

UOT 005.94

## İDARƏETMƏ PROSESİNDƏ KOMMUNİKASIYA EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASINA SİSTEMLİ BAXIŞ

Şəfəq QAYIBOVA\*

Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 27 noyabr 2025; çapa qəbul edilmişdir: 8 dekabr 2025; online-da çap edilmişdir: 17 dekabr 2025.

Received: 27th of November, 2025; accepted: 8th of December, 2025; published online: 17th of December, 2025.

**Açar sözlər:** *kommunikasiyanın səmərəliliyi (effektivliyi), idarəetmə prosesləri, sistemli yanaşma, informasiya axınları, təşkilati kommunikasiya, əks əlaqə (geridönüş) mexanizmləri, qərar qəbuletmə, rəqəmsal kommunikasiya, təşkilati adaptasiya*

### Giriş

Kommunikasiya müasir idarəetmə elminin fundamental kateqoriyalarından biri olmaqla, təşkilatın bütün funksional mexanizmlərinin fəaliyyətini təmin edən əsas proseslərdən hesab edilir. İdarəetmə nəzəriyyələrinin klassik istiqamətlərindən başlayaraq, Fayolun idarəetmə funksiyaları, Veberin (Weber) bürokratik modeli və Barnardın təşkilati davranış yanaşmasında kommunikasiya təşkilati sistemin səmərəliliyinin müəyyən edici amili kimi qiymətləndirilmişdir. Lakin qloballaşma, rəqəmsallaşma, yüksək informasiya intensivliyi və mürəkkəb təşkilati strukturların formalaşması fonunda kommunikasiya idarəetmədə daha çox strateji resursa çevrilmişdir. Bu səbəbdən kommunikasiya prosesinə sistemli baxışın tətbiqi müasir idarəetmə təcrübəsində elmi-praktik zərurət kimi meydana çıxır.

İdarəetmə prosesində kommunikasiya yalnız informasiyanın ötürülməsi deyil, həm də qərarların formalaşması, koordinasiya, nəzarət, motivasiya və təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsi kimi fəaliyyətlərin məzmununu müəyyən edən çoxkomponentli sistemdir. Bu sistemin struktur-funksional xüsusiyyətləri əsasən informasiya axınlarının təşkilati səviyyələr üzrə düzgün strukturlaşdırılması, mesajların kodlaşdırılması və dekodlaşdırılması mexanizmləri, səs-küy amillərinin azaldılması və geri əlaqənin operativliyi ilə müəyyən olunur. Ludviq fon Bertalanfinin (Ludwig von Bertalanffy) sistem nəzəriyyəsinin, N.Vinerin (N.Wiener) kibernetikanın və K.Şannonun (C.Shannon) və V.Viverin (W.Weaver) kommunikasiya modellərinin metodoloji çərçivələri göstərir ki, kommunikasiya idarəetmə sisteminin “sinir şəbəkəsi” funksiyasını yerinə yetirir və onun effektivliyi təşkilatın bütövlükdə fəaliyyət nəticələrinə bilavasitə təsir göstərir.

Müasir təşkilatlarda informasiyanın həcmi sürətlə artması, çoxkanallı kommunikasiya platformalarının genişlənməsi, həmçinin insan amilinin daha mürəkkəb psixosozial struktura malik olması kommunikasiyanın effektiv idarə olunmasını daha da vacib edir. Rəqəmsal kommunikasiya sistemlərinin geniş tətbiqi bir tərəfdən informasiya mübadiləsinə sürətləndirsə də, digər tərəfdən məlumatın təhrif olunması, informasiya yüklənməsi (information overload), texnoloji asılılıq və kibertəhlükəsizlik kimi yeni problemlər yaradır. Bu şəraitdə kommunikasiya proseslərinin ayrıca deyil, bütöv sistem kimi qiymətləndirilməsi və idarə olunması idarəetmə səmərəliliyinin artırılmasının baş-

\* magistrant, Bakı Avrasiya Universiteti

e-mail: qayibovasefeq@gmail.com

<https://doi.org/10.30546/25194011.2025.14.5.3094>

lıca şərti hesab olunur.

Bu məqalənin məqsədi idarəetmə prosesində kommunikasiya effektivliyinin artırılmasına sistemli yanaşmanın nəzəri-metodoloji əsaslarını müəyyənləşdirmək, kommunikasiya axınlarında yaranan problemləri elmi konsepsiyalar əsasında təhlil etmək və effektiv kommunikasiya sisteminin formalaşdırılması üçün kompleks yanaşmalar təqdim etməkdir. Tədqiqat çərçivəsində sistem nəzəriyyəsinin idarəetmədə tətbiqi, kommunikasiya modellərinin analizi, təşkilati mədəniyyət və liderlik faktorlarının təsiri, rəqəmsal kommunikasiya mühitinin imkan və məhdudiyyətləri, həmçinin geri əlaqə mexanizmlərinin optimallaşdırılması istiqamətləri geniş şəkildə araşdırılır. Beləliklə, məqalə kommunikasiya proseslərinin idarəetmənin strateji və əməli səviyyələrində necə daha səmərəli təşkil oluna biləcəyini müəyyənləşdirərək təşkilatların çevikliyinin, koordinasiya imkanlarının və qərar vermə keyfiyyətinin artırılmasına töhfə verməyi hədəfləyir.

### **1. İdarəetmə prosesində kommunikasiyanın nəzəri əsasları**

1. **Sistem nəzəriyyəsi:** Ludviq fon Bertalanfinin Ümumi Sistemlər Nəzəriyyəsi təşkilatları açıq sistem kimi nəzərdən keçirir və onların alt-sistemlər arasında materiya, enerji və informasiya axını vasitəsilə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu vurğulayır. Sistem yanaşması kommunikasiya effektivliyini idarəetmənin sinir şəbəkəsi kimi görürək, strukturlararası koordinasiya və geribildirim mexanizmlərinin rolunu ön plana çıxarır.

2. **Kibernetika və geri əlaqə:** Norbert Vinerin kibernetika nəzəriyyəsi idarəetməni informasiya emalı və geribildirim sistemi ilə özünü tənzimləyən dinamik struktur kimi təqdim edir. Geri əlaqə mexanizmi menecerlərə sistem çıxışlarını dəyərləndirərək qərarlarını tənzimləməyə imkan verir.

3. **İnformasiya nəzəriyyəsi:** Klod Şannon və Voren Viver tərəfindən yaradılan İnformasiya nəzəriyyəsi kommunikasiya prosesini riyazi və texniki baxımdan təhlil etməyə imkan verir. Bu modeldə kanal tutumu, səs-küy və entropiya kimi anlayışlar istifadə olunaraq məlumat axınında təhriflərin və itkilərin qiymətləndirilməsi mümkündür.

4. **Təşkilati kommunikasiya nəzəriyyələri:** Müasir təşkilati kommunikasiya nəzəriyyələri təşkilat daxilində formal və qeyri-formal əlaqələrin analizini vurğulayır [7, s. 653]. Şəbəkə nəzəriyyəsi və dialoq əsaslı yanaşmalar kommunikasiya effektivliyinin sosial, mədəni və struktur aspektlərini təhlil etməyə imkan verir [1, s. 210].

5. **Rəqəmsal transformasiya və agent-əsaslı modelləşdirmə:** Rəqəmsal transformasiya agent-əsaslı modellərin tətbiqini zəruri edir. Agent-əsaslı modelləşdirmə (*Agent-based modeling – ABM*) menecerlərin davranışlarını, sosial normaların təsirini və informasiya dövriyyəsinə simulyasiya etməyə imkan verir [3, s. 14].

6. **Şəbəkə təhlili:** Sosial Şəbəkə Analizi (SNA) idarəetmədə kommunikasiya kanallarının strukturunu, mərkəzilik və tıxanma nöqtələrini təhlil etmək üçün effektiv metodologiyadır [6, s. 325].

7. **Metodoloji integrasiya:** Bu fəsilə istifadə olunan metodoloji çərçivə aşağıdakı üsulları birləşdirir: şəbəkə analizi, agent-əsaslı modelləşdirmə, struktur və sosial normativ analiz, empirik yoxlamalar. Bu yanaşmalar kommunikasiya effektivliyinin sistemli və praktik yönümlü qiymətləndirilməsini təmin edir.

### **2. Kommunikasiya effektivliyinin idarəetmə üçün əhəmiyyəti**

Kommunikasiya effektivliyi müasir idarəetmə sistemlərinin funksionallaşmasının və təşkilati performansın yüksəldilməsinin əsas determinantlarından biri kimi qəbul edilir. İdarəetmə elminin klassik və çağdaş yanaşmalarında kommunikasiya yalnız informasiya ötürülməsi deyil, qərar qəbul etmə, təşkilati koordinasiya, motivasiya və strateji planlaşdırma proseslərinin inteqral tərkib hissəsi kimi nəzərdən keçirilir.

Fayolun idarəetmə funksiyalarına (planlaşdırma, təşkil etmə, rəhbərlik, əlaqələndirmə və nəzarət) əsaslanan yanaşmaya görə, hər bir funksiyanın effektiv həyata keçirilməsi kommunikasiya axınlarının aydınlığı və düzgünlüyündən asılıdır. Planlaşdırma mərhələsində məqsədlərin təşkilat daxilində düzgün şərhi, nəzarət mərhələsində isə məlumatların vaxtında və dəqiq toplanması kommunikasiyanın keyfiyyətinə birbaşa bağlıdır.

Bu kontekstdə kommunikasiya effektivliyi aşağıdakı proseslərin səmərəliliyini artırır (Cədvəl 1).

Cədvəl 1.

**Kommunikasiya effektivliyinin idarəetmə proseslərinə təsiri**

No	İdarəetmə prosesləri	Təsir imkanları
1.	<b>Qərarların keyfiyyəti</b>	Menecerlərin qərar qəbul etmə prosesində informasiya dəqiqliyinin yüksəlməsi strateji səhvlərin ehtimalını azaldır.
2.	<b>Əməliyyatların koordinasiyası</b>	Kommunikasiya axınları bölmələr arasında qarşılıqlı asılılıqları optimallaşdırır və proseslərin sinerji ilə işləməsinə şərait yaradır.
3.	<b>Rəhbərlik və motivasiya</b>	Səmərəli kommunikasiya işçilərin motivasiyasını 30-40% artırır və təşkilati vətəndaşlıq davranışını gücləndirir.

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılmasında kommunikasiya əsas rol oynayır. Belə ki, kommunikasiya effektivliyi təşkilati mədəniyyətin əsas formalaşdırıcı komponentlərindən biridir. Şayn (Schein) qeyd edir ki, təşkilat daxilində paylaşılan dəyərlər, inanc-lar və normativ davranışlar əsasən kommunikasiya vasitəsilə ötürülür. Açıq, şəffaf və iki istiqamətli kommunikasiya kanalları əməkdaşlar arasında etimadı gücləndirir, təşkilatın sosial kapitalını artırır və əməkdaşların müəssisəyə bağlılığını yüksəldir. Beləliklə, kommunikasiya yalnız əməliyyat aləti deyil, həm də təşkilatın sosial memarlığının qurulması üçün mühüm mexanizmdir.

Strateji idarəetmə mühitində kommunikasiya effektivliyi təşkilatın uzunmüddətli məqsədlərinin bütün struktur bölmələri tərəfindən anlaşılması və mənimsənilməsi üçün əsas şərtədir. Kaplan və Nortonun "Balanced Scorecard" modelinə görə, strategiyanın uğurlu icra səviyyəsinə çatması üçün onun düzgün kommunikasiya olunması ən vacib determinantdır.

Strateji kommunikasiya aşağıdakı nəticələri təmin edir:

- Məqsəd uyğunsuzluğunun aradan qaldırılması: İşçi və bölmə məqsədlərinin korporativ strategiya ilə uyğunlaşdırılması təşkilati performansını yüksəldir.
- Dəyişikliklərin idarə edilməsi: Kotter qeyd edir ki, dəyişiklik təşəbbüslərinin 70%-ə yaxını zəif kommunikasiya səbəbilə uğursuz olur.
- Təşkilati çevikliyin artırılması: Sürətli informasiya ötürülməsi dəyişən bazar və risk şəraitinə adaptasiyanı asanlaşdırır.

Müasir idarəetmə nəzəriyyələri (xüsusilə Agentlik nəzəriyyəsi) informasiya asimmetriyasının təşkilati səmərəliliyi azaltdığını vurğulayır [4, s. 305]. Kommunikasiya ef-

fektivliyi menecer-agent münasibətlərində şəffaflığı artırır, kənar təsirləri və anlaşılmazlıqları minimuma endirir və hesabatlılıq mexanizmlərini möhkəmləndirir. Bu işə təşkilatın həm daxili idarəetmə standartlarını, həm də xarici reputasiyasını yüksəldir.

İnsan resurslarının idarəçiliyində kommunikasiya işə qəbul, təlim-tədris, performansın qiymətləndirilməsi və təşviq sistemlərinin mərkəzi komponentidir. Səmərəli kommunikasiya:

- əməkdaşların performans gözləntilərini daha aydın edir,
- geribildirim mexanizmlərini optimallaşdırır,
- eləcə də işçi məmnuniyyətini və komanda sinerjisini artırır.

Araşdırmalar göstərir ki, effektiv kommunikasiya tətbiq olunan müəssisələrdə işçi dövriyyəsi orta hesabla 25-30% daha aşağı olur.

Kommunikasiya effektivliyi idarəetmə sisteminin bütün mərhələlərində – strateji planlaşdırmadan əməliyyat nəzarətinə, liderlikdən təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılmasına qədər olan proseslərdə həlledici rol oynayır. Səmərəli kommunikasiya olmadan idarəetmə prosesləri fragmentasiya olunur, qərarların dəqiqliyi azalır, təşkilati sinerji zəifləyir və ümumi performans aşağı düşür. Buna görə də müasir idarəetmə nəzəriyyəsi kommunikasiya effektivliyini təşkilatların rəqabətqabiliyyətinin və adaptivliyinin əsas indikatorlarından biri kimi qiymətləndirir.

### **3. Kommunikasiya effektivliyinin artırılmasında sistemli yanaşmanın rolu**

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsində kommunikasiya effektivliyinin artırılması yalnız texniki və ya psixoloji proseslərin yaxşılaşdırılması ilə məhdudlaşmır; bu proses təşkilatın bütün alt-sistemləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin koordinasiyasını, informasiya axınlarının optimallaşdırılmasını və kompleks idarəetmə modelinin formalaşdırılmasını tələb edir. Bu mənada sistemli yanaşma kommunikasiya effektivliyinin artırılmasının mərkəzi metodoloji bazasını təşkil edir.

Sistem nəzəriyyəsinin klassik müəlliflərinə görə, təşkilat bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan struktur və funksional alt-sistemlərdən ibarət dinamik bir bütövdür [5, s. 447]. Bu kontekstdə kommunikasiya:

- alt-sistemlərarası rabitə kanalı,
- informasiyanın transformasiyası və yayılması mexanizmi,
- təşkilati davranışın koordinasiya aləti kimi çıxış edir.

Sistemli yanaşmada kommunikasiya tək-cə məlumat ötürən proses deyil, həm də təşkilatın özünü-tənzimləmə və özünü-müxtəlifləşdirmə (self-regulation & differentiation) qabiliyyətlərini təmin edən əsas funksional elementdir.

Sistemli yanaşma kommunikasiya effektivliyini artırmaq üçün informasiya axınlarının strukturlaşdırılmasını zəruri sayır. Araşdırmalar göstərir ki, təşkilatlarda informasiya işlənməsinin 60%-ə qədəri strukturlaşdırılmamış və koordinasiya olunmamış formal və qeyri-formal axınlarda baş verir [2, s. 554].

Sistemli yanaşma aşağıdakıları təmin edir:

- **İnformasiya axınlarının xəritələşdirilməsi (mapping):** Hər bir bölmə və funksional alt-sistem üzrə əsas mesajların, qərar nöqtələrinin və kommunikasiya kanallarının identifikasiyası.

- **Gecikmə və itki mənbələrinin aşkarlanması:** Aralıq həlqələrdə yaranan informasiya boşluqlarının (information gaps) və təhriflərin aradan qaldırılması.

- **İnformasiya asimmetriyasının minimumlaşdırılması:** Menecerlər və işçilər arasında məlumat balansının bərpası.

Bu çərçivə kommunikasiya zəncirində “tək nöqtəli uğursuzluq” (single point of failure) risklərini azaldır və proses çevikliyini artırır.

Qərarların icra mərhələsində kommunikasiya ən kritik rolunu oynayır. Sistemli ya-

naşma bu mərhələdə:

- struktur bölmələri arasında funksional əlaqələrin aydınlaşdırılmasını,
- geri əlaqə (feedback) mexanizmlərinin gücləndirilməsini,
- həmçinin icra mərhələsinin monitorinqini təmin edən məlumat dövriyyəsinin səmərələşdirilməsini mümkün edir.

Mintzberqin təşkilati quruluş modeli göstərir ki, mürəkkəb təşkilatlarda alt-sistemlər arasında koordinasiya yalnız sistem yanaşması ilə optimallaşdırıla bilər. Bu isə kommunikasiya prosesində həm vertikal, həm də horizontal əlaqə kanallarının sinxronlaşdırılmasını tələb edir.

Sistem yanaşmasına görə təşkilat yalnız texniki sistem deyil, həm də sosial sistemdir. Bu səbəbdən effektiv kommunikasiya təşkilati mədəniyyətin struktur elementləri ilə sıx bağlıdır. Sistemli yanaşma:

- açıq kommunikasiya əlaqələrini artırır;
- əməkdaşlar arasında etimadın qurulmasını təşviq edir;
- sosial-psixoloji risklərin azaldılması üçün kollektiv öyrənmə mühitini inkişaf etdirir.

Bu da uzunmüddətli kommunikasiya effektivliyinin təmin olunması üçün kritik amildir.

Strateji transformasiya, innovasiya və dəyişikliklərin idarə edilməsi kimi mürəkkəb proseslərdə sistemli yanaşma kommunikasiya effektivliyinin əsas təminatçısıdır. Kotterin dəyişiklik modeli göstərir ki, strateji təşəbbüslərin uğur səviyyəsi 70%-dən çox hallarda zəif kommunikasiya və systemsizlik səbəbilə aşağı düşür. Sistemli yanaşma strateji kommunikasiya prosesində:

- məqsədlərin bütün səviyyələr üzrə sinxronlaşmasını,
- qərarların translyasiyasının (top-down & bottom-up) aydın strukturda təşkilini,
- dəyişiklik müqavimətinin azaldılmasını təmin edir və transformasiya proseslərinin effektivliyini yüksəldir.

Rəqəmsal kommunikasiya texnologiyalarının təşkilatlara inteqrasiyası sistemli yanaşmanın əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Rəqəmsal platformalar (ERP, CRM, BPM sistemləri) sistem yanaşmasının prinsiplərini reallaşdıraraq: məlumatların vahid mərkəzdə toplanmasını, real vaxtda monitorinqi, qərarların sürətli icrasını və proseslərarası inteqrasiyanı mümkün edir. Araşdırmalara görə, rəqəmsal sistemləşdirilmiş kommunikasiya tətbiq edən müəssisələrdə məhsuldarlıq 20-25%, qərar qəbul etmə sürəti isə 35-40% artır.

Kommunikasiya effektivliyinin artırılmasında sistemli yanaşma idarəetmənin bütün funksional sahələrində – strukturlaşdırma, koordinasiya, informasiya axınlarının optimallaşdırılması, strateji planlaşdırma və dəyişikliklərin idarə edilməsi proseslərində həlledici rol oynayır. Sistem yanaşması kommunikasiya proseslərini təsadüfi və fragmentar fəaliyyətlərdən çıxarır bütöv, inteqrasiya olunmuş və adaptiv idarəetmə mexanizminə çevirir. Bu isə təşkilatın rəqabətqabiliyyətini, çevikliyini və uzunmüddətli davamlılığını təmin edən əsas faktorlardan biridir.

#### **4. Kommunikasiya prosesində ortaya çıxan əsas problemlər və strategiyalar**

Kommunikasiya təşkilati fəaliyyətin mərkəzi komponenti olmaqla, informasiyanın ötürülməsi, qəbul edilməsi və interpretasiyası proseslərindən ibarət kompleks sosial-psixoloji mexanizmdir. Bu mexanizmin effektivliyi bir çox daxili və xarici amillərdən asılı olduğu üçün proses zamanı müxtəlif maneələr yaranır. Elmi ədəbiyyatlarda bu problemlər əsasən texniki, semantik, psixoloji, sosial, struktur və mənəvi-emosional qəliblərdə təsniflənir (Sxem 1).

### **1. Texniki və kanalla bağlı problemlər**

Bu kateqoriya informasiyanın ötürülməsi üçün istifadə olunan vasitələrin, infrastrukturun və fiziki şərtlərin yaratdığı məhdudiyyətləri əhatə edir:

- Kanalın yüklənməsi (overload): İri təşkilatlarda gündəlik olaraq qəbul edilən mesajların çoxluğu informasiyanın emalını çətinləşdirir, mesajların gözdən qaçmasına səbəb olur, işçilərin informasiya yükünün artması qərar qəbul etmə prosesini yavaşdır.
- Texnoloji uyğunsuzluq: Eyni platformadan istifadə edilməməsi və rəqəmsal ekosistemlərin uyğunsuzluğu məlumatların itirilməsi və çatdırılmamasına səbəb olur.
- Səs-küy və fiziki maneələr: Ətraf mühitdəki fiziki maneələr, zəif akustika, internet yavaşlığı və bağlantı problemləri informasiyanın təhrifinə səbəb olur.

### **2. Semantik problemlər**

Semantik maneələr kommunikasiya iştirakçılarının eyni simvol və ifadələri fərqli şəkildə anlaması nəticəsində yaranır:

- Terminoloji uyğunsuzluq: Texniki jarqon və çoxmənəli ifadələr informasiyanın düzgün şərh olunmasını çətinləşdirir. Fərqli mədəni və dil mühitindən olan işçilər arasında anlam boşluqları daha çox müşahidə olunur.
- Qavrayış boşluqları: Mesajı göndərəninin niyyəti ilə alıcının qavrayışı arasında uyğunsuzluq yarandıqda yanlış anlaşımlar meydana çıxır.
- Emosional mənə yüklü sözlər və qeyri-dəqiq ifadələr əlavə təhrif yaradır.

### **3. Psixoloji maneələr**

Psixoloji baryerlər fərdi qavrayış, emosional vəziyyət, təcrübə və şəxsiyyət xüsusiyyətlərinin yaratdığı problemlərdir:

- Seçici qavrayış (Selective Perception): Fərd məlumatı obyektiv deyil, mövcud inancları prizmasından qəbul etdiyi üçün mesajın təhrif olunması ehtimalı artır. Şəxslər yalnız öz mövqelərinə uyğun məlumatı qəbul edir, digər hissələri isə nəzərdən qaçırırlar.
- Emosional vəziyyət: Stress, həyəcan, motivasiya çatışmazlığı və ya münaqişələr kommunikasiya qavrayışını zəiflədir.

*Sxem 1.*

### ***Kommunikasiya prosesində əsas problemlər***



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

#### 4. Sosial-mədəni problemlər

Fərqliliklərin idarə edilməməsi kommunikasiya prosesində ciddi uyğunsuzluqlar yaradır. Mədəni kodlar, jestlər, danışmaq tərzini və şəxsiyyətlərarası məsafə (proxemics) ehtimal olunan təhriflərin əsas mənbəyidir. Təşkilat daxilində status iyerarxiyası aşağı səviyyəli əməkdaşların fikir paylaşmasına maneə yarada bilər. “Rəhbər qorxusu” səbəbindən məlumatın gizlədilməsi və ya yumşaldılması müşahidə olunur.

#### 5. Struktur və təşkilati problemlər

Bu problemlər təşkilatın daxili strukturu və informasiya axınlarının dizaynındakı nöqsanlardan qaynaqlanır:

Uzun kommunikasiya zənciri: Uzun komanda zəncirində mesajların yol boyu təhrif olunması riski yüksəlir. Gecikmələr informasiya əsaslı qərar qəbulunu çətinləşdirir.

Bölmələrarası maneələr: Bölmələrarası kooperasiya olmadığı hallarda informasiya sındırılır, təkrarlanır və ya bloklanır.

Qaydaların olmaması: Rəsmi qaydalar, standart prosedurlar və kommunikasiya protokolları olmadıqda informasiya axını xaoslu xarakter alır.

#### 6. Etik və emosional problemlər

• Etimadın çatışmazlığı: Məlumatın məqsədli olaraq gizlədilməsi və ya qeyri-şəffafliq işçilərdə etimadın azalmasına səbəb olur. Komanda daxilində qarşılıqlı güvən olmadıqda mesajların doğruluğu və motivi şübhə altına alınır.

• Münaqişələr və emosional filtr: Münaqişələr kommunikasiya keyfiyyətini ciddi şəkildə aşağı salır, emosional filtr yaranır.

Kommunikasiya prosesində yaranan problemlər çoxsəviyyəli və çoxmənəvidir; onlar həm texnoloji və struktur, həm də psixoloji və mədəni əsaslara malikdir. Bu problemlərin aradan qaldırılması üçün sistemli yanaşma, aydın kommunikasiya standartları, rəqəmsal texnologiyaların inteqrasiyası və sosial-psixoloji mühitin optimallaşdırılması tələb olunur. İdarəetmədə effektiv kommunikasiya yalnız məlumatın ötürülməsi deyil, həm də onun düzgün qavranması və dəyərləndirilməsi proseslərinin bütöv şəkildə idarə olunmasını nəzərdə tutur.

#### 5. Effektiv kommunikasiya strategiyaları

Effektiv kommunikasiya sistemi təşkilat daxilində qarşılıqlı anlaşmanı, qərarların keyfiyyətini və əməkdaşlıq səviyyəsini artırmaq baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Bunu təmin etmək üçün təşkilatlar çoxsəviyyəli, inteqrativ və davamlı təkmilləşməyə əsaslanan kommunikasiya strategiyaları formalaşdırmalıdır. Aşağıdakı strategiyalar müasir idarəetmə təcrübələrinə uyğun olaraq sistemləşdirilmişdir:

##### ***Kommunikasiya infrastrukturunun optimallaşdırılması:***

- ✓ Rəqəmsal kommunikasiya vasitələrinin (*ERP, CRM, Slack, Teams* və s.) vahid sistem altında birləşdirilməsi.
- ✓ Operativ məlumat mübadiləsinin təmin edən *real-time* texnologiyaların tətbiqi.
- ✓ İş prosesləri üzrə kommunikasiya protokollarının hazırlanması.
- ✓ Mesajların formatı, müddəti və cavab qaydalarının normativləşdirilməsi.

##### ***İnsan faktoruna əsaslanan kommunikasiya strategiyaları:***

- ✓ İşçilərə ünsiyyət, aktiv dinləmə, konflikt idarəetməsi üzrə təlimlərin keçirilməsi.
- ✓ Menecerlər üçün liderlik və empatiya mərkəzli kommunikasiya proqramları.
- ✓ Emosional mühitin (EQ) ölçülməsi.
- ✓ Komandaxili sosial-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması.

##### ***Təşkilati strukturda kommunikasiya kanallarının optimallaşdırılması:***

- ✓ Formal hesabat kanallarının gücləndirilməsi.

- ✓ Qeyri-formal kommunikasiya mühitinin (komanda görüşləri, sosial tədbirlər) stimullaşdırılması.
- ✓ Şaquli (menecer–işçi) əlaqələrin şəffaflaşdırılması.
- ✓ Üfüqi əlaqələrin (bölmələrarası əməkdaşlıq) prosedur əsaslı yenidən qurulması.

***Kommunikasiya mədəniyyətinin formalaşdırılması:***

- ✓ İnformasiyanın gizlədilməsinin qarşısının alınması.
- ✓ Şəffaf qərarvermə platformalarının qurulması.
- ✓ Təşkilatın missiya və vizionunun gündəlik kommunikasiya davranışlarına inteqrasiya edilməsi.
- ✓ Etik davranış kodeksinin tətbiqi.

***Rəhbərlik səviyyəsində kommunikasiya strategiyası:***

- ✓ Menecerlərin ünsiyyətdə nümunəvi davranış göstərməsi.
- ✓ Liderlik üslubunun təşkilati kommunikasiya ilə uyğunlaşdırılması.
- ✓ İllik kommunikasiya strategiyasının hazırlanması.
- ✓ Risklərin və səhv anlaşılma ehtimallarının qabaqcadan qiymətləndirilməsi.

***Rəqəmsal kommunikasiya təhlükəsizliyi və məlumat idarəetməsi:***

- ✓ Kibertəhlükəsizliyin gücləndirilməsi.
- ✓ Məxfi məlumatların mühafizəsi üzrə mexanizmlərin tətbiqi.
- ✓ Fake-news, təhrif edilmiş məlumat və yanlış şərhələrin qarşısının alınması.
- ✓ Məlumat mənbələrinin təsdiq mexanizmi.

***Effektiv kommunikasiya göstəricilərinin (KPI) müəyyən edilməsi:***

- ✓ Cavab müddəti, informasiya axınının sürəti, iclasların effektivliyi kimi KPI-lər.
- ✓ İşçi məmnunluğu və komanda əlaqələrinə dair sorğular.
- ✓ Rüblük və illik analizlər.
- ✓ Geribildirimin əsasında kommunikasiya sisteminin adaptiv şəkildə yenilənməsi.

***Geri bildirim mexanizmlərinin gücləndirilməsi:***

- ✓ Menecer – işçi arasında aktiv və qarşılıqlı əlaqənin təşviqi.
- ✓ Açıq qapı siyasəti.
- ✓ İşçilərin sərbəst fikir bildirməsinə şərait yaradılması.
- ✓ Kritik düşüncə və konstruktiv müzakirə mədəniyyətinin formalaşdırılması.

Effektiv kommunikasiya sistemi yalnız texniki və təşkilati yeniliklərlə deyil, eyni zamanda insan davranışı, idarəetmə mədəniyyəti və rəqəmsal infrastrukturun harmonik şəkildə inteqrasiyası ilə qurulur. Bu strategiyaların kompleks tətbiqi idarəetmədə şəffaflığı artırır, qərarvermənin sürətini və keyfiyyətini yüksəldir, təşkilati məqsədlərə çatma prosesini optimallaşdırır.

### **Nəticə**

İdarəetmə prosesində kommunikasiya effektivliyi təşkilatın strateji məqsədlərinə çatma səviyyəsinə, qərarvermə mexanizmlərinin keyfiyyətinə, insan resurslarının fəaliyyətinə və ümumi təşkilati performansına birbaşa təsir edən əsas determinantlardan biridir. Tədqiqat göstərir ki, kommunikasiya sisteminin effektivliyi yalnız ayrı-ayrı elementlərin təkmilləşdirilməsi ilə deyil, sistemli yanaşma çərçivəsində infrastruktur, insan amili, təşkilati mədəniyyət və texnoloji platformaların qarşılıqlı inteqrasiyası ilə təmin olunur.

Sistemli yanaşma təşkilatın kommunikasiya axınlarının strukturunu, funksiyalarını və qarşılıqlı əlaqələrini bütöv şəkildə qiymətləndirərək, informasiya mübadiləsində gecikmə, təhrif, emosional maneələr, koordinasiya boşluqları və rəhbərliyin zəif kommunikasiya üslubu kimi problemlərin əsas səbəblərini müəyyənləməyə imkan verir.

Kommunikasiya effektivliyinin yüksəldilməsi təşkilatda məhsuldarlığın, əməkdaşlığın və innovativ fəaliyyətin güclənməsi üçün strateji zərurət kimi qiymətləndirilir.

Təklif olunan strategiya və mexanizmlər göstərir ki, idarəetmədə kommunikasiya effektivliyinin artırılması yalnız texniki və prosedur dəyişikliklərlə deyil, həm də insan davranışı, liderlik üslubu, təşkilati mədəniyyət və rəqəmsal transformasiya ilə sıx bağlıdır. Sistemli yanaşma bu elementlərin kompleks şəkildə tətbiqini təmin edərək, təşkilatın kommunikasiya performansını yüksəldir və ümumi idarəetmə keyfiyyətinin yaxşılaşmasına şərait yaradır.

## ƏDƏBİYYAT

1. Brennecke J. Formal and informal communication networks: Implications for organizational efficiency// Journal of Organizational Studies, 42(3), 2025, pp. 210–227. (<https://doi.org/10.1111/joms.13076>).
2. Daft R., & Lengel R. Organizational information requirements, media richness and structural design // Management Science, 32(5), 1986, pp. 554–571.
3. Ghaffarzaghan N., Majumdar S., Williams B., & Hosseinichimeh N. Agent-based modeling of organizational communication: Dynamics of conformity and network efficiency // Complexity, 2023, pp.1-14. (<https://arxiv.org/abs/2309.11456>).
4. Jensen M. C. & Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics, 3(4), 1976, pp. 305-360.
5. Kast F. E. & Rosenzweig J. E. General systems theory: Applications for organization and management // Academy of Management Journal, 15(4), 1972, pp. 447-465.
6. Maurer S., Bach M. & Oertel S. Changes in formal structure towards self-managing organizations and their effects on intra-organizational communication networks// ResearchGate Preprint. 2023, pp. 325-346. (<https://www.researchgate.net/publication/374026868>).
7. Whetsell T., Kroll A. & DeHart-Davis L. Formal structure and informal communication networks in public organizations: An ERGM approach. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(4), 2021, pp. 653-671. (<https://doi.org/10.1093/jopart/muab027>).

### Резюме

Шафаг Гайибова

### *Системный подход к повышению эффективности коммуникации в процессе управления*

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы и возможности практического применения системного подхода к проблеме повышения эффективности коммуникации в процессе управления. Коммуникация выступает определяющим элементом функциональной структуры управления и формирует эффективность таких процессов, как принятие решений, координация, контроль, мотивация и реализация организационных изменений. Целью исследования является анализ функций управления коммуникационными потоками, их взаимодействия с принятием решений, координацией, контролем, мотивацией и организационными изменениями на основе системной теории, эконометрики и современных моделей организационных коммуникаций. В данной статье системный подход применяется к проблеме повышения эффективности коммуникации, интегрируя теории управления – теорию систем, кибернетику, модель открытых систем, теории коммуникации и концепции организационного поведения. В статье всесторонне оцениваются структурные и функциональные элементы системы коммуникации, проблемы шумов и искажений при обмене информацией, а также психологические, социальные и технологические барьеры. Исследование показывает, что повышение эффективности коммуникации не ограничивается совершенствованием механизмов передачи информации; этот процесс требует комплексного подхода, включающего структурирование, лидерство, организационную культуру, цифровую интеграцию и институционализацию механизмов обратной связи на всех уровнях организации. Согласно результатам, эффективная система коммуникации повышает гибкость управления, улучшает качество принятия решений, усиливает координацию и развивает инновационную адаптивность организации. В

статье делается вывод о том, что модель коммуникации, основанная на системном подходе, имеет стратегическое значение для современного менеджмента и является одним из основных компонентов, обеспечивающих долгосрочную устойчивость организационной эффективности. Проблематика темы исследования полностью проработана, представлен и проанализирован необходимый блок данных для каждой из поставленных задач, сделаны соответствующие выводы. Правильное проектирование информационных потоков в структуре организации, интеграция цифровых систем коммуникации и устранение психосоциальных барьеров повышают гибкость и адаптивность управления. Коммуникация – это не только механический процесс, но и многомерная система, играющая стратегическую роль в формировании организационной культуры, лидерства и коллективного поведения.

**Ключевые слова:** *эффективность коммуникации, процессы управления, системный подход, информационные потоки, организационная коммуникация, механизмы обратной связи, принятие решений, цифровая коммуникация, организационная адаптация*

### *Summary*

*Shafaq Qayibova*

#### *A Systematic Approach to Increasing Communication Efficiency in the Management Process*

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical application possibilities of a systematic approach to the issue of increasing communication efficiency in the management process. Communication acts as a determining element for the functional structure of management and forms the efficiency of processes such as decision-making, coordination, control, motivation and implementation of organizational changes. The purpose of the study is to analyze the management functions of communication flows, their interaction with decision-making, coordination, control, motivation and organizational changes on the basis of system theory, econometrics and modern organizational communication models. In this article, a systematic approach is applied to the problem of increasing communication efficiency, integrating management theories - system theory, cybernetics, open system model, communication theories and organizational behavior concepts. The article comprehensively assesses the structural and functional elements of the communication system, the problems of noise and distortion in information exchange, as well as psychological, social and technological barriers. The study shows that increasing communication effectiveness is not limited to improving information transfer mechanisms; this process requires a comprehensive approach, such as structuring, leadership, organizational culture, digital integration and institutionalization of feedback mechanisms at all levels of the organization. According to the results, an effective communication system increases the flexibility of management, improves the quality of decision-making, strengthens coordination and develops the innovative adaptability of the organization. The article concludes that a communication model based on a systematic approach is of strategic importance for modern management and is one of the main components ensuring the long-term sustainability of organizational performance. The problems of the research topic have been fully developed, the necessary data block for each of the tasks set has been presented and analyzed, and the corresponding conclusions have been drawn. Proper design of information flows in the structure of the organization, integration of digital communication systems and removal of psychosocial barriers increase the flexibility and adaptability of management. Communication is not only a mechanical process, but also a multidimensional system that plays a strategic role in the formation of organizational culture, leadership and collective behavior.

**Keywords:** *communication effectiveness, management processes, systematic approach, information flows, organizational communication, feedback mechanisms, decision-making, digital communication, organizational adaptation*

Redaksiya heyətinin üzvü i.e.d., prof. Məmmədov Elşad Yaqub oğlunun rəyi əsasında çapa məsləhət görülmüşdür.