

LİDERLİK ÜSLUBLARININ MÜNAQİŞƏ İDARƏETMƏ PROSESİNƏ TƏSİRİ: NƏZƏRİ VƏ PRAKTİK YANAŞMA

Kamal Məmmədov, Jala Əliyeva

Azərbaycan Universiteti, Bakı, Azərbaycan
e-mail: kamalmmmdv03@gmail.com

Xülasə. Məqalədə müxtəlif liderlik üslublarının təşkilatlarda münaqişə idarəetmə prosesinə təsiri nəzəri və praktik aspektlərdən araşdırılmışdır. Müxtəlif mədəni və struktur kontekstlərdə liderlik yanaşmalarının effektivliyi müqayisə edilmiş və empirik və analitik metodlara əsaslanaraq idarəetmə strategiyalarının optimallaşdırılmasına dair tövsiyələr təqdim olunmuşdur.

Açar sözlər: Liderlik üslubları, münaqişə idarəetməsi, təşkilat psixologiyası, komanda dinamikası.

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON THE CONFLICT MANAGEMENT PROCESS: A THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH

Kamal Mammadov, Jala Aliyeva
Azerbaijan University, Baku, Azerbaijan

Abstract. The article examines the impact of different leadership styles on the conflict management process in organizations from theoretical and practical aspects. The effectiveness of leadership approaches in different cultural and structural contexts is compared and recommendations for optimizing management strategies are presented based on empirical and analytical methods.

Keywords: Leadership styles, conflict management, organizational psychology, team dynamics.

ВЛИЯНИЕ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА НА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Кямал Мамедов, Джала Алиева
Университет Азербайджан, Баку, Азербайджан

Резюме. В статье рассматривается влияние различных стилей лидерства на процесс управления конфликтами в организациях с теоретической и практической точек зрения. Сравнивается эффективность подходов к лидерству в различных культурных и структурных контекстах, а также на основе исследовательских, эмпирических и аналитических методов представлены рекомендации по оптимизации стратегий управления.

Ключевые слова: Стили лидерства, управление конфликтами, организационная психология, командная динамика.

1. Giriş

Müasir təşkilati mühit dinamik və rəqabətli xarakter daşıdığı üçün, heyət üzvləri arasında münaqişələrin yaranması qaçılmazdır. Münaqişə idarəetməsi təşkilatın davamlılığı, məhsuldarlığı və əmək münasibətlərinin keyfiyyəti baxımından strateji əhəmiyyət kəsb edir. Münaqişələrin həlli prosesində liderin rolu xüsusi önəm daşıyır, çünki lider yalnız idarəedici deyil, həm də mədəniyyət formalaşdırıcı, motivasiyaedici və istiqamətverici fiqur kimi çıxış edir.

Liderlik üslubu dedikdə, liderin heyətlə qarşılıqlı münasibətləri, qərar qəbul etmə tərz, ünsiyyət forması və motivasiya metodları nəzərdə tutulur. Fərqli liderlik üslubları - avtoritar, demokratik, laissez-faire, transformasional və tranzaksional - münaqişə idarəetmə prosesinə

fərqli təsirlər göstərir. Bu üslublar həm münaqişənin yaranma ehtimalına, həm də həllinin keyfiyyətinə təsir edir. Nəzəri baxımdan, Kurt Levinin (K. Lewin) liderlik üslubları nəzəriyyəsi, Tannenbaum və Schmidt-in rəhbərlik spektri, həmçinin Blake və Mouton-un idarəetmə şəbəkəsi konsepsiyaları liderlik-münaqişə münasibətlərinin izahında geniş tətbiq olunur. Praktik baxımdan, təşkilat daxilində tətbiq olunan liderlik üslubu, əməkdaşlar arasında etimad səviyyəsini, kommunikasiya effektivliyini və qərar qəbul etmə sürətini müəyyən edir. Araşdırmalar göstərir ki, avtoritar üslub münaqişələri qısa müddətdə formal olaraq həll etsə də, uzunmüddətli perspektivdə əməkdaşların motivasiyasını azalda bilər. Demokratik üslub isə iştirakçılıq əsasında dialoqu təşviq edir, lakin qərarların qəbulunu gecikdirə bilər. Transformasional liderlik, münaqişələri inkişaf fürsəti kimi görərək, yaradıcı həll yolları və komanda ruhunu gücləndirən yanaşma təqdim edir.

Azərbaycan kontekstində isə liderlik üslublarının münaqişə idarəetməsində təsiri hələ kifayət qədər dərin araşdırılmamışdır. Mədəniyyət, iyerarxiya və təşkilati strukturun milli xüsusiyyətləri, liderlik üslublarının tətbiqi və effektivliyinə birbaşa təsir göstərir. Məsələn, kollektivist dəyərlərin üstünlük təşkil etdiyi mühitlərdə demokratik və transformasional üslubların daha uğurlu nəticə verməsi müşahidə olunur. Məqalənin məqsədi, liderlik üslublarının münaqişə idarəetmə prosesinə təsirini həm nəzəri, həm də praktik cəhətdə təhlil etmək, fərqli üslubların üstün və zəif tərəflərini müqayisəli şəkildə təqdim etməkdir. Bundan əlavə, Azərbaycan təşkilatlarında tətbiq olunan liderlik modellərinin təcrübə nümunələri əsasında qiymətləndirilməsi hədəflənir.

2. Metodologiya

Bu tədqiqatda liderlik üslublarının Azərbaycan təşkilatlarında münaqişə idarəetmə prosesinə təsiri həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət metodlarına əsaslanaraq öyrənilmişdir.

Tədqiqat üsulları. Anket sorğusu: Müxtəlif sektorları təmsil edən 120 əməkdaş arasında keçirilib. Sorğuda iştirakçılardan liderlik üslublarının effektivliyi və münaqişə həllinə təsiri barədə fikirləri öyrənilib.

Müsahibələr: Təhsil, səhiyyə, bank sektoru və kiçik sahibkarlıq nümayəndələri ilə yarı-strukturlaşdırılmış müsahibələr aparılıb. Müsahibələrdə şəxsi təcrübələr, rəhbərlik üslublarının gündəlik idarəetməyə və münaqişələrin həllinə təsiri barədə məlumat toplanıb.

Sənəd analizi: Azərbaycan və xarici ölkələrdə mövcud olan idarəetmə sənədləri, strateji planlar və hesabatlar nəzərdən keçirilib.

Nümunə seçimi: Tədqiqat üçün 5 əsas sahə seçilmişdir: təhsil, səhiyyə, bank sektoru, dövlət idarəçiliyi və kiçik sahibkarlıq. Hər sektordan 20-30 nəfər əməkdaş təsadüfi seçim əsasında sorğuya cəlb edilmişdir.

Analiz üsulları. Sorğu nəticələrinin statistik emalı üçün SPSS proqramından istifadə olunmuşdur. Faiz göstəriciləri və müqayisə cədvəlləri hazırlanmışdır. Müsahibə materialları tematik təhlil metodu ilə işlənmişdir. Əsas mövzular müəyyən edilərək liderlik üslublarının təsir mexanizmləri qruplaşdırılmışdır. Əldə olunan nəticələr həm nəzəri cəhətdən, həm də

empirik məlumatlarla müqayisə edilərək ümumiləşdirilmişdir. Bu metodologiya nəticəsində həm say göstəricilərinə, həm də keyfiyyətli məlumatlara əsaslanan kompleks yanaşma əldə edilmişdir.

3. Liderlik üslublarına konseptual yanaşmalar

Liderlik üslubları, liderin təşkilatı məqsədlərə çatmaq üçün əməkdaşlarla qarşılıqlı əlaqə qurma tərzini, qərar qəbul etmə üsullarını, ünsiyyət strategiyalarını və motivasiya mexanizmlərini ifadə edən idarəetmə davranışları toplusu olaraq qəbul edilir və bu anlayış idarəetmə nəzəriyyələri kontekstində sosial-psixoloji yanaşmalarla izah olunur [10].

Kurt Levinin klassik təsnifatında liderlik üslubları üç əsas kateqoriyaya - avtoritar, demokratik və laissez-faire bölünür, lakin sonrakı araşdırmalarda transformasional və tranzaksional liderlik modelləri də geniş şəkildə nəzəri müzakirələrə daxil edilmişdir [14]. Bu üslublar yalnız idarəetmə mexanizmlərində deyil, həm də təşkilat daxilində münasibətlər sistemində, motivasiya səviyyəsində və işçi məmnuniyyətində öz izini buraxır.

Müasir idarəetmə elmi göstərir ki, liderlik üslubu dəyişkən mühitin tələblərinə uyğunlaşdırılmadıqda, həm məhsuldarlıq, həm də münaqişə idarəetmə qabiliyyəti zəifləyə bilər [2]. Münaqişə idarəetməsi nəzəriyyələri, insan münasibətlərində və təşkilatlarda ziddiyyətlərin təbii və qaçılmaz olduğunu qəbul edərək, onların qarşısının alınması, idarə olunması və həll olunması üçün metodoloji çərçivələr təqdim edir. Klassik yanaşmalar münaqişəni mənfi hadisə kimi qiymətləndirərək onun qarşısının alınmasını tövsiyə etsə də, müasir yanaşmalar konstruktiv münaqişənin innovasiyanı təşviq edə biləcəyini vurğulayır [12]. Thomas-Kilmann modeli münaqişə idarəetməsində beş əsas strategiyayı: rəqabət, əməkdaşlıq, kompromis, çəkinmə və uyğunlaşmanı fərqləndirir ki, bunlar da müxtəlif liderlik üslubları ilə uyğun və ya ziddiyyətli şəkildə tətbiq oluna bilər [15]. Bununla yanaşı, Blake və Mouton-un idarəetmə şəbəkəsi nəzəriyyəsi, liderin insanlara və işə yönəlmiş münasibətləri arasındakı balansın münaqişə idarəetməsində həlledici olduğunu göstərir.

Araşdırmalar sübut edir ki, liderlik üslubları yalnız münaqişələrin həll mərhələsində deyil, həm də onların yaranma ehtimalı və inkişaf dinamikasında mühüm rol oynayır. Məsələn, avtoritar liderlik üslubu yüksək nəzarət və sərt qərarvermə prosesi ilə qısa müddətdə nizam-intizam yarada bilər, lakin uzunmüddətli dövrdə əməkdaşların özünüifadə imkanlarını məhdudlaşdıraraq, gizli narazılıqlarını dərinləşdirə bilər [16]. Demokratik üslub, əksinə, açıq kommunikasiya və fikir müxtəlifliyini təşviq etməklə münaqişələrin erkən mərhələdə üzə çıxmasını təmin edir, lakin qərar qəbul prosesini yavaşda bilər. Transformasional liderlik isə, münaqişələri komanda inkişafı üçün təbii katalizator kimi qəbul edərək, onları yaradıcı həll yollarına çevirməyə çalışır.

4. Liderlik üslublarının təsir mexanizmləri

Avtoritar liderlik üslubu, təşkilat daxilində qərarların mərkəzləşdirilmiş şəkildə lider tərəfindən qəbul edildiyi, əməllərin yuxarıdan aşağıya ötürüldüyü və işçilərin icraçı mövqedə saxlanıldığı bir idarəetmə modelidir ki, bu üslubda liderin üstünlük verdiyi əsas mexanizm sərt nizam-intizam və iyerarxik nəzarət sistemidir [1]. Bu yanaşma, bəzi hallarda sürətli qərar qəbul etmək və fəvqəladə vəziyyətlərdə vahid koordinasiya təmin etmək baxımından effektiv ola bilər, lakin uzunmüddətli dövrdə əməkdaşlar arasında yaradıcılıq imkanlarını məhdudlaşdırır, psixoloji gərginlik yaradır və gizli müqavimət formalarının meydana çıxmasına şərait yaradır. Münaqişə idarəetməsində avtoritar üslub, adətən, “rəqabət” və “məcbur etmə” strategiyalarına söykənir ki, bu da qısamüddətli sükunət yaratsa da, əslində dərinləşən ziddiyyətlərin gələcəkdə daha kəskin şəkildə üzə çıxmasına səbəb ola bilər.

Demokratik liderlik üslubu, qərar qəbul prosesinə işçilərin aktiv şəkildə cəlb edildiyi, fikir müxtəlifliyinin təşviq olunduğu və qarşılıqlı hörmət prinsiplərinin üstünlük təşkil etdiyi bir idarəetmə modelidir [6]. Bu üslubda lider, münaqişələrin ilkin mərhələdə aşkarlanmasına və onların qarşılıqlı müzakirə yolu ilə həllinə şərait yaradır ki, bu da əməkdaşlar arasında güclü sosial bağların formalaşmasına və etimad səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb olur. Demokratik üslubun zəif tərəfi ondan ibarətdir ki, mübahisəli məsələlərin kollektiv şəkildə həlli çox vaxt uzun çəkə bilər, bu da operativ qərarların tələb olunduğu vəziyyətlərdə vaxt itkisinə səbəb ola bilər.

Laissez-faire liderlik üslubu, liderin minimum müdaxilə etdiyi, qərarvermə məsuliyyətini əsasən, işçilərə buraxdığı bir idarəetmə formasıdır və bu üslub, adətən, yüksək ixtisaslaşmış və özünüidarəetmə qabiliyyəti olan komandalar üçün münasib hesab olunur [11]. Bu üslub, yaradıcı sahələrdə və tədqiqat mühitində münaqişələrin konstruktiv həllinə şərait yarada bilər, çünki əməkdaşlar sərbəst şəkildə öz baxışlarını ifadə edə və təşəbbüslərlə çıxış edə bilərlər. Lakin zəif strukturlaşdırılmış komandalar və aşağı özünüidarəetmə səviyyəsinə malik heyətlər üçün bu yanaşma, idarəetmə boşluğu yaradaraq, münaqişələrin nəzarətsiz şəkildə böyüməsinə və təşkilatdaxili xaosun yaranmasına gətirib çıxara bilər.

Transformasional liderlik, liderin vizyoner yanaşması, əməkdaşları motivasiya etmə bacarığı və təşkilatın məqsədlərini şəxsi inkişaf hədəfləri ilə uyğunlaşdırmaq qabiliyyəti üzərində qurulmuş bir idarəetmə modelidir [13]. Bu üslub münaqişələri yalnız həll olunmalı problemlər kimi deyil, həm də komanda inkişafı və innovasiya üçün təbii katalizatorlar kimi qəbul edir, nəticədə əməkdaşlar arasında yaradıcılıq və birgə məsuliyyət hissi güclənir. Transformasional liderlər, adətən, “əməkdaşlıq” və “qazan-qazan” strategiyalarını tətbiq edərək, münaqişələri qarşılıqlı fayda əsasında nəticələndirməyə çalışırlar ki, bu da uzunmüddətli təşkilati sabitlik və yüksək işçi məmnuniyyəti ilə nəticələnir.

Tranzaksional liderlik üslubu, lider və əməkdaşlar arasında qarşılıqlı razılaşmalara əsaslanan, qaydaların dəqiq müəyyən olunduğu və mükafat-cəza sisteminin aktiv şəkildə tətbiq edildiyi bir idarəetmə modelidir [8]. Bu üslub, münaqişələrin qarşısının alınmasında qaydaların və prosedurların ciddi şəkildə qorunmasını əsas götürür, nəticədə risklərin idarə olunması və

struktur intizamın qorunması baxımından üstünlük təmin edir. Lakin tranzaksional yanaşma bəzən emosional zəkanın və empatiyanın ikinci plana keçməsinə, bunun nəticəsində isə münaqişələrin insan amilindən kənar, mexaniki şəkildə həll olunmasına gətirib çıxara bilər.

5. Empirik təhlil və Azərbaycan konteksti

Azərbaycan təşkilatlarının idarəetmə təcrübələrində liderlik üslubları çox vaxt milli mədəniyyətin, iyerarxik idarəetmə ənənələrinin və sektorun spesifik tələblərinin təsiri altında formalaşır. Dövlət idarəetmə strukturlarında avtoritar və tranzaksional yanaşmalar üstünlük təşkil edir, çünki bu sahələrdə prosedurların və normativ tələblərin icrası ən vacib amil kimi qiymətləndirilir. Özəl sektorda, xüsusilə beynəlxalq şirkətlərin yerli filiallarında, demokratik və transformasional liderlik modellərinə daha çox rast gəlinir, çünki bu şirkətlər global standartlara uyğun idarəetmə mədəniyyətini qorumağa çalışırlar. Kiçik sahibkarlıq müəssisələrində isə liderlik üslubu çox vaxt sahibkarın şəxsiyyətinə, risk qəbul etmə meyllərinə və əməkdaşlarla şəxsi münasibətlərinə əsaslanır ki, bu da üslubun formal təsnifat çərçivələrindən kənara çıxmasına səbəb olur.

Cədvəl 1. Azərbaycan və xarici ölkə nümunələrinin müqayisəsi

Liderlik üslubu	Azərbaycan təşkilatlarında	Qərb təşkilatlarında
Avtoritar	Dövlət strukturlarında yüksək, özəl sektorda məhdud tətbiq; tez-tez sürətli qərarlar üçün istifadə olunur.	İstehsalat və hərbi sahələrdə məhdud tətbiq, əsasən fəvqəladə vəziyyətlərdə istifadə olunur.
Demokratik	Beynəlxalq şirkətlərdə və IT sektorunda geniş yayılıb; əməkdaşların iştirakı təşviq olunur.	Ən çox yayılmış üslub, xüsusilə innovasiya yönümlü şirkətlərdə dominant mövqedədir.
Laissez-faire	Yaradıcılıq tələb edən layihələrdə nadir hallarda tətbiq olunur.	Rəqəmsal media, dizayn və tədqiqat sahələrində geniş yayılıb.
Transformasional	İri özəl şirkətlərdə rəhbərlik dəyişiklikləri zamanı tətbiq olunur; motivasiya və komanda ruhuna yönəlib.	Strateji dəyişikliklər və innovasiya dövrlərində əsas liderlik modeli kimi istifadə olunur.
Tranzaksional	Qaydaların sərt tətbiqi tələb olunan sahələrdə geniş yayılıb.	İstehsalat, logistika və təhlükəsizlik sektorlarında geniş tətbiq olunur.

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Azərbaycanın kollektivist dəyərləri, ailə və qohumluq münasibətlərinə verilən önəm, təşkilatlarda qərar qəbul etmə prosesinə də təsir göstərir. Belə mədəni mühitlərdə demokratik üslub, xüsusilə də iştirakçılıq əsasında münaqişələrin həlli yanaşmaları daha uğurlu nəticələr verə bilər, çünki əməkdaşlar öz fikirlərinin dinlənilməsinə və dəyərləndirilməsinə yüksək qiymətləndirirlər. Bununla yanaşı, mədəniyyət faktorları bəzən avtoritar üslubun qəbul

olunmasını asanlaşdırır, çünki iyerarxiyaya hörmət və rəhbərin göstərişlərinə tabe olmaq ənənəvi davranış modeli kimi qəbul edilir.

“Azərbaycan və xarici ölkə nümunələrinin müqayisəsi” cədvəlində təqdim olunan məlumatlar göstərir ki, müxtəlif ölkələrin liderlik üslubları və münaqişə idarəetmə yanaşmaları arasında nəzərəcərpacaq fərqlər mövcuddur. Azərbaycan nümunəsində daha çox iyerarxik və mərkəzləşdirilmiş idarəetmə forması üstünlük təşkil edir, burada liderin qərarvermə prosesində rolu həlledici və dominantdır. Xarici ölkə təcrübələrində isə qərarvermə mexanizmləri daha çox kollegial əsasda qurulur, əməkdaşların fikir və təşəbbüslərinin nəzərə alınmasına daha geniş imkan verilir. Azərbaycanda münaqişələrin həlli zamanı ənənəvi, mədəni və emosional amillərə üstünlük verildiyi halda, bir çox xarici ölkələrdə daha çox hüquqi çərçivə, obyektiv prosedurlar və strukturlaşdırılmış yanaşmalar tətbiq olunur. Eyni zamanda, xarici ölkələrdə liderlik üslublarının çevikliyi və şəffaflığı daha çox müşahidə edilir, bu isə komanda üzvlərinin motivasiyasını və etimadını gücləndirir. Azərbaycan şəraitində isə liderin şəxsi nüfuzu və sosial statusu münaqişələrin həllində mühüm rol oynayır, bu isə bəzən subyektiv qərarların qəbuluna səbəb ola bilər. Xarici təcrübədə liderlər komanda daxilində qarşılıqlı etimadı qorumaq üçün dialoq və müzakirə üsullarına daha çox üstünlük verirlər. Azərbaycan nümunəsində liderlik prosesində emosional faktorların güclü təsiri olduğu halda, xarici ölkələrdə daha çox rəasional, analitik və nəticəyönümlü qərarlar qəbul olunur. Hər iki modelin öz üstünlükləri və çatışmazlıqları vardır və bu fərqlər mədəniyyət, hüquqi sistem, idarəetmə ənənələri və sosial dəyərlərlə sıx bağlıdır. Azərbaycanın mövcud idarəetmə üslubu bəzi hallarda daha sürətli qərarverməyə imkan yaratsa da, xarici modellərdəki kollegial yanaşma daha inklüziv və uzunmüddətli nəticələr üçün əlverişlidir. Bu müqayisə göstərir ki, münaqişə idarəetməsində optimal nəticəyə nail olmaq üçün hər iki təcrübənin üstün cəhətlərindən yararlanmaq məqsədəuyğun hesab edilir.

Cədvəl 2-də Azərbaycan təşkilatlarında tətbiq olunan müxtəlif liderlik üslublarının münaqişə idarəetməsinə təsirini həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan qiymətləndirilmişdir. Araşdırma nəticəsində məlum olur ki, avtoritar liderlik daha çox nizam-intizamın vacib olduğu strukturlarda səmərəli olsa da, uzunmüddətli perspektivdə işçi motivasiyasını azalda bilər. Demokratik üslub kollektiv qərarverməni təşviq edir və münaqişələrin qarşılıqlı razılaşma yolu ilə həllini asanlaşdırır, lakin prosesin vaxt aparması onun əsas məhdudiyyətidir. Transformasional liderlik münaqişələrin həllində ortaq məqsədlər üzərində birləşdirici rol oynayır və innovativ yanaşmanı stimullaşdırır. Tranzaksional üslub isə qayda və prosedurların üstünlüyünü vurğulayaraq, konfliktlərin standart çərçivədə həllini təmin edir. Laissez-faire üslubu yaradıcı azadlıq verərək münaqişələrin öz-özünə həllini təşviq etsə də, nəzarətin zəif olması nəticə keyfiyyətinə təsir göstərə bilər. Nəticədə, mədəniyyətə uyğun hibrid model həm ənənəvi, həm də müasir idarəetmə üsullarını birləşdirərək yerli reallıqlara uyğun çevik münaqişə idarəetmə imkanları yaradır. Bu yanaşma xüsusilə Azərbaycan kimi müxtəlif mədəni və iqtisadi sektorları olan ölkələr üçün effektiv hesab edilir.

Cədvəl 2. Azərbaycan təşkilatlarında liderlik üslublarının münaqişə idarəetməsinə təsir modeli

Liderlik Üslubu	Azərbaycan Təcrübəsində Nümunə	Güclü Tərəflər	Zəif Tərəflər	Münaqişə İdarəetmə Yanaşması	Tətbiq Sferası
Avtoritar	İstehsalat müəssisələrində rəhbər–işçi münasibətləri	Sürətli qərarvermə, ciddi nizam-intizam	İşçi motivasiyasının azalması, yaradıcılığın məhdudlaşması	Münaqişələri güc tətbiqi və nizam-intizam vasitəsilə həll edir	Ordu, təhlükəsizlik strukturları, fəvqəladə hallar
Demokratik	Özəl sektor şirkətlərində kollektiv qərarvermə prosesləri	Yüksək motivasiya, innovativ həllərin təşviqi	Qərarvermə müddətinin uzanması	Münaqişələri müzakirə və konsensus vasitəsilə həll edir	Təhsil, İKT, xidmət sektoru
Transformasional	Startup ekosisteminə gənc liderlərin fəaliyyəti	İlhamverici vizion, dəyişikliklərin təşviqi	Yüksək emosional enerji tələb edir	Münaqişələri ortaq məqsədlər üzərində birləşdirməklə həll edir	İnnovasiya, layihə idarəçiliyi
Transaksional	Dövlət idarələrində göstəricilərə əsaslanan idarəetmə	Dəqiq qaydalar, performans əsaslanan mükafat	Dəyişikliklərə qarşı müqavimət	Münaqişələri qayda və prosedurlara əsaslanaraq həll edir	Dövlət xidmətləri, maliyyə sektoru
Laissez-faire	Yaradıcılıq agentliklərində sərbəst iş mühiti	Yaradıcı azadlıq, işçilərə etimad	Nəzarət zəifliyi, məqsədlərin yayılması	Münaqişələrə müdaxilə az, tərəflərin özləri həll edir	Dizayn, media, reklam
Mədəniyyətə uyğun hibrid model	Yerli ənənələr və müasir idarəetmənin sintezi	Uyğunlaşma, əməkdaşlıq ruhu	Bəzən qeyri-sabitlik	Münaqişələri həm ənənəvi, həm müasir üsullarla həll edir	Yerli istehsal, ailə biznesləri

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Statistik sorğu nəticələri. Azərbaycan üzrə müxtəlif təşkilatlarda aparılmış 120 nəfərlik anketin nəticələri göstərdi ki:

- 45% əməkdaşlar demokratik üslubu münaqişələrin qarşılıqlı anlaşma yolu ilə həllində ən effektiv üslub hesab edir;
- 30% respondentlər avtoritar üslubun sürətli qərar qəbul etmə baxımından üstün olduğunu bildiriblər;
- 15% transformasional liderlik üslubunun əməkdaşların motivasiyasını artıraraq münaqişələri daha konstruktiv hala gətirdiyini vurğulayıb;
- 7% tranzaksional üslubun,
- 3% isə laissez-faire üslubun daha uyğun olduğunu qeyd edib.

Bu nəticələr göstərir ki, Azərbaycan təşkilatlarında hələ də avtoritar və tranzaksional üslublar müəyyən rol oynasa da, əməkdaşların böyük əksəriyyəti demokratik və transformasional üslublara üstünlük verir.

Keyfiyyət analizi (müsahibələr). Müsahibələr zamanı müxtəlif sektorların əməkdaşları fərqli təcrübələr paylaşmışdır:

- Bank sektoru: Bir bank işçisi bildirmişdir: “Avtoritar rəhbərlik kredit risklərinin idarəsində faydalıdır, amma komanda mühitini zəiflədir. Biz demokratik yanaşmaya üstünlük veririk, çünki müştəri yönümlü xidmətlərdə komanda fikri daha çox önəmlidir”.

- Səhiyyə: Xəstəxana həkimlərindən biri qeyd etmişdir: “Xəstəxanada tranzaksional üslub qaçılmazdır, çünki protokollar var. Amma transformasional rəhbər olan baş həkimimiz komanda işini gücləndirir”.

- Təhsil: Universitet müəllimi demişdir: “Demokratik üslub müəllim-tələbə münasibətlərində ən yaxşı nəticəni verir, çünki qarşılıqlı dialoq tələbələrin yaradıcılığını artırır”.

Sektorlar üzrə təhlil

1. Təhsil: Demokratik və transformasional liderlik üslubları daha geniş yayılıb. Bu üslublar tələbələrin motivasiyasını artırır və müəllimlər arasında əməkdaşlığı gücləndirir.

2. Səhiyyə: Tranzaksional və avtoritar üslub üstünlük təşkil edir. Amma transformasional yanaşma tətbiq olunan bölmələrdə əməkdaşlar arasında həmrəylik və motivasiya daha yüksəkdir.

3. Bank sektoru: Avtoritar üslub risklərin idarəsində sürət təmin edir, lakin uzunmüddətli motivasiya zəifdir. Demokratik üslub isə xidmət keyfiyyətini artırır.

4. Kiçik sahibkarlıq: Liderlik çox vaxt sahibkarın şəxsi üslubuna əsaslanır. Bu sahədə hibrid modellər daha çox müşahidə olunur.

Cədvəl 3. Liderlik üslublarının Azərbaycan təşkilatlarında üstünlük dərəcəsi (%)

Sektor	Avtoritar	Demokratik	Transformasional	Tranzaksional	Laissez-faire
Təhsil	20	50	25	5	0
Səhiyyə	35	20	25	18	2
Bank sektoru	30	40	20	8	2
Kiçik biznes	25	30	15	20	10
Dövlət qurumları	45	15	10	25	5

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Empirik analizin ümumi nəticələri:

- Azərbaycan təşkilatlarında liderlik üslubları sahələr üzrə ciddi fərqlənir;
- Demokratik üslub əməkdaş motivasiyası və uzunmüddətli sabitlik baxımından daha effektiv sayılır;
- Avtoritar və tranzaksional yanaşmalar hələ də geniş tətbiq olunur, xüsusilə dövlət strukturlarında;
- Transformasional üslubun tətbiqi əməkdaşların motivasiyasını gücləndirir, amma yüksək emosional zəka tələb edir;

- Laissez-faire yalnız yaradıcılıq və media sahələrində məqbul nəticə verir.

6. Analitik təhlil və strategiyalar

Liderlik üslubunun effektivliyi yalnız liderin şəxsi xüsusiyyətlərindən asılı deyil, həm də təşkilatın fəaliyyət sahəsi, işçi heyətinin struktur xüsusiyyətləri, mədəni mühit, mövcud problemlərin xarakteri və resurs məhdudiyyətləri kimi çoxsaylı amillərlə müəyyən olunur [4]. Məsələn, yüksək təhlükəsizlik tələblərinin olduğu istehsalat müəssisələrində tranzaksional və avtoritar yanaşmalar daha çox üstünlük qazanır, halbuki innovasiya yönümlü startaplarda demokratik və transformasional üslublar komanda ruhunu gücləndirmək və yaradıcı həlləri təşviq etmək baxımından daha münasib olur. Liderin dəyişən şəraitə uyğun üslub keçidlərini bacarması isə münaqişə idarəetməsində çevik və davamlı nəticələr əldə etmək üçün həlledici faktor sayılır.

Təşkilat daxilində münaqişələrin idarə olunmasında strategiya seçimi birbaşa liderlik üslubu ilə uzlaşmalıdır, əks halda hətta ən mükəmməl nəzəri metodlar belə real nəticə verməyə bilər. Məsələn, transformasional liderlik üslubu ilə “əməkdaşlıq” strategiyası bir-birini tamamlayır, çünki hər iki yanaşma qarşılıqlı fayda və komanda ruhuna əsaslanır, lakin avtoritar üslubla əməkdaşlıq strategiyasının sinxron işləməsi çətin ola bilər. Eyni zamanda, tranzaksional liderlik üslubunda “kompromis” strategiyası daha tez nəticə verir, çünki burada qaydalar və qarşılıqlı öhdəliklər ön plandadır.

Cədvəl 4. Azərbaycan və xarici ölkələrdə liderlik üslubu və münaqişə idarəetməsinin müqayisəli qiymətləndirilməsi

Liderlik üslubu	Nəticə keyfiyyəti	İşçi motivasiyası	Qərar qəbul sürəti	Uzunmüddətli sabitlik	Üstünlük göstərilən strategiya	Əsas risklər
Avtoritar	4	2	5	3	Rəqabət, məcbur etmə	Yaradıcı ideyaların məhdudlaşması, passiv müqavimət
Demokratik	4	5	3	4	Əməkdaşlıq, kompromis	Qərarvermədə gecikmə, konsensusun çətin əldə olunması
Laissez-faire	3	4	2	2	Özünütəşkil, sərbəst dialoq	İdarəetmə boşluğu, nizam-intizamın zəifləməsi
Transformasional	5	5	4	5	Qazan-qazan, əməkdaşlıq	Liderə yüksək asılılıq, resurs və vaxt sərfiyyatının artması
Tranzaksional	4	3	4	4	Kompromis, qayda-mükafat	İnsan amilinin nəzərə alınmaması, mexaniki münasibətlər

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Effektiv liderlik üslubu formalaşdırmaq üçün liderlərin münaqişə idarəetməsi, emosional zəka, kommunikasiya bacarıqları və mədəniyyətlərarası ünsiyyət mövzularında müntəzəm təlim keçmələri vacibdir. Liderin yalnız nəzəri biliklərə sahib olması kifayət etmir, çünki praktiki tətbiq bacarıqları olmadan münaqişə həlli prosesində istənilən nəticə əldə etmək mümkün olmur. Davamlı inkişaf proqramları, liderlərin fərqli situasiyalara uyğun üslub dəyişməsinə, komanda üzvlərinin motivasiyasını qorumağı və eyni zamanda iş prosesində səmərəliliyi artırmağı öyrədir.

Cədvəl 4-də Azərbaycan və xarici ölkələrin liderlik üslubları ilə münaqişə idarəetmə təcrübələrini dərin təhlil edərək oxşar və fərqli cəhətləri eyni platformada təqdim edilir. Liderlik üslublarının münaqişə idarəetməsinə təsirini dörd əsas meyar - nəticə keyfiyyəti, işçi motivasiyası, qərar qəbul sürəti və uzunmüddətli sabitlik üzrə qiymətləndirir. Qiymətləndirmə 1-dən 5-ə qədər bal sistemi ilə aparılıb (5 - ən yüksək göstəricidir). Həmçinin cədvəl göstərir ki, Azərbaycan idarəetmə modeli daha çox iyerarxik, mərkəzləşdirilmiş və liderin şəxsi nüfuzuna əsaslanan bir sistemdir. Bu modeldə qərarların tez qəbul edilməsi üstünlük təşkil etsə də, kollegial iştirak və geniş fikir mübadiləsi məhduddur. Xarici ölkələrin təcrübəsində isə daha çox demokratik, kollegial və şəffaf idarəetmə prinsipləri tətbiq olunur, burada hər bir əməkdaşın fikri prosesə təsir göstərə bilər. Azərbaycan təcrübəsində münaqişələrin həllində mədəniyyət, emosional bağlılıq və şəxsi münasibətlər mühüm rol oynayır, bu isə bəzən daha elastik, bəzən isə subyektiv qərarlara gətirib çıxarır. Xarici ölkələrdə isə münaqişə həlli daha çox hüquqi mexanizmlər, yazılı prosedurlar və obyektiv qiymətləndirmə üzərində qurulur. Bu fərq, idarəetmə prosesinə yanaşmada əsaslı mədəni və institusional fərqləri üzə çıxarır. Həmçinin, xarici modellərdə liderin komanda ilə qarşılıqlı etimadı artırmaq üçün mütəmadi dialoq və müzakirə aparması daha geniş yayılmışdır. Azərbaycan nümunəsində isə liderin qərarları daha çox “yuxarıdan-aşağıya” prinsipi ilə formalaşır. Bununla belə, hər iki modelin öz üstünlükləri mövcuddur: Azərbaycan sistemi çevik qərarvermə və mədəni uyğunluq təmin edir, xarici sistem isə uzunmüddətli sabitlik və inklüzivlik yaradır. Cədvəl həmçinin göstərir ki, optimal idarəetmə və münaqişə həlli üçün bu iki yanaşmanın balanslaşdırılmış kombinasiyası effektiv ola bilər. Analiz onu da sübut edir ki, global iqtisadi və sosial dəyişikliklər fonunda hər iki model qarşılıqlı təcrübə mübadiləsindən faydalana bilər. Nəticə etibarilə, “Mürəkkəb Analitik Cədvəl” yalnız fərqləri deyil, həm də hər iki tərəfin öyrənə biləcəyi strateji üstünlükləri nümayiş etdirir. Bu yanaşma, gələcək idarəetmə strategiyalarının daha dayanıqlı və effektiv olmasına töhfə verə bilər.

Nəticə. Aparılmış nəzəri və empirik təhlillər göstərir ki, liderlik üslublarının münaqişə idarəetmə prosesinə təsiri çoxşaxəlidir və bu təsir, yalnız liderin şəxsi xüsusiyyətləri və idarəetmə bacarıqları ilə deyil, həm də təşkilatın struktur xüsusiyyətləri, fəaliyyət sahəsi, işçi heyətinin sosial-mədəni tərkibi və mövcud vəziyyətin xarakteri ilə müəyyən olunur. Avtoritar liderlik, fəvqaladə vəziyyətlərdə sürətli və mərkəzləşdirilmiş qərar qəbul etmə qabiliyyəti ilə üstünlük təşkil etsə də, uzunmüddətli perspektivdə əməkdaşların təşəbbüskarlığını zəiflədə və gizli müqavimət formalarının yaranmasına səbəb ola bilər. Demokratik liderlik, əməkdaşların

iştirakı və açıq dialoqu təşviq etməklə, komanda daxilində etimad mühitinin güclənməsinə töhfə versə də, operativlik tələb edən situasiyalarda qərarların gecikməsinə gətirib çıxara bilər. Laissez-faire üslubu, yüksək ixtisaslaşmış və özünüidarəetmə qabiliyyəti olan komandalər üçün yaradıcılıq və sərbəstlik imkanlarını artırsa da, zəif strukturlaşdırılmış mühitlərdə idarəetmə boşluğu yarada bilər. Transformasional liderlik, münaqişələri inkişaf üçün təbii katalizator kimi qəbul edərək, həm komanda ruhunu gücləndirir, həm də uzunmüddətli sabitlik təmin edir, lakin bu üslubun tətbiqi liderin yüksək emosional zəka və motivasiya bacarıqlarına malik olmasını tələb edir. Tranzaksional liderlik, qayda və öhdəliklərin ciddi şəkildə qorunmasını təmin etməklə, struktur sabitliyi dəstəkləyir, lakin insan amilinin emosional tərəflərini ikinci plana keçirmə riski daşıyır. Azərbaycan kontekstində aparılan müqayisəli təhlillər göstərir ki, milli mədəniyyət və idarəetmə ənənələri liderlik üslubunun qəbul edilməsində mühüm rol oynayır.

Kollektivist dəyərlərin üstünlük təşkil etdiyi mühitlərdə demokratik və transformasional yanaşmalar daha effektiv nəticələr verə bilər, halbuki dövlət strukturlarında və qayda, intizamın ön planda olduğu sahələrdə tranzaksional və avtoritar üslublar üstünlük təşkil edir. Bu nəticələr, liderlərin üslub seçimini situasiya, mədəniyyət və təşkilati məqsədlərə uyğun şəkildə dəyişdirə bilməsinin vacibliyini bir daha vurğulayır. Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, təqdim olunan nəzəri çərçivə, empirik müşahidələr və analitik qiymətləndirmə cədvəlləri, təşkilat rəhbərlərinə münaqişə idarəetmə prosesində liderlik üslubunun düzgün seçilməsinə dair sistemli yanaşma təqdim edir.

Gələcək tədqiqatlar çərçivəsində, liderlik üslublarının münaqişə idarəetmə effektivliyinə təsirinin sektorlar və fərqli milli mədəniyyətlər üzrə daha geniş müqayisəli araşdırılması məqsəduyğun görünür.

Ədəbiyyat

1. Bass B.M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol.18, No.3, 19-31.
2. Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
3. Çavuş M.F., Gökçe S. (2015), Liderlik tarzlarının örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, No.4, 188-205.
4. Əhmədov R. (2019), *Menecmentin Əsasları*. Bakı: Qanun Nəşriyyatı.
5. Goleman D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
6. Həsənov E. (2020), Müasir liderlik üslubları və idarəetmədə konfliktlərin həlli. *Azərbaycan İqtisadi Araşdırmalar Jurnalı*, No.3, 45-58.
7. Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
8. House R.J. (1996), Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, Vol.7, No.3, 323-352.

9. Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, Vol.10, No.2, 271-299.
10. Northouse P.G. (2021), *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
11. Rahim M.A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.3, 206-235.
12. Robbins S.P., Judge T.A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
13. Tannenbaum R., Schmidt W.H. (1958), How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Vol.36, No.2, 95-101.
14. Thomas K.W., Kilmann R.H. (1974), *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc.
15. Yukl G. (2013), *Leadership in Organizations*. Pearson Higher Education.