

<https://doi.org/10.62837/2025.6.20>

**RZAYEVA AYGÜN ƏLİMUSA QIZI**  
**filologiya elmləri üzrə fəlsəfə doktoru (f.e.f.d.)**  
**Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında**  
**Dövlət İdarəçilik Akademiyası (DİA)**  
**Azərbaycan Respublikası, Bakı ş., Səbail r., AZ 1001, Lermontov küç. 74**

## **İŞGÜZAR KOMMUNİKASIYA İCTİMAİ İDARƏETMƏNİN EFFEKTİV AMİLİ KİMİ**

Xülasə: Bu məqalədə işgüzar kommunikasiyanın idarəetmə funksiyası kimi məsələləri, xüsusilə də ictimai idarəetmənin milli, regional və yerli səviyyələrdə effektivliyi məsələləri araşdırılmışdır. Məqalənin aktuallığı ondan ibarətdir ki, islahatlar, modernləşmə prosesi və idarəetmə fəaliyyətində müasir standartlara keçid, Azərbaycanın dövlət qulluğunun vətəndaşların tələbat və maraqlarını təmin edən, hüququn aliliyinə və insan hüquqlarına riayət üzrə ümumavropa demokratik prinsiplərinin keşiyində duran xidmət yönümlü struktura çevrilməsini zəruri edir. Məqalənin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, ictimai idarəetmənin effektivliyi məsələləri tədqiq olunur. Əldə olunan nəticələr hakimiyyət orqanlarının və dövlət aparatının fəaliyyətinin effektivliyini qiymətləndirmək üçün faydalı ola bilər. Müasir menecer yüksək ixtisaslı, konkret fəaliyyət sahəsini bilən, erudisiyasını bacarıqla birləşdirən, ictimaiyyətlə, sosial qruplarla, ayrı-ayrı insanlarla qarşılıqlı anlaşma və əməkdaşlıq qura bilən, yüksək kommunikativ fəaliyyət mədəniyyətinə malik bir peşəkardır.

**Açar sözlər: kommunikasiya, ictimai idarəetmə, işgüzar kommunikasiya, dialoji nitq, idarəetmə, menecer, informasiya, kommunikativ fəaliyyət mədəniyyəti.**

Effektiv işgüzar kommunikasiya — əməkdaşlar və rəhbərliyin təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün qarşılıqlı əlaqəsidir. Onun məqsədi təşkilati fəaliyyəti yaxşılaşdırmaq və səhvlərin sayını azaltmaqdır.

Ünsiyyət sistemi kollektivdə mühiti formalaşdırır — onu isti və mehriban, yaxud soyuq və laqeyd edə bilər. Aydın ki, informasiya və kommunikasiya əlaqələrinin koordinasiyası yalnız peşə fəaliyyətinin nəticələrinə deyil, həm də əməkdaşların maraq və tələbatlarının ödənilməsinə təsir göstərir [1, s. 59].

Məhz buna görə idarəetmə ünsiyyəti rəhbərin insanlarla qarşılıqlı təsiri, informasiya verməsi, başqalarından informasiya alması, tabeliyində olanların fəaliyyətini tənzimləməsi, onların işini və peşəkar keyfiyyətlərini qiymətləndirməsi kimi başa düşülür. İşgüzar ünsiyyətin əsas formaları şifahi və yazılı ünsiyyət, jest dili kimi tanınır. İstənilən kollektivdə rəsmi informasiyanın yayılmasının iki əsas yolu var: şaquli (hierarxiya üzrə yuxarıdan aşağı və ya əksinə) və üfüqi (eyni səviyyədə olan əməkdaşlar arasında). Üfüqi səviyyədə ünsiyyətin effektivliyi 90%-ə çatır. Bu,

eyni səviyyəli əməkdaşların bir-birini yaxşı tanıması, problemlərdən xəbərdar olması və potensialdan səmərəli istifadə edə bilməsi ilə izah olunur. Şaquli ünsiyyət isə status fərqlərinə görə daha az effektivdir.

Tarixdən Xəlifə ər-Rəşidin hekayəsini xatırlayaq: o, dilənçi kimi geyinərək xalqın arasına çıxmış, onların həqiqi fikirlərini öyrənmişdi. Bu, yüksək vəzifəli rəhbərin təcrid olunmasına tipik nümunədir.

Şəxsin ünsiyyətə açıq olması — yəni başqalarının “mən”lərinə aid dəyərləri qəbul etməsi və öz subyektivliyini kommunikasiya proseslərinə uyğun dəyişməyə hazır olması — açıqlıq adlanır. Əksinə, yalnız öz daxili dəyərlərinə və şəxsi məkanına fokuslanmaq isə qapalılıqdır. Şəxsiyyətin açıqlığı/qapalılığı nitq subyektinin başqa bir xüsusiyyəti - dialoqluq ilə tamamlanır. Bu xüsusiyyət əhəmiyyətli semantik və mədəni-nitq nüanslarını nəzərə alaraq ünsiyyətə hazırlığı gətirir. Dialoqluq, müraciət edən, yəni mesajı göndərən təkcə öz fikrinin deyil, həm də ünvançının ifadələrində təcəssüm olunan digər əsaslandırma yollarının qanuniliyini və daxili əsaslılığını dərk etmək və nəzərə almaq qabiliyyəti kimi müəyyən edilə bilər. Məhz bu dialoq nitqi (yunan dilindən dialoqos – “iki nəfərin söhbəti”) vasitəsilə onun bəyanat mübadiləsindən – iradlardan ibarət forması meydana çıxır. Onların linqvistik tərkibinə ünvançının müraciət edən qavrayışı birbaşa təsir edir. Məhz bu ünvançı rolunu aktivləşdirir müraciət edən nitq fəaliyyətində. Şəffaf məlumat axını işgüzar ünsiyyət prosesinin aşkar əsas məqsədidir. Bəs uğurlu işgüzar ünsiyyətin həll etdiyi daha dərin problemlər hansılardır? Əvvəlcə tipik bir təşkilatda ünsiyyətin əsas növlərini qeyd edək:

1. Daxili işgüzar kommunikasiya:

- Yuxarıya yönələn kommunikasiya — tabeliyin rəhbərə ötürdüyü informasiya.
- Aşağıya yönələn kommunikasiya (idarəetmə kommunikasiya) — rəhbərin tabeliyinə verdiyi informasiya.
- İkitərəfli kommunikasiya — həmkarlararası və ya şöbələrarası ünsiyyət.

2. Xarici işgüzar kommunikasiya — təşkilatın xaricə ötürdüyü istənilən informasiya (müşəkilər, təchizatçılar və s.) [3, s. 308].

Tədqiqatlar göstərir ki, rəhbərin verdiyi informasiyanın cəmi 20-25%-i icraçı səviyyəsinə çatır və düzgün başa düşülür. Yəni, dörd halda informasiyanın ya heç çatmaması, ya da təhrif olunması müşahidə olunur. Orta səviyyəli menecer isə yuxarı rəhbərdən çıxarkən informasiyanın yalnız 30-40%-ni götürür. Əks istiqamətdə — aşağıdan yuxarı — ötürülən informasiyanın isə yalnız 10%-i rəhbər tərəfindən qəbul edilir.

Bunun bir neçə səbəbi var. Əvvəla, tabelilər xoş görünmək üçün daha çox müsbət məlumat ötürür, problemləri gizlədirlər. İkincisi, rəhbərlər psixoloji yetkinlik çatışmazlığı səbəbindən tabelilərin sözlərinə ciddi yanaşmır, bunu öz “mütləq haqlarına” qarşı çağırış kimi qəbul edirlər [2, s. 326].

Nəticə olaraq, biznes kommunikasiyası dövlət idarəçiliyində mühüm rol oynayır, dövlət orqanları, vətəndaş cəmiyyəti və biznes arasında səmərəli qarşılıqlı əlaqəni

təmin edir. Uğurlu dövlət idarəçiliyi üçün əsas olan qərarların qəbul edilməsində şəffaflığı, hesabatlılığı və vətəndaş iştirakını təşviq edir.

Dövlət idarəçiliyində effektiv işgüzar ünsiyyətə aşağıdakılar daxildir:

Vətəndaşların cəlb edilməsi:

Dövlət proqramları, xidmətləri və qərarları barədə vətəndaşların aydın və başa düşülən şəkildə məlumatlandırılması, habelə onlardan rəylərin alınması. Bu, hökumət saytları, sosial media, sorğular və ictimai dinləmələr kimi müxtəlif kommunikasiya kanallarından istifadəni əhatə edə bilər.

Dövlət orqanları arasında qarşılıqlı əlaqə:

Müxtəlif nazirliklər, idarələr və hökumət səviyyələri arasında səmərəli məlumat mübadiləsinin təmin edilməsi. Bu, hərəkətlərin əlaqələndirilməsinə, səylərin təkrarlanmasına yol verilməməsinə və dövlət idarəçiliyinin ümumi səmərəliliyinin yüksəldilməsinə imkan verir.

Bizneslə qarşılıqlı əlaqə:

Dövlət orqanları ilə özəl sektor arasında şəffaf və səmərəli qarşılıqlı fəaliyyət üçün şərait yaradılması. Buraya qanunvericilik bazası, icazələrin və lisenziyaların alınması prosedurları haqqında məlumatların verilməsi, həmçinin rəy və biznesin qərarların qəbulu prosesində iştirakı üçün kanalların yaradılması daxildir.

Elektron qarşılıqlı əlaqə:

Dövlət idarəçiliyində işgüzar kommunikasiyanın şəffaflığını, əlçatanlığını və səmərəliliyini təmin etmək üçün rəqəmsal texnologiyalardan aktiv istifadə. Buraya elektron dövlət xidmətlərinin, açıq məlumat portallarının və dövlətlə vətəndaşlar arasında qarşılıqlı əlaqənin yaxşılaşdırılması üçün digər vasitələrin hazırlanması və tətbiqi daxildir.

Təlim və bacarıqların inkişafı:

Dövlət qulluqçularının şifahi və yazılı ünsiyyət bacarıqları, ictimai nitq, auditoriya ilə işləmək və rəqəmsal alətlərdən istifadə də daxil olmaqla, effektiv işgüzar ünsiyyətə hazırlanması ehtiyacı.

Dövlət idarəçiliyində effektiv işgüzar ünsiyyətin üstünlükləri:

Vətəndaşların inamının artırılması:

Dövlətlə vətəndaşlar arasında şəffaf və açıq ünsiyyət dövlət institutlarına inamın yaranmasına və onların legitimliyinin artırılmasına kömək edir.

Qərarların keyfiyyətinin yüksəldilməsi:

Qərarların qəbulu prosesində vətəndaşların və biznesin iştirakı, habelə dövlət orqanları arasında məlumat mübadiləsi müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərin nəzərə alınmasına, daha balanslı və əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsinə imkan yaradır.

Dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin artırılması:

Müxtəlif səviyyələrdə hökumət və təşkilatlar arasında səmərəli qarşılıqlı əlaqə, o cümlədən rəqəmsal texnologiyalardan istifadə prosesləri optimallaşdırmağa, xərcləri azaltmağa və qərarların qəbulu sürətini artırmağa imkan verir.

**Korrupsiyanın azaldılması:**

Şəffaf işgüzar ünsiyyət və məlumat əldə etmək korrupsiya və sui-istifadə imkanlarını azaldır ki, bu da dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin artırılmasına töhfə verir.

**Demokratiyanın gücləndirilməsi:**

Effektiv işgüzar ünsiyyət sayəsində vətəndaşların qərarların qəbul edilməsində və ictimai məsələlərin müzakirəsində fəal iştirakı demokratiyanın və vətəndaş cəmiyyətinin möhkəmlənməsinə töhfə verir.

Ümumiyyətlə, işgüzar ünsiyyət effektiv dövlət idarəçiliyinin ayrılmaz elementidir. Onun inkişafı və təkmilləşdirilməsi rəqəmsal transformasiya ilə yanaşı, qərarların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, dövlət institutlarına etimadın gücləndirilməsinə və demokratik cəmiyyətin inkişafına kömək etməyə imkan verir.

Bu gün ictimai idarəetmənin effektivliyi bütün məmur və rəhbərlərin insan resurslarını idarəetmənin səmərəli üsul və formalarına yiyələnməsindən asılıdır. İşgüzar kommunikasiya isə idarəetmə fəaliyyətinin ən mühüm növlərindən biri kimi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

#### **İstifadə olunmuş ədəbiyyat:**

1. Pivovarov A.M. İşgüzar kommunikasiya: sosial-psixoloji aspektlər. M.: Rior, 2019. 128 s.
2. Pölkova R.İ., Balandina L.A., Malügina N.M. Dövlət idarəçiliyi sahəsində “İşgüzar və ictimai kommunikasiya əsasları” fənninin aktuallığı // Özünüidarəetmə, 2020. Cild 2, №1 (118), s. 326-328.
3. Vıbornov P.P. Rəhbərliyin dövlət idarəçiliyində işgüzar kommunikasiya rolu // Gənc alimlər, 2015. S. 308-310.

**Доктор философии кандидат филологических наук (PhD)  
старший преподаватель Рзаева Айгюн Алимуса гызы  
ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ФАКТОР  
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация:**

В данной статье исследуются вопросы деловой коммуникации как управленческой функции, в частности, рассматриваются проблемы эффективности публичного управления на национальном, региональном и местном уровнях. Актуальность статьи заключается в том, что реформы, процесс модернизации и переход к современным стандартам в управленческой деятельности требуют преобразования государственной службы Азербайджана в ориентированную на обслуживание структуру, которая обеспечивает

потребности и интересы граждан, стоит на страже верховенства права и соблюдения прав человека в соответствии с общеевропейскими демократическими принципами. Практическая значимость статьи состоит в том, что исследуются вопросы эффективности публичного управления. Полученные результаты могут быть полезны для оценки эффективности деятельности органов власти и государственного аппарата. Современный менеджер — это высококвалифицированный специалист, знающий конкретную сферу деятельности, умеющий сочетать эрудицию с практическими навыками, способный устанавливать взаимопонимание и сотрудничество с общественностью, социальными группами и отдельными людьми, обладающий высокой культурой коммуникативной деятельности.

**Ключевые слова:** коммуникация, публичное управление, деловая коммуникация, диалогическая речь, управление, менеджер, информация, культура коммуникативной деятельности.

**PhD in Philology**

**Senior Lecturer Aygun Alimusa qizi Rzayeva**

### **BUSINESS COMMUNICATION AS AN EFFECTIVE FACTOR OF PUBLIC ADMINISTRATION**

#### **Abstract:**

This article examines the issues of business communication as a management function, in particular focusing on the effectiveness of public administration at national, regional, and local levels. The relevance of the article lies in the fact that reforms, the modernization process, and the transition to modern standards in management activities require transforming the civil service of Azerbaijan into a service-oriented structure that meets the needs and interests of citizens, safeguards the rule of law, and adheres to human rights in line with pan-European democratic principles. The practical significance of the article is that it investigates the issues of public administration efficiency. The results obtained can be useful for assessing the effectiveness of government bodies and the state apparatus. A modern manager is a highly qualified specialist who knows a specific field of activity, skillfully combines erudition with practical skills, is able to establish mutual understanding and cooperation with the public, social groups, and individuals, and possesses a high culture of communicative activity.

**Keywords:** communication, public administration, business communication, dialogic speech, management, manager, information, culture of communicative activity.

**Rəyçi: f.e.f.d. dos. İsmixanova Gülxanım Tofiq qızı**