UOT 658.5
https://doi.org/10.30546/25194011.2026.15.02.3117

MÜASİR İDARƏETMƏDƏ RƏHBƏR VƏ MENECER FUNKSİYALARININ FƏRQLƏRİ

Səmid SULTANOV*

Daxil olub: 19 Dekabr 2025 | Qəbul edilib: 29 Fevral 2026 | Onlayn nəşr edilib: 17 May 2026
Received: 19 December 2025 | Accepted: 29 February 2026 | Published online: 17 May 2026

Açar sözlər: *liderlik, menecment, rəhbərlik funksiyaları, menecer funksiyaları.*

Giriş

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasında rəhbər (lider) və menecer funksiyalarının qarşılaşdırılması təşkilatların inkişaf dinamikasını anlamaq baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Qlobal rəqabətin, rəqəmsal transformasiyanın və təşkilati mühitdə dəyişkənliyin artdığı şəraitdə idarəetmənin iki əsas komponenti – liderlik və menecment – təşkilatın uzunmüddətli uğurunun müəyyənləşdirilməsində tamamlayıcı, lakin mahiyyət etibarilə fərqli rollar oynayır. Liderlik daha çox strateji vizionun formalaşdırılmasına, insanları motivasiya edərək dəyişikliklərə cəlb etməyə və təşkilati mədəniyyətin transformasiyasına yönəlmiş fəaliyyətlər toplusunu əhatə edir. Menecment isə təşkilati resursların planlaşdırılması, strukturlaşdırılması, nəzarət və koordinasiya kimi funksiyalar vasitəsilə gündəlik fəaliyyətin səmərəliliyini təmin edir. Rəhbər və menecer funksiyalarının ayrılması və eyni zamanda qarşılıqlı inteqrasiyası idarəetmənin müasir konsepsiyalarında – xüsusilə transformasiyaedici liderlik, "agile" idarəetmə, strateji idarəetmə və innovasiyayönümlü təşkilati davranış kimi yanaşmalarda – əsas tədqiqat istiqamətlərindən biridir. Bu fərqlərin düzgün dərk olunması təşkilatlarda rol bölgüsünün effektiv qurulmasına, insan resurslarının potensialından daha səmərəli istifadə edilməsinə, eləcə də dəyişikliklərə adaptasiya imkanlarının güclənməsinə şərait yaradır. Liderlik və menecment anlayışlarının nəzəri əsasları

Müasir idarəetmə elminin inkişafı liderlik və menecment anlayışlarının nəzəri əsaslarının dərin şəkildə öyrənilməsini zəruri edir. Qlobal rəqabət, rəqəmsallaşma, təşkilati strukturların mürəkkəbləşməsi və insan amilinin əhəmiyyətinin artması idarəetmədə lider və menecer rollarının yenidən nəzərdən keçirilməsini aktuallaşdırır. Liderlik daha çox insanların davranış və motivasiya proseslərinə təsir edən sosial-psixoloji fenomen kimi qiymətləndirilir. Liderlik nəzəriyyələri – xüsusilə xassə yanaşması, davranış yanaşması, situativ liderlik, transformasiyaedici liderlik və tranzaksion liderlik – təşkilati mühitdə rəhbərin nəyi necə etməli olduğunu izah edən konseptual çərçivələr yaradır.

Menecment isə daha sistemli və strukturlaşdırılmış prosesdir; planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya, koordinasiya və nəzarət kimi funksiyalar vasitəsilə təşkilatın məqsədlərinin reallaşdırılmasını təmin edir. Menecment nəzəriyyələri – klassik idarəetmə məktəblərindən başlayaraq, Fayolun "idarəetmə funksiyaları modeli", Vebərin bürokratiya nəzəriyyəsi, sistem və kontingensiya yanaşmaları – idarəetmə prosesinin formal çərçivəsini müəyyən edir.

Liderlik və menecment nəzəriyyələrinin müqayisəsi göstərir ki, hər iki anlayış mahiyyətcə fərqli funksiyalar daşısa da, təşkilati effektivliyin artırılmasında qarşılıqlı tamamlayıcı rol oynayır. Liderlik daha çox dəyişiklik, yenilik, vizion və motivasiya ilə bağlıdırsa, menecment qərarların icrası, resursların səmərəli bölüşdürülməsi və əməliyyatların sabit şəkildə idarə olunması ilə xarakterizə olunur. Bu iki anlayış birlikdə təşkilatın həm strateji inkişafını, həm də operativ idarəetməsini təmin edən inteqrativ idarəetmə modelinin formalaşmasına imkan yaradır.

* *magistrant, Bakı Avrasiya Universiteti*
e-mail: smdsltnv@gmail.com.

Liderlik – sosial psixologiya, idarəetmə və təşkilati davranış elmlərində geniş araşdırılan çoxölçülü bir fenomendir. Ənənəvi yanaşmalarda liderlik, fərdlərin və ya qrupların fəaliyyətinə təsir göstərmək, habelə onları müəyyən məqsədlərə yönəltmək bacarığı kimi şərh edilir. Liderlik nəzəriyyələrinin inkişaf tarixi göstərir ki, bu anlayış zamanla fərdi keyfiyyətlərdən davranış modellərinə, daha sonra isə situativ və transformasiya xarakterli yanaşmalara doğru təkamül etmişdir.

XX əsrin əvvəllərində formalaşan xassə nəzəriyyəsi liderliyin əsasını fərdin anadangəlmə və ya sonradan qazandığı spesifik xüsusiyyətlərdə görürdü. Bu nəzəriyyəyə görə, özünəinam, cəsarət, kommunikativlik, yüksək intellektual səviyyə və məsuliyyətlilik lideri digərlərindən fərqləndirən fundamental meyarlar hesab olunurdu. Lakin sonrakı tədqiqatlar sübut etdi ki, effektiv liderlik üçün yalnız şəxsi xüsusiyyətlərə malik olmaq kifayət deyil; mühit və situasiya faktorları da həlledici rol oynayır.

Müasir liderlik konsepsiyalarının əsasını təşkil edən situativ yanaşma, liderliyin effektivliyinin konkret şəraitdən, komanda tərkibindən, təşkilati mədəniyyətdən və xarici mühit amillərindən asılı olduğunu vurğulayır. Fiedler modeli, Hersey-Blançard situativ liderlik nəzəriyyəsi və Vroom-Yetton qərarvermə modeli bu yanaşmanın fundamental çərçivələrini formalaşdırır. Bu nəzəriyyələrə görə, liderlik üçün universal bir model mövcud deyil; liderin davranışı situasiyanın tələblərinə çevik şəkildə uyğunlaşmalıdır.

XX əsrin sonlarında C.Burns və B.Bass tərəfindən formalaşdırılmış transformasiyaedici liderlik modeli müasir təşkilatlarda geniş tətbiq olunur. Transformasiyaedici lider:

- strateji vizyon yaradır;
- komandada yüksək motivasiya və ruh yüksəkliyi formalaşdırır;
- yenilikləri və dəyişiklikləri təşviq edir;
- təşkilati mədəniyyəti fundamental şəkildə inkişaf etdirir.

Menecment – təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün resursların planlaşdırılması, təşkili, koordinasiyası və nəzarətini əhatə edən sistemli fəaliyyətlər məcmusudur. Menecment elmi qədim köklərə malik olsa da, onun müasir nəzəri çərçivəsi XX əsrdə formalaşmışdır. Henri Fayol, Frederik Teylor və Maks Veberin fundamental əsərləri müasir idarəetmənin təməl daşlarını qoymuşdur. Fayolun klassik idarəetmə funksiyaları – planlaşdırma, təşkil etmə, rəhbərlik, koordinasiya və nəzarət – bu gün də menecmentin əsas struktur modeli olaraq qalmaqdadır. Teylorun "Elmi idarəetmə" nəzəriyyəsi əməyin standartlaşdırılması və səmərəliliyinin artırılmasını prioritetləşdirirdisə, Veberin "Bürokratiya" modeli təşkilati nizam-intizamın hüquqi-rəsmi çərçivəsini müəyyənləşdirirdi.

1950–1980-ci illərdə menecment elmi daha kompleks xarakter almışdır. Sistem yanaşması təşkilatı bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan alt-sistemlərin vəhdəti kimi izah edir. Kontingensiya yanaşması isə menecmentdə "yeganə optimal yol" prinsipini rədd edərək, idarəetmə üsullarının mövcud şəraitə uyğunlaşdırılmasının zəruriliyini sübut edir. Liderlik və menecment nəzəriyyələrinin inkişafı göstərir ki, təşkilatın uğurlu fəaliyyətinin təminində həm liderlik bacarıqları, həm də menecment funksiyaları zəruri və inteqrativ xarakter daşıyır. Müasir idarəetmə modeli liderlik vizionu ilə menecment strukturunun qarşılıqlı harmoniyasını tələb edir. Buna görə də konseptual səviyyədə bu anlayışların təhlili təşkilati effektivliyin yüksəldilməsi üçün əsas elmi baza yaradır.

1. Lider və menecer fəaliyyətlərinin müqayisəli təhlili

Müasir idarəetmə nəzəriyyəsində lider və menecer rollarının qarşılaşdırılması təşkilatın idarəetmə modelinin mahiyyətini daha dərindən anlamağa imkan verir. Hər iki anlayış təşkilatın fəaliyyətində mühüm yer tutsa da, onların funksional istiqamətləri, məqsədə yanaşma tərzləri və idarəetmə mexanizmləri fərqli məzmun daşıyır. Liderlik daha çox vizyon yaratmaq, komandanı dəyişikliklərə ruhlandırmaq və innovativ düşüncə formalaşdırmaqla xarakterizə olunursa, menecment təşkilati proseslərin planlaşdırılması, strukturlaşdırılması, koordinasiyası və nəzarəti kimi əməliyyatyönümlü fəaliyyətləri əhatə edir. Buna görə də lider və menecer fəaliyyətlərinin müqayisəli təhlili idarəetmə prosesində strateji və operativ elementlərin nisbətinin müəyyən edilməsində xüsusi rol oynayır. Rəqəmsal transformasiya, qlobal rəqabət və iqtisadi qeyri-müəyyənlik şəraitində rəhbər və menecer funksiyalarının balanslaşdırılması təşkilatın uzunmüddətli dayanıqlığı və innovasiya potensialı üçün əsas

şərtlərdən biridir. Bu baxımdan, müqayisəli təhlil yalnız nəzəri yanaşmaları deyil, həm də praktiki idarəetmə mexanizmlərini, əməkdaş davranışlarını və təşkilati mədəniyyətə təsir edən amilləri sistemli şəkildə araşdırmağa imkan yaradır. Beləliklə, liderlik və menecment fəaliyyətlərinin struktur, məqsəd və təsir baxımından fərqlərinin təhlili müasir idarəetmə sistemlərində optimal idarəetmə modelinin formalaşması üçün zəruri elmi baza təşkil edir. Liderlik və menecment təşkilati idarəetmənin iki fundamental komponenti olmaqla yanaşı, mahiyyət etibarilə fərqli funksiyaları yerinə yetirirlər. Müasir idarəetmə elmi bu iki anlayışı bir-birindən ayırmadan, onların sinerji yaradan qarşılıqlı əlaqəsini nəzərdən keçirməyi zəruri hesab edir. Lakin fəaliyyət sferaları təsir mexanizmləri və motivasiya strategiyaları arasındakı fərqlər sistemli şəkildə təhlil olunmadan təşkilatın effektiv idarə olunması mümkün deyil. Bu səbəbdən lider və menecer fəaliyyətlərinin müqayisəli təhlili həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan mühüm əhəmiyyət daşıyır. Liderlik, əsasən, insanların davranışına təsir göstərmək, onları vahid məqsəd ətrafında birləşdirmək, vizyon yaratmaq və motivasiya etmək kimi sosial-psixoloji funksiyalarla xarakterizə olunur. Liderin fəaliyyəti dəyişiklik və yeniliyə yönəlmiş strategiyalar üzərində qurulur; o, gələcəyə baxan, dəyişiklikləri proqnozlaşdıran və innovativ yanaşmalar formalaşdıran bir subyekt kimi qəbul edilir (1, s. 83).

Menecment isə daha çox strukturlaşmış, rəsmi və qaydalara əsaslanan idarəetmə mexanizmidir. Menecer resursların idarə olunması, proseslərin nəzarəti və məqsədlərin operativ şəkildə həyata keçirilməsi ilə məşğuldur. Menecment planlaşdırma, təşkil etmə, koordinasiya və nəzarət kimi funksiyaları əhatə edir və təşkilatın gündəlik fəaliyyətinin effektivliyini təmin edir. Bu iki anlayış arasındakı fundamental fərq ondan ibarətdir ki, liderlik dəyişiklik yaradır, menecment isə mövcud sistemin sabitliyini qoruyur. Lider "nə üçün?" sualına cavab axtarırsa, menecer "necə?" sualına fokuslanır. Bu fərq onların idarəetmə davranışlarını formalaşdırır və təşkilati rollarını müəyyən edir.

Lider fəaliyyətinin əsas istiqamətlərindən biri strateji vizyonun formalaşdırılmasıdır. Lider gələcək perspektivləri müəyyənləşdirir, təşkilatın inkişaf xəttini proqnozlaşdırır və işçiləri bu viziona uyğun istiqamətləndirir. O daha çox uzunmüddətli məqsədlər, strateji üstünlüklər və təşkilati transformasiya ilə maraqlanır. Məsələn, transformasiyaedici liderlik modeli liderin komandanı yeni ideyalar ətrafında motivasiya etməsini, innovasiya mədəniyyəti formalaşdırmasını və dəyişikliklərə hazırlıq yaratmasını əsas meyarlar kimi götürür.

Menecer isə daha çox cari proseslərin idarə olunması və resursların optimal bölüşdürülməsi ilə məşğuldur. Menecerlər əməliyyat planlaması aparır, büdcəni tənzimləyir, iş bölgüsünü təşkil edir və nəticələrə nəzarət edirlər. Onların əsas məqsədi təşkilatın gündəlik fəaliyyətini sabit və effektiv saxlamaqdır. Bu baxımdan, menecment qısamüddətli məqsədlərlə işləyir və mövcud sistemin davamlılığını təmin edir.

Lider "doğru işləri görməyə", menecer isə "işləri doğru görməyə" çalışır. Bu fərq strateji və operativ idarəetmənin mahiyyətini açır və onların bir-birindən qarşılıqlı asılı olduğunu göstərir. Lider və menecer arasındakı ən nəzərəçarpan fərqlərdən biri onların insanlara təsir etmə üsullarında müşahidə olunur. Liderlik şəxsi nüfuz, vizyon və emosional intellekt üzərində qurulur. Lider ilhamlandırır, ruhlandırır və insanların daxili motivasiya mənbələrinə toxunur. Bu səbəbdən liderlik daha çox könüllü ardıcıllar yaratmağı hədəfləyir. Liderin təsiri formal səlahiyyətdən çox qeyri-rəsmi nüfuz və etimad üzərində formalaşır.

Menecer isə, əsasən, rəsmi səlahiyyətlərdən, qaydalardan və təşkilati strukturlardan istifadə edir. Menecerin təsir gücü və qərarvermə hüququ təşkilatın hüquqi-inzibati çərçivəsi ilə müəyyən olunur (2, s. 136). Menecer işçilərin motivasiyasını təmin etmək üçün strukturlaşdırılmış motivasiya alətlərinə, performans ölçmə sistemlərinə və nəzarət mexanizmlərinə üstünlük verir. Bu fərq liderin daha çox "insan yönümlü", menecerin isə "proses yönümlü" olmasını göstərir. Lider insanların potensialını açmağa çalışırsa, menecer bu potensialın təşkilati nəticələrə çevrilməsi üçün struktur yaradır.

Dəyişikliklərin idarə olunması təşkilati transformasiyanın əsas hissəsidir və burada liderliklə menecmentin rolları kəskin şəkildə fərqlənir. Liderlər dəyişiklikləri təşviq edən, inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirən və təşkilati mədəniyyəti dəyişdirən şəxslərdir. Onlar yenilikləri müdafiə edir, risk almağa hazır olur və komandanı kreativ düşünməyə səsləyirlər.

Menecerlər isə dəyişikliklərin reallaşdırılması mərhələsində kritik rol oynayırlar. Onlar prosesləri planlaşdırır, resursları bölüşdürür, riskləri qiymətləndirir və dəyişiklik strategiyasının operativ şəkildə icrasını təmin edirlər. Menecer üçün əsas prioritet dəyişikliklərin minimum risklə və yüksək səmərəliliklə həyata keçirilməsidir. Bu baxımdan, lider "dəyişiklik yaradan", menecer isə "dəyişiklik tətbiq edən" rolunda çıxış edir. Təşkilatlarda innovativ layihələrin uğurlu icrası üçün hər iki rolun harmoniyası tələb olunur. Liderlər daha açıq, ilhamverici və strateji kommunikasiya üslubuna malikdirlər. Onlar komanda ilə dəyərlərə əsaslanan ünsiyyət qurur, kollektiv məqsədlərə inamı gücləndirir və qarşılıqlı etimad yaradırlar. Liderlərin kommunikasiya üslubu əksər hallarda ikitərəfli və demokratikdir; bu üslub komanda üzvlərinin fikirlərinin nəzərə alınmasına imkan yaradır. Menecerlər isə daha strukturlaşmış və rəsmi kommunikasiya sisteminə üstünlük verirlər. Onların ünsiyyət tərzi tapşırıqların çatdırılmasına, fəaliyyətin koordinasiyasına və nəzarət prosesinə fokuslanır. Menecer kommunikasiya zamanı daha çox prosedurlara, vaxt çərçivələrinə və performans meyarlarına diqqət yetirir.

Qərarvermə tərzində də ciddi fərqlər mövcuddur. Liderlər daha çox risk almağa meyillidirlər və qeyri-müəyyən şəraitdə kreativ yanaşmalar tətbiq edirlər. Menecerlər isə qərarları mövcud məlumatlara, analitik hesablara və strukturlaşdırılmış proseslərə əsaslanaraq qəbul edirlər. Liderlər daxili motivasiya amillərinə fokuslanırlar. Onlar komandanın emosional bağlılığını artırmaq, təşkilati dəyərləri gücləndirmək və işin mənalı olmasını təmin etmək üçün psixoloji və sosial motivasiya mexanizmlərindən istifadə edirlər. Lider üçün ən vacib məsələ işçinin öz potensialını dərk etməsi və təşkilata könüllü bağlılıq hissi ilə yanaşmasıdır. Menecerlər isə xarici motivasiya alətlərindən – maaş, bonus, mükafat, vəzifə artımı, performans dəyərləndirməsi – daha çox istifadə edirlər. Bu yanaşma idarəetmə prosesinin rəsmi çərçivəsinə uyğundur və nəticəyönümlü davranışı təşviq edir.

Təşkilatların uğurlu fəaliyyəti həm liderlik, həm də menecmentin qarşılıqlı inteqrasiyasından asılıdır (3, s. 57-69). Lider vizyon yaradır, komandanı ruhlandırır və inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirir. Menecer isə bu strategiyanı reallaşdırmaq üçün sistem yaradır, prosesləri tənzimləyir və konkret nəticələrin əldə edilməsini təmin edir. Tədqiqatlar göstərir ki, yalnız liderliyin və ya yalnız menecmentin dominant olduğu təşkilatlar uzunmüddətli effektivliyə nail ola bilmir. Liderliyin olmadığı təşkilatlarda innovasiya zəifləyir, motivasiya azalır və gələcəyə baxış məhdudlaşır. Menecmentin olmadığı təşkilatlarda isə proseslər xaotik xarakter alır, struktur zəifləyir və resurs itkiləri artır. Lider və menecer fəaliyyətlərinin müqayisəli təhlili göstərir ki, hər iki anlayış müxtəlif funksiyaları yerinə yetirməsinə baxmayaraq, təşkilati idarəetmədə bir-birini tamamlayan harmonik sistem yaradır. Liderlik dəyişiklik və vizyon yaradır, menecment isə bu vizionu həyata keçirən operativ mexanizmləri təmin edir. Müasir təşkilatlar üçün optimal idarəetmə modeli – liderlik və menecmentin balansını qoruyan, həm innovasiya, həm də sistemli fəaliyyətə imkan verən inteqrativ idarəetmə yanaşmasıdır.

2. Rəhbər və menecer rollarının təşkilati davranışda yeri

Təşkilati davranış elmi – əməkdaşların davranışlarını, motivasiya mexanizmlərini və təşkilati mühitlə qarşılıqlı əlaqələrini öyrənən çoxşaxəli sahədir. Bu kontekstdə rəhbər və menecer rollarının düzgün müəyyənləşdirilməsi, habelə onların təşkilati strukturda tutduğu yerin təhlili müəssisənin effektiv fəaliyyətinin əsas şərtlərindən biri hesab edilir. Müasir idarəetmə mühitində rəhbər (lider) və menecer anlayışları bir-birinə yaxın görünməsinə baxmayaraq, onların təşkilati davranışa təsir mexanizmləri mahiyyətcə fərqlidir. Rəhbər daha çox insanların davranış və münasibətlərinə təsir edən psixoloji və sosial faktorları formalaşdırırsa, menecer proseslərin gedişatını tənzimləyən formal idarəetmə alətlərindən istifadə edir (4, s. 114).

Təşkilati davranışda rəhbərin rolu komanda ruhunun yaradılması, dəyərlərin formalaşdırılması, əməkdaşların motivasiyası və iş mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi ilə bağlıdır. Lider təşkilat daxilində emosional mühitə, ünsiyyət mədəniyyətinə və kollektiv davranış normalarına birbaşa təsir göstərən əsas aktordur. Eyni zamanda, menecerin rolu daha çox strukturlaşdırılmış tapşırıqların icrası, fəaliyyətin koordinasiyası, nəzarət və resursların optimal bölüşdürülməsi ilə xarakterizə olunur. Menecerin fəaliyyət modeli təşkilatda davranış standartlarını sabit saxlamaq, prosesləri reqlamentləşdirmək və nəticələrə yönəlmiş idarəetmə mexanizmini təmin etmək məqsədi daşıyır.

Müasir təşkilatlarda rəhbər və menecer rollarının təşkilati davranışa təsiri artıq yalnız fərdi qabiliyyətlərlə deyil, həm də təşkilati mədəniyyət, emosional intellekt, psixoloji müqavimət, əməkdaşlıq dinamikası və liderlik üslubları kimi kompleks amillərlə müəyyən edilir. Bu səbəbdən, rəhbər və menecer rollarının analiz edilməsi təşkilati davranış sisteminin mahiyyətini dərk etmək, əməkdaşların performansını artırmaq və dəyişikliklərə adaptasiya imkanlarını gücləndirmək üçün fundamental əhəmiyyət kəsb edir (5, s. 59).

Təşkilati davranış – əməkdaşların iş mühitindəki münasibətlərini, motivasiyasını, emosional reaksiyalarını, liderlik dinamikasını və komanda daxili qarşılıqlı təsirini öyrənən multidissiplinar elmdir. Bu sahədə rəhbər (lider) və menecer rollarının yeri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir; çünki təşkilatda davranış normalarının formalaşması, əməkdaş münasibətlərinin qurulması və təşkilati mədəniyyətin inkişafı məhz bu iki rolun effektiv fəaliyyətindən asılıdır. Rəhbər və menecer rolları mahiyyətcə fərqli xarakter daşısa da, onların qarşılıqlı sinerjisi təşkilati davranışın sağlam və davamlı şəkildə inkişafını təmin edir.

Rəhbər təşkilatın sosial dinamizminin formalaşmasında əsas aparıcı fiqurdur. Liderlik yalnız tapşırıq icrası ilə bağlı deyil, həm də insanların düşüncə tərzini, işə münasibətini və emosional mühitini formalaşdırmaq bacarığı ilə əlaqədardır. Təşkilati davranış nəzəriyyələrinə görə, rəhbərin fəaliyyətində üç əsas təsir mexanizmi mövcuddur.

Emosional intellekt rəhbərin təşkilati davranışa təsir edən ən güclü alətlərindən biridir. Yüksək emosional intellektə (EQ) malik rəhbərlər (6, s. 67):

- əməkdaşların hisslərini anlamaqda;
- konfliktləri konstruktiv şəkildə həll etməkdə;
- iş mühitində müsbət emosional fon yaratmaqda;
- stresin idarə olunmasında daha uğurlu olurlar.

Bu təsir mexanizmi emosional balansın qorunması və sosial uyğunlaşmanın gücləndirilməsi ilə nəticələnir ki, bu da təşkilati davranışın ümumi səviyyəsini yüksəldir.

Rəhbər və menecer rollarının təşkilati davranışdakı yeri, onların funksional fərqlərinə baxmayaraq, qarşılıqlı tamamlayıcı xarakterə malik olduqlarını göstərir. Lider daha çox insanların davranışına, emosional və sosial mühitə təsir göstərərkən, menecer rəsmi idarəetmə mexanizmləri vasitəsilə təşkilati fəaliyyətin sabitliyini təmin edir. Bu iki rolun balansı təşkilatın davranış sisteminin sağlam, davamlı və effektiv şəkildə formalaşmasına xidmət edir.

Nəticə

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, lider və menecer rollarının ayrı-ayrılıqda üstünlüyü olsa da, onların sinerji şəklində fəaliyyəti təşkilati davranışın optimal səviyyədə formalaşması üçün zəruridir. Liderin vizionu və sosial təsir gücü ilə menecerin strukturlaşdırılmış idarəetmə bacarığı birləşdikdə müasir təşkilatlarda həm innovasiya imkanları genişlənir, həm də əməliyyat sabitliyi təmin olunur. Nəticə etibarilə, təşkilati davranış sistemi yalnız liderlik və menecmentin balanslı şəkildə tətbiqi şəraitində dayanıqlı, çevik və yüksək performanslı fəaliyyət göstərə bilir.

ƏDƏBİYYAT

1. Əliyev F. Müasir menecmentin əsasları. Bakı: Qanun, 2021, 83 s.
2. Əliyeva S. Liderlik və təşkilatlarda idarəetmə mədəniyyəti//. Bakı: Elm və təhsil, 2020, s. 136-144.
3. Bayramov K. Təşkilati davranış və insan resurslarının idarə edilməsi. Bakı: Şərq-Qərb, 2018, s. 57-69.
4. Cəfərov A. Strateji idarəetmə və liderlik. Bakı: Nurlar, 2017, 114 s.
5. Hacıyev R. Rəhbərlik psixologiyası. Bakı: Elm, 2020, s. 59-63.
6. Həsənov E. Menecmentin əsasları. Bakı: BDY, 2019, 67 s.

Резюме

Самид Султанов

Различия между функциями лидерства и управления в современном управлении

В современной теории и практике управления контраст между функциями лидера и менеджера имеет особое значение для понимания динамики организационного развития. В условиях глобальной конкуренции, цифровой трансформации и растущей изменчивости организационной среды два основных компонента управления – лидерство и менеджмент – играют взаимодополняющие, но принципиально разные роли в определении долгосрочного успеха организации. Различие между функциями лидера и менеджера в современной системе управления имеет большое теоретическое и практическое значение для обеспечения эффективного функционирования организаций. На фоне глобальной конкуренции, цифровой трансформации и меняющейся деловой среды успех организаций напрямую связан как с формированием стратегического видения, так и с эффективной организацией оперативного управления. Лидерство в большей степени основано на процессах, ориентированных на людей – мотивации сотрудников, создании видения, формировании организационной культуры и поощрении инновационного поведения. Лидер, как человек, создающий изменения, открытый к риску, стимулирующий творческое мышление и укрепляющий командный дух, определяет трансформационный потенциал организации.

Управление, с другой стороны, строится на процесс-ориентированных функциях, таких как планирование ресурсов, структурирование деятельности, координация и контроль. Роль менеджера заключается в поддержании стабильности системы, обеспечении непрерывности бизнес-процессов и оптимизации показателей эффективности. В этом отношении управление в большей степени основано на формальных полномочиях, процедурах и инструментах управления.

Исследования показывают, что, несмотря на различную природу лидерства и управления, их синергетическое применение необходимо для развития организаций. В то время как лидерство формирует инновации и стратегическую ориентацию, менеджмент обеспечивает необходимые структуры и механизмы для практической реализации этого видения. Следовательно, эффективная модель современного менеджмента строится на сбалансированном и комплексном применении функций лидерства и менеджмента.

Ключевые слова: *лидерство, менеджмент, функции руководства, функции менеджера.*

Summary

Samid Sultanov

Differences Between Leadership and Management Functions in Modern Management

In modern management theory and practice, the contrast between the functions of leader and manager is of particular importance in terms of understanding the dynamics of organizational development. In the context of global competition, digital transformation, and increasing variability in the organizational environment, the two main components of management – leadership and management – play complementary, but essentially different, roles in determining the long-term success of an organization. The distinction between the functions of leadership and management in modern management systems has significant theoretical and practical implications for ensuring the effective functioning of organizations. Against the backdrop of global competition, digital transformation, and a changing business environment, organizational success is directly linked to both the formation of a strategic vision and the effective organization of operational management. Leadership is largely based on people-focused processes—motivating employees, creating a vision, shaping an organizational culture, and encouraging innovative behavior. A leader, as a change agent, open to risk, stimulating creative thinking, and strengthening team spirit, determines an organization's transformational potential.

Management, on the other hand, is built on process-oriented functions such as resource planning, activity structuring, coordination, and control. The role of a manager is to maintain system stability, ensure the continuity of business processes, and optimize performance indicators. In this regard, management is largely based on formal authorities, procedures, and management tools.

Research shows that despite the different natures of leadership and management, their synergistic application is essential for organizational development. While leadership shapes innovation and strategic orientation, management provides the necessary structures and mechanisms to practically implement this vision. Consequently, an effective modern management model is built on a balanced and integrated application of leadership and management functions.

Key words: *leadership, management, leadership functions, management functions.*

Rəyçi: *i.e.d., prof. Həsənli Yadulla Həmdulla oğlu*