

DOI: <https://doi.org/10.34921/amj.2025.4.013>

TİBB MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ SOSIAL-PSIXOLOJİ ÜSULLARIN TƏTBİQİ

M.M.Ələkbərov, A.O.Bədəlova, N.M.Hacıyeva, A.Ə.Tağıyeva,
N.R.Cabbarova, G.Q.Süleymanlı, N.M.Pirverdiyev

Azərbaycan Tibb Universitetinin İctimai Sağlamlıq və səhiyyə təşkili kafedrası, Bakı, Azərbaycan

Məqalədə tibb müəssisələrinin idarə edilməsində sosial-psixoloji idarəetmə üsullarının tətbiqinə rəhbər şəxslərin münasibətinin və ona təsir edən amillərin müəyyənəndirilməsi və idarəetmənin optimallaşdırılması yollarının işlənilib hazırlanması məqsədilə aparılmış tədqiqat işi haqqında məlumat verilir.

Tədqiqat işi xüsusi hazırlanmış ekspert qiymətləndirilməsi proqramı üzrə tibb müəssisələrində müxtəlif iyerarxik səviyyələrdə fəaliyyət göstərən 120 rəhbər işçi arasında aparılmışdır. Müəyyən edilmişdir ki, rəhbərlərin yalnız 9,2%-i özlərini sahibkar kimi hiss edir ki, bu da işə motivasiya və məsuliyyət hissinə mənfi təsir göstərir. Respondentlərin 93,3%-i rəhbərlərin kollektivdə ümumi dil tapmasının əməkdaşlıq və qarşılıqlı anlaşmanı artırdığını qeyd etmişdir. İdarəetmə personalının yalnız 65,8%-i sərbəst düşüncə və yaradıcı təşəbbüskarlığı dəstəkləyir. Bu faktorla idarəetmənin səmərəliliyi arasında güclü və müsbət korrelyasiya əlaqəsi ($p=0,89$) mövcuddur. Eyni zamanda, rəhbərlərin 81,7%-i rəhbərlik etdiyi şəxslərə etibar etdiyini, lakin 39,2%-i idarəetmədə fərqli situasiyalara eyni yanaşma göstərdiyini bildirmişdir ki, bu da innovativ qərarların qəbulunda məhdudiyyət yaradır. Dispersion analiz üsulu ilə sosial-psixoloji idarəetmə üsullarına münasibətin formalaşmasına müxtəlif faktorların təsir gücü öyrənilmişdir. Müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə personalının səriştələrinin sosial-psixoloji üsullar sahəsində artırılması, kollektivin psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması və innovativ yanaşmaların tətbiqi tibb müəssisələrinin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq üçün mühüm şərtlərdir.

Acar sözlər: menecment, sosial-psixoloji üsullar, tibb müəssisələrinə rəhbərlik, motivasiya, idarəetmənin səmərəliliyi

Ключевые слова: менеджмент, социально-психологические методы, управление медицинскими учреждениями, мотивация, эффективность управления

Keywords: management, socio-psychological methods, medical institution managers, motivation, management efficiency

Ölkəmizdə həyata keçirilən sosial siyasətin əsas istiqamətini insanlara qayğı, onların rifah halının yaxşılaşdırılması təşkil edir [1]. Xalq təsərrüfatının inkişafına kömək edən əsas amil insan faktorudur. İnsanların potensialının maksimal dərəcədə faydalı olması isə idarəetmənin sosial-psixoloji üsullarından səmərəli istifadə etməkdən asılıdır [2, 3]. İdarəetmənin sosial-psixoloji üsulları bütün səviyyələrdə idarəetmə münasibətlərinin rəşional istifadə olunmasını təmin edən tədbirlər kompleksidir.

Səhiyyə müəssisələrinin idarə edilməsinin yüksək səmərəliliyinə nail olmaq üçün müxtəlif sosial, mədəni, təhsil və peşə xüsusiyyətlərinə malik olan şəxslərin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsini təmin etmək, tibb müəssisələrinin fəaliyyətini yüksək səviyyədə təşkil etmək və onların səmərəliliyinin fasiləsiz yaxşılaş-

dırılmasına nail olmaq böyük əhəmiyyət daşıyır [4]. Sosial-psixoloji münasibətlərin istifadə olunmasının səmərəliliyi bu münasibətlərin dərk edilməsinin dərinliyindən, həmçinin idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və icrası zamanı onların tələblərinin həyata keçirilməsi bacarığından asılıdır [5, 6]. Sosial-psixoloji üsulların realizasiyasının əsasını əməkdaşların sosial-psixoloji maraqlarının aşkar edilməsi və təsbit olunması təşkil edir [7]. Əməkdaşların sosial-psixoloji maraqları onları sosial, ictimai, psixoloji normaların tələblərinə riayət etməyə vadar edir [8]. İdarəetmənin sosial-psixoloji aspektləri özündə sosial, psixoloji analiz, kimi üsulları birləşdirir [9]. İdarəetmənin sosial-psixoloji üsullarına münasibətdə müxtəlif mövqedən yanaşmalara rast gəlinir [10, 11]. Bu yanaşmalarda sosial-psixoloji metodların rolunu

məhdudlaşdırmaq yaxud iqtisadi və ya sərəncam-normativ metodlarına qarşı qoymaq kimi ziddiyyətli fikirlər irəli sürülür [11]. Ona görə əhalinin sağlamlığının daha etibarlı təmin olunması üçün tibb müəssisələrində idarəetmənin müxtəlif iyerarxik səviyyələrində sosial-psixoloji üsulların tətbiqinə menecerlərin münasibətlərinin və onu formalaşdıran amillərin öyrənilməsi mühüm aktualıq kəsb edir.

Tədqiqat işi səhiyyə müəssisələrinin idarə edilməsində sosial-psixoloji idarəetmə üsullarının istifadəsinə rəhbərlik edən şəxslərin münasibətinin qiymətləndirilməsi və optimalaşdırılması yollarının müəyyənəşdirilməsi məqsədilə aparılmışdır.

Tədqiqatın material və metodları. Tədqiqat işinin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan materiallar və istifadə edilən metodlar qarşıya qoyulan məqsədə uyğun şəkildə seçilmişdir. Tədqiqatın minimal zəruri miqdarı keyfiyyət əlamətləri üçün seçmə məcmunun müəyyənəşdirilməsi metodundan istifadə edilməklə hesablanmışdır. Tədqiqat ikiballı sistem üzrə ekspert qiymətləndirilməsi proqramı əsasında həyata keçirilmişdir. Araşdırmalar 2024-2025-ci illərdə Bakı, Sumqayıt, Gəncə, Şəmkir, Naxçıvan şəhərlərinin və Abşeron rayonunun tibb müəssisələrində fəaliyyət göstərən 120 nəfər idarəetmə personalı arasında aparılmışdır. Tədqiqat edilənlərin tutduqları vəzifə və cinsiyyət üzrə

bölgüsü 1-ci cədvəldə verilmişdir. Onların 72 nəfəri (60,0%) kişilər, 48 nəfəri (40,0%) isə qadınlar olmuşdur.

Tədqiqatla əhatə edilənlər arasında 10 nəfər ($8,3 \pm 2,5\%$) direktor, 18 ($15 \pm 3,3\%$) – baş həkim, 16 ($13,3 \pm 3,1\%$) – baş həkim müavini, 41 ($34,0 \pm 4,3\%$) – şöbə müdiri, 35 ($29,2 \pm 4,2\%$) – bölmə müdiri olmuşdur. Rəhbər şəxslər arasında kişi və qadın cinsinə mənsub olan baş həkimlərin xüsusi çəkisi uyğun olaraq $11,1 \pm 3,7\%$ və $20,8 \pm 5,8\%$, direktorların – $9,7 \pm 3,5\%$ və $6,3 \pm 3,5\%$, baş həkimin müavinlərinin – $16,6 \pm 4,4\%$ və $8,3 \pm 3,9\%$, şöbə müdirlərinin – $19,4 \pm 4,7\%$ və $8,3 \pm 3,9\%$, bölmə müdirlərinin – $43,1 \pm 5,8\%$ və $8,3 \pm 3,9\%$ olmuşdur. Qadınlar arasında şöbə müdiri vəzifəsini tutan rəhbər şəxslərin xüsusi çəkisi digər vəzifələrdə olanlara nisbətən daha böyük paya malikdir. Birinci cədvəldən göründüyü kimi, tibb müəssisələrinin idarəetmə personalı arasında daha böyük xüsusi çəkiyə malik olan vəzifə kişilər üzrə bölmə müdiri ($43,1 \pm 5,8\%$), qadınlar üzrə isə şöbə müdiri ($56,3 \pm 7,2\%$) vəzifələridir. Tibb müəssisələrinin baş həkimləri arasında kişilərin xüsusi çəkisi ($11,1 \pm 3,7\%$) qadın baş həkimlərin payından ($20,8 \pm 5,8\%$) təxminən iki dəfəyə qədər aşağı olmuşdur ($P < 0,005$). Onların $10,0 \pm 2,7\%$ -i 5 ilə qədər $15,8 \pm 3,3\%$ -i 5-10 il, $32,5 \pm 4,3\%$ -i 11-15 il, $41,6 \pm 4,5\%$ -i 15 ildən çox ümumi iş stajına malik olan mütəxəssislər olmuşlar (Cədvəl 2).

Cədvəl 1. Rəhbər şəxslərin idarəetmənin müxtəlif ierarxik səviyyələrinə və cinsiyyətə görə bölgüsü

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

Cədvəl 2. Tibb müəssisələri rəhbərlərinin iş stajına görə bölgüsü

İş stajı	Ümumi		Rəhbər vəzifədə	
	mütləq say	%-lə	mütləq say	%-lə
5 ilə qədər	12	$10,0 \pm 2,7$	47	$39,2 \pm 4,5$
5-10 il	19	$15,8 \pm 3,3$	42	$35,0 \pm 4,4$
11-15 il	39	$32,5 \pm 4,3$	17	$14,2 \pm 3,2$
16 il və çox	50	$41,7 \pm 4,5$	14	$11,6 \pm 2,9$
Cəmi	120	100,0	120	100,0

Bununla bərabər, rəhbər şəxslərin böyük bir qismi – 47 nəfəri (39,2±4,5%) yalnız 5 ilə qədər idarəetmə təcrübəsinə malikdirlər. Onlardan 42 nəfər (35,0±4,4 %) – 5-10 il, 17 nəfər (14,2±3,2%) – 11-15 il, 14 nəfər (11,6±2,9%) isə –16 ildən çox 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±29%) 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. Rəhbər şəxslərdən 15 nəfərin (12,5%) alimlik dərəcəsi olmuşdur.

Alınan məlumatların statistik işlənməsi üçün təsviri statistika üsullarından istifadə edilmiş, nisbi kəmiyyətlər (p) və onların xətalrı (m) hesablanmışdır. Nisbi kəmiyyətlər arasında fərqi düstürlüyü və alınan nəticələrin etibarlılığı Student meyarı (t) ilə müəyyən edilmişdir. Əlamətlər arasında əlaqənin sıxlığı (ρ) cərgəvi korrelyasiya əmsalı, tibb müəssisələrində sosial psixoloji idarəetmə üsullarının tətbiq olunmasına idarəetmə personalının münasibətinin formalaşmasına müxtəlif faktorların təsir gücü (η^2) keyfiyyət əlamətləri üçün birləşdirilmiş dispersiya analiz üsulu ilə müəyyən olunmuşdur. İlk məlumatların statistik işlənməsi Microsoft Excel – 2016 və Windows üçün SPSS 20 proqram paketləri vasitəsilə aparılmışdır.

Tədqiqatın nəticələri və onların müzakirəsi. 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 etibarlı informasiyanın əldə edilməsində böyük əhəmiyyət kəsb etdiyini nəzərə alaraq, tədqiqata cəlb edilən hər bir rəhbər şəxsin müəssisədə tətbiq olunan idarəetmə davranışı və sosial-psixoloji idarəetmə metodlarının müxtəlif elementlərinə münasibətləri öyrənilmişdir.

Sosial-psixoloji metodların tətbiqi tibbi xidmətlər sahəsində “insani münasibətlər” yaratmaqla, işçinin öz vəzifələrini və rəhbərin göstərişlərini vicdanla yerinə yetirməsinə imkan yaradır. Bu metodlar digər idarəetmə metodları ilə sıx bağlıdır [2,9].

İdarəetmənin müxtəlif iyerarxik səviyyələrində fəaliyyət göstərən rəhbər şəxslər arasında aparılan araşdırmalar zamanı onların yalnız 63,3±4,4%-i rəhbərlərinin bilavasitə onlarla fərdi söhbətlər etdiyini, 36,7±4,4%-i isə rəhbərlərinin belə söhbət etmədiklərini bildirmişlər (Cədvəl 3). İşçilərin, ələlxusus idarəetmə personalının özlərini sahibkar kimi hiss etmələri onların məsuliyyət hissəsinin daha çox artmasına, həvəslə çalışmasına, işə daha çox bağlanmasına, yüksək performansla nail ola bilməsinə səbəb olur. Araşdırmaların nəticəsində alınan məlumatlar göstərir ki, rəhbərlərin yalnız 9,2±2,6%-i özlərini sahibkar kimi hiss edirlər. Onların əksəriyyəti (90,8±2,6%) isə özlərini sahibkar kimi hiss etmədiklərindən, işə nisbətən soyuq münasibət göstərdiklərini bildirmişlər.

Cədvəl 3. Tibb müəssisələri rəhbərlərinin istifadə edilən sosial-psixoloji metodlara münasibətlərinə görə bölünməsi

Sosial-psixoloji təsir metodları	Hə		Yox	
	mütləq say	%-lə	mütləq say	%-lə
Adətən mənimlə fərdi söhbətlər edir	76	63,3±4,4	44	36,7±4,4
Özümü sahibkar kimi hiss edirəm	11	9,2±2,6	109	90,8±2,6
Rəhbərin mənimlə ünsiyyət tərzini qane edir	93	77,5±3,8	27	22,5±3,8
Rəhbər təbəcciliyində olanlara inanır, etibar edir	98	81,7±3,5	22	18,3±3,5
Rəhbər eyni situasiyalarda eyni fəndlərdən istifadə edir	73	60,8±4,5	47	39,2±4,5
Rəhbər kollektivdə qeyri-formal münasibətlərə təsir göstərir	63	52,2±4,6	57	47,5±4,6
Rəhbər kollektivlə "ümumi dil" tapır	112	93,3±2,3	8	6,7±2,3
Rəhbər şəxsi cazibədarlıq gücündən istifadə edir	27	22,5±3,8	93	77,5±3,8
Rəhbər işçilərin davranışını arzuolunan istiqamətə yönəldir	101	84,2±3,3	19	15,8±3,3
Rəhbər işçilərin sərbəst düşüncələrini alqışlayır, onlara sərbəstlik verir	79	65,8±4,3	41	34,2±4,3

Rəhbərlər özlərinin ünsiyyət tərzlərinə, kommunikativ xüsusiyyətlərinə görə bir-birindən fərqlənirlər ($P < 0,05$). Rəhbərlərin davranışı, tətbiq olunan idarəetmə üsullarına münasibəti və öz şəxsi keyfiyyətlərinə görə fərdi xüsusiyyətlərə malik olduqları aşkar edilmişdir. İdarəetmə personalının 93 nəfəri ($77,5 \pm 3,8\%$) kommunikasiya zamanı öz rəhbərinin ünsiyyət tərzindən qane olduğunu bildirmişdir. Bununla bərabər, idarəetmə personalı arasında 27 nəfər ($22,5 \pm 3,8\%$) bilavasitə öz rəhbərinin ünsiyyət tərzindən narazıdır. Rəhbərlər öz işçilərinin davranışını arzuolunan istiqamətə yönəldə bilməlidir. Araşdırmalar göstərir ki, bəzi hallarda rəhbər işçilərin fəaliyyətləri kifayət qədər koordinasiya olunmur, onların davranışları istiqamətləndirilmir. İşçilərinin davranışını arzuolunan istiqamətə yönəldə bilməyən rəhbər kommunikasiya problemlərilə, müəssisədə müxtəlif qarışıqlıqlarla, iş mühitində çətinliklərlə üzləşə bilər. İdarəetmə personalının əksəriyyəti (101 nəfər və ya $84,2 \pm 3,3\%$) öz tabeliklərində olan rəhbər işçilərin davranışını arzuolunan istiqamətə yönəldə bilsə də, onların 19 nəfəri ($15,8 \pm 3,3\%$) tabeliklərində olan rəhbər şəxslərin fəaliyyətini istiqamətləndirə bilmir, koordinasiya etməyi bacarmır.

Rəhbər şəxslərin $81,7 \pm 3,5\%$ -i (98 nəfər) bildirmişlər ki, bilavasitə təbəçiliyində olduqları liderlər onlara inanır, etibar edir, $18,3 \pm 3,5\%$ -i (22 nəfər) isə öz rəhbərlərinin onlara etibar etmədiklərini qeyd etmişlər. Liderin öz təbəçiliyindəkilərə etibar etməməsi işçilərin gündəlik fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir, onları həvəsdən salır, işin nəticəsini və səmərəliliyini azaldır.

Rəhbərlər müəssisənin idarəedilməsi zamanı müxtəlif situasiyalarla qarşılaşa bilərlər. Fərqli və ya oxşar situasiyalarda rəhbərin hansı üsullardan və necə istifadə etməyi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Eyni stereotiplərin uzun müddət tətbiq olunması, ilkin dövrdə səmərəli olsa belə, tədricən idarəetmə obyektində baş verən dəyişikliklər nəzərə alınmasa idarəetmə təsirinin "həssaslığını" itirir. Eyni fəndlərdən istifadə etmək kreativ yanaşmanın olmamasına dəlalət edir. Yeniliklərə maraq göstərmək, innovativ həll yollarına və alternativlərə nəzər yetirmək xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlərin əksəriyyəti ($60,8 \pm 4,5\%$) oxşar situasiyalarda idarəetmə qərarlarının işlənilməsi və qərar qəbul edilməsi prosesinə demək olar ki, eyni cür yanaşır, eyni fəndlərdən

istifadə edir. Yalnız idarəetmə personalının $39,2 \pm 4,5\%$ -i eyni situasiyalarda müxtəlif və ya fərqli yanaşmalardan istifadə edir.

Rəhbərlərin kollektivdə qeyri-formal münasibətlərə təsir göstərməsi mümkündür. Əgər rəhbərlər qeyri-formal münasibətləri doğru şəkildə idarə edərsə, bu kollektivdə əməkdaşlıq və səmimiyyəti yaxşılaşdırar, işçilərin məmnunluğunu artırar ($p = 0,81$) və effektiv bir işgüzar mühit yaradar. Lakin "Rəhbər kollektivdə qeyri-formal münasibətlərə təsir göstərir" fikrinə yalnız rəhbərlərin 63 nəfəri ($52,2 \pm 4,6\%$) müsbət, 57 ($47,5 \pm 4,6\%$) nəfər isə mənfi cavab vermişdir.

Rəhbərin kollektivdə ümumi bir dil tapması kommunikasiyanı rahatlaşdırır, məhdudiyyətləri azaldır, effektiv iş birliyinə imkan yaradır. Kollektiv üzvləri ilə ümumi dil tapmaqla konfliktlərin azalması ehtimalı arasında sıx asılılıq ($p = 0,92$) müəyyən olunmuşdur. Tədqiqatla əhatə olunanların böyük hissəsi—112 nəfər ($93,3 \pm 2,3\%$) rəhbərlərinin onlarla ümumi dil tapdığını, yalnız 8 nəfər ($6,7 \pm 2,3\%$) isə bilavasitə rəhbərlərinin onlarla düzgün rəftar etmədiyini qeyd etmişlər. "Rəhbər şəxsi cazibədarlıq gücündən istifadə edir" fikrinə cəmi 27 nəfər ($22,5 \pm 3,8\%$) müsbət cavab vermişdir. Mənfi cavab verənlərin sayı isə 93 nəfər ($77,5 \pm 3,8\%$) olmuşdur. Rəhbərin şəxsi cazibədarlığa sahib olması onun sözünün dinlənməsini təmin etmək üçün bir vasitədir və psixoloji motivasiyaya orta səviyyədə təsir edir ($p = 0,41$).

Rəhbər öz işçilərinin sərbəst düşüncələrini alqışladığı, onlara sərbəstlik verdiyi zaman, iş yeri mühitində motivasiya və yaradıcılıq artır. Sərbəst düşünə bilən işçilər çox zaman yeni fikirlərə, yaradıcı, daha səmərəli həll yolları tapmağa, problemlərin həllini innovativ yanaşmalarla təmin etmək üçün təkliflər verməyə qadir olurlar. Əmək kollektivində sərbəst düşüncənin olması və onların fəaliyyətində sərbəstliyə şərait yaradılması ilə yaradıcılıq və təşəbbüskarlığın formalaşması arasında müsbət və güclü asılılıq aşkar edilmişdir ($p = 0,89$). Rəhbər şəxslərin $65,8 \pm 4,3\%$ -i (79 nəfər) öz işçilərində sərbəst düşüncə qabiliyyətinin formalaşmasını alqışlayaraq onlara sərbəstlik verilməsinə üstünlük versə də, onların təxminən üçdəbiri (41 nəfər və ya $34,2 \pm 4,3\%$) tabeliyində olanlarda sərbəst düşüncənin olmasının və onların fəaliyyətində sərbəstliyə şərait yaradılmasının tərəfdarı olmadıqlarını bildirmişlər.

Keyfiyyət əlamətləri üzrə birfaktorlu dispersiya analizi tətbiq olunmaqla, idarəetmə personalının sosial-psixoloji üsullara münasibətinin formalaşmasına müxtəlif amillərin təsir gücü (η^2) öyrənilmişdir. Təhlil nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, rəhbər vəzifədə olma stajı (14,5%), təhsil səviyyəsi (12,6%), liderlik bacarığı (11,4%), tabeçiliyində olduğu rəhbərin idarəetmə üslubu (9,5%), ümumi iş stajı (9,1%), kollektivdə korporativ düşüncənin olması (8,7%), yaş (8,1%) və cins (6,8%) kimi faktorlar bu münasibətin formalaşmasına əhəmiyyətli təsir göstərir.

Beləliklə, tibb müəssisələrinin qarşısında qoyulan məqsədlərə daha effektiv şəkildə nail olmaq üçün zəruri vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsi idarəetmə personalının sosial-psixoloji üsulların adekvat və kompleks şəkildə istifadə edilməsi sahəsində səriştə, bacarıq və bilik səviyyələri ilə sıx əlaqədardır. Sosial-psixoloji idarəetmə üsullarının məqsədyönlü tətbiqi tibb müəssisələrində idarəetmə səmərəliliyinin artırılmasında, əməkdaşlıq və qarşılıqlı etimad mühitinin gücləndirilməsində, eləcə də işçilərin motivasiyası və peşəkar inkişafının təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Müxtəlif şəraitdə eyni yanaşmanın tətbiqi innovativ idarəetmə alətlərinin məhdud istifadəsinə səbəb olur və problemi həlletmə bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi zərurətini gündəmə gətirir. Tibb müəssisələrinin rəhbərləri üçün müasir sosial-psixoloji idarəetmə üsulları üzrə kompleks təlim proqramlarının hazırlanması və tətbiqi, həmçinin idarəetmə proseslərinə innovativ

qərarvermə alətləri və psixoloji dəstək mexanizmlərinin integrasiyası zəruridir.

Nəticələrdən çıxarış:

1. Tibb müəssisələrinin rəhbərlərinin sosial-psixoloji idarəetmə üsullarına münasibəti idarəetmənin səmərəliliyinə birbaşa təsir edən əsas faktordur və rəhbər şəxslərin davranışları ilə kollektivin performansı arasında güclü asılılıq mövcuddur;

2. Rəhbərlərin özlərini sahibkar kimi qiymətləndirməməsi motivasiya və məsuliyyət səviyyəsinə mənfi təsir göstərir, innovativ qərar qəbul etmə prosesinə və təşəbbüskarlığın təşviqinə əngəl yaradır;

3. Kollektiv üzvlərinə etimad göstərilməsi və onların psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, kollektivlə ümumi dil tapmaq, situativ yanaşma, əməkdaşlıq və qarşılıqlı anlaşıma mühiti yaradaraq idarəetmənin effektivliyini artırır;

4. Yaradıcı təşəbbüskarlığın və sərbəst düşüncənin dəstəklənməsi idarəetmənin səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. İdarəetmə personalının yalnız 65,8%-i sərbəst düşüncə və yaradıcı təşəbbüskarlığı dəstəkləyir. Bu faktorla idarəetmənin effektivliyi arasında güclü pozitiv korrelyasiya ($\rho=0,89$) müəyyən edilmişdir;

5. Sosial-psixoloji idarəetmə bacarıqlarının artırılması, adaptiv və innovativ yanaşmaların tətbiqi tibb müəssisələrinin idarəetmə prosesini optimallaşdırmaq və onların fəaliyyətinin keyfiyyət və səmərəliliyini yüksəltmək üçün strateji əhəmiyyət daşıyır.

ƏDƏBİYYAT

1. Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development. Presidential Decree of the Republic of Azerbaijan, 2, 2021. <https://president.az/articles/50474>
2. Alakbarov M.M., Mehdiyeva A.F. Human resource management in healthcare. Baku: 2023. 229 p.
3. Toshpolatov D.T. Socio-psychological methods of management // Curr Probl Mod Sci. 2022:95–98. (in Russian)
4. Glushchenko V.V., Glushchenko I.I. Practical psychological system for improving the quality of higher education in the context of information technology // Bull Sci Pract. 2018;4(5):639–661.
5. Korolenko V.V., Medvedeva O.S. Styles and methods of management of a modern organization at different stages of the life cycle. Moscow: 2021. 293 p. (in Russian)
6. Garman A.N., Standish M.P., Wainio J.A. Bridging worldviews: Toward a common model of leadership across the health professions // Health Care Manag Rev. 2020; E45–E55. doi:10.1097/HMR.0000000000000243
7. Shanafelt T.D., Noseworthy J.H. Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout // Mayo Clin Proc. 2017;92(1):129–146. doi:10.1016/j.jmayocp.2016.10.004
8. Valentina K.B. Company management styles // Upravlyayem Predpriyatiem. 2021:38 p. (in Russian)
9. Soroka A.M., Lisovs'ka A.V. Social-psychological principles of organization of management activity // Econ Manag Bus. 2020;(4):43–47.
10. Tedla B. A., Hamid A. S.. Leadership in healthcare organizations: A retrospective study//International Journal of Health Sciences, 2022, 6(S3), 7332746. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.5427>
11. Klementyev D.S., Malyshev M.A., Tikhonov A.V. Sociology of management: Yesterday, today, tomorrow (Materials from the Roundtable) // Sociol Res. 2018;(2):102–113.

ПРИМЕНЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

**М.М.Алекберов, А.О.Бадалова, Н.М.Гаджиева, А.А.Тагиева,
Н.Р.Джаббарова, Г.Г.Сулейманлы, Н.М.Пирвердиев**

*Кафедра общественного здоровья и организации здравоохранения
Азербайджанского медицинского университета, Баку, Азербайджан*

Резюме. В статье представлены результаты исследования, проведенного с целью изучения отношения руководителей к применению социально-психологических методов в управлении медицинскими учреждениями.

Исследование проводилось среди 120 руководителей различных иерархических уровней управления медицинскими учреждениями с использованием специально разработанной программы экспертной оценки. Установлено, что только 9,2% руководителей ощущают себя предпринимателями, что отрицательно сказывается на мотивации и чувстве ответственности. При этом 93,3% респондентов отметили, что «общий язык» в коллективе способствует сотрудничеству и взаимопониманию. Лишь 65,8% управленческого персонала поддерживают независимое мышление и творческую инициативу, при этом выявлена сильная положительная корреляция ($\rho=0,89$) между этим фактором и эффективностью управления. Одновременно 81,7% руководителей доверяют своим подчиненным, но 39,2% используют одинаковый подход к различным ситуациям, что ограничивает возможности для принятия инновационных решений. Методом дисперсионного анализа определена сила влияния различных факторов на отношение к социально-психологическим методам управления. Сделан вывод, что развитие компетенций руководителей в области социально-психологических методов, учет психологических особенностей коллектива и внедрение инновационных подходов являются важными условиями повышения эффективности деятельности медицинских учреждений.

APPLICATION OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL METHODS IN THE MANAGEMENT OF MEDICAL INSTITUTIONS

**M.M.Alakbarov, A.O.Badalova, N.M.Hajiyeva, A.A.Tagiyeva,
N.R.Jabbarova, G.G.Suleymanli, N.M.Pirverdiyev**

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

Summary. The article presents the results of a study aimed at determining the attitudes of managerial staff toward the application of socio-psychological management methods in the management of medical institutions, identifying the factors that influence these attitudes, and developing ways to optimize management. The study was conducted among 120 managers at various hierarchical levels within medical institutions using a specially developed expert evaluation program. It was found that only 9.2% of managers perceive themselves as entrepreneurs, which negatively affects their motivation and sense of responsibility. At the same time, 93.3% of respondents reported that establishing a “common language” within the team promotes collaboration and mutual understanding. Only 65.8% of management personnel support independent thinking and creative initiative, with a strong positive correlation ($\rho=0.89$) observed between this factor and management effectiveness. Additionally, 81.7% of managers trust their subordinates, yet 39.2% apply the same approach to different situations, limiting opportunities for innovative decision-making. Variance analysis revealed the influence of various factors on attitudes toward socio-psychological management methods. It is concluded that enhancing managerial competencies in socio-psychological methods, considering the psychological characteristics of the team, and implementing innovative approaches are essential conditions for improving the efficiency of medical institutions.

Müəlliflərlə əlaqə üçün:

Ələkbərov Musa Məhəmmədəli oğlu, Azərbaycan Tibb Universitetinin İctimai Sağlamlıq və səhiyyənin təşkili kafedrası

E-mail: musa_alekberov@mail.ru

Təqdim edilmişdir: 15.05.2025
Qəbul edilmişdir: 04.11.2025