

VƏFA RƏCƏBLİ  
Bakı Dövlət Universiteti,  
Fəlsəfə kafedrasında baş laborant  
e-mail: vefa\_shems@mail.ru

## «TƏŞKİLATDAXİLİ KONFLİKTLƏR VƏ ONLARIN YARANMA SƏBƏBLƏRİ»

**Açar sözlər:** kollektiv, effektiv idarəetmə, tənzimləmə.

**Ключевые слова:** коллектив, эффективное управление, регулирование.

**İngiliscə:** collective, effective management, regulation.

Müasir dövrdə konfliktlərin digər səpkiləri ilə yanaşı kollektivdaxili növünün araşdırılması da yüksək aktuallıq kəsb edir. Cəmiyyətdə hər bir təşkilat müəyyən məqsədə nail olmaq üçün yaradılır və insanları onun reallaşması istiqamətində birləşdirir. Kollektivdə təmsil olunan fərdlərin maraq və məqsədləri öz aralarında müəyyən qədər fərqlənsə də, ümumilikdə tama tabe vəziyyətdə olur. Bu isə o deməkdir ki, hər bir təşkilat öz üzvlərinin davranış və fəaliyyətlərinə müəyyən tələblər verir. Çünki onlar artıq – «müəyyən məqsəd üçün insanların birgə fəaliyyətindən ibarət formal birlik» olan əmək kollektivinə daxildirlər (1; səh.91). Kollektiv fəaliyyətdə iştirak zamanı hər bir insan ətrafdakıların mənafələrini nəzərə almalı və ümumi tələblərə uyğunlaşmalıdır.

Bütövlükdə götürdükdə, təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyi və qarşıdakı məqsədlərə nailolma səviyyəsi idarəetmə subyektinin (rəhbərin) idarə etdiyi obyektə, yəni həmin kollektiv ilə birlik yarada bilməsi dərəcəsindən çox asılıdır. Buna görə də normal rəhbər idarə etdiyi kollektivdə münaqişə vəziyyətlərini neytrallaşdırmağa və kollektivdaxili həmrəyliyi möhkəmləndirməyə, beləliklə də, idarə etdiyi kollektivdə sağlam psixoloji iqlim formalaşdırmağa cəhd göstərir.

Həqiqətən də, hər hansı bir təşkilati kollektivdə psixoloji iqlim münbitdirsə, rəhbər-tabe olanlar, tabe olanların özləri arasında münasibətlər normaldırsa, burada fəaliyyətin müsbət nəticələrindən danışmaq mümkündür. Lakin realıqda bu və ya digər dərəcədə konflikti olmayan kollektiv tapmaq qeyri-mümkündür. Təşkilatlardakı hər bir qrupun, hər bir fərdin istər ümumi, istərsə də şəxsi mənafeyi, məqsədi vardır. Buna görə də həmin məqsədlərə çatmaq üçün resurslar yetərinə olmayanda bunları artırmaq uğrunda mübarizə qaçılmaz olur. Sonuncu iş çox vaxt münaqişələrlə, ixtilaflarla nəticələnir. Bundan başqa hər hansı bir kollektivdə çalışan işçilər (istər rəhbər, istər tabe olan) öz xarakter və fərdi keyfiyyətlərinə görə bir-birindən fərqlənirlər. Sözsüz ki, buna uyğun olaraq hər kəs mövcud vəziyyəti öz bildiyi kimi dərk edir və bu vəziyyətdən çıxmaq üçün özünəməxsus yollar arayır. Və ya hər hansı bir məsələnin müzakirəsi zamanı adətən, kollektivin üzvləri çox az hallarda bir-biri ilə razılaşırlar. Belə qeyri-formal vəziyyətlərdə razılığa gəlməyən tərəflər kollektivdaxili münaqişə situasiyası yaradırlar. Bununla əlaqədar çox zaman rəhbərlik münaqişə edən iki tərəf arasında qalır, yaxud özü də həmin münaqişənin iştirakçısına çevrilir. Lakin hər halda onun əsas vəzifəsi münasibətləri tarazlamaq, idarə etmək və barışıq yaratmıqdır. Hesablamalar göstərir ki, kollektivin rəhbərliyi hər gün öz iş vaxtının 20 % - ni bu cür münaqişələrin həll olunmasına sərf edir.

Qeyd olunmalıdır ki, kollektivdaxili münaqişələri müvəqqəti və təsadüfi hal kimi qiymətləndirmək doğru olmazdı. Əslində onlar müəyyən funksiyalar yerinə yetirir. Konfliktlərin funksiyalarına münasibətdə elmi ədəbiyyatda fərqli yanaşmalar vardır. Məsələn, Teylor və Veber konfliktlərdə dağıdıcı tərəfi əsas götürür və onların təşkilatların həyatından tamamilə azad olunması yollarını göstərməyə cəhd etmişlər. Lakin bu arzunu praktikada tam həyata keçirmək demək olar ki, qeyri-mümkündür. Başqa bir mövqeyi ifadə edən, mahiyyətə biheviarist Zimmel və onun tərəfdarları belə qənaətə gəlmişlər ki, təşkilatdaxili konfliktlər onun perspektivləri üçün konstruktiv xarakter daşıya bilər. Burada hər şey konfliktlərin nə cür idarə olunmasından asılıdır. Onların fikrincə,

dağıdıcılıq əlamətləri əsasən iki halda mümkündür; ya konflikt olduqca azdır, ya da həddindən-artıq çoxdur. Birinci vəziyyətdə konflikt o qədər də nəzərə çarpmır və adekvat həll yollarını tapmaq çətinlik törədir. Konfliktin həddindən-artıq çox olması isə tərəflər arasında kəskin düşmənçiliyə və müharibəyə səbəb ola bilər. Bu, münaqişəli tərəflərin daim stress altında qalmaları ilə müşayiət olunur. Nəticədə, kollektivdə birliyin və mənəviyyatın getdikcə azalması və nəhayət, dağılması halı baş verə bilər.

Ümumiyyətlə, təşkilatda işin təbiəti elədir ki, o işçilərin rəhbərlərin iradəsinə tabe olmalarını tələb edir. Bu, həm də onlar arasındakı münasibətlərə aiddir. Rəhbər öz tabeçiliyində olanlara görəcəyi işi ilə əlaqədar göstəriş verir və onun icrasını tələb edir. Qarşı tərəf öz fəaliyyətini buna uyğun qurmalıdır. Yəni, burada vəhdətlik prinsipi pozularsa, konfliktlərin baş verməsi ehtimalı artır. Bundan başqa, hətta ən nəhəng təşkilatlarda lazım olan resurslar kifayət qədər olmur. Rəhbərlik təşkilatın öz məqsədlərinə daha effektiv nail olması üçün maddi, maliyyə, insan və s. resursları necə bölüşdürmək haqda qərar verməlidir. Bu qərarın konkret nəyə aid olmasına varmadan insanlar həmişə daha artıq əldə etmək istəyirlər. Buna görə də resurslar məhdud olduğundan iş yerlərinin, maliyyə vəsaitlərinin və avadanlıqların bölüşdürülməsi ilə bağlı konfliktlər yarana bilər. Deyilənlərdən əlavə, təşkilatda məsuliyyət, yaxud səlahiyyətlə bağlı münaqişələr də mövcud olur. Ayrı-ayrı fərdlər və ya qruplar müəyyən vəzifə borcunun yerinə yetirilməsi üçün kimin məsuliyyət daşdığına, yaxud istiqamət vermək üçün səlahiyyətin kimin əlində olduğuna əmin olur, ya da buna şübhə ilə yanaşır. Belə hallarda tərəflərdən biri digərindən məsuliyyətlik tələb edə, yaxud onun əməli ilə razılaşmır. Təşkilatda «fərqləndirmə» məsələsi də müəyyən konfliktə gətirir. Həmin amil fərdlərin və qrupların iş və vəzifələrinin bölgüsünə aiddir. Fərdlər öz qruplarının norma, dəyər və təcrübələrinə müvafiq olaraq sosiallaşır. Sonradan onların digər təşkilatın üzvlərini qavraması dəyişilir. Başqa sözlə onlar özgə üzvlərin daha az dəyərə malik, səriştəsiz olduğunu iddia edə bilər. Bu zaman öz qrupunu tərifləməyə meyl artır. Odur ki, təşkilatda fərqləndirmənin güclənməsi konflikt situasiyalarına imkan yaradır, «biz və onlar» münasibətlərinin inkişafına təkan verir (2; səh. 48). Kollektivdə məqsədlərin müxtəlifliyi də münaqişə üçün qida verir. Təşkilatlar ixtisaslaşdıqca və bölmələrə ayrıldıqca sözügedən qəbildən olan münaqişələr özünü göstərir. Çünki bölmələr özləri öz məqsədlərini müəyyənləşdirə bilər və ümumilikdə, təşkilatın məqsədindən daha çox öz bölməsinin məqsədinə nail olmağa çalışır. Təsəvvür və dəyər müxtəlifliyi də təşkilatda konflikt yarada bilər. Hər kollektiv üzvlərinin mövcud situasiya haqda təsəvvürü müəyyən məqsədə çatmaq arzusundan asılıdır. Bəzən insanlar yaranmış vəziyyətə obyektiv qiymət vermək əvəzinə, elə bir alternativ vəziyyətə üstünlük verirlər ki, o qrup üçün əlverişli şəraitin olmasına və şəxsi tələbatın ödənməsinə əminlik yaradır. Dəyərlərin müxtəlifliyi də konfliktin geniş yayılmış səbəblərindəndir. Məsələn, tabe işçi hesab edir ki, onun öz fikrini ifadə etməyə həmişə hüququ çatır, digər tərəfdən rəhbər işçi də düşünür ki, onun tabeliyində olanlar yalnız ondan bu haqda soruşduqda öz rəyini bildirməli, yalnız verilmiş göstərişə əməl etməlidir. Təşkilatda konfliktin digər səbəbi düzgün ötürülməmiş informasiya hesab olunur. Əslində dezinformasiya konfliktin katalizatoru rolunu oynayır. Nəticədə, ayrı-ayrı işçilər və ya qruplar vəziyyəti düzgün başa düşə, digərlərinin baxışlarını dəqiq anlaya bilmir. Əgər təşkilatın rəhbəri funksiyalarını dəqiq işləyib hazırlamırsa və bu haqda onlara məlumat verə bilmirsə, onda problemlər (konflikt) daha da kəskinləşir.

Qeyd edək lazımdır ki, əmək kollektivinin üzvləri eyni zamanda bir neçə münasibətlər sistemində qarşılıqlı təsirdə olurlar. Bu əsasən təşkilatda bir neçə alt sistemin paralel fəaliyyət göstərməsindən irəli gəlir. Həmin altsistemlərə nəzərən yaranan konfliktləri və onların səbəblərini aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

*Birincisi, təşkilati-texnoloji konfliktlər:* onlar bir tərəfdən işçilərin formal təşkilati başlanğıcdan narazılığı nəticəsində, digər tərəfdən isə əmək kollektivi üzvlərinin real davranışı üzündən yarana bilər. Onların sırasında daha xarakterik mövqe ilə bağlı konfliktlər daha səciyyəvidir. Sonuncular işçilərin rolları və funksional mövqələrin ziddiyyətliyi ilə şərtlənirlər. «Mövqe konfliktinin əsasında təşkilat işçilərinin və müxtəlif bölmələrin məqsəd və maraqlarının obyektiv ziddiyyəti durur» (3; səh.304). Adətən, təşkilatda işçilərin bir hissəsi innovativ dəyişikliklər edilməsində maraqlı olur, digər hissəsi isə istehsaldakı mövcud münasibətləri müdafiə edir. Bu məhz mövqe konfliktidir.

*İkincisi, təşkilatın sosial-iqtisadi sistemindəki konfliktlər:* Təşkilatın məqsədi üçün çalışmaqla yanaşı hər bir işçi hər şeydən əvvəl öz şəxsi məqsədlərini, əsasən sosial-iqtisadi məqsədlərini güdür. Bu baxımdan olan fərqlər müəyyən konfliktlər yaradır. Sonra təşkilatın bölmələri və əmək kollektivinin ayrı-ayrı üzvləri arasında resurs və maliyyə bölgüsü də konfliktlərin yaranma səbəbidir. Belə konfliktlərin bəzi konkret səbəblərini nəzərdən keçirək: əmək haqqının gecikdirilməsi və ya verilməməsi; əmək haqqının ödənməsi tariflərinin aşağı düşməsi; stimullaşdırmanın qeyri-təkmil sistemi; təşkilat rəhbəri tərəfindən maliyyə-iqtisadi fəaliyyətdə buraxılan səhvlər; əmək haqqı və inkişaf fondu arasında resurs və maliyyənin bölgüsündə qeyri-balanslıq. Sonuncu halda işçilər çalışırlar ki, əmək fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən gəlir bölgü məqsədilə maksimum istifadə edilsin, rəhbərlər isə fondun artırılmasında maraqlı olurlar.

*Üçüncüsü, inzibati-idarəetmə sistemindəki konfliktlər.* Təşkilatın inzibati-idarəetmə sistemi həm daxili (idarə edənə idarə olunan arasında, bölmələr, qruplar, fərdlər arasında və s.), həm də xarici (istehlakçılarla istehlakçılar, sifarişçilər arasında və s.) konfliktlərin idarə edilməsinin mühüm mexanizmidir. Daxili konfliktlərin yaranması, həlli və nəticələri əsasən təşkilatın idarəetmə metodlarından asılıdır. İki əsas idarəetmə tipi mövcuddur: avtoritar və demokratik. Avtoritar istehsaldakı bütün münasibətlərin sərt rəsmiliyini ifadə edir, demokratik özünü-təşkilatlandırma və özünü-tənzimləmə üçün geniş meydan açır. İdarəetmənin konkret tipi təşkilatın özünün növündən və məqsədlərindən, həm idarə edənlərin, həm də idarə olunanların sosiomədəni xüsusiyyətlərindən, xarici şəraitdən çox asılıdır.

*Dördüncüsü, təşkilatda sosial-psixoloji münasibətlər sistemi ilə əlaqədar konfliktlər.* Təşkilatda insanların qarşılıqlı təsiri formal münasibətlərlə bitmir. İstənilən sosial təşkilatda qeyri-formal əlaqə və münasibətlər sistemi formalaşır. Qeyri-formal təşkilatda insanların birləşməsinin əsasında qarşılıqlı maraqlar durur, üzvlüyün əsas prinsipi – seçim azadlığıdır. Formal sistemdə insan hər şeydən əvvəl təşkilatın məqsədinə istiqamətlənmiş müəyyən funksiyanın icraçısıdır. Qeyri-formalda isə insan öz şəxsi məqsədləri, maraqları və dəyərləri ilə bir şəxsiyyət kimi çıxış edir. Buna görə də qeyri-formal təşkilatda konfliktlər insanların sosial-psixoloji xüsusiyyətləri ilə şərtlənir.

Sosial-psixoloji münasibətlər sistemində cərəyan edən konfliktlərdən ən geniş yayılanı rollar konfliktidir. Təşkilatda hər bir şəxsin öz rolu vardır. Burada rəhbərin rolu – təşkilatın idarə edilməsi funksiyalarının daxil olduğu rəsmi roldur (4; səh. 62). İstər rəhbər, istərsə də tabe olan, öz rolunu uğurla icra etməlidir. Çünki əks təqdirdə bu, əməkdaşların narazılığına, konfliktlərin yaranmasına səbəb ola bilər. Lakin bütün hallarda rolun uğurlu icrası mümkün olmur; ya rolla şəxs arasında, ya rolun öz daxilində, ya da bir neçə rol arasında ziddiyyət meydana çıxır. Bu zaman şəxslə rol arasındakı konflikt (fərdin şəxsiyyəti ilə rol ilə bağlı ümidləri arasında), roldaxili konflikt (verilmiş rolu yerinə yetirməklə bağlı ziddiyyətli ümidlərdən, rolun həddən-artıq yüklənməsindən irəli gəlir), eyni zamanda icra olunan iki və daha artıq rollararası konflikt (işlə bağlı və işdən kənar rollar bu qəbildən konflikt hesab edilə bilər) yarana bilər. Bu məsələyə (rollar konfliktinə dair) Amerika psixoloqu, transakt analiz konsepsiyasının yaradıcısı E. Bernin sözləri ilə yekun vursaq yerinə düşər: «Konflikt – insanın özünə məxsus olmayan rolu icra etdikdə yaranır» (5; səh. 198).

Maraq və məqsəd müxtəlifliyi formal və qeyri-formal qruplar arasındakı konfliktlərin də yaranma səbəblərindəndir. Formal və qeyri-formal münasibətlər sistemi arasındakı konfliktlər eyni şəxsin müxtəlif sistemdə tutduğu status-rol mövqeləri arasındakı fərqlərdən irəli gəlir (6; səh.220). Məsələn: qeyri-formal qrupun lideri formal təşkilatda sırayı işçi ola bilər, təşkilatın rəhbəri qeyri-formal qrupda sırayı üzv ola bilər. Sabit qruplarda belə hal ziddiyyətlərə gətirmir və hətta şəxsiyyətlərarası işgüzar münasibətlərin möhkəmlənməsini təmin edir. Lakin qeyri-sabitlik şəraitində bu, konflikt mənbəyidir. Formal və qeyri-formal münasibətlər sistemi arasındakı istənilən konflikt qeyri-formal lider və təşkilat rəhbərinin simasında öz təcəssümünü tapır. Liderin rolu qrup maraqlarının və qrup birliyinin müdafiəsindən ibarətdir. Liderdən fərqli olaraq təşkilat rəhbəri təşkilatın məqsədlərinə xidmət edir. Buna görə də qeyri-formal qrupun üzvü ilə idarə arasında yaranan konfliktə qrup öz üzvünü müdafiə edərsə, onda bu qlobal ziddiyyətə çevrilə bilər. Çox zaman qeyri-formal qruplar hesab edirlər ki, əgər rəhbər onlara qarşı ədalətsiz mövqe tutursa, onda məhsuldarlığı,

işin effektivliyini azaltmaq yolu ilə onunla haqq-hesab çəkmək lazımdır. Bu vaxt onlar dərk etməzlər ki, bununla onlar təkcə rəhbərə yox, həmçinin özlərinə, öz gəlirlərinə böyük ziyan vururlar.

İdarəetmə prosesində yaranan konfliktlərin həlli, idarə edilməsi və tənzimi onların doğurduğu nəticələrlə birbaşa bağlıdır. Yəni, konfliktlər elə nəticə ilə çıxış edə bilirlər ki, bu zaman onların həlli, idarəsi və tənzimi arasında fərqlər meydana çıxar. Konflikt qrup fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması ilə nəticələnirsə funksional, əksinə, qrup fəaliyyətinə maneçilik törədirsə, disfunksional hesab edilir.

Əlbəttə, əslində konfliktin konstruktiv ola biləcəyi halları güman etmək çox vaxt çətin olur. Lakin belə halların olması artıq faktır. Əgər konflikt qəbul edilən qərarları təkmilləşdirməyə kömək edirsə, yaradıcılıq və yeniliyi stimullaşdırırsa, qrup üzvləri arasında maraq və hər şeyi bilməyi həvəsləndirirsə, çətinlikləri azalda və gərginliyin aşağı olduğu bir mühitin yaranmasını təmin edirsə, özünü təkmilləşdirmə ab-havasını yaradırsa, deməli, konstruktiv (funksional) mahiyyətlidir. Yəni, konfliktin bütün məqamları qərarların qəbulunda nəzərə alındıqda konflikt çıxarılan qərarların keyfiyyətini artırma bilər; qrupun innovasiyalara meyilliyini inkişaf etdirə bilər; qrupda gərginliyi azaldaraq sağlam psixoloji iqlim yarada bilər; qrupun dəyişikliyə uyğunlaşmasını təmin edə bilər və s. Bütövlükdə isə konfliktlərin təşkilatların idarə edilməsi prosesində pozitiv rolundan danışdıqda aşağıdakıları sadalamaq məqsədəuyğundur: I. Təşkilat üzvlərinin adaptasiya və sosiallaşması; II. Gərginliyin azalması və mühitin sabitləşməsi; III. Təşkilatda yeni qüvvənin meydana çıxması; IV. Gizli çatışmazlıqların üzə çıxması; V. İnformasiya proseslərinin fəallaşması; VI. Ümumi problemlərin həlli üçün qrupun birləşməsi.

Əgər konflikt idarə edilmirsə və ya qeyri-effektiv idarə edilirsə, onda o, disfunksional nəticələrə, yəni, məqsədlərə nail olmağa mane olan şəraitin formalaşmasına səbəb ola bilər. Əlbəttə, müxtəlif disfunksional konfliktlərin qrup effektivliyinə mənfi təsirləri bir çox tədqiqatlarda təsdiq edilmişdir. Arzu edilməz nəticələr arasında kommunikasiyanın genişlənməsini, qrup bütövlüyünün zəifləməsini və qrup məqsədlərinin üzvlər arasında daxili mübarizənin üstünlüyünə tabe edilməsini və s. göstərmək olar. Ümumilikdə isə idarəetmə prosesində yaranan konfliktlərin aşağıdakı mənfi rollarını qeyd edə bilərik: I. Opponentlər arasında gərginliyin, düşmənçiliyin kəskinləşməsi; II. Konfliktli tərəflər arasında ünsiyyətin məhdudlaşması; III. Neqativ əhval nəticəsində əməyə motivasiyanın aşağı düşməsi, yaranan problemlərin müsbət həllinə inamsızlıq; IV. Diqqətin konfliktə yönəlməsi ilə əlaqədar işdən yayınma hallarının artması; V. Kadrlar axıcılığı, əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsi; VI. Rəqabətin ifrat dərəcəyə çatması.

Əslində, funksional və disfunksional nəticələrin belə ayrılması şərti xarakter daşıyır. Çünki təşkilatın idarə edilməsi prosesində yaranan hər hansı bir konflikt ona eyni zamanda həm müsbət, həm də mənfi təsir edə bilər. Məsələn: tutaq ki, rəhbərlə tabe olan arasında konflikt baş verib. Bu konfliktə günahkar rəhbərdir; bu tabe olanın qələbəsi ilə tamamlanır. Nəticəyə diqqət etdikdə görürük ki, o özündə həm funksionallığı, həm də disfunksionallığı ehtiva edir. Yəni, aydın olur ki, o bir tərəfdən təşkilatda qruplaşmalar yaradır, gərginliyi artırır, müəyyən mənada əmək məhsuldarlığını aşağı salır, digər tərəfdən isə səriştəsiz rəhbəri idarəetmə prosesindən uzaqlaşdırır, yeniliklərə meyli gücləndirir.

Beləliklə, bütün deyilənlərdən belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, təşkilatlarda yaranan konfliktlərin hər birinin özünəməxsus rolu vardır. Bu rol konfliktin mənbəyindən, törənmə səbəblərindən, iştirakçılarının davranış strategiyası və taktikasından, onun nə cür idarə edilməsi, tənzimlənməsi və həllindən çox asılıdır. Təşkilati fəaliyyətdə əsas vəzifələrdən biri məhz istənilən növ konfliktin inkişaf və nəticə imkanlarını proqnozlaşdırmaqdan ibarətdir. Yəni, təşkilatı idarə edən şəxs vaxtında konfliktlərin qarşısını almağı, artıq yaranmış konfliktləri düzgün idarə və həll etməyi, güc və zor tətbiqi ilə deyil, sülh yoluna aradan qaldırmağı bacarmalıdır. Çünki bütün bunlar təşkilatın fəaliyyətində, onun məqsədlərinin reallaşmasında öz izini qoyur.

### İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Москва: Владос, 1999. 378 с.
2. Münaqişə və sülh quruculuğu; problemə giriş. İngilis dilindən çevirəni: prof. K.Əzimov (Müntəxəbat). Bakı: Polygraphic production, 2003. 283 s.
3. Энциклопедический социологический словарь. Российская академия наук. Институт социально-политических исследований. Общая редакция академика РАН Осипова Г.В. Москва: 1995. 939 с.
4. Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. Москва: 1987. 366 с.
5. Розанова В.А. Психология управления. Москва: ЗАО “Бизнес-школа” “Интел-Синтез”, 1999. 364 с.
6. Анцупов А.Я.; Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2000. 551 с.

**РАДЖАБЛИ ВАФА**

*Бакинский Государственный Университет*

*e-mail: vefa\_shems@mail.ru*

#### «ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ»

В.З.Раджабли в статье анализирует понятие «внутриорганизационные конфликты» и его основные виды. Она подчеркивает что, для правильного управления, урегулирования и решения внутриорганизационных конфликтов, в первую очередь нужно проанализировать причины их возникновения. Только в этом случае, речь пойдет о эффективном функционировании организации и о высоком уровне достижения поставленной цели.

**RAJABLI VAFA**

*Baku State University*

*e-mail: vefa\_shems@mail.ru*

#### “INTRA – ORGANIZATION CONFLICTS AND THE REASONS OF BEGINNING”

In der article V Z Rajabli is analising the conception of “intra-organization” conflicts and its main forms. She underlines that for correctly control regulation and determination of “intra-organization” conflicts in the first place we must understand the reasons of beginning. Only by this way we can talk about effective functianing of organization and high standard of goal achievement.

*Rəyçilər: t.e.d. Z.Hacıyev, t.e.d. İ. Zeynalov.*

*Bakı Dövlət Universitetinin Fəlsəfə kafedrasının 02 aprel 2011-ci il tarixli iclasının qərarı ilə çapa məsləhət görülmüşdür (protokol № 08)*