
3. *Dövlət idarəçiliyi strategiyasının əsas mahiyyəti nədir və onun komponentləri hansılardır?*
4. *Strateji planlaşdırma prosesi necə həyata keçirilir?*
5. *Dövlət idarəçiliyinin hüquqi və təşkilati formalarının mahiyyəti nədir?*
6. *İdarəçilik fəaliyyəti və personalın idarə edilməsi üçün hansı metodlardan istifadə olunur?*
7. *İdarəçilik fəaliyyətinin formal mərhələləri hansılardır?*
8. *İdarəçilik fəaliyyətinin qiymətləndirmə meyarları və mənbələri haqqında nə deyə bilərsiniz?*
9. *Ümumdünya Bankının qiymətləndirmə tövsiyələri.*
10. *Dövlət idarəçiliyinin əsas effektivlik meyarları.*
11. *Q.V.Atamançukun "normativ modeli"nin mahiyyəti nədir?*
12. *Dövlət idarəçiliyinin əsas təhlili və qiymətləndirmə üsulları.*
13. *İdarəçilik fəaliyyətinin əsas təkmilləşdirilmə vəzifələri, predmeti və prinsipləri hansılardır?*

**16-cı mühazirə. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi və informasiya təminatı**

**Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi.** Hüquqi tənzimlənmənin mahiyyəti və ona qoyulan tələblər. Hüquqi tənzimlənmənin predmeti: mexanizmlər, hakimiyyətin və səlahiyyətlərin bölünməsi, iradəyə əsaslanan münasibətlər. Dövlət orqanının hüquqi statusu. Ümumi yol verilən, icazə verilən və vəzifə-səlahiyyət qaydası. Tənzimləyici, qoruyucu və xüsusi (ümumi qadağan edilən, definitiv, deklarativ, kollizion sərəncamlar) normaların təsnifatı. Hüquqi tənzimlənmə metodu - hüquqi yollar, üsullar və təsir vasitələrinin məcmusu kimi. Hüquq normalarının subyekt, mənası və məzmunu – metodun ölçü alətləri kimi. Subyekt: mərkəzləşmiş (subordinasiya) və desentralizasiya olunmuş (koordinasiya) tənzimlənmə. Məna və məzmun: pozitiv məcbur etmə, qadağa və yol vermə - hüquqi tənzimlənmə

üsulları kimi. Hüquqi formalar: konstitusiya, qanunlar və qanundan irəli gələn (ümumdövlət, idarə, yerli və lokal) hüquqi normativ aktlar - dövlət idarəçiliyinin əsası kimi. Hüquqi tənzimlənmə üsulları sistemi. Ölkə prezidentinin səlahiyyətləri. Xüsusiyyət: hüquqi tənzimlənmənin tipikliyi (universallığı) və unikalığı. Hüquqi tənzimlənmə strukturu (qanunverici, daxili alt-sistemli, normativ, özünüidarə, hüquq-mühafizə tənzimlənməsi və normativ təyin etmə). Dövlət idarəçiliyini təmin edən material və prosessual normalar, hüquqi mexanizmlər. Hüquqi tənzimlənmənin keyfiyyəti və normaların həyatda işləmə reallığı dərəcəsi, dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənmə effektivliyi səviyyəsinin göstəriciləri kimi. Qanunların siyasətçilər, dövlət qulluqçuları və ölkə vətəndaşları tərəfindən icra edilməsi mədəniyyəti. “Qanunvericilik-qanunilik-hüquq qaydası” zəncirində qanuniliyin yeri. İdarəetmə orqanlarının fəaliyyətinə iyerarxik ümumi və xüsusi (antiinhisar, gömrük, sanitariya-epidemioloji, ekoloji və s.) xarici nəzarət. Qeyri-hökumət təşkilatlarının, həmkarlar ittifaqlarının, kütləvi informasiya vasitələrinin və ayrı-ayrı fərdlərin rolu. Qanunilik və hüquq qaydası. Həllindən ölkədə qanunilik və hüquq qaydası səviyyəsinin asılı olduğu problemlər. Nizam-intizamın üç əsas qaydası və növü.

**Dövlət idarəçiliyinin informasiya təminatı.** İnformasiya mədəniyyəti - elmi biliklərin, metodologiya, metodika və texniki vasitələrin məcmusu kimi. Qlobal informasiya cəmiyyəti Xartiyası. İdarəçilik informasiyasına qoyulan tələblər. Obyektiv idarəçilik informasiyasını doğuran səbəblər. Problemlə, münaqişəli və ekstremal situasiyalar. İnformasiyanın aktuallığı, həqiqiliyi, yetərliliyi, əlçatanlığı və mötəbərliyi (əslinə uyğun) tələbləri. İdarəçilik qərarlarına aid olan informasiyaya tələblər. İdarəçilik qərarları informasiyasının səviyyəsini təmin edən şərtlər. İdarəçilik informasiyasını təşkil etmənin əsas təkmilləşdirmə prinsipləri. Qanuniliyin informasiya təminatı. İnformasiya təminatının vəziyyəti: informasiyanın bölüşdürülməsi və keyfiyyəti. İnformasiya üzərində nəzarət. Müasir informasiya sistemi komponentləri. İnformasiyanın məzmun sisteminin və bu sahədə fəaliyyətin əsas istiqamətlərinin formalaşdırılması üzrə Q.V.Atamançukun tövsiyələri. “Biliklər cəmiyyətinin” yaradılması dövründə bilmək və həll etmək lazım gələn problemlər.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Dövlət idarəçiliyində hüquqi tənzimlənmənin rolu və ona qoyulan tələblər haqqında nə deyə bilərsiniz?*
2. *Dövlət orqanının hüquqi statusu nədir?*
3. *Hüquqi tənzimlənmənin əsas formaları və üsullarını sadalayın.*



4. *Hüquq normaları necə təsnif edilir?*
5. *Dövlət idarəçiliyini təmin edən strukturalar və hüquq mexanizmləri.*
6. *İdarəçilik orqanlarının fəaliyyətinə ümumi və xüsusi nəzarətin mahiyyəti. Əsas intizam qaydaları və növlərini sadalayın.*
7. *İdarəçinin informasiya mədəniyyəti nədir?*
8. *Müasir informasiya sisteminin əsas komponentləri hansılardır?*
9. *İdarəçilik informasiyasına olan tələblər hansılardır?*
10. *İdarəçilik informasiyasının təşkil edilməsinin təkmilləşdirilməsi necə həyata keçirilir?*
11. *“Biliklər cəmiyyətində” idarəçilik qərarları informasiyasının lazımı səviyyəsinin hansı şərtlərlə təmin edildiyini açıqlayın.*

### **17-ci müəazirə. Bir sıra demokratik Qərblə ölkələrinin dövlətçilik mədəniyyəti**

Böyük Britaniya dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. ABŞ dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. Fransa dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. İtaliya dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri. Yunanıstan dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri.

#### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Böyük Britaniya dövlətçilik mədəniyyətində ənənələrin və novatorluğun xarakteristikasını verin.*
2. *ABŞ dövlətçilik mədəniyyətində konstitusiyanın rolu.*
3. *Amerika respublikaçılığı və liberalizmi nədir?*
4. *Fransa dövlətçilik modelinin xüsusiyyətləri.*
5. *Dövlətçilik mədəniyyəti kontekstində İtaliya və Yunanıstan haqqında nə deyə bilərsiniz?*

### **18-ci müəazirə. Unitar və federal idarəetmə sistemləri: strukturaları, funksiyaları, xüsusiyyətləri və modelləri**

**Unitar və federal idarəetmə sistemləri.** Unitar sistemin mahiyyəti, üstünlükləri və çatışmazlıqları. Federal sistemin seçilməsi səbəbləri. Federal sistemdə idarəçiliyin üç səviyyəsi, inzibati funksiyaların bölünməsinin hüquqi və faktik əhəmiyyəti. Federal sistemin üstünlükləri və çatışmazlıqları.

**Dövlət idarəçiliyinin səviyyələri.** İdarəçiliyin üç səviyyəsi: milli (federal), regional və yerli. İdarəçiliyin milli səviyyəsi. Yeni nazirliklərin yaradılması

məqsədləri. İdarəçiliyin regional səviyyəsi. Federal qanunların həyata keçirilməsinin iki səviyyəsi. Yerli idarəetmə səviyyəsinin altı əsas funksiyası. İnzibati orqanların təsnifatları. Qərargah, köməkçi və operativ xidmətlər.

**İnzibati idarəçilik orqanlarının funksiyaları.** Müasir bürokratiya - təsirli siyasi qüvvə kimi. Qərarların icrası. Xidmət göstərmə. Tənzimləmə. Lisenziyalaşdırma. İnformasiya toplanması. Kommunal təsərrüfat. Ekspertiza. Diskresion fəaliyyət.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. Dövlət idarəçiliyinin unitar sisteminin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, zəif və güclü cəhətləri nədədir?*
- 2. Federal sistemin üstünlükləri və çatışmamazlıqları hansılardır?*
- 3. Dövlət idarəçiliyinin milli və regional səviyyəsinin xüsusiyyətləri haqqında danışın.*
- 4. Yerli idarəetmə səviyyəsinin əsas funksiyası hansılardır?*
- 5. İnzibati orqanların təsnifatını və xidmətlərin xarakteristikasını verin.*
- 6. İnzibati idarəçilik orqanlarının əsas funksiyaları və xüsusiyyətlərini xarakterizə edin.*

### **19-cu mühazirə. Unitar tipli dövlət idarəçiliyi olan ölkələrdə dövlət qulluğu mədəniyyəti**

**Birləşmiş Krallıq.** Daimi mülki qulluq institutunun yaradılması. Norkkot-Trevelyan islahatı. İnzibati-dövlət idarəçiliyinin mərkəzi və yerli səviyyələri. İdarəçiliyin siyasi və inzibati sahələrinin ayrılması səbəbləri. Fulton islahatı. Mülki qulluğun menecer modeli. Siyasi və inzibati rəhbərlər qrupu. Administrasiya qrupu. Elmi-professional işçilər və texniki mütəxəssislər qrupu. “Ceneralistlərin” hazırlanmasının üstünlükləri. D.Stilin dörd arqumenti. İnzibati-dövlət idarəçiliyi sisteminə tarixən yaranmış dörd nəzarət forması. Mülki xidmətə qəbul edilmə və xidmətdə irəliləmə. Məmurların yenidən hazırlanması sistemi.

**Fransa.** XVIII əsrdə dövlət aparatının mərkəzləşdirilməsi və xüsiləşməsinə doğru sərt istiqamət. Napoleon tərəfindən tətbiq edilən institutlaşdırma və mərkəzləşdirmə prinsipləri. Fransada XIX əsrin əvvəlində məmurların iş qəbulunun müsabiqə sisteminin tətbiqi. Namizədlərin ümumi mədəniyyətinə və sosial mənşəyinə verilən əhəmiyyət. XIX əsrdə Fransa bürokratiyasının ilk böhranının səbəbləri. “Meritokratik” sistemin prinsipləri. “Məmurun ümumi statusu haqqında” 1946- cı il Qanunu”. Məmurlar sinfində dörd iyerarxiya səviyyəsi. 1981-ci ildən sonra Fransada dövlət idarəçiliyi

rəçiliyinin desentralizasiya olunması. İddiaçıların qiymətləndirilməsi və vəzifəyə seçilməsi meyarları. Pillələrlə irəliləmə və rütbədə yüksəlmə. Siyasi məmurlar institutu. Nəzarət sistemi: inzibati ədliyyə və vasitəçilik institutu.

***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Norkkot-Trevelyan islahatının mahiyyəti nədir?*
2. *Fulton islahatı dövlət idarəçiliyi sistemində hansı dəyişikliklərə gətirib çıxardı?*
3. *Mülki qulluğun menecer modelinin mahiyyəti nədir?*
4. *“Ceneralistlər”, Birləşmiş Krallığın dövlət idarəçiliyi sistemində onların yeri və rolu.*
5. *Böyük Britaniyanın inzibati-dövlət idarəçiliyi sistemi üzərində nəzarət formaları.*
6. *Birləşmiş Krallıqda məmurların mülki xidmətə qəbul edilməsi, xidmətdə irəliləməsi və hazırlığı necə həyata keçirilir?*
7. *Fransada məmurların işə qəbulunun müsabiqə sistemi ilk dəfə nə vaxt və kim tərəfindən tətbiq edilmişdir?*
8. *Fransada dövlət qulluğuna seçimin xüsusiyyətləri və məmurlar sinifləri.*
9. *“Məmurun ümumi statusu haqqında” 1946-cı il Qanunu”.*
10. *Fransada dövlət idarəçiliyi sistemində pillələrlə irəliləmə və rütbədə yüksəlmə.*
11. *Siyasi məmurların Fransa İnstitutu nədir?*
12. *Fransa dövlət idarəçiliyində nəzarət sistemi necə qurulmuşdur?*

**20-ci mühazirə. Federal tipli dövlət idarəçiliyi olan ölkələrdə dövlət qulluğu mədəniyyəti**

**ABŞ.** XIX əsrdə Amerika federativ sisteminin təşəkkül tapması xüsusiyyətləri. ABŞ-da dövlət idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsi prosesini stimullaşdıran əsas amillər. ABŞ-da hakimiyyətin “balkanlaşdırılması”. Amerikada dövlət idarəçiliyinin strukturu və funksiyaları. ABŞ-da federal bürokratiya təşkilatının milli xüsusiyyətləri. Federal agentliklər, federal korporasiyalar və müstəqil daimi agentliklər. Karter administrasiyası tərəfindən işlənib hazırlanmış Dövlət qulluğunun islahatı haqqında 1978-ci il Qanunu. Personalı idarə etmə Bürosu və xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şuranın prinsipləri. Baş vəzifələr sxeminin 18 kateqoriyası. “İstisna xidmətin” mahiyyəti. “Patronaj sistemi və ya mənfəət sistemi”. Xidməti fəaliyyət

nəticələrinin qiymətləndirilməsi rolunun artması. Xidmətdə irəliləmə və ixtisas standartları. Dövlət qulluqçularının seçilməsi zamanı favoritizmin və diskriminasiyanın aradan qaldırılması. Vəzifələrin müsabiqədənəkar tutulması şərtləri. Administratorların təyin edilməsi sistemi hüquqi institut kimi (1978-ci il). 1978-ci il Mülki qulluq islahatı haqqında Qanunla icazə verilən siyasi fəaliyyətlə bağlı məmurların işləri. Xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şüranın inzibati ədliyyə funksiyaları. ABŞ dövlət qulluğunun etik kodeksi.

**Almaniya.** Prussiyada dövlət idarəçiliyinin prioritet dəyərləri. Müasir Almaniya bürokratiyası imtiyazlı siyasi qrup kimi. Almaniyanın mərkəzi administrasiyası və ərazi hakimiyyətlərinin fəaliyyət sahələri. “İctimai xidmət” vəzifə kateqoriyalarının formalaşdırılması. “Rütbələr haqqında” alman cədvəli”. Siyasi və fəxri məmurlar. Almaniya məmurlarının hazırlanmasına tələblər. 1953-cü il qanunu ilə “hüquqi monopoliyanın” pozulması. Xidmətdə irəliləmə sistemi prinsipləri. İnzibati ədliyyə - əsas nəzarət forması kimi.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

- 1. ABŞ-da dövlət idarəçiliyinin strukturu və funksiyaları hansılardır?*
- 2. ABŞ-da federal bürokratiya təşkilatın milli xüsusiyyətləri nədən ibarətdir?*
- 3. Dövlət qulluğu islahatı haqqında 1978-ci il ABŞ Qanunu.*
- 4. ABŞ-da xidmətlər sisteminin müdafiəsi üzrə Şüranın və personalı idarə etmə Bürosunun təyinatı, funksiyaları hansılardır?*
- 5. ABŞ-da Baş vəzifələr sxeminin kateqoriyaları.*
- 6. ABŞ-da “istisna xidmətin” və “patronaj sisteminin” mahiyyəti nədir?*
- 7. ABŞ-da xidmətdə irəliləmə necə həyata keçirilir?*
- 8. ABŞ-da vəzifələrin müsabiqədənəkar tutulmasına və inzibatçıların təyinatına hansı şərtlərlə yol verilir?*
- 9. ABŞ-da inzibati ədliyyə hansı funksiyalara malikdir?*
- 10. ABŞ dövlət qulluğunun etik kodeksi.*
- 11. Almaniya məmurlarının hazırlanmasına hansı tələblər mövcuddur?*
- 12. Almaniya mərkəzi administrasiyanın və ərazi hakimiyyətlərinin fəaliyyət sahələri hansılardır?*
- 13. Almaniyanın “ictimai xidmət” vəzifə kateqoriyaları necə formalaşdırılır?*
- 14. “Rütbələr haqqında” alman cədvəli” barədə danışın.*
- 15. Alman siyasi və fəxri məmurlar institutunun mahiyyətini açıqlayın.*
- 16. Müasir Almaniya xidmətdə irəliləmə sisteminin prinsipləri hansılardır?*
- 17. Almaniya inzibati nəzarətin əsas forması.*

## **21-ci mühazirə. İqtisadiyyatın inkişafını idarəetmə mədəniyyəti**

İqtisadiyyat - mədəniyyətin sosial institutu kimi. İstehsalın effektivlik formulu. ABŞ-da müəssisəni idarəetmə məharəti. Milli və beynəlxalq biznesi idarəetmə mədəniyyəti Piter Drukerin nəzəri işləmələri kontekstində. İqtisadiyyatın inkişafını idarə etmənin yapon təcrübəsinin xüsusiyyətləri. Yapon "iqtisadi mösüzəsinin" sirləri. Tayvanın iqtisadi inkişaf təcrübəsi. Çinin "iqtisadi mösüzəsi".

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *İqtisadiyyat və maddi mədəniyyət. İqtisadiyyatın formalaşdırılması mexanizmi.*
2. *İstehsalın effektivlik formulunun mahiyyəti və xüsusiyyətləri.*
3. *Piter Drukerin nəzəriyyəsinin əsas müddəaları və onların beynəlxalq əhəmiyyəti.*
4. *Yaponiyanın iqtisadi idarəçilik və inkişaf xüsusiyyətləri.*
5. *ABŞ və Yaponiya idarəçiliyi xüsusiyyətlərinin komparativ təhlili.*
6. *Çinin iqtisadi tərəqqi fenomeni.*

## **22-ci mühazirə. Bələdiyyələri və qeyri-hökumət təşkilatlarını idarəetmə mədəniyyəti**

Bələdiyyə idarəçiliyi. Yerli özünüidarə orqanlarında idarəetmə mədəniyyətinin əsas prinsipləri. Bələdiyyə idarəçiliyinin funksiyaları, formaları, resursları və modelləri. Qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması. Qeyri-hökumət təşkilatlarında fəndrayzing. Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafını idarəetmə problemləri. Yoxsulluqla mübarizə proseslərinin idarə edilməsi.

### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Bələdiyyə idarəçiliyinin əsas prinsipləri və funksiyaları hansılardır?*
2. *Bələdiyyə idarəçiliyinin hansı formalarını tanıyırsınız və hansı resurslarını sadalaya bilərsiniz?*
3. *Bələdiyyə idarəçiliyinin daha çox yayılmış modelləri.*
4. *Qeyri-hökumət təşkilatlarını idarəetmə xüsusiyyətləri.*
5. *Qeyri-hökumət təşkilatlarını əsas maliyyələşdirmə mənbələri və formaları.*

6. *Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafını idarəetmə problemləri.*
7. *Yoxsulluqla mübarizənin daha çox məlum olan metodları.*

### **23-cü mühazirə. Liderlik mədəniyyəti. Anlayışı, effektivliyi, funksiyaları, keyfiyyəti və idarəetmə texnologiyaları**

Liderlik mədəniyyəti anlayışı. Liderin idarəçilik funksiyaları və üslubu. Liderlik keyfiyyətlərinə olan tələblər. Liderin peşəkar etikas və məsuliyyət mədəniyyəti. Liderliyin effektivliyi. Liderin idarəetmə texnologiyası, üç dairə modeli: vəzifə, kollektiv və fərd. Liderin idarəetmə metodları. Problemin formalaşdırılması. Planlaşdırma. Brifinq və təlimat. Nəzarət. Qiymətləndirmə. Motivasiya. Təşkil etmə. Vaxtın səmərəli idarə edilməsi.

#### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Liderlik mədəniyyətinə olan əsas tələbləri sadalayın.*
2. *Liderin əsas idarəçilik funksiyaları və daha üstün üslubu hansılardır?*
3. *Liderliyin effektivliyini hansı parametrlərlə ölçmək olar?*
4. *Con Adairin üç dairə modelinin mahiyyətini və imkanlarını açıqlayın.*
5. *Liderin əsas idarəetmə metodları sadalayın və onları qısa xarakterizə edin.*

### **24-cü mühazirə. Qzünüidarə mədəniyyəti**

Mədəniyyət - insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması haqqında qayğı kimi. İnsanın dəyərinin mədəniyyət ölçüsü. Özünüidarə formulunun effektivliyi. Özünüidarənin əsas baza prinsipləri, qaydaları və məntiqi. Öz "Məni"ni idarə etmə. Öz fikirlərini və hisslərini idarə etmə. Xüsusi təyinat və həyatın mənası. İki dəyişən amil: şərait və seçim. Arzular, maraqlar, özünüidarə məqsədləri və mənbələri. Fəaliyyətin nəticələri – müvəffəqiyyət meyarları kimi. Çətinliklərin, uğursuzluqların və məğlubiyyətlərin aradan qaldırılması. Özünü təkmilləşdirmə. Ünsiyyət mədəniyyəti. Münafişələrin idarə edilməsi. Xoşbəxtlik - həyat stimulu kimi. Məhəbbət- enerji mənbəyi kimi. Vaxtın idarə edilməsi. Minnətdarlıq hissi. Rifah - özünüidarə nəticələrindən biri kimi. Sağlamlıq - özünüidarənin şərti və göstəricisi kimi.

#### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Əsas özünüidarə prinsipləri, qaydaları və məntiqi hansılardır?*

2. *Özünüidarə məqsədləri, mənbələri və şəraiti necə qarşılıqlı əlaqələndirirlər?*
3. *İnsan həyatının təyinatı və mənası, tale və arzu.*
4. *Cətinliklərin və uğursuzluqların aradan qaldırılması yolları.*
5. *Özünü təkmilləşdirmə imkanları və metodları.*
6. *Öz vaxtını necə idarə etmək olar?*
7. *Özünüidarə məhsuldarlığının əsas qiymətləndirmə meyarları hansılardır?*

### **25-ci müəhazirə. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyəti**

Şəxsiyyət və cəmiyyət üçün ailə mədəniyyətinin əhəmiyyəti haqqında. Ailəni idarəetmə mədəniyyətinə olan tələblər haqqında. Tusiyyə görə ailə qurma fəlsəfəsi. Con Adairin üç dairə modelinin tətbiqi. Maslounun motivasiya modeli. Ailəni idarəetmə prinsipləri haqqında. Ailənin idarə edilməsi məqsədi, vəzifələri və metodları. Davranış mədəniyyəti və ailənin etik kodeksi. Ər-arvadın qarşılıqlı münasibətlər mədəniyyəti haqqında. Uşaqların təhsili və tərbiyəsi haqqında.

#### ***Seminar məşğələləri və sərbəst hazırlıq üçün suallar:***

1. *Ailə mədəniyyəti nədir və ictimai inkişafda onun rolu necədir?*
2. *M.N. Tusinin ailə mədəniyyətinin formalaşdırılmasına yanaşmaları.*
3. *Ailənin idarə edilməsində “üç dairə modelinin” tətbiqi imkanları.*
4. *Ailəni idarəetmə prinsipləri, vəzifələri və metodları.*
5. *Ailə etikası və ərlə-arvadın qarşılıqlı münasibətlər mədəniyyəti.*
6. *İntellektual inkişafın əhəmiyyəti və uşaqların etik tərbiyəsinin xüsusiyyətləri.*

**“İDARƏETMƏ NƏDƏNİYYƏTİ” fənni üzrə  
tələbələrin və məmurların biliklərinin qiymətləndirilməsi üçün  
TEST SUALLARI**

1. Mədəniyyətin elmi anlamı.
2. Mədəniyyətin kontekstual anlamı.
3. Mədəniyyət dar anlamda.
4. Mədəniyyət bütöv sosial sistem kimi.
5. Əsas mədəni inkişaf amilləri.
6. Mədəni insan formulu.
7. Sosial mədəniyyətin beş sistemyaradıcı komponenti.
8. Kimləri “mədəniyyət yaradıcıları” adlandırırlar?
9. İnsanın həyat fəaliyyətini transformasiya edilmiş təbii enerji forması kimi ilk dəfə kim nəzərdən keçirməyə başlamışdır?
10. L.A.Uayt mədəniyyəti necə və hansı anlayışlara əsasən nəzərdən keçirirdi?
11. “Kulturologiya” anlayışı.
12. Kulturologiyanın funksiyaları.
13. Effektiv idarəetmə üçün kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti əsasən nə ilə şərtlənmişdir?
14. Mədəniyyəti tədqiq edən elmin göstərilməsi üçün “kulturologiya” terminini və XX əsrin elmləri sistemində kulturologiyanın yerini 1909-cu ildə ilk dəfə kim təyin etmişdir?
15. Kulturologiyanı – texnoloji, sosial və ideoloji altsistemləri daxil edən bütöv sistem kimi ilk dəfə kim nəzərdən keçirmişdir?
16. Nobel mükafatı laureatı Vilhelm Ostvald mədəniyyəti necə nəzərdən keçirirdi?
17. A.Maslouya görə insan tələbatlarının səviyyələri.
18. Mədəniyyətin effektivlik formulu.
19. Şərqi əsas mədəni inkişaf indikatorları.
20. Qərbi əsas mədəni inkişaf indikatorları.
21. M.B. Yeşiçin mədəniyyət konsepsiyası.
22. Mədəniyyət anlayışına V.S. Polikarpovun yanaşması.
23. Mədəniyyət anlayışına Q.A. Antipovun və A. N. Koçerqinin yanaşmaları.
24. L. E. Kertmanın mədəniyyət anlayışına elmi yanaşmaları.
25. Mədəniyyətin sinergetikası.
26. Ruhi istehsal sistemləri.



27. Cəmiyyətin sosial-mədəni tərəqqisini təmin edən amillər.
28. Etik mədəniyyət.
29. İnsan münasibətləri mədəniyyəti.
30. İntibah və maarifçilik dövründə mənəviyyat tarixən hansı dəyərlərlə bağlı idi?
31. Əmək mədəniyyətinin faydalı iş əmsalı.
32. Sosial-mədəni tərəqqinin effektivlik formulu.
33. Antik dövrdə mədəni tərəqqini görməyə yanaşmalar.
34. "Sivilizasiya" anlayışı.
35. İlk sivilizasiyaların əsas əlamətləri.
36. Lokal-tarixi sivilizasiyaların fərqləndirici xüsusiyyətləri.
37. Şərqi etik mədəniyyətinin prioritet dəyərləri.
38. Qərbi etik mədəniyyətinin prioritet dəyərləri.
39. "Antimədəniyyət" anlayışı.
40. Elitar mədəniyyət.
41. Kütləvi mədəniyyət.
42. Ruhi mədəniyyət.
43. Maddi mədəniyyət.
44. Bədii mədəniyyət.
45. İqtisadiyyat mədəniyyətinin sosial institutu kimi.
46. İstehsalın effektivlik formulu.
47. Mədəni dəyərlər.
48. Mədəniyyətin etno-millî xarakteristikası nə ilə müəyyən edilir?
49. Sosial-mədəni inqilablar, hər şeydən əvvəl hansı məsələləri həll edirlər?
50. Kulturogenез.
51. Peşə etikası.
52. Vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti.
53. Demokratiya mədəniyyəti.
54. Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti.
55. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyəti hansı keifyyətləri ehtimal edir?
56. S. L. Rubinşteynə görə hansı suallar insanın psixoloji simasının təhlili modelini təxmin edir?
57. Sülh mədəniyyəti.
58. Məsuliyyət mədəniyyəti.
59. "Aşağı mədənilik həddi" nədir?
60. Sosial-mədəni siyasət.
61. İnsan kapitalı nədir?

62. Aristotelə görə antik dövrün mənəvi dəyərləri nə üzərində qurulmuşdur?
63. Gender mədəniyyəti nədir?
64. Məhəmməd Nəsirəddin Tusinin fəlsəfəsində motivasiya dəyəri nədir?
65. Mədəni tərəqqi nədir?
66. L.A. Uayta görə mədəniyyətin bir-birilə şərtlənən üç altsistemi.
67. Mədəni tənəzzül nədir?
68. Dünya mədəniyyəti tarixində üç dövr.
69. İnsan təbiətinin eyniliyinə malik müxtəlif xalqların təfəkkürünün növ müxtəlifliyi nə ilə izah edilir.
70. Kəmiyyət təhlilinin mahiyyəti.
71. Həyatın, pulla alınması mümkün olmayan üç dəyəri.
72. Yüksək mənəvi prinsiplər əsasında yaşayan ailə mədəniyyətinin tipik göstəriciləri.
73. İnsanların sosial davranışını tənzimləyən və ona nəzarət edən amillər – hüquq və əxlaq necə reallaşdırılır?
74. Məkan təhlilinin mahiyyəti.
75. Mədəni tərəqqi səviyyəsi nə ilə ölçülür?
76. Şəxsiyyətin formalaşdırılmasının universal amilləri.
77. Zaman təhlilinin mahiyyəti.
78. Demokratik mədəniyyətin əsas prinsipləri və dəyərləri.
79. Siyasi mədəniyyət.
80. Psixoxrafik təhlilin mahiyyəti.
81. Hüquq mədəniyyəti.
82. Şəxsiyyətin hüquqi mədəniyyətinin səviyyəsi hansı parametrlərlə ölçülür?
83. Funksional təhlilin mahiyyəti.
84. Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti prinsipləri.
85. Mədəniyyət hüquqları hansı beynəlxalq sənədlərdə müəyyən edilmişdir?
86. Struktur təhlil vahidləri.
87. Bəşəriyyətin dini mədəniyyət formaları.
88. Kulturologiyanın “dərək etmə” səviyyəsi hansı pillələrdən ibarətdir?
89. Situasiya təhlilinin mahiyyəti.
90. A.Bernə görə insan ünsiyyətinin formaları.
91. Demokratik cəmiyyətdə hüquq mədəniyyəti effektivliyi nə ilə şərtlənmişdir?
92. Məntiqi təhlilin mahiyyəti.

93. İdarəetmədə universal kulturoloji biliklərin rolunun artması nə ilə şərtlənmişdir?
94. Kulturologiya piramidasının “öyrənmə” səviyyəsi hansı pillələrdən ibarətdir?
95. Hüququn sosial mahiyyəti nə ilə müəyyənləşdirilir?
96. Şəxsiyyətin pozitiv xasiyyəti nədə aşkar olunur?
97. Mədəniyyətin “şaqlı” və “üfq” problemlərinin başlıca məsələsi.
98. Kulturologiya piramidasının “yaratma” səviyyəsi hansı pillələrdən ibarətdir?
99. Beynəlxalq hüququn əsas məqsədləri.
100. Sistemli yanaşmanın əsasında duran kulturologiya metodologiyası.
101. Demografik təhlilin mahiyyəti.
102. “Kulturoloji piramida” universal metodu.
103. “Kulturologiya piramidası” universal metodunun ikinci səviyyəsinin pillələri.
104. Keyfiyyət təhlilinin mahiyyəti.
105. Dövlət və sosial idarəetmə üçün sistemli kulturoloji təhlilin elmi və praktik dəyəri.
106. Müqayisəli təhlilin mahiyyəti.
107. Universal sistemli yanaşmanın on iki tədqiqat metodu.
108. “Kulturologiya piramidası” universal metodunun birinci səviyyəsinin pillələri.
109. Antropoloji təhlilin mahiyyəti.
110. “Kulturologiya piramidası” universal metodunun üçüncü səviyyəsinin pillələri.
111. BMT-nin inkişaf proqramı tərəfindən qəbul edilmiş “insanın inkişaf indeksinə” nə daxildir?
112. Demokratik dövlətçilik mədəniyyəti nəyi nəzərdə tutur?
113. Hansı ölkənin dövlətçilik mədəniyyəti XIX əsrin ikinci yarısındanək siyasi təşkilatın respublika, monarxiya və teokratik formalarını özündə birləşdirirdi?
114. Ölkənin rəqabət qabiliyyətini təmin edən dövlət siyasəti prioritetləri.
115. 2015-ci il üçün dünyanın inkişafını müəyyən edən əsas hərəkətverici qüvvələr və tendensiyalar üzrə amerika ekspertlərinin proqnozları.
116. 2015-ci il üçün qlobal inkişaf tendensiyalarına təsir edən əsas amillər.
117. Qədim sivilizasiyalarda atalıq hakimiyyətinin simvolu nə idi?
118. Qədim Romada hakimiyyətin etrusk simvolları.
119. Qədim Romanın dövlət idarəçiliyində istifadə edilən ilk “dərs vəsa itləri”.

120. Çin dövlətçiliyinin və Qədim Çinin dövlət idarəçiliyi tarixi hansı sənədlərdədir?
121. XIX əsrdə Yunanıstanın geriliyinin aradan qaldırılması üzrə professor fon Skalanın tövsiyələri.
122. Qərbi ölkələrində rütbələr iyerarxiyasının formalaşması prosesindəki keyfiyyət dəyişikliklərinin mahiyyəti.
123. Liderlik mədəniyyəti universal idarəetmə modeli kimi.
124. Dualist burjuva monarxiyalarının mahiyyəti.
125. Bələdiyyələri və qeyri-hökumət təşkilatlarını idarəetmə mədəniyyəti.
126. Almanyanın eks-kansleri Lüdviq Erxardın dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyasının mahiyyəti və əsas prinsipi.
127. Demokratik respublika dövlətçiliyinin əsası nədir?
128. Dövlət idarəçiliyinin mühüm aləti olan kulturoloji ekspertizanın mahiyyəti.
129. Dövlətçilik nədir?
130. Mütəxəssislərin idarəetmə mədəniyyətinin, onların peşəkarlıq keyfiyyətləri, qabiliyyətləri və xidmətləri səviyyəsinin əsas prinsipləri və qiymətləndirilmə meyarları.
131. Dövlət idarəçiliyi problemlərinə sistemli kulturoloji yanaşmanın "təhlil vahidləri".
132. V. Vilson və F. Qudnaunun "professional mülki qulluq modeli"nin prinsipləri.
133. F. Hersberqin əməyi təmin edən "Motivasiya gigiyenası".
134. Piter Drukerin iqtisadi inkişafın "İmkanlar pəncərəsi".
135. İdarəetmə elminin "sələflər nəsl".
136. Piter Şvars və Piter Leydenin, şəbəkə iqtisadiyyatına əsaslanan sabit iqtisadi artımı təmin etmək üçün nəzərdə tutulmuş "beş böyük dalğa texnologiyası".
137. Konkret şəraitlərdə idarəetmə prosesinin inkişafını müəyyən edən "situativ dəyişənlər".
138. Mitçel Yanqın "Xidmət formulu".
139. Nailiyyətləri dövlət idarəçiliyi sistemində istifadə edilən elmi menecment nəzəriyyəsinin müəllifləri.
140. "Dörd sahənin" təhlili.
141. İdarəçilik fəaliyyətinin əsas uğur amillərinin təhlili.
142. İnzibati-dövlət idarəçiliyi problemlərinin təhlilinə "biheviorel" (davranış), "sistemli" və "davranış" yanaşmaları hansı illərdə yaradılmışdır?
143. İnzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin inkişafında "klassik nəzəriyyə" hansı dövrdə yaradılmışdır?

144. İnzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin inkişafında “insan münasibətləri” neoklassik məktəbi hansı dövrdə yaradılmışdır?
145. Şumer- Mesopotamiya sülaləsinin hansı dövründə hakimiyyət strukturunun ilkin demokratiyadan istibdad kimi monarxiya hakimiyyəti növünə keçid baş verir?
146. Elmi idarəetmə metodlarına yiyələnməni nəzərdə tutan “inzibati-dövlət idarəçiliyi” termini ilk dəfə hansı ölkədə və nə zaman tətbiq edilmiş və elmi idarəetmə metodlarına malik olmayan demokratik hökumət səlahiyyətsiz elan edilmişdir?
147. Hansı ölkədə monarxiya öz yerini dəfələrlə respublikaya vermişdir, həmçinin iki dəfə diktaturanın qurulması ilə müşayiət edilmişdir?
148. İdarəetmə elmi ilk dəfə hansı əsrdə, hansı mühitdə və hansı şəraitdə meydana gəlmişdir?
149. T. Parsonsun inteqrasiya prinsipi hansı kontekstdə nəzərdən keçirilmişdir?
150. Hansı ölkənin dövlətçilik mədəniyyətində ənənəvilik və islahatçılıq, monarxiya və demokratiya harmonik surətdə birləşirlər?
151. Siyasi demokratiya mədəniyyətinin ən mühüm vəzifələri.
152. Məmurların fəaliyyətinin ən mühüm qiymətləndirmə meyarları.
153. Situasiya yanaşmasının xarici dəyişənləri.
154. Situasiya yanaşmasının daxili dəyişənləri.
155. M. Ponyatovski konsepsiyasının dövlət idarəçiliyi üçün başlıca ideyası və innovativ əhəmiyyəti.
156. Lüdviq Erharda görə peşəkar idarəçi kadrların əsas seçim prinsipi.
157. T.Parsonsun iki prinsipi.
158. Daim yenilənən biliyə əsaslanan iyerarxiya hakimiyyətinin müntəzəm iddiasının zəruriliyi haqqında M.Ponyatovskinin inzibati-dövlət idarəçiliyi innovativ nəzəriyyəsinin başlıca ideyası.
159. Demokratik dövlətin əsas məqsədi.
160. Qərb ölkələrinin idarəetmə sistemində iki mühüm prinsip.
161. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirilməsi nə üçün lazımdır?
162. İnzibati danışıqların ideal iştirakçısının məziyyətləri.
163. Xalqın sosial-mədəni həyatının, dövlətin siyasi və iqtisadi inkişafının yüksək səviyyəsinə malik olmuş Qərb ölkələrinin dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsi və praktikasının müqayisəli təhlili nə üçün lazımdır?
164. Sivil cəmiyyətin qərb siyasi prioritetləri.
165. Praktik marketinqin “qızıl qaydaları”.
166. İdarəetmə mədəniyyəti hansı əsas hissələrdən ibarətdir?
167. Azərbaycanda yeni dövlət idarəçiliyi sisteminin yaradılması üzrə TASİS indikatorları.

168. Dünya Bankının effektivliyi qiymətləndirmə indikatorları.
169. “Canlı orqanizm modelinin” yaradılmasına yanaşma vasitələri.
170. Hansı iki idarəçilik məktəbi nailiyyətlərinin istifadəsi dövlət idarəçiliyinə - dünya praktikasındakı real dəyişikliklərə, informasiya cəmiyyətinin inkişaf tendensiyalarına və qloballaşma çağırışlarına adekvat innovativ texnologiyaları yaradan kulturoloji yanaşmanı sintezləşdirməyə imkan verir?
171. Bələdiyyə idarəçiliyinin mahiyyəti.
172. Piter Drukerin “gələcəyi yaratma siyasətinin” işlənmə vasitələri.
173. Parlament burjua monarxiyalarının mahiyyəti.
174. “İnzibati effektivlik modelinin” banisi Vudro Vilson bürokratiyanı necə nəzərdən keçirirdi?
175. Son 200-dən artıq il ərzində hansı ölkə 4 inqilab, 5 monarxiya, 5 respublika, Konstitusiya ilə rəsmiləşdirilməmiş 2 rejim, 4 müvəqqəti hökumət və 12 Konstitusiya yaşamışdır?
176. Maks Veberə görə “qərar-sərəncam-icra nəzarəti” sxemi üzrə qurulmuş avtoritar hakimiyyət mənbələri.
177. İstehsal menecmentinin mahiyyəti.
178. Liberal Konstitusiya monarxiyasının hakimiyyət mənbələri.
179. “Struktur funksionalizm” alimlər tərəfindən necə qiymətləndirilmişdir?
180. Alman konsepsiyalarından hansı dövlət qulluğunun mənasını, funksiyalarını və strukturunu yeni görmə sayəsində dövlət administrasiyasının inzibati rolunun yüksəldilməsini xüsusi olaraq qeyd etmişdir?
181. Hansı ölkə öz dövlətçilik uğurları səbəblərindən birini ənənəvi konstitusiya quruluşunda görür?
182. Hansı idarəçilik məktəbi ilk dəfə göstərdi ki, kollektivdə münasibətlər mədəniyyəti və sosial (iqtisadi deyil) tələbatlar çox zaman əmək məhsuldarlığının artımına təsir edən aparıcı idarəetmə amilinə çevrilir?
183. İdarəetmə elminin “klassik məktəbi” hansı parametrləri təkmilləşdirməyə imkan verir?
184. Hansı Qərb yanaşmaları və nəzəriyyələri ən mürəkkəb idarəçilik problemlərinin və düzgün təhlili imkanlarını və onların düzgün həlli yollarının seçiminə imkan verir?
185. Milli dövlətlərdə dövlət idarəçiliyi islahatlarının həyata keçirilməsində dünya sivilizasiyasındakı hansı dəyişiklikləri nəzərə almaq lazımdır?
186. Hansı keyfiyyətlər və münasibətlər “davranış” yanaşması tədqiqatları predmeti olmuşdur?

187. Demokratik dövlətdə ölkənin idarə edilməsində hansı təşkilatlar iştirak edirlər?
188. Professor İ.V.Vasilenkonun elmi əsərləri Qərb ölkələri idarəçilik təcrübəsini əks etdirən hansı əsas problemləri əhatə edir?
189. XX əsrin ikinci yarısında dünya praktikasında makrososial mühitin idarəçiliyinə hansı yanaşmalar tətbiq edilməyə başlandı?
190. Gələcəyin aktual problemlərini həll etməyə yönəldilmiş "Minilliyin Layihəsi" fəaliyyətinin əsasını hansı nəzəriyyə təşkil edir?
191. Effektiv demokratik idarəçilik üçün hansı şərtlər başlıca əhəmiyyətə malikdir?
192. Uğurlu idarəetmə üçün insan mədəniyyətinin hansı qeyri-müəyyənlik amillərini bilmək lazımdır?
193. D.Mak-Qreçoronun biheviorealizm idarəçiliyinin "statik" və "dinamik" nəzəriyyələri hansı amilləri nəzərdən keçirir?
194. Mənbələrindən asılı olmayaraq, idarəçilik informasiyası hansı tələblərə cavab verməlidir?
195. Milli idarəetmə mədəniyyətinin səviyyəsi hansı indikatorlarla müəyyən edilir?
196. XIX əsrdə idarəetmə elmi hansı tələbatlarla şərtlənmişdir?
197. "İnsan münasibətləri məktəbi" hansı kapitalı effektiv istifadə etməyə imkan verir?
198. Bəşəriyyətin gələcək aktual problemlərinin həlli üçün "kollektiv şüur" hansı beynəlxalq layihəni həyata keçirməyə çalışır?
199. İdarəetmə elmində hansı yanaşma dövlət idarəçiliyi sisteminin fəaliyyət mexanizmi, vəzifə funksiyaları və idarəçilik əlaqələri haqqında aydın təsəvvür verdi?
200. XX əsrin 50-ci illərində Birləşmiş Krallığın idarəçilik nəzəriyyə-sində hansı yanaşma dominantlıq edirdi?
201. Sosial psixologiya və sosiologiyanın nailiyyətlərinə əsaslanan neoklassik məktəbin hansı yanaşması idarəçilik strukturlarında işləyən fərdlər və qruplar vasitəsilə proseslərin və təzahürlərin izahını vermişdir?
202. Lüdvig Erhardın "dövlət idarəçiliyinin sosial konsepsiyası"nın əsasında hansı yanaşma durur?
203. Hansı hökmdar qədim yunan dövlətçiliyi tarixinə demokratik idarəetmə əsaslarının təşəkkülünə imkan yaradan islahatçı kimi daxil olmuşdur?
204. Strateji dövlət idarəçiliyinin məqsədləri və prioritetləri hansı monitoringdən keçməlidirlər?

205. Təsiyə görə özünüidarə mədəniyyətinin inkişafı üçün vacib olan keyfiyyətlər.
206. İnzibati-dövlət idarəçiliyinin ingilis "məqsəd" və "vətəndaş" konsepsiyaları kim tərəfindən yaradılmışdır?
207. İnzibati orqanların təsnifatı.
208. Q.V. Atamançuka görə milli dövlət idarəçiliyində idarəetmə problemlərinin həllinə kompleks yanaşma komponentləri.
209. Demokratik idarəetmə siyasi sisteminin hakim prinsipləri.
210. T. Parsonsun "bövlüşdürmə" prinsipinin komponentləri.
211. Minimal məxariclərlə dövlət idarəçiliyinin maksimal effektivliyinin təmin edilməsi zəruriliyi haqqında müddəanın müəllifliyi kimə məxsusdur?
212. D.Springerə görə "modernizm"də ümumi təhlil komponentləri.
213. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin qiymətləndirmə meyarları.
214. İlk dəfə kim planlaşdırmanı və təşkil etməni dövlət administrasiyasının başlıca funksiyaları kimi göstərmişdir.
215. Məmurların fəaliyyət çərçivəsini məhdudlaşdıran mühiti kim yaradır?
216. "İdarə etmək – yəni görmək, təşkil etmək, sərəncam vermək, koordinasiya etmək və nəzarət etmək" , - elmi idarəetmənin klassik təyininin müəllifi kimdir?
217. 1926-cı ildə nəşr edilmiş, ABŞ administrasiyasının fəaliyyət təcrübəsinin ümumiləşdirildiyi "Dövlət idarəçiliyi elminə giriş" fundamental əsərinin müəllifi.
218. Aristokratik "qan elitası" və kapitalist "sərvət elitası" növlərini ardıcıl olaraq üstələyən, dünya sivilizasiyasının, gələcəyin onun ardınca olduğu, tarixi baxımdan qaçılmaz olan "biliklər elitasına" doğru inamla getdiyinə uyğun olan elitalar tipologiyasının müəllifi kimdir.
219. Abraham Maslouya görə mədəniyyəti təkmilləşdirmə ölçüləri.
220. İdarəetmə prosesində qərarın qəbul edilməsi metodu.
221. Məmurların fəaliyyətinin stimullaşdırılması və aktivləşdirilməsi metodları.
222. Yoxsulluqla mübarizə proseslərini idarəetmə metodları.
223. Dövlət idarəçiliyində "modernizmin" istifadə etdiyi metodlar.
224. Demokratik ölkələrdə dövlət və hüquq missiyası.
225. Dövlət idarəçiliyinin hüquqi tənzimlənməsi hansı əsasda həyata keçirilir?
226. Azərbaycanın dövlətçilik mədəniyyətinin demokratlaşdırılmasına yönəldilmiş islahatlar hansı sənədlər və fəaliyyətlər əsasında həyata keçirilmişdir?



227. Demokratik ölkələrdə siyasi kursun reallaşdırılması hansı konsolidasiya əsasında həyata keçirilir?
228. S.Bierin “təşkilati kibernetikasında” “balanslaşdırma sistemi” anlayışı nəyə əsaslanmışdır?
229. S.Bierin “balanslaşdırma sistemi” hansı funksiyaları nəzərdə tutur?
230. “Struktur funksionalizm” diqqəti nədə cəmləşdirirdi?
231. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi nəyə istiqamətlənmişdir?
232. “Davranış yanaşması” nəyi xüsusi olaraq vurğulayırdı ?
233. Hakimiyyət böhranının daha geniş yayılmış səbəbləri.
234. Danışqlar prosesinin daha effektiv taktik üsulları.
235. Dövlət idarəçiliyinin elmi vəzifələri.
236. İdarəetmə mədəniyyətinin elmi prinsipləri.
237. İnzibati-dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsində elmi məktəblər və istiqamətlər.
238. Piter Drukerə görə iqtisadi müəssisələrin ümumi təşkilati idarəetmə prinsipləri.
239. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin ümumi göstəriciləri.
240. İdarəetmə mədəniyyətinin obyektləri.
241. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinin baza şərtlərindən biri.
242. Dövlət idarəçiliyi effektivliyinə mühüm şərtlərdən biri.
243. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinə əsas tələblərdən biri.
244. Meritokratiya prinsiplərinə uyğun olaraq sosial bərabərsizliyin doğruldulması.
245. “Postbihevioralizmin” əsas idarəçilik ideyası.
246. Dövlət idarəçiliyində hüququn əsas təyinatı.
247. Demokratik ölkələrin dövlətçilik mədəniyyətinin əsas prinsipi.
248. Milli idarəetmə mədəniyyəti səviyyəsinin əsas indikatorları.
249. İdarəetmə mədəniyyətinin əsas komponentləri.
250. Ervin Lasloya görə idarəetmə mədəniyyəti vasitəsilə gələcəyə pozitiv təsir zəruriliyinin şərtləndirildiyi əsas təhlükələr.
251. Özünüidarə mədəniyyətinin əsas parametrləri.
252. Rəhbərin idarəetmə mədəniyyətinin əsas parametrləri .
253. İdarəetmə prosesində insan davranışının "ölçü vahidləri" kimi D.İston tərəfindən nəzərdən keçirilən əsas anlayışlar və kateqoriyalar.
254. “Klassik nəzəriyyənin” əsas postulatları.
255. Mütəxəssislərin idarəetmə mədəniyyətlərinin səviyyəsi, onların peşəkarlıq keyfiyyətləri, qabiliyyətləri və xidmətlərinin qiymətləndirilməsinin əsas prinsipləri və meyarları.
256. L.D. Uaytın dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin əsas prinsipləri.

257. Yerli özünüidarə orqanlarında idarəetmə mədəniyyətinin əsas prinsipləri.
258. Vətəndaş cəmiyyətində əsas idarəetmə prinsipləri.
259. Əsas idarəçilik üsulları.
260. Dövlət idarəçiliyi praktik məsələlərinin əsas tipləri.
261. İdarəçilərin keyfiyyətləri və xüsusiyyətlərinə əsas tələblər.
262. Qlobal idarəetmə mədəniyyətinə qoyulan əsas tələblər.
263. Qərb siyasətçiləri və məmurları üçün irəli sürülən əsas tələblər.
264. Dövlət idarəçiliyi sisteminin əsas səviyyələri.
265. Danialıların dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti ilə şərtlənən və siyasi sabitliyə təsir göstərən əsas xoşbəxtlik amilləri.
266. Dövlət idarəçiliyinə sistemli yanaşma ilə nəzərə alınan əsas amillər.
267. Dövlət xidməti sisteminə əsas nəzarət formaları.
268. Dövlət idarəetmə strateqiyasının əsas formaları.
269. Yerli idarəetmə səviyyəsinin əsas funksiyaları.
270. Yaponiya dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri.
271. Yunanıstan dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri.
272. İtaliya dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyətləri.
273. Birləşmiş Krallığın dövlətçilik mədəniyyəti xüsusiyyətləri.
274. Şarl de Qollin dövründə Fransa siyasi modelinin xüsusiyyətləri.
275. Qədim Misirin dövlət idarəçiliyi sisteminin xüsusiyyətləri.
276. ABŞ dövlətçilik mədəniyyətinin xüsusiyyəti.
277. Dövlətçilik mədəniyyətinin səviyyəsi əsasən hansı sosial institutlardan asılıdır?
278. Professor Q.V. Atamançuka görə dövlət idarəçiliyinin nəticəsi və keyfiyyəti nədən asılıdır.
279. Federal idarəetmə sistemli ölkələrin fərqləndirici xüsusiyyəti.
280. Unitar dövlətlərdə idarəetmənin fərqləndirici xüsusiyyəti.
281. Demokratik parlament respublikası nəyi nəzərdən keçirir?
282. İdarəetmə fəaliyyətinin ilkin mərhələsi nəyi nəzərdə tutur?
283. Danışiq prosesi. "Yumşaq oyun"un taktik üsulları.
284. Dünya sivilizasiyası piramidası və Azərbaycan: tərəqqinin və rəqabətədavamlılığın əsas şərti.
285. Siyasi proses kimi dövlət idarəçilinin təhlilində hansı kəmiyyətlər nəzərdən keçirilir?
286. "Beyin hücumu" pillələrinin ardıcılığı.
287. Münaqişələrin həll edilməsi mərhələlərinin ardıcılığı.
288. İdarəetmə mədəniyyətinin predmeti.
289. Demokratik prezident (dualist) respublikasının xüsusiyyəti.

290. Hansı hökmdarın dövründə Qədim Romada dövlət idarəçiliyi daha böyük uğurlar əldə etmişdir?
291. Hüquqi dövlətin məqsədi və iradəsi hansı idarəçilik sistemi vasitəsilə reallaşdırılır?
292. V. Vilson və F. Qudnaunun “professional mülki qulluq modeli” prinsipləri.
293. D. İstonun bihevioral metodologiya prinsipləri.
294. Demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi prinsipləri.
295. Dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi prinsipləri.
296. Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafını idarəetmə problemləri.
297. Əməkdaşların attestasiyası üzrə Amerika mütəxəssislərinin tövsiyələri.
298. Avropa İttifaqının, hüquqi dövlət kimi Azərbaycanın strateji milli maraqlarına cavab verən, elmi əsaslanmış demokratik idarəetmə texnologiyası və innovativ fəaliyyət proqramının işlənməsi üzrə TASİS proqramının tövsiyələri.
299. İnzibati-dövlət fəaliyyəti üzrə BMT ekspertlərinin tövsiyələri.
300. Bələdiyyə idarəçiliyi resursları.
301. Qərbi ölkələrində hansı məsələlərin həlli idarəçilik üçün zəruri hesab edilir?
302. Q. V. Atamançuk Rusiyanın milli inkişaf perspektivlərini nə ilə əlaqələndirir?
303. Dövlət qulluçularının fəaliyyətinin müasir qiymətləndirilmə meyarları.
304. İnnovasiyaların tətbiqinin müasir təşkilati formaları.
305. Dövlət idarəçiliyinə “bihevioral” yanaşmanın yaradıcıları.
306. Dövlət idarəçiliyinə “sistemli” yanaşmanın yaradıcıları.
307. Neoklassik “insan münasibətləri məktəbinin” yaradıcıları.
308. Q. V. Atamançuka görə dövlət idarəçiliyinin təhlili və qiymətləndirilməsi üsulları.
309. İdarəetmə mədəniyyəti vasitələri.
310. Liderin idarəçilik effektivliyinin səviyyəsi onun hansı qabiliyyəti ilə müəyyən edilir?
311. Liderin idarəçilik üslubu.
312. Müasir dövlətin strateji məqsədi.
313. Qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması.
314. Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sisteminə əsaslanan dövlət idarəçiliyinə “situasiya yanaşması”nın mahiyyəti.
315. M. Prelo və M. Düverjenin “dövlətin institusional konsepsiyası” nə verdi?

316. D.İstonun, D.Sprinqerin, Q.Almondun, T.Parsonsun insan amilinin təhlilinə əsaslanan idarəetməyə stientist yanaşmaları.
317. Müasir menecment tendensiyaları.
318. Con Adairə görə liderin effektiv işinin texnoloji modeli.
319. İnnovativ risklərin növləri.
320. Təşkilati mədəniyyət tipləri.
321. Qərb sisteminin dövlət qulluğu üçün ənənəvi olan siyasi dəyərlər.
322. V.Vilsonun və F.Qudnaunun “Peşəkar mülki qulluq modelinin” tələbləri.
323. A.Maslounun, M.Mak-Qreqorun və R.Laykertin əsərlərində tərtib edilmiş və mədəniyyətlərin harmonizasiyasına və əməkdaşların mədəni dəyərlər sisteminə təsir vasitəsilə onların davranışının tənzimlənməsini nəzərdə tutan Amerika “təşkilati inkişaf konsepsiyasının” tələbləri.
324. Con Adairə görə hakimiyyətin üç aspekti.
325. Birləşmiş Krallığın dövlət idarəçiliyində, E.Berç tərəfindən ifadə edilmiş, məsuliyyətin üç anlamı.
326. Konstruktiv debatların keçirilməsinin üç qaydası.
327. D.Qvişianiyə görə dövlət idarəçiliyinin üç mərkəzi problemi.
328. Bürokratin siyasi mühitin məhdudiyyətlərinə adaptasiyasını hesaba almaqla, strateji dövlət idarəçiliyinin üç mərhələsi.
329. Anri Fayolun dünya praktikasında geniş praktik tətbiqini qazanmış universal idarəetmə prinsipləri.
330. Maks Veberin universal idarəetmə prinsipləri.
331. Dövlətçiliyin unitar forması.
332. İnnovativ fəaliyyətin idarə edilməsi. İnnovativ dövrün üç mərhələsi.
333. Dövlət idarəçiliyinin səviyyələri.
334. A. Maslou, D. Mak- Qreqor, R. Laykertin “təşkilati inkişaf konsepsiyası”na uyğun olaraq, dövlət administrasiyası sisteminin fəaliyyət effektivliyinin artırılması şərtləri.
335. Sintetik problemlərin həlli metodu olan “beyin hücumu”nun iştirakçıları.
336. Dövlət qərarlarının qəbulu prosesinin iştirakçıları.
337. Piter Drukerin insan kapitalının əsasını təşkil edən əqli əmək işçilərinin məhsuldarlığını müəyyən edən amilləri.
338. Cəmiyyətin idarə edilməsini həyata keçirən siyasi təşkilat kimi, dövlətin sabitliliyinə təsir göstərən amillər.
339. Dövlətçiliyin federativ forması.
340. Dövlət qərarlarının qəbulunda iştirak formaları.

341. Dövlət idarəçiliyinin məqsədinin formalaşdırılması nəyi nəzərdə tutur?
342. İdarəetmənin effektivlik formulu.
343. Dövlət idarəçiliyi formaları.
344. İdarəçiliyin inzibati orqanlarının funksiyaları.
345. S. Bierin, daxili funksiyalar və xarici mühitin tələbləri arasında harmoniya əsasında sistemin həyat fəaliyyətini təmin edən ingilis “tarazlıq sistemi”nin funksiyaları.
346. Bələdiyyələrin funksiyaları.
347. Parlament müvəkkili vasitəçilik institutunun funksiyaları.
348. Dövlət qulluğunun, əsasən Fransa, Almaniya, Avstriya, Yaponiya, Macarıstan, Polşa və digər ölkələrdə yayılmış karyera modelinin xarakteristikası.
349. Dövlət qulluğunun, əsasən, Böyük Britaniya, ABŞ, Kanada, Hollandiya, Avstriya, Yeni Zelandiya və Skandinaviya ölkələrində yayılmış pozisiya (meritokratiya) modelinin xarakteristikası.
350. "Siyasi bürokratiya" üçün xarakterik olan idarəetmə vasitələri.
351. Qərb inzibati–dövlət sistemi idarəçiliyinin xarakterik xüsusiyyətləri.
352. Monitorinqin məqsədi.
353. Siyasi rejimin xarakteri nə ilə şərtlənir?
354. “Şəxsiyyət mədəniyyəti” hakimiyyəti nə ilə şərtlənir?
355. Şəxsiyyətin idarəetmə mədəniyyəti nə ilə şərtlənir?
356. İdarəetmə mədəniyyəti nə ilə şərtlənir?
357. Ölkənin dövlət idarəçiliyi nə ilə şərtlənir?
358. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin məqsədləri.
359. İdarəetmə sistemində innovativ texnologiyaların hazırlanma və həyata keçirilmə səviyyəsi və miqyası nə ilə şərtlənmişdir?
360. İdarəçilik texnologiyasının dəyəri nə ilə müəyyən edilir?
361. İdarəetmə fəaliyyətlərində bürokratlar nəyi əldə rəhbər tuturlar?
362. Demokratik idarəetmə sisteminin prinsipləri, dəyərləri, texnologiyaları və üstünlüklərinin mahiyyətinin kulturoloji anlamı nəyə yarıdım edir?
363. Qərarların qəbulunda dörd ardıcıl pillə.
364. Dövlət idarəçiliyinin informasiya təminatının əsasını nə təşkil edir?
365. İdarəetmə mədəniyyətində strateji kommunikasiya nə verir?
366. Anri Fayola görə, dövlət idarəçiliyi üçün nə əsas əhəmiyyət kəsb edir?
367. Dövlət idarəçiliyi informasiya təminatının əsasını nə təşkil edir?
368. Piter Çeklandın idarəetməyə yanaşmasının əsasını nə təşkil edir?
369. Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” sisteminin əsasında nə durur?

370. Yapon dövlət idarəçiliyi modelinin müvəffəqiyyətinin əsasını nə təşkil edir?
371. F. Hersberqə görə, təşkilatda insanın davranış motivasiyasına və psixoloji iqlimin formalaşdırılmasına nə təsir göstərir?
372. Təşkilati inkişaf konsepsiyasının "canlı orqanizm modeli" nəyi nəzərdə tutur?
373. Monitorinqin keçirilməsi nəyi nəzərdə tutur?
374. İdarəçilik vəzifələri və qərarlarının situativ təhlili nəyi nəzərdə tutur?
375. Jan Jak Russo nəyi dövlət idarəçiliyinin məqsədi və prinsipi hesab edirdi?
376. M. Yanq, D. Bella və "post-sənaye cəmiyyəti" konsepsiyası nəzəriyyələri əsasında tərtib edilmiş, dövlət idarəçiliyində "meritokratik" prinsip nədir?
377. Dövlət idarəçiliyinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi meyarı nədir?
378. İdarəetmə sosiologiyası nədir?
379. İdarəetmə mədəniyyəti nədir?
380. Elmi anlamda marketinq nədir?
381. İdarəetmə fəaliyyəti metodları nədir?
382. İdarəetmə strategiyası nədir?
383. İdarəetmə texnologiyası nədir?
384. İdarəetmə estetikası və ya dizayn nədir?
385. İdarəetmə etikası (psixologiyası) nədir?
386. Piter Drukerə görə müasir menecmentdə vacib olan nədir?
387. İnsan xoşbəxtliyinin açarı nədir?
388. "Situasiya yanaşmasının" dəyərli elmi əsası nədir?
389. Qədim Hindistanda dövlət idarəçiliyinin xüsusiyyəti nə idi?
390. Liderin effektiv idarəçilik fəaliyyəti nəyi nəzərdə tutur?
391. Dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti biznes sahəsindəki idarəçilik mədəniyyətindən nə ilə fərqlənir?
392. Danışqlar zamanı konstruktiv əməkdaşlıq atmosferini formalaşdıran altı əsas amil.
393. Strateji kommunikasiya hansı kommunikasiya növlərini daxil edir?
394. İdarəetmə mədəniyyətinin əsas növləri.
395. Strateji dövlət idarəçiliyinin həllini tələb etdiyi üç əsas vəzifə.
396. Aşağı səviyyədə dövlət idarəçiliyi orqanlarının əsas fəaliyyət növləri.
397. İdarəetmə prosesində məmur hansı suallara cavab verməlidir?
398. Ştab xidmətləri fəaliyyətinin əsas istiqamətləri.
399. Operativ xidmətlər tərəfindən yerinə yetirilən vəzifələr.
400. Əksər demokratik ölkələrdə milli və ya federal idarəetmə səviyyələrinin komponentləri.

*Ünvan: Azərbaycan Respublikası  
Az 1009. Bakı, Ə.Quliyev küç., 18, m.1  
Tel/faks: 1 994 12 923 847, Mob.: 850 322 30 20  
E-mail: Fuadtm7@gmail.com*

Yığılmağa verilib: 03.052013. Çapa imzalanıb: 17.052013  
Format: 60x90 1/16. F.ç.v.42  
Sayı: 500

**“Apostrof” Çap Evi**  
AZ 1009, Bakı, Azərbaycan, M. İbrahimov, 43