

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

QƏRAR QƏBULUNUN İDARƏETMƏNİN SƏMƏRƏLİLİYİNƏ TƏSİRİNİN PSIXOLOJİ CƏHƏTLƏRİ

İxtisas: 6107.01 – Ümumi psixologiya

Elm sahəsi: Psixologiya

İddiaçı: **Fatimə Əvəz qızı Bayramova**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün
təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı – 2024

Dissertasiya işi Bakı Dövlət Universitetinin "Psixologiya" kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər:

AMEA-nın müxbir üzvü, professor
Bəxtiyar Həmzə oğlu Əliyev

Rəsmi opponentlər:

Psixologiya elmləri doktoru, professor
Gülnarə Kazım qızı Qurbanova

Psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Nurəngiz Tofiq qızı Rzayeva

Psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Aynur Rəşid qızı Bünyatova



Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Bakı Dövlət Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.43 Dissertasiya şurasının bazasında yaradılmış BFD 2.43 Birdəfəlik dissertasiya şurası.

Dissertasiya şurasının
sədri:

Psixologiya elmləri doktoru,
professor
Kamilə Ramiz qızı Əliyeva

Dissertasiya şurasının elmi
katibi:

Psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru,
dosent
Müsviq Hüseyn oğlu Mustafayev

Elmi seminarın
sədri:

Psixologiya elmləri doktoru,
professor
Elmirə İbrahim qızı Şafiyeva

Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi	
BAKİ DÖVLƏT UNIVERSİTETİ	
Ministry of Science and Education of the Republic of Azerbaijan	
Psixologiya elmləri doktoru, professor	
ELMI KATIB	
SCIENTIFIC SECRETARY	
İmzaları təsdiq edibəm:	
" 10 " 10 20 24	

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Müasir cəmiyyətdə hər bir fərdin (sosial qrupun, kollektivin) uğuru onun həyat və fəaliyyətinin yüksək səviyyədə nizamlanması üçün düzgün və vaxtında qərar qəbul etməsi vacibdir. Real gerçəkliyin mahiyyət özəlliklərinə və seçilmiş məqsədə adekvat qərar müxtəlif sahələrdə çalışan insanların fəaliyyətinə daha effektiv təsir göstərərək, uğurlu nəticələrə gətirib çıxarır. Hər hansı bir müəssisənin uğuru, işinin keyfiyyəti, rəqabətə davamlı olması ilk növbədə bu müəssisənin rəhbər orqanlarının idarəetmə qabiliyyətindən, tabeçilikdəki işçilərlə düzgün münasibət yarada bilməsi bacarığından asılıdır. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesi idarəetmənin əsas funksiyalarını (planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya, nəzarət) özündə birləşdirir.

Qərar qəbulu – idarəetmə sferasının yaradıcı xarakter daşıyan əməliyyatları sırasında əlahiddə yer tutur. Bu proses öz məzmunu etibarı ilə məntiqi – fikri məna kəsb etsə də, mahiyyətcə emosional – psixoloji “yük” daşıyır.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində insan amilinin təsiri problemi yeni problem deyildir, lakin aktuallıq dərəcəsi də heç bir dövərdə azalmamışdır. İdarəetmə qərarları ilə bağlı müasir üsul və metodların, standartların olmasına baxmayaraq, fərdi psixi xüsusiyyətlər və koqnitiv üslubun rolu həlledici olaraq qalmaqdadır. Hətta ən effektiv səviyyədə fəaliyyət göstərən təşkilatlarda belə zaman-zaman problemlə situasiyalar meydana çıxır.

Problemin aktuallıq dərəcəsinin daim yüksək səviyyəsi onunla izah edilir ki, qərar qəbulu prosesi təşkilatın idarəedilməsi və əmək fəaliyyətinin gedişində meydana çıxan münasibətlər məcmusunu özündə ehtiva edir. Məhz buna görə də qərar qəbulu idarəetmə sferasının mərkəzi elementi kimi xarakterizə olunur.

Əmək fəaliyyətindəki sabitsizlik, ətraf mühitin qeyri-müəyyənliyinin daha da genişlənmə meyilliliyi, zamanca məhdudiyətlərin çoxalması və s. əsaslandırılmamış qərarların qəbuluna və yekun olaraq, bütövlükdə idarəetmənin səmərəlilik dərəcəsinin azalmasına gətirib çıxara bilər. Qərar qəbulunda “rasionallıqdan

uzaqlaşma” əksər hallarda şəxsi-emosional amillərin və sosial-psi-xoloji aspektin təsiri nəticəsində baş verir. Bu anlamda, problemin aktuallığı psixoloji kontekstin dominant mövqeyə keçidi ilə daha da yüksəlir. Belə ki, bu problemlə bağlı əldə olunan qənaətlərdə bir konseptual yetərsizlik müşahidə edilməkdədir. Məsələ burasındadır ki, idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesinin anatomiyası yarımqapalı vəziyyətdə qalmaqdadır. Ayrı-ayrı mərhələlərdə qərarın “yetişməsi” prosesi müşahidəçidən “gizləndə” qalır. Real situasiyanın həllediciliyi nöqtəyi-nəzərindən qərarın “doğuşunu” görmək məqsədilə eksperimental situasiyanın formalaşdırılması olduqca müşkül məsələdir. Buna görə də qərar qəbul edən sub-yektlərin böyük əksəriyyəti idarəetmə situasiyasına təsir göstərən amillər çoxluğunu yalnız intuitiv olaraq nəzərə alırlar və əksər hallarda bunu necə etdikləri ilə bağlı konkret fikir açıqlaya bilmirlər. Elə bu aspektin özü də idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində psixoloji amilin aparıcı olduğu qənaətini ortalığa qoyur.

XX əsrin sonlarından bu günə qədər qərar qəbulunun psixologiyası ilə bağlı problemlər kompleksi respublikamızda S.İ.Seyidov “Menecmentin psixologiyası”, B.Y.Haqverdiyev “İdarəetmə psixologiyası”, Ş.T.Quliyeva “İdarəetmə psixologiyası”, R.Ə.Cavadov “Müxtəlif tipli məsələlələrin qrup halında həlli prosesində tələbələrdə təfəkkür müstəqilliyinin təzahür xüsusiyyətləri və səmərəli təşkili yolları”, Ş.Y.Abdullayeva “Bir daha idarəetmədə mənəvi-psixoloji amillərin rolu haqqında”, Ş.C.Axundova “Avtoritetin əmrinə tabe olaraq başqasına zərər vurmanın psixologiyası”, C.R.Əliyev “İdarəetmə üslubu və kollektivin formalaşmasında onun təsiri” və s., xarici ədəbiyyatda isə T.V.Kornilova, A.Q.Kostinskaya, O.K.Tixomirov, A.Q.Velş, E.A.Smironov, L.L.Qurova, L.İ.Lukiçyova, K.D.Kaneman, A.N.Tverski, İ.L.Ceynis, V.H.Vrum, P.V.Yetton və s. tədqiqatçılar tərəfindən sistemli şəkildə araşdırılmış və çoxsaylı konseptual yanaşmalar formalaşdırılmışdır.

Müxtəlif istiqamətlərdə aparılan tədqiqatlar yekun olaraq idarəetmə qərarlarının qəbulunun sosial-psi-xoloji xüsusiyyətlərinin aşkara çıxarılmasına və təsvirinə, prosesin effektivlik dərəcəsinin bir sıra amillərdən asılı olduğunu müəyyənləşdirməyə,

qrup qərarlarının qəbulu prosesinin formal təsvirini verməyə və s. imkan yaratmışdır.

Tədqiqatın obyektı. İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə təsir göstərən psixoloji xüsusiyyətləridir.

Tədqiqatın predmeti. Rəhbərlərin idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə təsir göstərən əsas amillərin psixoloji mexanizmidir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Qərar qəbulunun idarəetmənin səmərəliliyinə təsir göstərən psixoloji cəhətlərinin aşkarlanmasından ibarətdir.

Tədqiqatın məqsədinə müvafiq olaraq aşağıdakı vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

- 1) Problemlə bağlı olan konseptual baxışların müqayisəli təhlili və ümumiləşdirilməsi;
- 2) Qərar qəbulu prosesinə və idarəetmə qərarlarının keyfiyyət səviyyəsinə təsir göstərən amillərin tədqiqi;
- 3) Qərar qəbulunun modelləşdirilməsi prosesinin psixoloji aspektdən təhlil edilməsi;
- 4) Qərar qəbuluna hazırlıq prosesinin mərhələlər üzrə səmərəliliyi və koqnitiv üslubun təsiri aspektlərinin öyrənilməsi;
- 5) Qərar qəbulu prosesində seçim üstünlüyünə yaş dövrlərinin təsirini müəyyənləşdirmək;
- 6) Cinsi fərqliliyin qərar qəbulunun effektivliyinə təsirinin keyfiyyət səviyyəsinin araşdırılması;
- 7) Rəhbərlik üslubunun idarəetmənin səmərəliliyinə təsirinin psixoloji xüsusiyyətlərinin tədqiqi;
- 8) Qərar qəbulu prosesində temperament və şəxsiyyət tiplərinin davranış tərzinin tədqiq edilməsi.

Tədqiqatın fərziyyəsi. Qərar qəbulunun səmərəliliyi konkret situasiya və şəxsiyyət tipinin qarşılıqlı təsirinin xarakterindən asılıdır.

Əsas fərziyyəyə uyğun olaraq bir neçə əlavə fərziyyələr də qeyd olunmuşdur:

1. Qərar qəbulu zamanı seçim üstünlüyü yaş dövrlərindən asılı şəkildə fərqli tərzdə təzahür edir;
2. Rasional və riskli təfəkkür tərzli qərar qəbulu prosesində cins

amilinə nəzərən şərtlənir;

3. Qərar qəbulunun səmərəliliyi şəxsiyyətin xarakteristikasına nəzərən fərqli şəkildə əks olunur;
4. İdarəetmə üsulları qərar qəbulunun səmərəli icrasında həlledici rol oynayır.

Tədqiqat metodları. Qarşıya qoyulan vəzifələrin həlli yönündə nəzəri-empirik xarakterli metodlar məcmusundan istifadə olunmuşdur: idarəetmə qərarlarının qəbulunun nəzəri təhlili və təcrübənin ümumiləşdirilməsi metodları, sistemləşdirmə, müqayisə, qruplaşdırma, modelləşdirmə metodları. Metodikaların modifikasiya edilmiş variantlarına istinad edilmişdir. Empirik tədqiqat məlumatlarının emalı üzrə SPSS kompüter programından istifadə olunmuşdur. Psixoloji eksperimentdə O.S.Posıpanovanın “İstehlakçının psixoloji portreti”, T.V.Kornilovanın “Qərar qəbulunun şəxsi faktorları”, “Rəhbərlik üslubunun özünüqiymətləndirməsi” sorğusu, Hans Ayzenkin “Şəxsiyyət sorğusu” EPI və İrvinq Mayers-Briqqsin “Şəxsiyyətin tipologiyası” metodları əsasında aparılmışdır. Tədqiqat Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının İqtisadiyyat İnstitutu (23 respondent), Azərbaycan Nazirlər Kabineti yanında İcbari Tibbi Sığorta üzrə Dövlət Agentliyi (12 respondent) və “Bakı Metropoliteni” Qapalı Səhmdar Cəmiyyətinin (95 respondent) 130 şöbə müdiri (60-ı qadın, 70-i kişi respondent) arasında aparılmışdır.

Müdafiyyə çıxarılan müddəalar:

1. Qərar qəbulu prosesi qərar qəbul edən subyektin fərdi, koqnitiv və tənzimləyici xüsusiyyətləri kompleksilə bilavasitə bağlıdır. Qərar qəbulu prosesinə və məqsədlərin müəyyənəşdirilməsinə həlledici təsir göstərən əsas amillərdən biri situasiyanın subyektiv obrazıdır;
2. Qərar qəbuluna hazırlıq prosesinin səmərəliliyinə daxili və xarici mühitin psixoloji “iqlimi”, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlər, cins və yaş dövrləri, motivasiya səviyyəsi və rəhbərlik üslubunun psixoloji xarakterinin adekvatlığı bazasında nail oluna bilər;
3. Qərar qəbulu üsulunun seçilməsində şəxsiyyət tipinin təsiri həlledici olsa da, mütləq anlam kəsb etmir. Yaranan konkret

situasiyadan, yaxud mövcud situasiyada baş verən mahiyyət dəyişikliklərinin xarakterindən asılı olaraq sözügedən tipoloji yanaşma dəyişə bilər;

4. Qrupda qərar qəbulunun səmərəliliyinə sosial-psixoloji fenomenlərin, sosial fasilitasiya, riskə doğru yönəlmə, qrup polyarlığı və s. nüansların təsiri situasiyanın xarakterindən asılı olaraq həlledici əhəmiyyət kəsb edən amillərdən biridir.
5. Qərar qəbulu prosesinin və paralel olaraq idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi məqsədəçatma dərəcəsi ilə ölçülən və onunla bilavasitə bağlı olan keyfiyyət səviyyəsi kimi çıxış edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işində yer alan konkret yeniliklərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyi anlayışının psixoloji məzmunu açıqlanmış və konseptual ümumiləşdirilmə verilmişdir;
- Qərarların səmərəlilik səviyyəsinin yüksəldilməsi imkanları və qiymətləndirmə kriteriyaları müəyyənləşdirilmişdir;
- Qrup tərəfindən qərar qəbulunun səmərəliliyinin psixoloji cəhətləri arasında qarşılıqlı əlaqənin xarakteri açıqlanmışdır;
- Qərar qəbulunun cins və yaş dövrləri ilə qarşılıqlı əlaqəsinin psixoloji özünəməxsusluğu eksperimental qaydada qiymətləndirilmişdir;
- Qərar qəbulu prosesinin gedişatı və icrasında cinsi fərqliliyin təsiri öyrənilmiş, onun qərarların səmərəliliyinə təsir səviyyəsi araşdırılmışdır;
- İdarəetmə üsulları qərar qəbulunun səmərəliliyinə psixoloji təsiri aspektindən dəyərləndirilmişdir;
- Şəxsiyyət və temperament tiplərinin qərar qəbulu prosesindəki yeri və rolu eksperimental şəkildə araşdırılmış, tiplərə fərqliliyin psixoloji məzmunu nəzəri-empirik aspektdən qiymətləndirilmişdir;
- Qərar qəbulunun modelləşdirilməsi xüsusiyyətləri aşkarlanmış, bu prosesdə psixoloji amillərin yeri və təsir dairəsi müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti. Tədqiqat işinin nəticələri qərar qəbulunun idarəetmənin səmərəliliyinə təsirinin psixoloji spesifikasının sistemli şəkildə qiymətləndirilməsi, səmərəliliyin psixoloji məzmununun konseptual formada ümumiləşdirilməsi, prosesə təsir göstərən psixoloji amillərin xarakterik xüsusiyyətlərinin aşkarlanması və s. nöqtəyi-nəzərdən problemin nəzəri dərkinin adekvatlığı anlamında irəli sürülən mühakimələri özündə ehtiva edir.

İşdə əldə olunan nəticələr və irəli sürülən müddəaların praktiki müstəvidə tətbiqi qərar qəbulu prosesinin optimallaşdırılması və səmərəlilik səviyyəsinin yüksəldilməsi nöqtəyi-nəzərindən əhəmiyyətli nailiyyətlərə gətirib çıxara bilər.

Tədqiqatın nəticələri, eyni zamanda psixologiya və menecment ixtisasları üzrə tədris prosesində istifadə baxımından da yararlıdır.

Aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələrindən Psixologiya kafedrasında keçirilən elmi seminarlarda, müxtəlif elmi konfranslardakı məruzə və çıxışlarda istifadə edilmişdir. Dissertasiyanın əsas məzmunu, başlıca müddəaları, nəticə və tövsiyələri bir neçə elmi məqalə, məruzə tezisləri şəklində çap olunmuş əsərlərdə öz əksini tapmışdır.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı. Bakı Dövlət Universiteti.

Dissertasiyanın quruluşu. Dissertasiya işi giriş (7 s.), 3 fəsil (I fəsil – 42 s., II fəsil – 64 s., III fəsil – 22 s.), nəticə (6 s.), istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı (12 s.) və əlavələrdən (18 s.) ibarətdir. Dissertasiya işinin işarələrlə ümumi həcmi – 230266.

İŞİN ƏSAS MƏZMUNU

Girişdə mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, tədqiqatın obyektivi, predmeti, məqsədi və vəzifələri, fərziyyəsi, elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, müdafiəyə təqdim olunan əsas müddəaları şərh olunur. Dissertasiyanın **“Qərar qəbulunun psixologiyada tədqiqinin nəzəri istiqamətləri”** adlanan I fəslə beş

paraqrafdan ibarətdir. Dissertasiyanın I fəslinin **“Qərar qəbulu ümumpsixoloji problem kimi”** adlanan I paraqrafında qərar qəbulu müxtəlif aspektlərdən dəyərləndirilmişdir. Nəzəri araşdırmalar sayəsində qərar qəbulunun ümumi psixoloji problemləri (seçim və iradə azadlığının qərarların formalaşmasına təsiri, qərar qəbulunun formalaşması prosesinə nəzəri yanaşmalar, qərar qəbulunun klassik nəzəriyyəsinin şərhı və s.) geniş şəkildə araşdırılmışdır. Qərar qəbulu proses və nəticəni özündə ehtiva edən intellektual fəaliyyət sferasıdır. Bu paraqrafda bir çox alimlərin (Əkbər Bayramovun¹ idrak proseslərinin qərar qəbulunda rolu, Kurt Levinin, Aleksey Leontyevin² iradənin rolu haqqında və s.) qərar qəbuluna yanaşma tərzləri ətraflı şəkildə araşdırılmışdır.

Hesab edirik ki, koqnitiv strukturları və onların formalaşma mənbələrini sistemli şəkildə öyrənməklə şəxsiyyətin koqnitiv özünü təşkilinin psixoloji normativlərini aşkara çıxarmaq və qəbul edilən qərarların optimallıq dərəcəsinin yüksəldilməsi yönündə tövsiyələr irəli sürmək olar.

Dissertasiyanın I fəslinin **“Qərar qəbulu və təfəkkür”** adlanan II paraqrafında qeyd olunur ki, insan həyatı doğulandan ölənədək qərar qəbulundan ibarətdir. Hər birimiz gün ərzində yüzlərlə, ömrümüz boyunca isə minlərlə, yüz minlərlə qərar qəbul edirik. Bununla belə qərar qəbulu zamanı insan davranışının müxtəlif tərzləri arasında seçim etmək zərurəti yaranır. Bəzi qərarları qeyri-şüuri qəbul edirik, ona görə də bu cür seçimlərin çox asanlıqla öhdəsindən gəlməyi bacarıyıq. Asan və ya dərin düşüncə tələb edən qərarları qəbul edərkən bir çox mərhələlərdən keçmək lazım gəlir. Bu paraqrafda emosional və rəasional təfəkkür tərzlərindən savayı, təfəkkürün tənqidiliyi və müstəqilliyi, ləng və ya sürətli düşüncənin, o cümlədən nəzəri və praktiki təfəkkür

¹ Bayramov Ə.S. Təfəkkürün müstəqillik və tənqidiliyinin kiçik məktəbyaşlı uşaqlarda inkişaf dinamikası/ Psixologiya üzrə elmlər doktoru dis./ – Bakı, 1968. I cild, – 400 s.

² Леонтьев, А.Н. Деятельность, сознание, личность/ А.Н.Леонтьев. – М.: Политиздат, – 1975. – с.130

tərzlərinin və təfəkkürlə bağlı digər amillərin qərar qəbulundakı rollarından bəhs olunmuşdur.

Dissertasiya işinin I fəslinin **“Qərar qəbulunda intuisiyanın rolu”** adlanan III paraqrafında qeyd olunur ki, gündəlik həyatımızda baş verən hadisələr, proseslər bizim düşünməmiş üçün zaman buraxmır. Zaman azlığı bizi problemləri “indi və burada” prinsipi ilə həll etməyimizə sövq edir və məhdud zaman da tez bir şəkildə qərar qəbulu tələb edir. Stressli anlarda insan öyrəndiyi hər şeyi unudur, özündə olmayan məlumatlar əsasında çıxış edərək qərarlar qəbul edir. Bu an intuisiyamız qətiyyətli addım atmağımıza yardım göstərir. Həmçinin qeyd olunub ki, intuitivliyin yüksəlişinə dəstək verənlər sırasına subyektiv qeyri-müəyyənliyin yüksək səviyyəsi; faktoloji biliyin məhdudluğu; məsələnin mürəkkəb struktura malikliyi; proqnoz hesablamalarının aparıldığı dəyişənlərin davranışı; zamana qənaət və s. aiddir.

Dissertasiya işinin I fəslinin **“Qərar qəbulunda cins – yaş xüsusiyyətləri”** adlanan IV paraqrafında məhz qərar qəbulunun cins və yaş dövrlərindən asılı olaraq fərqli şəkildə icra olunduğu qeyd olunmuşdur. Yaş dövrünün psixoloji xüsusiyyətləri insanların həyat və fəaliyyətinə, qərarlarının qəbuluna, davranışlarına, seçimlərinə və s. təsir göstərir. Fəaliyyətin istənilən sahəsində bunu sezmək mümkündür. Məhz yaş dövrünün seçimə təsir göstərməsi onun qərarlara psixoloji təsirindən asılıdır. Həmçinin qeyd olunub ki, idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı cins amilini nəzərə almaq vacib əhəmiyyət daşıyır. Qadın və kişi qərarlarının qəbulu prosesinə psixologiya elmi fərqli rəqursdan baxır. C.Grey³ “Kişilər Marsdan, qadınlar isə Veneradandır” adlı kitabında qadın və kişinin qərar qəbulu prosesini fərqli şəkildə həyata keçirdiyini qeyd etmişdir. Alimin fikrincə, kişi və qadın təbiətən çox fərqli varlıqlardır. Kişilərin beyni instinktiv olaraq problemi həll etməyə yönəlib, qadınlarda isə hər hansı bir çətinlik yarandıqda onlara

³ Gray, J. Men Are From Mars, Women Are From Venera/ J. Gray. – USA, – 1992. – p.352

emosional dəstək problemin həllindən önəmlidir.

Dissertasiya işinin I fəslinin **“Qərar qəbulu fenomeninin tədqiqi üsulları”** adlanan V paraqrafında qərarların formalaşma mexanizmini, onların reallaşdırılması, icra yollarının tapılması prosesində yardımçı səciyyə daşıyır.

Davranış yanaşmasının meydana çıxdığı dövrə qədər idarəetmə nəzəriyyəsi “rasional insan” abstraksiyasına əsaslanırdı. Qərar qəbul edən şəxs həm prosesdə, həm də davranış tərzinin seçilməsində bütün amillərin maksimum səviyyədə nəzərə alınmasına istinad etməli idi. Amma psixoloji fikrin sonrakı inkişafı prosesində sübuta yetirildi ki, insana obyektiv şəkildə xas olan psixofizioloji məhdudiyətlər davranışa və qərar qəbulunun tam rasional səciyyə daşmasına və təbii ki, situasiyaya aid olan bütün amillərin bütövlükdə nəzərə alınmasına imkan vermir. Qərar qəbulu prosesində başlıca olaraq, bir-birindən prinsipial şəkildə fərqlənən iki metoddan istifadə olunur: 1) sistemli yanaşma metodu; 2) intuitiv metod.

Dissertasiyanın **“İdarəetmə qərarlarının qəbulu və onun səmərəliliyinin artırılması yolları”** adlanan II fəslə dörd paraqraf, iki alt-paraqraftan ibarətdir. II Fəslin **“Qrupda qəbul edilən idarəetmə qərarlarının qəbulunun səmərəliliyinə təsir göstərən psixoloji amillər”** adlı I paraqrafında qeyd edilir ki, idarəetmə prosesinin bütün funksiyaları idarəetmə qərarlarının qəbulu yolu ilə reallaşır. “Qərar qəbulu” anlayışına müxtəlif elmi fəaliyyət sferalarında fərqli məzmun şamil edilir. Psixologiyada qərar qəbulu bir sıra psixi komponentləri özündə ehtiva edən mühüm əhəmiyyətli akt kimi anlaşıdır.

İdarəetmə prosesinin metodologiyasında qərar qəbulunun funksiyaları çoxsaylıdır: planlaşdırma, təşkilətmə, nəzarət, hakimiyyət bölgüsü, konfliktlərin həll edilməsi və s. fəaliyyət növlərini özündə birləşdirir. Bu fəsildə səmərəli qərarların qəbuluna mane törədən səbəblər (ətalətlilik, informasiya kasadlığı, subyektiv dəyərləndirmə və s.) ətraflı şəkildə araşdırılmışdır.

Dissertasiya işinin II fəslinin **“Qərar qəbuluna hazırlığın səmərəliliyinin artırılması yolları”** adlı II paraqrafında idarəetmə qərarlarına keyfiyyətlik dərəcəsinin təminatının təsir effektləri qeyd olunmuşdur: effektivlik; özvaxtında qərar qəbulu;

əsaslandırma; dəqiqlik; adekvatlıq; ziddiyyətsizlik. Həmçinin səmərəliliyin artırılma yollarından kollektiv qərar qəbulu prosesində mühakimənin ekstremallığı, adətən, “qrup polyarlığı”, yaxud “seçim zamanı hərəkət” kimi qeyd olunur⁴. Bu paraqrafda qrup şəklində qərar qəbulunun daha effektiv olması bu səbəblərə istinadla izah edilir. Qrupda problemlər daha dərindən araşdırılır; məhz bu anlamda, qərarların qəbulu fərdi qərarlardan ən azı informasiyanın tamlığı, bütövlüyünə görə daha üstündür. Qrup üzvləri müxtəlif həyati və peşəkar təcrübəyə malikdirlər ki, bu da müxtəlif baxışların müqayisəsinə və yekun olaraq, daha adekvat qərarların qəbuluna gətirib çıxarır. Lakin qrup qərarlarının effektivliyi ilə yanaşı, mənfi təsirləri də qeyd olunub: sosial fasilitasiya, sosial tənbellik, məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi, konformizm effekti, qrup təfəkkürü və d.-nin təsir effekti araşdırılmışdır.

Dissertasiya işinin II fəslinin, II paraqrafının **“Şəxsiyyət tipinin qərar qəbulunun səmərəli təşkilində və tənzimlənməsində nəzərə alınmasının əhəmiyyəti”** adlanan I alt-paraqrafında qərar qəbulu zamanı səlahiyyətlərin bölgüsü prosesində icraçıların real imkanları nəzərə alınmalı, qəbul edilmiş qərarın realizasiyasının planlaşdırılmış gedişində baş verən, yaxud baş verə biləcək maneələrin tez və adekvat reaksiyaların şəxsiyyət tipindən asılılığı izah edilmişdir. Qərar qəbulu prosesində qərar qəbul edən subyektin şəxsi-psixoloji xarakteristikası həlledici rol oynayır: iradə, təlqinetmə, emosionallıq səviyyəsi, xarakter, diqqətlik, riskə meyillilik, ağılın keyfiyyətləri (təfəkkürün dərinliyi, genişliyi, tezliyi, çevikliyi və s.) ətraflı şəkildə izah edilmişdir.

Dissertasiya işinin II fəslinin, II paraqrafının **“Qərar qəbulunun modelləşdirilməsi idarəetmənin səmərəliliyinin təşkili yolu kimi”** adlanan II alt-paraqrafında qeyd olunur ki, səmərəlilik yalnız məqsədyönlü qarşılıqlı təsir üçün xarakterik olan anlayışdır. Buna görə də bu anlayış, birmənalı olaraq, idarəetmə sferası kontekstində xarakterik kateqoriya kimi qəbul olunur. İdarəetmə qərarlarının və

⁴ Moscovici, S., Zavalloni, M. The group as a polarizer of attitudes. J. Personality // Sosial Psychology. – 1969. – vol.12, – p.125-135

yekun olaraq idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi – resurslardan istifadə, ümumiyyətlə, resurslarla bağlı olan nəticəlilikdir. Bu mənada resurs dedikdə, sözügedən sferada bu və ya digər dərəcədə iştirak edən və sərf edilən hər şey (maliyyə, zaman, personalın sağlamlığı, əməyin təşkili və s.) nəzərdə tutulur. İdarəetmə qərarları – idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsi kimi sadə və mürəkkəb göstəricələrlə xarakterizə oluna bilər. Resurslara aşağıdakılar aid edilir: informasiya, zaman, əmək, texniki resurslar və s. Səmərəliliyin əsas amillərini 3 qrupda birləşdirmək olar: resurslardan istifadə; zaman amili; idarəetmənin məqsədyönlülüğü.

Dissertasiya işinin II fəslinin **“İdarəetmə qərarının qəbuluna hazırlığın tədqiqi metodları”** adlanan III paraqrafında qeyd olunur ki, idarəetmə qərarlarının hazırlanması metodları dedikdə – idarəetmə qərarlarının hazırlanması nöqteyi-nəzərindən zəruri olan əməliyyatların yerinə yetirilmə üsulları başa düşülür (informasiyanın təhlili, emalı, alternativ variantların seçimi üsulları və s.)⁵. Qeyd edilən aspektdən iki yanaşma mövcuddur: deskriptiv və normativ yanaşma. Qərar qəbulunun hazırlanması prosesində istifadə edilən metod və üsullar kifayət qədər çoxdur. Bir sıra tədqiqatlarda (C.Yançan, M.Estron, Q.Dobrov, V.Lisiçkin, A.Osborn və s.) sözügedən metodların müxtəlif əlamətlər üzrə təsnifatı aparılır. Metodlardan “Beyin hücumu”, “Delfi” metodu, “Nominal qrup” metodu, “Sinektika” metodu, “Diktatura” metodu, “Kollektiv” metod və s. qeyd edilmiş və gedişat prosesləri əks olunmuşdur. Ümumiyyətlə, hər bir metod müəyyən şəraitdən, şəraitin və həll edilən problemin xarakterindən, qrup üzvlərinin şəxsi xarakteristikasından, zaman sürəcindən asılı olaraq müəyyən üstünlüklər nümayiş etdirirlər.

Dissertasiya işinin II fəslinin **“Qərar qəbulu xüsusiyyətlərinin koqnitiv üslub təsiri”** adlı IV paraqrafında qeyd olunmuşdur ki, hər bir idarəetmə qərarı, onu qəbul edən subyektin

⁵ Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса/ А.Н.Асаул, И.П.Князь, Ю.В.Корогаева; – СПб: АНО, ИПЭВ, – 2007. – с.224

özünəxas fəaliyyət üslubuna və dəyərlər sisteminə adekvat olur. Başqa sözlə, qəbul edilmiş qərar həmişə fərdi çalar daşıyır. Bu anlamda bəzi aşkarlıqlara baxmayaraq, hər bir rəhbər (qərar qəbul edən subyekt) unikaldir və prosesdə özünəməxsus olan, özünün “yaratdığı” üslubdan kənara çıxmır. Bu paraqrafda ümumi üslubların mahiyyəti bir çox alimlər (A.Juravlyova, İ.Mayers, T.Arroba) tərəfindən aparılan araşdırmaları da şərh olunmuşdur. Həmçinin qeyd olunmuşdur ki, qərarların qəbulu yaxud seçim problemlərinin həllində istifadə olunan informasiyanın qəbulu, saxlanması və emalı məhz koqnitiv proseslərin sayəsində həyata keçir. Qərarların səmərəliliyinin artırılmasında koqnitiv üslub önəmlidir.

Koqnitiv üslubun əsas funksiyalarına aiddir: adaptasiya; kompensator; sistemyaratma; özünüifadə.

Dissertasiya işinin **“Qərar qəbulunun səmərəliliyinin eksperimental-psixoloji tədqiqi”** adlanan III fəslə dörd paraqraftan ibarətdir. Dissertasiyanın III fəslinin **“Tədqiqatın təşkili və keçirilməsi”** adlanan I paraqrafında 3 istiqamətdə tədqiqat aparılmışdır. Tədqiqat Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının İqtisadiyyat İnstitutu, Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti yanında, İcbari Tibbi Sığorta üzrə Dövlət Agentliyi və “Bakı Metropoliteni” Qapalı Səhmdar Cəmiyyətinin 130 şöbə müdiri (60-ı qadın, 70-i kişi respondent) arasında aparılmışdır.

1. Yaş xüsusiyyətlərinin qərar qəbuluna təsirinin effektivliyini müəyyənləşdirmək
2. Rəhbərlərin cinsindən asılı olaraq rəşional, yoxsa emosional qərar qəbul etdiklərinin eksperimental yolla tədqiq etmək.
3. Rəhbərlərin cins və yaş, fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, şəxsiyyətin tipologiyası və rəhbərlik üslublarını müəyyənləşdirməyə, idarəetmə qərarlarının səmərəliliyinə təsiri keyfiyyətlərini öyrənməyə yönəlmişdir.

Dissertasiya işinin III fəslinin **“Alınmış nəticələrin təhlili adlanan”** II paraqrafında tədqiqatda ilkin olaraq yaş dövrlərindən asılı olaraq respondentlərin seçim prosesində daha çox hansı mövqedən çıxış etdikləri, onların davranış tipləri araşdırılmışdır. Tədqiqatın nəticələri aşağıdakı cədvəldə öz əksini tapmışdır:

Seçim üstünlüyü zamanı yaş dövrlərinin davranış tiplərinə təsiri

Cədvəl 1.

Respondentlər	Fərdiyyətçi	Yenilikçi	Dəbli	Ənənəpərəst	Mühafizəkar	Situativ	Laqeyd
I Qrup	78%	80%	56%	36%	50%	66%	0
II Qrup	57,5%	87,5%	85%	30%	67,5%	35%	15%
III Qrup	70%	60%	50%	82,5%	80%	62,5%	27,5%

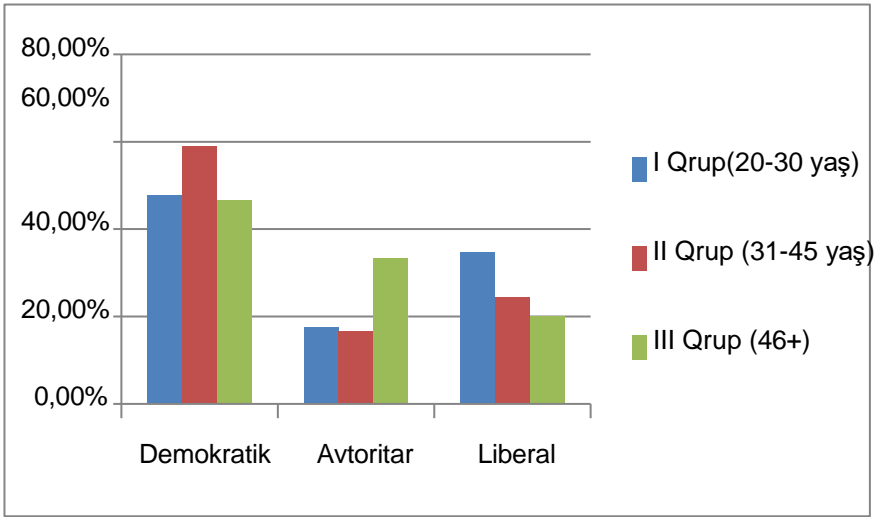
I qrup (20-30 yaş) respondentlər arasında yenilikçi (80%), fərdiyyətçi (78%) və situativ (66%) gənclər çoxluq təşkil edir. Digər xüsusiyyətlər isə yüksəklik səviyyəsinə görə bu cür nəticələnmişdir: dəbli (56%), ənənəpərəst (36%), mühafizəkar (50%), laqeyd (0). I qrup respondentlərin seçim üstünlüyü onların yeniliyə meyil etməsindən, fərdi xüsusiyyətlərindən, şəraitdən asılı olaraq müəyyənləşir.

II qrup (31-45 yaş) respondentlər arasında yüksəklik səviyyəsinə görə daha çox yenilikçi (87,5%),dəbli (85%), mühafizəkar (67,5), fərdiyyətçi (57,5%) özünü göstərmişdir. Digər davranış tipləri isə ənənəpərəst (30%), situativ (35%), laqeyd (15%) orta səviyyədə qararlaşmışlar.

III qrup (46-55 yaş) respondentlərin davranış tiplərində yüksəklik səviyyəsinə fərdiyyətçi (70%), ənənəpərəst (82,5%), mühafizəkar (80%) daxildir. Digər davranış tipləri yenilikçi (60%), dəbli (50%), situativ (62,5%), laqeyd (27,5%) orta səviyyədə özünü göstərmişdir.

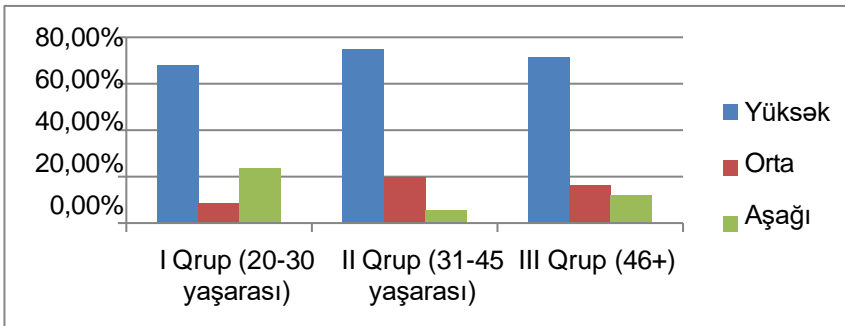
Praktik tədqiqat məlumatlarının təhlilində SPSS proqramından istifadə edilmişdir. Həmin statistik göstəricilər korrelyasiya analizinin nəticələrini daha aydın ifadə etmək üçün də təsvir yaratmış olur.

Şöbənin fəaliyyət səviyyəsinə yaş dövrlərinin təsiri dərəcəsini öyrənmək üçün aparılan tədqiqatın nəticələri aşağıdakı cədvəl və diaqramlarda təsvir olunmuşdur:



Şəkil 1. Yaş qrupları ilə rəhbərlik üslubları arasında əlaqənin göstəricisi

Şəkil 1-dən görüldüyü kimi, I qrup respondentlər 47,7% demokratik, 17,5% avtoritar, 34,7% liberal, II qrup 58,9% demokratik, 16,7% avtoritar, 24,3% liberal üsluba üstünlük verir. III Qrup respondentlərin isə 46,6%-i demokratik, 33,3%-i avtoritar, 20%-i liberal rəhbərlik üslubuna üstünlük verir.



Şəkil 2. Yaş qruplarının şöbənin fəaliyyət səviyyəsinə təsiri göstəricisi

Şöbənin fəaliyyəti baxımından I qrup respondentlər 67,8% yüksək, 8,7% orta, 23,4% aşağı, II qrup respondentlərin rəhbərlik etdiyi şöbələrin 75%-i fəaliyyəti yüksək, 19,7%-i orta, 5,3%-i aşağı

qiymətləndirilib. III Qrupa aid rəhbərlərdə isə şöbənin fəaliyyəti 71,5% yüksək, 16,3% orta, 11,8% aşağı qiymətləndirilir. Nəticədə, II qrup respondentlər digər qruplara nisbətən az fərqlə yüksək nəticə əldə etmiş olur.

Korrelyasiya təhlili nəticəsində yaş qrupları ilə rəhbərlik üslublarının şöbənin fəaliyyət səviyyəsi arasında əlaqənin nəticələrini aşağıdakı cədvəldə qeyd etmişik.

Yaş qrupları ilə rəhbərlik üslubu və şöbənin fəaliyyəti arasında əlaqə
Cədvəl 2.

		Yaş qrupu	Rəhbərlik üslubları	Şöbənin fəaliyyəti
Yaş qrupu	Pearson Correlation	1	-.421**	-.342**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	130	130	130
**. Korrelyasiya 0.01 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).				

Yaş qrupları ilə rəhbərlik üslubu və şöbənin fəaliyyəti arasında ciddi əlaqə müşahidə edilir. Yaş qrupu ilə rəhbərlik üslubu arasında əlaqə $Sig=0.000$ olduğundan, bu iki dəyişən arasındakı əlaqənin 0.01 səviyyəsində mənalı olduğunu söyləmək olar. Eyni zamanda, yaş qrupu ilə şöbənin fəaliyyətindəki əlaqə də $Sig=0.000$ olub ki, bu da, iki dəyişən arasındakı əlaqənin 0.01 səviyyəsində mənalı olduğunu göstərir.

Sözsüz ki, yaş dövrlərində fərqliliklər nəzərə çarpır, lakin bu o demək deyil ki, daim innovativ qərarlar kollektivin səmərəli fəaliyyətinə müsbət təsir göstərəcəkdir. Situasiyadan asılı olaraq problemin həlli mahiyyəti dəyişə bilər. Davranış tipləri bilik, təcrübə, bacarıq və koqnitiv xüsusiyyətlərlə vəhdət halında olduqda effektiv nəticələrə gətirib çıxarır.

Cins amilini nəzərə alaraq şəxsiyyətin qərar qəbulunda rəşional və riskli tərəkürün eksperimental tədqiğini həyata keçirmişik. Tədqiqtat T.V.Kornilovanın “Qərar qəbulunun şəxsi faktorları” metodik sorğusunun köməyi ilə aparılmışdır.

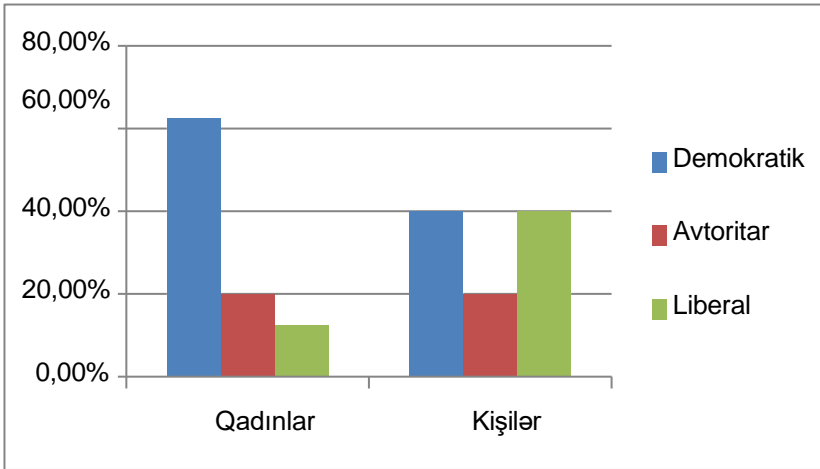
**Cins amilinin təfəkkürün rasiyal v  riskli tərzdə qərar
qəbuluna təsiri**
Cədvəl 3.

	Rasional qərar qəbulu		Riskli qərar qəbulu	
	Qadınlar	Kiřiler	Qadınlar	Kiřiler
Yüksək	47,2%	52,1%	22,2%	17,3%
Orta	38,8%	47,8%	30,5%	52,1%
Ařaęı	13,8%	0	47,2%	30,4%

Qadın respondentlərin rasiyal qərar qəbulu 47,2%-i yüksək, 38,8%-i orta, 13,8%-i isə ařaęı səviyyələr üzrə bölünür. Riskli qərarlara meyillilik isə qadınların 22,2%-i yüksək, 30,5%-i orta, 47,2%-i isə ařaęı nəticə g st rmiřdir. Aydın olur ki, qərar qəbulu zamanı riskli addımlar atmaqdan, zərif cinsin nümayəndələri daha çox rasiyal qərar qəbul etməyə meyillidirlər.

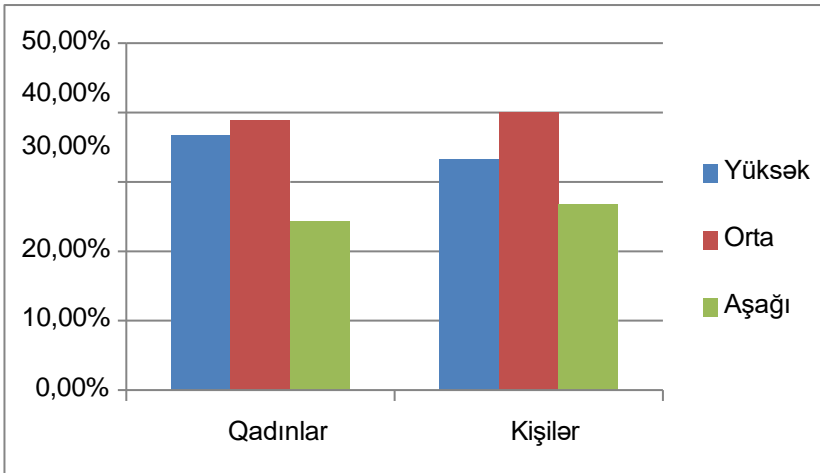
Kiři respondentlərin isə rasiyal qərar qəbulu 52,1%-i yüksək, 47,8%-i orta, riskli qərarlara meyillilik isə kiřil rin 17,3% -i yüksək, 52,1-i % orta, 30,4% -i isə ařaęı nəticə g st rmiřdir. Cədvəldən aydın olur ki, kiři nümayəndələri də rasiyal qərar qəbul etməyə üstünlük verirlər. Lakin qadın respondentl rind n fərqli olaraq onlarda rasiyal qərar qəbulunun ařaęı göstəricisi m řahid  olunmur. Belə nəticəyə gəlmək olar ki, kiři respondentlər birmənalı rasiyal t f kk r  üstünlük verirlər. Həmçinin, əlavə etmək istərdik ki, riskli qərarların qəbulu kiřil rd n çox qadınlarda təsadüf olunur. Bu da, emosional qərarların nəticəsi kimi qiymətləndirilə bilər. Nəticədən aydın olur ki, rasiyal v  riskli qərar qəbulu cinsi fərqliliklərdən asılı olaraq fərqli řakild  təzahür edir.

T dqiqt n gediřatında ř b nin fəaliyyət səviyyəsinə cins amilinin təsiri dərəcəsini öyrənmək  c n aparılan t dqiqt n nəticələrini ařaęıdaki cədvəl və diaqramlarda təsvirini vermiřik.



Şəkil 3. Cins amili ilə rəhbərlik üslubu arasında əlaqənin göstəricisi

Qadınların 62,5%-i demokratik, 20%-i avtoritar, 12,5%-i isə liberal rəhbərlik üslubuna üstünlük verdiyi halda, kişilərin 40%- i demokrat və liberal, 20% avtoritar rəhbərlik üslublarına üstünlük vermişlər.



Şəkil 4. Cins amili ilə şöbənin fəaliyyət səviyyəsi arasında əlaqənin göstəricisi

Şəkil 4-də qeyd etdiyimiz kimi şöbənin fəaliyyət səviyyəsi qadınların idarə etdikləri kollektivdə 36,7% yüksək, 38,9% orta, 24,3% aşağı, kişilərdə 33,3% yüksək, 40% orta, 26,7% aşağı qiymətləndirilmişdir.

Korrelyasiya təhlili nəticəsində cins amili ilə rəhbərlik üslublarının şöbənin fəaliyyət səviyyəsi arasında əlaqənin nəticələrini aşağıdakı cədvəldə qeyd etmişik.

Cins faktoru ilə rəhbərlik üslubu və şöbənin fəaliyyəti arasında əlaqə

Cədvəl 4.

		Cins	Rəhbərlik üslubları	Şöbənin fəaliyyəti
Cins	Pearson Correlation	1	.216*	-.581**
	Sig. (2-tailed)		.011	.000
	N	130	130	130
*. Korrelyasiya 0.05 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).				
**. Korrelyasiya 0.01 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).				

Göründüyü kimi cins amili ilə rəhbərlik üslubu və idarəetmə arasında əlaqə mövcuddur. Cins amili ilə rəhbərlik üslubu arasında korrelyasiya əmsalı 0.011 olmuşdur və nəzərə alsaq ki, burada $0.011 \leq 0.05$ olduğundan demək olar ki bu iki dəyişən arasındakı əlaqə statistik baxımdan 0.05 səviyyəsində mənalıdır. Şöbənin fəaliyyəti ilə cins dəyişəni arasında da ciddi əlaqə müşahidə edilir və və əldə edilmiş korrelyasiya əmsalı (Sig=0.000) statistik baxımdan 0.01 səviyyəsində mənalıdır.

Qərar qəbulunu tədqiqində yalnız qərarların ümumpsixoloji mahiyyəti deyil, eyni zamanda onu qəbul edən rəhbərlərin fərdi psixoloji xüsusiyyətlərini öyrənmək idarəetmə qərarlarının səmərəliliyə təsir göstərən əsas faktorlardan biridir.

Rəhbərlərin qərar qəbulunun psixoloji xüsusiyyətlərini aydınlaşdırmaq istiqamətində H.Ayzenkin “Şəxsiyyət sorğusu” metodikası əsasında apardığımız tədqiqatın nəticələrinə nəzər salaq:

H.Ayzenkin “Şəxsiyyət sorgusu” metodikası əsasında şöbə müdirlərinin şəxsiyyət və temperament tiplərinin, həmçinin şöbənin illik hesabatına əsasən fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin qarşılıqlı əlaqəsi
Cədvəl 5.

Şəxsiyyət tipləri	Faiz	İllik hesabatə əsasən şöbənin fəaliyyəti		
		Aşağı	Orta	Yüksək
İntroversiya	54,2%	11,4%	17,1%	25,7%
Ekstraversiya	45,7%	2,8%	20%	22,8%
Temperament tipləri				
Sanqvinik	11,4%	0	2,8%	8,5%
Fleqmatik	48,5%	11,4%	14,2%	22,8%
Xolerik	22,8%	2,8%	14,2%	5,7%
Melanxolik	2,8%	0	0	2,8%
Sanqvinik- Fleqmatik	5,7%	0	2,8%	2,8%
Xolerik- Melanxolik	8,5%	0	2,8%	5,7%

Rəhbərlərin 54,2%-i introvert, 45,7%-i isə ekstravert şəxsiyyət tipinin nümayəndələridir. Nəticələrə əsasən, hansı şəxsiyyət tipinin daha da səmərəli idarəetmə qərarlarını verdiklərini müəyyənləşdirmək qəliz məsələdir.

İllik hesabatə əsasən, 25,7%-i introvert, 22,8%-i ekstravert şəxsiyyət tipli rəhbərlərin şöbələri yüksək qiymətləndirilmişdir. Orta nəticəni 17,1%-i introvert, 20%-i ekstravert, aşağı nəticəni 11,4%-i introvert, 2,8%-i ekstravert rəhbərlər göstərmişdir. Rəhbərlər arasında daha çox 11,4%-i sanqvinik, 48,5%-i fleqmatik temperament tiplərinə rast gəlinir. Cədvəl 5-dəki rəhbərlərin temperament tipi ilə şöbələrin idarəetmə fəaliyyəti arasındakı verilən əlaqəyə nəzər yetirək: sanqvinik temperament tipli rəhbərlərin 8,5%-i yüksək, 2,8%-i orta, fleqmatik 22,8%-i yüksək, 14,2%-i orta, 11,4%-i aşağı, xolerik 5,7%-i yüksək, 14,2%-i orta, 2,8%-i aşağı fəaliyyət göstərən şöbələrin rəhbərlərində müşahidə olunmuşdur. Sanqvinik- fleqmatik qarışıq temperament tipinə aid rəhbərlərin 2,8%-i yüksək, 2,8%-i orta; xolerik-melanxolik rəhbərlərin 5,7%-i yüksək, 2,8%-i orta səviyyədə özünü büruzə vermişdir.

Həmçinin, rəhbərlərin narahatlıq, həyəcan, emosional cəhətdən

dəyişkənlik, depressivlik mənasını ifadə edən neyrotizm şkalası ölçülmüşdür. Nəticələrə əsasən, qeyd edə bilərik ki, şöbə müdirlərinin 68,5%-i stabil, 31,4%-i isə qeyri-stabil neyrotizmə malikdir. Rəhbərlərin əksəriyyəti stabil nəticə göstərmişdir. Səmimilik şkalasının nəticələrinə əsasən isə, demək olar ki, 77,1% rəhbər səmimi, 17,1% şəraitdən asılı olaraq səmimi, 5,7% isə qeyri-səmimidir.

Şöbə müdirlərinin rəhbərlik üslubları ilə şöbənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi arasında əlaqənin göstəricisi
Cədvəl 6

Rəhbərlik üslubları	İllik hesabatla əsasən şöbənin fəaliyyəti		
	Aşağı	Orta	Yüksək
Demokratik (60%)	5,7%	14,2%	40%
Liberal (17,1%)	5,7%	11,4%	0
Avtoritar (22,8%)	2,8%	11,4%	8,5%

Rəhbərlərin idarəetmə üslubları ilə şöbələrə fəaliyyəti arasındakı əlaqəni müqayisə edək: demokratiklərdən 40%-i yüksək, 14,2%-i orta, 5,7%-i aşağı, liberallardan 11,4%-i orta, 5,7%-i aşağı, avtoritarlardan 8,5%-i yüksək, 11,4%-i orta, 2,8%-i isə aşağı qiymətləndirilmiş şöbələrə idarəetmə üslubunda əks olunmuşdur. Ən yüksək nəticəni demokratik (40%) rəhbərlik üslubunda idarə olunan şöbələr göstərmişdir.

Rəhbərlik üslubu ilə şöbənin fəaliyyəti arasında əlaqə
Cədvəl 7

		Rəhbərlik üslubları	Şöbənin fəaliyyəti
Rəhbərlik üslubları	Pearson Correlation	1	.349**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	130	130

** . Korrelyasiya 0.01 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).

Rəhbərlik üslubu ilə şöbənin fəaliyyəti arasında ciddi əlaqə var (Sig=0.000) və iki dəyişən arasındakı əlaqə 0.01 səviyyəsində mənalıdır.

Nəticələrdən istifadə edərək, rəhbərlərin temperament tipləri ilə onların idarəetmə üslubları arasındakı əlaqəni təhlil edək:

Rəhbərlərin temperament tipləri ilə onların idarəetmə üslubları arasındakı əlaqənin göstəricisi

Cədvəl 8.

İllik hesabatə əsasən şöbənin fəaliyyəti									
Rəhbərlik üslubları	Demokratik			Liberal			Avtoritar		
Temperament tipləri	Yüksək	Orta	Aşağı	Yüksək	Orta	Aşağı	Yüksək	Orta	Aşağı
Sanqvinik	8,5%	2,8%	0	0	0	0	0	0	0
Fleqmatik	22,8%	8,5%	5,7%	0	2,8%	5,7%	0	2,8%	0
Xolerik	0	2,8%	0	0	2,8%	0	5,7%	8,5%	5,7%
Melanxolik	2,8%	0	0	0	0	0	0	0	0
Sanqvinik– Fleqmatik	2,8%	0	0	0	2,8%	0	0	0	0
Xolerik– Melanxolik	2,8%	0	0	0	2,8%	0	2,8%	0	0

Kollektivin fəaliyyəti yüksək səviyyədə olan demokratik rəhbərlərdən 22,8%-i fleqmatik, 8,5%-i sanqvinik, 2,8%-i melanxolik, 2,8%-i sanqvinik-fleqmatik, 2,8%-i xolerik-melanxolik, liberal üslubda idarəolunan kollektivlərdə yüksək nəticə alınmamış, avtoritar üslubla idarəedənlərin 5,7%-i xolerik, 2,8%-i xolerik-melanxolik temperament tipinə malik rəhbərlərdir.

Nəticədə tədqiqatdan aydın olur ki, liberal və avtoritar rəhbərlik üslubları ilə idarə olunan kollektivlərin fəaliyyəti birmənalı səciyyə daşımır. Lakin fleqmatik temperament tipinə malik demokratik rəhbərlik üslubuna xas şöbə müdirlərinin idarə etdikləri kollektivin fəaliyyəti daha səmərəli şəkildə təşkil olunmuşdur.

Temperament tipi ilə şöbənin fəaliyyəti arasında əlaqə **Cədvəl 9**

		Temprament tipləri	Şöbənin fəaliyyəti
Temprament tipləri	Pearson Correlation	1	-.185*
	Sig. (2-tailed)		.030
	N	130	130
**. Korrelyasiya 0.05 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).			

Əldə edilmiş məlumatın təhlili göstərir ki, temperament tipləri ilə şöbənin fəaliyyəti arasında ciddi əlaqə mövcuddur (Sig=0.03). Korrelyasiya əmsalına nəzərən demək olar ki, iki dəyişən arasındakı əlaqə statistik baxımdan 0.05 səviyyəsində mənalıdır.

İdarəetmənin səmərəliliyinə təsir göstərən digər amilləri araşdırmaq üçün İ.Mayers-Briqqsin “Şəxsiyyətin tipologiyası” metodikasından istifadə edərək eksperimental-psixoloji tədqiqat aparılmışdır.

**İllik hesabatə əsasən şöbənin fəaliyyəti ilə rəhbərin
şəxsiyyət tipləri arasındakı əlaqə**

Cədvəl 10

Şəxsiyyətin tipologiyası	Ümumi göstərici	İllik hesabatə əsasən şöbənin fəaliyyəti		
		Aşağı	Orta	Yüksək
ESTJ	31,4%	2,8%	11,4%	17,1%
ENTJ	11,4%	0	2,8%	8,5%
ISTJ	14,2%	0	2,8%	11,4%
ENFJ	2,8%	0	2,8%	0
ESFJ	8,5%	0	5,7%	2,8%
INTJ	11,4%	0	2,8%	5,7%
INFJ	0	0	0	0
ISFJ	0	0	0	0
ENTP	0	0	0	0
ESTP	0	0	0	0
ENFP	5,7%	2,8%	2,8%	0
ESFP	0	0	0	0
INTP	0	0	0	0
ISTP	2,8%	2,8%	0	0
INFP	8,5%	2,8%	2,8%	2,8
ISFP	2,8%	2,8%	0	0

Cədvəl 10–da rəhbərlərin şəxsiyyətinin tipologiyası və idarə etdikləri şöbələrin fəaliyyət səviyyələri müqayisəli şəkildə təhlil edilmişdir. Alınmış nəticələrə əsasən deyə bilərik ki, 31,4%-i ESTJ (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i aşağı, 11,4%-i orta, 17,1%-i yüksək) 11,4%-i ENTJ (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i orta, 8,5%-i yüksək), 14,2%-i ISTJ (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i orta, 11,4%-i yüksək), 2,8%-i ENFJ (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i orta), 8,5%-i ESFJ (şöbənin fəaliyyəti 5,7%-i orta, 2,8%-i yüksək), 11,4%-i INTJ (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i orta, 5,7%-i yüksək), 5,7%-i ENFP (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i aşağı, 2,8%-i orta), 2,8%-i ISTP (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i aşağı), 8,5%-i INFP (şöbənin fəaliyyəti 2,8%-i aşağı, 2,8%-i orta, 2,8%-i yüksək), 2,8%-i ISFP (şöbənin fəaliyyəti 2,8%) şəxsiyyət tipləri qeydə alınmışdır.

İllik hesabatə əsasən yüksək səviyyədə idarə olunan şöbələrin rəhbərlərinin rəhbərlik üslubu ilə şəxsiyyət tiplərinin qarşılıqlı əlaqəsi
Cədvəl 11.

Rəhbərlik üslubları	Şəxsiyyət tipləri					
	ESTJ	ESFJ	ENTJ	ISTJ	INTJ	INFP
Avtoritar (8,5%)	2,8%	0	5,7%	0	0	0
Demokratik (40%)	14,2%	2,8%	2,8%	11,4%	5,7%	2,8%
Liberal (0)	0	0	0	0	0	0
Ümumi say	17,1%	2,8%	8,5%	11,4%	5,7%	2,8%

Cədvəl 11 – dən göründüyü kimi, demokratik rəhbərlik üslubunda ESTJ (14,2%), İSTJ (11,4%), İNTJ (5,7%), avtoritar üslubda ENTJ (5,7%), liberal üslubda isə şöbənin idarəsi 0-la nəticələnmişdir.

**Şəxsiyyət tipləri ilə rəhbərlik üslubu və şöbənin fəaliyyəti
arasında əlaqə
Cədvəl 12.**

		Şəxsiyyət tipləri	Rəhbərlik üslubları	Şöbənin fəaliyyəti
Şəxsiyyət tipləri	Pearson Correlation	1	.646**	.349**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	130	130	130
*. Korrelyasiya 0.05 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).				
**. Korrelyasiya 0.01 səviyyəsində mənalıdır (2-tailed).				

Şəxsiyyət tipləri ilə rəhbərlik üslubu arasındakı əlaqə əmsalının 0.000 olması göstərir ki, bu iki dəyişən arasında ciddi əlaqə mövcuddur və bu əlaqə 0.01 səviyyəsində mənalıdır. Daha geniş aşağıdakı diaqramda qeyd edilib. Şəxsiyyət tipləri ilə şöbənin fəaliyyəti arasındakı əlaqə əmsalının 0.000 olması da, göstərir ki, bu iki dəyişən arasında ciddi əlaqə mövcuddur və bu əlaqə 0.01 səviyyəsində mənalıdır. Burada qeyd edilməlidir ki, ESTJ, İSTJ şəxsiyyət tiplərində yüksək, ENTJ, ESFJ, İNTJ şəxsiyyət tiplərində orta, digər şəxsiyyət tiplərində isə əsasən aşağı və orta olubdur.

Tədqiqata əsasən, fəaliyyəti, şöbəsi yüksək qiymətləndirilən rəhbərlərin 40%-i demokratik və ESTJ (ekstravert, senzitiv, düşünən, mühakimə edən) 14,2% və ISTJ (introvert, senzitiv, düşünən, mühakimə edən) 11,4% şəxsiyyət tipinə malik rəhbərlər olmuşdur.

Bütünlüklə tədqiqatın nəticələri sübut etdi ki, idarəetmə qərarlarının səmərəliliyi rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri ilə determinasiya olunur.

Apardığımız tədqiqat aşağıdakı nəticələrə gəlməyə imkan verir:

1. Tədqiqatın gedişatında məlum oldu ki, rəhbərin fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri idarəetmə qərarlarının qəbuluna önəmli psixoloji təsir göstərir⁶.
2. Aydın oldu ki, cins və yaş dövrlərindən asılı olaraq qərarların qəbulunda fərqliliklər müşahidə edilir, lakin tam olaraq kollektivin müvəffəqiyyətli idarəsi cins və yaşdan asılı deyil⁷.
3. Müəyyən edildi ki, fleqmatik temperament tipli rəhbərlərin idarə etdiyi kollektiv, şöbə daha effektiv nəticə sərgiləyir⁸.
4. Aparığımız tədqiqat göstərir ki, demokratik rəhbərlik üslubunda idarə olunan kollektiv daha səmərəli fəaliyyət göstərdiyi halda, liberal və avtoritar üslub birmənalı səciyyə daşımır⁹.
5. Nəticələrin təşkilindən belə qənaətə gəlmək olar ki, ESTJ (ekstravert, sensor düşüncə, məntiqi təfəkkür, rasional) şəxsiyyət tipli rəhbərlərin idarə etdikləri şöbələr illik hesabatda əsasən, digərlərinə nisbətən daha müvəffəqiyyətlidirlər¹⁰.

⁶ Байрамова, Ф.А. Значение лидерского управления руководителя в принятии решений// – България: Балканско научно обозрение, «Научен хронограф» ЕООД; – 2019.Т.3, №3(5), – с.43-45

⁷ Bayramova Fatimə//Cins və yaş xüsusiyyətlərinin qərar qəbulunun səmərəliliyinə təsirinin psixoloji cəhətləri// - Bakı Dövlət Universiteti, Psixologiya jurnalı. Bakı:- 2020, - №2,- s.13-23

⁸ Bayramova, F.A. //Psychological aspects of the leader's personality in the process of taking the managerial decisions// – USA:International Scientific Journal Theoretical & Applied Science ISPC Generalization of scientific results,indexed in Thomson Reuters, Philadelphia, –2017. –V.56, – p.233-238

⁹ Байрамова, Ф.А. Значение лидерского управления руководителя в принятии решений// – България: Балканско научно обозрение, «Научен хронограф» ЕООД; – 2019.Т.3, №3(5), – с.43-45

¹⁰ Bayramova, F.A. Psychological factors of the personality typology of the senior management in the process of decision making// USA,Philadelphia,-: International Scientific Journal Theoretical & Applied Science, ISPC Technology and progress, Impact Factor: Thomson Reuters. (indexed in Thomson Reuters), –2017. –V.49, – p.14-20

Problem çərçivəsində apardığımız araşdırmalar həm nəzəri, həm də eksperimental aspektdən müəyyən nəticələrə gəlməyə imkan vermişdir.

- Nəzəri tədqiqat prosesində qərar qəbulunun ümumpsixoloji problemləri, onun idarəetmənin səmərəliliyinə təsirinin psixi prosesləri və xassələri (intuisiya, təcrübə) və s. psixoloji amillərin yeri və rolu təhlil edilmiş, problemlə bu və ya digər dərəcədə bağlı olan psixoloji ədəbiyyat sistemli şəkildə araşdırılmışdır. Tədqiqatın elmi aparatı fəaliyyət və sistemlilik prinsipləri üzərində qurulmuşdur. Nəzəri-konseptual baxışların müqayisəli yönümdə qiymətləndirilməsi göstərdi ki, problem aktuallaşdığı dövrdən bu günə qədər marginal vəziyyətdə qalmaqdadır. Məhz bu aspekt “qərar qəbulu” anlayışının müxtəlif məzmunlu interpretasiyalarına, tədqiqat üsullarının və konseptual ümumiləşdirmələrin məna tutumunun fərqliliyinə yol açan əsas səbəbdir.
- İntuisiya probleminə müxtəlif psixoloji, o cümlədən fəlsəfi yanaşmaların müqayisəli təhlili göstərir ki, intuisiya təfəkkür təcrübəsi bazasında formalaşır və təfəkkürü daha dəqiq və daha məhsuldar istiqamətdə təkmilləşdirir.
- Qrupun qərar qəbulu prosesinə təsir edən amillər çoxluğu kompleks formada araşdırılmış, səmərəliliyə nailolma imkanları və psixoloji xüsusiyyətləri sistemli şəkildə öyrənilmişdir (sosial fasilitasiya, riskə doğru yönəlmə, qrup pol-yarlılığı, motivasiya səviyyəsi və s.).
- Qərar qəbulu prosesinin əsas metodları, üsulları və modelləri tədqiq olunmuş, metod seçiminin əsaslandırma tipi və onun başlıca elementləri sistemli şəkildə araşdırılmışdır. Təhlilin nəticələri göstərir ki, hər bir metod vasitəsilə müəyyən şəraitdən, situasiyanın və həll edilən problemin xarakterindən, qrup üzvlərinin yaxud qərar qəbul edən şəxsin fərdi-psixoloji səciyyəsiindən, sərf olunan vaxtdan (problemin həllinə ayrılan zaman intervalı) və s. asılı olaraq müəyyən üstünlüklər nümayiş etdirmək mümkündür.
- Ümumiyyətlə, belə bir qənaətə gəlmək olar ki, koqnitiv üslub – intellektual qabiliyyətlərin xüsusi növü olmaqla,

problemlərin həllinin tezliyi və düzgünlüyünə nail olma hazırlığını deyil, qərar qəbul edən subyektin (rəhbərin) öz fəaliyyətini təşkil etmə və informasiya emalı proseslərinə nəzarəti həyata keçirmə anlamını daşıyır.

- Hesab edirik ki, problemə klassik baxış qərar qəbulu prosesinin səmərəlilik keyfiyyətinin sistemli şəkildə əks etdirmir və yalnız nəticədən çıxış etməklə qiymətləndirmə aparır. Qərar qəbulu prosesinin modelləşdirilməsinin səmərəliliyi məqsədin parametrlərinin, zaman məsrəfləri və psixoloji ünsürünün funksiyası kimi xarakterizə oluna bilər.
- Apardığımız eksperimental tədqiqatdan məlum oldu ki, I qrupun respondentləri seçim etdikləri zaman daha çox yenilikçi, fərdiyyətçi və situativ, II qrupun respondentləri fərdiyyətçi, yenilikçi, dəbli və mühafizəkar, III qrupun respondentləri fərdiyyətçi, ənənəpərəst, mühafizəkar davranış tiplərini sərgiləmişdirlər. Nəticədə deyə bilərik ki, seçim azadlığı müxtəlif yaş dövrlərində müxtəlif tərzdə sərgilənmişdir. Davranış tipi rəhbərin kollektivi idarəsinə, problemlərin həllinə təsir göstərir.
- Müxtəlif yaş dövrlərində rəhbərlik üslubları faiz baxımından fərqli qiymətləndirilsə də, demokratik rəhbərlik üslubu hər üç yaş qrupunda yüksək nəticə əldə etmişdir. Şöbənin fəaliyyət səviyyəsi isə I qrup (67,8%) və III qrupa (71,5%) nisbətən II qrup (75%) yüksək qiymətləndirilmişdir.
- Əlbəttə, bütün sahələrdə innovativ qərarların verilməsi, yeniliyə meyil etmək səmərəli qərarların reallaşmasına imkan yaradacaqdır. Yaş dövrü kollektivin idarəsinə, problemlərin həllinə təsir göstərir. Sözsüz ki, yaş dövrlərində fərqliliklər nəzərə çarpır, lakin bu o demək deyil ki, daim innovativ qərarlar kollektivin səmərəli fəaliyyətinə müsbət təsir göstərəcəkdir. Situasiyadan asılı olaraq problemin həlli mahiyyəti dəyişə bilər. Davranış tipləri bilik, təcrübə, bacarıq və koqnitiv xüsusiyyətlərlə vəhdət halında olduqda effektiv nəticələrə gətirib çıxarır.
- Cinsi amildən asılı olaraq qərarların rəasional, yoxsa emosional tərzdə qəbul edildiyini müəyyənləşdirmək məqsədi ilə

aparılan psixoloji eksperimentin nəticəsindən aydın oldu ki, qərar qəbulu zamanı zərif cinsin nümayəndələri riskli addımlar atmaqdan daha çox rasionallıq (47,2%) qərar qəbul etməyə meyillidirlər. Kişi respondentlər isə birmənalı olaraq rasionallıq (52,1%) təfəkkürə üstünlük verirlər. Riskli qərarların qəbulu kişilərdən çox qadınlarda təsadüf olunur. Nəticədən aydın olur ki, rasionallıq və riskli qərar qəbulu cinsi fərqliliklərdən asılı olaraq fərqli şəkildə təzahür edir. Cins amilinə nəzərən demokratik rəhbərlik üslubu qadınlarda (62,5%) kişilərə (40%) nisbətən yüksək qiymətləndirilmişdir. Cinsi fərq rəhbərlik üslublarında əsaslı nəticə əldə etmişdir. Aydın ki, cins amilinin qərar qəbuluna təsiri böyükdür. Cinsi fərqləri nəzərə alaraq deyə bilərik ki, qadınların idarə etdiyi kollektiv (36,7%) kişilərin (33,3%) idarə etdiyi kollektivdən fərqlənir. Lakin demək olmaz ki, tam olaraq idarə olunan kollektivin müvəffəqiyyəti cinsdən asılıdır.

- Rəhbərlərin temperament tipi ilə şöbələrin idarəetmə fəaliyyəti arasındakı əlaqəyə nəzər yetirək: Sanqvinik temperament tipli rəhbərlər 8,5%-i yüksək, 2,8%-i orta səviyyədə fəaliyyət göstərən şöbə müdirləridir. Aşağı nəticə sanqvinik temperament tipli rəhbərlərdə aşkar olunmamışdır. Fleqmatik temperament tipli isə 22,8%-i yüksək, 14,2%-i orta, 11,4%-i isə aşağı, xolerik temperament tipli rəhbərlərin 5,7%-i yüksək, 14,2 %-i orta, 2,8%-i aşağı fəaliyyət göstərən şöbələrin rəhbərlərində müşahidə olunmuşdur. Melanxolik temperament tipli (2,8%) rəhbərin idarə etdiyi şöbənin illik fəaliyyəti yüksək dəyərləndirilmişdir. Müəyyən edildi ki, fleqmatik temperament tipli rəhbərlərin idarə etdiyi kollektiv, (şöbə) daha effektiv nəticə sərgiləyir.
- Tədqiqatdan aydın olur ki, liberal və avtoritar rəhbərlik üslubları ilə idarə olunan kollektivlərin fəaliyyəti birmənalı səciyyə daşıyır. Lakin fleqmatik temperament tipinə malik demokratik rəhbərlik üslubuna malik şöbə müdirlərinin idarə etdikləri kollektivin fəaliyyəti daha səmərəli şəkildə təşkil olunmuşdur.
- İdarəetmə sferasında rəhbərin idarəetmə qərarlarının

səmərəliliyi onun şəxsi keyfiyyətləri ilə uzlaşır. Nəticələr əsasında belə qənaətə gəldik ki, şöbə müdirləri arasında fəaliyyəti ən yüksək olan ESTJ – şəxsiyyət tipidir. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, ESTJ – (ekstravert, sensor düşüncə, məntiqi təfəkkür, rəasional) şəxsiyyət tipinə malik rəhbərlər realist, inzibatçı, idarəetmə bacarığına malik olurlar. Əməksevər, sosial mühitə dərhal adaptasiya olan bu şəxsiyyət tipi başladığı işi sona çatdırmağın tərəfindədir. Fəaliyyətə başlamazdan öncə onu planlaşdırır, praktik fəaliyyətə daha çox üstünlük verir, o cümlədən həyata, baş verən hadisələrə realistik yanaşırlar.

Dissertasiyanın əsas müddələri müəllifin aşağıdakı **məqalə** və **tezislərində** öz əksini tapmışdır:

1. İstehlakçının seçim üstünlüyünün psixoloji xüsusiyyətləri\ Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XIX respublika elmi konfransının materialları (7-8 aprel 2015-ci il). II cild. Bakı: “İqtisad Universiteti” nəşriyyatı – 2015. – s.231-233.
2. İntuisiyanın qərar qəbulunda rolunun psixoloji xüsusiyyətləri/ Gənc tədqiqatçıların IV beynəlxalq elmi konfransı, Qafqaz Universiteti, 29–30 Aprel 2016, Bakı, Azərbaycan: – s.1564-1565.
3. Qərar qəbulunda istehlakçı davranışının psixoloji xüsusiyyətləri //AMEA – İqtisadiyyat İnstitutu, “Elmi əsərlər”. Bakı: 2016. – №6, – s.167-173.
4. Qərar qəbulu xüsusiyyətlərinin koqnitiv üslub təsiri//Bakı Dövlət Universiteti, Psixologiya Jurnalı. Bakı: – №4, – 2016. – s.22-33.
5. Şəxsiyyətin qərar qəbulunda rəasional təfəkkürün rolu//Bakı Dövlət Universiteti, Psixologiya jurnalı. Bakı: 2016. – №3, – s.13-21.
6. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna təsir edən psixoloji faktorlar// Bakı Dövlət Universiteti, Psixologiya jurnalı. – Bakı: 2017. –

№2, – s.3-11.

7. Qrup qərarlarının səmərəliliyinə təsir göstərən psixoloji amillər// Bakı Dövlət Universiteti, Psixologiya jurnalı. Bakı: 2017. – №1, – s.27-37.
8. Qərar qəbulu prosesində motivasiya və risk amilinin psixoloji mahiyyəti// Elmi Əsərlər (psixologiya elmləri üzrə), Azərbaycan Respublikası Təhsil Problemləri İnstitutu. Bakı:– 2017. – cild 84, №5, – s.125-128.
9. Психологические особенности воздействия стиля управления на управленческие решения// Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України з психології на підставі Наказу МОН України від 4 липня 2014 року № 793 (додаток № 8), Херсонський державний університет, – 2017. – с.25-29.
10. Psychological factors of the personality typology of the senior management in the process of decision making// International Scientific Journal Theoretical & Applied Science, ISPC Technology and progress, Impact Factor: Thomson Reuters. (indexed in Thomson Reuters) Philadelphia, USA: – 2017.- vol.49, – p.14-20.
11. Psychological aspects of the leader's personality in the process of taking the managerial decisions// International Scientific Journal Theoretical & Applied Science ISPC Generalization of scientific results, Philadelphia, USA: – 2017. – vol.56, – p.233-238.
12. Значение лидерского управления руководителя в принятии решений// Балканско научно обозрение. 2019. – №3, – с. 43-45.
13. Методы и средства исследование феномена принятия решений// Advances in Science and Technology» XXI Международная научно-практическая конференция, 15.06.2019-15.06.2019, – с. 152-154.

14. Rəhbərin idarəetmə qərarlarına liderlik üslubunun təsirinin əhəmiyyəti// Elmi Əsərlər (psixologiya elmləri üzrə), Bakı: – 2019. – s.109-113.
15. Cins və yaş xüsusiyyətlərinin qərar qəbulunun səmərəliliyinə təsirinin psixoloji cəhətləri// Psixologiya jurnalı. Bakı:2020, - №2,- s.13-23



Dissertasiyanın müdafiəsi 29 noyabr 2024-cü il tarixində saat 12⁰⁰-da Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Bakı Dövlət Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.43 Dissertasiya şurasının bazasında yaradılmış BFD 2.43 Birdəfəlik dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1148, Akademik Zahid Xəlilov küçəsi, 33, e-mail: info@bsu.edu.az

Dissertasiya ilə Bakı Dövlət Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Dissertasiya və avtoreferatın elektron versiyaları Bakı Dövlət Universitetinin (<http://bsu.edu.az/>) rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 24 oktyabr 2024-cü il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 08.10.2024
Kağızın formatı: 60×84 1/16
Həcm: 43083
Tiraj: 100