

# TİBB MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İDARƏETMƏ PERSONALININ İNZİBATI İDARƏETMƏ ÜSULLARININ TƏTBİQİNƏ MÜNASİBƏTİNİN ÖYRƏNİLMƏSİ

Ələkbərov M.M.,<sup>ID</sup> Tağıyeva A.Ə.,<sup>ID</sup> Bədəlova A.O.\*<sup>ID</sup>

*Azərbaycan Tibb Universiteti, İctimai sağlamlıq və səhiyyənin təşkili kafedrası, Bakı, Azərbaycan*

Tədqiqat tibb müəssisələrində idarəetmənin müxtəlif ierarxik səviyyələrində idarəetmə personalının istifadə edilən inzibati idarəetmə metodlarına münasibətinin qiymətləndirilməsi və idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yollarının müəyyən-  
ləşdirilməsi məqsədilə aparılmışdır. İdarəetmə personalının inzibati üsullara münasibəti kompleks yanaşma ilə qiymətlən-  
dirilmişdir. Müəyyən olunmuşdur ki, tibb müəssisələrinin idarəolunmasının keyfiyyət və səmərəliliyinin yüksəldilməsi idarəetmə  
personalının öz rəhbərinin idarəetmə üsullarına münasibətinin düzgün formalaşdırılmasından və liderlik üslublarının proporsi-  
onal, adekvat və kompleks şəkildə istifadə edilməsi sahəsində rəhbərin bilik, bacarıq və səriştəsinin artırılması ilə sıx əlaqədardır.  
**Acar sözlər:** idarəetmə, idarəetmə üsulları, tibb müəssisələri rəhbərləri, inzibati-idarəetmə, motivasiya

**M**övzunun aktuallığı. Müasir dövrdə tibb müəssisələrində istifadə edilən idarəetmə metodları və liderlik stillərinin tətbiqinə təsir göstərən amillərin öyrənilməsi daim tədqiqatçıların diqqət mərkəzindədir. Bir sıra tədqiqatçıların araşdırmalarının nəticələri göstərir ki, müxtəlif orqan və müəssisələrin qarşısında duran məqsədə nail olmaq səviyyəsi və onların fəaliyyətinin performansı liderin peşəkarlığından, onun əmək kollektivində çalışan hər bir işçinin potensialından maksimal səviyyədə istifadə etmək bacarığını şərtləndirən idarəetmə metodu və stilindən asılıdır [2, 4, 6, 7]. Ona görə əhalinin sağlamlığının daha etibarlı təmin olunması üçün tibb müəssisələrində idarəetmə texnologiyasının, prosesinin, idarəetmə metodlarının və stillərinin faktik vəziyyətinin və onu formalaşdıran amillərin öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət və aktuallıq kəsb edir. İdarəetmə təcrübəsində inzibati, iqtisadi və sosial-psixoloji üsullardan istifadə edilir. İnzibati üsullar yuxarı idarəetmə orqanlarının və ya rəhbərlərin əmrlərinə və göstərişlərinə əsaslanır. İnzibati üsulla idarəetmənin xarakterik xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, görülməli iş məcburidir; əmrlərə riayət etmək zərurəti yaranır; göstərişlərə əməl edilməməsi intizam məsuliyyətinə və cəzalara səbəb olur; icraçının seçim azadlığı məhdud olur; təşəbbüskarlıq təşviq edilmir; rəhbərlik tərəfindən təsdiq edilmiş plan, tapşırıqlar, onların icrası qaydaları, icra müddətləri, məhdudiyyətlər əsasında fəaliyyət göstərilir; rəhbərlik və tabeliyində olanlar arasında güclü tabecilik əlaqələri mövcud olur; hədəf direktivlər qəbul edilir. İnzibati idarəetmə üsullarının tətbiqi biznes məqsədlərinə çatmaq üçün komandanı təlimatlara uyğun hərəkət etməyə məcbur etmək lazım olduqda, və ya işçilər standart əməliyyatları reqlamentə ciddi uyğun şəkildə həyata keçirdikdə; kadrların ixtisas səviyyəsi aşağı olması

ilə əlaqədar olaraq səhvlərdən qaçmaq üçün yalnız dəqiq təlimatlara riayət etmək zəruriliyi yarandıqda; texnoloji prosesin operativliyini təmin etmək ehtiyacı yarandıqda (iqtisadi və sosial-psixoloji metodlar çərçivəsində təsir vasitələrinin tətbiqi daha çox vaxt tələb edir); rəhbərlik işçilərə kifayət qədər etibar etmədikdə məqsədəuyğun hesab edilir. İnzibati idarəetmə metodlarının əsas əhəmiyyəti tabelikdə olanların hərəkətlərini razılaşdırmaq, koordinasiya etmək, nizam-intizama və qayda-qanuna riayət etməyə nail olmaqdır. Mütəşəkkilliyin və nizam-intizamın yüksək səviyyədə olmasını təmin etmək üçün rəhbərlik əmr, sərəncam, təlimat, əsasnamə, metodik göstəriş, qaydalar və normativlərdən istifadə edə bilər. İnzibati idarəetmə üsulları iqtisadi, sosial-psixoloji üsullardan fərqlənir və hətta ilk baxışdan çox sərt, hətta səmərəsiz görünə bilər. İdarəetmənin inzibati üsulları rəhbərin tabeliyində olanların iradəsinə birbaşa təsirini ifadə edir ki, bu da verilən göstərişlərin birmənalı olmasında, eləcə də hər hansı idarəetmə hərəkətinin həyata keçirilməsinin zəruriliyində özünü göstərir. Onlar təmənnasız xarakter daşıyır, həvəsləndirmələri nəzərə almır, effektiv nəzarət konsepsiyasından istifadə etməyi tələb edir, məsələlərin ən yaxşı həllini deyil, xüsusi tənzimlənən əməliyyatların icrasını tələb edir. Lakin bu cür tabelilik formaları birbaşa faydalı olmalı, komandanın tərəqqisinə töhfə verməli, həmçinin heç bir şəkildə təhqir, yöndəmsizlik, stress kimi mənfi hisslər yaratmamalıdır. Ümumilikdə birbaşa təsir son nəticədə tabeliyində olanların passivliyinin artmasına, bəzi hallarda isə gizli etiraza gətirib çıxarır. İşçilər çox vaxt haqlı olaraq inzibati üsullarla idarəetmə sisteminə müsbət yanaşırlar. lakin nəzərə almaq lazımdır ki, kollektivin işində dəqiq-  
liyi, mütəşəkkilliyi və nizam-intizamı təmin edən inzibati təsir olmadan digər üsullarla idarəetmənin

\*e-mail: bedelova1973@gmail.com

səmərəliliyi təmin edilə bilməz. Müəssisənin nizamnaməsi düzgün yanaşma ilə tərtib olunarsa, vəzifə təlimatları detallı və ya hərtərəfli yazılırsa, müəssisənin məqsədləri və dəyərləri personalın nəzərinə adekvat çatdırılırsa, işçilər həтта təcrübəsiz olsalar belə, kollertivin uğurla fəaliyyət göstərməyinə imkan yaranar [3, 9]. Bu üsulların tətbiq olunması şərtlərini və zəruriliyini formalaşdıran amillərin xüsusiyyətlərini bilmək və qiymətləndirmək, idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir [1, 7, 8].

**Tədqiqatın məqsədi.** Səhiyyə müəssisələrində idarəetmənin müxtəlif ierarxik səviyyələrində inzibati idarəetmə üsullarının istifadə edilməsinə idarəetmə personalının münasibətinin qiymətləndirilməsi və optimallaşdırılması yollarının müəyyənəşdirilməsi.

**Tədqiqatın material və metodları.** Tədqiqat işinin aparılması məqsədilə idarəetmə personalının inzibati idarəetmə metodlarına münasibətinin qiymətləndirilməsinə imkan verən xüsusi proqramdan istifadə edilmişdir [1]. Tədqiqatın məqsədinə müvafiq olaraq inzibati idarəetmə üsullarının daha əhəmiyyətli xüsusiyyətləri seçilib tədqiq edilmişdir. İstifadə edilən idarəetmə metodlarına münasibət ekspert qiymətləndirilməsi üsulunun tətbiqi ilə ikiballı sistem üzrə qiymətləndirilmişdir. Bu yolla eyni idarəetmə səviyyəsində olan rəhbərlərin idarəetmə metodlarının xüsusiyyətlərini öyrənmək, onları müqayisəli təhlil etmək olar. Tədqiqatın minimal zəruri miqdarı keyfiyyət əlamətləri üçün seçmə məcmunun həcmnin müəyyənəşdirilməsi [5]

metodikasının köməyi ilə hesablanmışdır:

$$n = t^2 pq / \Delta^2 ;$$

Burada,  $n$  – seçmə məcmunun həcmi;  $t$  – dürüstlük əmsali,  $P=95,0\%$  ehtimalla dürüst nəticə almağı planlaşdırarkən onun qiyməti 2 qəbul edilir;  $p$ –əlamətin rastgəlmə ehtimalı;  $q$ – $p$ -nin alternativ və ya öyrənilən əlamətin rastgəlməmə ehtimalı ( $q=100-p$ );  $\Delta$  – representativlik əmsali, ( $\Delta=t \times m$ );  $m$ –representativlik xətası.

Tədqiqat işi Bakı, Sumqayıt, Gəncə, Şəmkir, Naxçıvan şəhərlərində və Abşeron rayonunda TƏBİB-in, Səhiyyə Nazirliyinin, Hərbi Hospitalın tibb müəssisələrində, müxtəlif ierarxik səviyyələrdə fəaliyyət göstərən 120 nəfər idarəetmə personalı arasında həyata keçirilmişdir. Toplanan materialların statistik işlənməsi EXCEL və SPSS tətbiqi proqramların köməyi ilə həyata keçirilmişdir. Variation statistika, korrelyasiyon analiz üsullarından istifadə edilmişdir. Nisbi kəmiyyətlər arasında fərqi dürlüslüyü və alınan nəticələrin etibarlılığı Student əmsali ilə müəyyən olunmuşdur.

**Nəticələr və müzakirə.** Tədqiqata cəlb olunan rəhbər şəxslərin 60%-ini (72 nəfər) kişilər, 40%-ini (48 nəfər) isə qadınlar təşkil etmişdir. Onların 18 nəfəri (15±3,3%) baş həkim, 10 nəfəri (8,3±2,5%) direktor, 16 nəfəri (13,3±3,1%) baş həkim müavini, 41 nəfəri (34,0±4,3%) şöbə müdiri, 35 nəfəri (29,2±4,2%) bölmə müdiri vəzifəsində çalışanlar olmuşdur (Cədl. 1).

**Cədvəl 1**

**Müxtəlif vəzifələrdə olan rəhbər şəxslərin cinsə görə bölünməsi**

| Vəzifə              | Kişi |          | Qadın |          | Cəmi |          |
|---------------------|------|----------|-------|----------|------|----------|
|                     | n    | p±m, %   | n     | p±m, %   | n    | p±m, %   |
| Baş həkim           | 8    | 11,1±3,7 | 10    | 20,8±5,8 | 18   | 15,0±3,3 |
| Direktor            | 7    | 9,7±3,5  | 3     | 6,3±3,5  | 10   | 8,3±2,5  |
| Baş həkimin müavini | 12   | 16,6±4,4 | 4     | 8,3±3,9  | 16   | 13,3±3,1 |
| Şöbə müdiri         | 14   | 19,4±4,7 | 27    | 56,3±7,2 | 41   | 34,0±4,3 |
| Bölmə müdiri        | 31   | 43,1±5,8 | 4     | 8,3±3,9  | 35   | 29,2±4,2 |
| Cəmi                | 72   | 100      | 48    | 100      | 120  | 100      |

**Qeyd:** burada və növbəti cədvəllərdə,  $n$  – mütləq rəqəm (say),  $p \pm m$  – xüsusi çəki±standart xəta, %

Kişi cinsinə mənsub olan rəhbər şəxslərin 8 nəfəri (11,1±3,7%) baş həkim, 7 nəfəri (9,7±3,5%) direktor, 12 nəfəri (16,6±4,4%) baş həkim müavini, 14 nəfəri (19,4±4,7%) şöbə müdiri, 31 nəfəri (43,1±5,8%) bölmə müdiri olmuşdur. Qadınlar arasında şöbə müdiri vəzifəsini tutan rəhbər şəxs-

lərin xüsusi çəkisi (56,3±7,2%) digər vəzifələrdə olanlara nisbətən daha böyük paya malikdir. Qadın rəhbərlərin 10 nəfərini (20,8±5,8%) baş həkim, 3 nəfərini (6,3±3,5%) direktor, 4 nəfərini (8,3±3,9%) baş həkim müavini, 4 nəfərini (8,3±3,9%) bölmə müdiri təşkil etmişdir. Cədl. 1-dən göründüyü kimi

tibb müəssisələrinin idarəetmə personalı arasında daha böyük xüsusi çəkiyə malik olan vəzifə kişilər üzrə bölmə müdiri (43,1±5,8%), qadınlar üzrə isə şöbə müdiri (56,3±7,2%) vəzifələridir. Tibb müəssisələrinin rəhbər şəxsləri arasında kişi cinsinə mənsub olan baş həkimlərin xüsusi çəkisi (11,1±3,7%) qadın baş həkimlərin sayından (20,8±5,8%) təxminən

iki dəfəyə qədər aşağı olmuşdur ( $P<0,005$ ). Ümumi iş stajı 5 ilə qədər olan rəhbərlərin payı 10,0±2,7% (12 nəfər), 5 ildən 10 ilə qədər olanlar 15,8±3,3% (19 nəfər), 11 ildən 15 ilə qədər olanlar 32,5±4,3% (39 nəfər), 16 il və daha çox olanlar 41,6±4,5% (50 nəfər) təşkil edir (Cədv. 2).

**Cədvəl 2**

**İdarəetmə personalının ümumi və rəhbər vəzifədə iş stajına görə bölünməsi**

| İş stajı     | Ümumi |          | Rəhbər vəzifədə |          |
|--------------|-------|----------|-----------------|----------|
|              | n     | p±m      | n               | p±m      |
| 5 ilə qədər  | 12    | 10,0±2,7 | 47              | 39,2±4,5 |
| 5-10 il      | 19    | 15,8±3,3 | 42              | 35,0±4,4 |
| 11-15 il     | 39    | 32,5±4,3 | 17              | 14,2±3,2 |
| 16 il və çox | 50    | 41,6±4,5 | 14              | 11,6±2,9 |
| Cəmi         | 120   | 100      | 120             | 100      |

Rəhbər şəxslərin böyük bir hissəsi (39,2±4,5%) 5 ilə qədər, 35,0±4,4% 5-10 il, 11,6±2,9% 16 ildən çox, 14,2±3,2% isə 11-15 il rəhbər vəzifədə iş stajına malikdir. Göründüyü kimi rəhbər vəzifəsində 5 ilə qədər iş stajına malik olan şəxslərin xüsusi çəkisi digər staj qruplarına nisbətən, o cümlədən 11-15 il iş stajına malik olanlardan 25% ( $P<0,01$ ), 16 il və daha çox stajı olanlardan (11,6±2,9%) isə 27,6% yüksək ( $P<0,001$ ) olmuşdur. Belə qənaətə gəlmək olar ki, müasir şəraitdə rəhbər vəzifələr üzrə vakant yerlərin tutulmasında gənc mütəxəssislərə daha çox üstünlük verilir. Tədqiqatla əhatə edilən idarəetmə personalının hamısı ali təhsilli mütəxəssislər olmuşlar. Onların 12,5%-nin elmlər dərəcəsi vardır. Rəhbər şəxslərin əksəriyyəti (63,2%) yüksək ixtisas kateqoriyası (birinci kateqoriya) olan həkim mütəxəssislər olmuşdur.

İdarəetmə üsullarının istifadə olunması texnologiyası liderlərin bacarığı ilə bağlıdır, onların seçilməsi isə əmək kollektivlərinin sosial xarakteristikalarının formalaşmasına bilavasitə təsir edir.

Kollektivdə işçilərin, o cümlədən idarəetmə personalının istifadə edilən idarəetmə metodlarına münasibətinin öyrənilməsinin bu sahədə rast gəlinən çatışmazlıqların aradan qaldırılması və tibb müəssisələrinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə praktik tövsiyələrin elmi surətdə əsaslandırılması üçün müvafiq, etibarlı informasiyanın əldə edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb etdiyini nəzərə alaraq, tədqiqata cəlb edilən hər bir rəhbər şəxsin müəssisədə idarəetmə davranışı və inzibati-amirlik metodlarının xarakterik elementləri öyrənilmişdir. Bu metodun

tətbiq olunması səviyyəsinin qiymətləndirilməsi zamanı on parametrlə əsas götürülmüşdür (Cədv. 3).

Birbaşa administativ göstəriş, bir təşkilat rəhbərinin birbaşa işçilərə verdiyi əmr və tələblərdir. Bu göstərişlər ümumilikdə rəhbərlik tərəfindən qərarlaşdırılır və həyata keçirilməsi üçün işçilərdən tələb olunur. Rəhbərlərin 61,7±4,4%-inin kollektivə təsirin əsas yolu birbaşa administativ göstərişdir. Cəmi 46 nəfər (38,3±4,4%) birbaşa administativ göstərişdən istifadə etmir. Bir tərəfdən administativ göstərişlər təşkilatın effektivliyini artırma bilər. Bununla birlikdə, yalnız administativ göstərişlərə əsaslanmaq, işçilərin yaradıcılığını və inkişafını məhdudlaşdırır.

Reqlamentləşdirmə, bir təşkilatda iş proseslərini, tədbirləri və davranışları düzgün şəkildə yönəltmək üçün formal qaydalar, təlimatlar və tənzimləmə yolları müəyyən etməkdir. Bu proses effektivliyi artırmaq və səhv riskini azaltmaq üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır. “Özünüidarəetmənin inkişafında əsas çətinlik reqlamentləşdirməkdir” fikrinə rəhbərlərin 47 nəfəri (39,2±4,5%) müsbət, 73 nəfəri (60,8±4,5%) mənfi münasibət göstərmişlər.

Hər bir tapşırıq və məsələnin rəhbərə çatdırılması vacibdir. İdarəetmə personalının 19,2±3,6%-i hesab edir ki, kiçik tapşırıqlar onlar tərəfindən həll edilməlidir. Onların 80,8±3,6% bildirir ki, rəhbər şəxslər yalnız ən vacib tapşırıqların həlli ilə məşğul olmalı, daha çox strateji və idarəetmə funksiyalarının tələb edildiyi vacib işlərə diqqət yetirməli, kiçik tapşırıqları tabeçiliyindəkilərə həvalə etməlidirlər.

## Tibb müəssisələri rəhbərlərinin inzibati idarəetmə metodlarına münasibətləri

| İnzibati-amirlik üsulları                                                                | Hə |          | Yox |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|----------|-----|----------|
|                                                                                          | n  | p±m      | n   | p±m      |
| Kollektivə təsirin əsas yolu – birbaşa adminstrativ göstərişdir                          | 74 | 61,7±4,4 | 46  | 38,3±4,4 |
| Özünüidarəetmənin inkişafında əsas çətinlik reqlamentləşdirməkdir                        | 47 | 39,2±4,5 | 73  | 60,8±4,5 |
| Kiçik tapşırıqların həlli ilə rəhbər özü məşğul olur                                     | 23 | 19,2±3,6 | 97  | 80,8±3,6 |
| İdarəetmədə özbaşınalıq yolu üstünlük təşkil edir                                        | 4  | 3,3± 1,6 | 116 | 96,7±1,6 |
| Qərarları özü qəbul edir, lakin elə təsəvvür yaradır ki, kollektivin rəyi ilə hesablaşır | 66 | 55,0±4,5 | 54  | 45,0±4,5 |
| Öz qərarlarının təsdiqi üçün yuxarı təşkilatların göstərişlərini misal göstərir          | 52 | 43,3±4,5 | 68  | 56,7±4,5 |
| Rəhbər günahkarları da mükafatlandırır                                                   | 9  | 7,5±2,4  | 111 | 92,5±2,4 |
| Əməkdaşa müraciət edərkən xahiş etmir, yalnız əmr verir                                  | 38 | 31,7±4,3 | 82  | 68,3±4,3 |
| Tabəçilikdə olanların ixtisası, prinsipliliyi və düşüncəsi heç bir əhəmiyyət daşımır     | 41 | 34,2±4,3 | 79  | 65,8±4,3 |
| Rəhbərin hakimiyyətinin əsasında onun şəxsiyyətinin yox, vəzifəsinin nüfuzu dayanır      | 50 | 41,7±4,5 | 70  | 58,3±4,5 |

Rəhbərlərin az bir qismi (3,3±1,6%) öz iradəsinə tabe etdirmək (qərarların təkbaşına qəbulu) üsulundan istifadə etməyin tərəfdarıdır. Rəhbər şəxslərin əksəriyyəti (96,7±1,6%) isə öz şəxsi iradəsinə tabe etdirməyin əlverişsiz olduğunu bildirmişlər. Hesab edirlər ki, belə yanaşma qərarların qəbulu zamanı çətinliklər, münaqişələr yaradar, məsuliyyət isə daha çox işçilərin üzərinə düşə bilər.

Rəhbərin kollektivlə hesablaşaraq qərarlar qəbul etməsi normal bir prosesdir. Bu, qərarın nəticələrini və əhəmiyyətini ölçməsi, mövcud seçimləri dəyərləndirməsi üçün rəhbərə imkan yaradır. Tibb müəssisələri rəhbərlərinin yarısından çoxu (55,0±4,5%) kollektivin rəyi ilə hesablaşmadan qərarları özü qəbul edir, amma elə təsəvvür yaradır ki, kollektivin rəyi ilə hesablaşır. Kollektivin rəyi ilə hesablaşmadan qərarları qəbul edən rəhbərlərin xüsusi çəkisi kollektivlə hesablaşaraq qərar qəbul edənlərdən (45,0±4,5%) daha çoxdur. İdarəetmə personalının 43,3±4,5%-i hesab edir ki, lider öz qərarlarının təsdiqi üçün yuxarı təşkilat-

ların göstərişlərini əsas götürməli, yuxarı idarəetmə orqanlarından, təşkilatlardan gələn göstərişləri nəzərə almalı və daxili prosedurlara uyğun hərəkət etməlidir.

İşçilərin motivasiyası və ya mükafatlandırılması bütün əmək kollektivlərində müəssisənin qarşısında duran əsas məqsədə nail olmağa bilavasitə təsir göstərən faktorlardan biridir. Eyni zamanda mükafatlandırma ədalətli olmalı, daha yaxşı fəaliyyət göstərən işçilərə təqdim olunmalıdır. Rəhbərlərin əksəriyyəti (92,5±2,4%) qeyd edirlər ki, öz işlərində müxtəlif qüsurlara yol verən işçilərin mükafatlandırılması ədalətli hesab olunmur. Rəhbərlərin yalnız 7,5±2,4% hesab edir ki, rəhbərlər qüsura yol verən işçiləri də mükafatlandırmalıdır.

Rəhbər və əməkdaşlar arasında münasibətin yaxşı olması işin effektivliyi üçün əhəmiyyətli rol oynayır. Rəhbər əməkdaşları təşviq etməli, onlara dəstək verməlidir. Bununla belə, 38 nəfər (31,7±4,3%) rəhbərinin yalnız əmr verdiyini, 82 nəfər (68,3±4,3%) xahişlə müraciət etdiyini qeyd etmişdir.

Rəhbərin təbəçiliyində olanların ixtisası, prinsipliliyi və düşüncəsi iş mühitində çox vacibdir. Bu məqamlar təşkilatın xidmət gücünü artırır və daha yüksək səviyyədə xidmət təklif edə bilər. Rəhbərlərin 41 nəfəri ( $34,2 \pm 4,3\%$ ) təbəçilikdə olanların ixtisası, prinsipliliyi və düşüncəsinin heç bir əhəmiyyət daşımadığını, 79 nəfər ( $65,8 \pm 4,3\%$ ) isə əhəmiyyətli olduğunu demişdir.

Rəhbər hakimiyyətinin əsasında onun şəxsiyyətinin və vəzifəsinin nüfuzunun dayandığını bildirənlərin xüsusi çəkisi uyğun olaraq  $41,7 \pm 4,5\%$ , və  $58,3 \pm 4,5\%$  olmuşdur. Əgər hakimiyyətin əsasında şəxsiyyətin yox, vəzifənin nüfuzu dayanırsa bu halda avtoritar sistemin mövcud olduğunu söyləyə bilərik. Çünki bu zaman, şəxsiyyət və fikirlər ikinci plana keçirilir və əhəmiyyətini itirir, vəzifənin nüfuzu daha əhəmiyyətli olur.

Təşkilati-inzibati metodların əsas xarakterik xüsusiyyətlərinin operativlik, idarəetmə obyektlərinə birbaşa təsir, yuxarı orqanların göstəriş, sərəncam, əmr və digər inzibati qərarlarının icrasının məcburi xarakter daşması, əmr və sərəncamların yerinə yetirilməməsinə görə ciddi şəkildə müəyyən edilmiş məsuliyyət, səhv qərarların qəbuluna görə şəxsi məsuliyyətin olmasını nəzərə alaraq qeyd etmək lazımdır ki, məhz inzibati idarəetmə üsulları verilən göstəriş və tapşırıqların qeyd-şərtsiz yerinə yetirilməsini təmin edir. İdarəetmə sistemlərində yalnız təşkilati və inzibati metodlardan istifadə edilməməlidir. İnzibati idarəetmə metodları eyni zamanda digər idarəetmə üsullarının tətbiq edilməsi üçün əlaqələndirici vasitə kimi istifadə edilməlidir.

#### ƏDƏBİYYAT – REFERENCES – ЛИТЕРАТУРА

1. Ələkbərov M.M, Mehdiyeva A.F. Səhiyyədə insan resurslarının idarə olunması, Bakı, 2023, 229 c.
2. Ələkbərov M.M, İskəndərova A. Liderlik üslubları və onu formalaşdıran amillər // Azərbaycan təbabətinin müasir nailiyyətləri, 2023, № 1, s. 19-23.
3. Алектберов М.М., Особенности использования коуч-менеджмента как система, обеспечивающая высокую эффективность управления деятельностью учреждений. İctimai sağlamlıq və səhiyyə II cild, Bakı, 2009, 109-113 c.
4. Валентина К.В., Стили управления компаний. Управляем предприятием 2021, 38с.
5. Лисицын, Ю.П. Общественное здоровье и здравоохранение : учебник / Ю. П. Лисицын, Г.Э. Улумбекова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2013. - 544 с.
6. Короленко В.В., Медведева О.С., Стили и методы управления современной организации в различные периоды жизненного цикла, Москва, 2021, 293 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, ФР. Хедоури. - М.: Дело. 2002.
8. Garman A.N., Lemak C.H. Developing Healthcare Leaders: What We Have learned, and what is next. National Center for Healthcare Leadership White Paper. 2011.
9. Shanafelt T.D., Noseworthy J.H. Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout, Mayo Clinic Proceedings. Mayo Foundation for Medical Education and Research, 2017, 92(1), pp. 129–146. Doi: 10.1016/j.mayocp.2016.10.004.

#### РЕЗЮМЕ

### ИЗУЧЕНИЕ ОТНОШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА К ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДОВ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**Алекберов М.М., Тагиева А.А., Бадалова А.О.**

*Азербайджанский Медицинский Университет, кафедра общественного здоровья и организации здравоохранения, Баку*

Исследование проводилось с целью оценки отношения управленческого персонала различных иерархических уровней в медицинских учреждениях к применяемым административным методам и определения путей повышения эффективности управления. Комплексно оценивалось отношение управленческого персонала к административным методам. Определено, что повышение качества и эффективности управления медицинскими учреждениями тесно связано с правильным формированием отношения управленческого персонала к методам управления своего руководителя и повышением его знаний, навыков и компетентности в области пропорционального, адекватного и комплексного использования стилей лидерства.

**Ключевые слова:** менеджмент, методы управления, руководители медицинских учреждений, административный менеджмент, мотивация

---

## SUMMARY

### STUDYING THE ATTITUDE OF MANAGEMENT PERSONNEL TOWARDS THE APPLICATION OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT METHODS IN MEDICAL INSTITUTIONS

**Alakbarov M.M., Taghiyeva A.A., Badalova A.O.**

*Azerbaijan Medical University, Department of Public Health and Health Organization, Baku*

The study was conducted to assess the attitude of management personnel at various hierarchical levels of management in medical institutions to the administrative management methods used and to identify ways to improve the efficiency of management. The attitude of management personnel to management by administrative methods was comprehensively assessed. It was determined that improving the quality and efficiency of management of medical institutions is closely related to the correct formation of the attitude of management personnel to the management methods of their leader and increasing the leader's knowledge, skills, and competence in the field of proportional, adequate and comprehensive use of leadership styles.

**Keywords:** management, management methods, heads of medical institutions, administrative management, and motivation

*Redaksiyaya daxil olub; 23.10.2024*

*Çapa tövsiyə olunub; 21.11.2024*

*Rəyçi: professor İ.Ə. Ağayev*