

**Fuad Məmmədov**

**KULTUROLOGİYA  
MƏDƏNİYYƏT  
SİVİLİZASIYA**

*Kitab “Simurq” Azərbaycan Mədəniyyət Assosiasiyasının rəyasət heyəti və ekspert-məşvərət şurası tərəfindən ali məktəblər üçün dərs vəsaiti və şəxsiyyətin özünü təkmilləşdirilməsi üçün əldə rəhbər kimi tövsiyə edilmişdir*

**Bakı – 2016**

***Elmi redaktor, ideya müəllifi və ön söz:***

Azərbaycan Milli Ensiklopediyasının direktoru, Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının akademiki, elm sahəsində Azərbaycan Dövlət mükafatı laureatı

**Tofiq Nağıyev**

***Elmi rəyçilər:***

fəlsəfə elmləri doktoru, professor, YUNESKO kafedrası müdirinin müavini, RF Prezidenti yanında Rusiya Xalq təsərrüfatı və Dövlət qulluğu Akademiyasının “Vətəndaş cəmiyyəti və sosial kommunikasiyalar” Elmi təhsil mərkəzinin direktoru, Rusiya Federasiyası Federal yığıncağı Federasiya Şurasının sədri yanında dövlət mədəniyyəti siyasəti üzrə Şuranın üzvü

**Olqa Astafyeva**

tarix sahəsində fəlsəfə doktoru, Azərbaycanın əməkdar müəllimi,  
Bakı Dövlət Universiteti Politologiya kafedrasının dosenti

**Tahir Behbudov**

fəlsəfə elmləri doktoru, Azərbaycan Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universitetinin dosenti, “Simurq” Beynəlxalq kulturoloji jurnalın baş redaktor müavini

**Mübariz Süleymanlı**

***Tərcüməçi və redaktor:***

**Şəlalə Kəsəmənli**

**F.T. Məmmədov. “KULTUROLOGİYA, MƏDƏNİYYƏT, SİVİLİZASIYA”.**

- Bakı, “OL” MMC, 2016. 260 səh.

Kitab kulturologiya elmi, mədəniyyət fenomeni və sivilizasiya haqqında oxucuya məlumat vermək məqsədini daşıyır. Sistemli yanaşmaya əsaslanan bu universal biliklər insanın inkişafı və təkmilləşdirilməsi üçün lazım olan mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, qanunauyğunluqları və potensial imkanlarını düzgün dərk etməyə yardım edir. Bu biliklər müasir Azərbaycan cəmiyyətinin hər bir vətəndaşı, hər bir ailəsi və kollektivi üçün, insanların və bir çox nəsillərin alimlərinin vərdişləri, texnologiyaları, məntiqi və tarixi təcrübəsini nəzərə alan situasiyaya ağılla yanaşma əsasında həyatın dəyişən tələbatlarının insan tərəfindən təmin edilməsi üçün qiymətlidir.

ISBN 978-9952-444-25-4

- © Fuad Məmmədov. 2016
- © Azərbaycan Milli Ensiklopediyası
- © Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası
- © “Simurq” Azərbaycan Mədəniyyət Assosiasiyası

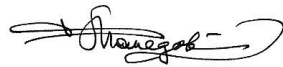
*Övladlarıma və nəvələrimə həsr edirəm*

Cəmiyyət mədəniyyəti euidafis edress,  
mədəniyyət cəmiyyəti xilas edər!

Insan dəyərini əsl meyar - nə onun mil-  
liyyəti, nə dini, nə doğulduğu yer, nə ya-  
şadığı yer, nə də ki peşəsi, yalnız onun  
Ruhı (əqli və mənəvi) mədəniyyətidir.

Bu baxımdan elm, təhsil, təbiyə və mədəniyyət  
vasitəsilə xalqın intellektual və etik  
mədəniyyətinin inkişafına xidmət etmədən,  
ziyalılardan əsl və tənpəvərliyi təsəvvir-  
edilməzdir.

Fuad Şəmmədov



## MÜNDƏRİCAT

<b>Ön söz</b> .....	6.
<b>Müəllifdən</b> .....	11
Kulturologiya haqqında anlayış .....	25
Mədəniyyət haqqında anlayış .....	31
Sivilizasiya haqqında anlayış .....	56
İdarəetmə mədəniyyəti haqqında anlayış .....	65
İnsan münasibətləri mədəniyyəti .....	77
İşgüzar münasibətlər mədəniyyəti .....	92
Danışqların aparılması mədəniyyəti .....	106
Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti .....	111
Mədəniyyət hüquqları .....	119
Sülh mədəniyyəti və münaqişələrin həlli .....	121
Liderlik mədəniyyəti.....	123
Ailə mədəniyyəti .....	149
Özünüidarə mədəniyyəti .....	169
Sosial-mədəni siyasət .....	206
Kulturologiya və insan kapitalının inkişafı .....	211
Kulturologiya və əmək mədəniyyəti .....	219
Kulturologiya və multikulturalizm: səmərəli siyasət üçün elmi metodologiyanın əhəmiyyəti .....	225
Kulturologiya və Azərbaycanda vergi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi .....	235
<b>Platonun Aristotelə vəsiyyətnaməsi</b> .....	240
<b>Xülasə</b> .....	243
<b>Ədəbiyyat</b> .....	247

## ÖN SÖZ

Mədəniyyət – insanın, cəmiyyətin və dövlətin tükənməz inkişaf mənbəyidir. Bu, ölkənin müstəqillik və sabitliyinin əsası, xalqın həyat rifahı və keyfiyyətinin mənbəyi, dövlətin rəqabət qabiliyyətliliyi və təhlükəsizlik şərtidir.

Azərbaycan mədəniyyətinin inkişafı hər zaman görkəmli siyasi və dövlət xadimi, cəmiyyətin və dövlətin rifahı naminə özünün titanik fəaliyyəti, idarəetmə mədəniyyəti və uğurları ilə bütün dünyada yüksək nüfuz qazanmış, Azərbaycan xalqının Ümummilli lideri Heydər Əliyevin diqqət mərkəzində olmuşdur. “Xalq bir çox xüsusiyyətləri ilə tanınır, sayılır və dünya xalqları arasında seçilir. Onlardan ən dəyərlisi, ən əhəmiyyətli – mədəniyyətdir”, - deyə o qeyd edirdi. Elmi və təhsili inkişaf etdirməyə, ziyalıların, istedadlı alimlər, şairlər, bəstəkarlar, rəssamlar, yazıçıların, artistlərin nüfuzunu yüksəltməyə, Azərbaycan xalqının dilinin və mənəviyyatının inkişafına yardım etməyə çağıraraq, Heydər Əliyev hesab edirdi ki, məhz mədəniyyət bəşəriyyətin topladığı ən yaxşılarla xalqları zənginləşdirir.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev, Ümummilli liderin siyasi kursunu davam və inkişaf etdirərək, özünün praktik fəaliyyəti ilə milli mədəniyyətə - təhsil, elm və incəsənətin inkişafına, maddi və qeyri-maddi mədəni irsin qorunub saxlanmasına, iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyinə və beynəlxalq əməkdaşlığa böyük töhfə verir. Onun irimiqyaslı dövlət və beynəlxalq fəaliyyəti respublikanın davamlı sosial-iqtisadi inkişafına, xalqın rifahının yüksəldilməsinə, ölkənin şəhərləri və regionlarının heyranedici dəyişikliklərinə yardım edir, bütün dünyada Azərbaycanın beynəlxalq nüfuzunu və onun mədəni imicini möhkəmləndirir.

Dövlətimizin kursu insanın başlıca hərəkətverici qüvvəsinin yüksək ruhi mədəniyyətin olduğunu sübut edən dünya sivilizasiyasının inkişaf qanunları ilə elmi əsaslanmışdır. Mədəniyyətin tərəqqisi, akkulturasiya və inkulturasiya yolu ilə insanların kulturoloji maarifçiliyinin inkişafı, onlara insanın inkişaf mahiyyəti, xüsusiyyətləri, nailiyyətləri və qanunları haqqında, milli və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi haqqında biliklərin ötürülməsi - milli maraqlara cavab verən davamlı inkişaf yoludur. Mədəniyyətin düzgün anlamı insanların əqli və mənəvi inkişafı, həmçinin innovativ fəaliyyət üçün böyük imkanlar açır ki, onsuz Azərbaycan xalqı və dövlətinin rəqabət qabiliyyətli inkişafı mümkün deyil.

Deyilənləri nəzərə alaraq, Fuad Məmmədovun mədəniyyətin inkişafına həsr edilmiş və sistemli kulturoloji tədqiqatların nəticələrinə əsaslanmış “Kulturologiya, mədəniyyət, sivilizasiya” monoqrafiyası qloballaşma və

yeni çağırışlar şəraitində Azərbaycan cəmiyyətinin elmi təchizatı üçün mühüm elmi və praktik əhəmiyyət kəsb edir. O, insanların elmi dünyagörüşünün inkişafı və mədəni səviyyəsinin yüksəlişi üçün, həmçinin milli insan kapitalının əsasını təşkil edən mütəxəssislərin və gənclərin professional və etik biliklərinin genişləndirilməsi və dərinləşdirilməsi üçün dəyərə malikdir.

Kitab kulturologiya elmi və onun böyük dəyişdirici imkanları haqqında, mədəniyyət və sivilizasiya fenomeni haqqında Azərbaycan cəmiyyətində düzgün elmi təsəvvürlərin yayılması məqsədilə hazırlanmışdır. Bugün bu fənlərarası xarakterli ensiklopedik zəngin biliklər, əvvəllər heç vaxt olmadığı qədər xalqımıza və gənclərimizə, sosial cəhətdən fəal vətəndaşlar olmaq, öz vətəndaşlıq mədəniyyəti və vətənpərvərlik səviyyəsini yüksəltmək üçün hər bir vətəndaşa və hər bir Azərbaycan ailəsinə lazımdır. Azərbaycan xalqı tərəfindən onların mənimsənilməsi “biliklər cəmiyyəti” və insan kapitalının inkişafına, həmçinin Azərbaycanda multikulturalizm siyasətinin uğurla həyata keçirilməsinə yardım edəcəkdir.

Əsərdə milli inkişaf üçün kulturologiyanın mənbələri, əsas funksiyaları və strateji əhəmiyyəti açıqlanır, onun universal metodologiyası və tədqiqat metodları verilir, ölkənin modernləşdirilməsi üçün bu elmin əvəzsiz əhəmiyyəti, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasında daimi dəyişikliklər və qeyri-müəyyənliklər kontekstində Azərbaycan cəmiyyətinin müasir mürəkkəb inkişaf problemlərinin təhlilinə sistemli yanaşmanın aktuallığı əsaslandırılır. Kitabda ölkənin başlıca milli sərvətini və insan kapitalının əsasını təşkil edən mədəni insan formulu verilir, mədəniyyətin obyektiv-tarixi inkişaf faktorları və ruhi istehsal mexanizmləri açıqlanır, kulturogenез mexanizmləri göstərilir, cəmiyyətin sosial-mədəni fenomeni olan iqtisadiyyatın mahiyyəti nəzərdən keçirilir.

Mədəniyyət haqqında anlayış kontekstində mədəni dəyərlərin, etik, siyasi, hüquq, idarəetmə mədəniyyətinin, insanların peşəkar etikası və məsuliyyət mədəniyyətinin mahiyyəti və əhəmiyyətini, həmçinin elitar və kütləvi mədəniyyətin qarşılıqlı proseslərini açıqlayan materiallar böyük dərkedici dəyərə malikdir. Sivilizasiya anlayışını, bəşəriyyətin mədəni tərəqqi, mədəni tənəzzül və sosial-mədəni inqilablarının mahiyyətini açıqlayan maraqlı materiallar təqdim olunur.

Kitabın üstün cəhətlərindən biri, idarəetmə mədəniyyəti haqqında dəyərli elmi informasiyanı ifadə edən bölmədir. Burada müəllif tərəfindən başlıca elmi idarəetmə prinsipləri və təşkilati tipləri, əsas dövlət idarəçiliyi funksiyaları və problemləri, həmçinin uğura nail olmaq yolları və davamlı inkişafı təmin edən səmərəliliyin artırılması texnologiyaları çox aydın şəkildə göstərilmişdir.

Müəllif tərəfindən ümumilikdə dünya sivilizasiyasında qəbul olunan ünsiyyət mədəniyyəti tələbləri və standartları, qarşılıqlı anlaşma və insan münasibətlərinin sirləri göstərilən “İnsan münasibətləri mədəniyyəti” bölməsi şəxsiz dəyərə malikdir. Şəxsiyyət mədəniyyətinin formalaşması proseslərini, insanların davranış və xarakterini, ünsiyyət, qarşılıqlı anlaşma və müxtəlif xalqların “mədəniyyət dilləri”ni təsvir edən materiallar maraqlı doğurur. Düzgün seçim etməyə imkan verən şəxsiyyətlərə münasibətlərin və münasibətə məxsus münasibətlər prinsiplərinin mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin izahını verən materiallar gündəlik həyat üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

“İşgüzar münasibətlər mədəniyyəti” bölməsində müəllif əməkdaşlar arasında rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər mexanizmini, bu münasibətlərin hüquqi və etik normalarını, məsuliyyət mədəniyyəti və peşəkar etikasının xüsusiyyətlərini açıqlayır, heyətin idarə olunması və münasibətlərin həlli tərzini və beynəlxalq təcrübəni, işgüzar münasibətlər mədəniyyətinin idarəçiliyinə səmərəliliyinə təsirini göstərir.

“Danışqların aparılması mədəniyyəti” bölməsində bütün səviyyələrdə danışqların aparılması strategiyası və taktikası, uğur əldə etməyin daha səmərəli üsulları, partnyor münasibətlərinin üstünlükləri, konstruktiv əməkdaşlıq atmosferinin formalaşdırılması vəzifələri və amilləri və danışqları aparən şəxslər üçün zəruri olan başlıca keyfiyyətlər açıqlanır.

İnsan və işgüzar münasibətlər mədəniyyəti haqqında məlumatlarla kifayətlənməyərək, müəllif kitaba həmçinin, beynəlxalq münasibətlər və beynəlxalq hüququn mahiyyəti, funksiyaları, məqsədləri, prinsipləri, formaları və normaları, mədəniyyət hüquqlarının xüsusiyyətləri, münasibətlərin həlli və sülhün qorunması texnologiyaları haqqında əsas anlayışları şərh etdiyi “Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti”, “Mədəniyyət hüquqları” və “Sülh mədəniyyəti” bölmələrini daxil etmişdir.

Fikrimcə, “Liderlik mədəniyyəti”, “Ailə mədəniyyəti” və “Özünüidarə mədəniyyəti” bölmələri xüsusi əhəmiyyətə malikdir. “Liderlik mədəniyyəti” bölməsində liderlik, liderin funksiyaları və ona olan tələblərə aid əsas anlayışlar işıqlandırılmış, liderin daha səmərəli idarəçilik texnologiyaları açıqlanmışdır. “Ailə mədəniyyəti” bölməsi azərbaycanlıların klassik ailə mədəniyyəti qaydaları haqqında, ərhlə arvadın qarşılıqlı mədəniyyəti və uşaqları tərbiyə metodları haqqında geniş təsəvvür verir. Burada şəxsiyyətin və cəmiyyətin formalaşması üçün ailənin fundamental əhəmiyyəti göstərilmiş, ailənin idarə olunmasında davranış mədəniyyəti prinsipləri, həmçinin etik ailə kodeksi açıqlanmışdır.

İnsan kapitalının inkişafı üçün “Özünüidarə mədəniyyəti” bölməsinin məzmununu qiymətləndirmək çətindir. Bölmədə insan dəyərinin mədəni meyarı,



özünüidarənin baza prinsipləri, qaydaları və məntiqi, öz “mən”ini idarəetmə metodları nəzərdən keçirilir, insanın nəsibi və həyatın mənası açıqlanır. Burada həmçinin özünü təkmilləşdirmə, çətinliklər, uğursuzluqlar və məğlubiyyətlərin aradan qaldırılması, vaxtın idarə edilməsi, rifahın yüksəldilməsi və sağlamlığın möhkəmləndirilməsi məsələləri öz əksini tapmışdır.

Kitabın yekununda, qədim zamanların bugün də öz əhəmiyyətini itirməyən müdrikliyi qismində, müəllif Platonun Aristotelə tarixi vəsiyyətnaməsini göstərir, sosial-mədəni siyasət və vergi mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinə innovativ kulturoloji yanaşmanın mahiyyətini açıqlayır, insan kapitalı və multikulturalizm kimi aktual milli inkişaf problemlərini hərtərəfli təhlil edir.

Kitabın materialları mütəxəssislərin peşəkar hazırlığı və etik inkişafı, rəhbər işçilər, şəxsiyyətlər və liderlərin formalaşması, əmək və ictimai münasibətlər mədəniyyəti, Azərbaycanda ailə, gənclər və uşaq mədəniyyətinin inkişafı üçün əhəmiyyət kəsb edir. Dəyərli olan həm də bütün zamanların və xalqların görkəmli alimləri və mütəfəkkirlərinin: Nizami Gəncəvi, Nəsirəddin Tusi, Cəlaləddin Rumi, Eynşteyn, Lev Tolstoy, İohann Höte, Mişel Monten, Mark Avreliy, Platon, Aristotel, Sədi, Key-Kavus və bir çox digərlərinin müdrik deyimlərini daxil etməklə, özünün təfəkkürü, məntiqi və gəlidiyi nəticələrin düzgünlüyünü onların aforizmləri ilə təsdiqləyərək, müəllifin öz işini zənginləşdirməsidir.

Monoqrafiyanın müəllifi haqqında bir neçə söz demək istərdim. Professor Fuad Məmmədov – özünün fundamental sistemli tədqiqatları ilə Azərbaycan elmində yeni istiqamətin – kulturologiyanın (mədəniyyətin tarixi və nəzəriyyəsi) əsasını qoymuş görkəmli Azərbaycan alimi, təcrübəli pedaqoq, tanınmış maarifçi və ictimai xadimdir. Onun qələminə 200-dən artıq elmi və elmi-maarifçilik işləri, o cümlədən: “Kulturologiya. Nəzəriyyə və tarix məsələləri” (Bakı, 2002), “Kulturologiya effektiv həyat fəaliyyətinə doğru yol kimi” (Bakı, 2006) və “İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi” (Bakı, 2009, 2013) kimi fundamental monoqrafiyalar məxsusdur.

F.T. Məmmədovun tədqiqatlarının nəticələri beynəlxalq tanınma qazanmışdır. Qeyd etmək kifayətdir ki, dünya kulturologiya elminə verdiyi töhfəyə görə o, “İntellektual inkişaf problemləri” Beynəlxalq Akademiyası, Rusiya Pedaqoji və Sosial Elmlər Akademiyası və “Avropa-Asiya” Beynəlxalq Humanitar Akademiyasının həqiqi üzvü seçilmişdir. Mədəniyyət siyasəti üzrə Avropa Şurası ekspertlərinin məlumat bazasına daxil edilməsi (2000-ci il) onun yüksək elmi nüfuz göstəricisidir, BMT-nin Millenium üzrə Beynəlxalq konfransında çıxış etmişdir (2000-ci il), 2014-cü ildən isə müxtəlif ölkələrin alimləri və mütəxəssislərinin mühüm kulturoloji forumunun – Beynəlxalq Lixaçov elmi oxumaları təşkilat komitəsinin üzvüdür. “Wikime-

dia Foundation, Inc.” tərəfindən hazırlanmış Vikipediyada mədəniyyətin tarixi və nəzəriyyəsi sahəsində tanınmış alim kimi onun adı – Eduard Taylor, Nikolay Danilevski, Pitirim Sorokin, Moisey Kaqan, Konstantin Leontyev, Arnold Toynbi, Yohan Heyzinq, Osvald Şpenqler kimi dünya əhəmiyyətli görkəmli kulturoloqlarla bir sırada dayanır.

Fuad Məmmədov ensiklopedik bilik daşıyıcısıdır ki, bu da onun bütün şüurlu yaradıcı fəaliyyətini əbəs yerə olmayaraq sərf etdiyi kulturologiya elminin xarakteri ilə bağlıdır. Onun elmi-pedaqoji fəaliyyəti üçün: elm, təhsil və maarifçilik ideyalarına bağlılıq, məqsədyönlülük və vətənpərvərlik, məsuliyyət mədəniyyəti və etika, məntiq və möhkəm iradə, tədqiqatların nəticələrinə istiqamətlənmə, elmi bilikləri sosial praktika ilə və milli maraqlarla birləşdirmək bacarığı xarakterikdir. F.T. Məmmədov Azərbaycan Milli Ensiklopediyasının xüsusi buraxılışı – fundamental “Azərbaycan” kitabının ekspertləri və yaradıcılarından biri olmuşdur. Burada onun tərəfindən respublikada ilk dəfə olaraq, Azərbaycan və rus dillərində kulturologiya haqqında məzmunlu elmi məqalə dərc edilmişdir.

Əminəm ki, professor Fuad Məmmədov mədəniyyət və elm tarixi sahəsində özünün yeni maraqlı və faydalı tədqiqatları ilə hələ bizi sevindirəcəkdir.

***Tofiq Nağıyev,***  
*elm sahəsində Dövlət mükafatı laureatı,*  
*akademik*

## MÜƏLLİFDƏN

Azərbaycan Respublikasında ruhi mədəniyyətin inkişafına böyük əhəmiyyət verilir. 12 noyabr 1995-ci ildə ümumxalq referendumunda qəbul olunmuş Konstitusiyada deyilir: “Azərbaycan dövləti mədəniyyətin, təhsilin, səhiyyənin, elmin, incəsənətin inkişafına yardım edir, təbiəti, xalqın tarixi, maddi və mənəvi irsini qoruyur... Hər kəsin mədəni həyatda iştirak etmək, mədəniyyət təsisatlarından və mədəni sərəvətlərdən istifadə etmək hüququ vardır... Hər kəsin yaradıcılıq azadlığı vardır. Dövlət ədəbi-bədii, elmi-texniki və başqa yaradıcılıq növlərinin azad həyata keçirilməsinə təminat verir”.

Heydər Əliyev mədəniyyəti yüksək qiymətləndirir və Azərbaycan cəmiyyətinin yaradıcı fəaliyyətinin inkişafına yardım etməyə çağırırdı. “Yüksək mədəniyyətə malik olan xalq həmişə irəli gedəcək, həmişə yaşayacaq, həmişə inkişaf edəcəkdir. Dünya, ümumiyyətlə, quruculuqla, tikib-yaratmaqla yaşayıb, inkişaf edib”, - deyə o qeyd edirdi.

Azərbaycanın Ümummilli lideri Heydər Əliyevin üçüncü minillik münasibətilə Azərbaycan xalqına müraciətində deyilir: “Bugün bütün bəşəriyyət, bütün xalqlar və millətlər yaxşı başa düşürlər ki, insanların ən böyük mənəvi dəyərləri olmaqla, mədəniyyət, elm və təhsil davamlı inkişafı təmin edən ən mühüm amillərdən biridir... Azərbaycanın hər bir vətəndaşı... böyük tarixi keçmişə, zəngin mədəniyyətə, yüksək mənəviyyata malik ölkəmizin həm keçmişinə, həm indisinə, həm də gələcəyinə böyük məsuliyyət hissi ilə yanaşmalıdır...”.

Milli mədəniyyətin inkişafına, rəhbərliyi dövründə ölkədə intellektual, siyasi, etik, hüquq, idarəetmə, iqtisadi, tibb, bədii, musiqi, şəhərsalma, ekoloji mədəniyyətin tərəqqisinin əhəmiyyətli yer aldığı Heydər Əliyev kursunun istedadlı davamçısı - Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev daim diqqət yetirir. İstehsal və istehlak mədəniyyətinin, fiziki və idman mədəniyyətinin, ailə, gənclər və uşaqların mədəniyyət səviyyəsi yüksəlir. Mədəni irsin qorunub saxlanması, informasiya mədəniyyəti və beynəlxalq mədəniyyətin, insan kapitalının inkişafı üçün, cəmiyyətdə elmi biliklərin yayılması, multikulturalizm siyasətinin təsdiqlənməsi, etibarlı gələcəyin formalaşdırılması üçün çox işlər görülür.

Azərbaycanda elm və təhsil, incəsənət və tibb, fiziki mədəniyyət və idman müəssisələri uğurla inkişaf edir, sosial-mədəni tərəqqiyə yardım edən yeni dövlət strukturları yaradılır. Son illərdə Azərbaycan dövləti başçısının fərmanları ilə Elm Fondu və Biliklər Fondunun, həmçinin Multikulturalizm Mərkəzinin yaradılması davamlı milli inkişaf, ilk növbədə, intellektual mə-

dəniyyətin inkişafı üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Dünyanın daha intensiv inkişaf edən mədəni paytaxtlarından biri kimi, respublikada ölkəmizin yüksək beynəlxalq reytinginə yardım edən irimiqyaslı beynəlxalq elmi forumlar, musiqi festivalları və idman tədbirləri keçirilir.

Əziz dostlar, fərdi və milli inkişaf üçün mədəniyyətin əvəzsiz dəyərini nəzərə alaraq, bu kitabda kulturologiya elmi haqqında, sosial fenomen olan mədəniyyət haqqında və sivilizasiya haqqında sizə qısa formada biliklər ötürmək istədim. Sistemli yanaşmaya əsaslanan bu universal biliklər şəxsiyyətin inkişafı və təkmilləşdirilməsi üçün zəruri olan mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və hüdudsuz imkanlarını düzgün dərk etməyə imkan verir. Onlar hər bir marağı olan insana öz elmi dünyagörüşünün genişləndirilməsi, intellektual və etik mədəniyyətinin, pozitiv həyat fəlsəfəsinin təkmilləşdirilməsi, həyat fəaliyyəti, özünüidarə mədəniyyəti, insanlararası və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin yaxşılaşdırılması üçün düzgün seçim etməyə yönəldilmişdir. Ümid edirəm, bu biliklər ailə mədəniyyətinin, həmçinin dövlət, iqtisadi və sosial idarəetmə mədəniyyətinin mühüm inkişaf məsələlərinin həllində hər bir vətəndaşa və ümumilikdə cəmiyyətə faydalı ola bilər.

Kitab həmçinin bütün səviyyələrdən olan rəhbərləri cəmiyyətin və dövlətin tərəqqisi üçün zaman və məkan daxilində zəruri olan insanın inkişaf imkanlarının bütöv mənzərəsinin kulturoloji görünüşü ilə yaraqlandırılması, Azərbaycanda milli maraqlara və “Biliklər cəmiyyəti” və “İqtisadi biliklər”in formalaşdırılması strateji məsələlərinə cavab verən bütün səviyyələrdə düzgün qərarların qəbul edilməsi məqsədini daşıyır. Kitabda nəzərdən keçirilən kulturoloji anlayışlar və formullar, universal metodologiya və metodlar, aktual milli inkişaf problemlərinin kulturoloji təhlili müxtəlif mədəniyyətlərin nümayəndələri və bir çox nəsillərin alimlərinin vərdisləri, texnologiyaları, məntiqi və tarixi təcrübəsini nəzərə alan mürəkkəb situasiyalara şüurlu yanaşma əsasında həyatın dəyişən tələbatlarını təmin etməyə yardıma yönəldilmişdir. Onlar konkret şəraitdə təşkilatların və müəssisələrin rəhbərlərinə seçimdə yaxud kəskin zaman çərçivələri ilə məhdudlaşan mürəkkəb situasiyada milli insan kapitalının inkişafı üçün daha səmərəli innovativ kulturoloji texnologiyaların işlənilib hazırlanmasında Azərbaycan Respublikasının davamlı inkişafının təmin edilməsi üçün yardım edə bilər.

Materiallar yüksək təfəkkür və davranış standartlarının, istehsal, əmək və xidmət mədəniyyətinin, menecment mədəniyyətinin işlənilib hazırlanması, liderlərin və rəhbərlərin idarəçilik bacarığının təkmilləşdirilməsi üçün istifadə oluna bilər. Onlar tarix, politologiya, iqtisadiyyat, idarəetmə, hüquq, antropologiya, etnologiya, psixologiya, filologiya, incəsənət, beynəlxalq münasibətlər və ictimai və humanitar fənlərin digər istiqamətləri sahəsində sis-

temli tədqiqatların həyata keçirilməsində, həmçinin təhsil, elm, incəsənət və iqtisadiyyatın təşkili və idarəçiliyi strategiyasının təkmilləşdirilməsi üçün yaradıcılıqla tətbiq edilə bilər.

Kitabın başlıca məqsədi – insanın intellektual və etik mədəniyyətinin inkişafı, dövlət quruculuğu və səmərəli idarəçilik üçün əvəzsiz əhəmiyyətə malik olan mədəniyyət haqqında elmin – kulturologiyanın mahiyyəti və hüdudsuz imkanları ilə oxucunu tanış etməkdir. Bu əhəmiyyət kulturologiyanın insanın inkişaf tələbatları, nailiyyətləri və texnologiyalarını, xüsusiyyətləri və qanunauyğunluqlarını, dinamikası, tendensiyası və imkanlarını əks etdirən universal biliklərin fərdi, sosial, milli və dünya səviyyəsində bütöv mənzərəsini yaratmağa imkan verməsi ilə şərtlənir. O, insan şüurunun dərk edilməsi və dəyişilməsinə yardım edir ki, onsuz insanları səmərəli idarə etmək olmaz. Deyilənləri nəzərə alaraq, dünya mədəniyyəti tarixinin, sivilizasiyaların inkişaf qanunları və texnologiyalarının, fərdi və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin, təfəkkür prosesləri və ictimai rəyin formalaşmasının kulturologi təhlili müasir sosial mühəndisliyin, tarixi proseslərin düzgün dərk edilməsi və səmərəli idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsinin, gələcəyin proqnozlaşdırılması və qurulmasının əsasını təşkil edir. Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının aparıcı ideoloji və elmi-maarifçi inkişaf amilinə çevrilərək, kulturologiya insanların kreativliyinin yüksəlməsinə yardım edir. Sosial-iqtisadi tərəqqi, həyat rifahı və keyfiyyəti mənbəyi olan “biliklər cəmiyyəti”nin formalaşması şəraitində, elmi tədqiqat yolu ilə əldə edilən kulturoloji bilik insanın, cəmiyyətin və dövlətin təşkeleddici inkişaf prinsipinə çevrilir, yaradıcı fəallığın yüksəlişinə müsbət təsir göstərir. Toronto Kanada universiteti nəzdindəki “Martin Prosperity Institute” institutunun direktoru Riçard Florida və Alberta Kanada universitetinin professoru, kulturoloq Ni-ko Şter əmindirlər ki, bəşəriyyətin gələcəyi “biliklər cəmiyyəti”nin və “kreativ sinfin” – “gələcəyi dəyişdirən insanların” olacaq.

Dünya sivilizasiyasının müasir inkişaf mərhələsində mədəniyyət haqqında elm kimi kulturologiya XXI əsrin aparıcı elmi paradigması olmuşdur. Özünün universal xarakteri sayəsində kulturologiya onu müasir “elmlərin şahzadəsi” edən böyük tədqiqat imkanlarına malikdir. Kulturoloji biliklər, səriştəlilik və məsuliyyət uğurlu və davamlı inkişafın şərtidir. Bugün universal kulturoloji biliklər olmadan elm və texnologiyanın, tibb və ekologiyanın, dövlət idarəçiliyi və hüquq sisteminin inkişaf tələbatlarını təmin etmək üçün lazım olan təhsilin yüksək keyfiyyətini də təsəvvür etmək çətindir. Bugün kulturoloji biliklər eyni zamanda sənaye və kənd təsərrüfatı istehsalı, tikinti və nəqliyyat, ticarət və xidmət sahəsində ixtisaslaşdırılmış fəhlə qüvvəsi resurslarının formalaşdırılması üçün lazımdır. Əmək bazarı tələbatları-

na uyğun olaraq mütəxəssislərin yenidən hazırlığı da müxtəlif sənət və maraq insanlarında universal kulturoloji biliklərin formalaşdırılmasını tələb edir. Bu məsələnin aktuallığı, işçilərin əsas kapital kimi nəzərdən keçirilməli olan əqli əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini müasir iqtisadiyyat üçün başlıca hesab edən Piter Drukerin nəzəriyyəsi ilə də təsdiqlənir. Akademik A.S. Zapesotski qeyd edir ki, “son zamanlar kulturologiyanın xüsusiyyətlərini daha çox hüquq elmi əldə edir. İqtisadiyyat sahəsində son illərin Nobel mükafatlarının əksəriyyəti aydın ifadə olunan kulturoloji aksentlər olan əsərlərə verilmişdir”.

Kulturologiyanın geniş diapazonu əsasən onun fənlərarası xarakteri və öyrənilən obyektə sistemli yanaşması ilə izah olunur. Bu fundamental elm həm də bir çox sosial, humanitar və təbiyyat elmlərinin nailiyyətlərini özündə birləşdirir. Bu, tarix və fəlsəfə, antropologiya və psixologiya, arxeologiya və etnoqrafiya, sosiologiya və politologiya, iqtisadiyyat və hüquqşünaslıq, coğrafiya və ölkəşünaslıq, səhiyyə və ekologiya, diplomatiya və dinşünaslıq, filologiya və dilçilik, sənətşünaslıq və pedaqogikadır. Bununla yanaşı kulturologiya mədəni və sosial antropologiya, etnologiya, mədəniyyət tədqiqatlarını və qərblərdə yayılmış, insanı və cəmiyyəti öyrənən digər qarşılıqlı əlaqəli tədqiqat istiqamətlərini də əhatə edir. Bu zaman elmin ənənəvi sahələrini dəyişməyərək, o özünün metodologiyasına, tədqiqat obyekti və predmetinə malikdir. Kulturologiyanın obyekti - yaradıcı insan fəaliyyəti, onun tarixi və pozitiv nailiyyətləridir. Kulturologiyanın predmeti – cəmiyyət, dövlət, elm, təhsil, idarəetmə, siyasət, beynəlxalq münasibətlər, incəsənət, iqtisadiyyat, etika, hüquq, həyat tərz, həyat təminatı sistemləri, din, şəxsiyyət, ailə münasibətləri, informasiya və mətbuat, qeyri-hökumət təşkilatları, muzey işi və bir çox digərləridir. Eyni zamanda mədəniyyətin arxitekturası və semantikas, baza arxetipləri və obrazları, mentallıq, dəyər-normativ və simvolik məzmun, ənənələr və innovasiyalar, mədəniyyətin dinamikasında qorunma və dəyişiklik prosesləri, sivilizasiyaların təhlili və mədəniyyətlərin dialoqu kimi ənənəvi tədqiqat problemləri müasir kulturologiyanın görüş dairəsindədir.

Kulturologiyanın sistemli yanaşmaya əsaslanan nəzəri və metodoloji instrumentarisi insan mədəniyyətinin dərin qatlarını açmağa, müxtəlif mədəniyyətlərdə ümumi və fərqli olanı müəyyən etməyə, həm eyni bir mədəniyyətdə, həm də dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının polietnik sahəsində insanlar arasında uğurlu strateji kommunikasiyaya daha optimal yolları və yanaşmaları aşkar etməyə imkan verir. Kulturologiya yalnız bəşəriyyət tərəfindən qazanılmış tarixi nailiyyətləri bilməklə insanı zənginləşdirməyə deyil, həm də insanın inkişaf vasitəsi və məqsədi olan ruhi mədəniyyətin mahiyyə-

ti, xüsusiyyətləri, inkişaf qanunları, texnologiyaları və yeni imkanlarının düzgün dərk edilməsinə yardım edir. O, şəxsiyyət, ailə, şəxsiyyətlərarası və beynəlxalq münasibətlərdən tutmuş cəmiyyət, dövlət mədəniyyəti, siyasi və idarəetmə mədəniyyətinədək müxtəlif məqsədləri işləyib hazırlamağa qadirdir. Bunun sayəsində kulturologiyanın fundamental nailiyyətlərinin öyrənilməsi və şüurlu, yaradıcı istifadəsi insan təbiətinin, insan cəmiyyətinin inkişaf qanunlarının, insanların xarakterləri və davranışının, gələcəyin proqnozlaşdırılması və insanın xoşbəxtliyi üçün yeni imkanların açılmasını daha yaxşı dərk etməyə yardım edir. Bunun sayəsində təhsil və maarif sistemi vasitəsilə müasir kulturologiya elminin nailiyyətlərinin yayılması obektiv tələbatla çevrilir. Bu tələbatın təmin edilməsi bəşəriyyətin müxtəlif həyat sferalarının mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi və nailiyyətləri haqqında Azərbaycan cəmiyyətinin biliklərinin inkişafına, insanın tərəqqi qanunları və texnologiyalarının düzgün dərkinə, mütəxəssislər, vətəndaşlar, siyasətçilər və idarəçilərin inkişafı üçün lazım olan faktlar, hadisələr və insanların elmi əsaslanmış qiymətləndirilməsinə, yeni imkanları görmə və təhlükəsiz gələcəyin qurulmasına yardım edəcəkdir.

Milli kulturologiyanın innovativ inkişaf konsepsiyasını işləyib hazırlayan zaman, biz, ilk öncə Lesli Alvin Uayt, Abraham Harold Maslou, Osvald Şpenqler, Arnold Toynbi, Dmitri Lixaçov, Alfred Adler və başqaları kimi tanınmış kulturoloqların nəzəriyyələri və elmi işləmələrinə əsaslanmışıq. Baza ideyası qismində əsasən kulturologiyanın banisi, görkəmli Amerika alim-antropoloqu Lesli Uaytın (1900-1975) qanunu istifadə olunmuşdur ki, bu qanuna əsasən “insanın davranışı onun mədəniyyətinin dəyişməsi ilə dəyişir”.<sup>1</sup> Bununla yanaşı görkəmli Amerika psixoloqu, transpersonal psixologiya banisi Abraham Maslounun (1908-1970) “mədəniyyət və insan” konsepsiyası tərəfimizdən öyrənilmişdir. A. Maslou mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi ölçüsü qismində onun insanın tələbatlarını təmin etmək və şəxsiyyətin potensial qabiliyyətlərinin sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılması xüsusiyyətini müəyyən etmişdir. Maslou tərəfindən işlənib hazırlanmış “ideal cəmiyyət” modeli insanın harmoniyası, təhlükəsizlik prinsipləri, mədəniyyətin sosial institutlarının humanistcəsinə yenidən qurulması və insanların şüurunun dəyişdirilməsi yolu ilə qabiliyyətlərin və özünü reallaşdırmanın maksimal imkanlarının inkişaf prinsipləri əsasında

---

<sup>1</sup> Uayt tərəfindən yeni dünyanın – insanın ekstrasomatik (üstbioloji) sistemi kimi, mədəniyyət dünyasının aşkar edilməsi onu belə bir əqidəyə gətirdi ki, “vaxt gələcək, elm üçün əhəmiyyətinə görə bu mədəniyyət kəşfi eynilə Kopernikin heliosentrik nəzəriyyəsi və Yer üzərində bütün həyat formalarının hüceyrə əsasının kəşfi kimi yüksək qiymətləndiriləcəkdir”.

qurulmuşdur. “Fərdi psixologiya” məktəbinin banisi, Avstriya psixoloqu Alfred Adler (1870-1937) hesab edirdi ki, insanın psixologiyası fizioloji və bioloji səbəblərlə deyil, əsas etibarilə, onun sosial həyat fəaliyyəti şəraiti ilə izah olunmalıdır. Adlerə görə insanın davranışı əsasən onun hakimiyətə və üstünlüyə can atması ilə motivasiya olunur. Lakin üstünlüyün əldə edilməsi prinsipi müxtəlif mədəniyyətlərdə və fərqli sosial mühitdə müxtəlif formalara malik ola bilər. Bu zaman mühitdən, insanın məqsədləri və mədəniyyətdən asılı olaraq üstünlüyə can atma, həm fərdin yaradıcı nailiyyətlərinin, həm də antisosial davranışının mənbəyi ola bilər.

Kulturoloji tədqiqatlar prosesində müəllif, şəxsiyyətlərin və liderlərin inkişafı, müxtəlif professional xarakterli problemlərin sistemli və situasiyalı təhlili üçün kulturologiyanın imkanlarını təsdiqləyən dünya kulturoloji fikri ilə daha geniş surətdə tanış olmağa çalışmışdır. Tədqiqatlar göstərdi ki, mədəni standartlara və inkişaf tələbatlarına, insanların gözləmələrinə uyğunluq nöqtəyi-nəzərindən mədəniyyətin verifikasiya edilmiş (təsdiqlənmiş) qiymətləndirilmə vəziyyətini nəzərdə tutan kulturoloji ekspertizanın həyata keçirilməsi üçün kulturologiya səmərəli əsasdır. Nəticədə məlum oldu ki, insanın konkret və mürəkkəb inkişaf və idarəetmə problemlərinin təhlilinə sistemli kulturoloji yanaşma cəmiyyətin modernləşdirilməsi, şəxsiyyətin, sosial-mədəni siyasətin təkmilləşdirilməsi, innovativ modellərin və səmərəli idarəçilik paradigmalarnın qurulması üçün geniş imkanlar açır. Q.V.F. Hegel, J.J. Russo, F.M.A. Volter, İ.V. Höte, D. Neru, E. Taylor, 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, Lütüfi Zadə, həmçinin T. Parsons, H. Hesse, V. Diltey, İ. Saburo, E. Orteqa-i-Qasseta, İ. Herder, Q. Zimmel, P. Sorokin, A. Veber, D. Bella, A. Berqson, J. Attali, E. Auerbax, V. Vindelband, R. Merton, E. Munye, T. Nakane, V. Ostvald, T. Şarden və digər tanınmış alimlər, yazıçılar və maarifçilərin əsərləri ilə, Frankfurt və “Annallar” məktəbinin tədqiqatları ilə tanış olmaqla buna əmin olmaq çətin deyil. N. Konrad, M. Baxtin, V. Vernadski, Q. Vernadski, L. Qumilev, N. Berdyayev, M. Blok, H. Rerix, V. Muravyov, M. Kaqan, L. Kertman, A. Petrov, Q. Volkov, D. Lixaçov, M. Kim, V. Masson, Y. Jdanov, H. Zlobin, V. Mejuyev və digər Rusiya alimləri kulturologiyanın elmi və praktik əhəmiyyətini dərk etməkdə bizim üçün əhəmiyyətli əsərlər yaratmışlar.

Mədəniyyət haqqında elm kimi kulturologiyanın mənbəyi XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəlinə aid edilə bilər. Hələ XIX əsrin sonunda Qərbin elmi dairələrində mədəniyyət haqqında elmlərin yolları və məqsədləri barədə gözlənilən nəticələri verməyən müzakirə aparılmışdır. Bu dövrdə neokantian Baden



məktəbinin banilərindən biri, alman filosofu Henrix Rikkert (1863-1936) mədəniyyət haqqında elmin düzgün dərk olunması zəruriliyinə diqqət yetirdi. 1911-ci ildə Sankt-Peterburqda H. Rikkertin “Təbiət haqqında elmlər və mədəniyyət haqqında elmlər” adlı kitabı nəşr olundu. Alman alimi kitabda qeyd edir ki, İ. Kant, G.V. F. Hegel və alman klassik fəlsəfəsinin digər nümayəndələri tərəfindən verilən ümumi anlayışlara baxmayaraq, əvvəlki dövürün cəhdləri “mədəniyyət haqqında elmlərə onları müəyyən etmək və vəzifələrini aydınlaşdırmaq üçün kömək etmədi”. Henrix Rikkert vahid tam olan gerçəkliyin təbiət haqqında elmlərin və mədəniyyət haqqında elmlərin daxil olduğu vahid bir elmlə də öyrənilə biləcəyi haqqında fikir yürütdü. Bu zaman təbiət elmlərinin tədqiqatı “mədəniyyət” termini ilə birləşən obyektlərin tədqiqatı ilə tamamlanmalıdır. Beləliklə, gerçəkliyin öyrənilməsi tarixi metodun xüsusi yer tutduğu təbiət haqqında və mədəniyyət haqqında elmlərlə həyata keçirilməlidir.

Henrix Rikkert mədəniyyəti ruhi və maddi həyatın vəhdəti və bilavasitə insan tərəfindən yaradılan, onun tərəfindən qiymətləndirilən məqsədlərə uyğun hərəkət edən, yaxud onunla bağlı dəyər naminə şüurlu surətdə yetişdirilən, təbiətə zidd olan kimi nəzərdən keçirirdi. Mədəniyyətin dəyişməz mahiyyəti haqqında danışaraq, özünün çox dəyərli konsepsiyasında o qeyd edirdi ki, “bütün mədəniyyət təzahürlərində biz hər zaman insan tərəfindən qəbul edilmiş hansısa bir dəyərlərin təcəssümünü görürük ki, bu təzahürlər onlardan ötrü yaradılmışdır. ...Bu səbəbdən mədəniyyət obyektlərində dəyərlər gizlədilmişdir”. Mədəniyyətin yüksək mənasını cəmiyyətin maraqlarında yaradılan rifah kimi görürək, alim eyni zamanda qeyd edirdi ki, “onda gizlədilən dəyərdən uzaqlaşsaq, istənilən mədəniyyət təzahürü, həm də təbiətin tərkib hissəsi kimi, təbiətlə əlaqədə nəzərdən keçirilməlidir”.

Mədəniyyəti tədqiq edən elmin qeyd olunması üçün “kulturologiya” termini ilk dəfə 1909-cu ildə XX əsrin ən nəhəng elm və naturfəlsəfə islahatçısı, Nobel mükafatı laureatı, şüuru enerji kimi, mədəniyyətin funksiyasını isə enerjinin saxlanması və qorunması kimi nəzərdən keçirən tanınmış alman fizik-kimyəçisi və filosofu Vilhelm Ostvald tətbiq etmişdir. Özünün “Mədəniyyət haqqında elmin energetik əsasları” (1909) əsərində V. Ostvald həyat fəaliyyətini transformasiya olunmuş təbii enerji forması kimi müəyyən etmişdir. Energetizm ideyasını irəli sürürək, o, təbiət və mədəniyyət fəlsəfəsinin əsas mahiyyətini onunla əlaqələndirir, və enerjini əbəs yerə sərf etmədən, mədəniyyət vasitəsilə ondan düzgün istifadə etməyin zəruriliyinə diqqət yetirir. Mədəniyyəti bəşəriyyətin tərəqqisinə xidmət edən amillərin vəhdəti kimi nəzərdən keçirərək, V. Ostvald sivilizasiyalarda baş verən real prosesləri öyrənmək üçün mədəniyyət haqqında elmin yaradılması zəruriliyi haqqında elan

etdi. Cəmiyyət haqqında elmin, biologiyanın xüsusi tarixi hadisəsi olaraq, psixofiziologiyadan az fərqləndiyini hesab edərək, 1915-ci ildə V. Ostvald XX əsrin elmləri sırasında kulturologiyanın yerini müəyyən etdi.

Elmin inkişafı hər zaman çətin, ağır yolla gedir. Prof. Q. Qrenevskinin haqlı olaraq qeyd etdiyi kimi, “yalnız evin tikintisi fundamətdən başlayır, elmin tikintisində isə onun əsasları adətən çox gec üzə çıxır”. İntegral elm kimi müasir kulturologiyanın banisi 1949-cu ildə dərc olunmuş məşhur “Mədəniyyət haqqında elm” kitabının müəllifi, Amerika antropoloqu Lesli Alvin Uayt (1900-1975) hesab olunur. Uayt mədəniyyəti insanın enerjisi ilə şərtlənən bütöv, təşkilati, qarşılıqlı əlaqəli və inteqrasiya olunan, texnoloji (aparıcı), sosial və ideoloji yarım sistemlərdən ibarət, bütövlükdə insanın həyat fəaliyyətini təmin edən sistem kimi nəzərdən keçirirdi. L.A. Uaytın kulturologiyanın bərqərar olması və inkişafında əsas töhfəsi mədəniyyətin yeni anlayış konsepsiyasının yaradılması, mədəniyyətin təkamül konsepsiyasının yenidən mənalandırılması və bəşəriyyətin mədəniyyətinin təhlili üçün onun tətbiq edilməsi, eyni zamanda kulturologiyanın mədəniyyət haqqında elm kimi əsaslandırılması oldu. Amerika alimi ilk dəfə yalnız “kulturologiya” terminini əsaslandırır və kulturologiyanın predmet sahəsini müəyyən etmədi, həm də mədəni inkişaf qanunauyğunluqlarını açmağa imkan verən – *mədəniyyətin tədqiqi üçün sistemli yanaşmanı* təklif etdi. O göstərdi ki, elmlərin inteqratoru olmaqla, kulturologiya tədqiqatın yeni məntiqini və yeni keyfiyyətini verir.

Tədqiqatlarının pioner xarakteri onun Luizan, Kolumbiya və Çikaqo universitetlərində etnologiya, antropologiya, tarix, fəlsəfə, sosiologiya, biheviolist psixologiya və psixiatriyanı öyrənərək, sonradan Miçiqan universitetinin professoru olmaqla, mədəniyyətin təkamülü problemlərinin sistemli təhlili məqsədilə bu elmlər vasitəsilə əldə olunan bilikləri ilk dəfə sintezləşdirməsi ilə şərtlənir. Uayta görə, mədəniyyətin və sivilizasiyanın hər bir mərhələsi əvvəlki tarixi pillənin əsasında inkişaf edir. Bu zaman əsası Ə. Taylor, L. Morqan tərəfindən qoyulmuş mədəni antropologiyayı dirçəldərək, L.A. Uayt göstərdi ki, mədəni təkamül nəzəriyyəsi Darvinin bioloji təkamül nəzəriyyəsi ilə əlaqəli deyil, özünün kökləri ilə Horasiya və İbn Halduna, Yum, Kondors, Kant, Herder, Bahofenə, Konta və biologiyaya münasibəti olmayan bir çox digər alimlərə gedib çıxır. O göstərdi ki, əgər heyvanlarda davranış determinantı kimi bioloji orqanizm çıxış edirsə, insanın davranışı ekstrasomatik (üstbioloji, insanın orqanizmi ilə əlaqədar olmayan) amilin, yəni “onun mədəniyyətinin dəyişməsi ilə bərabər dəyişir”.

Alim, insanın fikirləri, hərəkətləri, predmetləri və işarələri simvolik olaraq qəbul etmək kimi unikal qabiliyyətinə diqqət ayırdı. O göstərdi ki, əgər

psixologiya simvolizə olunmuş predmetləri “somatik” ölçüdə, yəni insanın bioloji orqanizmi ilə qarşılıqlı əlaqədə nəzərdən keçirirsə, kulturologiya, obyektiv dünya haqqında ekstrasomatik (üstbioloji – F.M.) elm kimi insanın həyat fəaliyyəti ilə bağlı olan simvolik predmetlər və təzahürlərin bütün tamlığını öyrənməlidir. Maddi predmetləri mədəniyyət komponentləri qismində tanımayan antropoloqların yanaşmalarını maddi mədəniyyətin inkarını absurd hesab edən etnoqraflar və arxeoloqların yanaşmaları ilə sintezləşdirərək, Uayt ilk dəfə ideyalar və münasibətləri, xarici təsir və maddi predmetləri daxil edən ruhi və maddi reallıq olan mədəniyyət haqqında bütöv təsəvvür verməyə nail oldu. Bununla yanaşı belə yanaşma mədəniyyətdən asılı olaraq insanın davranışının mahiyyəti və xarakterini açmaq imkanını verdi. Uayt tərəfindən o “nə vaxtsa Kopernikin heliosentrik sistemi yaxud bütün həyat formalarının hüceyrə əsasının kəşfi ilə bir sırada dayanacağı” kimi qiymətləndirildi.

Uaytın düşüncələrinin ədalətliliyi və məntiqliyi sosiologiyanın atası, orta əsr müsəlman alimi, görkəmli kulturoloq adlandırmağın qanunauyğun olduğu İbn Haldunun (1332-1406) baxışları ilə təsdiqlənir. İbn Haldun qeyd edirdi ki, insana düşünmək qabiliyyəti (intellekt – F.M.) verməklə, Allah onu “insanın kamilliyinin əsası, nəcibliyinin ən yüksək zirvəsi və hər şeydən üstün etmişdir”. Əgər heyvanlar ətraf aləmi istisna olaraq eşitmə, görmə, qoxubilmə, dadbilmə və təmas hissələri vasitəsilə mənimsəyirlərsə də, öz ağılı sayəsində “insan bundan başqa, hissi qavramasının ardınca gələn təfəkkürü vasitəsilə özündən xaricdə olanı mənimsəmək qabiliyyətinə malikdir...” Bu təfəkkür üç növ ola bilər. Birincisi – insan tərəfindən təbii hadisələrin və özünüidarə məqsədilə cəmiyyətdə qoyulan qaydaların dərk edilməsini, yaşamaq üçün vəsait əldə etmək, faydalı və zərərli olanı ayırd etmək bacarığını ifadə edən “fərqləndirici qabiliyyət” (adi təfəkkür - F.M.). İkincisi – insanların həyatına praktik fayda gətirən, sosial təcrübənin mənimsənilməsinə əsaslanan təfəkkür – “təcrübəyə əsaslanan təfəkkür”. Üçüncüsü – hissi qavrama ilə birbaşa əlaqəsi olmayan, elmi idrakın və yeni elmi biliklərin işlənməsi sayəsində ümumi və xüsusi təsəvvürlərdə mövcud olan haqqında təfəkkürün kamilliyi ilə xarakterizə olunan - “abstrakt yaxud “təmiz” təfəkkür”. Beləliklə, burada “insanın kamilliyi, nəcibliyi və üstünlüyünün başlanğıcı” kimi onun əqli, intellektual mədəniyyətinin başlıca əhəmiyyəti göstərilmişdir.

Bütöv sosial sistem kimi mədəniyyətin inkişaf problemlərinin kulturoloji təhlili, bu məqsədlə Lesli Uayt tərəfindən təklif olunan sistemli yanaşma olmadan mümkün deyil. Həyat göstərdi ki, qarşılıqlı əlaqəli, qarşılıqlı asılılıq və ziddiyyətli dünyaya xas olan fasiləsiz hərəkət və dəyişikliklər – onların vaxtında korrekt edilməsi və obyektiv həyat tələbatlarına uyğun olaraq tək-

milləşdirilməsinə imkan verən insan cəmiyyətinin inkişaf proseslərinin zaman və məkan daxilində permanent (daimi) sistemli təhlilini tələb edir. Bütövlük, quruluş iyerarxiyası, strukturlaşdırma, çoxluq və sistemlilik prinsipi-nə əsaslanan sistemli yanaşmanın dəyəri ondan ibarətdir ki, o, obyekt bütöv, qarşılıqlı əlaqəli sistem kimi nəzərdən keçirməklə, insanın həyat fəaliyyətinin inkişaf problemlərinin daha səmərəli və harmonik həlli məqsədilə, qanunauyğunluqları və qarşılıqlı əlaqələri aşkara çıxarmağa imkan verir. Baniləri - A.A. Boqdanov, L. Fon Bertalanfi, Edvard de Bono, Lindon la Ruş, Q. Saymon, P. Druker və başqalarının olduğu hesab edilən sistemli yanaşmanın yaradılması XX əsrin birinci yarısına aid edilir. Keçən əsrin 50-ci illərindən başlayaraq sistemli yanaşma qərb ölkələrinin dövlət idarəçiliyi nəzəriyyəsinin də əsası oldu. Öyrənilən problemə sistemli yanaşmanın üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, tədqiqat predmetini - onun bütün ölçüləri, proyeksiyaları, əlaqələri və situasiyalarında müfəssəl, həcmli şəkildə görmə imkanını verir ki, bu da problemin düzgün qiymətləndirilməsi və düzgün həllinə yardım edir. Həmçinin sistemli yanaşmaya alternativ hələlik sadəcə ona görə yoxdur ki, bütün təbiət və insan aləmi, hətta vaxtilə “bölünməz” olan atom da sistemlərdən ibarətdir.

Tədqiq olunan obyektlərin təhlilinə sistemli kulturoloji yanaşmanın səmərəliliyinin ən parlaq nümunələrindən biri, görkəmli alman alimi Maks Veberin (1864-1920) yaradıcılığının nəticələridir. İdarəçilik nəzəriyyəsi inzibati məktəbinin nümayəndəsi olmaqla o, həm sosioloq, həm iqtisadçı, həm tarixçi, həm filosof, həm kulturoloq, həm hüquqşünas idi. Kulturologiyanın hələ elm kimi yaranmasından xeyli əvvəl Maks Veber idarəetmə mexanizmlərinə kulturoloji baxışı ilə fərqlənirdi və təşkilati proseslərin kulturoloji şərhinə əsaslanırdı.

Kulturologiyanın yüksək elmi və praktik əhəmiyyətini, hər yerdə mövcudluğunu görkəmli Amerika alimi, kibernetikanın banisi, təfəkkürü və yanaşmasının bizim seçimimizə də təsir etdiyi Norbert Vinerin timsalında da müşahidə etmək olar. Qeyd etmək maraqlıdır ki, 1948-ci ildə, təxminən Lesli Alvin Uayt mədəniyyətin bütöv sosial sistem kimi anlamının əsasını qoymuş “Mədəniyyət haqqında elm” kitabını dərc etdirərkən (1949), Norbert Viner yeni elmin – kibernetikanın yarandığını göstərən “Kibernetika, yaxud heyvanda və maşında idarəetmə” məşhur kitabını nəşr etdirmişdir. Universal bilikləri, pozitiv dünyagörüşü və azad yaradıcılığı ilə fərqlənən, geniş profilli “alim-romantik” kimi, Viner – riyaziyyat, biologiya, fiziologiya, tibb, psixologiya, sosiologiya və s. kimi müxtəlif elmlərin nümayəndələrini birləşdirən seminarlarda həvəslə iştirak edirdi ki, bu da onda müasir elmin problemlərinə geniş (kulturoloji – F.M.) yanaşmanın formalaşmasına

yardım etmişdir.

Norbert Viner elmlərin sıx birliyi və inteqrasiyasının lazımlığını, tədqiqatlar zamanı sistemli yanaşma və sintezin, universal elmi metodologiyanın, alimlərin səylərinin birləşdirilməsinin vacibliyini başa düşürdü. Şerti olaraq ayrı-ayrı istiqamətlərə ayrılmış elmlərin birliyində dərin inama malik olaraq o, elmləri fundamental və tətbiqi elmərə bölünməsinin əleyhinə çıxış edirdi. Özünün avtomatlaşdırılmış idarəçilik modellərinin qurulması zamanı Viner təbiətdən öyrənməyə çalışırdı, xaosla mübarizə qaydası şəraitində insanın imkanlarını məhdudlaşdıran stoxastik təbiətsünaslıq fəlsəfəsinə (yəni təbiətdə təsadüflər fəlsəfəsinə – F.M.) üstünlük verərək, canlı varlıqların bir-birindən asılılığını, mahiyyət məntiqini və funksiyalarının xüsusiyyətlərini istifadə edirdi. Xaosla mübarizədə real qüvvə olan elmi biliklərə əsaslanaraq, daimi həyat dəyişikliklərini və insanın dərk etmə və idarə etmə imkanlarının məhdudluğunu nəzərə alaraq, alim tərəqqiyə nail olmağa yardım edən faydalı iş əmsalının yüksəldilməsi və əmək entropiyasının azaldılmasının sabit idarəçilik formalarını inadla axtarırdı. Norbert Viner məşinlarda, canlı orqanizmlərdə və cəmiyyətdə idarəçilik və əlaqə proseslərinin bənzərliyini aşkar etdi. Bu əlaqənin mahiyyəti - məlum ehtimallarla verilmiş iki və daha artıq mənalarda arasında düzgün davranış (həll) seçimi kimi nəzərdən keçirilən informasiyanın, yəni müxtəlif siqnalların, bildirişlərin, məlumatların ötürülməsi, qorunması və emalındadır. Kibernetika haqqında, yəni ümumi təşkil etmə, idarə etmə və əlaqə nəzəriyyəsi haqqında fikir buradan meydana çıxmışdır. Bu nəzəriyyədə bilik (informasiya) entropiyanın (xaosun) azaldılması amili kimi çıxış edir. Vinerin sayəsində keçən əsrin 50-ci illərində kibernetika dünyada – informasiyanı qəbul etməyə, saxlamağa və emal etməyə və onu idarə etmək və nizamlamaq üçün istifadə etməyə imkan verən elm kimi tanındı. Bu elmin predmeti – həm istehsal fəaliyyəti və təbiət elmlərində, həm də cəmiyyətdə yer alan mürəkkəb dinamik sistemlərdə baş verən idarə etmə proseslərinin öyrənilməsi, əsas məqsədlərindən biri isə - insan əməyinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün mürəkkəb proseslərin elmi idarə etmə metodlarının axtarışı oldu.

Öz xüsusi mədəniyyət konsepsiyamızı işləyib hazırlayan zaman, tərəfimizdən keçən əsrin 80-ci illərində Roma Klubu, Perspektiv Tədqiqatlar İnstitutlarının Beynəlxalq Federasiyası, Sistemli Tədqiqatlar Beynəlxalq İnstitutu və s. kimi nüfuzlu qeyri-hökumət təşkilatlarının tədqiqatlarının mühüm istiqaməti olan, geniş yayılmış davamlı inkişaf konsepsiyası da nəzərə alınmışdır. Roma Klubunun məşhur “Artımın həddi” məruzəsinin müəllifləri – Donella D. Medous, Dennis L. Medous, Jordan Randers və Vilhelm V. Berens dünya əhalisi, sənayeləşdirmə, ətraf mühitin çirkləndirilməsi, ərzaq

istehsalı və resursların tükənməsi kimi müasir sivilizasiyanın dəyişən kəmiyyətlərini təhlil edərək, təbiət, insan və cəmiyyət arasındakı disbalansları (uyğunsuzluqları) aradan qaldırmağın, və yeni, resursları qoruyan və ekoloji cəhətdən təmiz texnologiyaların tətbiq edilməsi hesabına davamlı inkişafa nail olmanın konkret yollarını təklif etmişlər.<sup>2</sup>

Söhbət sosial-iqtisadi problemlərin həlli və ətraf mühitin qorunub saxlanması arasında balans təmin etmək zərurətinə əsaslanan sivilizasiyanın inkişaf modelindən gedir. “Davamlı inkişaf” termini ilk dəfə 1987-ci ildə Qru Harlem Bruntlandın rəhbərliyi ilə BMT-nin ətraf mühit və inkişaf üzrə Ümumdünya komissiyası tərəfindən “Bizim ümumi gələcəyimiz” məruzəsində istifadə olunmuşdur. Onun vasitəsilə cəmiyyətin elə bir inkişaf modeli göstərilirdi ki, burada insanların indiki nəslinin həyati problemlərinin təminatı gələcək nəsillərin bu imkandan məhrum edilməsi hesabına əldə olunmur, bu isə fikrimizcə, ruhi mədəniyyətin mühüm rolunu qeyd edir.

İnsanın və təbiətin inkişaf problemlərinə sistemli yanaşmanı, harmoniyanı, cəmiyyətin həyat təminatı sistemlərinin saxlanması ilə insanların həyat keyfiyyətinin təminatına yönəldilmiş proseslərin və dəyişikliklərin uyğunluğunu və balansını nəzərdə tutan davamlı inkişaf konsepsiyası tərəfimizdən Azərbaycanın tələbatları və ruhi və maddi mədəniyyətin kulturoloji tamlığı prizmasından nəzərdən keçirilmişdir. Respublikanın davamlı inkişaf problemlərinin kulturoloji ölçüdə diqqətlə dərk edilməsi milli inkişafın davamlılığının, ilk növbədə, intellektual (elm, təhsil və maarif), iqtisadi, etik, idarəçilik, ekoloji, hüquq mədəniyyətinin, o cümlədən daxili inkişafın zamani qismində çıxış edən sülh və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin inkişaf problemlərinə sistemli yanaşma ilə şərtlənmişdir.

Deyilənləri nəzərə alaraq hiss etmək çətin deyil ki, insanların yüksək ruhi mədəniyyətinin inkişafı cəmiyyət və dövlət üçün böyük siyasi əhəmiyyət kəsb edir. İnsanların əsasən sosial davranışını müəyyən edən ruhi mədəniyyət ictimai münasibətlərin sabitliyi və təhlükəsizliyinin baza amillərindən biri olmuş, biridir və olacaqdır. Və buradan aydın olur ki, insanların mədəni səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, gözlənilməyən situasiyalarda onların davranışları sosial cəhətdən daha pozitiv ola bilər, çünki mədəni insanın davranışı onun bilikləri, prinsipləri və dəyərləri ilə müəyyən olunur.

Kitabın elmi redaktoru, Azərbaycan Dövlət mükafatı laureatı, akademik Tofiq Nağıyevə kitabın hazırlanması ideyasına və elmi redaktəsinə görə təşəkkürümü bildirirəm.

---

<sup>2</sup> Sonralar bu ideya Dünya Mədəniyyəti Beynəlxalq Universiteti “İnsanın və təbiətin ekologiyası” fakültəsinin strukturunun planlaşdırılması zamanı tərəfimizdən istifadə olunmuşdur.

Dəyərli tövsiyələrə görə kitabın elmi rəyçilərinə: professor Olqa Astafyevaya, Azərbaycanın əməkdar müəllimi, dosent Tahir Behbudova və fəlsəfə elmləri doktoru Mübariz Süleymanlıya təşəkkür edirəm.

İşləmək üçün şəraitinin yaradılması və kitabın hazırlanmasına dair faydalı məsləhətlərinə görə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının rektoru Urxan Ələkbərova və Akademiyanın Tarix kafedrasının kollektivinə, həmçinin “Simurq” AMA-nın rəyasət heyəti və ekspert-məşvərət şurasının üzvlərinə təşəkkür edirəm.

Həmçinin kitabın tərcüməsi, redaktə olunması və çapa hazırlanmasında vicdanlı əməyinə görə “Simurq” Beynəlxalq kulturoloji jurnalın redaktoru Şəlalə Kəsəmənliyə minnətdarlığımı bildirirəm.

Kitabın nəşr olunmasında sponsor dəstəyinə görə AG Telekom (Katv 1) kompaniyasının prezidenti Samir Qurbanova xüsusi minnətdarlığımı ifadə edirəm.

Kitabın kulturoloji simvolları haqqında bir neçə söz:

Yuxarıya doğru qalxan “yeddi pillə” - “Homo sapiens” tipli yeni, ağıllı, şüurlu insanın təkmilləşməsi və elm, təhsil, tərbiyə və kulturoloji maarifçiliyin əsas rol oynadığı insanların akkulturasiyası və inkulturasiyası vasitəsilə onun “Homo culturalis” tipli mədəni insana çevrilməsi yolunu ifadə edir. İnsanın biliklərin, humanizmin və yaradıcılığın zirvəsinə yüksəltdiyi yeddi pillə müxtəlif xalqların və dirlərin – zərdüştlük, hinduizm, iudaizm, buddizm, xristianlıq və islam nümayəndələri üçün ümumdünya əhəmiyyətinə mairkdir. 7 rəqəmi – zaman və məkanı idarə edən Tanrının, müdrikliyin, gözəlliyin və əbədi həyatın simvoludur. Bu – təfəkkür, intuisiya, istedad, yaxşılıq, mükəmməllik və düzgün qərarlar uğrunda mübarizə simvoludur. Bu həm də Yerin mənası, və Yerdən görünən yeddi planet, həm göy qurşağının yeddi rəngi, həm dünyanın yeddi möcüzəsi, həm həftənin yeddi günü, həm yeddi sərbəst incəsənət, həm yeddi not, həm Nizami Gəncəvinin əsərində yeddi müdrikdir.

☞ Beş anlayış - “biliklər”, “bacarıqlar”, “mütəşəkkillik”, “mənaəviyyat” və “yaradıcı fəaliyyət” - cəmdə istənilən cəmiyyəti xaosdan nizam-intizama aparan və insan kapitalının mahiyyətini təşkil edən “mədəni insan formulu”nu təşkil edir.

☞ “İnsan və ulduz” – tamın və hissənin, materiyanın və ruhun ayrılmazlığı kimi, İnsanın və Kainatın qırılmaz vəhdətini simvollaşdırır. Bu zaman İnsan kreativ, dəyişdirici başlanğıcı – onu əhatə edən aləmi pozitiv surətdə dəyişən mədəniyyəti ifadə edir. Burada insan simvolu Kainatın dərk edilməsi, təbiətin və insan həyatının dəyişdirilməsi vasitəsi olan elmin yardımı ilə onun xüsusi rolunu və intellektinin inkişafının əhəmiyyətini qeyd edir. Səkkizguşəli ulduz Kainatı və yüksək insani ideallara cavab verən “yeni, əbədi”, xoşbəxt həyatı ifadə edir. Əcdadlarımız tərəfindən Şumer-

Mesopotamiya sivilizasiyasından mənimsənilmiş səkkizguşəli ulduz fəlsəfəsi onlar tərəfindən hələ Azərbaycan mədəniyyəti tarixinin Zərdüştlük dövründə formulə edilmişdir, sonralar isə həm Qərbdə, həm də Şərqdə yayılmışdır. Səkkizguşəli ulduz həm də müasir, demokratik Azərbaycan Respublikasının gerbi və onun bayrağının mükəmməl cəmiyyətə doğru aparıcı yolu simvolizə edən əsas elementidir.

*Fuad Məmmədov*



# KULTUROLOGİYA HAQQINDA ANLAYIŞ

*Kulturologiya anlayışı. Kulturologiyanın funksiyaları. Kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti. Kulturologiyanın metodologiyası və metodları. “Kulturologiya piramidası” universal metodu*

## **Kulturologiya anlayışı**

Mədəniyyət, “ikinci, süni təbiət”, həyat fəaliyyəti forması, nəticələri və texnologiyaları kimi davamlı insan inkişafı üçün çox böyük potensial dəyişdirici imkanlara malikdir. Bu, yaranmış həyat şəraiti və tələbatlarına uyğun olaraq, bu imkanların düzgün qiymətləndirilməsi və istifadəsində, insanların yüksək həyat səviyyəsini, cəmiyyətin mənəvi sağlamlığını, dövlətin sabit və təhlükəsiz inkişafını təmin edən sosial fəaliyyətin kulturoloji texnologiyalarının hazırlanmasında müntəzəm zəruriliyi şərtləndirir. Bu problemlərin uğurlu həlli üçün kulturologiya əvəzsiz strateji əhəmiyyətə malikdir.

Kulturologiya – insanın yaradıcı həyat fəaliyyəti haqqında, onun mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi, nailiyyətləri, inkişaf qanunları, texnologiyaları və dəyişdirici imkanlarını açıqlayan elmdir. Bu, insanın yaradıcı həyat fəaliyyətinin konkret təcrübəsi və xüsusiyyətlərini, onun ideologiyasını, vəhşilik, barbarlıq və sivilizasiya dövrlərinin minillikləri ərzində toplanan nailiyyətləri və qaydalarını əks etdirən bir çox xüsusi tarixi və nəzəri biliklərin elmi sintezatorudur.

Kulturologiya tədqiqat anlayışları, metodologiyası və universal metodlarını hazırlayır, insanın tarixi inkişaf təcrübəsini, dövlət quruculuğu və idarəçiliyi praktikasını öyrənir, nəticələr və ümumiləşdirmələr edir, insanın təkmilləşməsinə yardım edən yeni strategiyalar və modelləri, ictimai tərəqqini və dövlətin modernləşməsini təmin edən davamlı, rəqabət qabiliyyətli və təhlükəsiz texnologiyaları yaradır. Mahiyyət etibarilə o, insanın, cəmiyyətin və dövlətin inkişaf prosesləri qanunauyğunluqları haqqında müntəzəm olaraq yaradıcı surətdə zənginləşən biliklər sistemidir. Onu özünəməxsus çoxpilləli idrak piramidası kimi təsəvvür etmək olar ki, bu pillələrlə qalxaraq insan tədricən xüsusi elmi biliklərə nail olur və inkişaf panoraması və həyatın sirlərini görmə qabiliyyətini dəfələrlə artıran müdrikiyə, indini pozitiv idarə etməyə və dəyişməyə, daha yaxşı gələcək qurmağa yaxınlaşır.

Elm və tədris fənni kimi kulturologiya cəmiyyətin inkişafı üçün universal strateji və konkret praktik əhəmiyyətə malikdir. Bu əhəmiyyət onunla şərtlənmişdir ki, kulturologiya müxtəlif sosial institutların və mədəniyyət sahələrinin onların tarixi qarşılıqlı əlaqəsindəki təkamülü görməni açır və bütövlükdə cəmiyyətin sosial mədəniyyət sisteminin effektiv inkişafı üçün tələyü-

lü əhəmiyyətə malik prioritetləri, zamanın tələblərindən asılı olaraq onları korrektə etməklə, müəyyən etməyə səbəb olur. Müasir elmin nailiyyətlərinə əsaslanaraq, idarəçilik fəaliyyətinin strukturu və texnologiyalarını təkmilləşdirmək məqsədilə, kulturologiya cəmiyyətin inkişaf tələbatları və tendensiyalarını düzgün qiymətləndirməyə imkan verir. Sistemli kulturoloji təhlil mədəniyyət hadisələrinin real həyat dialektikəsindən, ayrıca ideoloji izahından və mücərrəd şərhindən qaçmağa, onları realistcəsinə qiymətləndirməyə, milli inkişaf tələbatları və maraqlarını, tarixi qanunauyğunluqları və dünya sivilizasiyasının təkamül tendensiyalarını nəzərə almaqla, cəmiyyətin və dövlətin inkişafını səmərəli idarə etməyə və düzgün qurmağa imkan verir.

*Mədəniyyət tarixi* qədim zamanlardan bizim günlərədək dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının yaranması və inkişafını ehtiva edir. Buraya bəşəriyyətin yaradıcı tarixinin bütün tarixi dövrlərinin tədqiqi, inkişaf texnologiyaları və qanunauyğunluqlarının təhlili, daha əhəmiyyətli nailiyyətlərin, lokal və dünya sivilizasiyasının inkişafına görkəmli şəxsiyyətlərin töhfəsinin aşkar edilməsi və qiymətləndirilməsi daxildir.

*Mədəniyyət nəzəriyyəsi* mədəniyyətin metodologiyasını, mədəniyyət və sivilizasiyanın tarixi inkişaf təcrübəsinin elmi-nəzəri ümumiləşdirilməsini, mədəni antropologiya, etnologiyanı, mədəniyyətin fəlsəfəsi, sosiologiyası, psixologiyası, teologiyasını, mədəniyyətin sinergetikasını, sosial-mədəni inkişaf modelləri, layihələri və texnologiyalarını, dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının gələcəyinin qurulmasını daxil edir.

### **Kulturologiyanın funksiyaları**

Kulturologiya tədqiqat, maarifçilik, metodoloji, istehsal, ideoloji, idarəçilik və quruculuq funksiyalarına malikdir.

*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 sivilizasiyasının inkişaf 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, alternativ inkişaf modelləri və innovativ imkanların yaradılmasına imkan verən, sistemli kulturoloji yanaşma prinsiplərinə əsaslanan metodologiya və metodların hazırlanmasıdır.

**İstehsal funksiyası** - bəşəriyyətin sosial-mədəni təcrübəsinin dərk edilməsi, 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, hüquq və estetik tərbiyəsinə, ictimai münasibətlərin tənzimlənməsinə, milli inkişaf məqsədlərinə nail olunmasında əhalinin yüksək sosial fəallığı və mobililiyinə yardım edən mütərəqqi 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 təcrübəsinə, bəşəriyyətin müasir elmi və texnoloji nailiyyətlərini nəzərə alan, gələcəkdə milli və global kreativ inkişaf ssenarilərinin və səmərəli modellərin yaradılmasıdır.

## **Kulturologiyanın strateji əhəmiyyəti**

*Davamlı milli inkişaf üçün kulturologiyanın əhəmiyyəti onunla şərtlənmişdir ki, o:*

- Strateji və taktiki məqsədləri formalaşdırmağa və təkmilləşdirməyə, istiqamətləri müəyyən etməyə və fərdi, sosial, dövlət və beynəlxalq inkişaf prioritetlərini bərqərar etməyə;
- Cəmiyyətin və dövlətin milli maraqlara cavab verən müxtəlif istiqamətlərinin səmərəli koordinasiyasını təmin etməyə;
- Tarixi təcrübə və dünya sivilizasiyasının komparativ təhlili əsasında dövlətin davamlı inkişaf modelləri və texnologiyalarını, əməyin və istehsal olunan məhsulun yüksək məhsuldarlığını və keyfiyyətini təşkil etməyə;
- Cəmiyyətin və dövlətin müxtəlif sahələrində dünya elminin ən yeni




nailiyyətlərinin, onların aktuallığının zaman çərçivəsini nəzərə almaqla, istifadəsi proqramlarını, həmçinin elmi əsaslanmış proqnozları və gələcək inkişaf konstruksiyalarını işləyib hazırlamağa;

- İnsan kapitalının inkişafı, “biliklər cəmiyyəti” və “iqtisadi biliklər”in tərəqqisi üçün zəruri olan universal kulturoloji bilikli yüksəkixtisaslı mütəxəssislərin və elmi kadrların hazırlığı, yenidən hazırlığı və tərbiyəsini, həmçinin əhalinin müxtəlif təbəqələrinin kulturoloji maarifçiliyini həyata keçirməyə, gənc nəslin vətənpərvər azərbaycançılıq ideologiyasına uyğun tərbiyə edilməsinə;

- Mədəniyyətlərin və maraqların harmonizasiyası və dövlətin multi-kulturalizm dövlət siyasətinin reallaşdırılmasına, həmçinin təhlükəsiz inkişaf naminə sivilizasiyaların səmərəli dialoquna və beynəlxalq əməkdaşlığa yardım etməyə - daha yaxşı tərzdə imkan verir.

## 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 mənzərəsini, məkan və zaman daxilində insanın, cəmiyyətin, dövlətin və dünya birliyinin texnoloji inkişaf imkanlarını tam şəkildə görməyə yardım 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 dəyi-

şikliklərini aşkar və müqayisə etməyə, müxtəlif mədəniyyətlərin komparativ təhlilini keçirməyə kömək edir. Dünyagörüşü funksiyası obyektiv elmi dünya-görüşün 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**

1. *Genetik-tarixi təhlil* mədəniyyətin inkişafını müəyyən zaman dövründə tədqiq etməyə imkan verir.

2. *Məkan təhlili*, sosial mühit, siyasi rejim, iqtisadi, iqlim, ekoloji və digər şəraitlər daxil olmaqla, müəyyən coğrafi ərazidə mədəniyyətin vəziyyətini və inkişafını öyrənməyə imkan verir.

3. *Müqayisəli təhlil* müxtəlif mədəniyyətlərin ümumi xassələrini və səciyyəvi xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə yardım edir.

4. *Situasiyalı təhlil* insanın həyat fəaliyyətinə (subyekt və obyekt) təsir göstərən konkret situasiyaların yaxud dəyişən şəraitlərin öyrənilməsi və düzgün dərk edilməsi imkanını verir.

5. *Antropoloji təhlil* mədəniyyətin etnoqrafik və etnoloji xüsusiyyətlərini, həyat tərzini, ənənələr və adətlər, sosial münasibətlər sistemi, mədəniyyətin inkişaf dinamikası və onun nəsillər vasitəsilə ötürülməsi mexanizmini öyrənməyə imkan verir.

6. *Psixografik təhlil* sosial-mədəni mühit, mədəni dəyərlər sistemi, həyat tərzini, ənənələr, insanların anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri ilə şərtlənən motiv və üstünlüklərinin öyrənilməsinə yardım edir.

7. *Demoqrafik təhlil* insanların yaşı, cinsi, təhsili, gəlir səviyyəsi, uzunömürlülüüyü və digər parametrləri haqqında informasiya almağa imkan verir.

### **“Kulturologiya piramidası” universal metodu**

Milli irsin qorunması və cəmiyyətin modernləşməsinə yönəldilmiş, milli mədəniyyətin inkişafına elmi cəhətdən yardım etdirməsi, sosial-siyasi mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi və effektiv praktik fəaliyyətin təmin edilməsi məqsədilə, dünya kulturoloji fikrinin öyrənilməsi əsasında tərəfimizdən ilk dəfə olaraq, insanın inkişafının və idarəçiliyin mürəkkəb problemlərinin sistemli təhlilinə innovativ kulturoloji yanaşma işlənib hazırlanmışdır. Bu - ef-

fektiv innovativ idarəetmə modellərinin qurulması üçün “kulturologiya piramidası” universal metodudur. O, cəmiyyətin, dövlətin və bəşəriyyətin inkişaf tempi 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”, “dərk etmə” və “yaratma” səviyyələri kimi tərəfimizdən müəyyən edilmişdir.

1. *Birinci səviyyə* - “öyrənmə”, idrakın dörd pilləsinin – mahiyyət, xüsusiyyətlər, tarix və nailiyyətlərin təhlili əsasında qurulur.

2. *İkinci səviyyə* - “dərk etmə”, insanın, cəmiyyətin, dövlətin və bütövlükdə bəşəriyyətin həyat fəaliyyətinin müəyyən sahələrinin konkret və ya universal inkişaf qanunları və texnologiyalarının dərk 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 situasiyalı təhlili;
- Milli və beynəlxalq idarəetmədə düzgün siyasi, iqtisadi, hüquqi və sosial qərarların qəbul edilməsi;
- Müxtəlif ölkələrdə insanın inkişafı, dövlət quruculuğu və idarəçiliyin müasir 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.*

## MƏDƏNİYYƏT HAQQINDA ANLAYIŞ

*Mədəniyyət anlayışı. Mədəniyyət bütöv sosial sistem kimi. Mədəni insan formulu. Mədəniyyətin obyektiv-tarixi inkişaf amilləri. Mədəniyyətin effektivlik formulu. Mədəniyyətin faydalı iş əmsalı və entropiyası. Sosial-mədəni tərəqqi formulu. İqtisadiyyat mədəniyyətin sosial institutu kimi. İstehsalın səmərəliliyi formulu. Kulturogenez. Mədəniyyətin “şaqulisi” və “üfqisi”. Mədəniyyətin beş sistemyaradıcı komponenti. Ruhi istehsal sistemləri. Mədəni dəyərlər. Etik mədəniyyət. Peşə mədəniyyəti. Məsuliyyət mədəniyyəti. Hüquq mədəniyyəti. Siyasi mədəniyyət. Mədəniyyətin yaradıcıları. Elitar mədəniyyət. Kütləvi mədəniyyət. L.A. Uaytin mədəniyyət konsepsiyası. A. Maslounun mədəniyyət və insan konsepsiyası.*

### Mədəniyyət anlayışı

*Mədəniyyət* – ikinci, süni təbiətdir, insanın ağılı, hissləri 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 başlıca 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 prosesidir, nəticədə yaradılan ruhi (əqli və mənəvi) və maddi dəyərlər və normalar, həmçinin onların istehsal, qorunma, istifadə və translyasiya (ötürülmə) texnologiyalarıdır.

*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, dil, ədəbiyyat, incəsənət, folklor, ənənələr, mədəni irs, etik normalardır.

## Mədəniyyət bütöv sosial sistem kimi

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; təşkil etmə və idarə etmə; hüquq və qanunvericilik; mentalitet və ideologiya; ədəbiyyat və incəsənət; etika; bədii mədəniyyət (incəsənət) və mədəni irs<sup>3</sup>: həyat tərzi<sup>4</sup>; əmək, məişət, istirahət, turizm; fiziki mədəniyyət və idman; tibb və ekologiya; həyat təminatı sistemlər<sup>5</sup>; informasiya və mətbuat; daxili və xarici siyasət; beynəlxalq münasibətlər: din və s. Mədəniyyətin bütöv sisteminin hər bir altsistemi özünün mahiyyəti, strukturu, funksiyaları, xüsusiyyətləri, enerjisi, hərəkət vektoru, tendensiyaları, inkişaf qanunları, əlaqələrinə malikdir.

Kulturologiyanın vəzifəsi mədəniyyətin inkişaf panoraması və dinamikasını görmək bacarığından, onun sosial institutları və sahələrinin hər birinin faydalı iş əmsalını və bütövlükdə mədəniyyət sisteminin sinergiyalarını permanent yüksəltmək üçün onları istiqamətləndirmək, korrektə və koordinasiya etməkdən ibarətdir. Bu zaman idarəetmə mədəniyyətinə, düzgün seçilmiş prioritetlərə və əmək mədəniyyətinə əsaslanaraq, mədəniyyətin bütöv sosial enerjisini dəyişən milli tələbatlara, məqsədlərə, maraqlara və cəmiyyətin və dövlətin təhlükəsiz inkişafına cavab verən nailiyyətlərin əldə edilməsinə texnoloji cəhətdən yönəltmək vacibdir.

## Mədəni insan formulu

Hər bir ölkənin başlıca milli sərvəti insanlardır. Bu sərvətin dəyəri, strateji resurs olan, son nəticədə, sivil dövlətin tərəqqisi, qüdrəti və rəqabət qabiliyyətinin asılı olduğu mədəni insanların kəmiyyəti və keyfiyyəti ilə müəyyən edilir. Şəxsiyyətin mədəni keyfiyyətləri nə qədər yüksək olarsa, o da ha 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

---

<sup>3</sup> Ədəbiyyat və publisistika, musiqi incəsənəti, təsviri incəsənət, folklor incəsənəti, tətbiqi-dekorativ incəsənət, teatr incəsənəti, kino incəsənəti, arxitektura incəsənəti, sirk incəsənəti, zərgərlik incəsənəti, xalçaçılıq, dizayn, şifahi, yazılı və maddi mədəniyyət abidələri və s.

<sup>4</sup> Dil, adətlər, ənənələr, din, etika, hüquq, əmək, məişət, istirahət və əyləncələr, davranış, idman məşğələləri, hobbi, sosial-mədəni həyatda iştirak.

<sup>5</sup> Mənzil, qidalanma, geyim, əmək, kommunal-təminat sistemləri (su, qaz, işıq), tibb, fiziki mədəniyyət, idman, ekologiya, tikinti, teleradiokommunikasiya, rabitə, ticarət, müdafiə, hüquq-mühafizə orqanları, təhlükəsizlik xidməti, nəqliyyat.



daxil edir:

1. *Bilik*.<sup>6</sup>
2. *Bacarıq* – həyat fəaliyyəti vərdişləri və texnologiyaları.<sup>7</sup>
3. *Mütəşəkkillik* - nizam-intizama bağlılıq, müstəqillik, məsuliyyət, iradə, enerji.
4. *Mənəviyyat* - humanizm, məhəbbət, dostluq, vicdan, ləyaqət, dürüstlük, həqiqətə bağlılıq, ədalət, xeyirxahlıq, inam, vətənpərvərlik.<sup>8</sup>
5. *Yaradıcı fəaliyyət*.<sup>9</sup>

*İnsanın mədəniyyətini* səciyyələndirən ilk üç keyfiyyət, mənəviyyatlılığın 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 beşinin 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, əhalinin psixoloji, intellektual, emosional xüsusiyyətləri, dini əqidə, dövrün xarakteri, inkişaf motivasiyası, qonşuların təsiri, həyatın, ekologiyanın, siyasətin dəyişilməsi və s.-dir.

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>10</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 şəra-

---

<sup>6</sup> Mühüm mənbələr – elm və təhsil.

<sup>7</sup> Mühüm mənbələr – bilik və təcrübə.

<sup>8</sup> Mühüm mənbə – tərbiyə.

<sup>9</sup> Bilik səviyyəsi, bacarıq, mütəşəkkillik, pozitiv mənəviyyatla müəyyən olunur və çox zaman mədəni insanın yaradıcı qabiliyyətlərindən asılı olan şüurlu tələbatıdır.

<sup>10</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.

itdən 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, müəyyən sosial-tarixi və siyasi şəraitdə əmələ gələn millətin 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 fərd səviyyəsində, həm də ayrı-ayrı ölkələr səviyyəsində sosial-mədəni inkişafın qeyri-bərabərliyi qarşılıqlı anlaşmada, milli mədəniyyətlərin və vahid dünya sivilizasiyasının inkişafında dəfəndilməz maneə 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 keyfiyyətinin 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 barə-

də qayğı bəşəriyyətin mədəni inkişafının əsasıdır. Burada sosial-mədəni tərəqqinin sürəti 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* – təhsil, tərbiyə, elm, idarəetmə, texnologiya, istehsal, incəsənət, səhiyyə, ekologiyaya və s. sərf olunan 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 gəlirin və ümumi ictimai məhsulun səviyyəsi ilə;
- ✓ İntensiv amillər hesabına (yəni işçilərin sayını və məsrəflərin həcmi artırmadan) əmək məhsuldarlığının (effektivliyinin) artırılması ilə;
- ✓ İqtisadiyyatın struktur təkmilləşdirilməsi ilə;
- ✓ İctimai əməyin təşkili və stimullaşdırılması ilə;
- ✓ Dövlətin hüquq və etik sisteminin effektivliyi ilə;
- ✓ Səhiyyə, ekologiya, fiziki 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 yürütməyə imkan verən başlıca para-

metrlərdən 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 dərəcəsindən 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:

$$Mədəniyyətin FI\Theta = \frac{Sərf olunmuş faydalı enerji (iş)}{Sərf olunmuş ümumi enerji (iş)}$$

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:

$$Mədəniyyətin entropiyası = \frac{Sərf olunmuş ümumi enerji (iş)}{Sərf olunmuş faydalı enerji (iş)}$$

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:

$$S K = \frac{\text{İntellektual mədəniyyət}}{\text{Cahillik}},$$

*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.

### ***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 həyati 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 istehsala çevrildiyi izlənilir. Bu prosesin həyata keçirilməsi aşağıdakı resursların olmasını nəzərdə tutur: elmi biliklər, texnologiyalar, insan kapitalı, xammal, materiallar, texnika və təchizat, enerji, menecment, 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.

### ***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 mənimsəmə.

*İnnovasiyaların üç əsas mənbəyi bunlardır:*

- konvergent inkişaf (mədəniyyətlərin uyğunluğu, yaxınlaşması);
- diffuziya (mədəniyyətlərin qarşılıqlı nüfuzu);
- mədəniyyətlərin mənşə vahidliyi.

*İnnovasiyaların 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 “üfqü” prizmasından nəzərdən keçirmək çox vacibdir.

Mədəniyyətin “şaqulisi” irəliyə hərəkət enerjisini, yeni 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>11</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 daxilində mənimsənilməsinin nəticəsi, kütlələr içərisində elitar mədəniyyətin yayılması, həmçinin təhsil və maarif, mədəni mübadilə və milli mədəniyyətlərin qarşılıqlı zənginləşməsi prosesinin nəticəsidir.

Mədəniyyətin “şaqulisi” və “üfqisini” mədəniyyət və sivilizasiyanın uyğun rəmzləri kimi də səciyyələndirmək olar, burada mədəniyyət – yaradıcı proses, sivilizasiya isə onun praktik təcəssümüdür.

Mədəniyyətin “şaqulisi” və “üfqisi” problemi, ölkənin mütərəqqi inkişafının kulturoloji texnologiyası kimi, “şaqulinin” “üfqiyə” çevrilmə sürəti haqqında məsələni kəskin şəkildə qoyur. Mədəniyyətin “şaqulisinin” “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 dövlətindən 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 cəmiyyə-

---

<sup>11</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.

yətin geniş şəkildə demokratlaşdırılması həyata keçirildi, intellektual mədəniyyət prioriteti və onun inkişafı ilə əlaqədar, cəmdə, cəmiyyətin sosial strukturunda orta sinfin üstünlüyünə, vətəndaşların yüksək rifahına və həyat keyfiyyətinə imkan verən, istehsalatda və idarəetmədə yüksək rəqabət qabiliyyətli texnologiyalar 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 yarıdan qarşılıqlı əlaqəli komponentlər prizmasından baxılmasıdır. Onlara aiddir:

✓ Ailə və nigahın, səhiyyə, ekologiya və fiziki (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 - *təşkilat və idarəetmə sistemi*;

✓ Cəmiyyətin daxili sosial strukturunu formalaşdıran və bütöv sistem kimi onun fəaliyyətini təmin edən - *ictimai münasibətlər sistemi*.

Bütün bu sistemlərin mədəniyyətin mahiyyət təəcəssümü olduğunu görmək çətin deyil, 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 növ*;

- müəyyən ictimai və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin dərk edilməsini və bu münasibətləri tənzimləyən mənəvi və hüquqi normaların hazırlanmasını nəzərdə tutan - *etik növ*;

- gerçəkliyin konkret-hissi (obrazlı) dərk edilməsi və əks etdirilməsini ifadə edən - *bədii-estetik növ*;

- 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 təcəssüm 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 səviyyələrdən olan məktəblər, maarif müəssisələri və təşkilatlar, kütləvi kommunikasiya sistemləri – nəşriyyat, kino, radio, televiziya, video-audio vasitələri, internet *vasitəsi ilə ötürülməsi*.

### ***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 ve-

rirlər. 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-Sina) görə, cəmiyyətin rifahı - elmi biliklərə əsaslanan düzgün, xeyirxah siyasətlə əldə edilir.

*Mədəni dəyərlər* təfəkkürə, psixologiyaya, dünyagörüşünə, intellektə, motivlərə, davranışa, əxlaqa, xarakterə, taleyə *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 qaydalardan* 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 tərzini 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 sivilizasiyanın 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-qrup* (ailə daxil olmaqla); ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin ətraf sosial mühitdən seçdikləri və ya onlar tərəfindən 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 özünüdərək; 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, hüquq, estetik, sahibkarlıq mədəniyyəti, idarəetmə mədəniyyəti və s. fərqlənə bilərlər.

### **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, lazımı 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 yardım edən, insanın və cəmiyyətin mənəviyyət problemlərinin öyrənilməsidir. Etika gerçəklik haqqında düzgün təfəkkür və təsəvvürlərin, onlarla şərtlənən, həyatda və fəaliyyətdə müsbət nəticələrə nail olmağa imkan verən düzgün məqsədlər və hərəkətlərin formalaşmasına kömək edir.

*Etik mədəniyyətin dünyagörüşü dəyəri* ondan ibarətdir ki, o, lazımı olan haqqında, insanın nəsibi və həyatının mənası, ailədə, kollektivdə və cəmiyyətdə əxlaq prinsipləri və davranış normaları haqqında aksioloji ideyaları formalaşdırır. Xeyirin və Şərin qiymətləndirilmə meyarları kontekstində “necə hərəkət etməli” sualına cavab verərkən, bəzi nəzəriyyələr insan təbiətini lazımınca qiymətləndirməyərək, əxlaqın sosial xarakterindən, digərləri - əxlaqın ictimai şüur forması olduğunu unudaraq, “insan təbiətinin” dəyişməzliyindən çıxış edirlər. Etikanı fərdlərin xoş məramı, tələbatları və meylləri arasında harmoniyaya nail olma vasitəsi kimi nəzərdən keçirən Kant, mənəviyyətin qorunması üçün allahın varlığının və ruhun ölməzliyinin qəbul edilməsini zəruri sayırdı.

Etika *həm 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 dərəcəsindən, sinfi, qrup və şəxsi maraqlarından, həyat tərzini və dəyərlər sistemindən asılıdır.

Mahiyyət etibarlı ilə *etika - əxlaq haqqında*, onun mənşəyi və inkişafı, insanın davranış qaydaları və normaları, ailəyə, bir-birinə, cəmiyyətə, vətənə, dövlətə, bəşəriyyətə qarşı münasibətdə onların vəzifələri *haqqında təlimdir*. Onu iki əsas ölçüdə nəzərdən keçirmək qəbul olunur: insanın müəyyən davranış normaları və qaydaları kodeksini ifadə edən normativ etika kimi və əxlaqın fəlsəfi nəzəriyyəsini ifadə edən metaetika kimi. Bütün şəraitlər üçün vacib olan, əbədi həqiqətlər məcmusu kimi *əxlaq tarixən belə əlaqələndirilir*:

- *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 xeyirxahlığı” 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 ideyaları ilə.

## **Peşəkar etika**

*Peşəkar etika* - əmək fəaliyyəti prosesində insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin mənəvi xarakterini təmin edən davranış kodeksidir. Peşəkar etikada öz peşə borcunu vicdanla yerinə yetirməsi və insanlara vicdanla xid-

mət etməsinə görə cəmiyyət qarşısında mütəxəssisin mənəvi, sosial və siyasi məsuliyyət hissi təcəssüm olunmuşdur.

Peşəkar etika - ruhi mədəniyyətin, cəmiyyətin sosial-mədəni həyatına daha çox təsir göstərən sahələri ilə bağlı davranış normalarından irəli gələn xüsusi mənəvi məsuliyyət və borcda zəruriliklə şərtlənir. Bu, pedaqoji, elmi, tibbi, hüquq, idarəetmə, bədii, jurnalist, parlament və insanın inkişafında və ictimai münasibətlərin tənzimlənməsində aparıcı rol oynayan digər fəaliyyət növlərinə də aiddir. *Məsələn, siyasətçi və məmurun peşəkar etikas* qanunun ruhuna və hər hərfinə sadıqlıyı, 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 etikas*, həmçinin dövlət qulluqçularının fəaliyyətini, “şaqli” və “üfq” xidmət əlaqələrini, müxtəlif strukturlar, bölmələr, ayrı-ayrı məmurlar, rəhbərlər və tabəçilikdə olanlar, müxtəlif dərəcələr və ixtisas nümayəndələri arasında qarşılıqlı təsirin nizamlanmasını təmin edən mənəvi münasibətləri daxil edir.

### **Məsuliyyət mədəniyyəti**

İnsan münasibətlərinin formalaşmasında, 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 *öz-özünə qiymət vermək* tələbləri, borc hissi və başqa insanlara, kollektivin, cəmiyyətin və ya dövlətin maraqlarına münasibətdə şəxsiyyətin qərarlarını və fəaliyyətini nizamlamaq məqsədini daşıyır. 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 davranışını 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 onun-

la 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, "... hakimiyyətə can atan siyasətçiləri 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 yardım edə bilər".

## Hüquq mədəniyyəti

Mədəni insanın əsas keyfiyyətlərindən biri - mütəşəkkillik, *şəxsiyyətin hüquq mədəniyyətinin* müəyyən səviyyəsini, onun qaydaya, intizama, hüquqa, məsuliyyətə, qanunun aliliyinə tərəfdarlığını nəzərdə tutur. *Şəxsiyyətin hüquq mədəniyyətinin 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, zəmanətli əməyin təmin edilməsini, sabit və təhlükəsiz həyatı təcəssüm etdirir. Müasir demokratik dövlətdə hüquq insanın şüuru, davranışı, fəaliyyəti, sosial münasibətlərinin 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 yardım 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. Hüquq mədəniyyəti və etik mədəniyyət bir medalın iki üzünü kimi, şəxsiyyətlərarası, ictimai və beynəlxalq münasibətlərdə çox böyük rol oynayır. *Hüquq* bu və ya digər davranış normalarını təyin edir və dövlət idarəçiliyinin əsasıdır, *əxlaq* isə insanın vicdanı ilə nəzarət edilən mənəvi seçimi müəyyən edir.

*Hüquq mədəniyyəti* qanunların müvafiq keyfiyyətini, sosial hüquq qaydasının sabitliyini, 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 üzərinə 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 əksetmə 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 mü-tərəqqi 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, monopoliizm 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 monitoring proqramlarının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması;
- ✓ demokratiya, sülh və vətəndaş cəmiyyəti mədəniyyəti, hüqu-



qi, etik, idarəetmə, istehsal, məişət və gender mədəniyyəti problemləri üzrə məmurular 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 hüquq qanunlarının faydalılığının məntiqə uyğunluğunu və labüdlüyünü dərk etməyə, hüquqi biliklərin əqidəyə çevrilməsinə səbəb olur. *Hüquq intizamı* 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 hüquq 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 konfessiyalar, “maraq qrupları”, beynəlxalq cəmiyyətdir.

Dövlət institutlarını, siyasi partiya və ictimai təşkilatları daxil edən *cəmiyyətin siyasi sistemi*, dövlət hakimiyyətinin fəaliyyətini təmin edir və ölkənin siyasi həyatını tənzimləyir. *Cəmiyyətin siyasi mədəniyyəti* - Dövlət Konstitusiyası və milli qanunvericilikdə möhkəmləndirilmiş hüquq normaları çərçivəsində, həm-

çinin 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 əsasən 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 davamlı 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, tənqidləyici və qoruyucu*. *Tərbiyəvi funksiya* - dövlət və sosial idarəetmə prosesində iştirak edən vətəndaşların siyasi mədəniyyət və siyasi şüurunun, sərəş-təliliyinin lazımı səviyyəsinin formalaşdırılmasını nəzərdə tutur. *Tənqidləyici 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, hüquq, etik, intellektual və informasiya mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafının təmin edilməsidir. *Siyasi demokratiya mədəniyyəti*

*nin effektivliyinə* - siyasətdə kortəbii, idarə olunmayan proseslərin və müvəffəqiyyətsizliyin güclənməsinə səbəb olan bürokratism, avtoritar idarəetmə üslubu, volyuntarizm, favoritizm, təmtəraqlılıq, qeyri-mütəşəkkillik, boşboğazlıq, təkəbbür, özbaşınalıq və avanturizm kimi amillər *neqativ təsir göstərir*.

### ***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 mü-tərəqqi sistemlərinin “memarları” və “inşaatçılarına” məxsusdur.

Mədəni yaradıcılığın subyektləri kimi həm ziyalıların 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 ziyalıların 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.

### ***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 nümayəndələri;

📖 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 özünütənzimləmə mexanizmlərini və həyat fəaliyyətinin dəyər-məna meyarlarını yaradan, yeni ənənələrin təşəbbüsçüləri və “böyük üslub” paradigmalarnın yaradıcılarıdır.

*Elitar mədəniyyətin mənbəyi və institutları:* elmi müəssisələr, ali məktəblər, dini idarələr, mason lojalari, 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, əhəlinin 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.

### ***L.A. Uaytın mədəniyyət konsepsiyası***

Müstəqil elm kimi kulturologiyanın *formalaşması* XX əsrin ortalarından başlamışdır. Ondan əvvəl - insanı və insan dünyasını tədqiq edən *antropolo-*

*giyanın*, sonra isə XIX əsrin sonunda solumun öyrənilməsi nəticəsində yaranan *sosiologiyanın* daha erkən nailiyyətləri olmuşdur. Buna məkan və zaman daxilində öz xüsusi fəaliyyətinə və inkişaf qanunauyğunluqlarına 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 mədəniyyət və onun qeyri-məhdud dəyişdirici imkanları haqqında təsəvvürlərin inkişafında keyfiyyət-cə yeni, inqilabi səviyyə idi. O, ictimai elmlərin inkişafına, humanitar biliklərin yeni ənənələrinin təşəkkülünə ciddi töhfə idi.

Uayt *mədəniyyətin enerji konsepsiyasını yaratdı* ki, bu konsepsiyaya görə, fenomenlərin müəyyən qaydası 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 inrpretasiya edilir*. Bu, insanın mədəniyyətinin 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* - ideyalar, biliklər 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 mədəniyyət, 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 hasili 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 işlədilən 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 dəyişilməsi 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 imkanla-

rı çərçivəsindən kənara çıxan, keyfiyyətə yeni səviyyədə məntiqi həllinə qabil olan kulturologiyanın yüksək dəyərini təsdiq etdi.

Etnologiya, antropologiya, psixologiya və sosiologiya materiallarının 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 onun tərəfindən ilk dəfə elmi tədavülə 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 (xolizm – tamin daha böyük olduğunu güman edən bütövlük, tamlıq fəlsəfəsidir; o, nəzərdən keçirilən hadisənin hərtərəfli müəyyən edilməsini nəzərə almanı və istənilən birtərəfli yanaşmaya tənqidi münasibəti ifadə edir) əldə rəhbər tutan alim, tələbatların beş səviyyəsini nəzərdən keçirir:

- *fizioloji tələbatlar;*
- *özünü qoruma, təhlükəsizlik və sülh tələbatları;*
- *məhəbbət və birlikdə 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.*

## SİVİLİZASIYA HAQQINDA ANLAYIŞ

*Sivilizasiya anlayışı. Sivilizasiyanın konsepsiyaları və xüsusiyyətləri. Mədəni tərəqqi və mədəni tənəzzül. Sosial-mədəni inqilablar.*

### *Sivilizasiya anlayışı*

*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 romalıları işlətməmişlər. 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. Şpenqlər, 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.

### *Sivilizasiyanın konsepsiyaları və xüsusiyyətləri*

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 məcmusu 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: unitar, stadial (mərhələli) və lokal-tarixi kimi üç əsas 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. Çadayev, 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 dominantlığına 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 fərqləndirici 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. Şərq və Qərb özünün mədəni inkişaf xüsusiyyətlərinə malikdir. Şərqdə mədəniyyət simvolu - ənənəvi mədəniyyət, *ruhi inkişafın əsası* (Hegelə görə) – *din*, Şərq sivilizasiyasının əsası isə *dövlətdir*. Şərq 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. Qərb mədəniyyətinin insana yönəldilmiş 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 paradigmalarının dəyişməsinə təsir göstərir.

*Alman kulturoloqu Osvald Şpenqler* tərəfindən lokal sivilizasiyalara: Antik, Qərbi Avropa, Ərəb, Misir, Babil, Hind, Çin, Mayya mədəniyyətləri aid edilirdi. İngilis kulturoloqu *Arnold 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.

### ***Mədəni tərəqqi və mədəni tənəzzül***

Dünya sivilizasiyası üçün *mədəni inkişafın* həm zaman, həm də məkan daxilində *təbii qeyri-bərabərliyi* xarakterikdir. Bəşəriyyətin sosial-mədə-

ni inkişafının tarixi prosesi dialektik ziddiyyətlə fərqlənərək, mədəni tərəqqi və mədəni tənəzzül hadisələrinin məcmusunu təcəssüm etdirir, onların birləşməsi konkret cəmiyyətin və ya sivilisasiyanın progressiv inkişaf templərini müəyyən edir. *Mədəni tərəqqi* daha az mükəmməldən daha artıq mükəmmələ 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, mənəviyyatlılıq 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, bədii və digər dəyərlərin pozulması, adətlərin və həyat səviyyəsinin zəifləməsi ilə təhsildə, iqtisadiyyatda və insan münasibətləri mədəniyyətində depressiyalarla müşayiət olunur. Mənfi tərəfə dəyişən ictimai inkişaf şəraiti mədəni dəyərlər və həyat reallıqları arasında ziddiyyətə, millətin yaradıcı ruhunun zəifləməsinə gətirib çıxarır. Mədəniyyət böhranlarını aradan qaldırmaq üçün düşünülmüş siyasət və yüksək idarəetmə mədəniyyəti lazımdır.

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 inqilablar-sız 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 mənəviyyətinin tədricən pozulduğu, yoldan çıxdığı və daha da pis olduğu, tərzinə görə *əks işarəli təkamül* idi.

*İkinci yanaşma* I minilliyin ortalarında Yunanıstanda *stisientist təfəkkürün* inkişafı ilə əlaqədardır ki, onun çərçivəsi daxilində əvvəlki bədbin mənzərə, *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 eradan əvvəl birinci minilliyin 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 böyük materialisti, atomistika nəzəriyyəsinin banisi, qədim yunan filosofu Demokrit tərəfindən öz ardıcıl inkişafını tapmışdır. *Demokrit cəmiyyətin inkişafının əsas hərəkətverici qüvvəsinin ehtiyac, zərurət və tələbat olduğunu hesab edirdi.* İnsanın heyvani həyat tərzini 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.

### ***Sosial-mədəni inqilablar***

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 ideologiyaların yaranması; iqtisadi inkisafı 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 düşüncəsinin 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 rüşeyminin formalaşması; sosial-siyasi şəraitin dəyişməsinə əks etdirən yeni ideoloji qanunların yaradılması; mədəniyyətin epoxal tipini parlaq ifadə edən və bəşəriyyətin inkişafında tarixi qanunauyğunluq kimi, keyfiyyətə yeni mərhələnin - sivilisasiyanın yaradılmasına gətirib çıxaran aktiv kulturogenoz prosesinin başlanğıcı.

B.e.ə. IV-III minilliklərdəki *qlobal 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 rüşeymləri, 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 miniklərin və gəmiqayırmannın 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 eramın 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 praktikada tətbiqi - kütlələrin akkulturası, 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 formalaşırdı.



# İDARƏETMƏ MƏDƏNİYYƏTİ HAQQINDA ANLAYIŞ

*İdarəetmə mədəniyyəti anlayışı. İdarəetmənin elmi prinsipləri. Təşkilati mədəniyyət tipləri. İdarəetmənin səmərəlilik formulu. İdarəetmənin uğur formulu. Dövlət idarəçiliyinin üç əsas problemi. Dövlət idarəçiliyinin əsas funksiyaları.*

## İdarəetmə mədəniyyəti

Məlum olduğu kimi, sosial mədəniyyətin mühüm institutlarından biri olan idarəetmə - nizamlamaq, inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək məqsədi ilə müəyyən obyektə təsir edilməsini təmin edən, həmçinin qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi maraqlarında müxtəlif obyektlərin səylərinin 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 işlənilib hazırlanmasını, 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. *İdarəetmə mədəniyyəti* - insanın, sosial qrupların, cəmiyyətin, dövlətin və ya beynəlxalq birliyin fəaliyyətinə rəhbərlik üzrə dəyişən dünya şəraitində onların inkişaf 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 idarəetmə, liderlik mədəniyyəti, insanları idarəetmə bacarığı, özünü-idarə 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:*

- ✓ İctimai proseslərin, insanın şüuru, davranışı və fəaliyyətinin bilavasitə idarə edilməsinə istiqamətlənən universal və xüsusi biliklər, bacarıq, mütəşəkkillik, mənəviyyat və məqsədyönlü fəaliyyəti.
- ✓ Dövlət tərəfindən qoyulan məqsədlərə nail olunması, vətəndaşların ruhi və maddi tələbatlarının ödənilməsi, ideallar, dəyərlər və məqsədlərinin həyata keçirilməsi naminə cəmiyyətin həyat fəaliyyətinə hüquqi dövlətin təsir texnologiyalarının işlənib 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 səmərəli fəaliyyətini.

✓ Dövlət idarəçilik sisteminin həyat qabiliyyəti və səmərəliliyini, onun zamanın çağırışlarına cavab vermək və ölkənin rəqabətə davamlılığı 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 peşəkar etikaya 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 işlənilməsi və tətbiqi - hüquqi təminatı, dövlətçilik mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsinin 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 proqramların 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 özünü-idarə bacarığının təkmilləşdirilməsi ilə.
- ✓ Vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı və sosial və dövlət idarəçiliyində onun rolunun gücləndirilməsi tendensiyaları ilə.
- ✓ Azərbaycanca “Biliklər cəmiyyəti” və “Biliklər iqtisadiyyatı”nın qurulması 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, münafişələrin 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>12</sup>

1. *Strategiya* – dövlətin və ya təşkilatın fəaliyyətinin, qoyulmuş məqsəd-

---

<sup>12</sup>Bu yanaşma demokratik ölkələrdə yayılan istehsalın idarə edilməsi elminə əsaslanır. İkinci dünya müharibəsindən sonrakı dövrdə Yaponiyanın inkişafının əsas amillərini təhlil 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 fakültəsi müharibədən sonrakı Yaponiyada ən məşhur və geniş yayılmış fakültə oldu.

lərə nail olmağa istiqamətlənmiş səmərəli qərarları və fəaliyyətləri nəzərdə tutan uzunmüddətli düzgün planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması məqsədi ilə bütün resurs növlərinin sistemli kulturoloji təhlilidir.

2. *Texnologiya* – qoyulmuş məqsədlərin yerinə yetirilməsinə yönəldilmiş səmərəli idarəçilik və istehsal fəaliyyətinin təmin olunması üçün elmi-texniki nailiyyətlər, metodlar, proseslər və prosedurların, həmçinin fərdi, maliyyə, maddi və informasiya resurslarının düzgün istifadəsidir.

3. *Etika (psixologiya)* – təşkilat kollektivi ilə işləmək bacarığıdır. Effektiv işin təşkili məqsədi ilə işçilərin intellektual, mənəvi, psixoloji xüsusiyyətləri və xarakterinin öyrənilməsi, onların qabiliyyətləri, nailiyyətləri və imkanlarının qiymətləndirilməsi, effektiv komanda işinin təşkili və yüksək nəticələr əldə etmək məqsədi ilə mədəniyyətlərin və maraqlarının harmonizasiyasıdır.

4. *Sosiologiya* – müxtəlif təşkilatlar və insan qrupları arasında maraqların və münasibətlərin xarakterinin nəzərə alınması, onlarla fəal qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq, həmçinin, ölkədə və xaricdə idarəetmə subyektinin müsbət imicinin formalaşmasına istiqamətlənən, dövlətin yaxud təşkilatın missiyasının effektiv yerinə yetirilməsi üçün əlverişli xarici şəraitin yaradılmasına yardım edən KİV nümayəndələri ilə işdir.

5. *Estetika (dizayn)* – istehsal məhsulunun estetik formaları və xarici görünüşünün təşkilatın xarakterinə və təyinatına uyğun sosial-mədəni layihəsinin hazırlanmasıdır. Dizayn həmçinin cəmiyyətin fəaliyyətində maraqlılığın formalaşmasına yardım edən idarəetmə subyektinin fəaliyyəti, nailiyyətləri və inkişaf edən sosial dəyərli imkanlarının əhəmiyyətini əks etdirir.

## **Təşkilati mədəniyyət tipləri**

Uğurlu təşkilat idarəçiliyi mədəni eynilik, dəyərlər sistemi, inkişaf maraqları və məqsədləri əsasında kollektiv üzvlərinin vəhdəti və həmrəyliyinin 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>13</sup>

---

<sup>13</sup> Bu mövzu Ç. Hendi, R. Harrison, A. Minkeviç, B. Tomilov, M. Suxorukova, A. Raduqin, R. Kriçevski, M. İvanov, D. Şusterman, Vilkins, T. Pipers, 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 sabitliyi şəraitində kifayət qədər effektiv işləməyə qadirdir.

→ “*Vəzifə mədəniyyəti*” – bazarın, cəmiyyətin və dövlətin tələbatları ilə şərtlənən, ilk növbədə müəyyən proqramlar və layihələrin 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 vərdişlərə, 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 insanların birləşməsini xarakterizə edir. Belə təşkilatlarda hakimiyyət peşəkarlığa,

---

R. Rüttinger, Y. Hents, A. Kamel və digər Qərb və Rusiya müəlliflərinin, effektiv idarəetmədə təşkilat mədəniyyətinin mühüm rolunu aşkarlayan elmi maraqlarının mövzüsü olmuşdur. Mədəniyyətin dörd müxtəlif ideologiyası əsasında Rocer Harrison və professor Çarlz Hend tərəfindən təşkilati mədəniyyətin dörd tipini daxil edən, aşağıda nəzərdən keçirilən model işlənib hazırlanmışdır: hakimiyyət mədəniyyəti (Zevs), rol mədəniyyəti (Apollon), vəzifə mədəniyyəti (Afina) və şəxsiyyət mədəniyyəti (Dionisi).

vəsaitlərin və üfqü əlaqələrin mümkünlüyünə, fəaliyyət koordinasiyası və qarşılıqlı faydalı razılaşmalara nail olma bacarığına əsaslanır.

Real həyatda bir qayda olaraq, Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiqinə uyğun 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.

### **İdarəetmənin effektivlik formulu**

$$\text{İdarəetmənin effektivliyi} = \frac{\text{Keyfiyyət}}{\text{Məxaric}}$$

*Keyfiyyət*: biliklər, təcrübə, mütəşəkkillik, etika, idarəçinin innovativ fəaliyyəti ilə müəyyən edilir.

*Məxaric* idarəetmə sisteminə qoyulan investisiyaların optimallığını təmin edən, təşkilata və idarəçiliyə elmi yanaşmadan asılıdır.

*Dövlət idarəçiliyinin effektivliyinə nail olunması aşağıda göstərilənləri tələb edir:*

- \* xalqın milli mədəniyyət xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla, kadrların beynəlxalq tələblər səviyyəsində xüsusi hazırlığı və yəni-dən hazırlığı;
- \* elmin, və milli və qlobal idarəçiliyin beynəlxalq təcrübəsinin nailiyyətləri əsasında idarəçilik texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi;
- \* biliklər hakimiyyətinin və milli maraqların üstünlüyü prinsipi üzərində qurulmuş düzgün kadr siyasətinin həyata keçirilməsi;

\* dövlət quruculuğu və idarəçiliyi problemlərinin sistemli kulturoloji təhlilinin inkişafı;

\* kulturoloji təhsil və maarif şəbəkəsinin inkişafı.

*Düzgün qərarların qəbulu* əsasən hadisələr, faktlar və insanlar haqqında informasiyanın obyektivliyindən, onlara verilən qiymətin düzgün olub-olmamasından asılıdır. Təcrübəli rəhbər həm informasiyanın mahiyyətini, həm də informasiya verən şəxsin hansı motivləri əldə rəhbər tutduğunu tənqidi təhlil edir. Rəhbər tərəfindən obyektiv qiymətləndirməyə çox zaman bu məzmununda suallar yardım edir:

✓ Haqqında söhbət gedən obyektləri qiymətləndirmək üçün özünün intellektual və etik mədəniyyət səviyyəsinə görə həmin şəxs nə dərəcədə iqtidarlı və səlahiyyətli?

✓ Onun tərəfindən təqdim edilən informasiyanın, hadisələr, faktlar və insanların neqativ yaxud pozitiv qiymətləndirilməsinin əsasında hansı motivlər dayanır? Bu qiymətləndirmələr – şəxsi maraqlılıq, insana pis (yaxşı) münasibət, həsəd, öz mövqeyinə fayda yaxud təhlükə mülahizəsi kimi subyektiv amillərlə şərtlənmişdirmi və s.

### **İdarəetmənin uğur formulu**

*Bu formul tərəfimizdən idarəetmə sahəsində təcrübəli menecerlərin və mütəxəssislərin çoxsaylı tövsiyələrinin məntiqi sintezi əsasında tərtib olunmuşdur. O, idarəçinin keyfiyyətlərinə, onun fəaliyyət metodları və şərtlərinə əsasən verilən tələblərə gətirib çıxarır:*

1. Liderin yüksək professional və ümumi mədəniyyəti. Güclü məntiq və möhkəm iradə. Elmi biliklər, təcrübə və uzaqgörənlik.

2. Ağıllı, həyat qabiliyyətli ideyalar, fəaliyyət azadlığı, qətiyyət və fədakarlıq.

3. Məqsədin düzgün müəyyən olunması (mümkün olan məqsədlərin formalaşdırılması).

4. Aydın strateji planlaşdırma. Tələbatların və vasitələrin düzgün təhlili. Prioritetləri seçmək bacarığı.

5. İdarəetmə texnologiyasının elmi əsaslandırılması.

6. Problemlərin düzgün dərk edilməsi və ətraflı düşünülməsi.

7. İşin düzgün təşkili, fəaliyyət planı. Vəzifələr zəncirində əsas həlqəni ayırd etmə.

8. Qələbə əzmi və müvəffəqiyyətə inam. Öz üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını görmə.

9. Əsas ziddiyyətin aşkar edilməsi və düzgün həlli.



10. İlkın kulturoloji, sosioloji və marketinq təhlillər.
11. Resursların düzgün istifadə olunması.
12. Kadrların düzgün seçimi və yerləşdirilməsi. Əməyi qiymətləndirmək və mükafatlandırmaq bacarığı.
13. İnsanlarla işləmək, qulaq asmaq, inandırmaq və maraqları harmonizasiya etmək bacarığı. Personalın idarə olunmasında tələbkarlıq və qayğıkeşlik.
14. Maraqlılıq, işə maraq. Perspektivlərin olması.
15. Məsuliyyət mədəniyyəti. Hər kəsin şəxsi məsuliyyətinin müəyyən edilməsi.
16. Obyektiv informasiyanın olması və xalqın adətlərini bilmə.
17. Düzgün hüquqi və maliyyə təminatı.
18. Prosesin monitorinqi, nəzərdə tutulan planın real və gözlənilən nəticələrlə korrektə edilməsi.
19. Gözlənilən nəticələrin proqnozlaşdırılması.
20. Nəzərdə tutulan planların praktik təcəssümünə yönəldilmiş inadlı, vicdanlı əmək.
21. Liderin xarizmatik keyfiyyətləri.

### **Dövlət idarəçiliyinin üç başlıca 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.

### **Dövlət idarəçiliyinin əsas funksiyaları**

Dövlət idarəçiliyi mədəniyyəti dövlət tərəfindən müəyyən olunmuş inzibatçılıq qaydalarına məmurların ciddi riayət etməsini nəzərdə tutur. Dövlət inzibatçılıq fəaliyyətinin əsas funksiyalarına aiddir:

1. Qərarların yerinə yetirilməsi
2. Xidmət
3. Nizamlama

4. Lisenziyalaşdırma
5. İnformasiyanın toplanması
6. Kommunal təsərrüfat
7. Ekspertiza
8. Diskresion fəaliyyət

*Dövlət administrasiyasının birinci və əsas funksiyası - qəbul edilmiş qanunların icrası və icra hakimiyyəti tərəfindən işlənilib hazırlanmış siyasətin həyata keçirilməsidir.* Bununla yanaşı o, idarəetmə prinsiplərinin işlənilib hazırlanması ilə də məşğul olur. Birləşmiş Krallıqda administrasiya nazirliklərinin fəaliyyətində, qanun layihələrinin işlənilib 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 əhəliyə xidmət üzrə xüsusi dövlət agentlikləri yaradılır.* Demokratik ölkələrdə əhəliyə hökumət xidmətləri göstərilməsinin əsas sahələri arasında səhiyyəni, mədəniyyəti, meteoroloji xidməti, kənd təsərrüfatı xidmətini, işlə təmin etməni və s. göstərmək olar.

*Üçüncü funksiya - əhalinin rifahının qorunmasına istiqamətlənən həyat fəaliyyətinin tənzimlənməsidir.* Almaniyada milli qanunverici hakimiyyətin Ali palatası – Bundesrat, ölkənin ərazi hökumətləri tərəfindən federal qanunvericiliyin 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 fəaliyyətləri 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 və s. 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 müərkəb 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, idarəetməyə, sənayedə işlərin aparılması təhlükəsizliyinə, beynəlxalq münasibətlərə və s. aiddir. Bizim günlərdə universal biliklərin, sistemli və situasiyalı 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 inzibatçılığının səkkizinci funksiyası - diskresion fəaliyyətdir.* Diskresion fəaliyyət qanunla, məqsədlərlə şərtlənən, qanunların yerinə yetiril-

məsi 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, əhəlinin sağlamlığının qorunmasına, qiymət siyasətinə, gəmiçilik qaydalarına və cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin digər sahələrinə aid edilir.

Dövlət idarəçiliyi prosesi dinamik xarakter daşıyır və hər bir ölkənin konkret tələbatlarına və dünya sivilizasiyasının çağırışlarına uyğun olaraq, dialektik dəyişikliklərə, islahata və təkmilləşməyə məruz qalır.

# İNSAN MÜNASİBƏTLƏRİ MƏDƏNİYYƏTİ

*Həyat və insan münasibətləri mədəniyyəti. İnsan münasibətlərinin sirri və “qiymətləndirmənin qızıl qaydası”. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər mədəniyyətinə qoyulan 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 aparın yol.*

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 bəzilərinə 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.

*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, müdrikliliyə çatmalı və özündə ruhi yaradıcılıq, harmoniya və kamillik qabiliyyətini yetişdirməlidir. Cəlaləddin Rumi deyirdi: “Müdriklik və bilik ona görə mövcuddur ki, yolu yolsuzluqdan ayırd etmək olsun. Hər yerdə yol olsaydı, müdriklik gərəksiz olardı”. İnsanın mədəniyyət dünyası müxtəlif, çoxrəngli, çoxüzlüdür. O öz təkrarolunmaz 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, səmərəli həyat fəaliyyəti və insan xoşbəxtliyinin başlıca şərtlərindən biri olan *insan münasibətləri mədə-*

*niyyətini* pozitiv idarə etməyə, tənzimləməyə, harmonizasiya etməyə və təkmilləşdirməyə yardım 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 anlaşılmaya ümid etmək olarmı? Axı bizim bir çox bəlalərimiz də bilməməyimizdən 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, davamlı 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 əsasən onunla şərtlənmişdir ki, müxtəlif sosial-mədəni sistemlər və qruplar öz mədəniyyət təlimatlarına, sosial qanunlar, sanksiya və stimullaşdırma sistemlərinə malikdirlər ki, onların vəsiyyəti 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 xəstələnək 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 labüdü yoldur. İnsanın, onun qabiliyyətləri və nailiyyətlərinin obyektiv və xeyirxahlıqla 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 *şəxsiyyətlərə 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 dağıdıcı 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 dağıdıcı deyil, yaradıcı istiqamətə yönəldərək, onları necə idarə etmək olar? Millətindən və dinindən asılı olmayaraq, yalnız

insanın həqiqi dəyər meyarı olan yüksək ruhi mədəniyyət vasitəsi 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; anlamanı; 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, vərdişləri, 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 dəyişir.* 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 təcrübəsi* 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, baş-



qalarına yardım etməyi nəzərdə tutur. Adətən alicənab insan özündə qətiyyətlik, mərdlik, fədakarlıq, məqsədyönlülük, dözümlük, təmkun, 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 ifrat konformizm, əksinə, etibar-sızlıq, təkəbbür, 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 edirsə, insanın mədəni davranışı - yalnız mövcud sosial qrupda və ya cəmiyyətdə qəbul edilmiş norma və qaydalara zahirən uyğun gələn etiket, davranış və ədalardır. Burada əsas olan ruhilik deyil, zahiri atributdur. Buna dair akademik Dmitri Lixaçov yaxşı demişdir: “Özünü yaxşı kimi, səxavətli kimi göstərmək olar, amma ziyalı kimi göstərmək olmaz”. “Mədəni davranış” anlayışının məna əhəmiyyəti ilə insan qəlbinin ruhi halı olan zahiri ayini etiqadla əvəz etməyin zəruriliyini əsaslandırmış monoteizmin məğlubiyətə uğratdığı büt-pərəstlik dövrünün ayini arasında paralelin olduğu məlumdur. Monoteizm – etiqadın büt-pərəstlik 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-ruhiyyəsi ilə əsaslandırılır. Etiket qaydalarına for-

mal olara riayət edən aşağı səviyyəli mədəni insanda, süni xeyirxahlıq arxasında çox zaman insanlara qarşı laqeydlik, 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 - heyranedici insandır, heyranedici insan isə həmişə cəzbedici qüvvəyə malik olur. *Ünsiyyət prosesində yalnız sözlər deyil, baxışları, mimikası, intonasiyanı 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, intonasiya 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, borc hissini olmamasını, səfehlik, lovğalıq, həsəd və digər nöqsanları və qüsurlarını 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 “*ilkin-son effekt*” xüsusiyyətləri haqqında təsəvvürlərə malik olmaq da lazımdır. “Bumeranq effekti” insana xoşagəlməz informasiya verilsə və ya onun xoşuna gəlməyən kəs ona təzyiq gösrərsə, onu inandırıb fikrini dəyişmək iqtidarsızlığını bildirir. “Halə effekti” onunla şərtlənir ki, məhz ilk təəssüratlar pozitiv və ya neqativ halə yaradır. “ilkin-son effekt” göstərir ki, həmsöhbət tərəfindən ilk və ya son informasiya daha yaxşı yad-

da qalır və ona daha yadda qalan təəssürat göstərməyə qadirdir. Bu xüsusiyyətləri, həmçinin digər insanın dəyər və motivlərini bilmək – anlaşılanın açarındır. 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 gözün içinə 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 intonasionaları, duruşları, jestləri ünsiyyət mühitini formalaşdıran, insanın əsl, “pis maskalanmış” emosional münasibəti haqqında informasiya kimi nəzərdən keçirmək olar. Buna əsaslanaraq, *milli və dini mənsubiyyətindən 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 qarşudurmasına 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 psixologiyasında “*interaksionizm*” adlanan bu qarşılıqlı təsir, kooperativləşdirilmiş fəaliyyətlərin birgə proqramlarına yönəldilən razılaşdırılmış *şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı təsirin effektiv strategiyasının* yarıdılmasına 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, həmsöhbətin şəxsiyyətinə hörməti və ona qarşı münasibətdə səmimiyyəti nəzərdə tutan, kommunikasiyanın “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* “səfəhlərin 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 Şopenhauer 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 özünəinam 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 həmfikirin 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 səmimiliyini təsdiqləyən konkret hərəkət və real nəticələrin təhlili böyük rol oynayır. Qarşılıqlı anlaşma mədəniyyətinə həm də o hal mühüm təsir edir ki, insanların konkret hərəkətləri və əməllərinə münasibətdə bizim təsəvvürlərimiz 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 gərəkliyini dərk etməli, müntəzəm olaraq özünü təkmilləşdirməyə, səmimi olmağa çalışmalıdır. Mü-təxəssislər hesab edirlər ki, qeyri-səmimiliyə əsaslanan, "tülkü" ünsiyyət üs-lubu, 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 anlaşıma mədəniyyəti nəzakətli ünsiyyət üzərində quru-lur*, çünki nəzakətsiz ünsiyyət mütləq münaqişələrə gətirib çıxarır.

Münaqişələrin başlıca olaraq üç əsas səbəbdən baş verməsini hesab et-mək qəbul edilmişdir: *bu və ya digər amillərin başa düşülməsindəki fikir ay-rılığına görə; rəylərdəki uyğunsuzluğa görə; eyni bir hərəkətlərə və qərarla-ra müxtəlif baxışlara görə*. Çox zaman iş, ailə və ya şəxsiyyətlərarası müna-qişələrin səbəbi, insanlarda, niyyətlərdə, planlarda və s. şəxsin "*daimi şüb-hə*" hissi olur ki, bu da nə isə etmək istəyinin itirilməsinə gətirib çıxarır. *Mübahisə edən şəxs* özünü-təsdiqin təmin edilməsinə can ataraq, üç əsas mövqe tuta bilər: "*mütləqiyyət*", "*psevdooloji*" ("*yalançı*") və "*böyüyün mövqeyi*". "*Mütləqiyyət*" mövqeyi konstruktiv diskussiya aparmağa qadir olmayan, öz mövqe dəlillərinin olmamasını rəqibin əsassız günahlandırılma-sı ilə, damğa vurmaqla, bəzən isə həm də onun şəxsi ləyaqətini alçaltmaqla kompensasiya etməyə çalışan avtoritar xarakterli insanlara məxsusdur. "*Psevdooloji mövqe*" özünün aprior fikrini məntiq, sağlam düşüncə və fakt-lar 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 forma-sına, çox vaxt isə həmsöhbətin şəxsiyyətini alçaltmaq cəhdinə gətirir. "*Bö-yüyün mövqeyi*" öz şəxsiyyət əsaslarının təhlilindən başlayır ki, bu da konf-rontasiya 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, hadisə-lərin, iddiaların qiymətləndirmə və ölçü əhəmiyyətliyi 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-mü-

dafiə reaksiyalarının olduğu öz daxili mövqeyindən çıxış edir. Birinci halda bu, əks nöqteyi-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 mövqe 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 mövqe 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 özünü təsdiq üsulu taparaq, onlar tərəfindən müdafiə olunan “həqiqətin” “hamıya məlum olması” və “qədimliyini” 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 “nüfuz” həqiqi bilik mənbəyi kimi şübhə altına alan, XIII əsr ingilis rahib-alimi Rocer Bekonun “biliyin üç mənbəyi”ni yada salmaq kifayətdir.

*Maskalanmış şəxsiyyətlərə münasibətlər, əmək və ya ailə münaqişələri* adətən münaqişənin əsas səbəbinin onun üçün bəhanə tapılması asan olan uydurma səbəbə aid edilməsi ilə xarakterizə edilir. Belə münaqişələr – “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 nöqtəyi-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 münaqişəsiz münasibətlər üçün şərait yaradan, həm də əlverişli ailə münasibətlərinin qurulması üçün ədalətli olan *altı sadə prinsip* təklif edilmişdir:

1. Hər zaman nəzakətli olmaq ki, bu, başqalarından da nəzakət gözləməyə haqq verir;
2. Yaxınlarına və ümumiyyətlə, sizi əhatə edən insanlara daim diqqət göstərmək;
3. Başqalarının yaxşı cəhətlərinə qəlbən sevinmək, çünki insanların yaxşılığa doğru dəyişməyin ən sadə yolu, onlarla elə davranmaqdır ki, sanki onlar artıq sizin görmək istədiyiniz kimidirlər;
4. Tənqidə 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 deyingənlikdən uzaq olmaq.

Qarşılıqlı anlaşma və davranışın uyğunlaşmasını təmin edən *şəxsiyyətlər-  
arası ünsiyyətin tənzimləyiciləri qismində davranış və insan münasibətləri  
standartları, stereotipləri və etalonları çıxış edir*. Onlar insana psixoloji cə-  
hətdən 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 nümayəndə-  
lərinə münasibətin ifadə olunduğu “etnik stereotiplərin” qiymətləndirmə  
müləhizələri ilə bağlıdır. Tənqidi təhlil etməyə imkan verən *intellektual mə-  
dəniyyət*, təfəkkür stereotiplərinin qeyri-adekvat ağırlığı ilə yüklənməmiş  
tənqidi təhlilə imkan verdiyi üçün konkret situasiya və ya insanın düzgün  
müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi şərti ilə çıxış edir. O, “ağacın arxa-  
sında 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, informasiya-  
nın obyektivlik dərəcəsi, analitik təfəkkür, əvvəlcədən formalaşdırılmış “ob-  
raz” və s. kimi amillərdən asılıdır. Lakin şübhəsiz ki, stereotip və standartla-  
rın komponentlərinin qarşılıqlı təsir dinamikasında şəxsiyyətin *intellektual  
mədəniyyəti aparıcı rol oynayır*. O, emosional və obrazlı komponentlərin  
formalaşmasını, son 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, moda (dəb) kimi  
sosial-psixoloji hadisələr ictimai münasibətlərin tənzimləyiciləri rolunda çı-  
xış edirlər*. İctimai münasibətlər mədəniyyətində *moda və reklam* müəyyən  
yer tutur. Mədəniyyətdən asılı olaraq, müxtəlif insanlarda davranışın müx-  
təlif alqoritmləri (qaydalar toplusu) bu və ya digər insanlara, hadisələrə, tə-  
zahürlərə, faktlara münasibətlər formalaşa bilər. İnkişaf səviyyəsi, cəmiyyə-  
tin ruhi mədəniyyət dəyərləri və siyasətdən asılı olaraq, *moda və reklam* in-

san 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 yetirirlərsə, şəxsiyyəti simasızlaşdıraraq, qiymətləndirmə və münasibətlərin müəyyən normalarına insanı vadar edərlərsə, 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, şərin 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 şərin dəf edilməsi imkanları artır. *Mədəni insan* yalnız özü üçün deyil, digərləri üçün də yaşamalrı, başqalarına səadət bəxş etməyə çalışmalı, insanları qiymətləndirməyi bacarmalı və ona göstərilən diqqət və qayğıya görə minnətdar olmalı, ədəb qaydalarını gözləməli, yaşlı adamların 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 suqquestivlik (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 iyərənmir” (*sətri tərcümə*).

Mirzə Şəfi Vazehin bu dahiyənə şeirində şərin dəf edilməsi vasitəsi kimi ruhi mədəniyyətin aparıcı rolunu aşkar edən sosial həyatın mühüm qanunauyğunluğu təcəssüm olunmuşdur. İnsanı Şərdən necə qorumalı? Müasir dövrdə inzibati-hüquqi metodlarla törədilmiş cinayətə görə yalnız cəza ilə Şərə qalib gəlmək olarmı? Çətin ki. Yəqin ki, insanların təfəkkürü, niyyətlə-

ri və əməllərinin etik korreksiyası sayəsində şər in yaranmasını minimuma endirərək, onun qarşısını almaq daha düzgündür. Şər in aradan qaldırılması və insanın xilasının alternativsiz vasitəsi - insanın düzgün tərbiyəsi və təhsili 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 düşərsə, 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 yarıdan - 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 Şər in mənəvi kateqoriyaları həyatın özü qədər əbədidir. Onlar insan münasibətləri mədəniyyətinin və ya antimədəniyyətinin həyati mühitini qidalandırır və toxumunu insanın özünün əkdirdi cücərtilər verirlər. Mədəniyyətin inkişaf prosesini bizim üçün uzun, gözəl və səmərəli 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 MÜNASİBƏTLƏR MƏDƏNİYYƏTİ

*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 motivasiyası. Psixoloji mühit və birgə istirahət. Əməkdaşlarla fərdi söhbətlərin aparılması təcrübəsi. Kollektivdə peşə attestasiyası təcrübəsi. Ziddiyyətlərin həlli edilməsi və münaqişələrin idarə edilməsi təcrübəsi. İdarəetmə üsulları. “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.*

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 keyfiyyətə daha güclü vektorunu ifadə edən yeni, kollektiv qüvvə yaradır. Bu qüvvənin idarə edilməsində *işgüzar münasibətlər mədəniyyəti* mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

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, peşəkar etika və məsuliyyət mədəniyyəti, əmək fəaliyyətinin 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 bürokratizm kimi başa düşüldüyü hallarda, kolleqaların

qeyri-formal mühakimə sanksiyaları inzibati tənbehlərdən daha effektiv xarakterə malik olur. Təcrübə göstərir ki, işin keyfiyyəti üzərində nəzarəti formal deyil, mənəvi-psixoloji metodlar vasitəsilə, özünənəzarət 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 etikasını 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 götürdükleri, vaxtında və keyfiyyətli yerinə yetirilməsi lazım olan öhdəliklərə görə məsuliyyət mədəniyyəti ön plana çıxır.*

Müxtəlif fəaliyyət növləri müxtəlif spesifikaya malikdir ki, bu da *davranış mədəniyyəti və peşəkar etikada* aşkar olur. Peşəkar etika, bu və ya digər peşə xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olan spesifik mənəviyyət 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 etikasını* - humanistliyi, sosial statusundan asılı olmayaraq xəstələrə təmənnəsiz yardımını, xüsusi nəzakəti və fədakarlığı tələb edir. O, sosial konyukturanı, kobudluğu və zorakılığı, insanlar üzərində təcrübə aparmığı, qərəzli münasibət mülahizələrinə görə tibbi yadımdan imtinanı və s. kimi yanaşmaların istisnasını nəzərdə tutur. *Hüquqşünasın etikasını* - 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 boynuna almağa məcbur etmədən imtinanı nəzərdə tutur. *Alimin etikasını* - 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 maarifçilik metodları ilə cəmiyyətdə elmi biliklərin yayılmasını və s. nəzərdə tutur. *Sənətkarın etikasını* onunla şərtlənir ki, incəsənət, milli mə-

dəniyyətin dəyər və normalarının yenidən yaradılması və nəsilədən nəslə 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 hakimiyyət 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 egoist mənfəəti xeyrinə vətənin mənafeyini qurban vermək haqqını vermir. Öz kolleqaları və hakimiyyətə 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 gözünün içinə baxmaq lazım gələcəyi məqam yetişəcək. *Biznesmenin etikası* 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 münasibət 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 hissənə, perspektiv təfəkkür, gələcəyi proqnozlaşdırma qabiliyyətinə malikdirlər. Bununla yanaşı dövlət qulluqçularının peşəkar düşüncəsinin bürokratik deformasiyası cəmiyyətin mütərəqqi inkişaf proseslərinin sürətini və keyfiyyətini ləngidən bürokratizm 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 mə-

suliyət kimi bir sıra pozitiv xüsusiyyətlərə malikdir. Bununla yanaşı bəzi hallarda onlar real həyatda mövcud olan peşəkar etikanın deformasiyalarına, insan münasibətlərində neqativ əks olunan qeyri-normal hadisələrə səbəb olur. Bunlar ən müxtəlif peşə nümayəndələrində çox zaman rast gəlinən diqqətsizlik, təkəbbür, kobudluq, xidməti mövqeyindən sui-istifadədir. Bəzi hallarda mənəviyyat deformasiyası: insana “özünün və ya özgənin” prinsipinə görə münasibət, həqiqi xidmətləri, ləyaqətləri və hüquqlarından asılı olmayaraq, əsassız olaraq özününkülərin qiymətini həddən artıq qaldırmaq kimi “*kasta şüurununu*” 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, ziyalılıq kimi keyfiyyətlərin puç edilməsinə səbəb olur.<sup>14</sup> Belə “sahələrin” yaranmasını 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 müzd-ü 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 ki, 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 sarsılıla 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 bilər.

---

<sup>14</sup>D.S. Lixaçova görə, özünü yalandan xeyirxah və səxavətli kimi göstərmək olar, amma ziyalı kimi - olmaz.

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 lazımı surətdə istifadə olunmurdu. Demokratik cəmiyyətlərdə *vicdan* (öz borcunun mənəvi dərk) 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 ictimaiyyət 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 demokratizmini 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.

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 işə maraq münasibəti, 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 bölünməsində, mükafatlandırma və tənbehlərdə demokratik prosedurlardan istifadəni və ictimai rəylə hesablaşmanı nəzərə alan meritokratik*



*idarəetmə prinsipi* 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 *münasibətlərin demokratikliyidir 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 mühasibətləri işçilərin şüurunu manipulyasiya etmə hesab edirlər, amma insan münasibətləri mədəniyyətinə belə yanaşmanın 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 nəzərdə tutur*: 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 nöqtəyi-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 praqmatik 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 mənfi rəy olmadan qiymətləndirə bilən komissiyanın 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* ya-

*ranır.* Rəhbərin münafişələrə münasibəti necə olmalıdır? Onları idarə etmək olarmı?

Münafişələrə iki əks baxış mövcuddur ki, müəyyən əsaslılıq dərəcəsində onların heç birindən imtina etmək lazım deyil:

- Münafişə yaranmış problemlərin həllinin, ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasının ən yaxşı üsulu, irəliyə doğru hərəkətin mühüm mənbəyidir, kollektivin sağlamlaşdırılmasına imkan yaradır.
- Münafişə yaradıcı fəallığı iflic edən əsəb sarsıntılarına, stresslərə, kollektivin mənəvi-psixoloji iqliminin pisləşməsinə və onun dağılma təhlükəsinə səbəb olur.

Münafişəyə münasibətdə kollektivin parçalanma təhlükəsini yarıdan dağıdıcı, fəal münafişəpərəstliyi və obyektiv ziddiyyətlərə əhəmiyyət verməyən, prinsipsiz güzəştlərə səbəb olan əsassız yaxşılığı görmək olar.

Münafişəyə birmənalı qiymət verilə bilərmi? Düzgün seçimi necə etməli? Məsələnin ziddiyyətli həlli üsulunun, insanların sağlamlığına təhlükə törədən əhəmiyyətli “insan məsrəflərini” etinasızlıq göstərmək olarmı?

Görünür, münafişələrin 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. İnsanın yüksək mədəniyyəti, səmimiyyəti, 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 münafişələrin faciəli nəticələrindən insanların müdafiəsini təmin edərək, rəhbərə, münafişələrin 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 təcürübəsinin səviyyəsindən, insanlarla işləmək bacarığından, onun iradəsi, nizam-intizamı və məsuliyyəti və ədalətliliyindən 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 söyləri 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 “məhkəməliyi” ayırırlar. 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>15</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 tərifi olma xarakterikdir. Kollektiv fəaliyyət 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>16</sup>

Avtoritar lider əməkdaşlarının fərdi qabiliyyətlərini və xarakter xüsusiyyətlərini nəzərə almır, onların daxili aləmi ilə maraqlanmır, problemlərin həllində və çətinliklərin 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

---

<sup>15</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>16</sup> Bu insan münasibətləri qanunauyğunluqları yalnız əmək qrupları üçün deyil, həm də ailə üçün xarakterikdir.

şübhə ilə yanaşır, mütərəqqi inkişafın hərəkətverici qüvvəsi olan tənqidi təhlili qəbul etmir. Adətən *avtoritar rəhbərlik üslubu* onun üçün əlverişli “qida-landırıcı 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 mexanizmini yaradaraq “aşağıların 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 ideologiya qulluqçusu olmalı deyil, lakin ən yeni elmi nailiyyətlər və mədəni dəyərlər sistemi əsasında onu düzgün formalaşdırmağa yardım 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 ida-

rə, korporativ və ya şəxsi maraqlarla əvəz olunur. İlgüzar 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 - səriştəsizlik, 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”, “üzüyla”, “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, səmimiliyin 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. Bürokratizm 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 özünüdərkini 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 “dartıb aparma”, onlara əlavə fayda və imtiyazlar “bağışlamaq” cəhdləri kimi metodlardan istifadə edirlər.

Bununla yanaşı adətən, sərt iyerarxiya strukturlu təşkilatlara xas olan, rəhbərin xüsusi rolu, onun şəxsi keyfiyyətləri və qabiliyyətləri ilə bağlı olan

avtoritar üslub, məlum olduğu kimi, bir sıra üstünlüklərə malikdir. Bu, hər şeydən əvvəl, idarəetmə mobilliyi, daxili və xarici dəyişikliklərə reaksiya verərək, qərarların tez bir zamanda qəbul edilməsi və onların praktik həyata keçirilməsi imkanındır. Buna baxmayaraq, səriştəlilik, möhkəm iradə və qətiyyət, qəbul edilən qərarlara və işin nəticələrinə görə rəhbərin yüksək məsuliyyətini tələb edən avtoritar üslubun zəruri komponentləri ilə birləşmədə, - səlahiyyətlərin bölüşdürülməsini, əməkdaşların yaradıcı təşəbbüsünü və innovasiyalarını, onların maraqlarının maksimal təminatını nəzərə alan demokratik stilin üstünlüyü kollektivdə daha əlverişli iqlimin yaradılmasına imkan verir. Belə yanaşma əməkdaşların azadlığı və müstəqilliyinin müəyyən dərəcəsini, rəhbərlik tərəfindən onlara olan etimadı və yaradıcı fəallığı daha az buxovlayan metodlar vasitəsilə 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, işə etinasızlığı, qeyri-səmimiliyi və məsuliyyətsizliyi istisna edir. Əgər avtoritar rəhbərdə idarəetmənin komanda metodu 60% təşkil edirsə, demokratik rəhbərdə əmrlər və komandalar 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*, demokratik 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 avtoriteti* 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 bürokratiizmin 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 - *bürokratiizmi 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 icbari deyil, yaradıcı maraqlara əsaslandığı elmi kollektivlərdə daha effektivdir. O, rəhbərin alimlərlə rəftarında, minimal əmək reqlamenti 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 tərzdə göstərmək imkanı verir. Təcrübədə adətən, üslubların qarışığı yer tutur, bu da kollektivin istehsal spesifikasiyası və ondakı münasibətlərin xarakterindən, əməkdaşların mədəni səviyyəsindən, konkret situasiyadan asılıdır.

*Xarici 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.

İşgüzar münasibətlər mədəniyyətinin sistemli təhlili göstərir ki, onun səviyyəsi *rəhbərin və işçinin, bəşəriyyətin hakimiyyət iyerarxiyasında “ən yüksək hakimiyyət” olan əqli və mənəvi mədəniyyət səviyyəsindən həlledici dərəcədə asılıdır.* Tutduğu vəzifəsindən asılı olmayaraq, yüksək mədəniyyətli insan ədalətli,



qayğıkeş və xeyirxah olmalı, öz qarşısında təmiz vicdana malik olmalı, yüksək məqsədlərə və yaradıcı işlərə can atmalı, başqalarına qarşı nəzakətli və özünə qarşı tələbkar olmalı, özünün yanlış hərəkətlərinə görə üzr istəmək mərdliyinə malik olmalıdır. Belə insan kollektivin fəaliyyətinə və 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 qarşı kolleqalarının hörmətini və məhəbbətini qazanmağa can atır. Həyat qarşısında mərdliyini, mətinliyini 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 tərəfindən əldə edilmiş biliklərə qoşulmağı, möhkəm iradənin, insanlığın və gözəl hissələrin təbiyə 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 izzatlarının üzünə gülümsə - onların acısı yox olacaq. Öz rəqibinin üzünə gülümsə - onun acığı yox olacaq. Öz acığının da üzünə gülümsə - o da yox olacaq”. Özünə və başqalarına hörmət edərək, başqalarını təqlid etmədən fikrini özündə cəmləşdirərək, heç kəsin ayağını tapdamadan “böyük addımlar ataraq”, ətradakıları əzmədən ardıcılıq və mətanət göstərərək, başqalarını özündən asılı etmədən onlara təmənnəsiz kömək və dəstək göstərərək, insanların azadlıq hissini təşviq edərək mədəni insan çalışır ki, ətrafdakılar onunla əməkdaşlıq etsinlər.

Azərbaycan Respublikası üçün işgüzar münasibətlərdə yüksək etik mədəniyyətin inkişafının, idarəetmədə komanda-inzibati stildən və bürokratizmdən imtinanın, kollektivdə münasibətli situasiyaların aradan qaldırılması və münasibətlərin harmonizasiya edilməsi qabiliyyətinin yetişdirilməsinin əhəmiyyəti bugün – dövlətin multikulturalizm siyasətinin həyata keçirildiyi şəraitdə xüsusilə aktualdır.

## DANIŞIQLARIN APARILMASI MƏDƏNİYYƏTİ

*Konsensusa nail olmanın taktik üsulları. Konfrontasiyalı yanaşma: “sıfır məbləğ” oyun metodu. “Yumşaq oyun”un taktik üsulları. Partnyorluq münasibətlərinə əsaslanan yanaşma. Konstruktiv əməkdaşlıq atmosferinin formalaşdırılması vəzifələri və amilləri. Son mərhələdə istifadə olunan taktik üsullar. İnzibati danışıqların ideal iştirakçısının səkkiz məziyyəti.*

Xarici işgüzar münasibətlər mədəniyyəti əsasən danışıqların aparılması mədəniyyəti ilə şərtlənmişdir. *Qərarların qəbul edilməsi prosesində konsensusa nail olmanın bir sıra taktik üsulları mövcuddur ki, onlar dövlət administrasiyası tərəfindən siyasətçilər, lobbiçilik qrupları, işgüzar dairələrin münayəndələri ilə danışıqlar apararkən tətbiq edilir. Onların arasında konfrontasiyalı yanaşma və partnyorların qarşılıqlı münasibətlərinə əsaslanan yanaşmanı ayırmaq lazımdır. Son vaxta qədər müxtəlif səviyyəli danışıqlarda, 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 sövdələşmə - təzyiq göstərilməsi, sıxışdırma, ittiham kimi üsullarından istifadə olunur. Bir qayda olaraq, tərəflərin heç nəyi həll etməyə hazırlaşmadıqları, danışıqlardan 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 konsensusun əldə edilməsində nə udanların, nə uduzanların olmayacağını nəzərdə tutur; hər bir iştirakçı müəyyən üstünlüklərə malik olduğu kimi, müəyyən itkilər də daşıyır. Bu zaman hər bir tərəf minimum məxariclərlə partnyordan daha çox şey “geri almaq” 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 anda tələb etmə, tələblərin artırılması, partnyorun zəif cəhətlərinin göstərilməsi, gedişin müxtəlif növləri, öz mövqeyində əsassız aksentlərin edilməsi.*

*Paketləmə üsulu* ondan ibarətdir ki, iştirakçılar bir neçə suallardan ibarət təkliflər paketini nəzərdən keçirmək üçün təqdim edirlər. Bu üsulun mahiy-

yəti partnyor üçün problemlı və cəlbədicı təklıfləri az cəlb edən təklıflərlə bir blokda əlaqələndirməkdən ibarətdır. Bu zaman cəlbədicı təklıflər müzakirə olunan mövzudan çox uzaqlaşmış ola bilər. *Tələblərin artırılması üsulu* mümkün qədər daha çox istəməkdən ibarətdır. Bu üsulun mahiyyəti təklifə çoxsaylı bəndlərin daxil edilməsi cəhdidir 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 qəbuləilməz təklıflərin qəsdən irəli sürülməsi üzərində qurulur ki, bunun ardınca, bütün dəlillər qurtarıdıqdan sonra, danışıqlar prosesini çıxılmaz vəziyyətə salan qarşılıqlı tənqid gəlir. Tələblərin artırılması metodundan istifadə edən zaman, kim öz ilkin mövqeyinə partnyor üçün daha çox qəbuləilməz, 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, problemlı 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 aparan 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 razılaşmaların 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*. *Partnyorluq münasibətlərinə* əsaslanan proses bir qayda olaraq *üç mərhələ* keçir: *iştirakçıların maraqlarının, nöqtəyi-nəzərlərinin və mövqələrinin qarşılıqlı dəqiqləşdirilməsi; öz təklıflərini 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, part-

nyorlar tərəfindən bir-birinin maraqları və mövqelərinin 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 bürüzə versə də, özünü rasional 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 nöqtəyi-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 birbaşa 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 məcburən, 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 qayda-

ya 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 yanıldığını 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 mövqələrin 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 işlənilib hazırlanması nəzərdə tutulur. Mövqələrin 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 imkanını yaranır ki, bu da, *tələblərin artan xətt üzrə irəli sürülməsi taktik üsulunun* mahiyyətini təşkil edir. Əgər 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 edil-

məsi zərurəti olan hallarda da təklif edilir.

Danışiq prosesində danışığıları aparən şəxsin *ruhi mədəniyyəti* böyük rol oynayır. Şəxsiyyətin mədəni səviyyəsi və onun fərđi danışiq üslubu yüksək səviyyəli danışığılarda xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Danışığıların aparılması prosesi partnyorun mədəniyyətini, onun fərđi xüsusiyyətlərini bilməklə bir çox cəhətdən asanlaşır. Danışığıların aparılmasının fərđi üslubunun mühüm göstəricisi, kritik situasiyalarda şəxsiyyətin hansı: rasionel və ya emosional dəyərlərə üstünlük verməsində ifadə olunan, *şəxsiyyətin məntiqi və emosional xüsusiyyətlərinin əlaqəsidir*. Danışığılarda məntiqi sahənin emosional sahə üzərində dominantlığı daha üstün tutulur. Partnyorun mədəniyyətində psixoloji dominantlığı müəyyən etmə, danışığılar 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.

## BEYNƏLXALQ MÜNASİBƏTLƏR MƏDƏNİYYƏTİ

*Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti anlayışı. Beynəlxalq hüquq. Əsas məqsədlər. Beynəlxalq hüququn əsas prinsipləri. Beynəlxalq hüquq formaları və normaları. Beynəlxalq ənənələr və beynəlxalq nəzakət. Beynəlxalq hüquq funksiyaları və anlayışları.*

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. İnsanın və cəmiyyətin həyati maraqlarının müdafiəsində beynəlxalq hüququn əhəmiyyətinin artması getdikcə daha geniş əhali təbəqələrinin diqqətini ona cəlb edir. Bütün insan hüquqlarının əsasının təhlükəsiz dünyada yaşama hüququnun təşkil etdiyi və bir çox digərləri kimi, bu hüququn da yalnız etibarlı beynəlxalq hüquq qaydaları şəraitində təmin edilə biləcəyi faktı dərk edilir. Beynəlxalq hüququn pozitiv imkanlarının reallaşdırılmasında ictimaiyyətin rolu artır. Ətraf mühit hüququ, təhlükəsizlik hüququ, hunamitar 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 hakimliyi konsepsiyasından imtinaya və onun hüquq hakimliyi konsepsiyası ilə əvəzlənməsinə sərəncam verən *əməkdaşlıq prinsipi* təşkil edir. Müasir beynəlxalq hüququn xarakterik cəhəti, onda insan hüquqlarının təsdiq edilməsidir. Nizamnamə başlıca sistem yaradıcı 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 qanun yaradıcı və qanun icra edici 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 hüquqi 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. Diplomatiya 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 məzmununu, 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 açıqlanır. 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 bələlərindən 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 edənədək, 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, beynəlxalq hüquqla uyğunlaşma ilə bütün dövlətlər bir-birinin suveren bərabərliyinə və özünəməxsusluğuna, başqa dövlətlərlə münasibətlərini öz nöqtəyi-nəzərinə görə müəyyən etmək və həyata keçirmək hüququna hörmət etməlidirlər.

*Başqa dövlətlərin daxili işlərinə qarışmama* prinsipi BMT-yə, mahiyyət-cə 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 hücuma 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 fərqiindən 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 prinsipinə 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 vicedanla 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 edirsə, onda onun *xarici forması*, yəni ifadə tərzini - *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 təsisedicisi aktı ilə müəyyən edilən xüsusi mənbədir.

*Beynəlxalq hüquq siyasi normalara zidd olmamalıdır*. Təbiətinə görə siyasi normalar dövlətlərin razılaşıdırılmış iradəsini ifadə edir və bu mənada beynəlxalq hüquq normaları ilə eyni xassəyə malikdir. Onlar beynəlxalq hüquq normalarından onunla fərqlənirlər ki, qanunların məzmununu razılaşıdırılaraq, 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. Sonuncular 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 riyət etdiyi qaydalardan kənara çıxmaq lazım deyil. Hüquqi qüvvə kimi qəbul edilən *adət*, beynəlxalq hüququn adi normalasına 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), hüquq çərçivəsindən kənara çıxmamış olsa da, qərəzli hərəkətlərə cavab tədbirini ifadə edir.

*Beynəlxalq hüququn bir sıra funksiyaları vardır* ki, bu funksiyalarda onun ictimai rolu ilə müəyyən olunan sosial mühitə təsirinin əsas istiqamət-

ləri 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 təcürübəsinin ötürülməsindən, hüququn imkanlarından istifadəyə dair maariflənmədən, hüquqa və onunla qorunan maraqlara və dəyərlərə hörmət ruhunda tərbiyədən 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 birliyinə struktur sabitliyi vermək qabiliyyətli 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, məhz bütövlükdə 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 obyektinin* 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. Bugün ümumi qəbul edilmiş subyektlər dövlətlər və dövlətlərarası təş-

kilatlardır. Müstəqil dövlət yaradılması uğrunda mübarizə aparan xalqların, millətlərin hüquqi subyektliyi o qədər də etibarlı qəbul edilmiş deyil. Əsas beynəlxalq hüquq subyektli - dövlətdir. *Beynəlxalq hüquq obyektli* - 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 yaradılmış 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.

## MƏDƏNİYYƏT HÜQUQLARI

*Beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin ayrılmaz hissəsi* və cəmiyyətin ruhi mədəniyyətinin mühüm indikatoru *hüquq mədəniyyəti* yaxud mədəniyyətin və mədəni irsin qorunması və inkişaf etdirilməsi hüququdur.<sup>17</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 sivilizasiyanın dağıdıcı prosesləri, planetin insanları və xalqları arasındakı mədəni müxtəliflik xalqların və bütün bəşəriyyətin mədəni hüquqlarının müdafiəsini, beynəlxalq münasibətlərin hüquqi və etik nizamlanmasını, xalqlar və dövlətlər arasında tolerantlığın və qarşılıqlı anlaşmanın əldə edilməsinə yardım edən, mədəniyyətlərin sistemli dialoqu 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.*

---

<sup>17</sup> Mədəniyyət hüquqları konsepsiyasının işlənilib hazırlanmasında, mədəniyyət hüquqlarının qorunmasını və mümkünliyini insanlar üçün ayırd edən, və bu ayrılmaz hüquqların təmin edilməsinə görə dövlətin xüsusi rolunu və məsuliyyətini müəyyənləşdirən akademik D.S. Lixaçovun xidməti böyükdür.

- *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:

- ✓ 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 faydalanmaq;

- ✓ Mədəni fəaliyyətdə bərabər iştirak etmək;

- ✓ Öz mədəniyyətini azad inkişaf etdirmək, öz dilindən istifadə etmək və öz dininə etiqad etmək.

Humanist multikulturalizm dövlət siyasətini həyata keçirən Azərbaycan Respublikasında mədəniyyət hüquqlarına xüsusi əhəmiyyət verilir. Dövlət tərəfindən onlar yalnız hamı üçün eyni olan qaydalara və bərabər imkanlara əsaslanan vətəndaş mədəniyyətinin inkişaf vasitəsi, müxtəlif millətlər və dinlər arasında tolerantlığın təcəssümü, qarşılıqlı anlaşma, qarşılıqlı zənginləşmə, dostluq və əməkdaşlıq kimi deyil, həm də milli təhlükəsizlik şərtlərindən biri kimi nəzərdən keçirilir.



## SÜLH MƏDƏNİYYƏTİ VƏ MÜNAQIŞƏLƏRİN HƏLLİ

Beynəlxalq münasibətlərin tənzimlənməsində mühüm yer sülh mədəniyyətinə məxsusdur. *Sülh mədəniyyəti* – başqa xarakterli, 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 isti münasibətlərə səbəb olur.

*Bütün dünyada sülh mədəniyyətinin yaradılmasının şərtləri bunlardır:*

- Beynəlxalq kulturoloji təhsilin 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

mai-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 etibarlı 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 təsəvvür etmək olar:*

- Maraqlarda ziddiyyətlər.
- Mövqələrdə ziddiyyətlər.
- Vasitələrdə ziddiyyətlər.
- Pozulmuş münasibətlər.
- Neqativ emosiyalar.
- Düşmənçilik hərəkətləri.

Münasibətlər *böhranın aradan qaldırılmasına* danışıqlar, müzakirələr və qarşılıqlı təsir vasitəsilə eyni vaxtda qarşılıqlı faydalı nəticəni əldə etməklə 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 “xoş məramı”na, sülh mədəniyyətinə, toleranlığa və insanların əməkdaşlıq prinsiplərinə əsaslanan beynəlxalq sosial-mədəni siyasətin yardımı ilə harmonizasiyasının zəruriliyini təsdiqləyir.

## LİDERLİK MƏDƏNİYYƏTİ

*Liderlik mədəniyyəti anlayışı. Liderin idarəetmə funksiyası və üslubu. Liderin keyfiyyətlərinə qoyulan tələblər. Liderin peşəkar etikas 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, maraqları və gözləmələrinin təmin edilməsi şərti ilə liderin kollektiv qarşısında duran vəzifələrin həllinə yönəldilən biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, etikas və idarəetmə fəaliyyətidir. İdarəçiliyin çoxvariantlılığı liderlərin müntəzəm özünü təkmilləşdirməsini, effektiv idarəetmə mədəniyyətinə interaktiv təlim sistemi vasitəsilə onların bilikləri və qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsini tələb edir.*

Mahiyyət etibar 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, insanıyyətə, cəmiyyətin mənafeyinə yaradıcı fəaliyyətdə üstünlüyə malik olan daha yüksək 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 istiqamətləndirməyi 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 (dəyərcə) 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 ənənəvi, qrup və situasiyalı yanaşma möv-cuddur.* İnsanın anadangəlmə keyfiyyətlərinə görə lider olmasına əsaslanan *ənənəvi 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). Ənənəvi yanaşmanın əksinə olaraq, *situasiyalı 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, mənəbi ilə şərtlənən vəzifə hakimiyyəti; liderin anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri ilə şərtlənən şəxsiyyət hakimiyyəti; rəhbərin peşə və xüsusi bilikləri ilə şərtlənən bilik hakimiyyəti.* Bu zaman o haqlı olaraq qeyd edir ki, *getdikcə daha çox ikinci və üçüncü kateqoriya müasir demokratik dünyada idarəetmə mədəniyyətinin əsası 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 idarəet-

mə prosesinin effektivliyi üçün aparıcı məna kəsb edir. Orkestrə istedadlı və təcrübəli dirijor lazım olduğu kimi, eynilə təşkilatlara 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 malik 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 sahəsində istifadə olunmalı prinsiplər haqqında onun aydın təsəvvürünün olması lazımdır, 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 həyati 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 məhsuldarlıq əməyi stimullaşdırmaq; dinclik, nizam-intizam, məsuliyyət, sabitlik, sərbəstlik və yumor mühitini formalaşdırmaq.

*Yüksək idarəetmə effektivliyində 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 hüquq mədəniyyəti 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 verir: aydınlığa, tezliyə və əks-əlaqənin təmin edilməsinə. Şəxsi əlaqə şəxsiyyətə inamin 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 generasiya etmək, personalın təlimini təmin etmək, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı proqramları və kurslarının effektivlik qiymətləndirilməsini həyata keçirmək, onun rəhbərlik etdiyi fəaliyyət sahəsinin strateji inkişafına yönəldilmiş praktik tövsiyələr və fəaliyyət planı işləyib hazırlamaq qabiliyyətinə malik olmalıdır*. İdarəetmə mədəniyyətində liderin *informasiya mədəniyyəti*, onun müasir informasiya texnologiyalarından effektiv istifadə etmək qabiliyyəti böyük rol oynayır.

*Lider münaqişələri 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 münaqişələr 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 prinsipi allıq prinsipinin pozulmasına gətirib çıxara bilər. Məlumdur ki, *daha tez-tez baş verən münaqişələrin əsasını* sosial ziddiyyətlər, müxtəlif vəzifələrin uyğunsuzluğu, ay-

rı-ayrı şəxslərin düşünülməmiş hərəkətləri və ya təsadüfi vəziyyətlərlə şərtlənən, müxtəlif dəyərlər və normaların toqquşması təşkil edir. *Düzgün mə-nəvi 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 qərəzli-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 bilirlər*. Buna görə də liderlik mədəniyyətinin mühüm göstəricilərindən biri - praktikada ədalət-lilik prinsipinə sədaqət və kollektivdə favoritizmə yol verilməməsidir.

Kollektivin səmərəli fəaliyyətinə və münaqişələrin 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 korrektə 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-inti-

zamin qorunmasına tələbkarlığı və şəxsi nümunəsi ilə imkan yaratmalıdır.

📖 Qərarların qəbul edilməsini həvalə etməli, insanlarla məsləhətləşməlidir.

📖 Kollektivin hər bir üzvünün işinin dəyərini 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, onları vicdanlı əməyinə görə 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 (müstəbid (öz bildiyini edən), mütləqiyyət), 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 təkbaşına 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, təlim verilmiş kollektiv isə liderin komandalarını tez və danışıqsız yerinə yetirməlidir.*

*İdarəetmə təcrübəsi göstərir ki, liderin xarakterini və ya onun idarəetmə üslubunu dəyişmək, onun vəzifəsini yaxud səlahiyyətini dəyişməkdən çətin-dir. Bu səbəbdən burada liderin şəxsiyyəti, onun şəxsi mədəniyyət səviyyəsi - biliyi, bacarığı, mütəşəkkilliyi, mənəviyyəti və yaradıcı fəaliyyəti həlledicidir. Con Adairin fikrincə, lider kimi doğulurlar, lider olurlar. Bunun üçün nə lazımdır? Fikrimizcə, ümumiyyətlə mədəniyyət kimi, xüsusi təhsil və tərbiyə vasitəsilə formalaşan - liderlik mədəniyyəti.*



## *Liderin keyfiyyətlərinə qoyulan tələblər*

Liderin keyfiyyət tələblərinə 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, şöhrətpərəstlik (yaxşı mənada), həvəs, obyektivlik, əməkdaşlıq, cəsarət.*

Liderin statusu onun ruhi mədəniyyəti – biliyi və bacarığı, peşəkar təcrübəsi və məsuliyyəti ilə müəyyən edilir. Özünə inamı olan etibarlı lider kollektivin təhlükəsizlik hissidir. Yaxşı lider tələbkarlıq və qayğı prinsiplərini birləşdirərək, yüksək nəticələr əldə etməyə yardım edən, işin yaxşı təşkil edilməsi və əməyə görə ədalətli mükafatlandırma sisteminin qayğısına qalmasıdır. Lideri yeniliklər uğrunda və “insanın qəlbini” 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, düzgünlük, özünə inam, ədalətlik, güclü ruh, ardıcılıq, alicənablıq və şəfqətdir. Effektivlik - minimal qüvvə ilə maksimal nəticələrə nail olmaqdır. Əməksevərlik – qüvvələr və inadla çalışmaq istəyidir. Cəsarətlilik – riskə, bəzən böyük riskə getməyə hazır olmaqdır. Düzgünlük – istənilən növ yalan, aldatma, saxtakarlıqdan imtinadır. Özünə inam - öz qüvvələri və imkanlarına əminlikdir. Ədalətlik - ədalətli, yanlış rəylərə əsaslanmayan və dürüst olmaq qabiliyyətidir. Güclü ruh - çətin situasiyada dözümlülük və iradədir. Ardıcılıq - möhkəmlik və öz prinsiplərinə sadıqlıqdır. Alicənablıq və şəfqət – fədakarlıq və düzgünlüklə 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 çıxmamalı; 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*, analogi problemlə məşğul olan *digərlərinin görə bilmədiyini görə bilmək bacarığıdır.* Uinston Çörçill *mərdliyi* bütün qalan əsas keyfiyyətlərin zəminini hesab edirdi. *Güclü ruh və sadəlik də* mühüm əhəmiyyətə malikdir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, həddən artıq sadəlik lider üçün

zərərlidir, belə ki, o, lideri qətilikdən məhrum edir. Uğurlu liderin xarakteristika göstəriciləri sırasına *ardıcılığı, çevikliyi və ruh yüksəkli* 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.

*Təfəkkür çevikliyi və itiliyi, reaksiyası, mənimşəmə tezliyi*, 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, meyilləri 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 dəyişikliklərə operativ reaksiya verməlidir*. Bu ondan yalnız məlum ruh yüksəkliyi 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 təmənnəsizliyi 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 həyatı 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 tərzidir - əlverişli gün rejimi, düzgün qidalanma və yuxu, fiziki məşqlər, öz şüurunun idarə edilməsi, sağlamlığının qorunması və möhkəmləndirilməsi üçün təbii-coğrafi şəraitdən istifadə etmək.*

### ***Liderin peşəkar etikas və məsuliyyət mədəniyyəti***

*Liderin peşəkar etikas universal xarakter daşıyır. Mahiyyət etibarilə o, rəhbərlərin peşəkar 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 interpretasiyasına görə, eynilə qəbul edilən qərarların sosial nəticələrinə bərabər məsuliyyət tələb edir. Liderin peşəkar etikas əməkdaşların fəaliyyətinin, “üfqü” və “şaquli” xidməti əlaqələrin, müxtəlif strukturlar, bölmələr və ayrı-ayrı işçilər, rəhbərlər və təbəçilikdə olanlar, müxtəlif dərəcə və ixtisas nümayəndələri ilə qarşılıqlı fəaliyyətin tənzimlənməsini təmin edən mənəvi münasibətləri də daxil edir. Mənəvi ölçüdə liderin peşəkar etikas: 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.*

Kollektivdə insan münasibətlərinin 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, bərc 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.

*Pozitiv və neqativ insan keyfiyyətləri kollektivdə mühitə 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, anlaşıma, inam, dəstəkləmə, təmkin, böyüklərə hörmət. Neqativ keyfiyyətlərə aiddir: ədalətsizlik, ikiüzlülük, aldatma, məkr, nankorluq, satqınlıq, qeybət, zorakılıq, tənbəllik, mütilik, egoizm, konformizm, yaltaqlıq, şəxsiyyətin qiymətləndirilməməsi, ədəbsizlik, riyakarlıq, ikili əxlaq, favoritizm, despotizm, süründürməçilik, monopolizm, korrupsiya, laqeydlik, 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 tərifindən və onun ləyaqətlərinin səmimi etirafından başlayın.

2-ci qayda. Başqalarının səhvlərini birbaşa deyil, dolayısı ilə göstərin.

3-cü qayda. Əvvəlcə 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 qiymətləndirmənizdə açıqürəkli və tərifinizdə səxavətli” olun.

7-ci qayda. İnsanlar üçün onların doğrultmağa çalışacağıları yaxşı reputasiya yaradın.

8-ci qayda. Həvəsləndirməyə əl atın. Düzəldilməsini görmək istədiyiniz səhvin asan düzələ 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 səriştəliliyi, kollektivin keyfiyyəti və vəzifələrin strukturudur. Səriştəli lider qarşıya qoyulmuş vəzifə 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 verirə, yaxşı işləmək istəyi, real məqsədlər qoymaq və onların həyata keçirilməsinə nail olmaq qabiliyyətinə nə qədər artıq malikdirsə, bir o qədər yüksək olur. *Vəzifə 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 olmasının *dərk edilməsini* 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. Lider isə 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 sərbəstlik və *nəzarət, qayğı və tələbkarlıq 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**

Elm və təhsilə əsaslanan biliklər - idarəçilik texnologiyalarının mənimsənilməsi, səmərəli üslubun işlənilib hazırlanması, nəzəri bilikləri praktik tətbiq etmək bacarığı, rəhbər tərəfindən idarəetmə vərdislərinin, təcrübənin əldə edilməsi şərti ilə qüvvəyə malik olur. Anri Fayolun və Çester Barnardın işləri ilə əsas qoyulmuş tarixi ənənəni davam etdirən professor Con Adair tərəfindən işlənilib hazırlanmış *liderliyə funksional yanaşma*, onların birtərəfliliyindən fərqli olaraq, texnoloji cəhətdən *liderin funksiyalarını vəzifə, kollektiv, fərd kimi "üç dairə"yə münasibətdə nəzərdən keçirir*.

Qeyd etmək lazımdır ki, ideal liderlik üslubunun axtarışına, biheviarist (davranış) yanaşmanın istifadəsi əsasında, təhlil üçün konkret situasiyada vəzifələrin və insanların idarə edilməsinə liderin yanaşma problemini seçən sosial psixologiya sahəsində bir çox Amerika mütəxəssislərinin 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 (məhsul) yoxsa insanlara daha artıq dərəcədə yönəldiklərini təyin etməyə imkan 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 göstərirdi ki, idarəetmə prosesinin effektivliyi *kollektivin imkanlarını, vəzifənin 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 *yetkinliyi*, "yüksək, eyni zamanda əldə edilə bilən məqsədlər (uğur-motivasiya), məsuliyyəti öz üzərinə götürmək istəyi və qabiliyyəti, həmçinin kollektivdə ayrı-ayrı insanların təhsili və / və ya təcrübəsi" kimi müəyyənləşdirərək, kollektivin "yetkinlik" səviyyəsini xüsusi olaraq qeyd edirlər. R. Tannenbaum və V. Şmidt qeyd edirlər ki, effektiv liderlik üçün *qərarların qəbu-*

*lunda, 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 qorunma 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 *saxlanması zəruriliyi* həm xarici qüvvələr tərəfindən təhdidlə, həm də destruktivliyə (dağıdıcı davranışa) meyli olan kollektiv üzvləri tərəfindən təhlükə diqtə edilə bilər. Bu halda yaxşı münasibətlər, korporativ mədəniyyət, özünüqoruma və öz həyatı vacib vəzifələrinin yerinə yetirilməsi uğrunda kollektivin birləşməsi sosial terapiya metodu kimi çıxış edir. *Fərdiliyin inkişafı* onun maddi və insanı qiymətləndirilmədə, anlamada, dəstəkdə, dostluq və məhəbbətdə mənəvi tələbatlarının təmin edilməsi ilə bağlıdır. O, təlim və karyera yüksəlişi üçün, ətrafdakılar tərəfindən qəbul edilməyə, harmoniya, istənmə, xoşbəxtlik hissində səbəb olan komfortlu psixoloji şərtlər üçün əlverişli şərait yaratmaqla təmin edilir.

*Üç dairənin hər biri digərləri ilə əlaqədə nəzərdən keçirilməlidir.* Bu modeldən dairələrin birini çıxarsaq, 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 verəyinə əməkdaşları inandırmaq bacarığını tələb edir. Başqa sözlə, bu, *liderin ümumini xüsusiyyəyə 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 yaxşı 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 müəyyən etmək, ona nail olmanın effektiv metodlarını seçmək lazımdır. Məlumdur ki, *Aristotel Makedoniyalı İsgəndəri (bütün dünyanı fəth edən) 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 tikə-tikə yemək mümkündür”.* Bu zaman *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 planlaşdırmaq, öhdəlikləri bölüşdürmək və vaxtı müəyyənləşdirmək imkanını verir.* Bu zaman *lider beş suala cavab verməlidir: “nə”, “necə”, “nə vaxt”, “nə üçün”, “kim”.* Lider həmçinin *təşkilatın missiyasını elə ifadə etməlidir ki, kollektiv onu qürur duyubiləcəyi 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 etməklə ümumi məqsəd, kollektivin və fərdin dəyərləri arasında harmoniya əldə etmək mümkün olur.*



*Düzgün qoyulmuş vəzifənin həllinin 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 modeli”nin 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 – bilavasitə yüksək istehsal nəticəsi, daha geniş formatda işə təşkilatın rifahı və imicinin yüksəlişidir.*

### ***Planlaşdırma***

Liderlik mədəniyyəti və müəssisənin idarə edilməsi effektivliyinin zəruri şərti planlaşdırmaadır. 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 hallarda ehtiyatı nəzərdə tutmaq; yeni yaradıcı qərarların axtarışını həyata keçirmək; yüksək dərəcədə sadə və anlaşıqlı olmaq; kollektiv üzvlərinin təlimini nəzərdə tutmaq.

Planlaşdırmaya qoyulan zəruri tələblərdən biri liderin gələcəyi görmək bacarığı, *“ağacların arxasında meşəni görmək” və ya “təpənin görünməyən, arxa tərəfini görmək” qabiliyyətidir.* Lider çevikliyə 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 yaranmasına imkan yaradır. Liderin əməkdaşlara, onların əhəmiyyətini və öz bilik və bacarıqlarına inamını xüsusi qeyd edən lazımi 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 məqsədi - tapşırığın qruplar və ayrı-ayrı icraçılar arasında bölünüşdürülməsi, həmçinin resursların paylaşılması 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 (məkanın) əsaslı surətdə hazırlığından; vəzifənin aydın izahı, dəqiqləşdirici suallara cavabdan; 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 *natiqlik 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 uğurda hər bir fərdin əhəmiyyətinin qeyd edilməsi isə işi şəxsiyyət səviyyəsində stimullaşdırır. Kollektivin əmək şövqünü təmin etmək 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 həmçinin vaxtında təşəkkür etməyi və layiq olanları tərifləməyi unutmamalıdır. Adi hallarda insanları təkliflər və ya suallar, ekstremal hallarda - əmrlər və komandalar vasitəsilə təlimatlandırmaq daha yaxşıdır. Sərəncamlar əmr formasında deyil, nə-*

zakətli 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, iş yalnız ağılı 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 sərhədləri gözləməsi məqsədilə istiqaməti, tənzimləməni və dayandırmanı (qarşısını almanı) nəzərdə tutur. Bununla nəzarətin effektivlik meyarları müəyyən edilir.*

Lider üçün *prinsiplər və meyarlar çox əhəmiyyətlidir. O, qorxu hesabına deyil, kollektiv tərəfindən qazanmaq lazım gələn məhəbbət və hörmət hesabına idarə etməlidir. Hər şey qarşılıqlı əsasda baş verir. Lider özünü təmkinli aparmalı, əməkdaşlara təzyiq 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 güc sərf etməlidir, mülayim sözlə və ya baxışla daha yaxşıdır. O, ifrat müdaxilə və idarəçilik nöqsanları arasında qızıl orta həddi gözləməlidir. Lakin konkret situasiyanın tələbindən asılı olaraq, zəruri halda idarəetməyə müəyyən sərtlik 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 özünüidarə və özünə nəzarətinin vacibliyini, səbr, xoşxasiyyətlilik, nəzakət və təmənnəsizlik əlaməti, provokasiyaya uymamaq bacarığı kimi onun xarakterinin təmkinliyini, dözümlülüüyünü (özünü saxlaya bilmə) qiymətləndirmək kimi qəbul edilməsinin əhəmiyyətini 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, idarəçilik hökmünü öz əlində möhkəm saxlamalıdır. Lider nə baş verdiyinə fikir verməlidir və hər bir əməkdaşın enerjisini lazımi məcraya yönəltməlidir. O, maksimal yüksək faydalı iş əmsalını təmin etməli və kollektivin mədəniyyət sinergetikasını idarə etməlidir. Nəzarətin vəzifələrindən biri kollektiv üzvlərində şüurlu özünənəzarətin formalaşdırılmasına yardımdır. Bunun üçün kollektivin hər bir üzvünün onun şəxsi məsuliyyəti hədlərində, ümumi vəzifənin effektiv yerinə yetirilməsi naminə plan tapşırıqlarını yaxşı bilməsinə və dərk etməsinə, - nəyi, nə zaman və necə etmək lazım olduğunu özündə təsəvvür etməsinə nail olunmalıdır. 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 dəfəllərlə mürəkkəbdir. Burada əsas vəzifə - effektiv idarəetmə üçün obyektiv informasiyanın təmin edilməsidir. İri sənaye kompaniyalarında, kompaniya idarəçiliyi tərəfindən strateji maliyyə nəzarəti zamanı nəzarət funksiyaları bilavasitə istehsal bölmələrinə həvalə edilir. Mütərəqqi texnologiyaya, keyfiyyətli məhsula və güclü kollektivə malik ən uğurlu 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 nəticələrin qiymətləndirilməsi liderin qərarlarının əsasını təşkil edir. Con Adair qiymətləndirməni, nəticələri qiymətləndirməyə, kollektivin işini qiymətləndirməyə, əməkdaşların attestasiyası və təlimi 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*

çıxaracağı qiyətləndirmək qabiliyyətidir. Mahiyyət etibarilə, nəticələrin qiyətləndirilməsi liderin öz strategiyasının və kollektivin davranışının nəticələrini qabaqcadan görmək, proqnozlaşdırmaq qabiliyyətini təsdiqləyir. Belə qiyətləndirmənin obyektivlik dərəcəsi liderin elmi bilikləri və idarə etməyə 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 *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 *attestasiyadır*, - qoyulmuş məqsədlərə nail olma baxımından tələb olunan 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.

Qiyətləndirmənin 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 tələbatlar 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 əlaqəlidirlər. 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 hətdən 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 (aclıq, 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, təqdir 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 (təkmilləşmə, nailiyyət, şəxsiyyətin inkişafı); bilmə və başqalarını maarafələndirmə tələbatı; estetik əhval-ruhiyyə və

mühiti dəyişdirmək tələbatı; allaha inam, dərk etmə və 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 və inamı 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 mükafatlandırılması ilə şərtlənir. İşə maraq 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 cavabdehliklə bağlıdır. Qulluqda irəli çəkilmə əməkdaşların statusunun yüksəlməsi, 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 görürməlidir. 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 vaxtında məlumatlandırmaq lazımdır.*

*İnsanlara diqqət və qayğı onların əməkdən razılıq hissinə, hər bir işçinin işə marağına və tapşırılan işə görə məsuliyyət hissinə səbəb olur. Con Adair belə bir ifadəni göstərir: "Əgər siz uşaqlara inanırsınızsa, onlar sizi pis vəziyyətdə qoyacaqlar. Əgər siz onlara inanmırsınızsa, onlar sizi aldadacaqlar".* Etimadın və 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 yardımın göstərilməsi şərti ilə, təşkilatın rəhbəri tərəfindən müəyyən qərarlar qəbul etmək vəzifəsi-*

nin və daha aşağı səviyyəli mümkün idarəetmədə bir sıra idarəçilik funksiyalarının ötürülməsini nəzərdə tutur. Bu, bütöv sistem kimi, təşkilatı 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 işinin yekunlarıdır*. F. Hersberqin “*gigiyena amilləri*” adlandırdığı əsas motivasiya amillərinə: kompaniyanın siyasəti və inzibatçılıq metodlarını; şəxsiyyətlərarası münasibətləri; məvacibi; statusu; məşğulluq zamanətini; şəxsi həyatı; əmək şəraitini aid etmək qəbul edilmişdir. İnzibatçılıq siyasəti və metodları aydınlıq və şəffaflığı, bürokratlaşdırmanın optimal səviyyəsini, təşkilatın və kommunikasiyanın effektivliyini təmin etməlidir. İdarəetmə rəhbərin əlyetərliyi, səriştəliliyi 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 mükafatlandırmanı 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. Həmçinin işin əməkdaşların ailə həyatına təsirinə diqqət yetirilməli, mümkün keçidlər, qulluqdan kənar iş və s. nəzərə alınmalıdır. Nəhayət, işçilərin əmək şəraitinin - əmək vasitələri ilə təminatının səviyyəsini və insanın çalışdığı mənəvi-psixoloji mühitin mühüm əhəmiyyətini nəzərə almaq lazımdır.

### ***Təşkil etmə***

*Təşkil etmə* - 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. *Piter Druker strukturu təşkilat məqsədlərinə nail olma vasitəsi kimi müəyyənləşdirmişdir*. *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 şöbələrdən ibarətdir. Belə yanaşmanın



mənbəyi qədim zamanların dini ənənələrində də görünür. Con Adairə görə, Musa peyğəmbərin qayınatası – İofor ona məsləhət görür ki, idarəçiliyi məsləhətlər və insanların mübahisələrinin həll edilməsi yolu ilə deyil, çoxsəviyyəli iyerarxik 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.

*Təşkiatın fəaliyyət effektivliyinin qiymətləndirilməsi “üç dairə modeli” vasitəsilə aşağıdakı suallara cavab verməklə həyata keçirilir:* təşkil etmənin ümumi vəzifəsi nədən ibarətdir? o necə verilir və konkret məqsədlərə necə bölünür? kollektiv hansı bölmələrdən ibarətdir? ümumi vəzifənin yerinə yetirilməsində onlar nə kimi töhfə verirlər? bu 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 mədəni 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 ixtilafların 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. Zamanla hər bir təşkilat cəmiyyətdə, mədəniyyətdə və sivilizasiyadakı dialektik dəyişikliklərlə şərtlənən düzgün struktur təkmilləşdirilməsini tələb edir. Yaxşı lider 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, hüquq 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 təlimlənmiş 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 imkan verir. 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 nətiqləri 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 olaraq 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 məhsulun keyfiyyəti üzrə dünyada birinci yerə 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*. Marqaret Mitçellin “Küləklərlə sovrulmuşlar” romanında müdrikcəsinə deyilmişdir: “Vaxtı əbəs yerə sərf etmə: o, həyatın ondan hazırlandığı 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; əhəmiyyətlilik dərəcəsi və fəaliyyət xarakterindən asılı olaraq, işləri vaxt daxilində bölmək bacarığını; məcburi yolda və ya rəsmi iclaslarda olma vaxtının istifadəsini; təxirə salınmanı tələb etməyən məsələlərin öz vaxtında həll edilməsini; işin maksimal həcmnin 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 mütənasibdir. Bunun üçün *təşkilatın effektiv idarəçiliyi ən qiymətli resursun - vaxtın idarə edilməsindən başlanmalıdır*.

## AİLƏ MƏDƏNİYYƏTİ

*Şəxsiyyət və cəmiyyət üçün ailə mədəniyyətinin əhəmiyyəti haqqında. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyətinə qoyulan tələblər. Tusinin ailə qurma fəlsəfəsi. Ailə idarəçiliyində Adairin və Maslounun modellərinin tətbiqi. Ailəni idarə etmə prinsipləri haqqında. Ailənin idarə edilməsi məqsədi, vəzifələri və metodları. Ailə davranışı mədəniyyəti və əxlaq kodeksi. Ər-arvadın qarşılıqlı münasibətlər mədəniyyəti haqqında. Uşaqların təhsili və tərbiyəsi haqqında.*

### ***Şəxsiyyət və cəmiyyət üçün ailə mədəniyyətinin əhəmiyyəti haqqında***

Yüksək ruhi mədəniyyətə malik şəxsiyyətin formalaşması və vətəndaş olmasında sosial mühit – məktəb və müəllim, ali məktəb və əmək kollektivi, cəmiyyət, dövlətin siyasi rejimi böyük rol oynayır. Lakin bu prosesdə aparıcı rol ailəyə məxsusdur. Ailənin ruhi mədəniyyəti anadangəlmə keyfiyyətlərdən, təhsillilikdən, tərbiyəlilikdən və onun üzvlərinin yaradıcı əməyindən, onların bilikləri və mənəviyyatından, 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 etibarlı ilə ailə, ilkin sivilizasiyalarının təməlini qoymuş bəşəriyyətin ilk dövlətlərinin timsalıdır. Nəsildən-nəsilə insanların sosial təcrübəsi, müxtəlif xalqların və millətlərin nümayəndələrinin ənənələri, ideologiyaları, dini təsəvvürləri, dəyərləri, həyat fəaliyyəti məqsədləri və texnologiyalarının mənimsənilməsi 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 güzgüdür 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 və estetik mədəniyyətinin əsasları formalaşır. *Ailə* - Con Lokkun əzəl və ən xoş məziyyət adlandırdığı 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 yüksək məqsədlərlə bağlı olan, öz həyatlarının uşaqlarında və nəvələrində davam etdirilməsi, onların rifahı və daha yaxşı gələcəyi haqqında qayğıyla motivləşdirilmiş ruhən yaxın, doğma insanların məhəbbət, dostluq, həmrəylik və birgə dərk edilən həyat məbədidir. 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, yaradıcılığını 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 öz zəhmətin və ailə üzvlərinin əməyi ilə qurmaq, yaratmaq, idrakın və qəlbin gücü ilə, ruhi mədəniyyətlə, məhəbbətlə əldə etmək 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, şərəfli keçmiş 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 idarəçiliyi mədəniyyətinə qoyulan tələblər haqqında*

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 qo-

runması, 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 etdirməlidir. U. Rocers deyirdi: “Elə yaşayın ki, ev tutuqşusunu şəhərin baş xəbərçisinə satmağa utanmayasınız”.

Ailənin idarə edilməsi mədəniyyətinin əsasını, insanların idarə edilməsi və özünüidarədə olan eyni baza qaydaları və məntiq təşkil edir. Burada həmçinin: biologiya, fiziologiya, antropologiya, psixologiya, tibb, ekologiya, fiziki mədəniyyət, düzgün qidalanma, etika, hüquq, insan münasibətləri mədəniyyəti, din və insanın həyat fəaliyyətinin digər sahələrində biliklər; məqsədin düzgün müəyyən edilməsi və mənəvi həyat prinsiplərinin seçimi; biliklərə, təcrübəyə və xoş məramla əsaslanan müdrikliyin yetişdirilməsinə söz göstərmə; öz təfəkkürü, məqsədləri və davranışına şüurun nəzarəti; seçilmiş prinsiplərin həyata keçirilməsini, insanın düzgün həyat tərzi və ailədə və onun hüdudlarından kənarında yüksək davranış mədəniyyətini təmin edən möhkəm iradə lazımdır. 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 təşkilati mədəniyyət tiplərinin birləşməsinə - hakimiyyət mədəniyyəti, rol mədəniyyəti, vəzifə mədəniyyəti, şəxsiyyət mədəniyyətinə rast gəlmək olar, “qərarların qəbul edilməsi” proseslərini, “danışıq prosesini”, “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, 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 tu-



tan *şəxsiyyət mədəniyyətinin bütöv, harmonik formalaşdırılmasıdır*. Ailənin tərbiyə etdiyi şəxsiyyət ictimai-faydalı fəaliyyətə istiqamətlənməli, onun intellektual və etik mədəniyyət səviyyəsini xarakterizə edən işi bilməklə qərar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olmalı, məqsədə nail olmaq üçün ağıllı, düzgün və humanist vasitələr seçməlidir. *Yüksək ailə mədəniyyətinin* formalaşdırılması sözlə əməlin bütövlüyünə sadıqlıyı, “ikili əxlaq” kimi məlum olan - biliklə davranış arasındakı ziddiyyətin aradan qaldırılmasını, makiavellizm (məənəviyyət normalarına məhəl qoymayan, kobud qüvvəyə əsaslanan siyasət) prinsiplərindən şüurlu imtınanı nəzərdə tutur. Ailənin idarə edilməsi mədəniyyətində insanın mədəni dəyərlər sistemi, həyat fəlsəfəsi, dünyagörüşü, əqidələr, ailə etikası, məhəbbət və dostluq böyük rol oynayır.

*Ailə mədəniyyəti* cəmiyyətdəki destruktiv təzahürlərin və böhranların aradan qaldırılması üçün də böyük əhəmiyyətə malikdir. O heç də həmişə məənəviyyətin 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 etik mədəniyyətə laqeydlilik, hədsiz egoistlik, tamahkarlıq, riyakarlıq, təkəbbür, 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 müvafiq həyat fəaliyyəti ideologiyası və texnologiyalarının yaradılmasını, vəzifələrin və gözlənilən nəticələrin müəyyən edilməsini, öhdəliklərin bölüşdürülməsi və səlahiyyətlərin həvalə edilməsini, ailənin hər bir üzvünün motivasiyasını və qiymətləndirilməsini, məhəbbətin və biri-birinə bağlılığın qorunmasını, ailə rifahının möhkəmləndirilməsini nəzərdə tutur. Ailənin inkişafının idarə edilməsi mədəniyyəti - yaxşı təhsili, məənəvi 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 fiziki mədəniyyət, tibbi və ekoloji təhlükəsizlik, əmək və istirahət mədəniyyəti sahələrinin tənzimlənməsinə də yardım etməli, əqli və məənəvi mədəniyyətin təkmilləşdirilməsini, etik, estetik mədəniyyətin və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin inkişafını təmin etməlidir.

## *Tusinin ailə qurma fəlsəfəsi*

*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 yardım 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. Cordan 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 həll-edici rol oynayır.

## *Adair və Maslounun modellərinin tətbiqi haqqında*

Ailənin həyat fəaliyyətinin idarə edilməsi mədəniyyətində *Con Adairin* “*üç dairə*” modelinin tətbiqi məqsəduyğun ola bilər ki, onu belə şərh etmək olar: vəzifə, ailə və ailənin ayrı-ayrı üzvləri (fərdlər). Burada da ailə in-

kişafının 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 li-derlik 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 qorumada, təhlükəsizlikdə və sülhdə, məhəbbətdə və birgəlikdə, 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 bağlıqla, 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 (aclıq, susuzluq, yuxu, sağlamlıq 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. Öyrənmə 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, mənəviyyətdir. 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 sərəit və imkanlar yaranır. Lakin bu zaman ailənin mənəvi prinsipləri və ənənələri həmişə qorunmalıdır. Ailənin rifahı, inkişafı və təhlükəsizliyinə görə məsuliyyət, onun idarə edilməsində aparıcı rol oynayan ailə başçısının üzərinə düşür. Ailə münasibətlərindəki harmoniya bir çox cəhətdən onun şəxsi mədəni 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 təmkinə malik olmalı, anlaşma və qayğı, nəzakət və dərdə şəriklik göstərməli, natura bütövlüyünə və yumor hissənə malik olmalıdır.

*Universal ailə idarəçiliyi mədəniyyəti 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, vətənpərvərlik 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 prinsipidir.

### ***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 etikasının; ailə həmrəyliyi, məhəbbət, dostluq və sədaqət hissəsinin; ailə ənənələri varisliyinin; qonşular, qohumlar, dostlar, iş yoldaşları və bütövlükdə cəmiyyətlə sa-*

bit 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 ödənilməsini 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. *İdarəetmənin məqsədi* – ailənin sosial-mədəni inkişafı, həyat fəaliyyətinin qorunması və permanent (fasiləsiz, daimi) 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 üzvlərinin 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 şəxsi həyat nümunəsi, yüksək mədəniyyəti, nüfuzu, bilikləri, təcürbəsi, müdrikliyi, məsləhətləri, mənəvi keyfiyyətləri, yaradıcı fəaliyyəti ilə ailə üzvlərinə pozitiv təsir göstərmək; tələbkərlilik; 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, söz-

lərində 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 olan 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, temperamentini, 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 qaygıları 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 dinləmək bacırığı - əlverişli ailə münasibətlərini formalaşdırmağın ən yaxşı üsuludur. Bu zaman etik normaları və ailədə davranış qaydalarını bilmək azdır, real həyatda onların təsadüfi xarakter daşmaması, 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, nəzakətliyi, həssaslığı və müdrikiyi ilə fərqlənməlidir, çünki onlar öz arxasınca müəyyən nəticələri çəkib gətirir. Buna görə də çalışmaq lazım-

dır 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, borc, ədalət, şərəf, heysiyyət kimi mənəvi kateqoriyalar aprior xarakter daşıyır, zamanla və ya şəraitdən asılı olaraq dəyişmirlər. 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 əməllərdən asılıdır. Yüksək mənəvi prinsiplər əsasında yaşayan Azərbaycan ailəsi mədəniyyətinin tipik göstəriciləri - böyüyə hörmət, uşaqlara məhəbbət, həmrəylik, qarşılıqlı yardım, sədaqət, səbr, məhəbbət, dostluq, qonaqpərvərlikdir. *Ailə əxlaq kodeksi* aşağıdakıları onun hər bir üzvünün öhdəsinə qoyur:

1. Ailənin ruhi rahatlığı, maddi rifahı və mənəvi prestijinin saxlanılması 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. Ətrafdakılara pislilik etməmək, ailədə sağlam və xoş psixoloji mühitin yaradılmasına yardım predmeti vasitəsilə öz hərəkətlərinə şüuru ilə 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, özündə bəşəriyyətin vətənpərvərlik və humanizm ideallarını harmonizasiya etməlidir.

## *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 münasibətlər üzərində qurulur. Ailədə psixoloji mühit onlardan asılıdır. İnsan hissələrinin və münasibətlərinin harmoniyası ailə xoşbəxtliyinin əsası olduğu halda, eyni zamanda mədəni uyğunsuzluq ailədə anlaşılmazlığa, ixtilafalara, bəzən isə onun dağılmasına səbəb olur. Belə uyğunsuzluğun aradan qaldırılma biləcəkdir səbəblərindən biri öz günaahsızlığı barədə şişirdilmiş təsəvvürə malik olmaq ola bilər. Fransız yazıçısı Andre Morua qeyd edirdi ki, “hər kəs inanır ki, başqaları onu mühakimə edərkən səhv edirlər, o özü isə başqalarını mühakimə edərkən, səhv etmir”. Münasibətlər bayram əhval-ruhiyyəsi daşılmalı, məhəbbət, qarşılıqlı hörmət, inam, dostluq üzərində qurulmalı, soyuqluqdan və əsəbiləşmədən azad olmalıdır. Pozitiv ailə etikasını nümayiş etdirən diqqət, qayğı, razılıq və qarşılıqlı yardım olmadan ər-arvad məhəbbətini və qarşılıqlı bağlılığını təsəvvür etmək çətinidir. Qolbax deyirdi ki, ətfafındakılar tərəfindən bağlılığı, məhəbbəti və hörməti, köməyi özünün mənəvi münasibətin, onların rifahı haqqında qayğın ilə qazanmaq lazımdır. Ər-arvadın yüksək mədəniyyəti, birmənalı qiymətləndirmənin çətin olduğu məhəbbət və qısqançlıq kimi ikili, ambivalent (nəyə qarşı isə ikili münasibət) kateqoriyaları tənzimləməyə imkan verir.

Ailə münasibətlərində daimi qarşılıqlı qiymətləndirmələr böyük rol oynayır. Ər-arvad arasındakı münasibətlər, əsas etibarilə qarşılıqlı keyfiyyətlərin qiymətləndirilmə ədalətliyi, səmimiyyəti və nəzakətindən, bir-birinin əhəmiyyətinin və nailiyyətlərinin etirafından asılıdır. Əgər ər-arvad qarşılıqlı iddiaları, bir-birinin gözləmələri, arzuları və ümidlərini başa düşməzlər yaxud qiymətləndirmirlərsə, onda onlar qarşılıqlı narazılıq, soyuqluq, uzaqlaşma və hətta əlaqələrin qırılması riskini yaradırlar.

Sübhəsiz, 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 olunur. Temperamenti və xarakteri bilmə anlaşılmazlıqlardan və münasibətlərdən 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. Psixo-



loq V.S. Merlin temperament xüsusiyyətlərinin insanın psixi həyat dinamikasına təsirini göstərərək, iki - sakit düzənlik və sürətli dağ çaylarının obrazlı müqayisəsini verir. Bu iki müxtəlif (eyni zamanda həm də xaraktercə oxşar) çayların birləşməsi burulğanlar və şalalələr əmələ gətirərək, müxtəlif cür formalaşa bilərlər, 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 edir.

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 zamanla irsi səviyyəyə keçir və insanın müəyyən qabiliyyətləri, mədəni dəyərləri və sosial etikasında öz ifadəsini tapır.

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 vasitələri - həyat fəaliyyəti məqsədlərinin və səmərəli texnologiyaların düzgün təyin edilməsi, şüurlu tərbiyə və uşaqlara həyat fəlsəfəsini, reallıqlarını və qanunlarını izah etmək, planlaşdırma, məsuliyyət, xidmətlərin qiymətləndi-

rilməsi, 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 özünüdəyərliyinə 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, hər bir millətin insan kapitalını təşkil edən, yaxşı biliklər və pozitiv mənəviyyətə malik, alicənab şəxsiyyətlər və tamdəyərli vətəndaşlar kimi, uşaqların təşəkkülünü və inkişafını təmin edən təhsili və tərbiyəsidir. Hələ XI əsrdə Təbəristan müdriki Key Kavus “Qabusnamə”də yazırdı: “Böyüklük ağılda və bilikdədir... nəsilə 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 şüurunu idarə etməyi, yetərli və cəmiyyətə gərəqli, tamdəyərli və azad şəxsiyyətlər olmağa yardım edirik. Lev Tolstoy uşaqlara münasibətdə valideynlərin doğruculuğu, 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, tərbiyə 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 mövqeyini seçməsinə 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 mişarlamaq və yonmaqla düzəltmək mümkündür". Həqiqət axtarışına istiqamətlənən alimliyin və müvəffəqiyyətin nadir halda birləşdiyi orta əsr cəmiyyətində elmə kifayət qədər tələbat olmadığını dərk edən Key Kavus qeyd edir: "Bəxtinin dönüklüyü ilə bizi danlayan kəsə də: məgər tale, qiyməti yüksək olandan başqa kimsə ilə çarpışırımı?.. 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 tərbiyəsinə 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, onlarsız 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, avaraçılığa, veyillik və acgözlüyə, aldatma və həqiqəti gizlətməyə meyllilikdən qorumağı, onları bahalı geyimlər, qazanılmamış təriflər və pul mükafatları ilə əzizləməməyi vacib hesab edir. Bu məqsədlə uşağa hər şeyi: insanlar arasında, öz yaşadları ilə, böyükklərlə 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, doğruluğa, biliyə və faydalı sənətlərə məhəbbəti, xeyirxahlığı və başqalarına yardım etmək hissini tərbiyə etməyi, yalana, böhtana, tənbelliyə, yaramazlığa, başqasının dərдинə biganəliyə, eqoistliyə, özündən razılığa və lovğalığa nifrət hissini aşılamağı tövsiyə edir. Onlara gerçəkliyi düzgün an-

lamağa 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 deformasiyasına 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, humanizmə 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, vərdişlər 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. Bu kontekstdə müasir uşaqların təfəkkür mədəniyyətinə və hər bir millətin genofondunun formalaşmasına oyuncaqların və uşaq ədəbiyyatının böyük təsir göstərdiyini nəzərə almaq vacibdir. Buna əsaslanaraq, oyuncaqlara və uşaq kitablarına uşaqların şüuruna təsir predmeti baxımından nəzarət etmək və onları testdən keçirmək 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 tərbiyəsini, 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 mədəniyyətindən 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. Cami

deyirdi: “Nə qədər ki, qəlbinlə xeyirxahlığa tərəf dönməmişən, sən heç kimə hakimlik edə bilməzsən”. Uşaqları 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 insanların 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. Uşaqların tərbiyəsinə yanaşmaya toxunaraq, Russo deyirdi: “Uşaqlarda dəcəlliyi öldürsəniz, heç vaxt müdriklər hazırlamağa nail olmayacaqsınız”. Bir qayda olaraq, daimi nəsihətlər uşaqlarda əks nəticələr verir. Uşaqlar emosional cəhətdən qıcıqlandırıcıya uyğunlaşdırlar və mahiyyətindən asılı olmayaraq, böyüklərin sözlərinə fikir vermədən, tədrisən onu qavramırlar. 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, tərif 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 çevrilə bilər. 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 Zəlda Siqal beş yaşından etibarən uşaqları optimizmə öyrətməyi tövsiyə edirlər. Onlar əmindirlər ki, valideynlər özlərinin keçmiş pozitiv təcrübəsi haqqında uşaqlarına danışmalıdır. Bu, balacalara özündə nikbin xarakter formalaşdırmağa və müxtəlif həyat

situasiyalarında özünənəzarət hissini yetişdirməyə yardım edər.

Uşaqların tərbiyəsi səbr, təcrübə və pedaqoji bacarıqlar tələb edən çətin prosesdir. Məsələn, pedaqogika təsdiq edir ki, uşaq yalanının səbəbi – xəyal obrazları ilə mənimsəmə obrazlarının qarışdırılması, yaxud böyüklər öz istiqamətləndirici sualı və intonasiyası ilə hiss olunmadan uşağa müsbət cavab təkanı verəndə, “təlqin 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 cəzalardan deyil, sosial və peşəkar rollarının mənimsənilməsinə imkan verən həyat hadisələri və qanunlarının mahiyyətlərini izah etmə metodikasından istifadə etməklə, onlarda gözəlliyə və faydalı olana məhəbbət aşılamalıdır. Yeniyetmələrlə ünsiyyətdə kompetensiya, ədalət, dostluq və qaygını nəzərdə tutan həmrəyliyə və əməkdaşlığa əsaslanan yanaşmadan istifadə etmək lazımdır. Eyni zamanda öyrətmə, nəsihət və rəhbərlik metodlarından istifadə edərək, onlara düzgün seçim etməyə kömək etməklə, özünü onlarla böyüklərlə olduğu kimi aparmaq lazımdır. Bununla yanaşı nəsillər arasındakı mədəni-psixoloji uyğunsuzluğu 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 məqsədəuyğun 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 şəxsində “düşmən surəti” görərək, nöqsansız həqiqət kimi yalnız öz rəyinin “nüfuzuna” əsaslanır. Valideynlərin avtoritar üslub rəhbərliyi arsenalında valideyn nüfuzunun - “təzyiq göstərmə nüfuzu” (hakimiyyətin, adın yaxud biliklərin gücünün könüllü etiraf edilməsi), “məsafə saxlama nüfuzu” (təbii olanlarla məsafə saxlamaqla onlara təsir etməkdə rəhbərin inamı), “təkəbbür nüfuzu” (şöhrətpərəst lovğalılıq, təkəbbür), “pedantlıq nüfuzu” (xırdaçılıq, nədəsə lüzumsuz rəsmiyyətçilik), “nəsihətçilik nüfuzu” (boş, səmərəsiz sözcülük) kimi növləri vardır. Avtoritar üslub, bir qayda olaraq, uşaqlarda təşəbbüsslüklüyü, acıqlılığını, qəddarlığı, qeyri-səmimiliyi formalaşdırır. Françesko Petrarka deyirdi: “Uşaqlarınızın göz yaşlarını qoruyun ki, uşaqlar onları sizin məzarınızın üstündə axıda bilsinlər”. Liberal üslubun arsenalında çox vaxt “məhəbbət nüfuzu”, “xeyirxahlıq nüfuzu”, “dostluq nüfuzu” və “ələ alma nüfuzu” istifadə edilir. Uşağın

qabiliyyətlərini ideallaşdırmaqla bağlı olan liberal üslub erköynlüyə, eqoistliyə, məsuliyyətsizliyə gətirib çıxarır. O öz müstəsnalığı və qüsursuzluğunda inanın formalaşmasına, ətrafdakılara qarşı münasibətdə təkəbbür və lovğalığa imkan yaradır. Bu kimi tərbiyənin doğurduğu iddialılıq və hövsələsizlik bəzən belə uşaqların kollektivdə yaşdıları 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 özünütəsdiqi, 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 dünya-görüşü, baxışları, münasibətləri, mənəvi tələbləri, qiymətləndirmələri, şəxsi qənaətləri ilə potensial şəxsiyyətdir. Tərbiyənin xeyirxah məqsədləri və onların həyata keçirilməsinin qeyri-məhsuldar praktikası arasında olan uyğunsuzluqdan xilas olmaq üçün müntəzəm özünənəzarəti və tərbiyə prosesinin şüurlu monitorinqini həyata keçirmək lazımdır.

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 tənbəlliyini 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 nənələrə” hörmət və qayğını 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 davranırsınız-

sa, uşaqlarınız da sizinlə o cür davranacaqlar”. Sokrat isə qeyd edirdi ki, valideynlərə münasibətdə hörmətsizlik və nankorluq - cəmiyyətdən 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 tamdöyərli 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 döğrultmalıdırlar. Bununla əlaqədar tərbiyənin mühüm qaydalarından birini yadda saxlamaq və ona riayət etmək lazımdır ki, valideynlər öz münasibətlərini heç bir halda uşaqlarının yanında aydınlaşdırmamalıdırlar. Bununla bərabər həyat göstərir ki, öz övladlarını mədəni həyatdan kənar qoymamaq üçün ayrı-ayrı valideynlər özləri ciddi kulturoloji hazırlıq keçməlidirlər.



## ÖZÜNÜİDARƏ MƏDƏNİYYƏTİ

*Mədəniyyət insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması haqqında qayğı kimi. İnsan mədəni dəyər 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 məğlubiyyətlərin aradan qaldırılması. Özünü təkmilləşdirmə. Ünsiyyət mədəniyyəti. Münaqişələrin idarə edilməsi. Xoşbəxtlik həyat stimulu kimi. Məhəbbət enerji mənbəyi kimi. Vaxtın idarə edilməsi. 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. Bodo Şefer, Con Templton və digər müəlliflər həyatı, kainatda qanunauyğun enerji mübadiləsini əks etdirən enerji mübadiləsi kimi nəzərdən keçirirlər. İnsanlar arasındakı münasibətlərin əsasını da müntəzəm 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 daşdığı, 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 yardım 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, andangəlmə 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 meyarı***

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 - genetika, 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 dəyər*imiz 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, öz həyat və fəaliyyət texnologiyalarını yaxşılaşdırmağa, yeni ideyalar generasiya etməyə və uğur üçün innovativ imkanlar yaratmağa can atmalıdır. İnsan haqqında sözlərinə görə deyil, əməllərinə görə mülahizə yü-

rüdürlər. Belə ki, Demosfen hər bir əməlsiz sözü dəyərsiz və boş adlandırır. İnsanları şəxsi həyat fəaliyyəti nümunəsi ilə inandırmaq lazımdır. Başqalarına təsir göstərmək üçün şəxsi nümunəsi ilə əməllərində 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. Nizami Gəncəvi deyirdi: “İnsanlar üçün xeyirli olmağa çalış”. *Başqasına qarşı özünə olduğu kimi münasibət göstərmə*, ətrafdakıların uğurunu anlama və həqiqi maraqlılıq, insanlara ehtiyacında olduğunu verməyə can atmaq, onlar tərəfindən inam və xeyrxahlıq 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 reaksiyaları dırsa, onda *mədəniyyət – həyatın və insan inkişafının tükənməyən süni mənbəyi*, xeyrxahlığın, 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.

### ***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 adlandırır. Şəxsiyyətin menecmenti məsələlərinə toxunaraq o, effektiv həyat fəaliyyətinə imkan verən biliklərin tətbiqinin əhəmiyyəti haqqında, öz keyfiyyətləri və qabiliyyətlərinin yaxşılaşdırılması, həmçinin öz əxlaqi 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 edərək. *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 etirafla mü kafatlandırılan fəaliyyət nəticələrinə görə *məsuliyyəti nəzərdə tutur*. Mənə elə gəlir ki, *şəxsiyyətin özünüidarə effektivliyinin formulunu* aşağıdakı tələblərlə şərtləndirmək mümkün olardı: biologiya, fiziologiya, antropologiya, psixologiya, tibb, ekologiya, fiziki 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 *müdrəkliklə*; şüuru vasitəsi ilə öz təfəkkürünü, niyyətləri və davranışını istiqamətləndirmək və nəzarət etmək *qabiliyyəti ilə*; insanın əldə etdiyi biliklərin, onun seçdiyi prinsiplər və məqsədlərin həyata keçməsinə təmin edən *möhkəm iradə və vicdanlı əmək 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 vəzifədir. 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 yaxşılaşdırmağın 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 tərzi 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. Norbəyovun 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. Qədin 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. Özünüidarənin effektivliyi məsələlərinə toxunaraq Piter Druker deyir ki, bunun üçün “hər bir əqli əmək işçisi yüksək səviyyəli rəhbər kimi düşünməli və fəaliyyət göstərməlidir”. *Özünüidarənin uğuru 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*, yüksək insan münasibətləri 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. Bu zaman *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 Şefer bunun üçün bizə nümunə olan insanların, bizi ruhlandıran 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 genetica, 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”. Hə-

yatda sağlamlığın, rifahın, uğurun və xoşbəxtliyin asılı olduğu şüurlu mənəvi prinsipləri gözləmək çox vacibdir. Bu altruist prinsiplər insanlara təmənənasız 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 tətbiqini 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 mənaya malikdir”.

### Öz “məni”ni idarə etmə

*Mədəni insan güclü ruha və öz “məni”ni idarə etməyə imkan verən müəyyən müdriklilik dərəcəsinə sahib olmalıdır. Bu - təkini, özünə nəzarəti, səmimi və ardıcıl olmaq bacarığını, insanları sevməyi və eqosentrizmdən uzaq olmağı nəzərdə tutur. Sofokl müdrikliliyi səadətənin doğma anası adlandırdı. Parlaq həyatı nümunələr əsasında Bodo Şefer 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 “şəraitin 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 aparacaq enerjini yaratmır, həm də başqalarını yüksək düşüncələrə və nəcib əməllərə ilhamlandırır.*

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 Volfhanq 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 ortodoksal 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 Özünü-bərpa İnstitutunun 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, ağılın, 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 harmoniyayı 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 konkret varlanmaq məqsədi qoyursa, onda çox qısa müddətdə buna nail olur.

### ***Öz fikirləri və hissələrinin 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 gözləyərək həyata və onun müxtəlif hadisələrinə pozitiv münasibət bəsləməyi nəzərdə tutur. Mark Avreli hesab edirdi ki, özünü təhlükəsizlikdə hiss etmək üçün siz 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 pozi-



tiv 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-Tszı 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”, - deyər Con Lokk qeyd edirdi.

Səədi deyir: “Necə lazımdır fikirləş, sonra fikrini ifadə et, özünsüz isə divarlar ucaltma”. 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 həyatı 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. Templetonun "*sıxışdırıb çıxartma metodu*" – paxıllıq, nifrət, tamahkarlıq, eqoizm, 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 göstərir, qəlbini 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 inam, 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 ağılından və əldə etdiyi biliklərindən asılıdır. Fales deyirdi: "Bədənin fərəhi - sağlamlıqda, ağılın fərəhi – bilikdə olur." Henri Tomas Bokl intellektual mədəniyyətə haqq qazandıraraq, qeyd edirdi ki, "qaranlığı hiss etməyən kəslər, işığı heç vaxt axtarmayacaqlar". *İntellektual mədəniyyət* - insanın inkişaf imkanlarını müəyyən edən həyat fəaliyyətinin başlıca hərəkətverici qüvvəsidir. Bu mədəniyyətin təbii mənbəyi insan beyninin fəaliyyətini, təfəkkür prosesini idarə edən insan şüurudur. Şüür 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.

İnsan mədəniyyəti və sivilizasiyası haqqında bilikləri yaymaqla cahilliyi aradan qaldırmaq lazımdır. Yaxşını pisdən ayırmaq qabiliyyətinə böyük qiymət

mət 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, “itlər o kəslərə hürürlər ki, onları tanımırlar.” 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 qalibiyyət əzmini təsdiqləyərək, qeyri-müəyyənlik qarşısında yaranan qorxu hissini aradan qaldırmağa imkan verir. İntellektual mədəniyyət müdrikləyə - biliklərlə, təcrübə ilə və humanizmlə zənginləşdirilmiş aqlın keyfiyyətinə nail olmağa imkan verir. Müdriklilik - həyat qanunlarını düzgün anlamaq, səhvlərdən ibrət almaq, olanların mahiyyətini və xüsusiyyətlərini 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 hissənin dəf edilməsi öz qüvvəsinə və şəxsi məziyyətlərinə inam tələb edir. Danılmaz uğurlar əldə etmiş istedadlı insanların üstünlüklərini özünü təkmilləşdirmə üçün şans və təcrübə kimi mənimsəmək 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 deyilərsə, *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 təyininə nəzərdə tutan vasitədən - düşünülmüş fəaliyyətlər planından asılıdır. Eynilə biznesdə effektiv menecmentin 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, Tempton, “enerjinin bir yerə cəmləşməsinin alışma əmələ gətirənədək günəş şüalarının böyüdücü şüşə ilə fokusa yığılmasında olduğu kimi, öz dərrakəsini güc nöqtəsinədək bir yerə cəmləməyi” tövsiyə edir.

*Böyük məqsədlər olmadan böyük işlər yoxdur.* Lakin insanın məqsədi iki kateqoriyada ola bilər: ideali ifadə edən böyük məqsədlər, hərəkət istiqamətini təyin edən mayak-məqsədlər, və real əldə edilə bilən konkret məqsədlər. Bizim arzularımız və istəklərimizdən doğulan böyük məqsədlər yolları 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 yönəlmisinizsə, bu o demək deyil ki, siz onlara çatacaqsınız, amma yəqin ki, ağaclardan yuxarı qalxacaqsınız.” Real

məqsədlər elə tərzdə ifadə olunmalıdır ki, təyin edilmiş vaxtda mütləq yerinə yetirilsin. Bu onunla şərtlənir ki, onlara nail olma şəxsiyyətin ösünütəsdinqinə 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, qalibiyyət 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 atdığınız indiki mövqe ilə arzu arasında əlaqə yaradır. Bu obraz, müvəffəqiyyətin əldə edilməsinə yönəldilmiş effektiv fəaliyyətlərə çevrilən əminliyi doğurur. Bilik və inam arzunun 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, fiziki 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 müdrikcəsinə 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 məramla 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 *fundamental elmi biliklərə istinad etməlidir*. Fridrix Şiller deyirdi: “Maarifləndirilmiş şüur mənəvi hissləri nəcibləşdirir: baş ürəyi tərbiyə 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. Jan Jak Russo qeyd edirdi: “İnsanın bütün mənəviyyəti onun niyyətlərindən ibarətdir”. 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, səbr, 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 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: həyatı təsislərə nail olmaq üçün vaxtın istifadə effektivliyinin; strateji məqsədlərin və cari vəzifələrin korrekte edilməsinin; şəxsi xoşbəxtliyinin qurulmasında özünün fəallıq

dərəcəsinə yenidən mənalandırmanın 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: “ Heç vaxt demə: edərəm, əgər sən nə isə 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. *Həyatın ziddiyyətlərinin əslində bir tamın tərkib hissələri, ayrı-ayrı qanunların isə qarşılıqlı əlaqəli olması* haqqında onun 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 bilib, hesab etmək olar ki, o, müvəffəqiyyət qazanıb. Əgər minnətdarlıq sözlərini əsirgəməyib, dünyanın gözəlliyini qiymətləndirib və bu barədə danışmağa sızılmayıbsa, əgər o, insanlarda ən yaxşı olanı görməyi bacarıbsa və özündə olan ən yaxşı ilə səxavətlə paylaşıs, əgər onun həyatı insanları ruhlandırıs, 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 təkmilləşdirməyi 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 danışarkən*, 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 gündügdən 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 təkrarolunmazdır*. Onun təbii keyfiyyətləri, qəlbinin xüsusiyyətləri, xarakterinin əlamətləri, şəxsi həyat təcrübəsi təkrarolunmazdır. Onun fərdiliyi yalnız ona məxsusdur.

*Öz qabiliyyətlərini və xöşbəxt 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 vərdislər 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 özümüzdə 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.



dır, çünki belə insanlar sizin sağlamlığınıza, şüurunuz və davranışınıza destruktiv təsir göstərən mənbə ola bilərlər. Lakin bu zaman, əgər bu mümkündürsə, mənbəyinin 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 vəziyyəti 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. Françesko Petrarka deyirdi: “Əgər qartal ola bilərsəndə, dolaşalar arasında birinci olmağa çalışma”. Bu zaman hadisələrə pozitiv təfəkkür və 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 ədalətlidir. 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 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. Nizami Gəncəvi deyirdi: “Gecə nə qədər qaranlıq olsa da, onun ardınca həmişə səhər gələr”.

Erazm Rotterdamski hesab edirdi ki, “hətta ən pis talelərdə belə xoşbəxt dəyişikliklər üçün imkanlar var”. “Əlverişli imkanın çətinliklərin və problemlərin arasında gizləndiyini” qeyd edən Albert Eynşteyn də onunla həmrəydir. Uğursuzluqlar bizi özümüzə olan inamdan məhrum etməməlidir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, ilin fəsilləri 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 əqli 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.

Nizami Gəncəvi deyir: “Həyatı onunla mübahisə edənlər mənimsəyirlər”. 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 texnologiyanı 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 olmalıdır. 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, vaxt - ən qiymətli resursdur, həyat şəraitinin yaxşılaşmağa 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* prinsipial əhəmiyyətə malikdir.

“Rəssam şah əsərlərin 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 məqsəd-yönlülük 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, vərdişləri, 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 aparanlara fikir vermədən, onları “təbiətin təbii məsarifləri” və istedadlı adamları müşayiət edən yol yoldaşları kimi nəzərdən keçirərək, çoxlu və inadla çalışmaq lazımdır. Nizami Gəncəvi qeyd edir: “Hər bir istedad ağır tənələr eşidir”. 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 istəklilərdən 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 səviyyəsindən inkişafı və imkanlarının artırılması məqsədilə 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, özünü-təsdiq və həyatda öz qabiliyyətlərimizi 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 fərdi qabiliyyətlərini idarə etməyi öyrənməli, daha yüksək nəticələr verən iş üslubunu qiymətləndirməli və inkişaf etdirməlidir. Bu, həyatın çağırışlarını tam hazırlıqla qarşılamaya və pozitiv təfəkkürün yetişdirilməsi və yeni fəaliyyət formalarının tapılması, özünü-təşkilin yenidən qurulması vasitəsi ilə böhran vəziyyətlərini yeni yolların 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 ve-

rirdi. Uğurlu idarə və özünüidarə məsələlərini nəzərdən keçirərək o, insanın aşağıdakı keyfiyyətlərə sahib olmasının vacibliyini qeyd edirdi: *gerçəkliyin düzgün dərk edilməsinə şüurun təbii qabiliyyətinin olması, təhsil və tərbiyə, həqiqətin dərk edilməsinə və inkişaf qanunlarını kəşf etməyə imkan verən elmi biliklər, progressiv dəyişikliklərə və bəşəriyyətin kamilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş müdriklik, təcrübə, istedad, möhkəm iradə və yaradıcı əmək, həmçinin insan münasibətləri mədəniyyəti*. Dövlət mənafeələrini 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 prosesdə *nitqin, əməyin, xeyirxahlığın və elmin* inkişafına xüsusi rol ayırır. Tusinin insan mədəniyyətinin həyatı 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 ucalda bilər, özbaşına buraxılıqda 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 həyatı 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, *ölümdən deyil, faydasız həyatdan qorxmaq lazım olduğu haqqında* danışır. Qeyd etmək maraqlıdır ki, müdrikliyi həqiqətdə görən İohan Volfhanq Höte, faydasız həyatı “vaxtsız ölüm” adlandırır. Ölüm qarşısındakı qorxunu dəf etmək üçün təmiz vicdana malik olmaq və öz yaradıcı əməyi ilə insanlara xeyir vermək lazımdır.

### *Ünsiyyət mədəniyyəti*

İnsanın özünüidarə mədəniyyətinin ən parlaq göstəricilərindən biri, onun digər insanlarla ünsiyyət mədəniyyətidir. İnsanın davranışında, cəmiyyətdəki hərəkət tərzində onun daxili dünyası, intellekti, mənəvi dəyərləri və xarakteri əks olunur. 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, çətin xarakterli insanların şüuru, təfəkkürü və davranışını pozitiv dəyişməyə kömək etməyə çalışaraq, onlara qarşı səbrli və iltifatlı olmaq bacarığını nəzərdə tutur. Nizami Gəncəvi deyir: “Bütün dünyaya ətir saçmaq üçün qızılgül kimi xoşxasiyyət olmaq daha yaxşıdır”. 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, onlara diqqət, mərhəmət göstərmək, dəstək olmaq lazımdır.

Burada məsuliyyət daha mədəni, ağıllı və güclü, möhkəm iradəyə malik insanın üzünə düşür. O həm də özünü dərk etməyə, öz davranışına kənardan tənqidi baxmağa və lazım gələrsə, onu pozitiv dəyişdirməyə qadir olmalıdır.

Məlum olduğu kimi, insanın davranışı onun ətraf ələmə bütün münasibətlər sistemi, hər şeydən əvvəl onun ətrafdakı insanlara münasibəti ilə müəyyən edilir. Belə münasibətin keyfiyyət meyarı insanlar tərəfindən həmişə qiymətləndirilən insanlıq və humanizmdir. Albert Eynşteyn deyir: “Yalnız başqaları üçün yaşanan həyat ləyaqətli dir.” Ünsiyyət mədəniyyətində nitq çox böyük rol oynayır. Hələ XI əsrdə Key Kavus yazırdı: “Bütün qabiliyyətlərdən ən yaxşısını *nitq qabiliyyəti* hesab et.” İnsanlarla danışıq zamanı öz fikirlərini dürüst ifadə edərək, *sözləri düzgün seçmək* lazımdır. C. Templton 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 daxili mədəniyyətini, xarakteri, temperamenti, tələbatları, istəklərini, dünyagörüşünü, etik prinsiplərini, emosiyaları və hisslərini, əhval-ruhiyyəsini əks etdirən hərəkətləri digər insanlara zərər yetirməməlidir. 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 yaxşı iş, 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 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. 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 və bizi əhatə edən insanlarla münasibətlər mədəniyyətinə yardım edən *nəzakətli özünüidarə üslubunun formalaşdırılmasıdır*. Bu isə bizim mənəvi səxavətimiz və şəfqətimizdən daha çox asılıdır. Lev Tolstoy deyir: “Sadəlik, xeyirxahlıq və həqiqət olmayan yerdə əzəmət yoxdur”. 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. Fyodor Dostoyevski qeyd edirdi: “Hamının xeyrinə özünü bütünlüklə fəda etmə şəxsiyyətin ən yüksək inkişaf əlamətidir”.

Başqa insanlara kömək göstərməklə, biz özümüz üçün onların potensial dəstəyini yaradıırıq. *İnsan münasibətləri mədəniyyətinin psixoloji instrumentarisi* şəxsiyyətin rahat həyat fəaliyyəti üçün lazım olan, insanlarla ruhi harmoniyaya nail olmağa imkan verən bir sıra mühüm prinsipləri daxil edir. Bodo Şefer səmərəli həyat mövqeyinin və şəxsiyyətin düzgün özünüidarə üslubunun formalaşdırılması üçün mühüm əhəmiyyət daşıyan 24 “qızıl qayda” formulə 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 tərifi, 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 olmasa belə, gülümsəmək qabiliyyətini; həmsöhbətində, sizə onun xahişindən imtina etmək lazım gəlibsə belə, yaxşı əhval-ru-

hiyyə 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. Səədi Şirazi qeyd edirdi: “Divarın bu tərəfindən danışanda elə danış ki, eyni şeyi o tərəfindən də deyə biləsən...” 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*” *etikanı* tətbiq etmək lazımdır. Burada əmrləri və sərəncamları xahiş və təkliflər formasında ifadə etmək; öz ağılnın 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, münafiqlik, təkəbbürlü yaxud sadəcə paxıl insanlar tərəfindən sizin fəaliyyətinizin subyektiv-neqativ qiymətləndirilməsinə fikir verməyərək, *tənqiddə sakitcə yanaşmaq lazımdır*. 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 rəşadətli başlanğıc götürmək olar. Məlum “sevməyi bacaran kəsləri sevin” ifadəsinə riayət edərək, özünə -sizi, sizin ideyalarınızı və fəaliyyətinizin nəticələrini sevən, dərk edən və qiymətləndirən dostlar və məsləkdaşlar dairəsi seçmək vacibdir. Bu insanlar şəxsi mövqeyimizdə bizə əminlik verən və məqsədyönlülüyümüzü möhkəmləndirən mənəvi stimuldur.

İnsanlarla harmonik münasibətlərin və ruhi tarazlığın saxlanması üçün həm *genetik kodla, həm də müvafiq tərbiyə ilə şərtlənən şəxsiyyətin alicə-*

*nablığı* böyük əhəmiyyətə malikdir. Antuan de Sent-Ekzüperi deyirdi ki, insanı tərbiyə yaradır. İnsanın alicənablığını təsdiqləyən keyfiyyət – pisliyə yaxşılıqla cavab vermək, başqasının zəifliyinə qarşı comərdlik 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 şəxər üçün şərait yaradılır. Öz həyat təcrübəsinə əsaslanaraq, Nikolo Paqanini hesab edirdi ki, “qabiliyyətlilərə həsəd aparırlar, istedadlılara zərər yetirirlər, dahilərdən - intiqam alırlar”. İnsan alçaqlığının aradan qaldırılmasının yeganə yolu, şəxsiyyətin şüurunu, dünyagörüşünü, xarakterini və davranışını formalaşdırın və ya dəyişdirən xeyirxahlıq dəyərlərinə əsaslanan yüksək mədəniyyətin tərbiyə edilməsidir.

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. Şefer qeyd edir ki, əsəbiləşmə və hirs hissəyə qapılmaq olmaz, çünki eynilə pozitiv hisslər kimi, neqativ hisslər maddiləşməyə qadirdirlər. Onlar “ilk növbədə özümüzdə qarşı istiqamətlənirlər, bizi sağlamlıqdan məhrum edir və ömrü qısaltırlar.” *Qaçılmaz neqativ emosiyaları özündən atmağı öyrənmək*, daim pozitiv 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 lazımcınca qiymətləndirilməməsindən imtinanı da nəzərdə tutur. Özünün və özgələrin səhvlərindən düzgün ibrət dərəsi 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 bəxşişlərə görə Yaradana daha çox minnətdardır. Şəxsi “mən”in arxasında, “İlahi qığılcımı” təmsil edən ali “Mən”in durduğunu qeyd edərək, C. Templton 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 şəx-

siyyətin sonsuz imkanlarına inanan Sokrat deyirdi: “Hər bir 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” üzüməməlidir, 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. Mişel Montenin sözlərini xatırlayaq: “Həqiqi ləyaqət çaya bənzəyir: o nə qədər dərindirsə, o qədər az səs çıxarır”. Məhz belə insanlar şəxsiyyətlərin və liderlərin tərbiyə edilməsi üçün nümunədirlər.

## ***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. Nizami Gəncəvi deyir: "Ürəkdən gələn söz ürəyə sirayət edir". Sosial münaqişələrin azaldılması və qarşısının alınması üçün effektiv insan fəalliyətinin mühüm motivasiyası olan *şəxsiyyətin - cəmiyyət, vətən və bütövlükdə bəşəriyyət qarşısındakı xidmətlərinin obyektiv ictimai qəbul edilməsidir*. 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. Buna görə demokratik ölkələrin dövlət idarəçiliyi sistemlərində 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 fəalliyətinin 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 sağlamlığıdır, şəxsiyyətin şüurlu istəkləri və ideallarının həyata keçməsidir. 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 firavan ailə, sevimli peşə və iş, doğmaların və dostların etimadıdır. Həyatdan fərəhlənmək, 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 dözümlünü, 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, mənəviyyəti 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 həyatı 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, əsas mahiyyəti), 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 həyati gücünü verir. Digər ruhi dəyər insanı ilahi müdrikliyə yaxınlaşdıran elmi fəaliyyətdir. Lakin elmin dəyər şərti qazanılan biliklərin insanlar arasında yayılmasıdır. Erazm Rotterdamski deyir: “İşiq 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 qabiliyyəti*ni, *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 həyati 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 zaman 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 gələn töhfəni 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 qarşı edərək, xırda hisslərdən 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 ətalətinə 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 bəxş etdiyi hər bir bəxşişə 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 fərvan yaşamanı insana doğru cəlb edir.*

“Yarımcıq 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 aşılır. Templton deyir: “Əgər biz artıq malik olduğumuza görə minnətdarlıq hissi keçiririksə, bu hissini 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 hissini dərk edilməsi – xoşbəxtliyin sirrlərindən 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, laqeydlik, arxayınçılıq və inkişafda maraqlılığın itirilməsi - özündən və öz nailiyyətlərindən razılıqla yaranır. Məhəbbət kimi, özündən narazılıq da xoşbəxtliyə doğru yolda insanı daim qızğın 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 tənziqləmək 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 enerjini 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 qələbələrini aparır.

## *Sağlamlıq özünüidarə şərti və göstəricisi kimi*

İnsanı yüksək tonus, enerji, gülərüzlülük və həyat keyfiyyəti ilə təmin edən *öz sağlamlığı haqqında qayğı* effektiv özünüidarə üçün başlıca əhəmiyyət kəsb edir. Həyat yollarında insanı yalnız sevinc, müvəffəqiyyət və uğursuzluqlar deyil, həm də *müxtəlif xəstəliklər* müsəyiət edir. Xəstəliklərin əsas mənbələri aşağıdakılardır: genetik amillər; düzgün olmayan qidalanma; orqanizmin həddindən artıq soyuması; infeksiyalar; əsəb gərginlikləri, düzgün olmayan həyat tərzii, 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, dözümlülük və öz həyatı, rifahı və mütərəqqi inkişafı üçün mərdliklə mübarizə aparmaq bacarığını yetişdirərək, özünüidarə mədəniyyətini təkmilləşdirmək lazımdır.

Artur Şopenhauer 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 tərzii 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 etdiyinin üçdə bir hissəsi tamamilə kifayətdir. Maraqlıdır ki, bu fikir budda rahiblərinin həyat tərzii və 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. Məsələ bu və ya digər məhsulların insan orqanizminə neqativ təsirini minimuma endirməkdən ibarətdir. Qidalanma ilə yanaşı insanın quruluşuna və qan qrupuna daha çox uyğun gələn fiziki 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 rəşional qida nəzəriyyəsi diqqəti cəlb edir.

Həmçinin yadda saxlamaq lazımdır ki, alkoqol, tütun, sintetik mənşəli məhsullar insan sağlamlığına zərər vurur. Buna heyvan mənşəli yağların, şəkər, sirkə, kofe və bəzi digər məhsulların çox istifadəsini də əlavə etmək lazımdır. Tez-tez, xüsusən səhər tezdən, yuxudan oyandıqdan 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 qırxdəqiqədən az olmayaraq fiziki mədəniyyətlə məşğul olmaq lazımdır. Şüurlu qidalanma və fiziki mədəniyyətlə yanaşı orqanizmə müntəzəm istirahət, hər şeydən əvvəl sakit, rahat yuxu, yorğunluğu çıxaran yaxşı musiqi, gəzinti lazımdır.

Səmərəli həyat fəaliyyətinə mane olan və insanın sağlamlığına zərər vuran amillərdən biri qorxudur. Ernest Hemenquey deyirdi: “Qorxaqlıq və vahimə qəddər heç nə insanın canını daha çox almır.” Bodo Şefer hesab edir ki: pozitiv təfəkkür, diqqətin həyati 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. Öz məqsədi və özünün 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 şüurlü məqsədin həyata keçirilməsində qorxu və narahatlıq hissini sıxışdırıb çıxararaq və ruhi tarazlığa səbəb olaraq, mükafat olacaqdır. Baş verməmiş fakta, ehtimal olunan, ola bilsin hətta baş verməyəcək xoşagəlməzliliklərə görə vaxtıdan 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 ola 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 möhkəm-

ləndirərək, hər gün özündə istənilən bir işin müvəffəqiyyətli nəticəsinə əhval-ruhiyyə yaratmaq lazımdır. Bununla yanaşı həyatda gözlənilməz faciələrin də olduğunu dərk edərək, özündə dəyanət formalaşdırmaq və destruktiv hadisələrdən özünün “yenidən doğulması” və inkişafı üçün istifadə etmək lazımdır. Bodo Şefer *çətinlikləri* material adlandırır ki, “ondan uğura doğru aparan 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 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 etməklə, 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 məşqul 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; qələbələri və məğlubiyyətləri sakit tərzdə qarşılamaq, öz qələbələrinə sevinmək; öz sağlamlığının və emosional vəziyyətinin qayğısına qalmaq, vaxtaşırı dincəlmək, əylənmək, 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 yaxşılıq 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 qabiliyyətindən, hadisələri sakit, fəlsəfi qavramaqdan, özündə müdriklərə xas olan ataraksiya (soyuqqanlıq, təmkinlilik) yetişdirməkdən daha çox asılıdır. Ruhi tarazlığa nail olmaq üçün öz vici-danıyla 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 (hüduqları aşan) ilə əlaqə duyğusunu artırır, həyatın və xeyirxahlığın rolunun daha yaxşı dərk edilməsinə, şəxsiyyətin ruhən nurlanmasına səbəb olur.

Geriyə baxarkən hər bir mədəni insan şüurlu və gözəl yaşanan günlərə, aylara və illərə görə razılıq hissi keçirməli, öz yaradıcı əməyinin nəticələrinə - əkdiiy 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 sabitlyi, mətinliyi, inadkarlığı yetişdirmək lazımdır. Qəlbin səxavəti, ətrafdakıların səni qəbul etməsi və bəyənməsi, insanlara xidmət üçün öz ağı, enerjisi və vaxtının təmənnəsiz 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.

## SOSIAL-MƏDƏNİ SİYASƏT

*Sosial-mədəni siyasət* – intellektual, etik, bədii, idarəçilik, hüquq, məişət mədəniyyəti və bütöv milli mədəniyyət sisteminin digər aparıcı istiqamətlərinin inkişafına yardım vasitəsilə həyat rifahının, keyfiyyətinin yüksəlməsini və cəmiyyətin və dövlətin davamlı inkişafını təmin edən uniuniversal siyasətdir. Bu istiqamətlərə həmçinin: mədəni irsin qorunması, istehlak mədəniyyəti, səhiyyə və ekologiya, fiziki mədəniyyət, idman, turizm, kitab nəşri və insanın digər həyat fəaliyyəti sahələrinin inkişafı aiddir.

Ölkənin milli maraqlarına uyğun olaraq, *sosial-mədəni siyasət* vətəndaşların daim artan ruhi və maddi tələbatlarının təmin edilməsinə yönəldilən müxtəlif dövlət və qeyri-hökumət təşkilatlarının *fəaliyyətini koordinasiya edir*. O, elmi əsaslar üzərində qurulur və dövlətin etik və hüquq sisteminin effektivliyinin təmin edilməsində, ictimai münasibətlər mədəniyyəti və insan kapitalının inkişafında, gənc nəslin mənəvi sağlamlığının yaxşılaşdırılmasında, ictimai əmək məhsuldarlığının artırılmasında mühüm rol oynayır.

Elmin, keyfiyyətli təhsilin, incəsənətin və mədəniyyətin digər sahələrinin inkişafı ilə yanaşı sosial-mədəni siyasətin mühüm vəzifələrinin biri, əhalinin akkulturasiyası (mədəniyyətlərin qarşılıqlı təsir prosesi, mədəni xüsusiyyətlərin mübadiləsi) və inkulturasiyası (fərd tərəfindən mədəni normalarının mənimsənilməsi), mədəni elitanın bilikləri və vərdislərinin kütlələrə ötürülməsinə, sosial cəhətdən aktiv insan kapitalının, yüksək insan münasibətləri mədəniyyətinin formalaşmasına və cəmiyyətin davamlı inkişafına yardım edən universal kulturoloji biliklərin yayılmasıdır. Sosial-mədəni siyasətin strateji vəzifəsi dövlətin rəqabət qabiliyyətli inkişafı, milli mədəniyyətin gələcəyinin qurulması üçün yeni imkanların yaradılmasıdır.

Sosial-mədəni siyasətin dəyəri onun milli maraqlara və dövlətin dəyişən inkişaf tələbatlarına, dünya sivilizasiyasının çağırışlarına nə dərəcədə cavab verməsi ilə şərtlənir. Onun səmərəliliyi əsasən hansı prinsiplər və meyarlar üzərində qurulmasından, xalqın mədəni irs dəyərləri və normalarının, beynəlxalq həyat fəaliyyəti texnologiyalarının seçimi və sintezinin necə həyata keçirilməsindən, zamanın sınağından keçmiş Qərb və Şərq mədəni nailiyyətlərinin, lokal və dünya sivilizasiyasının standartları, təcrübəsi və inkişaf qanunlarının onda nə dərəcədə nəzərə alınmasından asılıdır.

Sosial-mədəni siyasətin mühüm funksional vəzifələrindən biri, milli-mədəni dəyərlər sisteminin qorunması və inkişafıdır. Məlum olduğu kimi, xalqın mədəni dəyərləri – xalqın həyat fəaliyyətini tənzimləyən və dövlət siyasətinin ideoloji əsasını təşkil edən, insanların şüuru, psixologiyası, in-

tellekti, dünyagörüşü, motivləri, mənəviyyatı, davranışı, xarakteri və taleyinə güclü surətdə təsir edən davamlı mədəni oriyentirlərdir. Bu sistemin aparıcı həlqəsi, xalqın nailiyyətləri və həyat rifahının göstəricisi xalqın intellektual və etik mədəniyyətidir ki, bunları permanent (daimi, arasıkəsilmədən) inkişaf etdirmək lazımdır.

Demokratik ölkənin sosial-mədəni siyasəti milli ideologiyanın təkmilləşdirilməsi, insanların şüurunda pozitiv dəyişikliklər, yüksək sosial həyat keyfiyyətinə nail olma, davamlı sosial-mədəni tərəqqi, dövlətin daxili və xarici təhlükəsizliyi, cəmiyyətdə milli-mədəni dəyərlərin istehsalı, qorunması, yayılması və mənimsənilməsi üçün əlverişli şəraitin yaradılması ilə əlaqədardır. O, ruhi və maddi mədəniyyətin bütöv sosial sistemini ifadə edən yaradıcı fəaliyyətin müxtəlif sahələrinin bir-birinə təsirli inkişafını təmin etmək, insanların həyata passiv uyğunlaşmasının qarşısını almaq, onlarda fəal vətəndaş mövqeyini formalaşdırmağa yardım etmək, ölkənin milli maraqlarına uyğun olaraq, əhalini gerçikliyin yaradıcı dəyişdirilməsinə səfərbər etmək iqtidarındadır. Bunu nəzərə alaraq, sosial-mədəni siyasətin işlənilməsi hazırlanması və həyata keçirilməsinə məsul dövlət idarəçiliyi orqanının cəmiyyətin və dövlətin dinamik inkişafı naminə sosial-mədəni fəaliyyətin bir çox subyektlərinin səylərini birləşdirməyə yardım edən ideoloji və koordinasiyaedici funksiyaları yerinə yetirməsi məqsəduyğundur. Yeni tarixi şəraitdə sovet ölkələri tərəfindən bu missiyanın yerinə yetirilməsi sovet dövründən qalma “mədəniyyətin “iqtisadiyyat üzərində üstqurum” kimi dar anlamından imtina etməsi ilə şərtlənmişdir. Müstəqil ölkələrin milli maraqlarına cavab verən innovativ sosial-mədəni siyasətin əsasına bütöv sosial sistem, proses və insanın ağılı, hissləri və fiziki əməyi ilə yaradılan “süni təbiət” olan mədəniyyətin düzgün elmi anlamını qoymaq lazımdır. Belə anlayış və onun əsasında qurulmuş sistemli kulturoloji yanaşma dövlətçilik mədəniyyətinin gələcək inkişaf səviyyəsinin yüksəlməsi və istehsal qüvvələrinin, daxili və xarici siyasətin, həyat tərzini və həyat təminatı sisteminin, beynəlxalq münasibətlər və cəmdə milli mədəniyyətin və sivilizasiyanın bütöv sosial sistemini təşkil edən digər fəaliyyət sahələrinin balanslaşdırılmış inkişafına nail olma üçün şərait yaradır. O, inkişafa diqqətin artırılması və müxtəlif sənət və fəaliyyət dairəsi insanların bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, mənəviyyatı və yaradıcı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi hesabına milli mədəniyyətin inkişaf motivasiyası, insan kapitalının əsasını təşkil edən, vətəndaşların əqli və mənəvi mədəniyyətinin tərəqqisi üçün yeni imkanlar açır. Belə yanaşmanın üstünlüyü onun intellektual, bədii, istehsal, məişət, istehlak, tibb, ekoloji, hüquq mühafizə və hərbi mədəniyyətin, ailə və ictimai mədəniyyətin dinamik qarşılıqlı inkişafının stimullaşdırılmasına, milli irsin qo-

runması, fiziki mədəniyyətin və idmanın, kitab işinin və s. inkişafı üzrə fəaliyyəti yeni səviyyəyə qaldırmağa imkan verməsindədir.

Qloballaşma şəraitində rəqabətə davamlı və təhlükəsiz inkişafın təmin edilməsi zəruriliyi inkişaf etməkdə olan ölkələrin cəmiyyəti və dövləti qarşısında dünyanın aparıcı ölkələrinin sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi səviyyəsinədək yüksəlmək kimi strateji milli məqsəd qoydu. Bu strateji məqsədin həyata keçirilməsi üçün kifayət qədər ambisiyalı ikili vəzifəni yerinə yetirmək lazımdır: nisbətən qısa tarixi müddətdə sosial-mədəni inkişaf sürəti üzrə dünyanın aparıcı ölkələrini, fəaliyyətin keyfiyyəti və əmək mədəniyyəti üzrə bu ölkələrdən geri qalmağa yol verməmək şərti ilə, onları heç olmasa, bir faiz nisbətində qabaqlamağa nail olmaq. Bu vəzifənin uğurlu həlli maddi nemətlər istehsalçılarının şüurunda inqilabi dəyişiklikləri, yüksək əmək mədəniyyəti və idarəetmə mədəniyyətini, sosial məsuliyyət mədəniyyətini, vətənə xidmət mədəniyyətini tələb edir. O əsasən, cəmiyyətdə intellektual, etik, hüquq və idarəçilik mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafı ilə, xalqın sosial-mədəni kodunun daha çox emosionaldan - daha çox rasional həyat fəaliyyəti mədəniyyətinə, seyr etmədən – dəyişdirməyə yönəltməklə şərtlənmişdir.

Sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi problemlərin effektiv həlli əsasən ölkənin sosial-mədəni siyasətinin düzgünlüyündən, onun obyektiv inkişaf tələbatları və zamanın çağırışlarına cavab vermək iqtidarından asılıdır ki, burada aparıcı rol müasir kulturologiya elminə məxsusdur. Kulturologiya elminin metodologiyası və nailiyyətləri əsasında işlənib hazırlanmış sosial-mədəni siyasət müasir dünya sivilizasiyasında səmərəli iqtisadi və zəngin orta sinifli sabit, rəqabət qabiliyyətli, təhlükəsiz hüquqi dövlətin yaradılmasının zəruri şərtidir. Sosial-mədəni siyasətdə kulturologiyanın elmi metodlarından istifadə mədəniyyətlərin, dinlərin və ölkə vətəndaşlarının maraqlarının harmonizasiyası üçün əlverişli sosial mühitin formalaşmasına imkan verir, ekspert-kulturoloqların, siyasi və təsərrüfat liderlərinin hazırlığı və yenidən hazırlığının uğurlu təşkilinə, gənclərin və uşaqların intellektual inkişafı və mənəvi tərbiyəsinə, xalq kütlələri tərəfindən yüksək innovativ mədəniyyət səviyyəsinin mənimsənilməsinə yardım edir.

Sistemli kulturoloji yanaşmaya əsaslanan sosial-mədəni siyasətin *başlıca vəzifələri* belə ifadə oluna bilər:

- Ruhi və maddi mədəniyyətin müxtəlif sahələri üçün insan kapitalının əsasını təşkil edən mütəxəssislərin hazırlığı və tərbiyə edilməsi, onların həyat fəaliyyəti üçün maddi-texniki və sosial şəraitin yaradılması. Qloballaşma şəraitində cəmiyyətin davamlı inkişafı və dövlətin rəqabət qabiliyyətliliyini təmin edən şəxsiyyətlər və liderlərin formalaşdırılması.
- Sistemli kulturoloji yanaşmaya əsaslanan yüksək dövlət idarəçiliyi



mədəniyyəti hesabına dövlətin həyat qabiliyyətinin artırılması məqsədilə fərdi, elmi, maliyyə, iqtisadi, təşkilati, hüquq, informasiya resurslarının qiymətləndirilməsi və səmərəli istifadəsi. Fəaliyyət koordinasiyasının təmin edilməsi, statusa görə müxtəlif sosial-mədəni fəaliyyət subyektlərinin əməkdaşlığı və partnyorluğuna yardım etmə.

- İntellektual potensialın – elm, təhsil, yüksək texnologiyaların qabaqçılıq inkişafı üçün, həmçinin insanın tələbatlarının daha tam təmin edilməsi və şəxsiyyətin, milli mədəniyyətin permanent modernləşməsi ilə şərtlənən potensial imkanlarının sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılması. Milli incəsənətin inkişafı və milli irsin qorunması.

- Mütəxəssislərin professional və etik mədəniyyət səviyyəsinin, həmçinin xalqın ümumi mədəni səviyyəsinin daim yüksəldilməsinə yönəldilmiş kulturoloji proqram və layihələrin yaradılması və reallaşdırılması. Bu məqsədlərlə dövlət institutları və xüsusi kulturoloji tədqiqat mərkəzlərinin təşkil edilməsi, xalq kütlələri tərəfindən yenilikçi mədəniyyətin yüksək mənimsənilmə səviyyəsini, gənclərin və uşaqların inkişafı və mənəvi tərbiyəsini təmin edən səmərəli dövlət kulturoloji maarifçilik sisteminin təşkili.

- “Biliklər cəmiyyəti”nin inkişaf problemlərinə diqqətin artırılması, professional və etik mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi, kütləvi informasiya vasitələri ilə işıqlandırılan materiallarda intellektual mədəniyyətin və xalqın əhəmiyyətli mənəvi dəyərlərinin inkişafı.

- Milli-mənəvi dəyərlərin və yüksək insan münasibətləri normalarının insanların yalnız vətənpərvərlik tərbiyəsi sistemində deyil, həm də həyat tərzi və stilində, etika, estetika, reklam, moda, asudə vaxt və əhaliyə xidmət sahəsində yayılması.

- Ailə sistemi və uşaqların sosial tərbiyə və təhsil sistemində, uşaq ədəbiyyatı və incəsənətində, uşaq təşkilatları və düşərgələrdə keçirilən tədbirlər və oyunlarda milli və dünya mədəniyyətinin daha dəyərli nailiyyətlərinin təbliği, bu dəyərlərə hörmət və məhəbbət hissinin formalaşdırılması.

- Milli mədəniyyət yaradıcılarının – alimlər, müəllimlər, həkimlər, incəsənət xadimləri, ilk növbədə, intellektual, tibb, istehsal, etik, bədii, idarəçilik və hüquq mədəniyyətinin inkişafını təmin edən mütəxəssislərin ləyaqətli həyatı və yaradıcı fəaliyyəti üçün zəruri olan təşkilati, maddi və mənəvi şəraitin yaxşılaşdırılması.

- Ziyalıların, vətən qarşısında xidmətləri olan, milli maraqlara xidmətdə fədakarlıq göstərən və sosial-mədəni tərəqqini təmin edən bütün vətəndaşların yaradıcı əməyinin motivasiyası; qəhrəmanların xatirəsinin

əbədiləşdirilməsi.

- Milli mədəniyyətin mütərəqqi kulturogenezinə, beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinin inkişafına və sivilizasiyaların əməkdaşlığına yardım edən, xarici ölkələrlə mədəniyyət dialoqu və mübadiləsinin həyata keçirilməsi.

Belə siyasətin (iqtisadiyyatın, bədii mədəniyyətin inkişafı və mədəni irsin ənənəvi prioritetləri ilə yanaşı) *innovativ prioritetləri* kimi aşağıda göstərilənlər müəyyən oluna bilər:

1. Elm, təhsil, maarif, informasiyanın qabaqlayıcı inkişafı, yüksək texnologiyaların işlənilib hazırlanması ilə əlaqədar olan - *intellektual mədəniyyət*. Uyğun maddi şəraitdə intellektual mədəniyyət strateji dövlət prioriteti, istehsal qüvvələri inkişafının başlıca resursu, təbiətin və cəmiyyətin dəyişdirilməsi, insana lazım olan həyat nemətlərinin yaradılması olur.

2. Milli-mədəni və ümumbəşəri dəyərlərə əsaslanan – *etik mədəniyyət*. Yüksək mənəviyyatsız, xoş məramsız, insaniyyətsiz intellektual mədəniyyət, cəmiyyət üçün yalnız yaradıcı deyil, həm də təhlükəli dağıdıcı qüvvə ola bilər. Etik mədəniyyət yalnız insan münasibətlərinin dəyərli tənzimləyicisi deyil, həm də mövcud qanunların icrasını təmin etməklə, hüquq mədəniyyətinin mühüm əsasıdır.

3. Qanunların aliliyi və mükəmməlliyini, vətəndaşların hüquqi savadlılığını, qanunların icra mədəniyyətini nəzərdə tutan - *hüquq mədəniyyəti*. Hüquq mədəniyyəti insan hüquqlarının müdafiəsini, cəmiyyətin sosial, siyasi və iqtisadi həyat təhlükəsizliyini təmin edən ictimai münasibətlərin mühüm tənzimləyici amilidir.

4. Professionalıq və idarəetmə etikasının cəmini ifadə edən – *idarəçilik mədəniyyəti*. İdarəetmə mədəniyyəti strateji prioritetlərdən biridir. Xalqın rifah halı və həyat keyfiyyəti, dövlətin davamlı sosial, siyasi və iqtisadi inkişafı, beynəlxalq nüfuzu və təhlükəsizliyi onun səviyyəsindən asılıdır.

## KULTUROLOGİYA VƏ İNSAN KAPİTALININ İNKİŞAFI

Qloballaşma şəraitində inkişafın vacib amili olan insan kapitalının keyfiyyəti və potensialı cəmiyyətin, dövlətin və ümumilikdə beynəlxalq cəmiyyətin həyat rifahı və keyfiyyəti üçün başlıca əhəmiyyət kəsb edir. İnsan kapitalı – cəmiyyətin sosial-mədəni kapitalıdır ki, onsuz sosial-mədəni tərəqqini təmin edən səmərəli istehsal və innovativ fəaliyyət mümkün deyil. O, dünya sivilizasiyasının məkanı və zamanında dialektik dəyişikliklərlə şərtlənən çağırışlara cavab verməyə qadir müasir innovasiya iqtisadiyyatının yaxud “biliklər iqtisadiyyatının” hərəkətverici inkişaf qüvvəsi kimi nəzərdən keçirilir.

İnsan kapitalını ölkənin başlıca davamlı inkişafının bərpəedici resursu kimi nəzərdən keçirən Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev, onun inkişafına böyük əhəmiyyət verir. Ölkə rəhbərliyi dünyanın ən yaxşı ali məktəblərində istedadlı Azərbaycan gənclərinin təhsili hesabına, həmçinin Azərbaycanın milli təhsil sisteminin keyfiyyətini yüksəltmək vasitəsilə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin ciddi hazırlıq proqramını həyata keçirir. XX əsrin ikinci yarısından bu fenomenin əhəmiyyətinin dərk edilməsi və alimlər və siyasətçilər tərəfindən ona diqqət güclənir.

Qeyd etmək kifayətdir ki, əgər 1990-cı illərin sonunda dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində fiziki kapitala yalnız 30% kapital qoyulurdusa, insan kapitalına qoyulan vəsait bütün vəsaitin 70%-ni təşkil edirdi. Bu zaman iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi məqsədilə əsas kapitalı dövlət öz üzərinə götürür. Artıq o zaman aydın oldu ki, insan kapitalı mühüm gəlir mənbəyidir və yalnız əmək qabiliyyəti ilə deyil, həm də insanın anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri, əsl istedadı, yaxşı təhsili, bilikləri, peşəkarlığı, vərdişləri, fəaliyyət texnologiyaları, təcrübəsi, mütəşəkkilliyi və idarəçilik bacarıqları, mədəni keyfiyyətləri ilə müəyyən olunur. Bugün bu anlayış insanın həm anadangəlmə, həm də qazanılmış mədəni keyfiyyətlərini, həm dövlət tərəfindən onun inkişafına qoyulan investisiyaları, həm həyat fəaliyyəti üçün ailənin istehlak xərclərini (qida, geyim, yaşayış evi, kommunal təminat, təhsil və səhiyyə daxil olmaqla), həm onun cəmiyyətin sosial-mədəni, o cümlədən, iqtisadi inkişafının dəyişdirici amili kimi dərk edilməsini ehtiva edir.

Əsasını institusional nəzəriyyə, neoklassik nəzəriyyə, neokeysian (XIX əsrin ikinci yarısı – XX əsrin əvvəllərində alman fəlsəfəsində istiqamət) və digər iqtisadi nəzəriyyələrin təşkil etdiyi insan kapitalı nəzəriyyəsinin inkişafında Nobel mükafatı laureatı T. Şulstun, H. Bekkerin, S. Kuznetsin, həm-

çinin E. Denison, R. Solou, C. Kendrik, C. Fabrikant, İ. Fişer, R. Lukas və digər iqtisadçılar, sosioloqlar və tarixçilərin, Ümumdünya Bankı ekspertlərinin xidmətləri böyükdür. Keçən əsrin ikinci yarısında Teodor Şults, Heri Bekker, Saymon Kuznets tərəfindən işlənib hazırlanmış və inkişaf etdirilmiş “insan kapitalı” termini bugün geniş şərhə və çoxsaylı ölçülərə malikdir ki, bu da onu *kulturoloji anlayışa* çevirir və onun təhlili və qiymətləndirilməsinə sistemli kulturoloji yanaşmanı tələb edir.

Məlumdur ki, bugün dünya insan kapitalının əsas hissəsi inkişaf etmiş ölkələrdə cəmlənmişdir ki, bu, axırncı onilliklərdə burada insan kapitalına qoyulan investisiyaların fiziki kapitala qoyulan investisiyaları əhəmiyyətli dərəcədə üstələməsi ilə izah olunur. Bu ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, insan kapitalının formalaşması və inkişafı əhalinin ruhi mədəniyyət və həyat keyfiyyəti səviyyəsinə qoyulan investisiyalardan birbaşa asılıdır. Səmərəli insan kapitalına malik sivil ölkələr üçün fundamental və tətbiqi elmlərin yüksək səviyyəsi, insanın yüksək inkişaf indeksi xarakterikdir.

İnsan kapitalının və başlıca olaraq, intellektual resursların dəyişdirici imkanlarının tədqiqi sahəsindəki nailiyyətlər əsasında bugün ABŞ və Avropa və Asiyanın aparıcı ölkələrinin uğurlu milli inkişafı həyata keçirilir. İnsan kapitalı paradiqması Finlandiyada innovativ iqtisadiyyatın yaradılmasının əsası, İsveçin, Rusiyanın və digər ölkələrin iqtisadiyyatının modernləşməsi olmuşdur. İşçidə təcəssüm olunan insan kapitalı – onun *bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, mənəviyyəti və yaradıcı fəaliyyətidir; o hər bir ölkənin başlıca gəlir mənbəyi, milli zənginliyin əsasıdır.*

Dünyanın aparıcı ölkələrində insan kapitalının inkişafı yüksək əmək mədəniyyətini, vətəndaşın yüksək istehsal əməyini motivasiya edən maddi-texniki şəraiti təmin edən düzgün idarəcilik siyasəti və mədəniyyəti əsasında aparılır. İnsanların dəyişdirici fəaliyyətində əsas yeri *intellektual əmək* tutur, belə ki, məlum olduğu kumu, maddi rifah istehsalçılarının əsas resursu və ÜDM-un artımı intellektdən ibarətdir. Bu, rəqabət qabiliyyətli iqtisadiyyatın inkişafında, əhalinin və dövlətin gəlirləri və rifahının yüksəldilməsində elmtutumlu təhsilin çox böyük rolunu izah edir.

Sosial-mədəni və iqtisadi tərəqqinin başlıca resursu olan *intellektual mədəniyyətin qabaqlayıcı inkişafı*, Dirçəliş Dövründən başlayaraq, qərbi ölkələrinin davamlı mədəni ənənəsi olmuşdur. XX əsrin ikinci yarısında insan kapitalı problemləri alim iqtisadçılar, sosioloqlar, tarixçilər və kulturoloqlar tərəfindən iqtisadi və sosial inkişafın səmərəliliyi kontekstində nəzərdən keçirilməyə başlandı. Bəzi ölkələrin uğurunu və digərlərinin geridə qalmasını, və dövlət siyasətində bu sosial inkişaf qanunauyğunluğunun hesaba alınmasını müəyyən edən mühüm amilə çevrilmiş insan kapitalının keyfiyyətinin

formalaşdırılmasının strateji əhəmiyyətinin dərk edilməsi yeni və ən yeni dövrdə Qərb sivilizasiyasının qabaqlayıcı və dinamik inkişafına yardım etmişdir. *İntellektual mədəniyyət* - elm və təhsilə qoyulan qabaqlayıcı investisiyalar elmi-texniki tərəqqini, yüksək əmək məhsuldarlığı və keyfiyyətini, qərb ölkələrinin sosial-iqtisadi inkişafındakı uğurları təmin etmişdir. Bu, inkişaf etməkdə olan ölkələrin elmtutumlu iqtisadiyyatının yüksək inkişaf templəri, istehsal və idarəçilik fəaliyyətinin keyfiyyəti, əmək mədəniyyəti ilə şərtlənən, dünyanın qabaqcıl dövrlərinin inkişaf səviyyəsinə çıxışının yeganə yoludur.

Cəmiyyətin və dövlətin sosial-mədəni, o cümlədən həm də iqtisadi inkişaf sürəti və keyfiyyətinin yüksəldilməsində insanın intellektual mədəniyyətinin və intellektual fəaliyyət nəticələrinin rolunun dərk edilməsi - ABŞ, Avropa ölkələri və Yaponiyada elm və təhsilin qabaqlayıcı inkişafı dövlət siyasətinin əsası olmuşdur. Orta əsrlərin son dövründə yüksək intellektuallı insan kapitalının sürətli artımı hesabına qərb sivilizasiyası daha qədim sivilizasiyalarla qlobal tarixi yarış uddu. “XVIII əsrin sonunda Qərbi Avropa adambaşına düşən ÜDM üzrə bir yarım dəfə və əhalinin savadlılıq göstəricisi üzrə iki dəfə Çin və Hindistanı ötüb keçdi. İqtisadi azadlığa, sonra isə demokratiyaya artırılmış son şərait avropalıların, həmçinin ABŞ və digər anqlosakson ölkələrin iqtisadi uğurlarının başlıca amili oldu”. Şərqi digər ölkələrindən fərqli olaraq, artıq XIX əsrin sonuna yaxın, təhsil və uzunömürlülük daxil olmaqla, Yaponiya insan kapitalının yüksək səviyyəsinə malik idi. Buna görə də insan kapitalının başlanğıc (ilkin) səviyyəsi üzrə o, XX əsrdə texnoloji sıçrayış etməyə və dünyanın qabaqcıl ölkələri sırasına çıxmağa hazır oldu.

Qərb ölkələrində insan kapitalının formalaşdırılması və inkişafındakı *nailiyyətlər* mədəni-iqtisadi inkişaf qanunlarının dərk edilməsi və ictimai tərəqqini idarəetmə texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi ilə şərtlənmişdir. Bugün inkişaf etmiş insan kapitalı olan ölkələr inkişafda şəxsiz üstünlüklərə malikdirlər. Sivilizasiyanın tərəqqisinin aparıcı amili olan insan kapitalının strateji dəyərinin alimlər, siyasətçilər və idarəçilər tərəfindən məhz düzgün anlamı, - iqtisadiyyatda rəqabətə davamlı yüksək milli texnologiyaların, davamlı və təhlükəsiz sosial-siyasi inkişaf kulturoloji strategiyalarının yaradılması üçün, xalqların və dövlətlərin etibarlı gələcəyinin qurulması üçün *yeni imkanlar* açdı.

Dünya praktikasının müqayisəli təhlili göstərir ki, insan kapitalına qoyulan investisiyada, onun inkişafı və istifadəsində nisbətən yüksək entropiya əksər ölkələrin uğurlu inkişafına mane olur. Belə entropiyanın səbəbləri yaxşı məlumdur. Bu, dünyanın müxtəlif ölkələri üçün az və ya çox dərəcədə

xarakterik olan, sosial bazasının cəmiyyətdə əhalinin az mədəni və destruktiv hissəsinin olduğu “antimədəniyyət”, hüquq pozuntuları, monopolizm, rüşvətxorluq və digər neqativ təzahürlərdir. Bununla bərabər, insan kapitalının entropiyası həm də professional elitanın həyat fəaliyyəti üçün lazımi əlverişli şəraitin olmaması, onun nailiyyətləri və imkanlarının səmərəsiz istifadəsi, alimlərin və mütəxəssislərin əməyinin qiymətləndirilməsi və meritokratik motivasiyasında idarəçilik səhvləri, dövlət siyasətində ciddi elmi bazaya malik olmayan qeyri-düzgün hesablamalarla şərtlənir. Bunu nəzərə alaraq, insan kapitalının səmərəliliyinin artırılması bu prosesin daimi elmi təminatını tələb edir. O, alimlər, müəllimlər, mühəndislər, həkimlər və ziyalıların digər kateqoriyalarının elmi tədqiqat nəticələrinin qiymətləndirilməsi və həyat fəaliyyəti üçün onların bilikləri, bacarıqları və kreativ imkanlarının praktik olaraq daha yaxşı reallaşdırılmasına, onların daim dəyişən cəmiyyətin həyatı maraqları və tələblərinin təmin edilməsinə yönəldilmiş əməyinin keyfiyyəti və səmərəliliyini yüksəltməyə imkan verən komfortlu (rahat) şəraitin yaradılması məsələlərinə diqqətdən də çox asılıdır.

İnsan kapitalının *mahiyyəti* ondan ibarətdir ki, o, şəxsiyyət, ailə və cəmiyyətin eyni vaxtda həm amili, həm məqsədidir. Maliyyə, təbii və fiziki kapital ilə cəmdə insan kapitalı hər bir ölkənin milli sərvətinin əsasını təşkil edir. Bu zaman onun strukturu, keyfiyyəti və inkişaf dinamikası tarixən bu və ya digər xalqların və dövlətlərin ruhi mədəniyyəti və sivilizasiyasının milli inkişaf xüsusiyyətləri ilə şərtlənmişdir.

İnsan kapitalının *xüsusiyyətləri* onun inkişafına qoyulan daimi investisiyaların zəruriliyindən və digər kapital növləri ilə müqayisədə, ona qoyulan vəsaitlərin geriyyə qaytarılmasının nisbətən uzunmüddətli dövrü ilə şərtlənir. İnsan kapitalını qısa tarixi zaman kəsiyində dəyişmək mümkün deyil.

Ümumilikdə mədəniyyətin inkişafı kimi, *insan kapitalının inkişafı* təbii-coğrafi şərait, mədəniyyətin genetik kodu, sosial mühit, tarixi şərait və mədəni mübadilə kimi obyektiv-tarixi amillərdən asılıdır. Onların arasında sosial mühit müəyyənədicə əhəmiyyətə malikdir. Bütün bərabər şəraitlərdə insan kapitalının təməli məhz odur. Dünya təcrübəsinin göstərdiyi kimi, *xalqın aşağı səviyyəli intellektual mədəniyyəti və geridə qalmış mentaliteti olduğu halda*, yüksək texnologiyalı iqtisadiyyata qoyulan investisiyalar gözlənilən nəticələri vermir.

İnsan kapitalı əsasən xalqın mentalitetindən, insanların həyat rifahı, keyfiyyəti və təhlükəsizliyindən, təhsil və tərbiyə sisteminin effektivliyindən, elmi və yüksək texnologiyaların nailiyyətlərindən, bazar iqtisadiyyatı və azad rəqabətin hüquqi təminatından, innovativ fəaliyyətdən, ümumilikdə dövlətin intellektual, etik, siyasi, informasiya, hüquq, idarəçilik, iqtisadi,

tibb və ekoloji mədəniyyətindən asılıdır. O həmçinin məsuliyyət mədəniyyəti ilə, əmək mədəniyyəti, hər şeydən əvvəl onun keyfiyyət və məhsuldarlıq kimi indikatorları ilə, sağlamlıqla, yaxşı işləmək arzusu ilə, xüsusi hazırlıq keçmiş yüksək ixtisaslı kadrların sosial və maddi-texniki həyat fəaliyyəti şəraiti ilə əlaqədardır. Bu zaman tamamilə aydındır ki, milli insan kapitalı, ilk növbədə, milli inkişaf vektoru, imkanları və tempini bir çox cəhətdən müəyyən edən *intellektual elitanın* potensialı və fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə şərtlənir ki, bu da dövlətin intellektual mədəniyyətə qoyduğu investisiyalara xüsusi əhəmiyyət verir.

İnsan kapitalının inkişaf *problemləri* – sistemli kulturoloji təhlili və ölkədə mövcud olan yaradıcı potensialın və dəyişən tələbatların qiymətləndirilməsini, milli inkişaf maraqlarında praktik fəaliyyətin əsasını təşkil edən effektiv kulturoloji texnologiyaların seçimini nəzərdə tutan dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin də problemləridir. *Sistemli kulturoloji yanaşmaya əsaslanan ən mühüm idarəçilik vəzifələri bunlardır*: strateji inkişaf prioritetləri və vəzifələrinin müəyyən edilməsi; keyfiyyətli professional hazırlıq; alimlər, mütəxəssislərdən və onların əməyinin nəticələrindən səmərəli surətdə və vaxtında istifadə edilməsi; onların məhsuldar həyat fəaliyyəti üçün müasir maddi-texniki və sosial şəraitin yaradılması.

*Kulturologiyanın metodologiyası və metodları* insan kapitalının bütöv inkişaf panoramasını və onların səmərəli idarəçilik imkanlarını əks etdirən müxtəlif indikatorların məcmusunu nəzərdən keçirməyə imkan verir. Buraya: insan kapitalının strategiyaları, məqsədləri və səviyyələrini, əsas təsir mənbələri və amillərini, potensial və tələbatların istifadə, qiymətləndirmə və düzgün interpretasiyasını, inkişaf prioritetləri və texnologiyarını aid etmək lazımdır.

*Strategiya* insan kapitalının inkişaf məqsədləri və prioritetlərinin düzgün formalaşdırılmasını, resurslar, texnologiyalar, insanlar, zaman, maliyyə, mədəni və siyasi dəyərlər kimi amillərin hesaba alınmasını, həmçinin nailiyyətlər və nöqsanların, bu proseslə əlaqədar olan imkanlar və risklərin hesabını nəzərdə tutur. Təhsilin səviyyəsi, əhalinin gəlirləri, uzunömürlülük, milli təhlükəsizlik, yoxsulluq səviyyəsi, tibbi xidmət səviyyəsi, ətraf mühit və s. kimi dəyişən kəmiyyətlərin qiymətləndirilməsini kulturoloqların görüş dairəsinə daxil etmək lazımdır. Bu zaman, həmçinin dəyişən kəmiyyət hesab olunan inkişaf məqsədləri və prioritetləri daimi aktualıq, səmərəlilik və milli maraqlara uyğunluq monitorinqinə məruz qalmalıdır. Lakin bütün dəyişikliklərdə nəzərə almaq lazımdır ki, insan kapitalının effektiv fəaliyyətini təmin edən *dəyişməz strateji prioriteti* ölkənin intellektual potensialının qabaqçılıq inkişafıdır.

İnsan kapitalının inkişaf strategiyalarının işlənilib hazırlanması və təkmilləşdirilməsi üçün sistemli kulturoloji təhlil əvəzsiz əhəmiyyətə malikdir. O hər birinin öz mahiyyəti, funksiyaları, materiyası, enerjisi, hərəkət vektoru, əlaqə mexanizmləri, tarixi və inkişaf qanunauyğunluqları olan, qarşılıqlı əlaqəli və qarşılıqlı asılı komponentlərə malik, bütöv sistem olan insan kapitalının öyrənilməsinə yönəldilmiş tədqiqat metodlarının məcmusundan ibarətdir. Bu təhlilin mühüm vəzifəsi kulturoloji təhlil vahidlərinin – dinamik sistem olan insan kapitalının müxtəlif parametrlərinin ölçülməsi üçün indikatorların müəyyən edilməsidir. Bu vəzifənin həyata keçirilməsi son nəticənin səmərəliliyi baxımından qəbul edilən qərarlara təsir göstərən bütün amilləri hesablamaq imkanını verir. Lütfi Zadənin qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi və Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” nəzəriyyəsindən istifadə etməklə, sistemli kulturoloji yanaşma, insan kapitalının inkişaf dinamikasına təsir göstərən siyasi, iqtisadi, zaman və digər dəyişən amilləri təhlil etməyə imkan verir.

*İnkişaf məqsədləri:* şəxsiyyət və liderlərin professional “istehsalı” və təkmilləşdirilməsini; ailə mədəniyyətinin inkişafını; şəxsiyyət və cəmiyyətin həyat rifahı və keyfiyyətini; insanın, cəmiyyətin və dövlətin davamlı inkişafını ehtiva edir. *İnkişaf səviyyələri* bunlardır: ailə, şəxsiyyət, kollektiv və cəmiyyət. *Əsas mənbələr, istifadə sahələri və təsir amilləri* – təhsil, maarif və tərbiyə; elm və texnologiyalar; ədəbiyyat və incəsənət; siyasət və idarəetmə; hüquq və qanunvericilik; milli təhlükəsizlik və müdafiə; sosial mühit, ənənələr və mədəni irs; iqtisadiyyat və maliyyə; informasiya və mətbuat; din; sahibkarlıq fəaliyyəti; diplomatik fəaliyyət və beynəlxalq münasibətlər; tibb və ekologiya; fiziki mədəniyyət və idman; turizm və xidmətlər sahəsi; qeyri-hökumət təşkilatları və s. kimi ruhi və maddi mədəniyyət sahələrini əhatə edir. Mühüm təsir amili motivasiyadır. *İnsan kapitalı potensialının qiymətləndirilməsi* – insanın bilikləri, bacarıqları, mütəşəkkilliyi, mənəviyyəti, yaradıcı fəaliyyət səviyyəsinin ölçülməsi ilə həyata keçirilir. *Ən mühüm texnoloji inkişaf instrumentləri* - düzgün təşkil etmə, təlim, inkişaf parametrlərinin qiymətləndirilməsi və ölçülmə qabiliyyəti, hüquqi tənzimləmə, informasiya təminatı, innovativ fəaliyyət, təkmilləşmə, bərabər imkanlar və meritokratik motivasiyadır.

Azərbaycan üçün milli insan kapitalının permanent inkişafının praktik əhəmiyyəti, - özündə müxtəlif sosial və humanitar elmlərin yanaşmaları və metodlarını birləşdirən, yuxarıda adı çəkilən sistemli kulturoloji yanaşma əsasında bu sosial-mədəni fenomenin tədqiqini olduqca aktual edir. Bununla əlaqədar dövlət idarəçiliyi praktikasında insan kapitalının strateji inkişaf problemlərinin sistemli kulturoloji təhlili üçün müəllif tərəfindən işlənilib ha-



zırlanmış “kulturologiya piramidası” universal metodunun malik ola biləcəyi innovativ əhəmiyyətə diqqət yetirmək istərdim. Bu metod milli insan kapitalının mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi və nailiyyətlərinin müqayisəli öyrənilməsi, onun inkişafının ümumi qanunauyğunluqları və aktual tələbatlarının dərk edilməsi, dünya sivilizasiyasının dialektik dəyişikliklərinə uyğun idarəçilik texnologiyaları və modellərinin işlənib hazırlanması üçün keyfiyyətə yeni imkanlar açır. Mənə elə gəlir ki, milli insan kapitalının təhlili və inkişafı, onun həyat qabiliyyəti, keyfiyyəti və səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün bu metodun praktik istifadəsi Azərbaycanın rəqabət qabiliyyəti səviyyəsinin yüksəlməsinə, qloballaşma şəraitində onun zamanın çağırışlarına vaxtında və layiqli cavab vermək qabiliyyətinin güclənməsinə yardım edəcəkdir.

İnsan kapitalı strateji vəzifəsinin reallaşdırılması siyasi və iqtisadi sabitlik, dünya sivilizasiyasının daimi dəyişiklikləri və çağırışları ilə müşayiət olunan qloballaşma şəraitində Azərbaycanın davamlı inkişafı üçün yeni imkanlar açdı. Eyni zamanda o, vətəndaşların məsuliyyət mədəniyyətinə, məmurların idarəçilik mədəniyyətinə, mütəxəssislərin hazırlanması və istifadəsi problemlərinə, gənclərin intellektual və etik mədəniyyətinin inkişafı məsələlərinə yüksək tələbkarlığı şərtləndirdi.

Ölkənin yeni sosial-mədəni siyasət tendensiyaları istiqamətində, respublikada insan kapitalının inkişafına yardım məqsədilə, 2010-cu ilin əvvəlindən “Simurq” AMA Azərbaycan Dövlət televiziyası ilə birlikdə, birinci kanalda ilk dəfə olaraq, “İdrak” stasionar kulturoloji elmi-maarifçilik verilişini aparmağa başlamışdır. Onun vəzifəsi respublikanın geniş əhali təbəqələri və xaricdə Azərbaycan diasporu arasında universal kulturoloji bilikləri yaymaq olmuşdur. “İdrak” verilişində aktual problemlər, innovativ kulturoloji texnologiyalar və Azərbaycanda insan kapitalının inkişafı imkanları müasir kulturolojiya elmi, milli və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının nailiyyətləri prizmasından təhlil edilirdi.

“İdrak” kulturoloji verilişi ölkədə və xaricdə yüksək reyting qazanmışdır. 2010-2014-cü illər ərzində Azərbaycan Dövlət televiziyası ilə birgə “Simurq” AMA tərəfindən 200-ə yaxın “İdrak” televiziya kulturoloji elmi-maarifçilik verilişi aparılmışdır. Onların arasında: “Kulturologiya və Azərbaycanın dövlət simvolları”, “Kulturologiya və insan kapitalı”, “Kulturologiya və idarəetmə mədəniyyəti”, “Azərbaycanda liderlik mədəniyyəti”, “Kulturologiya və tərbiyə”, “Azərbaycanda informasiya mədəniyyəti”, “Kulturologiya və biliklər cəmiyyəti”, “İnsan və mədəniyyət”, “İnsan və cəmiyyət”, “Kulturologiya və etik mədəniyyət”, “Azərbaycan və Fransa: beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti”, “Mərakeş mədəniyyəti”, “Kuba mədəniyyəti”, “Kultu-

rologiya və Azərbaycanda hüquq mədəniyyəti” və digərlərinin adlarını çəkmək olar. Elə bu dövrdə milli insan kapitalının inkişafına yardım məqsədilə, “Ovqat”, “Səhər sovqatı”, “Qadın dünyası”, “Mühazirə”, Yeni gün” verilişlərində, həmçinin milli televiziya və radionun müxtəlif kanallarında, jurnallar, qəzetlər və internet səhifələrində kulturologiya problemləri üzrə çoxsaylı elmi-maarifçilik çıxışları edilmişdir.

## KULTUROLOGİYA VƏ ƏMƏK MƏDƏNİYYƏTİ

Milli kulturologiyanın aktual vəzifələrindən biri, ictimai əmək məhsuldarlığı və xalqın rifahının yüksəlməsi, dövlətin rəqabət qabiliyyəti və davamlı inkişafı üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən elmtutumlu əmək mədəniyyətinin inkişafına elmi yardımdır.

Əmək mədəniyyəti – insan həyatının tələbatlarının təmin edilməsi, qorunması və yaxşılaşdırılması üçün lazım olan dəyərlərin istehsalı məqsədilə, təbiətin və cəmiyyətin dəyişdirilməsinə yönəldilmiş biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, etika və yaradıcı fəaliyyətdir. Əmək – mədəniyyətin fundamental tarixi institutlarından biri, insanın həyatı, əqli və mənəvi inkişafının zəruri şərtidir ki, onsuz insanın mövcudluğunu təsəvvür etmək olmaz. Bu zaman fiziki əməyin dəyəri onda olan, “ruhi istehsalın”, yəni təhsil, elm, incəsənət və yalnız insan potensialının formalaşması üçün deyil, həm də iqtisadi istehsalın inkişafı üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən digər qeyri-iqtisadi kateqoriyalar sahəsində fəaliyyətin əsasını təşkil edən əqli əmək payından asılı olaraq artır.

Elmtutumlu əməyin əhəmiyyəti bütöv uğurlu milli mədəniyyət sistemində intellektual mədəniyyətin aparıcı həlqə olması ilə şərtlənir. İnsanın, cəmiyyətin və dövlətin bərpaedici strateji inkişaf resursudur, ona əsaslanan elm isə təhlükəsiz və firavan həyat üçün lazım olan müdrikliyə aparır. Humanist mənəviyyatla şərtlənən yüksək intellekt insanın başlıca inkişaf mənbəyi, dünya sivilizasiyasının aparıcı qüvvəsidir. Kəşflər və ixtiraların düzgün dərk edilməsi, qiymətləndirilməsi və vaxtında istifadəsi zamanı intellektual mədəniyyətin nailiyyətləri planetin milyonlarla insanının həyatı üçün əlverişli imkanları təmin edir. Ruhi mədəniyyətdəki yüksək intellektə əsaslanan üstünlük yaşamanın və inkişafın, hökmranlığın və qələbənin, məhsuldar istehsal və şüurlu istehlakın, mütərəqqi ideologiya və düşünülmüş siyasətin mütləq şərti olub, şərtidir və olacaqdır. Elmi və texnoloji nailiyyətlərdən, təhsilin keyfiyyətindən son nəticədə dövlətin beynəlxalq reytinginin də müəyyən edildiyi həyat keyfiyyəti asılıdır.

Azərbaycan Respublikasında dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin davamlı milli inkişaf maraqlarına cavab verən innovativ formalarının daimi kreativ axtarıları aparılır. Respublikanın idarəçilik sisteminin modernləşdirilməsi, ənənəvi modellərdən fərqli və vətəndaşların tələbatlarına yönəldilmiş, dövlət strukturlarının fəaliyyətində şəffaflığı və əhaliyə xidmət göstərən orqanlar arasında rəqabəti təmin edən müasir idarəçilik modellərinin yaradılması zəruriliyini aşkar etdi. Bu modernləşmə prosesində dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin effektiv texnologiyalarının tətbiq edilməsi, yeni tipli kadrların hazırlanması və istifadəsi hesabına peşəkar dövlət qulluqçularının formalaşdırılması

məqsədinə malik mütərəqqi islahatlar həyata keçirilir. Bu kadrlar üçün səriş-təlilik, kreativ düşüncə, vəzifəli şəxslər və vətəndaşlar arasında yüksək ünsiyət mədəniyyəti, məsuliyyət mədəniyyəti və vətənpərvərlik, idarəçilik işinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinə ictimai rəyi cəlb etmə xarakterikdir. Nəticədə yeni yaradılmış dövlət idarəçiliyi modeli vətəndaşların müasir innovasiyalar vasitəsilə reallaşan şəffaf, keyfiyyətli, operativ və rahat xidmətlərlə məmnunluğuna əsaslanır.

Azərbaycan xalqının həyat rifahı və keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilmiş dövlət siyasətinin ən uğurlu nailiyyətlərindən biri, milli idarəçilikdə struktur dəyişiklikləri şəraitində 2013-cü ildə yaradılmış Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə “ASAN xidmət” Dövlət Agentliyidir. Agentliyin əsas məqsədləri bunlardır: vətəndaşların xərclərinin və vaxt itkisinin azaldılması; vətəndaşlarla münasibətdə etika qaydalarının, nəzakətli davranışın gözlənilməsinə nail olunması; peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi; dövlət müəssisələrinə inamın möhkəmləndirilməsi; şəffalığın artırılması, rüşvətxorluqla mübarizənin gücləndirilməsi; elektron xidmətlərdən daha geniş istifadə; bu sahədə institusional islahatların effektivliyinin artırılması.

Azərbaycan Respublikası Prezidenti, cənab İlham Əliyevin dünya praktikasında analoqu olmayan bu gözəl innovativ layihəsi və brendi artıq ölkəmizin milyonlarla vətəndaşının qəlbini fəth etməyə müvəffəq olmuşdur.

Dövlətçilik mədəniyyəti nöqtəyi-nəzərindən “ASAN xidmət”in fəaliyyəti mühüm siyasi vəzifənin – dövlət sisteminin bazar şəraitinə yaxınlaşdırılması və mülki əhalinin dövlətin administrasiya xidmətlərindəki tələbatlarının daha tam şəkildə təmin edilməsi hesabına idarəçilik mədəniyyəti və effektivliyinin yüksəldilməsinin həllinə yardım edir. Onun fəaliyyətinin praktik əhəmiyyəti Agentliyin dövlət idarəçiliyinin digər mühüm funksiyasının - əhalinin rifahının dəstəklənməsinə yönəldilmiş həyat fəaliyyətinin tənzimlənməsinin reallaşdırılmasına müsbət təsir göstərməsi ilə şərtlənir. Bu zaman “ASAN xidmət”in dövlət qulluqçuları üçün xüsusi peşəkarlıq etikasını və cəmiyyət və dövlət qarşısında yüksək sosial və siyasi məsuliyyət mədəniyyətini daxil edən korporativ mədəniyyət xarakterikdir.

Siyasi-etik ölçüdə “ASAN xidmət”in fəaliyyəti, - ölkədə yüksək vətəndaş mədəniyyətinin formalaşdırılmasına, insanların vətənpərvərlik ruhunda tərbiyə edilməsinə, şəxsiyyətlərarası və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyətinə, milli mədəni dəyərlərin, o cümlədən yüz illər mədəniyyət tarixi boyu Azərbaycan xalqına xas ənənəvi multikulturalizm dəyərlərinin qorunması və inkişafına yönəldilmiş azərbaycançılıq ideologiyası istiqamətində həyata keçirilir.

Dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin ən mühüm istiqamətlərindən biri kimi,

“ASAN xidmət”in əhəmiyyəti onun strategiya və texnologiyalarının cəmiyyətin mənəvi iqliminə, siyasi və sosial sabitliyə, ictimai münasibətlər mədəniyyətinə, həmçinin dövlət qulluqçuları, siyasətçiləri və məmurların özlərinin idarəetmə mədəniyyətinə böyük təsir göstərməsindən ibarətdir.

“ASAN xidmət”in fəaliyyəti üçün həm kollektivin özündə, həm də işçilərin müştərilərlə münasibətində yüksək əmək və kommunikasiya (ünsiyyət) mədəniyyəti xarakterikdir. Vətəndaşlarımızın bu Dövlət Agentliyində hiss etdikləri psixoloji komfortluluq, onların Agentliyin əməkdaşlarının yüksək peşəkarlıq və etik mədəniyyətindən razılığı milli özünüdərkdə və müxtəlif peşələrdə və yaş həddində olan insanların öz xalqı və dövləti üçün qürur hissindən müsbət təsir göstərir. Agentlikdə hökm sürən pozitiv mühitdə “ASAN xidmət” personalının özünün yüksək etik mədəniyyəti, brend geyimlərinin səliqəliliyi ilə fərqlənməsi də əsas rollardan biri qismindədir.

Strategiya, texnologiya, etika, “public relations” və dizayn, həmçinin sosial mühəndisliyin ən yeni metodları kimi dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin elmi prinsiplərindən bacarıqla istifadə edərək, “ASAN xidmət” vətəndaşlarla ünsiyyətdə dövlət qulluqçularının yüksək milli etik mədəniyyət standartlarının təsdiqində müsbət nəticələrə nail olmuşdur. Dövlət idarəçiliyinin yüksək effektivliyinin təmin edilməsi üçün belə mədəniyyətin əhəmiyyətini Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, cənab İlham Əliyev öz çıxışlarında dəfələrlə qeyd etmişdir.

ASAN xidmət”in uğurlu fəaliyyəti əsasən onunla şərtlənir ki, onun fəaliyyət istiqamətlərindən biri treninqlərin və kursların keçirilməsidir. Agent işçilərinin uğurlu treninqlərinin təminatı üçün xüsusi olaraq “Treninqlərin qaydaları” işlənib hazırlanmış və təsdiq edilmişdir ki, burada innovativ metodlar və təhsil texnologiyaları əsasında qurulmuş səmərəli modeli daxil edən Agentliyin Strategiyası uyğun istiqamətlər üzrə öz əksini tapmışdır. Bu strategiyanın məqsədi – müasir təhsil standartlarına və “informasiya cəmiyyətinin” infrastrukturuna cavab verən, kadr potensialının, xüsusilə yüksək peşəkarlıq, kreativlik, innovativ təfəkkür və milli mədəni dəyərlərə sadıq gənclərin formalaşdırılmasını təmin etməyə qadir xüsusi innovativ təhsil sisteminin yaradılmasıdır.

Məlumdur ki, dövlət idarəçiliyi prosesi dinamik xarakter daşıyır və hər bir konkret ölkənin tələbatlarına, dünya sivilizasiyasının çağırışlarına uyğun olaraq, dialektik dəyişikliklərə, islahat yolu ilə dəyişdirilməyə və təkmilləşdirilməyə məruz qalır. Bu qanunuyğunluğu nəzərə alaraq, treninqlər, yalnız Bakıda deyil, həm də Gəncə, Sumqayıt, Sabirabad, Bərdədə təmsil olunan “ASAN xidmət” təşkilatlarının aktiv inkişaf edən şəbəkəsi üçün kadrların məqsədyönlü hazırlığı və yenidən hazırlığını həyata keçirir. Treninqlərdə personal Azərbaycan və dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi, insan

münasibətləri, əmək, xidmət və idarəetmə mədəniyyəti, peşə etikası, hüquq mədəniyyəti, məsuliyyət mədəniyyəti, özünüidarə və özünü təkmilləşdirmə mədəniyyəti, azərbaycançılıq ideologiyası, insan kapitalının inkişaf xüsusiyyətləri, multikulturalizmin əsasları sahəsində, həmçinin psixoloji biliklər əldə edir. Bu biliklərin yayılması “ASAN xidmət” kollektivlərinin xüsusi həyat fəlsəfəsi və korporativ mədəniyyətinin formalaşmasına, işçilərdə yüksək peşəkarlıq səviyyəsinin yetişdirilməsinə yardım edir. Dövlət Agentliyi işçilərinin əmək mədəniyyətinin qiymətləndirilməsində işin effektivlik meyarı kimi, onların vətəndaşların tələbatları və maraqlarını maksimal surətdə təmin etmək, sosial və məişət problemlərinin həllində onlar üçün komfortlu şərait yaratmaq qabiliyyəti çıxış edir.

“Simurq” Azərbaycan Mədəniyyət Assosiasiyası “ASAN xidmət” işçilərinin peşə və etik mədəniyyətinin formalaşmasına müəyyən töhfə vermişdir. 2014-2015-ci illərdə tərəfimizdən, Agentliyin Bakı şəhərində yerləşən müxtəlif mərkəzlərinin kollektivləri üçün, həmçinin “ASAN xidmət”in Gəncə, Sumqayıt, Sabirabad və Bərdə şəhərləri filiallarının işçiləri üçün əmək mədəniyyəti və xidmət mədəniyyəti üzrə onlarla xüsusi kulturoloji treninqlər keçirilmişdir. Bu interaktiv treninqlərin gedişatında məruzələr və işgüzar oyunlar keçirilmiş, intellektual və etik mədəniyyət, insan kapitalı, əmək və xidmət mədəniyyəti, menecment və kommunikasiya mədəniyyəti haqqında əsas anlayışlardan ibarət multimedia materialları kollektivlərə verilmişdir.

İşçilərin potensial imkanlarının sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılmasına yardım etməsi, personalın şüuruna və motivasiyasına müsbət təsir göstərməsi də kulturoloji treninqlərin üstün və yaxşı cəhətidir. Məşğələlər əməkdaşların səriştəliliyinin artırılmasına, onların özünə inamına, inandırmaq və maraqları harmonizasiya etmək bacarığını inkişaf etdirməyə, kollektivdə komanda ruhunun, sağlam mənəvi və psixoloji iqlimin formalaşdırılmasına yardım edir. Bütün bunlar son nəticədə yüksək əmək məhsuldarlığını təmin edən ciddi idarəçilik resursu olur. Treninqlər nəticəsində kollektivdə formalaşan sağlam mənəvi və psixoloji iqlim təşkilatın hər bir əməkdaşının ətrafdakıların məhəbbəti və hörmətini, anlayışı və dəstəyini qazanmaq imkanına malik olmasına yardım edir. Öz növbəsində bu güclü mənəvi motivasiya işə olan marağı artırmaq və təşkilatda öz potensialını reallaşdırmaq, mədəniyyətləri harmonizasiya etmək və ümumi işin səmərəliliyi və keyfiyyətini yüksəltmək imkanını verir.

Kulturoloji treninqlər innovativ və interaktiv xarakterə malikdirlər. Onlar təşkilat və müəssisə əməkdaşlarına hər zaman “formada olmaq”, özlərinin xüsusi və universal bilik səviyyələrini artırmaq, meydana çıxan problemlərin sistemli təhlilini həyata keçirmək, konkret situasiyalarda vaxtında və düzgün qərarlar qəbul

etmək imkanını verən intellektual cəhətdən zəngin oyunlar və “beyin hücumları” ilə müşayiət olunurlar. Sistemli yanaşmaya əsaslanan treninqlər, işçilərin intellektual mədəniyyətinin və qazanılmış biliklərin praktik fəaliyyətdə istifadəsi vərdişlərinin möhkəmlənməsi hesabına əhaliyə xidmətin effektivliyinin artmasına yardım edir. Onlar dövlət qulluqçularının intellekti, texnoloji silahlanması və praktik təcrübəsinin inkişafına, onlarda əməyə və öz sənətinə məhəbbətin formalaşmasına, milli ənənələr, vətəndaşların xarakterləri, psixologiyası və temperamenti haqqında biliklərin yayılmasına, insanlarla işləmək bacarığına yardım edir. Onlar pozitiv energetikanın və özünüidarə mədəniyyətinin yetişdirilməsinə, yüksək əmək mədəniyyəti standartlarına uyğun xidmət texnologiyaları və peşəkarlıq bacarığının təkmilləşdirilməsinə imkan yaradır.

“ASAN xidmət”də tərəfimizdən keçirilən kulturoloji treninqlər prosesində işçilərdə onlar tərəfindən qayda və nizamın gözlənilməsini, qoyulmuş qaydalara riayət etməni, insanlara xidmətdə düzgünlük və ədaləti, həmçinin pozitiv xarakterin və kompromisə getmək bacarığının təşəkkül tapmasını nəzərdə tutan yüksək mədəniyyətli insanın keyfiyyətlərinin formalaşdırılmasına böyük diqqət ayrılırdı. Bunun sayəsində treninq keçmiş dövlət qulluqçuları, adətən, müştərilərlə işləyən zaman daha çox diqqət, səbr, təmkin və empatiya göstərirlər, insanların xarakteri, temperamenti və psixologiyasını daha yaxşı nəzərə alırlar, sosial-məişət problemlərinin həllində onlara yardım etməyə çalışırlar. Ekspertlərin iştirak etdiyi belə treninqlər nəticəsində respublika əhalisinə xidmətdə dövlət qulluqçularının bacarığının daim təkmilləşdirilməsi, onların beynəlxalq əmək mədəniyyəti standartlarına yönəldilmiş peşəkarlıq və etika səviyyəsinin yüksəldilməsi təmin olunur.

Agentliyin treninq fəaliyyəti dövlət başçısı tərəfindən qoyulmuş insan kapitalının inkişafı milli strateji vəzifənin praktik reallaşdırılmasına mühüm töhfə verir. Əmək mədəniyyəti üzrə xüsusi treninqlərin keçirilməsi həm də işçilərin diskresion fəaliyyətə cəlb edilməsinə imkan verir. Bu fəaliyyət qanunun icrası və əhaliyə xidmətdə qanunla şərtlənən məqsədlərə uğurla nail olmaq üçün lazım olan qərarları qəbul etməkdə onların hüququ və məsuliyyəti ilə bağlıdır. “ASAN xidmət” üçün bu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, belə ki, bu cür fəaliyyət prosesində “ASAN xidmət”də akkreditasiya olunmuş respublikanın digər nazirlikləri və idarələrinin nümayəndələri özlərinin peşəkarlıq və etik mədəniyyət səviyyəsini yüksəldirlər.

Personal tərəfindən xüsusi ədəbiyyatdan bacarıqla istifadə olunması, treninqlərdə onlar tərəfindən bir daha əldə edilmiş universal və xüsusi biliklərin praktik istifadəsi, sistemli və situasiyalı təhlil metodlarının, müasir idarəçilik mədəniyyəti texnologiyalarının mənimsənilməsi müxtəlif, bəzən hətta forsmajor (gözlənilməz) situasiyalarda “ASAN xidmət” əməkdaşlarının

özlərində düzgün qərar qəbul etmək qabiliyyətini yetişdirmək imkanını verir. Bunlar hamısı, o cümlədən şəffaflyq, rahatlyq və xidmət keyfiyyəti “ASAN xidmət”in fəaliyyətindən vətəndaşlarımızın razılığının günü-gündən artmasına səbəb olur ki, bu da öz növbəsində, ölkəmizdə milli mədəniyyətin, insan kapitalının və sosial-siyasi sabitliyin artmasına Agentliyin əhəmiyyətli töhfəsidir.

Bizə elə gəlir ki, “ASAN xidmət”in iş təcrübəsini öyrənmək və fəaliyyəti Azərbaycan Respublikasının davamlı, rəqabət qabiliyyətli və təhlükəsiz inkişaf maraqlarına cavab verən milli insan kapitalının inkişafına yönəldilmiş bir sıra analoji dövlət strukturlarının əmək mədəniyyəti və fəaliyyət effektivliyinin səviyyəsinin təkmilləşdirilməsi üçün istifadə etmək məqsədəuyğun olardı. “ASAN xidmət” işçilərinin yüksək əmək və xidmət mədəniyyəti ölkənin bir çox nazirlikləri və idarələrində yayılmaq üçün özünəməxsus “master klass” ola bilərdi ki, bu, Azərbaycanda “Biliklər cəmiyyəti” və “Biliklər iqtisadiyyatı”nın inkişafı üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Azərbaycanda yüksək əmək mədəniyyəti və dövlət idarəçili mədəniyyətinin son dövrdə təsdiqlənən ən parlaq göstəricisi 12-28 iyun 2015-ci ildə Azərbaycanın paytaxtında, Bakı şəhərində, Avropa Olimpiya Komitəsinin prezidenti Patrik Hikkinin “Avropanın idman tarixində ən böyük hadisələrdən biri” adlandırdığı birinci Avropa Oyunlarının nəticələri oldu.

Heydər Əliyev Fondunun prezidenti, Azərbaycan MOK (Milli Olimpiya Komitəsi) İcraiyə Komitəsinin üzvü, YUNESKO və İSESKO-nun xoş məramlı səfiri Mehriban xanım Əliyevanın rəhbərliyi altında keçirilən bu unikal tarixi milli layihə əmək mədəniyyətinin yeni beynəlxalq paradigması oldu. Onun həyata keçirilməsində innovativ iş metodlarından istifadə, yüksək peşəkarlıq və etika, məsuliyyət mədəniyyəti və menecerlər və icraçılar komandasının nəticələrinə istiqamətlənmə - yüksək rəhbərlik səviyyəsində təşkilatçılıq, strateji planlaşdırma, koordinasiya və vaxtın idarə edilməsinin yüksək səviyyəsi ilə təmin olunmuşdur.

Yaranmış yaradıcılıq, təntənə, xeyirxahlıq, vətənpərvərlik, əməkdaşlıq və qonaqpərvərlik atmosferi sayəsində, Bakı Avropa Oyunları Azərbaycan və dünya mədəniyyəti tarixində əlamətdar hadisə və Azərbaycan Respublikasının səmərəli dövlət siyasəti və yüksək beynəlxalq nüfuzunun inandırıcı dəlillərindən biri oldu.



## **KULTUROLOGİYA VƏ MULTİKULTURALİZM: SƏMƏRƏLİ SİYASƏT ÜÇÜN ELMI METODOLOGİYANIN ƏHƏMİYYƏTİ**

Müasir dünya çətin zamanlar yaşayır. İnsanın ağı, dünya mədəniyyəti və elminin görkəmli nailiyyətləri ilə yanaşı, burada əhalinin artması və təbii ehtiyatların azalması, təbii fəlakətlər, xəstəliklər, mədəniyyətlərin və maraqların münaqişəsi ilə əlaqədar mürəkkəb global problemlər müşahidə olunur. Müxtəlif ölkələrdə böhran hadisələr baş verir, dəyərlər, siyasi və sosial-iqtisadi həyat şəraiti, insanların həyat fəaliyyəti qanunları və qayadaları dəyişir. Resurslar və siyasi təsir uğrunda mübarizə güclənir. Dünya sivilizasiyasındakı böhran prosesləri, siyasətdə, iqtisadiyyatda, beynəlxalq münasibətlərdəki sürətli dəyişikliklər və qeyri-müəyyənliklər daha səmərəli yolların və sosial texnologiyaların axtarışını, siyasətin təkmilləşdirilməsini və cəmiyyətin və dövlətin davamlı inkişafına neqativ təsir göstərən təhlükələrin və destruktiv hadisələrin aradan qaldırılmasına yardım edən qərarların işlənilməsinə hazırlanmasını tələb edir. Bu, Azərbaycan Respublikası üçün də ədalətlidir. Qloballaşma və dünya sivilizasiyasının daimi çağırışları ölkəmizin uzunmüddətli perspektiv üçün sabit, rəqabətə dözümlü və təhlükəsiz inkişafına yardım edən permanent elmi təhlilini və dəyişikliklərin situasiyalı idarəçiliyinin həyat qabiliyyətli innovativ texnologiyalarını işləyib hazırlamağı tələb edir.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev tərəfindən formulə edilmiş və azərbaycançılıq ideologiyası çərçivəsində həyata keçirilən, Azərbaycanın müasir dövlət siyasətinin aparıcı istiqamətlərindən biri multikulturalizmdir. Bu siyasətin əsası hələ multikulturalizmi azərbaycançılıq ideologiyasının təsdiqinin ən mühüm instrumenti və ölkənin təhlükəsiz inkişafı kimi nəzərdən keçirən Ümummilli lider Heydər Əliyev tərəfindən qoyulmuşdur. Belə müdrik yanaşma hələ öz tarixinin qədim dövründə ən yaxşı tolerantlıq modeli olan ölkəmizin həm tarixi inkişaf reallıqları, həm də müasir dünya sivilizasiyasının məkan və zamanında Azərbaycanın davamlı inkişaf tələbatları ilə elmi əsaslanmışdır.

Multikulturalizm – humanist dünyagörüşü və ona uyğun, eyni bir ölkədə yaşayan müxtəlif xalqların nümayəndələrinin mədəniyyət hüququnu tanıyan siyasətdir. O ayrıca götürülmüş ölkədə və bütövlükdə dünyada müxtəlif millətlərin və məzhəblərin insanların mədəni müxtəlifliklərinin qorunması, inkişafı və harmonizasiyasına, azsaylı xalqların dövlətin milli titul mədəniyyətinə inteqrasiyasına yönəldilmişdir. Humanist və demokratik konsepsiya olaraq, multikulturalizm tolerantlığın təcəssümüdür. Onsuz insanlar arasında humanizm, yüksək fərdi və beynəlxalq münasibətlər mədəniyyəti, qarşılıqlı

anlaşma, qarşılıqlı əlaqə, dostluq və əməkdaşlıq mümkün deyil. Multikulturalizm cəmiyyətin sosial mədəniyyəti və siyasi sabitliyinin katalizatorudur. O, fəal kulturogenezisə, ənənələrin və innovasiyaların sintezinə imkan verir, cəmiyyətin və dövlətin mütərəqqi inkişafına aparan etnik və milli mədəniyyətlərin rəqabət ruhunu və qarşılıqlı zənginləşməsini yaradır. Multikulturalizm bəzilərinin digərlərində tamamilə əriyib qarışması – assimilyasiya (başqa xalqın dilini, adətlərini, mədəniyyətini və s. qəbul etmək nəticəsində bir xalqın öz milli mədəniyyətini itirərək, başqa xalqa qarışması) deyil, lakin titulların, yəni milliyyəti ölkənin rəsmi adını müəyyən edən ölkə əhalisinin əsas hissəsinin ümummilliyətə inteqrasiyası prinsipləri əsasında müxtəlif etnoslar və mədəniyyətlərin bərabərhüquqlu birləşməsi və inkişafıdır. Dünyagörüşü münasibətində o, hamı üçün vahid qaydalara və bərabər imkanlara, fərdi və kollektiv mədəniyyətlərin konvergensiyasına, etnik dəyərlərin qorunması və şüurlu surətdə diffuziyasına (qarışmasına), həmçinin ümumi maraqlara və qarşılıqlı faydalı əməkdaşlığa əsaslanan vətəndaş mədəniyyətinin formalaşması və inkişafı üçün əlverişli zəmin yaradır.

Dünya sivilizasiyasının dəyişiklikləri və çağırışları şəraitində multikulturalizm unitar və federal dövlətlərin getdikcə daha çox zəruri sosial-mədəni siyasət instrumentinə çevrilir. Belə ki, milli, sosial, dini və digər fərqlərin bir-birinə zidd gətmədiyi, lakin bir-birini zənginləşdirdiyi cəmiyyət çərçivəsində milli eyniliyin və millətlərarası münasibətlərin formalaşması proseslərini uğurla tənzimləməyə imkan verir. Dünya siyasətində multikulturalizm prinsipinin düzgün istifadəsinin nəticəsi qlobal etno-milliyət və dini münaqişələrin qarşısını alması ola bilər. Yəni multikulturalizm irqi və mədəni müxtəlifliyi ilə seçilən dünya mədəniyyət məkanında dezinteqrasiya (dağılma, tərkib hissələrə parçalanması) proseslərinin qarşısını alan özünəməxsus katalizator rolunu oynaya bilər və oynamalıdır.

Müasir multimedəni cəmiyyətlər kulturoloji xarakterli strategiyaya əsaslanan, düşünülmüş multikulturalizm siyasəti olmadan davamlı inkişaf edə bilməz. Belə strategiyalar eyni dövlət daxilində birgə yaşayan müxtəlif xalqların nümayəndələrinin davamlı inkişafı və rihafı məqsədilə qarşılıqlı anlaşma, hörmət, sosial həmrəylik və əməkdaşlıq üçün əlverişli şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Belə strategiyaların uğur dəlillərindən biri, Azərbaycanın milli titul mədəniyyətinə müvəffəqiyyətlə inteqrasiya edən, müxtəlif xalqların mədəniyyətinin harmonik inkişaf etdiyi Azərbaycan Respublikasının tərəqqisidir. Mədəniyyətlərin və dinlərin harmonizasiyası ənənəvi siyasəti sayəsində, müxtəlif etnos nümayəndələrinin mədəniyyətləri və dinlərinin inteqrasiyası üçün Azərbaycan həmişə əlverişli məkan olmuşdur və olaraq qalır. Müsəlman, xristian və yəhudi əhalisi arasında tolerantlıq və

dostluq münasibətləri Azərbaycan xalqının humanist ruhi mədəniyyəti üçün hər zaman xarakterik olmuşdur.

Multikulturalizmin məzmunlu problemlərini nəzərdən keçirərkən biz görürük ki, yaradıcı həyat fəaliyyəti proseslərinin əsasını təbii enerjinin düzgün transformasiyası yolu ilə insanın pozitiv maddi və ruhi tələbatlarını təmin etmək və ictimai maraqlara cavab verən şəxsiyyətin potensial bacarığının sosial reallaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılması qabiliyyəti təşkil edir. Bu prosesin motivasiyası A. Maslou tərəfindən insanın harmoniyası, təhlükəsizliyi prinsipləri, mədəniyyətin sosial institutlarının humanist yenidən qurulması və insanların şüurunun dəyişməsi vasitəsilə qabiliyyətlərin və özünü reallaşdırmanın maksimal inkişaf imkanları üzərində qurulan, onun “ideal cəmiyyət” modelində çox gözəl formulə edilmişdir.

Milli özünüdərk və onunla şərtlənən vətənpərvərlik milləti birləşdirir, möhkəmləndirir və onu xalqın inkişaf tələbatları və ölkənin milli maraqları ilə şərtlənən vəzifələrin birgə həllinə mobilizasiya edir. Ölkənin milli maraqları anlayışını analitik instrument və siyasi davranışın əsasları qismində nəzərdən keçirərək, biz, hər şeydən əvvəl, dövlətin təhlükəsizlik prinsiplərini, onun suverenliyi və ərazi bütövlüyünü, sosial-iqtisadi inkişaf strategiyasını, sosial və siyasi sabitliyini, elm, təhsil, təbii resurslardan istifadə, səhiyyə və incəsənət sahəsindəki siyasəti, həmçinin dövlətin xarici siyasətini nəzərdə tuturuq.

Müasir sivilizasiya çərçivəsində həm mədəniyyət - insanın intellekti, etikasını və əməyinə əsaslanan mütərəqqi, yaradıcı qüvvə, həm də özündə destruktiv, dağıdıcı qüvvələri təcəssüm etdirən, eyni zamanda insanlardan gələn antimədəniyyət bir-birinə təsir göstərir. Dağıdıcı proseslərin – münafiqliyin, terrorçuluğun, başlıca olaraq müharibələrin əsasını həsəd, tamahkarlıq, rəqabət, sosial münasibətlərin qurulması və resursların bölünməsinə ədalətsizlik, həmçinin vicdansız manipulyasiyalara tabe olan insanların aşağı mədəniyyət həddi təşkil etmiş və edir.

Azərbaycanda multikulturalizm siyasəti əsasında milli maraqların ən mühüm müddəalarından biri, dövlətin titul mədəniyyəti (dövlətin rəsmi adını müəyyən edən millətin mədəniyyəti) çərçivəsində mədəni identikliyin formalaşdırılmasına yönəldilmiş, müxtəlif etnoslar və dinlərin nümayəndələrinin mədəniyyətləri və maraqlarının harmonizasiyasıdır. Söhbət mədəni, o cümlədən, etik, siyasi və hüquqi eynilik, ölkənin milli maraqlarına cavab verən qarşılıqlı dini anlaşma, qarşılıqlı hörmət və həmrəylik haqqında gedir. Bu zaman Azərbaycanın milli maraqlarının reallaşdırılmasının etik forması azərbaycançılıq ideologiyasına uyğundur, sağlam milli ideyalar çərçivəsindən kənara çıxmır və digər xalqların maraqlarını məhdudlaşdırmır. Qlobal

laşma çağırışları, qeyri-müəyyənliyi və böhran təzahürləri şəraitində Azərbaycanca cəmiyyətimizin və dövlətimizin milli inkişafının həyati tələbatlarına cavab verən konstruktiv (əməli) multikulturalizm siyasəti reallaşdırılır. Ölkə alimləri, mütəxəssisləri və siyasətçilərinin birgə səyi ilə, insanların şüurunun və mədəniyyətinin pozitiv dəyişdirilməsi vasitəsilə, qarşılıqlı anlaşma, əməkdaşlıq və davamlı inkişafın dəstəklənməsi və inkişafına yönəldilmiş fəaliyyət həyata keçirilir. Azərbaycanda uzunmüddətli dövr üçün hesablanmış multikulturalizm siyasətinin həyata keçirilməsi müxtəlif etnos və dinlərin nümayəndələrinin milli və dünya mədəniyyəti dəyərlərinə gələcək əlyətərliliyinin genişləndirilməsinə, yaradıcılıq üçün onların imkanlarının artırılmasına, qarşılıqlı anlaşma, mədəni mübadilə və mədəni vərdişlərin inkişafı üçün şəraitin yaradılmasına istiqamətlənmişdir.

Humanizm, qarşılıqlı hörmət və bərabər hüquqlu əməkdaşlıq, mədəniyyətlərin konvergensiyası (yaxınlaşma), diffuziyası (qarşılıqlı nüfuz etmə) və inteqrasiyası (birləşməsi) prinsiplərinə əsaslanan multikulturalizm siyasəti yalnız milli dövlətlərin deyil, həm də beynəlxalq ictimaiyyətin davamlı inkişafı üçün böyük imkanlar açır. Mədəni identikliyin yaxud ruhi mədəniyyətlərin harmonizasiyanın müəyyən dərəcəsinə nail olma iqtisadi və siyasi maraqların razılaşdırılması şanslarını ciddi surətdə artırır. Mədəniyyət münaqişələrinin aradan qaldırılması maraqlar münaqişəsinin aradan qaldırılması yaxud səviyyəsinin azaldılması üçün yeni imkanlar açır, çünki söhbət “ruhi yaxınlıq”, identik mədəni dəyərlər və mənəvi prioritetlər haqqında gedəndə, mədəni insana psixoloji olaraq müəyyən iqtisadi qurbanlara getmək xüsusiyyəti xasdır. Bunlar hamısı bəşəriyyətin yüksək ruhi mədəniyyətinin nailiyyətləri və prioritet inkişafının müdafiəsinin aktuallığını şərtləndirir. Milliyəti, dini görüşlərindən, doğulduğu yerdən, cinsindən, siyasi simpatiyaları yaxud kommersiya maraqlarından asılı olmayaraq, xalqların, etnosların və millətlərin ümumi maraqlarına cavab verən humanist sivilizasiyanın qurulması üçün, beynəlxalq mədəniyyət siyasəti çərçivəsində müxtəlif mədəniyyətli insanların səylərini cəmləmək lazımdır

Təəssüf ki, Qərbin bəzi dövlətləri miqrasiya axınları şəraitində multikulturalizmin idarə edilməsinin olduqca mürəkkəb siyasi vəzifə olması ilə əlaqədar, ondan imtina etmişlər. Ola bilsin ki, bəzi xalqların nümayəndələri bu və ya digər dövlətlərin milli mədəniyyətinə çətinliklə inteqrasiya olunurlar. Lakin multikulturalizmdən imtina etmək yaxşı heç nə vəd etmir, çünki bu, anlaşılmazlığa, fobiyaya, müqayisə edilməyə və qarşıdurmaya, milli və dini münaqişələrə aparıcı yoldur, təəssüf ki, bunlar bütün dünyada artır. Multikulturalizm siyasətinin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə, mədəniyyətlərin və maraqların qarşılıqlı anlaşması, konvergensiyası və harmonizasiyasının

tədrici yüksəlişini təmin edən strategiyayı səbrlə həyata keçirmək, meritokratik prinsiplər əsasında insanları qiymətləndirmə mexanizmini, yaradıcı fəaliyyət motivasiyasını, sülh mədəniyyətini işləyib hazırlamaq lazımdır.

Avropa ölkələrində multikulturalizmdən imtina ilə şərtlənən yeni siyasi idarəçilik modellərinin axtarışı, müzakirə olunan modellərin biri qismində interkulturalizmi aşkar etdi. İnterkulturalizm - mədəniyyətə “evolyusionist” və “konstruktivist” baxışların birləşməsidir. Bu baxışlar müəlliflər tərəfindən bir-birini tamamlayan kimi nəzərdən keçirilir - təkamül inkişafı dəstəkləyən “meşəbəyinin funksiyası” və yeni natura yaradan “bağbanın funksiyası”. Lakin bu anlayış multikulturalizmdən az fərqlənir. Hər şey bizim bu terminə hansı mənə və hansı etik dəyərləri verməyimizdən asılıdır.

Elmi əsaslanmış multikulturalizm siyasətinin formalaşdırılması və reallaşdırılması üçün kulturologiya fundamental əhəmiyyətə malikdir. Multikulturalizmin pozitiv imkanlarının düzgün anlayışı və uğurlu praktikasının açarları bu sistemli elmdədir. Mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi, nailiyyətləri, inkişaf qanunları, texnologiyaları və dəyişdirici imkanları haqqında elm kimi, müasir kulturologiya, milli və qlobal xarakterli mürəkkəb problemlərin həlli, o cümlədən, müxtəlif xarakterli insanların qarşılıqlı anlaşmasına əsaslanan səmərəli davranış modellərinin hazırlanması üçün əvəzsiz əhəmiyyətə malikdir. Atom da daxil olmaqla, dünya çoxsaylı mürəkkəb sistemlərdən ibarətdir. Bunu nəzərə alaraq, tarixin göstərdiyi kimi, təbiət və cəmiyyət təzahürləri və hadisələrinə məhz sistemli yanaşma daha səmərəli həqiqət axtarışı metodudur. Sistemli kulturoloji yanaşma müxtəlif mədəniyyətlər və etnosların nümayəndələrinin davranış motivləri, qanunauyğunluqları və xüsusiyyətlərini anlamağa, daha həyat qabiliyyətli ictimai inkişaf texnologiyalarını işləyib hazırlamağa və gələcəyi uğurla proqnozlaşdırmağa imkan verir.

Əgər əlkimyada (yalançı kimyada) paslanan metalları qızıla çevirmək üçün nəzərdə tutulan “fəlsəfi daş” – “ixsir” arzunu reallığa çevirə bilmədisə də, “mədəniyyətin fəlsəfi daşı” – “mədəniyyət iksiri” mümkün və zəruri sosial hadisədir. Bu “ixsir” – xüsusi tədqiqatlar, təhsil texnologiyaları və müxtəlif yaş həddli, millətlərin, dinlərin, sosial mənşəli və etiqadlı insanların marifləndirilməsi vasitəsilə yüksək mədəniyyət “istehsalını” təmin etməyə qadir olan kulturologiyadır. Müəyyən sosial şəraitdə və uyğun mədəni siyasət sayəsində kulturologiya çətin xarakterli insanları tədricən, ölkənin insan kapitalını təşkil edən, pozitiv düşünən və dərk edən yaxşı insanlara çevirməyə qadirdir. O müxtəlif səviyyəli şəxsiyyətlər və liderlərin professional və etik mədəniyyətini, vətəndaşların əmək mədəniyyətini formalaşdırmağa yardım edir ki, onsuz müasir dövlət fəaliyyət göstərə bilməz. Kulturologiya milli

mədəniyyətlərdə müsbət nailiyyətlərin və digər xalqların yeniliklərinin elmi inkişaf səviyyəsinə, şüurlu tələbatlara və müasir dövrün tendensiyalarına uyğun, təfəkkürdə, dünyanı anlamada, həyat tərzində mütərəqqi dəyişiklikləri təmin edən uyğunlaşma prosesini asanlaşdırır.

Kulturologiya elminin məziyyətləri və şəksiz üstünlükləri onun yalnız – tarix, antropologiya, fəlsəfə, psixologiya, sosiologiya, politologiya, filologiya, pedaqogika, iqtisadiyyat, hüquq elmi kimi ayrı-ayrı elmlərin metodları ilə effektiv təhlilinin mümkün olmadığı mürəkkəb məsələləri həll etməyə imkan verməsi ilə şərtlənir. Kulturologiya dünyanın çoxözlü görünüşünü verir və həm mövcud siyasi sistemlər və strukturların effektivliyinin yüksəldilməsi, həm də dövlət quruculuğu və idarəçiliyinin yeni strateji, rəqabət qabiliyyətli modellərinin qurulması üçün böyük perspektivlər yaradır.

Kulturologiyanın dəyişdirici imkanlarından istifadə edərək, bundan sonra da müxtəlif etnoslar və dinlərin nümayəndələri tərəfindən qəbul edilən və bəyənilən, mədəni dəyərlər bazası kimi, zamanın tələblərinə uyğun, universal xarakterli ümummillə mədəni standartları təkmilləşdirmək və yaymaq lazımdır. Əlbəttə, bu asan məsələ deyil, belə ki, bir çox etnoslar, xalqlar və millətlər çoxdan formalaşmış, yüz illərlə yaşadıkları dəyərlərə və normalara malikdirlər. Problemin mürəkkəbliyi həm də onunla şərtlənmişdir ki, “Homo sapiens” insan tipi çərçivəsində tamamilə fərqli mədəniyyətlərə - vəhşilik və barbarlıq mədəniyyətindən – yaradıcılıq, pragmatizm və humanizm mədəniyyətinə məxsus insanlar mövcuddurlar. Müxtəlif mədəniyyətlərdə münasibətlər, davranışın, hadisələrin və insanların qiymətləndirilməsi və interpretasiyası (təfsiri, şərh) fərqlidir. Şəxsiyyət mədəniyyətindən, sosial, etnik mənşə, ənənələr, milliyyət, din, doğum yeri, ailə mədəniyyəti, peşə və digər amillərdən asılı olaraq, müxtəlif insanlar eyni bir faktları və hadisələri müxtəlif cür qiymətləndirirlər. Bu siyahıya intellektual və etik mədəniyyətdə, dəyərlər sistemi və ruhi mədəniyyət normalarında, xarakterdə, mentalitetdə fərqləri, o cümlədən insanların siyasi və iqtisadi yaşam şəraitini də əlavə etmək lazımdır. Bu indikatorların geniş spektrinə baxmayaraq, Azərbaycanın davamlı inkişafı naminə, mədəniyyətlərin dəyişdirilməsi və yaxınlaşması, universal mədəni standartların və identikliyin işlənib hazırlanması, azərbaycançılıq ideologiyasına və ölkəmizin milli maraqlarına cavab verən tolerantlıq, həmrəylik və vətənpərvərliyin inkişafı yolu ilə getmək lazımdır.

Multikulturalizm milli inkişaf proqramının, bizim planlarımızın və hərəkətlərimizin əsasında bir fundamental motivasiya olmalıdır: ölkəmizdə insan həyatının qorunması və yaxşılaşdırılması kimi mədəniyyətin tarixi anlamı. Mədəni müxtəlifliklərin aradan qaldırılması texnologiyaları özündə həm mental, həm də davranış komponentlərini ehtiva edən milli və ümumbəşəri

mədəniyyət standartlarının sintezi əsasında insanların akkulturasiyası və inkulturasiyası proqramlarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsindədir. Şübhəsiz, belə strategiya yaşama və inkişaf tələbatları, həyatın özünün dəyərləri ilə şərtlənən mədəniyyətlərin gələcək harmonizasiyası üzrə müəyyən səylər tələb edir. Azərbaycan üçün bu tələpəli problem üzrə düzgün diskresion qərarların qəbul edilməsi, zəruri davamlı və münaqişəsiz yaşam texnologiyalarının işlənilib hazırlanması üçün kulturoloqlar, psixoloqlar, filoloqlar, tarixçilər, etnoloqlar, sosioloqlar, pedaqoqlar, hüquqşünaslar, iqtisadçılar, politoloqlar və digər mütəxəssislərin iştirakı ilə uyğun kulturoloji ekspertizaları həyata keçirmək zəruridir. Alimlər və mütəxəssislər tərəfindən lazımi qiymətləndirmələr verilməli və insanların həyat fəaliyyətinin, onların dünyagörüşü və dəyərlər sisteminə təsir edən amillərin uyğun ölçüləri həyata keçirilməlidir. Multikulturalizm xüsusi təhsili, interaktiv treninqləri və mədəni insanlar tərbiyə etməyi, ekspert-analitik materialların hazırlanmasını, ictimai münasibətlər mədəniyyəti sahəsində düşünülmüş siyasi qərarların qəbul edilməsi üçün innovativ ictimai inkişaf modelləri və texnologiyalarının, proqnozlar və tövsiyələrin işlənilib hazırlanmasını təxmin edən kulturoloji proqramlar və layihələri nəzərdə tutur. Ekspertlərin tədqiqatçılıq və maarifçilik fəaliyyəti xalqın ümummədəni səviyyəsinin yüksəldilməsinə, yüksək əmək mədəniyyəti və insan münasibətlərinin formalaşdırılmasına, müxtəlif etnosların, dinlərin və əhalinin müxtəlif sosial qrup nümayəndələrinin bu prosesə fəal cəlb edilməsi əsasında, intellektual, etik, hüquq, idarəçilik, istehsal, məişət, millətlərarası, siyasi və sosial mədəniyyətin yüksək standartlarının işlənilib hazırlanmasına xidmət etməlidir.

Düşünürəm ki, qoyulmuş suallara optimal cavab axtarışı üçün “insanın davranışı onun mədəniyyətinin dəyişməsi ilə dəyişir” ifadəsinin dərk edilməsi rol oynaya bilər ki, bu davranışa təhsil, maddi rifah, həyat şəraitinin dəyişməsi, sosial mühit, siyasət və mədəni mübadilə məlum təsir göstərir. İnsanın intellektual mədəniyyət səviyyəsi aşağı olduqca, qarşılıqlı anlaşma imkanı daha azdır, təcavüzkarlıq və qarşıdurma və münaqişələr doğura bilər. Bu səbəbdən iqtisadi xarakterli məsələlərin tənzimlənməsi ilə yanaşı, intellektual mədəniyyətin, o cümlədən, əsasını həm milli maraqların, həm də hamı üçün ümumi olan həyatın öz dəyərlərinin təşkil etdiyi mədəni dəyərlər və normaların formalaşdırılması və inkişafı üçün qayğı göstərmək lazımdır. Təhsil, maarifçilik və tərbiyə vasitəsilə uşaqların və böyüklərin mədəniyyət genetikasına təsir göstərməklə, aprior xarakterli mədəni dəyərlərin üstünlük təşkil etdiyi mədəni mühitin sosial bazasını genişləndirmək lazımdır.

Multikulturalizm milli siyasətinə yardım instrumentlərindən biri, əvvəl-

cədən “Simurq” Azərbaycan Mədəniyyət Assosiasiyası tərəfindən irəli sürülmüş ölkə əhalisinin akkulturasiyası və inkulturasiyası üzrə proqramın tətbiq edilməsi ola bilərdi. Söhbət “Homo sapiens” tipli insandan yüksək intellektual və etik mədəniyyətin, empatiyanın (başqasının dərdinə şərik olmaq bacarığı) və altruizmin (öz mənafeyini unudub başqalarının qeydində qalma, başqalarına təmənnəsiz yardım etməyə hazır olma) xarakterik olduğu “Homo culturalis” tipli insana keçid proqramının işlənilməsi və tətbiq edilməsindən gedir. Belə insan alicənablığı, xeyirxahlığı, tolerantlığı və vətənpərvərliyi ilə fərqlənməli, “özümün-özgənin” dağıdıcı psixologiyası ilə şərtlənən neqativ təfəkkür stereotiplərindən, insanların manipulyasiyasına əsaslanan davranışdan, başqalarına qarşı təcavüzkarlıqdan və düşmənçilikdən, qeyri-humanist qərarlar və hərəkətlərdən azad olmalıdır.

Qeyri-sabit qlobal proseslər şəraitində Azərbaycanda belə insanların daimi “istehsalı”, artırılması və yayılması mədəni identikliyin (eyniliyin) formalaşması, çoxəsrli tolerantlıq ənənələrinin qorunması və inkişafı, Azərbaycan cəmiyyətinin davamlı və münəqqişsiz inkişafı üçün əlverişli şəraitə imkan verəcəkdir. Çalışmaq lazımdır ki, Azərbaycanın hər bir vətəndaşı multikulturalizm siyasətini əldə rəhbər tutaraq, belə sosial-mədəni siyasətin nəcib məqsədləri, proqramları və layihələrinin həyata keçirilməsinə dərk edilmiş və məsuliyyətli şəkildə əlindən gələni tərifi versin, öz bilikləri və nüfuzu, xoş məramı, intellektual və istehsal nailiyyətləri, bacarığı və hünəri ilə onların həyata keçirilməsinə yardım etsin. Bu proqramın həyata keçirilməsi çərçivəsində resursların, texnologiyaların, risklərin və yeni inkişaf imkanlarının, insan münasibətləri mədəniyyətinin, insan kapitalının qiymətləndirilməsi və istifadəsinin təhlilini nəzərdə tutan milli və dünya mədəniyyətinin inkişaf problemlərinin sistemli təhlili zəruridir.

Düzgün əməllərin əsasında düzgün təfəkkür dayanır, o isə düzgün anlayışı, doğru informasiyanı, əks tərəfin mədəniyyəti və psixologiyası haqqında bilikləri, əsasını universal biliklərin təşkil etdiyi, yaxşı təhsilə əsaslanan kifayət qədər erudisiyanı (hər hansı bir sahədə dərin bilik, geniş məlumat) tələb edir. Bunu nəzərə alaraq, uşaq bağçasından tutmuş dövlət təşkilatları və müəssisələrində, əhalini, insan kapitalının əsasını təşkil edən biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, mənafeyyat və yaradıcı fəaliyyətin kifayət qədər səviyyəsinə malik mədəni insanların keyfiyyət və kəmiyyət artımına yardım edən sistemli kulturoloji təhsil və maariflə əhatə etmək vacibdir. Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının traixi, nəzəriyyəsi və praktikasının xüsusi təhsil və maarifçilik proqramları üzrə geniş və hər yerdə öyrənilməsi – Azərbaycan Respublikasının milli maraqlarına cavab verən düzgün strategiya kimi nəzərdən keçirilməlidir.



Bu məqsədlə Bakıda və Azərbaycanın regionlarında xüsusi ədəbiyyat, mühazirələr, seminarlar və interaktiv treninqlər vasitəsilə hər yerdə universal kulturoloji biliklərin yayılmasını həyata keçirmək məqsəduyğundur. Akkulturasıya və inkulturasıyaya belə yanaşma, vətəndaşlarımızın həyat fəaliyyəti üçün yeni imkanlar açan mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri, tarixi və nailiyyətləri, inkişaf qanunları və texnologiyalarının dərk edilməsinə imkan verəcəkdir. O, ruhi mədəniyyətin mahiyyəti və böyük missiyasını düzgün qavramağa və obyektiv qiymətləndirməyə, dünyanı və gələcəyimizi, həyatın mənasını və yüksək mədəniyyətli insanın dəyişdirici imkanlarını pozitiv şəkildə görməyə, Azərbaycan cəmiyyəti və dövlətinin gələcək sabitliyini və təhlükəsiz inkişafını təmin edən mədəni identikliyi formalaşdırmağa yardım edəcəkdir.

Mənə elə gəlir ki, multikulturalizmin aktual problemlərinin tədqiqində “kulturologiya piramidası” universal metodu və 12 tədqiqat prinsipi mühüm metodoloji rol oynaya bilər ki, bu prinsiplər arasında antropoloji (insanı təbii və mədəni mühitdə öyrənən), psixografik (ümumi xüsusiyyətləri, dəyərləri, təsəvvürləri, üstünlükləri və davranış modellərini öyrənən) və demoqrafik (personalın yaşı, cinsi, təhsili, gəlirlərinin səviyyəsi, uzunömürlülüyü və digər parametrləri haqqında informasiya əldə etmək imkanı verən) yanaşma xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bu yanaşmalar etnoloji xarakterli xüsusiyyətləri və qanunauyğunluqları: həyat tərzini, ənənələr və adətləri, sosial münasibətlər sistemini, mədəniyyətin inkişaf dinamikası və nəsillər vasitəsilə onun ötürülməsini açmağa imkan verir. Onlar həmçinin, sosial-mədəni mühit, mədəni dəyərlər sistemi, həyat tərzini, ənənələr, insanların anadangəlmə mədəni keyfiyyətləri ilə şərtlənən səbəbləri və üstünlükləri müəyyən etməyə, müxtəlif mədəniyyət nümayəndələrinin yaşı, cinsi, təhsili, gəlirlərinin səviyyəsi, uzunömürlülüyü və digər parametrləri haqqında məlumat əldə etməyə imkan verir. Belə təhlildə “davranış” (insanın davranış psixologiyasının təhlilinə əsaslanmışdır), “sistemli” (obyektivi bir sistem, qarşılıqlı əlaqəli elementlərin bütöv kompleksi kimi nəzərdən keçirir) və “situasiyalı” (elmin konkret situasiyalara və şəraitə birbaşa tətbiqi imkanlarının istifadəsinə əsaslanmışdır) yanaşmaların, Piter Çeklandın “yumşaq təfəkkür” (müxtəlif nəzər-nöqtələrinin hesaba alınmasını nəzərdə tutan) və Lütifi Zadənin “qeyri-səlis məntiq” (0 və 1 arasında qeyri-səlis çoxluqları mümkün sayır və qeyri-dəqiqlik şəraitində dilçilik baxımından dəyişilən anlayışı qıscaca və dürüst ifadə edir) nəzəriyyəsinin tətbiqi, vətən tarixinin müasir mərhələsində Azərbaycanın milli mədəniyyətinin inkişaf proseslərinin situasiyalı dəyişən idarəçiliyini daxil etməklə, bütün amillərin hesablanmasına imkan verəcəkdir.

Multikulturalizm siyasətinin effektivliyi, əsasən, Azərbaycan cəmiyyətinin ruhi mədəniyyət səviyyəsi, onun vətənpərvərliyi və xoş məramından asılıdır. O, alimlərimiz və siyasətçilərimizin yaradıcı fəaliyyəti, xalqımızın etibarlı gələcəyini formalaşdırmağa hazırlığı, sülh mədəniyyətini, Azərbaycan cəmiyyəti və dövlətinin harmonik, davamlı və təhlükəsiz inkişafını təmin edən innovativ kulturoloji strategiyalar və texnologiyaların işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi ilə şərtlənir.

## KULTUROLOGIYA VƏ VERGİ MƏDƏNİYYƏTİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

Müasir tarixi mərhələdə, elmdə, siyasət və iqtisadiyyatda qlobal çağırışlar və daimi dəyişikliklər şəraitində iqtisadi mədəniyyətlə yanaşı Azərbaycanın əsas milli inkişaf prioritetləri bunlardır: səviyyəsi ilə əsasən insan kapitalının, “biliklər cəmiyyəti” və “biliklər iqtisadiyyatı”nın inkişafının müəyyən olunduğu intellektual, etik, hüquq və idarəçilik mədəniyyəti.

İqtisadi mədəniyyətin ən mühüm tərkib hissələrindən biri və dövlətin iqtisadi siyasətinin güclü instrumenti vergi mədəniyyətidir. Sistemli kulturoloji anlamda vergi mədəniyyəti – biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, həmçinin cəmiyyətin dinamik sosial-iqtisadi inkişafını, dövlətin və onun maliyyə institutlarının təhlükəsizliyini təmin edən, hüquq, etik və iqtisadi standartların və fiskal siyasət (büdcə-vergi siyasəti) texnologiyalarının dəstəklənməsi, tənzimlənməsi və təkmilləşdirilməsinə yönəldilmiş dəyərlər, normalar və fəaliyyətdir.

Vergi mədəniyyəti əsasən cəmiyyətin hüquq, iqtisadi və etik mədəniyyət səviyyəsindən, o cümlədən, dəyişən daxili və xarici tələbatlara uyğun elmi nailiyyətlərdən, həmçinin əhalinin iqtisadi, hüquq və etik təhsil və maarifçilik səviyyəsindən asılıdır. O, vətəndaşların, hüquqi və fiziki şəxslərin, - ictimai münasibətlərin mühüm tənzimləyici amili olan, cəmiyyətin sosial, siyasi və iqtisadi həyatının təhlükəsizliyini təmin edən hüquq mədəniyyəti ilə sıx əlaqədardır, qanunların aliliyini və mükəmməlliyini, vətəndaşların hüquqi savadlılığını, qanunları icra mədəniyyətini nəzərdə tutur.

Şəxsiyyətin vergi mədəniyyətinin səviyyəsi üç əsas göstəricilər: hüquqi və etik biliklərin səviyyəsi ilə şərtlənən intellektual; hüquqi və etik əqidələrdə təcəssüm olunan emosional-psixoloji; biliklərə, əqidələrə və mövcud qanunlara əsaslanan, davranışda ifadə olunan, davranış göstəricisi ilə ölçülür. Bu zaman etikaya xüsusi rol ayrılır, belə ki, o, davranış normalarına riayət etməyə yardım edir və insanın vicdanı ilə nəzarət olunan mənəvi seçimi müəyyən edir. Vergi mədəniyyəti ölkənin vergi qanunvericiliyi ilə şərtlənən vergi öhdəliklərinin yerinə yetirilməsində yüksək məsuliyyət mədəniyyətini nəzərdə tutur.

Vergidən yayınma dövlətin iqtisadi təhlükəsizliyi üçün təhlükə yaradır. Bunu nəzərə alaraq, vergi mədəniyyəti, iqtisadiyyatın davamlı və dinamik inkişafı məqsədilə, onun dövlət tənzimlənməsinə yönəldilmiş vergi fəaliyyəti sahəsində idarəetmə mədəniyyətinə yüksək tələblər irəli sürür. Vergi fəaliyyəti sahəsində düzgün strategiya, texnologiya, etika, sosiologiya və idarəetmə estetikası, ekspertiza və diskresion siyasət yalnız Vergilər Nazirliyi-

nin işçilərinin professional fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün deyil, həm də xalqın həyat rifahı və keyfiyyətinin yüksəldilməsi, dövlətin davamlı sosial, siyasi və iqtisadi inkişafı, onun beynəlxalq nüfuzu və təhlükəsizliyi üçün böyük əhəmiyyətə malikdir.

Milliyyətdən, dinindən, doğulduğu yerdən yaxud peşəsindən asılı olmayaraq, insan mədəniyyətinin inkişafı beş əsas amil ilə: təbii-coğrafi şərait, anadangəlmə mədəni keyfiyyətlər, sosial mühit, tarixi şərait və mədəni mübadilə ilə müəyyən olunur. Sadalanan bütün vacib amillərdə mədəniyyətin inkişafı üçün sosial mühit müəyyənədicisi əhəmiyyətə malikdir. O, üç səviyyə ilə təmsil oluna bilər: ailə, kollektiv, cəmiyyət. Hər üç səviyyəyə milli mədəniyyətin inkişafına yardım edən yaxud mane olan dövlətin siyasi rejimi böyük təsir göstərir.

Dövlətin fiskal siyasətinin uğuru və cəmiyyətdə vergi mədəniyyətinin səviyyəsi əsasən aşağıda göstərilənlərlə şərtlənir:

✚ Cəmiyyətin siyasi inkişaf şəraiti və qanunverici fəaliyyət mədəniyyəti ilə.

✚ Dövlət idarəçiliyi, o cümlədən vergi fəaliyyəti sahəsində, mədəniyyəti ilə.

✚ İqtisadi, intellektual, etik, hüquq və idarəçilik mədəniyyətinin qabaqlayıcı inkişafını təmin edən prioritetləri harmonik surətdə özündə birləşdirən dövlət strategiyası ilə.

Effektiv milli insan kapitalının, qanunların yüksək icra mədəniyyətinin formalaşdırılmasını və “Homo sapiens” tipli insandan “Homo culturalis” tipli insana tədrici keçidi nəzərdə tutan əhəlinin kulturoloji maarifləndirilməsi ilə.

Vergilərin ödənilməsindən yayınma haqqında məsələyə sistemli kulturoloji yanaşmadan danışarkən, nəzərə almaq lazımdır ki, burada başlıcası, vətəndaşların cəmiyyətdə davranışına, o cümlədən, onların vergi ödənişinə münasibətinə təsir göstərən əsas amil kimi, şəxsiyyətin ruhi mədəniyyətinin vacibliyini dərk etməsinə gətirilir. Vergi hüquq pozuntularının səbəbləri və şəraitinin təhlili göstərir ki, insanların vergilərdə qənaət etmək arzusu ilə şərtlənən vergi ödənişindən yayınmanın iqtisadi səbəbləri qanun qarşısında qorxu hesabına deyil, vətənpərvərliyi, yüksək sosial mədəniyyəti və qanunların icrası mədəniyyətini nəzərdə tutan, vətəndaşların ruhi mədəniyyətinin inkişafı hesabına aradan qaldırıla bilər və qaldırılmalıdır. Burada azərbaycançılıq ideologiyasının həyata keçirilməsi indikatoru kimi, cəmiyyətdə yüksək ruhi mədəniyyətin tələb edilməsinin formalaşdırılmasını nəzərdə tutan sosial şəraitin dəyişməsi həlledici əhəmiyyət qazanır. Vətəndaşların mədəni inkişafı üçün əlverişli şəraitin formalaşdırılması və inkişafı yüksək iqtisadi

sadi, intellektual, hüquq, estetik və idarəçilik mədəniyyətini istənilən edir. Onlar olmadan Azərbaycanda yenilənən milli resurs kimi, insan kapitalının inkişafı haqqında, “biliklər cəmiyyəti” və biliklər iqtisadiyyatı”nın qurulması haqqında ciddi danışmaq çətindir.

Mədəni insanın – biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, etika və yaradıcı fəaliyyət kimi beş əsas indikatolarından məhz etik mədəniyyət cəmiyyətinin vergi mədəniyyətinin inkişafında həlledici amildir. İnsan sivil ola bilər, yəni özündə biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik, etika və yaradıcı fəaliyyəti təcəssüm etdirə bilər, lakin bu zaman destruktiv təzahürlər daşıyıcısı olan egoist ola bilər, bunlardan biri də vergi hüquq pozuntularıdır. Bu münasibətdə, ənənələr və innovasiyaların permanent sintezini ifadə edən kulturogenez qanunlarına əsaslanaraq, Azərbaycan milli mədəniyyətinin ən yaxşı ənənələrini qorumaqla, qərb ölkələrinin məsuliyyət mədəniyyəti, düzgünlük və şəxsiyyətə hörmət kimi pozitiv etik mədəniyyət prioritetlərini fəal surətdə mənimsəmək və tətbiq etmək çox vacibdir.

Əhalinin vergi mədəniyyəti səviyyəsinin yüksəldilməsi insanların hüquq və etik mədəniyyətinin formalaşması və inkişafına daimi diqqəti tələb edir. Mədəni insanın əsas keyfiyyətlərindən biri – mütəşəkkillik, şəxsiyyətin hüquq və etik mədəniyyətinin müəyyən səviyyəsini, onun qaydaya, nizama, hüquqa, məsuliyyətə, qanunların aliliyinə bağlılığını nəzərdə tutur. Hüquqi və fiziki şəxslərin vergi öhdəliklərini icra mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün ölkədə vətəndaş mədəniyyətinin ümumi səviyyəsinin, o cümlədən, əhalinin vətənpərvərliyi ilə sıx surətdə bağlı olan, insanların dövlət qarşısında şəxsi və sosial məsuliyyətinin yüksəldilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Azərbaycan Respublikasında vergi mədəniyyətinin insanın şüuru, davranışı, fəaliyyəti, sosial münasibətlərinin ayrılmaz hissəsi olması üçün çox işlər görülür. Bununla yanaşı, daimi dəyişikliklər şəraitində əhalinin permanent kulturoloji maariflənməsinin, vergi xidməti mədəniyyəti hesabına vergi ödəyicilərinin kommunikasiya şəraitinin yaxşılaşdırılmasına, vergi ödəyiciləri və vergi orqanları arasında qarşılıqlı münasibətlərin bütöv sistemi kimi, pozitiv vergi mentalitetinin formalaşdırılmasına yardım edən xüsusi treninqlərin, izahedici xarakterli konsultasiyalar və dəyirmi masaların keçirilməsinin əhəmiyyəti artır. Azərbaycan Respublikasının Vergilər Nazirliyi tərəfindən vergi mədəniyyəti problemləri üzrə, həmçinin etik, hüquq, idarəetmə, iqtisadi mədəniyyətin, əmək mədəniyyəti və effektiv menecmentin əsasları üzrə xüsusi kulturoloji müəhazirələr və treninqlərin keçirilməsi Azərbaycan vergi ödəyicilərinin ictimai şüurunda pozitiv dəyişikliklərə nail olmaq imkanını verəcək və fiskal siyasət obyektləri kimi onların davranışına təsir edəcəkdir.

Əhalinin vergi mədəniyyətinin formalaşdırılması və inkişafı ilə yanaşı, dövlət qulluqçularının özlərinin professional vergi fəaliyyəti mədəniyyətinin inkişafına azalmayan diqqət yetirmək məqsədəuyğundur. Vergi sisteminin müntəzəm olaraq təkmilləşdirilməsi zərurəti, daimi iqtisadi və sosial dəyişikliklər şəraitində vergi siyasəti effektivliyinin yeni artım imkanlarının axtarışı. Əmək və idarəçilik mədəniyyəti və səmərəliliyinin artırılması, biliklərin, professional bacarığın, innovativ texnologiyaların inkişafı - qəbul edilən qərarların keyfiyyəti, vergi orqanlarının özlərində məsuliyyət mədəniyyətinin, peşəkar etikanın yüksəldilməsi hesabına təmin edilir. Bu sosial əhəmiyyətli problemin həllində xüsusi kulturoloji və sosioloji tədqiqatların keçirilməsi, fərdi və sosial milli mədəniyyət indikatorlarının, həmçinin sahibkarların mədəniyyətinin dəyişməsindən asılı olaraq onların davranışının dəyişməsi şəraitinin öyrənilməsi də mühüm rol oynaya bilər. Bu, Nazirliyə vergi yığımının effektivliyinin əhəmiyyətli dərəcədə artırılmasına imkan verən innovativ idarəçilik texnologiyaları və mexanizmlərini işləyib hazırlamağa yardım edir.

Daha aktual vergi problemlərinin təhlili və ekspertizası, vergi siyasətinin təkmilləşdirilməsi və vergi yığımının effektivliyini artırmaq məqsədilə, düzgün qərarların qəbul edilməsi üçün tətbiq olunan məlum “dörd sahə” (plyuslar, minuslar, risklər və imkanlar) metodu ilə yanaşı, sistemli kulturoloji yanaşma istifadə oluna bilər. “Kulturologiya piramidası” universal metodunun tətbiqi əməli cəhətdən vergi sisteminin dinamik panoramını qurmaq imkanını verir. Sistemli kulturoloji yanaşmanın tədqiqat instrumentarisinə əsaslanaraq, bu metod fəaliyyət xüsusiyyətlərini, istehsal texnologiyaları və yeni inkişaf imkanlarını təhlil etməyə və qiymətləndirməyə yardım edir.

Vergi fəaliyyətinin effektivliyini artırmaq məqsədilə, sistemli təhlil innovasiyası və vergi memecmenti problemlərinin qiymətləndirilməsi qismində, 12 qarşılıqlı əlaqəli tədqiqat metodundan 8-nin istifadəsini nəzərdə tutan universal kulturoloji yanaşmanı mütəxəssislərin diqqətinə çatdırmaq istədim: *məntiqi, keyfiyyət, kəmiyyət, struktur, funksional, müqayisəli, situasiya-li və psixografik*. Səmərəli nəticələrə gətirib çıxaran ardıcıl mühakimələrə əsaslanan *məntiqi təhlil*, problemin mahiyyəti və xüsusiyyətlərini, onun effektiv həlli üçün resurs və texnoloji imkanları dərk etməyə imkan verir. *Keyfiyyət təhlili* problemin əsas həlqələrini müəyyən etməyə, onların ümumi vəziyyəti və inkişaf imkanlarının qabaqcadan qiymətləndirilməsini həyata keçirməyə imkan verir. *Kəmiyyət təhlili* keyfiyyət xarakteristikalarını qiymətləndirmək, sistemin fəaliyyət və inkişaf xüsusiyyətlərini aşkar etmək imkanını verir. *Struktur təhlil* sistemin ayrı-ayrı komponentlərini nəzərdən keçirir və vəzifənin icra effektivliyinin artırılmasının təşkilati imkanlarını

aşkar etməyə imkan verir. *Funksional təhlil* planlaşdırma, təşkil etmə, motivasiya, nəzarət, tənzimləmə, koordinasiya kimi funksiyaların yerinə yetirilməsi effektivliyinin qiymətləndirilməsinə yardım edir. *Müqayisəli təhlil* oxşar vergi vəzifələrini yerinə yetirən müxtəlif təşkilatların ümumi cəhətləri, xarakterik xüsusiyyətləri və effektivliyini müəyyən etməyə yardım edir. *Situasiyalı təhlil* təşkilatın fəaliyyət nəticələrinə təsir göstərən konkret situasiyaların, dəyişən şəraitin və idarəçilik texnologiyalarının öyrənilməsi və düzgün dərk edilməsi imkanını verir. *Psixografik təhlil* sosial-mədəni mühit, mədəni dəyərlər sistemi, həyat təzi, ənənələr, vergi siyasəti obyektinin andangəlmə mədəni keyfiyyətləri ilə şərtlənən motivlər və üstünlüklərin öyrənilməsinə yardım edir.

Hüquq düşüncəsində ifadə olunmasından yaxud dövlət hakimiyyəti aktı olan və hüquqi qüvvəyə malik qanunda möhkəmləndirilməsindən asılı olmayaraq, vergi mədəniyyəti, Azərbaycan cəmiyyəti və dövlətinin rifahı naminə insanların həmrəyliyinə və əməkdaşlığına yardım edən *vətəndaş mədəniyyətinin ayrılmaz hissəsi* olmalıdır. Azərbaycan cəmiyyətində vətənpərvərliyin, sosial məsuliyyət mədəniyyətinin, düzgünlüyün, xoş məramın, həmçinin Vətən qarşısında borc hissənin, peşəkarlığın, əmək mədəniyyətinin, şəxsiyyətə qarşı səbr və hörmətin gələcək inkişafı Azərbaycanda vətəndaş, o cümlədən, vergi mədəniyyətinin səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün yeni imkanlar açmaq imkanını verəcəkdir.

## PLATONUN ARİSTOTELƏ VƏSİYYƏTNAMƏSİ

*Bizi ümumbəşəri dəyərlər və mənəviyyatın aprior prinsipləri üzərində qurulmuş humanist fəlsəfəyə öyrədən qədim dövr insanlarının müdrikliyinə qoşulmaq nöqtəyi-nəzərindən Platonun Aristotelə vəsiyyətnaməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada şüurlu, ləyaqətli həyat mədəniyyətinə dair aşağıdakı faydalı məsləhətlər verilir:*

- 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 ölümlə 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 xidmətlərlə əlaqədar olmayan işlə qürurlanma.
- Yaxşılığa ehtiyacı olanların xahişini gözləmə, özün onlara kömək əlini uzat.
- Başını itirərək dünyanın ləzzətlərinə sevinən və onun bəllələrindən kaxıra q dərd çəkən kəsi müdrik 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 daşımadaqları 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 vərdişə 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, pislilik isə qalacaq.

- O gün haqqında düşün ki, səni 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, pisləkdən 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, şəərəflə 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 bilmədiyin 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.

## XÜLASƏ

Mədəniyyətə və kulturologiyaya müraciət bugün olduqca aktualdır. Xalqın ruhi mədəniyyətinin, hər şeydən əvvəl, intellektual və etik mədəniyyətinin inkişafına xidmət etmədən, ziyalıların əsl vətənpərvərliyi təsəvvüredilməzdir. Öyrənmə insanın aqlını – dünyanın bütün qapılarına açarı inkişaf etdirir. Xeyixahlıq ləyaqətli həyat üçün pozitiv mühit yaradır. Ruhi mədəniyyətin bu iki əsas dayağının harmoniyası xoşbəxtliyə nail olmağa səbəb olur.

Mənim dərin inamıma görə, insan üçün onun yüksək mədəniyyətli insan kimi qəbul edilməsindən yüksək qiymətləndirmə yoxdur və ola bilməz. Ali-cənab insan ictimai tanınmada öz tələbatlarını ağılda, qabiliyyətlərdə, biliklərdə, insanların rifahı naminə humanizm və nailiyyətlərdə üstünlüyünün aşkar edilməsi ilə təmin edir. Öz ağılı və iradəsinə malik olmaq, özündə həyata qarşı optimist münasibət tərbiyə etmək şəxsiyyətin və cəmiyyətin mütərəqqi inkişafı üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir.

İnsan həyatı üçün təbii işıq, hava, su, od, torpaq, bitkilər və heyvanlar, qida, hərəkət, yuxu kimi, mədəniyyət enerjisi də o qədər zəruridir. Bu sosial ehterjinin düzgün anlamı və istifadəsi, universal biliklər mənbəyi və həyat fəaliyyəti metodologiyası kimi, kulturologiyanın rolunu şərtləndirir. Bu biliklər sahəsi şəxsiyyətin və insan kapitalının inkişafı, rəhbərlər və liderlərin hazırlığı, müasir dünyada permanent dialektik dəyişikliklər şəraitində cəmiyyətin və dövlətin strateji problemlərinin həlli üçün əvəzsiz elmi və praktik əhəmiyyətə malikdir.

Bu reallığı nəzərə alaraq, *kulturoloji təfəkkür, biliklər və metodoloji yanaşmaların* Azərbaycan vətəndaşlarının sosial və şəxsi həyatında yeni mədəni ənənə olmasına yardım etmək lazımdır. Respublikada kulturologiyanın hərtərəfli inkişafı və universal kulturoloji biliklərin yayılması xalqın mədəni səviyyəsi və həyat keyfiyyətini, dəyişən fərdi və milli tələbatları nəzərə almaqla, qərar qəbul etmə mədəniyyətini daim yüksəltməyə imkan verir.

Yüksək mədəniyyət həm də düzgün qərarlardır, düzgün qərarlar isə məntiqə, elmi biliklərə və praktik təcrübəyə əsaslanan yeni imkanlardır. Qloballaşma çağırışları respublikanın təhsil və elm xadimlərindən, alimləri və mütəxəssislərindən, siyasətçilər, diplomatlar və ictimai xadimlərindən milli və dünya mədəniyyətinin tarixi nailiyyətlərini bilməyi, onda təcəssüm olunan insanın inkişaf qanunlarını və həyat fəaliyyəti texnologiyalarının təkmilləşməsini dərk etməyi tələb edir. Bununla bərabər onlar milli inkişaf naminə mədəniyyətin və kulturologiyanın hüdudsuz dəyişdirici imkanlarından

effektiv istifadədə alimlərin və siyasətçilərin səmərəli əməkdaşlığını nəzərdə tuturlar.

Mənim fikrimcə, kulturologiyanın strateji əhəmiyyətini nəzərə alaraq, Azərbaycanın milli maraqları nəminə, kulturologiyanı məktəbəqədər, məktəb, xüsusi orta və ali təhsilə fəal surətdə tətbiq etmək lazımdır. Xüsusi universitetlər və akademiyaaların, fakültələr və kafedraların, tədqiqat institutlarının, bütün ölkə üzrə maarifləndirici və konsultativ-ekspert kulturologiya mərkəzlərinin yaradılması, mütəxəssislərin intellektual fəaliyyət nəticələrinin və özlərinin düzgün kulturoloji qiymətləndirilməsi və zamanında istifadəsinin həyata keçirilməsi səmərəli yanaşmadır.

Belə siyasət bütöv mədəniyyət sisteminin müxtəlif sosial institutlarının balanslaşdırılmış inkişafına, qloballaşma şəraitində daha harmonik ideoloji və informasiya təminatına, milli tərəqqinin hüquqi və etik tənzimlənməsinə yardım edəcəkdir. Kulturologiya elmi, təhsili və maarifinin qabaqlayıcı inkişafının bütün səviyyələrdə hüquqi təminatı, mütəxəssislər və respublikanın müxtəlif əhali kateqoriyaları arasında universal kulturoloji biliklərin yayılması, Azərbaycan cəmiyyəti və dövlətinin strateji resursu olan insan kapitalının inkişafı üçün yeni imkanlar açacaqdır.

Kulturologiyanın inkişaf yolları və imkanları haqqında düşüncələr, Azərbaycanın milli maraqlarına cavab verən, dövlət səviyyəsində bir sıra innovativ layihələrin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinin məqsədəuyğunluğunu diktə edir. Onların arasında aşağıda göstərilənlərin adlarını çəkmək olar:

- Mədəniyyətin İnkişafının Milli Onilliyinin hazırlanması və keçirilməsi.
- Azərbaycanda kulturologiyanın, bütün səviyyələrdə məktəblərdə ümumi və xüsusi kulturoloji təhsilin inkişafı üçün hüquqi şərtlər və prioritetlərin yaradılmasını nəzərdə tutan, elm və tədris fənni kimi institutlaşdırılması.
- Bakıda Dünya Mədəniyyəti Beynəlxalq Universitetinin açılması.
- Bakıda Kulturologiya Tədqiqat İnstitutu yaxud Akademiyasının yaradılması.
- Bakıda kulturologiya üzrə dissertasiyalarının müdafiəsi üzrə ümumrespublika fənlərarası Dissertasiya Şurasının yaradılması.
- Ölkənin ali məktəblərinin qəbul imtahanları proqramına mədəniyyətin tarixi və nəzəriyyəsi üzrə testlərin daxil edilməsi.
- Azərbaycanın bütün ali məktəblərinin tədris proqramlarına “Mədəniyyətin tarixi və nəzəriyyəsi” (kulturologiya) fənninin daxil edilməsi.

- Respublikanın ali məktəblərində milli və dünya mədəniyyətinin tarixi və nəzəriyyəsi kafedraları, mərkəzləri, laboratoriyaları və kabinetlərinin açılması.
- Orta məktəblərin və ibtidai təhsil sisteminin tədris proqramına mədəniyyətşünaslıq fənninin daxil edilməsi.
- Bakıda və Azərbaycanın regionlarında ixtisaslaşdırılmış Kulturologiya Məktəblərinin yaradılması.
- Bütün səviyyələrdə məmurlar üçün kulturoloji treninqlərin təşkil edilməsi.
- Dünya mədəniyyəti və sivilizasiyasının tarixi və nəzəriyyəsi üzrə daimi fəaliyyət göstərən kulturoloji qiraətxananın, həmçinin əmək, xidmət mədəniyyəti və effektiv menecment sahəsində respublika təşkilatları və müəssisələrinin rəhbərləri və menecerlərinin xüsusi kulturoloji hazırlığı üçün treninq-mərkəzin təşkil edilməsi.
- Azərbaycanda mədəniyyətin demokratlaşdırılmasına, məişət, istehsal, etik, hüquq, millətlərarası, dinlərarası, siyasi, sosial mədəniyyətin yüksək standartlarının formalaşdırılmasına istiqamətlənmiş, əhalinin xüsusi mədəni maarif proqramının - işlənib hazırlanması və reallaşdırılması.
- Azərbaycanın rayonlarında kulturoloji maarifçilik mərkəzlərinin yaradılması.

Bu layihələrin həyata keçirilməsi Azərbaycan mütəxəssislərinin hazırlıq keyfiyyətinin dünya standartları səviyyəsinə hiss olunacaq dərəcədə yüksəldilməsinə yardım edəcəkdir. Milli inkişaf effektivliyinin yüksəldilməsində kulturoloji ekspertiza mühüm rol oynaya bilər. Universal kulturoloji biliklərə, müasir metodologiya və tədqiqat metodlarına əsaslanaraq, o, düzgün dövlət qərarlarının qəbul edilməsi üçün obyektiv meyarların işlənib hazırlanması imkanını verir. Qoyulmuş standartlarla (normalar) real vəziyyət arasındakı uyğunluğu müəyyən edərək, kulturoloji ekspertiza mədəniyyətin sosial institutlarının keyfiyyətini və daxili qarşılıqlı əlaqələrini müxtəlif səviyyələrdə qiymətləndirə bilər. Bununla bərabər, gələcəyi görmə prizmasından yeni imkanları müəyyən edərək, o, milli mədəniyyət sisteminin həyat qabiliyyəti və rəqabət qabiliyyətini təmin edən prosesin daim təkmilləşdirilməsinə, yeni milli inkişaf tələbatları və dünya sivilizasiyasının mütərəqqi tendensiyaları ilə şərtlənən pozitiv dəyişikliklərə yönəldilmiş innovativ təvsiyələrin işlənib hazırlanmasına yardım edir. İnsan kapitalının qiymətləndirilməsi üçün biliklərin, bacarıqların, mütəşəkkilliyin, mənəviyyatın, yaradıcı fəaliyyətin səviyyəsi, təşkil etmə üçün isə, cəmdə həyat rifahı və keyfiyyəti-

nə həlledici təsir göstərən intellektual, etik, iqtisadi, hüquq və idarəçilik mədəniyyətinin səviyyəsi indikator ola bilər.

Azərbaycanda kulturoloji təhsil və maarifin inkişafı:

✚ *İnsan kapitalının inkişafında*, mütəxəssislərin yüksək *təfəkkür, əmək və davranış mədəniyyətinin* formalaşmasında, innovativ fəaliyyətin inkişafında, müasir müasir idarəetmə mədəniyyəti texnologiyalarına yiyələnən şəxsiyyətlər və liderlərin formalaşmasında milli təhsilin aparıcı rolunun artırılması;

✚ Vətəndaşların *intellectual, etik, hüquq, idarəçilik və iqtisadi mədəniyyətinin* inkişaf proseslərinin, həmçinin onların özünüidarə, ekoloji, tibb və məişət mədəniyyətinin, istehsal və istehlak mədəniyyətinin, şəxsiyyətlərarası və xalqlararası münasibətlər, gənclərin yaradıcılıq qabiliyyətinin inkişafının stimullaşdırılması;

✚ Milli inkişafın sabitliyi, təhlükəsizliyi və rəqabətə davamlılığını təmin edən düzgün dövlət qərarlarının qəbul edilməsi, strateji planlaşdırma və çox zaman sosial və humanitar elmlərin ənənəvi metodlarından asılı olan mürəkkəb sosial və siyasi problemlərin sistemli həlli, gələcəyi düzgün elmi görmə və qurma üçün lazım olan *kulturoloji ekspertizanın* həyata keçirilməsi;

✚ Mədəni irsin qorunması və artırılması, *Azərbaycan xalqının ümummədəni səviyyəsinin və sosial fəallığının yüksəldilməsi*, respublika əhalisinin akkulturasiyası və inkulturasiyası, şəxsiyyətə hörmətin, məsuliyyət və düzgünlük mədəniyyətinin inkişafı üçün

*yeni imkanlar açar.*

Kulturologiyanın milli təhsil sisteminə geniş tətbiqi, kulturoloji institutların, kafedraların, müxtəlif səviyyələrdə və istiqamətlərdə məktəblərdə mərkəzlərin və kabinetlərin açılması, insanın həyat fəaliyyəti texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi üçün zəruri olan universal biliklərə və yüksək etikaya malik şəxsiyyətlər, liderlər və ekspertlərin formalaşmasına yardım edəcək. O, dövlət və sosial idarəçilik mədəniyyətinin gələcək inkişafına, milli inkişaf maraqlarına və güclü dövlət konsepsiyasına cavab verən innovativ fəaliyyətin güclənməsinə yardım edəcəkdir.

Müasir dünya sivilizasiyasında məhsuldar yaradıcı fəaliyyət, rifahın yüksəldilməsi, sülh mədəniyyəti və davamlı inkişaf üçün professional biliklər, bacarıqlar, mütəşəkkillik və nəcib xarakter həyatı vacibdir. Ümid edirəm ki, bu kitab insan kapitalının əsasını təşkil edən və milli multikulturalizm siyasətinin aparıcı uğur şərtlərindən biri kimi, yüksək mədəniyyətli şəxsiyyətlərin formalaşması və inkişafı üçün müəyyən dayaq ola bilər.

## İstifadə və tövsiyə olunan ədəbiyyat:

1. Агости Э.П., Эктор П.: Нация и культура. Москва, 1963.
2. Адаир Джон. Искусство управлять людьми и самим собой. Москва, 2007.
3. Адам Смит. Исследование о причинах богатства народов. В 2-х томах, Москва, 1935.
4. Актуальные проблемы культуры XX в. Москва, 1993.
5. Али Абасов. Проблемы истории, теории и методологии познания. Баку, 2001.
6. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. Москва, 1977.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. Москва, 1989.
8. Античная цивилизация. Москва, 1973.
9. Антология культурологической мысли (Сост. С.П. Мамонтов, А.С. Мамонтов). Москва, 1996.
10. Аристотель. О душе. Собрание сочинений в 4-х томах. Т.1. Москва, 1975.
11. Арсений Гулага. Кант. Москва, 1981.
12. Артановский С.Н. Историческое единство человечества и взаимное влияние культур. Ленинград, 1967.
13. Астафьева О.Н., Грушевицкая Т.Г., Садохин А.П. Культурология. Теория культуры. Москва, 2012.
14. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Москва, 2004.
15. Ахундов М.Ф. Избранные философские произведения. Баку, 1982.
16. Бернал Дж. Наука в истории общества. Москва, 1956.
17. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Москва, 1993.
18. Бердяев Н.А. О назначении человека. Москва, 1993.
19. Библия. Москва, 1995.
20. Борев Ю. Эстетика. Москва, 1988.
21. Богданов А.А. Борьба за жизнеспособность. Москва, 1927.
22. Боголюбова Е.В. Культура и общество. Москва, 1978.
23. Бодо Шефер. Законы победителей. Минск, 2007.
24. Боноски Ф. Две культуры. Москва, 1978.
25. Бромлей Ю. В., Подольский Р. Создано человечеством. Москва, 1984.
26. Бэкон Фрэнсис. Сочинения в 2-х т. Москва, 1972.
27. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада. Москва, 2000.
28. Вертгеймер. Продуктивное мышление. Москва, 1987.

29. Вебер М. Избранные произведения: Москва, 1990.
30. Великие мысли великих людей. Москва, 2002.
31. Взаимодействие культур Запада и Востока. Москва, 1987.
32. Виндельбанд В. Избранное. Дух и история, Москва, 1995.
33. Винер Н. Человек управляющий: Пер. с англ. Санкт-Петербург, 2001.
34. Владимиров С.В., Волков В.А. Разум против догмы. Москва, 1982.
35. Волков Г.Н. Три лика культуры. Москва, 1986.
36. Вольтер. Философия истории. Санкт-Петербург, 1868.
37. Восток - Запад. Москва, 1988.
38. Вселенная, жизнь, разум. Москва, 1973.
39. Вундт В.М. Душа и мозг. Санкт-Петербург, 1984.
40. Гвишиани Д.М. Организация и управление. 2-е изд., доп. Москва, 1972.
41. Гегель В.Ф. Феноменология духа. Соч. т. IV. Москва, 1959.
42. Гердер И.Г. Идеи к философии истории человечества. Москва, 1997.
43. Гете И.В. Избранные философские произведения. Москва, 1964.
44. Геюшев З.Б. Этическая мысль в Азербайджане. Баку, 1968.
45. Гончаренко Н.В. Гений в искусстве и науке. Москва, 1991.
46. Государственное управление: основы теории и организации. Москва, 2000.
47. Гуревич П.С. Культурология. Москва, 1999.
48. Гурней Б. Введение в науку управления. Москва, 1989.
49. Гусев. Культура и цивилизация. Москва, 1989.
50. Гусейнов А.А. Золотое правило нравственности. Москва, 1988.
51. Гусейнов Г. Из истории общественной и философской мысли в Азербайджане XIX века. Баку, 1949.
52. Давидович В.Е., Жданов Ю.А. Сущность культуры. Ростов на Дону, 1979.
53. Данилевский Н.Я. Россия и Европа. Москва, 1991.
54. Данилов С.Ю. Политико-государственный механизм современной Канады: Сравнительное историческое исследование. Москва, 1991.
55. Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить. Москва, 1989.
56. Декарт Р. Избранные произведения, Москва, 1950.
57. Джон Темплтон, Всемирные законы жизни. Москва, 2007.
58. Дониини А. Люди, идолы и боги. Москва, 1966.
59. Древние цивилизации. Москва, 1989.
60. Ерасов Б.С. Социальная культурология. Москва, 1996.
61. Жизнь замечательных греков, изложенная по Плутарху



Альфонсом Фелье. Второе издание. СПб-Москва, 1904, 1905.

62. Зайцев В.И. Управление в Японии. Организация и методы. Москва, 1989.

63. Запесоцкий Александр. Философия и социология культуры. Санкт-Петербург, 2011.

64. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. Москва, 1986.

65. Злобин Н.С. Культура и общественный прогресс. Москва, 1973.

66. Й. Хейзинга: Две концепции кризиса культуры. Москва, 1989.

67. Ибн Сина. О любви. Тбилиси, 1976.

68. Иванов-Разумник Р.В. Что такое интеллигенция. Берлин, 1920.

69. Игнатенко А.А. Ибн-Халдун. Москва, 1980.

70. Игнатенко В.А. В поисках счастья. Москва, 1989.

71. Из истории культуры средних веков и Возрождения. Москва, 1976.

72. Иконникова С.А. История культурологии: Идеи и судьбы. Санкт-Петербург. 1996.

73. История дипломатии. В 3-х т. Москва, 1941-1945.

74. История человечества. Т.5. Санкт-Петербург, 1896.

75. История Ассоциации культуры Азербайджана «Симург» (1990-2015). Баку, 2015.

76. К вопросу об интеллигенции. СПб., 1908.

77. Красная книга культуры. Москва, 1989.

78. Кабуснамэ. Москва, 1958.

79. Каган М.С. Человеческая деятельность. Москва, 1974.

80. Как добиться успеха. Москва, 1991.

81. Камю Альбер. Творчество и свобода, Москва, 1990.

82. Кассирер Эрнст. Избранное: Опыт о человеке. Москва, 1993.

83. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. Москва, 2000.

84. Керам К. Боги, гробницы, ученые. Москва, 1986.

85. Кертман Л.Е. История культуры стран Европы и Америки. Москва, 1987.

86. Клиланд Д., Кинг У. Системный анализ и целевое управление: Пер. с англ. Москва, 1974.

87. Ключков В. В. Человеческий капитал и его развитие. В книге: Экономическая теория. Трансформирующая экономика. / Под ред. Николаевой И. П. — Москва, 2004.

88. Князева М. Ключ к самопознанию. Москва, 1990.

89. Кондрашов А.П., Комарова И.И. Великие мысли великих людей. Москва, 2002.

90. Конрад Н.И. Запад и Восток. Москва, 1972.
91. Коран (перевод смыслов и комментарии Валерии Пороховой). Москва, 1997.
92. Корчагин Ю.А. Эффективность и качество национальных человеческих капиталов стран мира. Воронеж, 2011,
93. Кравченко А.И. Культурология. Москва, 2001.
94. Культура в общественной жизни. Москва, 1976.
95. Культура и общественная мысль. (Античность. Средние века. Эпоха Возрождения). Москва, 1988.
96. Культура, человек и картина мира. Москва, 1987.
97. Культура Норвегии в контексте мировой цивилизации. Баку, 2000.
98. Культурная политика в Азербайджанской Республике. Баку, 2001.
99. Культурология (под ред. А.А.Радугина). Москва, 1997.
100. Культурология (Под ред. В.И.Добрынина), Москва, 1993.
101. Культурология сегодня: основы, проблемы, перспективы. Москва, 1993.
102. Культурология XX век. Энциклопедия. В 2-х т. Санкт-Петербург, 1998.
103. Культурология. История мировой культуры (Под редакцией проф. Марковой А.А.). Москва, 1998.
104. Культурология. Основы теории и истории культуры. Учебное пособие. Санкт-Петербург, 1996.
105. Культурология. XX век. Антология. Москва, 1995.
106. Культурология. Учебное пособие и хрестоматия для студентов (Под редакцией проф. Драча Г.В.). Ростов-на-Дону, 1996.
107. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. Т. 1, 2. Москва, 1981.
108. Леви-Стресс К. Структурная антропология. Москва, 1985.
109. Левяш И.Я. Культурология. Курс лекций. Минск, 1998.
110. Лекторский В.А. Субъект, объект, познание. Москва, 1980.
111. Леонтьев А.Н. Человек и культура. Москва, 1961.
112. Лихачев Д.С. Декларация прав культуры. Проект. Москва, 1999.
113. Лотман Ю.М. Культура и взрыв. Москва, 1992.
114. Макиавелли Н. Государь. Москва, 2007.
115. Макс Вебер. Критические исследования в области логики наук о культуре. Пер. с нем. Москва, 1990.
116. Максудов Ф., Мамедбейли. Мухаммед Насиреддин Туси. Баку, 1981.
117. Малюга Ю.Я. Культурология. Учебное пособие. Москва, 1998.

118. Мамардашвили М.К. Как я понимаю философию. Москва, 1992.
119. Мамедова Р.А. Очерки по этномузыкологии. Баку, 2015.
120. Мандельштам О.Э. Слово и культура: Статьи. Москва, 1987.
121. Маргарет Мид. Культура и мир детства. Москва, 1988.
122. Марк Фишер. Секрет миллионера. Минск, 2007.
123. Маркузе Герберт. Одномерный человек. Москва, 1994.
124. Массон В. Первые цивилизации. Ленинград. 1989.
125. Межуев В. Проблемы философии культуры. Москва.1984.
126. Мень А.В. Мировая духовная культура. Москва, 1995.
127. Мерло-Понти. Око и дух. Москва, 1992.
128. Мертон Р.К. и др. Социология сегодня. Проблемы и перспективы. Москва, 1965.
129. Мир через культуру. Москва, 1990.
130. Милтс А.А. Гармония и дисгармония личности. Москва, 1990.
131. Мишель Монтень. Об искусстве жить достойно. Москва, 1973.
132. Моль А. Социодинамика культуры. Москва, 1973.
133. Морфология культуры. Структура и динамика. Москва, 1994.
134. Мультикультурализм и трансформация постсоветских обществ. Под редакцией В. С. Малахова и В. А. Тишкова. Москва, 2002.
135. Мы живем среди людей. Кодекс поведения. Москва, 1989.
136. Мысли, афоризмы и шутки знаменитых мужчин. Москва, 2009.
137. Наджафов Э.А. Соотношение культуры и цивилизации в общественном развитии. Баку, 2000.
138. Народ и интеллигенция. Москва, 1990.
139. Насиреддин Туси. Баку, 1981.
140. Наторп П. Культура народа и культура личности. СПб, 1912.
141. Наука и культура. Москва, 1984.
142. Несмелов В.И. Наука о человеке. Т. 1-2. Казань, 1905-1906.
143. Низами Гянджеви. Сочинения в 3-х томах. Баку, 1990.
144. Ницше Ф. Воля к власти. Опыт переоценки всех ценностей. Москва, 1995.
145. Новгородцев П.И. Об общественном идеале. Москва, 1991.
146. Новоселов В.И. Элементы культуры управления. Москва, 1971.
147. Норбеков М. Опыт дурака, или ключ к прозрению. Москва, 2008.
148. Ортега-и-Гассет. Восстание масс. Ортега-и-Гассет Х. Философия. Эстетика, Культура. Москва, 1993.
149. Осборн Д., Пластрик П. Управление без бюрократов: пять стратегий обновления государства: Пер. с англ. Москва, 2001.
150. Оствальд Вильгельм. Философия природы. СПб., 1903.

151. Парсонс Т. Система координат действия, общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем (Американская социологическая модель), Москва, 1994.
152. Петров М.К. Язык, знак, культура. Москва, 1991.
153. Печчеи А. Человеческие качества: Пер. с англ. Москва, 1985.
154. Питер Ф. Друкер. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. Москва, 2008.
155. Платон. Государство. Кн.6. Платон Собрание сочинений, в 4-х т. Т.3. Москва, 1994.
156. Плутарх. Избранные жизнеописания. Москва, 1987.
157. Поликарпов В.С. Лекции по культурологии. Москва, 1997.
158. Полищук В.И. Культурология. Москва, 1998.
159. Поппер К. Открытое общество и его враги: Пер. с англ. Т. 1, 2. Москва, 1992.
160. Пригожин И.Р. Порядок из хаоса. Москва, 1986 (совместно с И.Стенгерсом).
161. Проблемы методологии системного исследования. Сб. ст. Москва, 1979.
162. Психологические аспекты управления. Москва, 1984.
163. Работы Лесли Уайта по культурологии: (Сб. переводов). Москва, 1996.
164. Разлогов Кирилл. Культурология: от социального запроса к общественному признанию. Москва, 1999.
165. Размышления и афоризмы французских моралистов XVI - XVIII веков. Ленинград, 1987.
166. Рафик Алиев. Государство и религия. Баку, 2005.
167. Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре. СПб., 1911.
168. Розин В. Культурология. Учебник. Москва, 1998.
169. Руднев В.П. Словарь культуры XX в. (Ключевые понятия и тексты). Москва, 1991.
170. Руссо Жан-Жак. Трактаты. Москва, 1969.
171. Самоорганизующиеся системы: Пер. с англ. Москва, 1964.
172. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен И. Управление по результатам: Пер. с финск. Москва, 1988.
173. Сарагоса Ф.М. Завтра всегда поздно: Пер. с исп. Москва, 1989.
174. Сноу Ч. Две культуры. Москва, 1973.
175. Соколов Э.В. Культура и личность. Ленинград, 1972.
176. Соколов Э.В. Культурология: Очерки теорий культуры. Москва, 1994.

177. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. Москва, 1992.
178. Социальная философия франкфуртской школы. Москва, 1978.
179. Стиль жизни личности. Киев, 1982.
180. Сто великих людей. Москва, 2006.
181. Сто великих мыслителей. Москва, 2002.
182. Тайлор Э.Б. Введение к изучению человека и цивилизации (Антропология). Москва, 1924.
183. Таир Бехбутов. Культурология: краткий курс. Баку, 2009.
184. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. Москва, 2007.
185. Тейяр де Шарден П. Феномен человека. Москва, 1987.
186. Теория государства и права. Москва, 1967.
187. Тойнби А. Постижение истории. Москва, 1991.
188. Тоффлер Олвин. Футуршок. Москва, 1993.
189. Трубецкой Е.Н. Смысл жизни. Москва, 1994.
190. Тэнасе А. Культура и религия. Москва, 1975.
191. Уайт Л.Д. Введение в науку государственного управления // Классики теории государственного управления: американская школа. Москва, 2003.
192. Уледов А. Духовная жизнь общества. Москва, 1980.
193. Управление персоналом. Москва, 2002.
194. Управление, информация, интеллект. Москва, 1987.
195. Урхан Алекперов. Устойчивое человеческое развитие и основы экологической цивилизации. Баку, 2013.
196. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство: Пер. с англ. Москва, 1992.
197. Фарид Алекперли. Тысяча и один секрет Востока. В 2-х т., Баку, 2008
198. Фарман Исмаилов. Феноменология человеческого «Я»». Баку, 2013.
199. Фидан Фараджева. Гендерная проблематика в культурной антропологии. Баку, 2005.
200. Философия и история культуры. Москва, 1985.
201. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Москва, 1992.
202. Флиер А.Я. Культурогенез. Москва, 1996.
203. Франк С.Л. Духовные основы общества. Москва, 1992.
204. Фромм Э. Иметь или быть?: Пер. с англ. Москва, 1986.
205. Фуад Мамедов. Культура управления. Опыт зарубежных стран. Баку, 20013.

206. Фуад Мамедов. Культурология как путь к эффективной жизнедеятельности. Баку, 2006.
207. Фуад Мамедов. Культурология. Баку, 2002.
208. Фуко М. Слова и вещи: Археология гуманитарных наук. СПб., 1994.
209. Фэй Заде. Жизнь и путешествия с отцом нечеткой логики от Фей Заде. Баку, 2001.
210. Хайдеггер М. Работы и размышления разных лет. Москва, 1993.
211. Хоруженко К. Культурология. Энциклопедический словарь. Ростов на Дону, 1997.
212. Ценности культуры и современная эпоха. Москва, 1990.
213. Четыре группы крови. Все о здоровье. Минск, 2003.
214. Швейцер А. Культура и этика. Москва, 1973.
215. Шопенгауэр А. Собрание сочинений , в 5 т. Москва, 1992.
216. Шпенглер О. Закат Европы. В 2-х томах. т.1, Москва, 2003, т.2, Москва, 2004.
217. Энгельс Ф. Происхождение семьи, частной собственности и государства. Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т.21. Москва, 1961.
218. Эразм Роттердамский и его время. Москва, 1989.
219. Эрхард Л. Благополучие для всех: Пер. с нем. Москва, 1991.
220. Эстетическая культура. Москва, 1996.
221. Это человек. Антология. Москва, 1995.
222. Юнг К.Г. Человек и его символы. Санкт-Петербург, 1996.
223. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. Москва, 1991.
224. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. Москва, 1991.
225. Ясперс К. Смысл и назначение истории: Пер. с нем. Москва, 1994.

### *Azərbaycan dilində*

1. Heydər Əliyev. Müstəqilliyimiz əbədidir. 20 cildə. Bakı, 1997-2007.
2. Heydər Əliyev və mədəniyyət. Üç cildə. Bakı, 2008.
3. İlham Əliyev. İnkişaf – məqsədimizdir. 1-3 cildlər. Bakı, 2008-2009.
4. Prezident İlham Əliyev və mədəniyyət. 2008-2013. Bakı, 2013.
5. Ramiz Mehdiyev. Milli məfkurə, dövlətçilik, müstəqillik yolu ilə. 2 cildə. Bakı, 2006
6. Abasov Ə., Məmmədov F. Sülh mədəniyyəti nədir? Bakı, 2002.
7. Azərbaycanca mədəniyyət siyasəti. Bakı, 2003.
8. Azərbaycanda yeni mədəniyyət siyasətinin formalaşmasına yardım.

Bakı, 2001.

9. İqbal Babayev. Layihələrin idarəedilməsi metodologiyası. Bakı, 2003.

10. Nizami Cəfərov. Azərbaycanda mədəniyyət məsələləri. Bakı, 2000.

11. Dönüş mərhələsində qlobal idarəetmə. Bakı, 2005.

12. Əhməd Ağaoğlu. Üç mədəniyyət (elmi redaktoru Vaqif Sultanlı). Bakı, 2006.

13. Əhməd Qəşəmoğlu. Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri. Ahəngyol eiminə giriş. Bakı, 2008.

14. Əliyev R.Y. İslam və Azərbaycan mədəniyyəti. Bakı, 1998.

15. Gökəlp Ziya. Türkcülüğün əsasları. Bakı, 1991.

16. Hacı Sabir Həsənli. SƏNƏ dönəcəyəm. Bakı, 2001.

17. Hacı Sabir Həsənli. İslam mədəniyyətində elm. Bakı, 1998.

18. Nəriman Həsənzadə. Kulturologiya. Bakı, 2005.

19. Xəlilov S. Şərq və Qərb. Bakı, 2004.

20. Fuad Qasımzadə. “Qəm karvanı” yaxud zulmətdə nur (Füzulinin dünyagörüşü). Bakı, 1968.

21. Musa Quluzadə. Azərbaycanda dövlət və din münasibətləri. Bakı, 2002.

22. M.N. Tusi. Əxlaqi nasiri. Bakı, 1980.

23. Minaxanım Əsədova. Cəmiyyətin və şəxsiyyətin siyasi mədəniyyəti. Mədəniyyətlərin dialoqu. Bakı, 2009.

24. Musa Quluzadə. Bu da bir ömürdür. Bakı, 2009.

25. Nəsirəddin Tusi. Əxlaqi-Nasiri (Farscadan Azərbaycan dilinə tərcümə, müqəddimə və şərh R. Sultanovundur). Bakı, 1980.

26. Nizami Gəncəvi. İskəndərnamə. Bakı, 1983.

27. Norveç mədəniyyəti dünya sivilizasiyası kontekstində. Bakı, 2000.

28. Paşazadə A.Ş. Qafqazda islam. Bakı, 1991.

29. R.Ə. Əliyev. Avtomatik idarəetmə nəzəriyyəsi. Bakı, 2008.

30. Ronald Yanq, Ramazan Şabanov. Azərbaycanda müasir dövlət qulluğu modelinin axtarışı. Bakı, 2004.

31. Süleymanlı M.A. Azərbaycan kulturoloji fikir tarixindən (XX əsrin əvvəlləri). Bakı, 2011.

32. Ş.Q. Əsgərov: Kamilləşən düşüncə, Bakı, 2013

33. Tamerlan Dəmirbəyli. “Akkulturasiya” . Bakı, 2013.

34. Şəlalə Kəsəmənli. “Nəriman Həsənzadə: Ömür – yarı sual, yarı imtahan”. Bakı, 2014.

## *Xarici dillārðā*

1. Abraham Maslow. *Motivation and Personality*. N.Y., 1987.
2. Becker, Gary S. *Human Capital*. — N.Y.: Columbia University Press, 1964.
3. Chekland P/ *From Optimising to Learning: a Development of Systems/ Thinking for 1980's //J. Opt. Res. Soc.* 1985, № 36. P. 757-760.
4. *Cultural Pluralism and Culture of Peace*. Vilnus, Lithuanian National Comission for UNESCO, 1998.
5. *European city of culture in the year 2000*. Bergen, 1999.
6. Huntington S.F. *The Clash of Civilizations? Foreign Affairs*. 1993. V.72. №3.
7. Xorkheimer M. *Kritische Theorie*. Bd. I-II. Fr./M., 1968.
8. *International conference on cultural policy research*. November 10-12 - 1999 Bergen, Norway.
9. Kroeber A.L. *Anthropology*. N.Y. 1923.
10. *La culture au coer. Contribution a la reflexion sur la culture et le development en Europe*. Strasburg, Conseil de L'Europe, 1997.
11. *La culture au coer. Contribution au debat sur la culture et le development en Europe*. Strasburg, Conseil de L'Europe, 1998.
12. *La politique culturelle de la France*. Paris, 1987.
13. Lotfi Zadeh: *From computing with numbers to computing with words — from anipulation of measurements to manipulation of perceptions in International Journal of Applied Math and Computer Science*, pp. 307-324, vol. 12, no. 3, 2002.
14. *Man and Culture. An Evaluation of the Work of Bronislaw Malinowski*. P., 1972
15. Marabini J. *Marcuse & McLuhan et la nouvelle evolution mondiale*. P., 1973.
16. Margaret Mead. *National Character. Anthropology Today*. Ed. By A.L. Kroeber. Chi., 1953/
17. Maritain Jaques. *Humanisme integral*. P., 1968.
18. Merleau-Ponty M. *Phenomenologie de la perception*. P., 1945.
19. Merton R.K. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe (Ill.), 1957.
20. Murdock Dj. P. *Culture and Sociery*. Pitsburg, 1965.
21. Parsons T. *The Social System*. Gleoncoe, III., 1951.
22. Plessner H. *Die Stufen des Jrganischen und der Mensch*. Tinl. In die philosoph. Anthropologie. D., N.Y., 1975.
23. Polenz M. *Der hellenisch Mensch* Gottingen, 1946



24. Politique culturelle: vingt et un enjeux strategiques. Unite de Recherche et de Development sur les Politiques Culturelles. Strasburg, Conseil de L'Europe,1999.
25. Promoting Cultural Research for Human Development. Stockholm Sweden, 1998.
26. Radcliffe-Brown A.R. Method in Social Anthropology. Chi., 1958.
27. Redgin D. Culture and the Croud. Philadelphia, 1965.
28. The challenge of transcultural diversities/ Cultural policy and cultural diversity Kevin Robins. Council of Europe, March, 2006.
29. Toffler A. The Third Wave. N.Y., 1980.
30. Vers une gestion culturelle integree: pratiques et politiques. Unite de Recherche et de Development sur les Politiques Culturelles. Strasburg, Conseil de L'Europe,1999.
31. White L. The Science of Culture. N.Y., 1949.
32. Williams R. Culture and Society. L., 1968.

## QEYD ÜÇÜN



Format 70x100 1/16  
Ofset çap üsulu. F.ç.v. 16,25  
Sayı: 500 əd.

“OL” nçkt-nin mətbəəsində çap olunub.  
AZ 1009 Bakı, Mirzə İbrahimov 43.  
Tel: (012) 497-36-23  
E-mail: olnpkt@gmail.com