YER VƏ İNSAN Beynəlxalq multidisiplinar elmi-nəzəri jurnal
International multidisciplinary scientific - theoretical journal
01 (25) 2026 (səh./p. 57-64)

UOT 316

DOI:10.30546/25194011.2026.101.6.1.143

MÜƏSSİSƏLƏRDƏKİ MÜNAQİŞƏLƏRİN SOSİAL-PSİXOLOJİ VƏZİYYƏTƏ TƏSİRİ

ZEYNƏDDİN ŞABANOV
*AMEA Fəlsəfə və Sosiologiya İnstitutu,
fəlsəfə üzrə fəlsəfə doktoru, dosent*

E-mail: zeynaddin.shabanov@gmail.com

AZƏR MUSTAFAYEV
*Bakı Dövlət Universiteti,
psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru, dosent*

E-mail: azer.mustafaev.60@mail.ru

XÜLASƏ

Məqalədə müəssisələrdə baş verən münaqişələrin insanların sosial-psixoloji vəziyyətinə təsiri, cəmiyyətdə gərginliyə səbəb olması təhlil edilir. Bildirilir ki, münaqişələr fərdlərin psixoloji durumunda gərginlik və emosional qeyri-sabitlik yaradır, onların uzunmüddətli təsiri stress, depressiya və aqressiv davranışların formalaşmasına səbəb ola bilər. Sosial mühitdə baş verən münaqişələr kollektiv münasibətlərdə qarşılıqlı inamsızlıq və yadlaşmanı gücləndirir və həm ünsiyyət keyfiyyətini, həm də sosial inteqrasiyanı zəiflədir. Münaqişələr eyni zamanda fərdlərin özünüqiymətləndirmə və sosial adaptasiya imkanlarını da məhdudlaşdırır. Bununla yanaşı, konstruktiv həll yolları tətbiq edildikdə, münaqişələr sosial inkişaf və qarşılıqlı anlaşmanı stimullaşdıra bilər. Münaqişələrin düzgün idarəsi sosial sabitliyin qorunmasının əsas şərtlərindən biri kimi qəbul olunur. Münaqişələrin sosial-psixoloji təsiri onların idarə olunma formalarından birbaşa asılıdır.

Açar sözlər: müəssisə, cəmiyyət, münaqişə, sosial-psixoloji vəziyyət, rəhbər, şəxs, fərd, idarəetmə, sabitlik

GİRİŞ

Müasir dövrdə sosial münaqişələrin təzahür xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi müəssisələr üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, hər bir müəssisəni idarə edənlər, rəhbərlər, işəgötürənlər yaxşı bilirlər ki, insan kapitalı ən dəyərli və vacib resurs olmaqla onun qaydalara və qanunlara müvafiq idarəsi müəssisənin perfomanslı olması və rəqiblə mübarizəsində üstünlük əldə etməsinə səbəb olacaqdır. Müasir dövrdə idarəetmə zamanı sosial–psixoloji faktorlara diqqətin artırılması, əlverişli işgüzar mühitin psixoloji cəhətdən dürüst və möhkəm olması, işəgötürənlər və işçilər arasındakı psixoloji maneənin həlli məsələsi baş verməkdədir. Sadalananlar münaqişələrdən də yan keçmir, belə ki, münaqişələri araşdırmaqla, işəgötürənlər tabeliyində olan işçiləri daha ətraflı tanıya bilərlər, onların xüsusiyyətlərini, mənəvi vəziyyəti, kritik vəziyyətlərdə özünü idarə etmək mədəniyyəti, səhvlərini aradan qaldırmaqla mövcud boşluqları dəf edə bilərlər, bununla da kollektivdəki durum ətraflı öyrənilə bilər.

ƏSAS HİSSƏ

Hazırda münaqişə haqqında olan bütün nəzəriyyələrin qırmızı xətti belədir: insanların fəaliyyətləri, hərəkətləri və davranışları sosial xarakter daşıyır, belə ki, həmin hərəkətlər fərqli formada sosial mühit və şəraitlə bağlıdır.

İngilis filosofu və sosioloqu H.Spenser sosial münaqişələrə pozitiv istiqamətdə yanaşaraq, cəmiyyətdə sosial münaqişələrin olmasını labüd hesab edir və qeyd edir ki, bu da sosial inkişafa stimul verir. Sosial münaqişələr əksər hallarda mübahisə, psixiki-emosional gərginlik, aqressivlik, hədə-qorxu, düşmənçiliklə müşayiət olunurlar.

Sosioloq A.İ. Jeltuxin sosial münaqişə ilə bağlı konsepsiyasında sosial münaqişənin tipologiyasını verərkən toqquşma, qarşıdurma, rəqabət, düşmənçilik, qarışıqlıq, qiyam, üsyan və inqilabı həmin tipologiyaya daxil edir və onları bir-birindən aktivlik dərəcəsinə və həcminə görə fərqləndirir.

Rus filosofu A.Q.Zdravomıslov "Münaqişənin sosiologiyası" adlı kitabında sosial münaqişələrin təzahür xüsusiyyətlərini, təbiətini, səbəblərini və həlli yollarını araşdırmışdır. O, sosial münaqişələrin təbiətini iki amildə - ziddiyyətlərdə və bərabərsizlikdə görmüş, sosial münaqişələri obyektiv ziddiyyətlərin təzahürü kimi qiymətləndirmişdir.

İ.B. Qurkov münaqişəni ziddiyyətlərin və maneçiliklərin aradan qaldırılması vasitəsi, mürəkkəb sistemlərin qarşılıqlı təsir üsulu kimi səciyyələndirir.

Alman filosofu G.Zimmel isə münaqişəni insanın psixologiyası ilə əlaqələndirir və sosiallaşmanın xüsusi bir forması kimi qələmə verir.

Amerika sosial-psixoloji məktəbinin nümayəndələrindən olan R.Park münaqişə ilə sosial fəaliyyət arasında paralellər aparırdı. Onun rəyinə görə, münaqişə sosial fəaliyyətin 4 əsas növündən biridir. O, bu növlərə rəqabəti, uyğunlaşmanı, assimilyasiyanı və münaqişəni aid edirdi. Park belə hesab edir ki, insanlar arasındakı rəqabət mübarizənin sosial formasıdır və sağ qalmaq üçündür və daha sonra o münaqişəyə çevrilir, beləliklə də assimilyasiyanın köməyilə sıx qarşılıqlı münasibətlər formalaşdıra bilir ki, bu da sonda əməkdaşlığın sayəsində uyğunlaşmaya çevrilir.

V. Obert və K.Fink münaqişəyə tərif verərkən antaqonizm və düşmənçiliyi ehtiva edən psixi gərginliyi irəli çəkirlər. C.Bernard da öz növbəsində sosial münaqişə barəsində fikirlərini irəli sürərkən məqsədlər, mənafelər və dəyərlər məfhumlarından çıxış edir.

Azərbaycan alimi Ü.Şəfi alman alimi G.Zimmelin sosial münaqişə nəzəriyyəsini təhlil edərək yazır: "Cəmiyyətdə sosial münaqişələr bu və ya başqa səviyyədə daim olaraq mövcuddur və bu mövcudluq cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi və mədəni hadisə və proseslərin birbaşa nəticəsi ilə sıx bağlıdır." O bildirir ki, sosial münaqişə ən ümumi hadisədir. Bütövlükdə, vahid və ahəngdar qrup və yaxud tam sakit və münaqişələr olmayan ideal cəmiyyət barədə düşünmək mümkün deyil, əgər bu barədə nə isə bir fikir söyləmək və düşünmək olsaydı belə, bu kimi "müqəddəslər cəmiyyəti" həyata qabil olmazdı. G.Zimmel hesab edir ki, sosial münaqişənin hər hansı maraqların, mənafelərin qarşıdurması əsasında deyil, hardasa daha əhəmiyyətli olan, yəni fərdlərin bioloji instinktlərinin əsasında formalaşdığını ifadə edir. O, "İnsan-rəqibdir" əsərində xeyli axtarışlar apararaq bu fikrə gəlir ki, şəxsiyyət, başqasına təsir və təzyiqinə məruz qalmadığı halda da belə, başqalarının özünüifadə edilməsinə cavab verərək, fərqli mövqedə yer alaraq, özünü təsdiqləyib reallaşdırmağa qabildir; özünürealizənin ən əsas yolu – ilkin instinktdir, yəni başqasının inkarıdır. G.Zimmel, müntəzəm olaraq tədqiqatlar apararaq öz münaqişə konsepsiyasını yaratmağa cəhd göstərirdi. Bu zaman o, həm münaqişənin sosial rolu, səmərəsi, faydası və əhəmiyyəti ilə bərabər, həm də onun mühüm faktor, stimul rolunu oynayan sosial alət, vasitə olduğuna diqqət yetirirdi. Bütün apardığı tədqiqatlar nəticəsində Zimmel "formal sosiologiya" adını daşıyan konsepsiyasının bünövrəsini qoydu. Bu konsepsiyanın mahiyyətinə fərdlərin qarşılıqlı əməli, fəaliyyət formaları aid edilmişdi. Hər hansı konkret-tarixi epoxanın istənilən dəyişiklikləri mühitində bu formalar dəyişilmir. "Münaqişənin sosiologiyası" anlayışı məhz G.Zimmelin yaradıcı təfəkkürünün məhsuludur. Zimmelin rəyinə görə, "sosial" sözü öncə insanlararası, fərdlərarası münasibətlər mənasını verir. Sosial münaqişə, qarşıdurma formalarında biri olsa da, əks tərəfdə duranları birləşdirən inteqrasiyaedici qüvvədir; o, cəmiyyətdə stabilləşməyə gətirib çıxarır və konkret təşkilatları, təsisatları, qurumları, müəssisələri dayanıqlı edir, möhkəmləndirir [4, s.12].

Fikrimizcə, tanınmış alim Lui Kozer bu məsələyə fərqli baxış bucağından yanaşır. O, yazdığı "Sosial münaqişənin funksiyaları" kitabında sosial münaqişələri onun pozitiv funksiyası nəzərindən tədqiq edir. L. Kozer kitabında cəmiyyətə fərdlər və hakim qruplar arasında maddi vəziyyətin və mövqelərin qeyri-bərabər bölgüsü kimi xarakterik xüsusiyyətlərə malik sosial sistem kimi baxır. Buna görə də bu cür sosial sistemdə münaqişələr tərəflər arasında hakimiyyət, mövqelərin dəyişdirilməsi, gəlirin yenidən bölüşdürülməsi və s. uğrunda baş verir. Belə olan halda münaqişələri kənar bir şey hesab etmək doğru olmaz, münaqişə cəmiyyətə yad olan bir sosial hadisə deyil, sosial sistemin daxilindən gələn komponentdir, onun daxili durumunun bir elementidir. Bu münaqişələr cəmiyyətə immanent olan və müəyyən zaman və məkan kəsiyində formalaşan qaydaların, qanunların, fərqli şəxsiyyətlər və müxtəlif sosial qrupların arasındakı münasibətləri ifadə edir. Sosial münaqişələrin səbəbi inkişaf dinamikasının zəifləməsidir. Hər hansı münaqişə zamanı bu prosesin gedişatında müəyyən proqressiv potensial imkanlar özünə yer alır. Bu, onunla bağ-

lıdır ki, münaqişə, fərdin cəmiyyətdə sosializasiyasına, müxtəlif sosial qrupların meydana çıxmasına, nisbətən stabil qrupdaxili və bir neçə qruparası münasibətlərin meydana gəlməsi və qorunmasına, qüvvələrin tarazlığının yaradılması və hifz olunmasına, bu və ya başqa sosial problemlər haqqında informasiya verilməsinə şərait yaradır. L. Kozerin qənaətinə görə, münaqişənin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, sosial münaqişələr sosial sistemin durğunluğunun qarşısını alaraq yeniliyə yol açır.

ABŞ sosioloqu Kennit Bouldinq "Münaqişə və müdafiə: ümumi nəzəriyyə" adlı kitabında "münaqişənin ümumi nəzəriyyəsini" qeyd etmişdir [9,c.122]. O, həmin nəzəriyyəsində münaqişələrin hamısının ümumi inkişaf xüsusiyyətlərinə malik olduğunu qeyd edir. Ona görə də münaqişələrdən bu və ya digərini öyrənməklə hər hansı xüsusi münaqişə fenomeninin təzahürünü təsvir etmək mümkündür. Bu səbəbdən ictimai təşkilatlar, o cümlədən həmkarlar ittifaqları münaqişələrin ümumi nəzəriyyəsini bilərək yarana biləcək münaqişələrə həm nəzarət və idarə etmək, həm də nəticəni qabaqcadan müəyyənləşdirmək imkanına malik olur. K.Bouldinq sosial münaqişələrə statik və dinamik baxımdan nəzər yerirmişdir. Statik baxımdan münaqişə tərəfləri (şəxsiyyətlər, təşkilatlar, qruplar) və onlar arasındakı münasibət araşdırılır. Dinamik baxımdan isə münaqişədə iştirak edən tərəflərin maraqları münaqişə davranışına məcbur edən qüvvə kimi göstərilir. K. Bouldinq sosial münaqişələrin inkişaf dinamikasını mübarizə edən tərəflərin kənar amillərə qarşı reaksiyasından ibarət proses kimi təyin edir. Bununla da o, sosial münaqişənin mahiyyətini insanın stereotip reaksiyası kimi qəbul etmişdir. Bouldinqə görə, yaranmış hər bir sosial münaqişəni ictimai quruluşun özündə əsaslı dəyişiklik etmədən tərəflərin meyillərini, reaksiyalarını, dəyərlərini dəyişdirməklə manipulyasiya etməklə qarşısını almaq və həll etmək olar.

XX əsrin birinci yarısında münaqişənin xarici psixoloji tədqiqatlarının istiqamətləri arasında aşağıdakılar fərqləndirilir:

-psixoanalitik (Z.Freyd, A.Adler, K.Xorni, E.Fromm);

-sosiotrop (U.Mak-Dauqall, S.Siqele və b.);

-etoloji (K.Lorens, N.Tinberqen);

-qrup dinamikası nəzəriyyəsi (K.Levin, D.Kreç, L.Lindsey);

-frustrasiya-təcavüzkar (D.DoUard, L.Berkovits, N.Miller);

-davranış (A.Bass, A.Bandura, R.Sire);

-sosiometrik (D.Moreno, E.Ceniqs, S.Dodd, Q.Qurviç);

-interaksionist (D.Mid, T.Şibutani, D.Şpigel) [4. 86].

Psixoanalitik yanaşma, ilk növbədə, insanın münaqişəliliyinə (konfliktliliyinə) dair ilk konsepsiyalardan birini yaratmış Avstriya psixoloqu Ziqmunmd Freydin adı ilə bağlıdır. Z.Freydin əsasən, şəxsiyyətdaxili münaqişələrlə məşğul olmasına baxmayaraq, onun xidməti şəxsiyyətlərarası münaqişələrin səbəblərinin şüursuzluq səviyyəsində axtarılması zərurətini göstərməsi ilə bağlıdır. O, belə hesab edirdi ki, başlıca mənbə insan psixikasına əvvəlcədən xas olan şüur və şüursuzluq, dolaşıq instinktiv meyillərlə əxlaq və hüquq normalarının tələbləri arasındakı münaqişədir. Məhz insan qəlbinin bu disharmoniyası bütün sosial münaqişələrin - şəxsiyyətdaxili, şəxsiyyətlərarası, qruplararası münaqişələrin başlıca mənbəyini təşkil edir. Amerika psixoloqları K.Horni, E.Fromm, Q.Salliven münaqişənin təbiətinin anlayışını genişləndirərək, ona sosial kontekst verməyə çalışmışlar. Belə ki, K.Horni fərdlə onun mühiti arasındakı münaqişələrin əsas səbəbini yaxın şəxslər, ilk növbədə, valideynlər tərəfindən xeyirxahlığın çatışmamasında görürdü [4, s.46].

E.Frommun (1900-1980) fikrincə, münaqişələr şəxsi istək və tələbatları cəmiyyətdə reallaşdırmağın mümkün olmaması ucbatından yaranır. 1920-30-cu illərdə münaqişə sosial psixoloqların diqqətini cəlb etməyə başlayır. Anqloamerikan psixoloqu U.Mak Dauqallın (1871-1938) fikrincə, cəmiyyətdə münaqişələr labüddür, çünki insanlara qorxu, özünütəsdiq kimi sosial instinktlər xasdır. Onlar nəsildən-nəsilə ötürülür, buna görə də adamlar daim münaqişəyə, ziddiyyətə girirlər.

Ç.Darvinin yaşamaq uğrunda mübarizə instinktinin növün mövcudluğunu, inkişafını təmin etməsi fikrinə istinadən U.MakDauqall onu insan toplumuna da şamil edirdi. Onun yaratdığı sosial instinktlər nəzəriyyəsi özünə tərəfdarlar tapdı ki, bu da münaqişələrin öyrənilməsində sosiotrop istiqaməti müəyyən etdi (S.Sigele və b.).

Münaqişəyə etoloji yanaşmanın başlanğıcı 1930-cu illərdə Avstriya təbiətşünası, Nobel mükafatı laureatı Konrad Lorentsin (1903-1989) əsərlərində qoyuldu. O, dünya elmində ilk dəfə belə bir

fərziyyə irəli sürdü ki, sosial münaqişələrin başlıca səbəbi fərdin və kütlənin təcavüzkarlığıdır. K.Lorentsin fikrincə, heyvanlarda və insanlarda təcavüzkarlığın yaranması mexanizmləri eyni tiplidir, təcavüz isə canlı orqanizmin daimi halıdır. K.Lorentsin etoloji ideyaları holland alimi N.Tinbergenin (1907-1988) tədqiqatlarında inkişaf etdirilmişdir.

Alman-amerikan psixoloqu Kurt Levin (1890-1947) qrup dinamikası problemlərini araşdıraraq, fərdlə mühit arasında tarazlıq pozularkən gərginlik altına düşən dinamik davranış sistemi konsepsiyasını işləyib hazırlamışdı. Bu gərginlik münaqişələr şəklində təzahür edir. Münaqişənin mənbəyi qismində qrup liderinin xoşagəlməz fəaliyyət üslubu çıxış edə bilər. K.Levin münaqişələrin həlli yollarını şəxsiyyətin motivləşmə sahələrinin və fərdlərin qarşılıqlı fəaliyyət strukturunun yenidən təşkilində görürdü [3, s.96].

Yel Universitetinin (ABŞ) Con Dollard (1900-1980) başda olmaqla, bir qrup psixoloqu Z.Freyd və K.Levinin əsərləri əsasında münaqişənin yeni - frustrasiya təcavüzkar fərziyyəsini təklif etdi. Bu konsepsiyada münaqişələrin biososial səbəbi - fərdin təcavüzkarlığı və soslal səbəbi - frustrasiya birləşdirilmişdir. Təcavüz həmişə frustrasiyadan sonra gəlir, təcavüzkar davranış halları, adətən, frustrasiyanm mövcudluğunu nəzərdə tutur.

Davranış istiqamətinin məşhur nümayəndəsi Amerika psixoloqu Arnold Bassdır. O, münaqişələrin səbəblərini yalnız insanın bioloji varlığında, anadan gəlmə keyfiyyətlərində deyil, həm də şəxsiyyətin ətraf sosial mühitlə qarşılıqlı təsiri nəticəsində bu keyfiyyətləri dəyişdirən sosial əhatədə (çevrədə) axtarır. Sosial psixoloq Yakob Morenonun (1892-1974) işləyib hazırladığı sosiometriya nəzəriyyəsinə müvafiq surətdə şəxsiyyətlərarası münaqişələr insanlar arasındakı emosional münasibətlərin vəziyyəti, onların bir-birinə rəğbət, yaxud nifrət bəsləməsi ilə müəyyən olunur. Y.Moreno belə bir nəticəyə gəlmişdi ki, şəxsiyyətlərarası münaqişələrdən tutmuş beynəlxalq münaqişələrə qədər bütün münaqişələr insanların emosional üstünlüyünə müvafiq surətdə onların elə düzülüşü yolu ilə həll edilə bilər ki, "sosiometrik inqilab" ictimai münasibətlərin ahəngdarlığını təmin etməyə imkan versin.

Simvolik interaksionizmin banisi olan Amerika psixoloqu və sosioloqu Corc Midin (1863-1931) əsərlərinin ardınca Çikaqo məktəbinin nümayəndəsi T.Şibutaninin tədqiqatları geniş əks-səda doğurdu. Onun fikrincə, münaqişələrin səbəbləri sosial qarşılıqlı fəaliyyət prosesindədir. “Fərd-mühit” münasibətlərində hiddətlənmə baş verdikdə subyekt daxili disharmoniya və narahatlıq keçirməyə başlayır. Onları aradan qaldırmağa çalışan fərd mühitə uyğunlaşmaq üçün fəal hərəkətlər həyata keçirir. Məhz uyğunlaşmanın gedişində münaqişələr yaranır. Nəzərdən keçirilən dövrdə münaqişənin tədqiqinə yanaşmaların təhlili göstərir ki, onlar psixologiyanın ənənəvi istiqamətləri məcrasında formalaşaraq, həmin cərəyana xas olan nəzəri konstruksiyaları əks etdirmişlər. Bu yanaşmalar son 40-45 ildə münaqişələri öyrənərkən Qərb psixoloqlarının istinad etdikləri əsasa çevrilmişdir. Məsələn, 1960-cı illərdə psixoanaliz və interaksionizm ideyalarının sintezi əsasında transakt analiz nəzəriyyəsini yaratmış Amerika psixoterapevti Erik Börnün (1902-1970) əsərləri nəşr olunmuşdur. E.Börnün fikrincə, şəxsiyyətin strukturu (“Mən” i) üç hal-komponenti ehtiva edir: “uşaq” (kortəbil emosiyaların, istəklərin və həyəcanların mənbəyi), “valideyn” (stereotiplərə, köhnə düşüncələrə, ümumiləşdirmələrə, nəsihətlərə meyil) və “yaşlı” (həyata rasional və situativ yanaşma [1, s.94].

İnsanların qarşılıqlı fəaliyyətinin gedişində transaksiyalar həyata keçirilir. Kəsişməyən transaksiya reallaşdırıldıqda o, münaqişəsiz münasibətləri təmin edir. Kəsişən transaksiya yarandıqda bu, ünsiyyət prosesinin pozulduğunu göstərir və münaqişələrə gətirib çıxara bilər. Hazırda müasir Qərb psixologiyasında münaqişələrə dair tədqiqatlar aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:

- nəzəri-oyun (M.Doyç);
-təşkilati sistemlər nəzəriyyəsi (R.Bleyk, C.Muton);
-danışıqlar prosesinin nəzəriyyəsi və təcrübəsi (D.Prüitt, D.Rubin, R.Fişer, U.Yuri).

Nəzəri-oyun yanaşmasının nümayəndələri münaqişəli vəziyyətdə universal qarşılıqlı fəaliyyət sxeminin qurulmasını və onun həllini əsas vəzifə hesab edirlər. Onun əsasında “dustaq dilemması” kimi oyunlar durur. Vəzifənin həllini dəqiq nəzarət olunan eksperimental şərtlər asanlaşdırır. Münaqişə vəziyyətində davranış üslublarının müxtəlifliyi iki əsas davranış tipində ümumiləşdirilir: kooperativ və rəqabət. Sistem şəklində bu yanaşma Amerika sosial psixoloqu M.Doyçun əsərlərində öz ifadəsini

tapmışdır. Onun konsepsiyası münaqişə probleminə sosial-psixoloji yanaşmanın tam işlənməsindən ibarətdir. M.Doyçun fikrincə, münaqişənin əsasında şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı fəaliyyətin iştirakçılarının məqsədlərinin uzlaşmaması durur. Diqqətin qarşıduran tərəflərin motivləri üzərində cəmləşdirilməsi sayəsində bu istiqamətə aid əsərlər çox vaxt motivləşmə konsepsiyasına aid edilir. Nəzəri-oyun yanaşmasının tərəfdarları belə hesab edirlər ki, münaqişələr həm konstruktiv, həm də destruktiv yolla həll oluna bilər. İştirakçılarının qoyulmuş məqsədlərə çatdıqlarına əmin olduqları münaqişə nəticəvi münaqişə hesab olunur. Müasir Qərb tədqiqatçıları M.Doyçun ideyalarını inkişaf etdirərək, real qruplarda eksperimental situasiyalar yaradırlar. Situasiya tipləri arasında rəqabət, kooperasiya və qarışıq situasiyalar fərqləndirilir. Təlim prosesində rəqabət situasiyası motivləşdirici təsirə malik ola bilər, lakin bu, əməkdaşlıq və qarşılıqlı yardım münasibətlərinə rəğmən deyil, onlarla yanaşı baş verir. Kooperativ təlim situasiyası ənənəvi fərdi təlimdən daha böyük səmərə verir.

Müasir psixologiyada münaqişənin öyrənilməsinə ikinci yanaşma təşkilati sistemlər nəzəriyyəsidir. Bu konsepsiya oyunlar nəzəriyyəsinə alternativ və onun təklif etdiyi həll yollarının tənqidinin nəticəsi kimi meydana çıxmışdır. R.Bleyk, C.Muton və K.Tomasın təşkilati sistemlər əsasında şəxsiyyətlərarası münaqişələr probleminə dair işləyib hazırladıqları yanaşma real şəraitdə insanların münaqişəli davranış üslublarının orijinal tədqiqi proqramından ibarətdir. Müəlliflər rəqibə münasibət və öz məqsədlərinin əldə olunmasına yönəlişlərin uzlaşmasından münaqişəli vəziyyətdə mümkün olan beş davranış strategiyasını müəyyən etmişlər: rəqabət, uyğunlaşma, qaçınma, uzlaşma, əməkdaşlıq [1, s.46-49].

Qeyd etmək yerinə düşər ki, digər məktəblərin nümayəndələrindən Uard, Veblen, Ross, Smoll, Levin münaqişəni işəgötürənlər, sahibkarlar, rəhbərlərin müəssisələri düzgün idarə etməməsinin əsas nəticəsi kimi götürürlər [10, p.28].Belə hesab edilir ki, müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsi qarşıya qoyulan məqsədlərdən, qaydalardan, idarə edən şəxslərin fəaliyyətinin nəticəsindən, müəssisənin perfomansının düzgün müəyyən edilməsindən asılıdır. Düzgün müəyyən olunmuş mexanizmlər əksər hallarda münaqişənin təzahür etməsinə imkan verən şərtləri dəf edə bilər. Amerikanın tanınmış sosioloqu L.Kozer münaqişəni ideoloji varlıq kimi də qiymətləndirir. O, yaranan münaqişə vəziyyətlərini insanların öz məqsədlərinə və niyyətlərinə çatmaq üçün hisslərinin əks tərəfi kimi ifadə edir. L. Kozerin qənaətinə görə, münaqişənin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, sosial münaqişələr sosial sistemin durğunluğunun qarşısını alaraq yeniliyə yol açır.

Bununla belə, münaqişə çox mühüm səmərəli funksiyanı reallaşdırır. Belə münaqişələr sosial-psixoloji vəziyyətə, onun strukturuna, dinamikasına, nəticəliliyinə, tərəflərin mükəmməlləşməsinə, inkişafına müsbət təsir göstərir və onları məhsuldar münaqişələr adlandırırlar [8, c.53].

Bu baxımdan, münaqişələrin təhlili və öyrənilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Münaqişə bəzi hallarda müxtəlif forma və nəticələr verə bilər. Lakin istənilən halda söhbət bir-birinə qarşı yönəlmiş fəaliyyətin başa çatmasından gedir. Münaqişənin mərhələ və dövrlərinin müxtəlif müddətləri olur. İnsidentdən sonra tərəflərdən biri güzəştə gedirsə münaqişə bununla da yekunlaşır və bəzi mərhələlər baş vermir. [3].

Münaqişələr - ictimai həyatımızın ayrılmaz bir hissəsidir. Cəmiyyət və həmçinin də psixoloji hal və proseslərin qeyri-həmcins olması birbaşa münaqişələrə səbəb olmuş əsas faktorlar kimi çıxış edir. Çağdaş dövrdə humanitar bilik münaqişələrini tədqiq etmiş xüsusi sahəyə - münaqişəşünaslıq deyilir. Tədqiqatçılar hesab edir ki, münaqişələr - insanların qarşılıqlı təsirlərinin təbii nəticəsidir. Ümumi olaraq deyilsə, münaqişə insanların bir-birlərindən qarşılıqlı təsiri nəticəsində əmələ gələn əksyönlü məqsədlər, mənafelər və nöqteyi-nəzərlərin toqquşmasının nəticəsində yaranır. Təşkilati münaqişənin özü sosial münaqişənin bir növüdür. Sosial münaqişənin özü - tərəflərdən hər birinin öz mənafelərinin başqa subyektlərin mənafeləri ilə ziddiyyətli qarşılıqlı münasibətdə olmasını şüurla dərk olunması ilə əlaqəlidir. Kəskinləşən ziddiyyətlərin hamısı açıq, yaxud gizli münaqişələrə səbəbiyyət verir. Münaqişə - ziddiyyətdə ən pik mərhələ hesab olunur ki, bu halda da ziddiyyət təşkil etmiş əksikliklər yekun həddə çatmaqla bir-birini inkar edir. Elmdə ayrı-ayrı sistemlərin imkanlarını əks etdirə bilən bəzi nəzəriyyələr mövcuddur [2, s.159].

Münaqişənin müsbət, yaxud mənfi xarakteri isə subyektlərin ona təsirindən asılıdır. Bu cür parametrə malik sosial münaqişələr Azərbaycan alimi

E.Şıxkərimova görə, cəmiyyətin siyasi inkişafına təsir göstərməklə iki yerə bölünür: üfüqi və şaquli münaqişələr. Üfüqi münaqişələr sinif və qrupların rejim daxilindəki qarşıdurmasını, şaquli münaqişələr isə qrup, sinif və elitanın mövcud rejiminə qarşı mübarizəsini əks etdirir. Müəllif belə hesab edir ki, üfüqi münaqişələr siyasi proseslərin başlıca dominantı olmadığı üçün hər hansı cəmiyyətdə, hər hansı dövrdə meydana çıxa bilər. Lakin şaquli münaqişələr isə əksinə, siyasi prosesin həm məramını müəyyən etdiyinə görə, həm də xüsusi şəraitdə baş verdiyinə görə üfüqi münaqişələrdən əhəmiyyətlidir [5, s.9].

Şəxsiyyətlərarası münaqişə isə iki və daha artıq fərd arasında baş verən münaqişədir. Şəxsiyyətlərarası münaqişələr şəxsiyyətdaxili münaqişələrlə sıx bağlıdır. İnsanlar arasında qarşıdurma onların şəxsi maraqlarının toqquşmasından irəli gəlir. Bu münaqişələr təcrübədə ən çox rastlaşdığımız münaqişələrdən biri sayılır. Hər müəssisədə bu münaqişə müxtəlif cür təzahür edir. Bu, öncə işəgötürənlərin məhdud resurslar, kapital, işçi qüvvəsi uğrunda mübarizəsi, avadanlığın və ya layihənin reallaşması üçün tələb olunan vaxt uğrunda mübarizəsidir. Hər bir rəhbər şəxs hesab edir ki, imkanlar məhdud olduğuna görə özündən yuxarıdakı rəhbərlik ona digər rəhbərin şöbəsindən daha çox imkan ayırmalıdır [6, s.335]. Şəxsiyyətlərarası münaqişə tərəflərin şəxsi qarşıdurması da ola bilər.

Münaqişənin mərhələ və dövrlərə bölünməsi onun çətin dinamikasından xəbər verir. Ayrı-ayrı strategiyalar və taktikalar münaqişənin baş verdiyi müxtəlif dövrlərdə xüsusi və ayrıca mənaya malik olurlar. Münaqişə dinamikasının dövr və mərhələlərinin müxtəlif müddəti, əhəmiyyəti və intensivliyi ola bilər. Psixologiya və sosiologiya sahəsində aparılan araşdırmalar göstərmişdir ki, münaqişədə iştirak edən tərəflərdən asılı olaraq münaqişənin müddəti dəyişir.

Hesab edirik ki, münaqişələri strukturuna, məzmununa, funksional və subyekt əlamətlərinə görə: sosial münaqişələr; iqtisadi münaqişələr; siyasi münaqişələr; ideoloji münaqişələr; mənəvi-psixoloji münaqişələri fərqləndirmək mümkündür [7,c.157].

Münaqişələr məzmununa görə belə təsnifatlaşdırılsa da onların arasında kəskin sərhəd yoxdur. Belə ki, iqtisadi məzmunlu münaqişələr sosial münaqişələrə, dini zəminindəki münaqişələr siyasi münaqişələrə yaxud da əksinə çevrilə bilər.

Normal iqtisadi, sosial-siyasi və mədəni quruluşa və siyasi rejimlərə malik olmayan, zəif inkişaf etmiş dövlətlərdə sosial münaqişələrə digər inkişaf etməkdə olan dövlətlərə nisbətən çox rast gəlinir. İnkişaf etmiş ölkələrdə əhalinin təminatı daha yüksək səviyyədə olduğundan bu ölkələrdə sosial münaqişələrlə daha az rastlaşırıq. Meydana çıxan anlaşılmazlıq və ya nöqsanlar isə hüquqi dövlət və vətəndaş cəmiyyətinin institutları tərəfindən qanuni qaydalarla həll edilir [11,p.397].Qeyd etmək olar ki, inkişaf etmiş sivil ölkələrdə daha dayanıqlı və nisbi sabitliyin mövcudluğunu və sosial sahədəki münaqişələrin nisbətən asan aradan qaldırılmasının əsas faktorlarından biri həmin ölkələrdə müxtəlif istiqamətli, vətəndaş cəmiyyəti strukturlarının və institutlarının tam gücü ilə fəaliyyət göstərməsi və hüquqi dövlət tərəfindən bu institutların aktiv fəaliyyət göstərməsi üçün bütün lazımi şəraitin yaradılmasıdır. Siyasi münaqişələr isə, əsasən, dövlətlərarası, siyasi bloklararası, müxalifətyönlü və iqtidaryönlü siyasi qüvvələrarası, siyasi partiya və hərəkatlararası münasibətlərdə baş verən münaqişələr və ya fərqli siyasi əqidə zəminində şəxsiyyətlərarası və şəxsiyyət-qrup arası münasibətlərdə yaranan münaqişələrdir.

Mənəvi-psixoloji münaqişələrin əsasında tərəflərin ətraf mühitlə münasibətində yaranan "dixotomiya" durur. Hər bir insan intellektual səviyyəsinə, dünyagörüşünə müvafiq, həyat normaları, fəaliyyət planları və məqsədləri ilə yaşayır, əgər onu ətrafındakı mühit onu bu norma və məqsədlər ilə təzad təşkil edən fəaliyyətə məcbur edirsə, bu, şəxsiyyətdə sosial münaqişə şəraiti yaradır. Həyatının mənasızlaşdığını görən insan ciddi əxlaqi-psixoloji depressiyaya məruz qalır, ümidsizliyə qapanır, süstləşir.

Nəticə

Sosial idarəetmə üzrə tanınmış mütəxəssislərin qənaəti belədir ki, münaqişələr bəzən səmərəli və yüksək fayda verən müəssisədə baş verə bilər. Problemin qarşısının alınması üçün münaqişələri düzgün idarə etmək zərurəti vardır. Məhz XX əsrin ikinci yarısında xüsusi elm sahəsi olan konfliktologiya elminin psixologiyadan ayrılaraq müstəqil elm kimi fəaliyyətə başlamasının əsas səbəbi cəmiyyətdə münaqişələrin rolunun artması ilə bağlı idi. Konfliktologiyanın inkişafında müxtəlif elm sahəsinin mütəxəssisləri, tanınmış alimlər, filosof-

lar, politoloqlar, sosioloqlar və psixoloqlar böyük rol oynamışlar.

Münaqişələri sadəcə olaraq idarə etmək lazımdır. Münaqişələr cəmiyyətin demək olar ki, bütün sferalarında yaranır. Münaqişənin müxtəlif cür açıqlaması və tərifləri mövcuddur, lakin onların hamısı ziddiyyəti özündə birləşdirir. Bu ziddiyyət özündə insanların qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində yaranan narazılığı ifadə edir. Dövrümüzdə münaqişənin mahiyyətinin, onun tipologiyasının, dinamikasının, funksiyalarının və onun idarə edilməsinin öyrənilməsi qaçınılmazdır. Əgər münaqişələr düzgün idarə edilməzsə, onlar cəmiyyətdəki insan münasibətlərinin, sosial-psixoloji mühitin pisləşməsinə, insanların mövqeyinin itirilməsinə gətirib çıxarar.

Ümumiyyətlə, münaqişələr hər yerdə var və rəqabətin olması üçün münaqişənin olması mümkündür. Münaqişədən deyil, onun düzgün olmayan həllindən çəkinmək lazımdır. Münaqişələr kəskinləşməməli, düzgün qərarlar verilərək vaxtında aradan qaldırılmalıdır. Müəssisədaxili, şəxsiyyətlərarası münaqişələrin fəsad verməməsi üçün birgə fəaliyyət olmalıdır, həmrəylik nümayiş etdirilməlidir. Belə ki, sivil yollarla və vaxtında həll olunmayan münaqişələr cəmiyyətdə stabilliyin pozulmasına və sosial-psixoloji vəziyyətin gərginləşməsinə səbəb ola bilər. Buna görə də, beynəlxalq praktikadan istifadə etməklə, maraq, mənafe və tələbatları nəzərə almaqla münaqişələrin aradan qaldırılması sabit inkişafa gətirib çıxarar.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1.Əliyev Q., Dayızadə H. Konfliktologiyaya giriş. Bakı, Təbib, 1989

2.Quliyeva Ş.T. Menecmentin əsasları.Bakı, İqtisad Universiteti, 2017

3.Vəliyev Ə. Sosial münaqişələrin inkişaf dinamikasının cəmiyyətə təsirinin təhlili//https://stm.az/az/news/317/sosial-munaqiselerin-inkisaf-dinamikasinin-cemiyyete-tesirinin-tehlili-10.09.2025

4.Şəfi Ü. Konfliktologiya. Bakı, Adiloğlu, 2002, s.12 Şıxkərimov E.Ş. Azərbaycanın müasir siyasi inkişafında sosial münaqişə. Bakı, 2000

5.Şıxkərimov E.Ş. Azərbaycanın müasir siyasi inkişafında sosial münaqişə. Bakı, 2000

6.Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 2011

7.Анцупов А.Я. Конфликтология. Москва, Прогресс, 2009

8.Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт (политический анализ). Издательство Ростовского Университета, Ростов, 1992

9.Нечипоренко Л.А. Буржуазная «социология конфликта». М.: Политиздат, 1982

10.Knippen, J.T. and T.B. Green Handling conflicts. J. Workplace Learning, 11: 27-32, 1999

11.Moberg P. J.Linking Conflict Strategy to the Five Factor Model: Theoretical and Empricial Foundations. International Journal of Conflict Management, 12, 2001

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS ON THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL STATE

Zeynaddin Shabanov
PhD in Philosophy, Associate Professor
Institute of Philosophy and Sociology, ANAS
zeynaddin.shabanov@gmail.com

Azer Mustafayev
PhD in Psychology, Associate Professor
Baku State University

Abstract. This article examines the impact of conflicts arising within organizations on the socio-psychological state of individuals, as well as their role in generating social tension. It is emphasized that conflicts produce psychological strain and emotional instability in individuals, while their prolonged influence may lead to stress, depression, and the emergence of aggressive behavioral patterns. Conflicts in the social environment reinforce mutual distrust and alienation in interpersonal and collective relations, thereby undermining both communication quality and social integration. Furthermore, they constrain individuals' self-esteem and opportunities for social adaptation. At the same time, the application of constructive resolution mechanisms can transform conflicts into a stimulus for social development and mutual understanding. Effective

conflict management is considered one of the fundamental prerequisites for maintaining social stability. The socio-psychological effects of conflicts are largely determined by the approaches and forms of their regulation.

Keywords: organization, society, conflict, socio-psychological state, leadership, personality, individual, management, stability

АННОТАЦИЯ

ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ НА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ

Зейнаддин Шабанов
доктор филосфии по философии, доцент
Институт Философии и Социологии
НАНА
zeynaddin.shabanov@gmail.com
Азер Мустафаев
доктор философии по психологии, доцент
Бакинский Государственный Университет

В статье рассматривается влияние конфликтов, возникающих в организациях, на социально-психологическое состояние личности, а также их роль в формировании общественной напряжённости. Отмечается, что конфликты вызывают у индивидов психоэмоциональное напряжение и эмоциональную нестабильность, а их длительное воздействие способно привести к стрессу, депрессивным состояниям и агрессивным формам поведения. Конфликты в социальной среде усиливают взаимное недоверие и отчуждённость в межличностных и коллективных отношениях, что ослабляет качество коммуникации и снижает уровень социальной интеграции. Кроме того, они ограничивают возможности личности в сфере самооценки и социальной адаптации. Вместе с тем подчёркивается, что при использовании конструктивных механизмов урегулирования конфликты могут способствовать социальному развитию и укреплению взаимопонимания. Эффективное управление конфликтами рассматривается как одно из ключевых условий сохранения социальной стабильности. Социально-психологическое воз-действие конфликтов определяется преимущественно характером и формами их урегулирования.

Ключевые слова: организация, общество, конфликт, социально-психологическое состояние, руководство, личность, индивид, управление, стабильность

Məqalə redaksiyaya daxil olub: 16.10.2025
Çapa qəbul olunub: 18.11.2025

The date of the admission of the article to the editorial office: 16.10.2025
Accepted for publication: 18.11.2025

Статья поступила в редакцию: 16.10.2025
Принята к публикации: 18.11.2025