

İDMAN MENEJMENTİ



Nailə Kələntərli
Əfqan Qasimov

Vəli İsrəfilov
Gülnar Həsənova

**Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi
Azərbaycan Respublikası Gənclər və İdman Nazirliyi
Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası**

**N.M.KƏLƏNTƏRLİ, V.V.İSRAFİLOV,
Ə.S.QASIMOV, G.F.HƏSƏNOVA**

İDMAN MENEJCMENTİ

*“Bakalavr” tədris pilləsi üçün
dərslük*

*Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyinin 16.05.2022-ci il tarixli F-268
№-li əmri ilə təsdiq edilmişdir.*

BAKI-2022

Nailə Merac qızı Kələntərli

*“İdman menecmenti və kommunikasiya” kafedrasının müdiri, mexanika
üzrə elmlər doktoru, dosent.*

Vəli Vəliyullah oğlu İsrailov

*“İdman menecmenti və kommunikasiya” kafedrasının dosenti, iqtisad
üzrə fəlsəfə doktoru.*

Əfqan Sudef oğlu Qasimov

“İdman menecmenti və kommunikasiya” kafedrasının dosenti.

Gülnar Fazil qızı Həsənova

“İdman menecmenti və kommunikasiya” müəllimi.

Rəyçilər:

Arzu Həsənova Alim qızı

*Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin
“Menecment” kafedrasının müdiri,
iqtisad üzrə elmləri doktoru, dosent*

Sahib Məmməd oğlu Məmmədov

*Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman
Akademiyasının “İdman menecmenti və kommunikasiya”
kafedrasının dosenti, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru*

N.M.Kələntərli, V.V.İsrailov, Ə.S.Qasimov, G.F.Həsənova

İdman menecmenti (Bakalavr tədris pilləsi üçün dərslik). Bakı:

“Müəllim” nəşriyyatı - 2022, 293 səh.

Dərslik idman menecmentinin mahiyyətini, idman menecmentinin funksiyaları və eləcə də bədən tərbiyəsi və idmanda menecməndə qərarların qəbulu məsələsini özündə əks etdirir. Dərslik “İdman menecmenti və kommunikasiya” ixtisası üzrə bakalavr pilləsində təhsil alan tələbələr, idman mütəxəssisləri və menecerləri üçün nəzərdə tutulmuşdur.

ISBN: 978-9952-435-35-4

© Kələntərli N.M., İsrailov V.V., Qasimov Ə.S., Həsənova G.F.

Ön söz

Son illərdə Respublikada baş verən sürətli inkişaf bütün sahələrdə olduğu kimi bədən tərbiyəsi və idman sahəsinə də öz təsirini göstərmişdir. Milli təhsilin dünya təhsil sisteminə inteqrasiyası istiqamətində yenidən qurulması və inkişaf etdirilməsi Azərbaycanda idman təhsilinin forma və məzmunca təkmilləşdirilməsinə, keyfiyyətə yaxşılaşdırılmasına, bədən tərbiyəsi və idman sahəsində qabaqcıl təcrübələrin öyrənilməsinə geniş imkanlar açmışdır. Azərbaycanda təhsil sahəsində aparılan məqsədyönlü və çevik siyasət, müasir idman elminin, o cümlədən “Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində Menecment” fəninin öyrənilməsinə yeni yanaşma tələb edən fənn proqramının və yeni dərsliklərin yazılmasına zərurət yaartmışdır. Bədn tərbiyəsi və idman təhsili sahəsində qarşıya qoyulan bu vəzifələr eyni zamanda “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyasında”, “Təhsil haqqında” və “Elm haqqında” qanunlarda da öz əksini tapmışdır.

Milli təhsil sistemində, o cümlədən, bədən tərbiyəsi və idmana aid fənlərin tədrisi istiqamətində əsas məqsəd və ündə vəzifə təhsil prosesini iqtisadi, ideya-siyasi və tərbiyəvi vəhdətdə götürərək tələbələrimizi milli və ümum-bəşəri dəyərlərə yiyələndirmək, dövlətimizin müstəqilliyini, iqtisadi maraqlarını, idman maraqlarını, ərəzi bütövlüyünü qorumağa, Respublikamızın inkişaf etmiş demokratik dəyərlər səviyyəsinə qaldırmağa qadir olan gənclər yetişdirməkdən ibarət olmalıdır. Bütün bu vəzifələri yerinə yetirmək üçün “Bədən tərbiyəsi və idmanda Menecment” fənninin tədrisi prosesinin səmərəlitəşkili və tədrisi zamanı yeni texnologiyalardan, interaktiv təlimə əsaslanan üsullardan istifadə olunmasının mühüm əhəmiyyəti vardır.

Boloniya prosesinə qoşulan Ali təhsil müəssisələrimizin Avropa ölkələrinin təhsil sisteminə inteqrasiyasına, onun qabaqcıl təcrübələrindən səmərəli istifadə etməklə yeni fənn proqramlarının və dərsliklərin yazılmasına ehtiyac yaranmışdır. Bu baxımdan Azərbaycan Dövlət Bəen Tərbiyəsi və İdman Akademiyasında (ADBTİA) tədris planına uyğun olaraq “Bədən tərbiyəsi və idman

sahəsində Menecment” fənninin tədrisi üçün 45 saatlıq dərslər yükü nəzərdə tutulmuş və dərslərin yazılmasına ehtiyac yaranmışdır.

“İdman menecmenti” fənni, ali təhsilin yeni standartlara uyğunlaşdırılması haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 295 sayılı “2009-2013-cü illərdə ali təhsil sistemində islahatlar üzrə Dövlət proqramının” və Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 75saylı 23.04.2010-cu il tarixli “Ali təhsil pilləsinin dövlət standartı və proqramlarının təsdiq edilməsi” haqqında qərarına müvafiq olaraq hazırlanmışdır. Bütövlükdə təqdim olunan dərslərin materialları üç bölmədən ibarətdir. Dərslərin strukturu və mövzuların icmal şəklində mə-nimsənilməsi məntiqi ardıcılıqla sadəcə mürəkkəbə doğru qurulmuşdur.

Birinci bölmədə: Bədənin tərbiyəsi və idman sahəsində menecmentin nəzəri-metodoloji əsasları açıqlanır, idarəetmə tərbiyəsinin təkamülü verilir, menecmentə yanaşmanın əsas istiqamətləri aydınlaşdırılır və müasir mərhələdə bədənin tərbiyəsi və idmanda idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti, prinsipləri, əsas forma və metodları göstərilir.

İkinci bölmədə bədənin tərbiyəsi və idman sahəsinin xarakteristikası açıqlanır, onun özünəməxsus xüsusiyyətləri və sosial-iqtisadi sahədə yeri və rolu aydınlaşdırılır. Bədənin tərbiyəsi və idmanın fəaliyyəti sistemli şəkildə tam təfəssilatla araşdırılır. Dövlət idarəetmə orqanlarında, nazirlik və komitələr səviyyəsində, ictimai təşkilatlar halında Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsi səviyyəsində bədənin tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmənin ümumi xarakteristikası aydınlaşdırılır. Bundan əlavə kommərsiya fəaliyyəti göstərən idman təşkilatlarında özəl və dövlət maraqlarının oxşar və fərqli cəhətləri təhlil olunur, idarəetmənin özünəməxsus xüsusiyyətləri araşdırılır.

Üçüncü bölmədə bədənin tərbiyəsi və idman təşkilatlarında firmadaxili idarəetmə əsaslı şəkildə şərh olunur. Fiziki sağlamlıq və idman xidmətləri sahəsində menecment nəzərdən keçirilərkən, kütləvi müalicəvi sağlamlıq və idman xidmətlərin anlayışları açıqlanır və onların özünəməxsus xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla idarəetmə prosesindəki spesifik xüsusiyyətləri göstərilir.

Dərsləkdə menecmentin obyektini kimi bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarına aid materiallar şərh olunur, menecmentdə sistem yanaşmanın zəruriliyi əsaslandırılır. Xüsusi olaraq bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında menecmentin hüquqi-normativ təminatının əsasları vurğulanır.

Dərsləyin bu bölməsində əsas yeri menecmentin funksiyaların mahiyyətinin açıqlanmasına aid olan: planlaşdırma, təşkilati iş, nəzarət və motivasiyaya aid materiallar öz əksini tapmışdır. Bundan əlavə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında strateji menecmentin mahiyyəti, problemləri, daxili və xarici mühitin menecmentə təsiri göstərilir. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində Menecmentdə idarəetmə qərarlarının qəbul olunması, xüsusi olaraq açıqlanır. Dərsləyin üçüncü bölməsinin sonunda bədən tərbiyəsi və idman sahəsində menecmentin informasiya təminatı və sosial-psixoloji aspektləri şərh edilir.

Hər bir mövzunun sonunda alınan biliklərin mənimsənilməsinin sınaqdan keçirilməsi üçün lazımi suallar tərtib olunmuşdur. İstifadə olunmuş ədəbiyyatların siyahısı və zəruri terminlərin izahı verilmişdir.

Dərsləyin strukturu və nəzəri-praktiki biliklərin icmal şəklində qavranılması sadədən mürəkkəbə doğru qurulmuşdur. Bölmələr arasında məntiqi asılılıq nəzərə alınmışdır ki, bu da mövzuların daha dərinə qavranılması və nəticə çıxarmaq imkanlarını asanlaşdırır. Dərsləyin hazırlanmasında riyazi modellərdən və kibernetikadan düzgün istifadə olunması, mövzuların yığcam olmasına, müqayisəli təhlillərin düzgün aparılmasına və dəqiq idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına imkan verir.

“İdman menecmenti” dərsləyin mövzuları Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyasının “İdman menecmenti və kommunikasiya” ixtisası üzrə bakalavr pilləsinin fənn proqramında nəzərdə tutulan mövzuları tam əhatə etmişdir. Dərsləyin idman mütəxəssisləri və menecerləri üçün nəzərdə tutulmuşdur.

FƏSİL 1.

İDMAN MENECEMENTİNƏ GİRİŞ

1.1.Elmi idarəetmə məktəbləri (1886-1920-ci illər)

Menecmentin bir elm fənni kimi formalaşması təkamül yolu ilə meydana gəlmişdir. Bəşər tarixinin (sivilizasiyanın) inkişafı və elmi texniki tərəqqinin ilk növbədə, müxtəlif növ istehsalat tələbatının artması bu prosesə öz təsirini göstərmişdir. Belə ki, istehsal sahələrinin artımı, müəssisə və təşkilatların əlaqələrinin genişlənməsi, müxtəlif növ inteqrasiyaların genişlənməsi, həm iqtisadi həm də sosial sahələrdə sistemlərin idarə olunmasının mürəkkəblilik dərəcəsinin artması menecmentin bir fənn kimi meydana çıxması zərurətini yaratmışdır. Menecment tarixində millətdən qabaq 5000 il qabaq bizim eraya qədər idarəetmə elmi haqqında müxtəlif mərhələlər olmuşdur. Ancaq idarəetmə bir müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrdən formalaşmağa başlamışdır. Bu mərhələdə əsasən dörd idarəetmə məktəbi lazımı inkişaf və ardıcılıqla öz yerini təsdiqləmişdir [41].

- Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920)
- Klassik (inzibati) idarəetmə məktəbləri (1920-1950)
- İnsan münasibətləri məktəbi (1930-1950)
- Müasir məktəb (1950-bugünə qədər)

Elmi idarəetmə məktəbləri ayrı-ayrı müəssisələr səviyyəsində mülkiyyətçinin (sahibkarın) özünün rəhbərliyi zamanı idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsi şəraitində formalaşmağa başladı. Bu fəaliyyətin əsasını müəssisənin bütövlükdə özünün, istehsalın təşkilinin, maddi-texniki təchizatın, istehsal prosesinin, hazır məhsulların satışının idarə olunması təşkil edirdi.

Elmi idarəetmə məktəbinin yaradıcısı (banisi) Amerikalı ixtiraçı və mühəndis Frederik Uilson Teylor (1856-1915) olmuşdur. Özünün elmi işləri olan “Fabrikin idarə olunması” (1903), “Elmi-idarəetmənin prinsipləri” (1911) əsərləri ilə elmi menecmentin əsasını qoymuşdur. Bu nəzəriyyələrin əsasını fəhlələrin seçilib düzgün yerləşdirilməsi, onların əməyinin

səmərəli təşkilini, daha yüksək mənfəət əldə edilməsi üçün, əmək məhsuldarlığının artırılmasına təsir edən kompleks nəzəri və praktiki qanunauyğunluqlar və tövsiyələr təşkil edir.

Ümumiyyətlə elmi əsaslara söykənərək hazırlanan təşkilati – texniki tərəflər və idarəetmə tədbirləri F.Teylor sisteminin əsas mahiyyətini təşkil edir.

F.Teylorun ideyalarının əksəriyyəti çoxlu sayda keçirilmiş təcrübələrlə (eksperiment) sınaqdan keçirilmişdir. Bu təcrübələrə istehsal prosesinin daimi müşahidəsi, iş vaxtının və istirahətinin xronometrağı və başqa statistik üsullar aiddir. Bütün bu tədbirlər Teylora idarəetmənin əsasları haqqında elmi biliklər sistemini işləyib hazırlamağa imkan yaratdı. Bu sistemin elementlərinə aşağıdakılar aiddir:

- insan resurslarından və maddi-texniki bazadan səmərəli istifadə etməklə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi;
- istehsalın həcmnin artması və ya yüksək idman nəticə göstərmək üçün əməyin stimullaşdırılması;
- əməyin ixtisaslaşdırılması, düzgün iş bölgüsü;
- bilavasitə idarəetmə sahəsində əmək bölgüsünün aparılması.

F.Teylorun həyat bioqrafiyasında ən maraqlı cəhətlərdən biridə o olmuşdur ki, Teylor tennisdə böyük uğurlar qazanmış, beyzbol oyununda idmançılara topu əlləri yuxarı qaldırmaqla atmağın, əllərin qurşağdan aşağı səviyyədə olmasından daha faydalı olduğunu inandırmağı bacarmışdır.

Elmi idarəetmə məktəbinin inkişafına həmçinin H.Hant, F.Gilbert, L.Gilbert, H.Emirson, H.Ford kimi məşhur ixtiraçılar da böyük töhfələr vermişdir.

H.Hant istehsal tapşırıqlarını keyfiyyətli yerinə yetirməyə görə ilk dəfə mükafatlandırma sistemini işləmişdir. Bundan əlavə o, biznesin və menecmentin sosial məsuliyyəti haqqında ideyalarını formalaşdırmışdır.

Frenk Gilbert istehsal prosesində kinokameralardan istifadə etməklə xrononofraq üsulunu idarəetmə elminə gətirmişdir.

Henri Ford ayrı-ayrı müəssisələr səviyyəsində istehsalın idarə olunmasının təşkilatı prinsiplərini işləyib hazırlanmışdır. Bu sistemin əsasını kütləvi istehsal və ya xidmətdə konveyr üsulunun tətbiqi, detalların unifikasiyası, məhsulların növlər üzrə çeşidlənməsi vasitəsilə maya dəyərinin aşağı salınmasına və əmək məhsuldarlığının artmasına səbəb olan elmi nəzəriyyələr təşkil edirdi. Henri Fordun bu nəzəriyyələri onun “mənim həyatım və mənim nailiyyətlərim” (1924) və “Bu gün və sabah” (1927) əsərlərində öz əksini tapmışdır.

Ümumiyyətlə, elmi idarəetmə məktəbinin ilk nümayəndələri idarəetmə düşüncəsi haqqında sistemləşdirilmiş təsəvvür yaratmağa nail olanlardır.

1.2 Klassik (inzibati) idarəetmə məktəbi

Klassik (inzibati) idarəetmə məktəbinin yaradıcısı fransız mühəndis və menecer olan Anri Fayol (1841-1925) hesab edilir. Əgər F.Teylor və onun həmfikirləri idarəetmənin təkmilləşdirilməsini ancaq istehsal səviyyəsində öyrənməklə məşğul olduqları halda, A.Fayol menecmenti inzibatçılığın ən ali səviyyəsində öyrənməyi elmə gətirdi. O, 30 il Fransada iri dağ-mədən və metallurgiya şirkətinə rəhbərlik etmişdir. Ona görə də özünün böyük təcrübəsinə əsaslanaraq idarəetmə fəaliyyətinin vacib rolunu önə çıxardı və xüsusi elmi araşdırma obyektini kimi menecmentin əhəmiyyətini aydınlaşdırdı. İdarəetmə haqqında elmi bilikləri o, özünün “Ümumi və sənaye menecmenti” (1916) əsərində işıqlandırdı və ilk dəfə olaraq səmərəli menecmentin 14 prinsipləri və qaydaları nəzəriyyəsinin elmə gətirdi [31].

A.Fayolun baxışlarına görə istənilən kommərsiya təşkilatları aşağıdakı qruplardan ibarətdir:

- texniki (istehsal prosesi);
- kommərsiya (alqı, satqı, xidmət)
- maliyyə (kapitaldan optimal istifadə, cəlbətmə və saxlama)
- mühasibatlıq (statistika, müşahidə, inventarizasiya, xərclər, balansların tərtib edilməsi)
- müdafiə (həyətin təhlükəsizliyi, mülkiyyətin qorunması)

- idarəetmə (işçilərə inzibati təsiretmə, planlaşdırma, təşkilati iş, nəzarət və s. həyata keçirilməsi)

A.Fayola görə idarəetmə funksiyasına əsasən planlaşdırma, təşkil etmə, rəhbərlik, əlaqələndirmə sistemi və nəzarət aiddir.

A.Fayol ardıcılıqları bu prinsipə söykənəcək onu sistemləşdirərək daha da inkişaf etdirdilər və klassik idarəetmə nəzəriyyələrini elmə gətirdilər. Bunların arasında ən yaxşılarını **Lyuder Qulik və Lindal Urvin** hesab edilir. Onlar Fayoldan fərqli olaraq idarəetmə üçün 7 elementin vacibliyini qeyd etdirdilər. Bu elementlərə planlaşdırma, təşkil etmə yəni müəssisənin strukturunun yaradılması, ştatların kompleksləşdirilməsi, rəhbərlik (qərar qəbuletmə), əlaqələndirmə, hesabat, büdcənin tərtibi aid edilir.

L.Urvin idarəetmənin statistika və dinamikasının təşkilati prinsiplərini i.ləyib hazırlamışdır. Burada əsas ideya kimi idarəetmədə, tək rəhbərliyin zərurliyi müəssisənin inzibati bölmələrinin funksiyalarının bölünməsi meyarları aydınlaşdırılırdı.

Menecment haqqında nəzəri biliklərin formalaşmasında klassik idarəetmə məktəbinin əsas xidməti ondan ibarət olmuşdur ki, onlar idarəetmənin bir neçə bir-birilə qarşılıqlı əlaqəli funksiyaları özündə birləşdirən proses kimi təqdim etdilər və idarəetmənin əsas funksiyalarını dəqiq sistemləşdirə bildilər.

Onu da xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, elmi idarəetmə və klassik idarəetmə məktəblərinin baniləri olan F.Teylor, H.Emirson, H.Ford, A.Fayol və başqalarının elmi nəzəriyyələri ilk dəfə olaraq XX əsrin əvvəllərində geniş tətbiq olunmağa başlandı və əksər Avropa ölkələrində müxtəlif dillərdə çap olundu.

1.3 İnsan münasibətlər məktəbi

Menecmentin bir elm sahəsi kimi sonrakı inkişafı insan münasibətləri məktəbinin yaranması ilə bağlıdır. Bu məktəbin yaranmasına əsas zərurət idarəetmə fəaliyyətində alan amilin (rolunun) klassik və elmi məktəblərin nəzərə alınması səbəbindən yarandı. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, əvvəlki 2 məktəbdə insan amilinin az nəzərə alınmasına səbəb XX əsrin əvvəllərində

psixologiya və sosiologiya elminin o dövrdə təzə yaranması olmuşdur.

İnsan münasibətləri məktəbinin yaradıcısı kimi dünyada Meri Porker Follet (1868-1933), Elton Meyo (1880-1999) və Herbert Saymon hesab edilir.

Bu məktəbin yaradıcıları fəhlələrdə əmək məhsuldarlığının artırılması üçün hərəkətverici qüvvə kimi psixoloji aspektlərin, inandırıcı əhval-ruhiyyə, hisslərin və s. kimi faktorların ön plana çıxmasını tətbiq edirdilər.

O dövr üçün menecmentin nəzəri əsaslarını hazırlayan M.Follet nəzəriyyələr arasında ilk qadın idi. M.Follet klassik məktəbin menecment haqqında nəzəri fikirlərini tənqid edir və idarəetmə psixoloji aspektlərin nəzərə alınmasının qəti ələhidarı olmuşdur.

M.Folletə görə maksimum səmərə əldə etmək üçün istənilən sahədə bütün həlqələr arasında qarşılıqlı əlaqələrin qurulması vacib şərtidir. O, hətta idarəetmə işinə fəhlələrində cəlb olunmasının tərəfdarı idi.

M.Folletin elmi işlərində əsas yeri təşkilatlarda konfliktlərin problem olması ideyası tutur.

İnsan münasibətləri məktəbinin ikinci nümayəndəsi Amerikalı sənaye sosioloqu E.Meyodur. Onun Şərqi Elektrik şirkətində apardığı çoxlu sayda təcrübələr elmi nəzəriyyələrin sürətlə yayılmasına və inkişafına kömək edirdi. Onun fikrincə əməyin elmi təşkili, əmək haqqı, əmək şəraiti, şəxsi münasibətlər, rəhbərliyin davranışı və s. faktorlar qarşıya qoyulan məqsədə çatmaqda əsas rol oynayır. Başqa sözlə bütün bu amillərin əmək məhsuldarlığına böyük təsir edir və istehsalın həcmində artmasında əsas rol oynayır. 1930-cu illərin ortalarında hər bir işçinin ayrıca olaraq imkanlarının və bacarıqlarının öyrənilməsinə yönələn “Özünü aparmaq” nəzəriyyəsi meydana gəldi. Bu nəzəriyyənin əsasını qoyanlar A.Maslou R.Laynert və Duqlas Makreqor oldu.

Duqlas Makreqor idarəetmənin təşkilində 2 konsepsiya hazırladı və onları şərti olaraq “X nəzəriyyəsi” və “Y nəzəriyyəsi” adlandırdı. “X nəzəriyyəsinə” görə müəssisədə işçilər öz işini

sevmir, ona görə də onları daimi olaraq, xüsusi nəzarət həyata keçirməklə işə məcbur etmək lazımdır.

“Y nəzəriyyəsinə” görə maddi cəhətdən tam təmin olunan işçilərin müəssisədə özünü aparması izah olunur və bu qənaətə gəlinir ki, belə şəraitdə maddi həvəsləndirmə səmərəli işləmək üçün onda stimulyatdır.

A.Maslou istehsalın ierarxik nəzəriyyəsinin banisi kimi insan münasibətləri məktəbinə öz töhfəsini vermişdir. Onun ideyalarına görə insanların fəaliyyətin əsas motivi həmişə iqtisadi maraqlardır. İqtisadi maraqlardan əlavə bir çox pul vasitəsilə ifadə olunmayan tələbatlar var ki, onların da öyrənilməsi vacibdir. Ona görə də insan tələbatını bazis (maddi tələbat) və törəmə tələbatlar(haqq ədalət, azadlıq) kimi 2 qrupa ayrılır. A.Maslounun bu fikirləri müasir əmək nəzəriyyəsinin əsərlərində bu gündə əsas müzakirə mövzudur.

İnsan münasibətləri məktəbinin əsas ideyaları bu gündə öz müasirliyini saxlayır və cəmiyyətin sosial-iqtisadi həyatında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Keçən onilliklər ərzində bu nəzəriyyələr daha inkişaf etdirilmiş praktiki menecmentdə özünü təsdiq etmişdir. 13-cü mövzuda əmək nəzəriyyəsi daha dərinlən araşdırılacaqdır.

1.4 Miqdar məktəbləri

Bu məktəbin yaranmasına və inkişafına əsas səbəb idarəetmədə kibernetikadan, riyazi statistikadan, modelləşdirmədən və informasiya kommunikasiya vasitələrindən geniş istifadə edilməsi oldu. Menecmentdə bu istiqamətdə yaradılan ən çox elmi nəzəriyyələr K.Çermen və D.Forresterin adı ilə bağlıdır [35].

D.Forrester avtomatik idarəetmə nəzəriyyəsi konsepsiyasına əsaslanaraq sənaye müəssisələrində təşkilati sistemin formal modellərini işləyib hazırladı. D.Forresterin modellərində 6 parametr götürülür. Bunlara aşağıdakılar aiddir: xammal (aralıq məhsul); sifarişlər; maliyyə vəsaitləri; avadanlıqlar və işçi qüvvəsi aiddir. Altıncı parametr kimi informasiya – bu prosesləri bir-birilə

əlaqələndirən sistem halına salan bir vasitə kimi xarakterizə edilir. D.Forrester özündə 6 mərhələni birləşdirən istehsal təsərrüfat modellərini qurulması və təhlili metodikasını menecment elminə gətirən ilk alimdir. Bu mərhələlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- dinamik modelləşdirmə metodu ilə təhlil oluna bilənŞ konkret və dəqiq istehsal təsərrüfat məsələlərinin təyin edilməsi;

- öyrənilən sistemin strukturunu xarakterizə edən asılılıqları formalaşdırmaq;

- onun struktur (quruluş) modelini qurmaq;

- təcrübi məlumatlar əsasında sistemin modellərinin nəticələrini real obyektə müqayisə etmək;

- sistemin elə modifikasiyasını seçmək ki, təcrübi materiallarla obyektin işinin ahəngliyi uyğun gəlsin;

- modeldə işlənən parametrlərin dəqiq çevrilib verilməsi. Parametrlər elə seçilməlidir ki, real obyektə adekvat olsun və sistemdə dəyişiklik imkanlarını nəzərdə tutsun.

D.Forrester tərəfindən təqdim olunan dinamik modelləşdirmə yalnız sənaye müəssisələri üçün deyil, elmi idarəetmədə, sosial sahədə xüsusilə də bədən tərbiyəsi və idmanda da tətbiq olunmuşdur. Dinamik modelləşdirmənin əsas ideyalarını öz özünün “Müəssisələrdə kibernetikanın əsasları, sənaye dinamikası” kitabında şərh etmişdir.

Menecmentdə miqdar məktəbi konsepsiyası müasir dövrdə də idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində, informasiya kommunikasiya vasitələrindən geniş istifadə olunmaqla geniş şəkildə tətbiq olunur.

Aşağıda ümumi şəkildə 4 məktəbin hər birinin idarəetmə elminin inkişafına təsiri verilmişdir.

Elmi idarəetmə məktəbi

1. Qarşıya qoyulan məqsədin daha yaxşı yerinə yetirilməsini təyin etmək üçün elmi təhlildən istifadə etmək;

2. Tapşırıqları hamıdan yaxşı yeürinə yetirmək üçün işçilərin seçilməsi və onların öyrədilməsi;

3. Tapşırıqları səmərəli yerinə yetirmək üçün işçilərin resurslarla təmin olunması;

4. Məhsuldarlığı artırmaq üçün düzgün və sistemli şəkildə maddi həvəsləndirmə;

5. Planlaşdırmanı və imitasiyanı işin özündən ayırmaq.

Klassik idarəetmə məktəbi

1. İdarəetmə prinsiplərinin inkişafı;

2. İdarəetmə funksiyaların dəqiq yazılışı;

3. Bütün təşkilatlarda idarəetməyə sistemli yanaşma.

İnsan münasibətlər məktəbi

1. Şəxsi münasibətlər sistemində idarəetmə metodlarından istifadə etməklə məmnunluq dərəcəsinin məhsuldarlığın artırılması;

2. İdarəetmədə insan davranış qaydalarına elmi prinsiplər tətbiq etmək, bununla da hər bir işçinin potensialından maksimum istifadə etmək.

Miqdar məktəbi

1. Modellərin işlənilib mürəkkəb idarəetmə problemlərinin həllinə tətbiq etməklə idarəetmə sistemlərinin daha dərindən başa düşülməsi;

2. Mürəkkəb şəraitlərdə qərar qəbul edən rəhbərlik üçün statistik məlumatların və ya miqdar metodlarının inkişafı.

1.5. “İdarəetmə” və “menecment” anlayışlarının müəyyənləşdirilməsinə müasir yanaşmalar

Müasir şəraitdə dünyada baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklər, Azərbaycanda bazar iqtisadi münasibətlərinin tam formalaşması xalq təsərrüfatının idarə edilməsi sahəsində o cümlədən Bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsində radikal dəyişikliklərin meydana gəlməsi zərurətini yaratdı. Mahiyyət etibarı ilə idarəetmə elminə tələbat qaçılmaz oldu. İdarəetmə elminin yaranmasına ehtiyacı duyuran səbəblər aşağıdakılardan ibarətdir:

-inzibati idarəetmə sistemindən bazar iqtisadiyyatına, azad sahibkarlığa birbaşa keçid;

- ölkədə mövcud keçmiş iqtisadi əlaqələrin dağılması və yeni iqtisadi münasibətlərin inkişaf etdirilməsinə zərurət;

- müxtəlif ölkələrdə inteqrasiya proseslərinin artımı, qloballaşmanın dərinləşməsi.

Keçid dövrünün əsas çətinliyi ondan ibarətdir ki, inzibati amirlik sisteminin xaotik halda dağılması yeni idarəetmə strukturunun yaranmasını ortaya qoydu. Bu strukturun yaranması isə heç də həmişə cəmiyyətin sosial-iqtisadi həyatının tələblərinə cavab verə bilmirdi. Ona görə də keçid dövrü başa çatsa da bu gündə ölkənin inkişafı üçün idarəetmənin nəzəri və praktiki problemlərinin işlənilib hazırlanması aktual olaraq qalır [10].

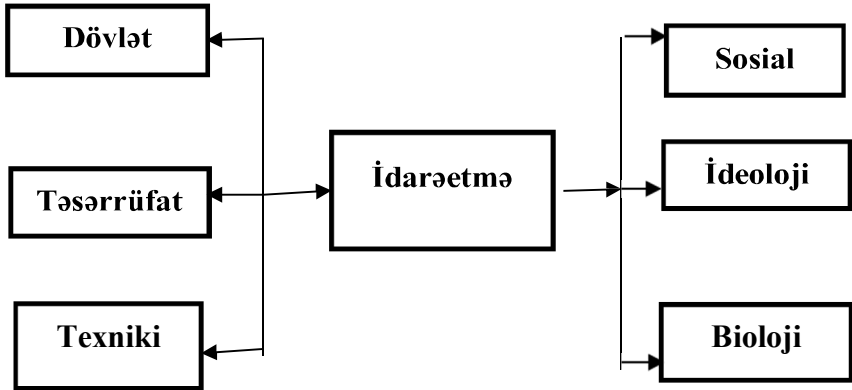
Bütün bu problemlər bədən tərbiyəsi və idman sahəsində özünü göstərir. Bədən tərbiyəsi və idmanda müxtəlif növ sosial – iqtisadi proseslərin optimal həlli ancaq mükəmməl idarəetmə sistemi olduqda mümkündür. Bədən tərbiyəsi və idmanda idarəetmə fəaliyyəti təşkilatçılıq, nizam-intizam, qayda-qanun yaradır ki, bu da sahənin səmərəli fəaliyyət göstərməsinə və idman təşkilatlarının inkişafına gətirib çıxarır. Müasir dövrdə bədən bədən tərbiyəsi və idman bir iqtisadiyyat sahəsi kimi çoxşaxəliliyi, mürəkkəbliyi, dinamikliyi ilə də fərqlənir ki. Bu da idarəetmədə yeni metodların axtarılmasını zəruri edir. İdarəetmə prosesinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün bu sahədə yüksək ixtisası, kadrların olmasından asılıdır. İnsan faktorunun rolunun artması kadrların hazırlanmasında da yeni yanaşmalara gətirib çıxarır.

Müasir rəhbər öz fəaliyyəti dövründə elə tapşırıqlarla qarşılaşır ki, istər istəməz ölkənin keçmiş tarixi təcrübələrinə əsaslanaraq bu tapşırığı yerinə yetirilməsi mümkün deyil. Ancaq hərtərəfli hazırlıq, sosial idarəetmə nəzəriyyələri haqqında biliklər, təşkilat fəaliyyətinin forma və metodları, hüquqi və iqtisadi təminatmə və biliklərə malik rəhbər öz praktiki fəaliyyətində yüksək nailiyyətlərə imza ata bilər.

İdarəetmə cəmiyyətin bütün sahələrində həyata keçirilir. Ümumi şəkildə müasir dövrdə idarəetmənin aşağıdakı növlərini göstərmək olar (şəkil 1.1)

1. Dövlət idarəçiliyi-Müxtəlif dövlət institutlarının (qanunverici, icraedici Gənclər və İdman Nazirliyi) vasitəsilə cəmiyyətin sosial-iqtisadi və siyasi sahədə idarə edilməsidir.

2. Sosial idarəetmə - qarşıya qoyulan məqsədi həyata keçirmək üçün bu və ya digər sosial sistem daxilində insanlar və onların daxil olduqları təşkilatların razılaşıdırılmış fəaliyyət mexanizmidir.



Şəkil 1.1. Cəmiyyətdə idarəetmənin növləri

3. İdeoloji idarəetmə - müxtəlif növ partiyaların, ictimai birliklərin, cəmiyyətlərin, ittifaqların və s. köməyi ilə həyata keçirilən insanların şüurunda (təfəkkürüdə) formalaşdırılan və cəmiyyətin inkişafı üçün zəruri olan ideyaları və konsepsiyaları tətbiq edən fəaliyyət növüdür.

4. Bioloji idarəetmə- təbiət qanunları nəzərə alınmaqla bu və ya digər canlı orqanizmin inkişafının qanunauyğunluqları (məsələn, idmançının məşq prosesindəki bioloji xüsusiyyətlər) göstərilməklə bioloji sistemdə proseslərin idarə olunmasını xarakterizə edən fəaliyyət sahəsidir.

5. Texniki idarəetmə - texniki vasitələrin, texnoloji proseslərin (avtoidman, trenejor kompleksi və s.) idarə olunmasını həyata keçirən fəaliyyət növüdür.

6. Təsərrüfatın idarə olunması- idman mallarının istehsalının, idman sağlamlıq xidmətlərinin, bazar iqtisadiyyatı şəraitində kommersiya və qeyri-kommersiya fəaliyyəti göstərən idman təşkilatlarının maliyyə təsərrüfat fəaliyyətini öyrənən idarəetmə fəaliyyətidir. Burada əsas məqsəd mövcud resurslardan (maliyyə, insan, texniki və s.) optimal istifadə etməklə yüksək mənfəət əldə etməkdir.

Müxtəlif sistemlər arasında idarəetmə qanunlarının ümumi cəhətlərini, kibernetikanın banisi sayılan **Norbert Viner** elmə gətirmişdir.

Kibernetika–mürəkkəb sistemlərdə idarəetmə haqqında elmdir. Kibernetikanın yaranması ilə müxtəlif təyinatlı sistemlərdə qanunauyğunluq yaratmaq mümkündür.

Müasir ədəbiyyatlarda “menecment” anlayışının izahına müxtəlif növ yanaşmalar mövcuddur. Bunları əsasən aşağıdakılardır:

1. Menecment – peşəkar idarəetmə fəaliyyəti olub onun vasitəsilə obyektin əsas funksiyaları planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya və nəzarət.

2. Menecment- qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün müxtəlif növ resurslardan optimal istifadə etməklə müəssisənin idarə edilməsinin bir qurumudur.

3. Menecment- təşkilatın idarəetmə orqanı kimi, konkret idarəetmə strukturuna malik olan və təşkilatın özünün tərkib hissəsidir.

4. Menecment – insanların kateqoriyası kimi yəni, bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin idarə olunması təşkilatı planda 3 mərhələdə həyata keçirilir: ali rəhbərlik – top menecer:orta həlqə və aşağı idarəetmə həlqəsi.

5. Menecment – idarəetmə elmi və mədəniyyəti (incəsənəti) kimi. Menecmentin mahiyyətə bu cür yanaşma müasir ədəbiyyatlarda daha çox rast gəlinəndir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, prosesini fəaliyyətdə “Menecment” Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində bazar münasibətləri sisteminə əsaslanan idarəetmə forması kimi başa

düşülür. Ona görə də bu kitabda bazar münasibətlərinə idman təşkilatlarında “menecment” və “idarəetmə” anlayışları çox zaman sinonim kimi işlənəcəkdir.

Hazırkı, şəraitdə “menecment” haqqında nəzəriyyələri ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, menecment elmi bir sistem kimi formalaşmışdır. Bu sistemin strukturu aşağıdakı menecment növlərindən ibarətdir:

- İstehsal menecmenti;
- Maliyyə menecmenti;
- Strateji menecment;
- Kadr menecmenti (şəxsi heyətin idarə edilməsi);
- Keyfiyyət menecmenti;
- İnnovasiya menecmenti;
- Antiböhran menecmenti;
- Menecmentin idarə olunması.

Menecmentin nəzərdən keçirdiyimiz bu növləri arasında prinsiplər, funksiyalar, idarəetmə metodları eyni olsa da hər bir sahənin özünəməxsus fərqli xüsusiyyətləri də vardır.

1.6.Menecmentin əsas anlayışları

Bəşər tarixinin inkişafının bütün mərhələlərində insan fəaliyyəti sferasının idarəedilməsi həyata keçirilmişdir. Ancaq idarəetmənin məzmunu, məqsədi, prinsip və metodları müxtəlif olmuşdur. Əlbəttə ki, bu prosesə sosial-siyasi quruluş, sosial – iqtisadi şərait, ictimai münasibətlərin səviyyəsi, istehsalın strukturu və s. amillərin böyük təsiri olmuşdur.

Bütün konkret elmlərdə olduğu kimi menecment elminə özünəməxsus kateqoriyaları, anlayışları və qanunauyğunluqları vardır. Bu elmə aid əsas kateqoriyalara aşağıdakıları aid etmək olar: idarəetmə, menecment, məqsəd, idarəetmə obyektinə və subyektinə, təşkilatı quruluşu və s. İndi isə ayrı-ayrılıqda bu anlayışları nəzərdən keçirək.

Təşkilatlar (məsələn, idman-sağlamlıq) özündə sosial (rəhbər, məşqçilər, köməkçi heyət və s.) maddi (idman avadanlıqları, trenajorlar, müxtəlif texniki vasitələr və s.) və qeyri-

maddi (idman sağlamlıq proqramları, mədəni tədbirlər və s.) komponentləri üzvi şəkildə, sistem halında birləşdirən elementlərin məcmusudur (cəmidir). Bütün bu qarşılıqlı əlaqədə olan komponentlər üzvi şəkildə təşkilatın qarşısında qoyduğu məqsədə nail olmağı təmin edir.

İdarəetmə - obyektin səmərəli fəaliyyət göstərməsi və qarşıya qoyulan məqsədə çatmasına xidmət edən komponentlərinə, elementlərinə məqsədyönlü təsir mexanizmidir. Qeyd etdiyimiz kimi, idarəetmə bütün növ sistemlərdə elmi, texniki, bioloji, sosial və s. həyata keçirilə bilər.

Məncəment – bazar iqtisadi münasibətləri sisteminin tələblərinə və şərtlərinə cavab verə bilən idarəetmə növüdür.

Məqsəd – yaxın gələcək dövr üçün qazanıla bilən müəyyənləşdirilən konkret son nəticə və ya vəziyyətdir.

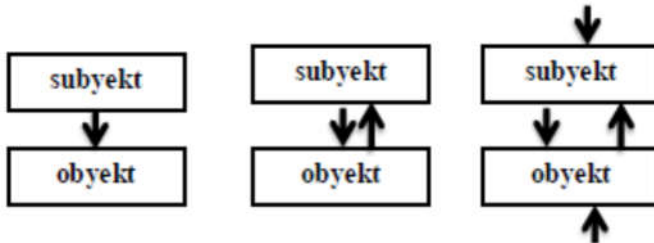
İdarəetmə sistemi iki əsas altsistemdən ibarət olur:

- 1) İdarə dən – idarəetmə subyekti
- 2) İdarə olunan- idarəetmə obyekt

İdarəetmə obyekt və subyekti arasında müəyyən münasibətlər sistemi formalaşır. Bundan əlavə idarəetmə obyekt və subyektlərinin informasiya əlaqələri ilə qarşılıqlı fəaliyyət mexanizmi ilə formalaşır. (şəkil 1.2)

- a) əks əlaqə olmadan idarəetmə;
- b) əks əlaqəli idarəetmə;

c) xarici mühitin təsiri nəzərə alınmaqla əks əlaqəli idarəetmə.



a) açıq tipli idarəetmə

b) qapalı idarəetmə

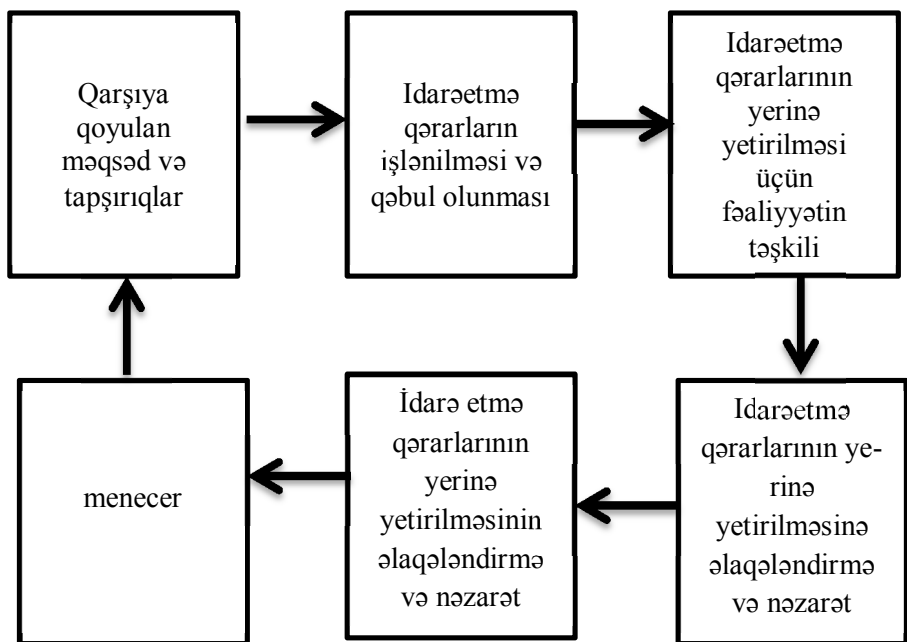
c) xarici təsirlər nəzərə alınmaqla idarəetmə

Birbaşa əlaqə - (idarə edən orqandan idarə olunan obyektə) Yuxarı instansiya idarəetmə orqanlarından aşağı idarəetmə orqanlarına kommunikasiya vasitələri ilə göndərilən əmrlər, təlimatlar, formalar, metodik göstərişlər və s.

Əks əlaqə - (idarə olunan obyektədən idarə edən idarəetmə subyektinə və ya yuxarı qurumlara statistik hesabat, işin yekunları haqqında arayış, yoxlama aktları, idman yarışlarının protokolları və s. formada idarəetmə əmrlərinə cavab kimi əks əlaqələrin ötürülməsi başa düşülür.

Sosial idarəetmənin ümumi nəzəriyyəsində əsasən 2 növ açıq və dövrü idarəetmə modlei mövcuddur. Açıq idarəetmə növündə əks əlaqə mövcud olmur, yəni sistemin girişi və çıxışı arasında əlaqə olmur. Bu zaman idarəetmənin tənzimlənməsi prosesi getmir. Dövrü idarəetmədə sistemdə əks əlaqə mövcud olduğu üçün idarəetmə prosesinin gedişinə idarə olunan obyektədən alınan informasiya məqsədyönlü təsir göstərir.

İdarəetmə dövrü. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə prosesi dövrü və qapalı xarakter daşıyır. İdarəetmə prosesində birdəfəlik dövrdə aşağıdakı mərhələləri nəzərə alınır (şəkil 1.3):



Şəkil 1.3. İdarəetmə dövrünün strukturu

- məqsəd və tapşırıqların qoyuluşu;
- idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi;
- idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinə istiqamətlənən fəaliyyətin təşkili;
- idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinin gədsətin əlaqələndirmə və nəzarət
- qarşıya qoyulmuş məqsədə nə səviyyədə nail olmanın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi və təhlili.

Alınmış informasiyalara istinad edərək yeni məqsəd və tapşırıqlar müəyyən olunur və yeni idarəetmə dövrü (fazası) başlanır. İdarəetmə dövrü qarşıya qoyulmuş məqsədə, idarəetmə

qərarlarının yerinə yetirilmə müddətinə, proseslərdə istifadə olunan metod və vasitələrin növünə bir-birindən fərqlənir. İdarə dövrü menecmentdə prosesli yanaşmanın əsas mahiyyətini təşkil edir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşu – Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmənin bütövlüyünü təmin edən və konkret formada reallaşdırılan idarəetmə obyektləri və subyektləri arasında olan dayanıqlı əlaqələrin məcmusu (cəmi, yığım).

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun konkret formaları kitabın başqa bölmələrində ətraflı aydınlaşdırılacaqdır.

1.7.Menecer – menecmentin əsas və aparıcı mütəxəssisi (kadri, fiquru) kimi

Biznesmen, sahibkar və menecer menecmentdə idarə-etmə prosesinin əss iştirakçısıdır. Bilavasitə onların qarşı-lıqlı fəaliyyətindən, qarşılıqlı anlaşmalardan və razılaşmalardan idarəetmənin müvəffəqiyyətli inkişafı və gələcək fəaliyyəti çox asılıdır. Əgər əvvəllər kapitalla malik olanlar özləri şəxsi bineslə məşğul olurdularsa XIX əsrin sonlarından başlayaraq obyektlərin həcmnin genişlənməsi, istehsal və bazar münasibətlərinin mürəkkəbləşməsi, sosial-siyasi amillərin cəmiyyətdə rolunun artması sahibkarlıq fəaliyyətində, bilavasitə idarəetmədə əmək bölgüsünə zərurət yaratdı. Bununla əlaqədar olaraq bu gün də “biznesmen”, “sahibkar” və “menecer” anlayışlarını bir-birindən fərqləndirmək lazımdır [8].

İdarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxs (insan) menecer adlanır. Menecerin aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətləri var:

- birincisi, o, peşəkar muzzdlu idarəedəndir;
- ikincisi, o, menecment ixtisasına uyğun ensiklopedik biliyin sahibidir;
- üçüncüsü onun xidməti tabeçiliyində bir neçə işçi çalışır.

Təşkilatlarda, adətən müxtəlif növ və müxtəlif həcmdə idarəetmə fəaliyyəti göstərən ierarxiya strukturu fəaliyyət göstərir. İerarxik sistemdə idarəetmə səviyyələri tabeçilik prinsipi əsasında qurulur və əsasən onları 3 kateqoriyaya bölürlər:

1. Ali səviyyənin rəhbəri - idman təşkilatlarının mövcud vəziyyətini və inkişafını təmin edən strateji qərarlar qəbul edir. Bu kateqoriyaya idman klubları və təşkilatlarının prezidenti, vitse-prezidenti, baş direktorlar, baş menecerlər və onların müavinləri, fitnes klubların şəbəkə sistemləri aid edilir.

2. Orta səviyyəli rəhbərlər- idman təşkilatlarında funksional xidmət göstərən bölmə rəhbərləri, istehsal idarəetmə və qarşılıqlı əlaqələrin kommunikasiyasını təmin edən ayrı-ayrı bölmələrin rəhbərləri.

3. Aşağı səviyyəli rəhbərlər - idman sahəsində öz tabeçiliyində bir sıra işçilər – məşqçilər, təlimatçılar, köməkçi xidməti işçiləri birləşdirən kiçik səviyyəli rəhbərlər.

Menecer əməyi aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- İdman təşkilatlarının strategiyasının işlənib hazırlanması (strateji fəaliyyət istiqamətləri);

- Təşkilat tərəfindən qarşıya qoyulmuş məqsədlərin yerinə yetirilməsini təmin etmək (fəaliyyətin inzibati istiqaməti);

- Yeni idman məhsulları istehsalının işlənməsini düşüncədə safcürük etmək (fəaliyyətin innevasiyası istiqaməti);

- Ayrı-ayrı struktur bölmələr, idman növlərinə aid bölmələr, texnoloji proseslər və əməliyyatlar arasında qarşılıqlı fəaliyyətin həyata keçirilməsini əlaqələndirmək (fəaliyyətin kommunikasiya istiqaməti);

- İdman təşkilatlarında xoşagəlməli sosial-psixoloji şəraitin təmin olunması. Koperativ mədəniyyət formalaşdırmaq (fəaliyyətin sosial-mədəni istiqaməti);

- İdman təşkilatlarının fəaliyyətinin nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyəti öz üzərinə götürmək.

Sahibkarlıq üçün zəruri şərtlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- İlk növbədə o bazar münasibətlərinin müstəqil və sərbəst fəaliyyət göstərən subyektdir. Sahibkar mənfəət əldə etmək naminə bütün riskləri, təhlükləri öz şəxsi məsuliyyətinə götürür.

- İkincisi, sahibkar yüksək iş qabiliyyətli şəxsdir və daima fəaliyyətdədir.

- Öz biznes fəaliyyətini yerinə yetirmək üçün o, peşəkar menecer tutur.

İdman sahəsində sahibkarlığın aşağıdakı formalarına rast gəlinir:

➤ Fərdi (məsələn, idman avadanlıqlarının təmiri və kirayəsi, fitnes klubların sahələri öz biznesə daxil edən fiziki şəxs);

➤ Ailəvi (fərdi biznesin analogiya kimi yaxın qohum, ailənin ixtirası);

➤ Kollektiv sahibkarlıq (idman təşkilatlarının müxtəlif təşkilati-hüquqi formaları, birgə kommersiya fəaliyyəti üçün insanları birləşdirmək);

➤ Sahibkarlığın inteqrasiya formaları (holdinqlər, maliyyə-sənaye qrupları kooperasiya və s.).

➤ Sahibkarlığın formaları ilə yanaşı bədən tərbiyəsi və idman sahəsində onun növlərini də müəyyənləşdirmək lazımdır. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sahibkarlığın növünə aşağıdakılar aiddir:

➤ İstehsal (məsələn, əhaliyə pullu müalicə bədən tərbiyəsi xidməti göstərmək və idman mallarının satışı);

➤ Kommersiya xarakterli (məsələn, fitnes-klublar);

➤ Sığorta (məsələn idmançıların həyatını və yarışdakı sağlamlığını sığortalamaq);

➤ Vəsitəçilərin (məsələn, idman trasterində agentlər, peşəkar idmanda menecerlər və s.).

Bu paraqrafın axırında biznesmen, sahibkar və menecmentin fəaliyyətlərindəki fərqləri cədvəl halında verməklə müqayisəli təhlili daha da asanlaşdırmaq olar (cədvəl 1.1).

Cədvəl 1.1.

*Üç növ fəaliyyət növü “biznesmen”, “Sahibkar”, “menecer”
arasındakı fərqlər*

№	Əsas xüsusiyyətləri	Biznesmen	Sahibkar	Menecer
1	Mənfəət gətirən, qazanc əldə etdirən xüsusi kapitala sahib olmaq	Mütləqdir ya borc vəsaitləri, ya da əmlakın kirayəsi	Mütləqdir ya borc vəsaitləri, ya da əmlakın kirayəsi	Mütləq deyil
2	Daimi olaraq vəzifədə olmaq	Mütləq deyil	Mütləq deyil	Mütləqdir
3	Tabeçiliyində işçilərin olması	Mütləq deyil	Mütləq deyil	Mütləqdir
4	Menecment sahəsində peşəkar hazırlıq (bilik, bacarıq və vərdişlər)	Mütləq deyil	Mütləq deyil	Mütləqdir
5	Məqsəd müəyyənləşdirilən zaman maraqların üstünlük dərəcəsi	Fərdi, şəxsi maraqlar	Şəxsi maraqlar	Kollektiv maraqları

Yoxlama suallar

1. İdarəetmə məktəblərinin yaranması zərurəti doğuran səbəblər hansılardır?
2. Elmi idarəetmə məktəbləri hansı ideyaları xarakterizə edir?
3. Klassik idarəetmə məktəbinin əsas mahiyyəti nədən ibarətdir?
4. “İnsan münasibətləri idarəetmə məktəbləri” ideyasının meydana gəlməsinin obyektiv səbəbləri hansılardır?
5. Miqdar idarəetmə məktəbinin yaranmasını zəruri edən amilləri sadalayın?
6. Azərbaycanda Bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunmasının əsas istiqamətlərini göstərin
7. İdarəetmə və menecment anlayışlarını izah edin.
8. Cəmiyyətdə idarəetmənin növləri hansılardır?
9. Menecer, biznesmen və sahibkarlığın oxşar və fərqli cəhətlərini sadalayın.

FƏSİL 2.

İDMAN MENECEMENTİNİN PRİNSİPLƏRİ

2.1.Menecementin prinsipləri

Menecementin prinsipləri – dedikdə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sosial, iqtisadi və s. problemlərin idarə olunmasını həyata keçirən insanların fəaliyyətindəki əsas qaydalar, təlimatlar və qanunauyğunluqlar başa düşülür.

İdarəetmənin prinsipləri uzun illər ərzində formalaşmışdır. Bəşər tarixinin inkişafında hər bir ictimai- iqtisadi informasiya üçün özündən əvvəlki dövrlərdə sınaqdan keçirilmiş, yaxşı nə varsa onları özündə birləşdirən, əvvəlki biliklər sisteminin hesabına öz məzmununu daha da genişləndirmişdir. Müasir dövrdə yeni iqtisadi münasibətlərin, bazar iqtisadiyyatının formalaşmasına uyğunlaşdırılmış idarəetmədə demokratik prinsiplərin yaranmasını daha yaxşı anlamaq üçün XIX əsrin sonu, XX əsrin əvvəlləri üçün mövcud tarixi şəraiti nəzərdən keçirək.

İlk dəfə olaraq idarəetmənin prinsipləri termini 1911-ci ildə F.Teylorun “Elmi idarəetmənin prinsipləri” əsərində işlədilmişdir. Bu prinsiplər fəhlələrin fərdi əməyinin idarə edilməsinin dörd prinsipi əsasında formalaşmışdır[10]. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- İşin yerinə yetirilməsinin hər kiçik hissəsi üçün elmi yanaşma;
- Hər bir işçinin təkmilləşdirilməsi və seçilməsi üçün elmi yanaşma;
- Rəhbərliyin fəhlələrlə kooperativ halda idarə etməsi;
- İşin nəticəsinə görə menecerin və fəhlələrin
- məsuliyyətinin ayrılması

Menecement sahəsində böyük təcrübələri olan H.Emirson (1853-1931) və A.Fayol (1841-1923) idarəetmənin prinsipləri haqqında bəzi fikirləri nəzərdən keçirək. Həmin prinsiplər bu gün də təkə tarixi baxımından yox, təcrübi baxımından da böyük əhəmiyyətə malikdir. (cədvəl 2.1)

İdarəetmə prinsipləri

№	A.Fayolun inzibati idarəetmənin 14 prinsipi	H.Emirsonun əmək məhsuldarlığının 12 prinsipi
1.	Hakimiyyət məsuliyyətdən kənar olmamalıdır	Dəqiq qoyulmuş məqsəd və ideal
2.	İxtisaslaşma üçün əmək bölgüsü	Sağlam təfəkkür
3.	Sərəncamda birliyin olması (bütövlük)	Komplekt məsləhətləşmə
4.	Nizam-intizam	Nizam-intizam
5.	Rəhbərliyin birliyi	İşçi heyətə ədalətli münasibət
6.	Şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabeçiliyi	Operativ, etibarlı, tam və dəqiq uçotun aparılması
7.	Mükafatlandırma	Dispetçer əlaqəsi
8.	Mərkəziyyət	Normalar və cədvəllər
9.	İerarxiya	Şəraitin normallaşdırılması
10.	Qayda-qanun	əməliyyatların normalaşdırılması
11.	Ədalət	Standart təlimatların yazılması
12.	Şəxsi heyətin birliyi, davamlılığı	Məhsuldar əməyə görə mükafatlandırma
13.	Təşəbbüskarlıq	
14.	Kooperativ əqidə, ruh, əzmkarlıq	

Müasir ədəbiyyatlarda menecmentin əsasən aşağıdakı prinsipləri nəzərdən keçirilir:

1. Elmilik prinsipi - əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bütün sahələrdə, dövlət, ictimai, siyasi və s. idarəetmənin forma və metodlarının öyrənilməsi, məqsədin düzgün formalaşdırılması, süründürməçiliyin aradan qaldırılması və s. problemlərin həlli elmi əsaslara söykənməli, təhlil, sintez, məntiq və s. idrakın elementləri sahəsində formalaşdırılmalıdır.

2. Obyektivlik prinsipi – bu prinsipin mahiyyəti real imkanların, cəmiyyətin və idarə edən orqanın mövcud fəaliyyətinin, vəziyyətinin obyektiv qanunauyğunluqlarının tələbi nəzərə alınmaqla idarəetmə həyata keçirilməlidir. Bu prinsip rəhbərlikdən, menecerdən işin düzgün vəziyyətinin təhlili, sosial-iqtisadi çətinliklərinin ümumi meyllərinin uçotunun aparılması, öz təbəçiliyində olan işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi meyarlarının düzgün müəyyən-ləşdirilməsini tələb edir.

3. Komplektləşdirmə prinsipi – bütün sahələrdə o cümlədən bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsində iqtisadi, siyasi, psixoloji, hüquqi, təşkilati amillərin düzgün əlaqələndirilməsi, uçotunun aparılması və koordinasiyanın nəzərə alınmasıdır. Burada kommunikasiyanın da rolu əvəzsizdir. Ona görə ki, müasir dövrdə idarəetməyə təsir göstərən daxili və xarici meyllərin sayı artır, riskli faktorların nəzərə alınması zərurəti yaranır.

4. Stimullaşdırma prinsipi - əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, insanın fəaliyyətinə, onun potensialının daha yaxşı üzə çıxmasına təsir edən amillərin müəyyən olunub uçotunun aparılması və tətbiqinin həyata keçirilməsidir. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmədə maddi və mənəvi həvəsləndirmənin, stimulun verilməsinin özünəməxsus xüsusiyyətləri də mövcuddur.

5. İdarəetmədə dövlət, ictimai və kommersiya maraqlarının uyğunlaşdırılması. Burada əsas prinsip mülkiyyət formasından asılı olaraq müxtəlif mənafehin düzgün əlaqələndirilməsindən ibarətdir. Maraqların formalaşması dövlətin sosial-siyasi vəziyyətindən və ölkədə mövcud qanunvericilik bazasından asılıdır.

1990-cı illərdən başlayaraq idarəetmənin prinsiplərində bəzi dəyişikliklər başladı. Bunun da əsas səbəbi SSRİ-nin dağılması və müstəqil Azərbaycan dövlətinin yaranması, onun bazar iqtisadi münasibətlərinə keçməsi idi. Həmin dövrdə idarəetməyə aid dəyişiklikləri aşağıdakı ardıcılıqla vermək olar:

1. işçilərə sərbəstlik vermək;
2. məsuliyyət –menecementin əsas şərti kimi;

3. kommunikasiyalar, üfuiqi və řaquli idarəetmə;
4. işçilərin bütün potensialının üzə çıxmasına řərait yaradan atmosferinin təşkilatlarda yaradılması;
5. hər bir işçinin ümumi nəticədə verdiyi payı müəyyənləşdirmək;
6. ətraf mühidə baş verənlərə vaxtında reaksiya göstərmək;
7. işçilərlə işləmək metodunun dəyişməsi, onların tələbatının ödənilməsi;
8. əməyin uzlaşdırılması prosesi kimi bütün mərhələlərdə iştirak etmə;
9. menecerin bütün kateqoriyalı işçilərlə, alıcı, mal göndərən, icraçı rəhbər və s. məsləhətləşmə aparması;
10. bines etikas;
11. doğruçu olmaq və insanlara inam;
12. menecmentin fundamental əsaslarına söykənmək: keyfiyyət, məsrəf, xidmət, yenilikçilik, ehtiyatlara nəzarət, işçi heyət;
13. təşkil etməni açıq-aydın şəkildə formalaşdırmaq;
14. şəxsi iş keyfiyyəti və onun daimi olaraq təkmilləşdirilməsi.

2.2.Menecmentdə sistem yanaşma

Menecmentdə sistem yanaşmadan istifadə XX əsrin ikinci yarısından başlanmışdır. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sistem yanaşmanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idman təşkilatlarının bölmələri, yəni idarəetmə sisteminə aid olan elementlər bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə və daimi inkişaf kontekstində öyrənilir. Ümumiyyətlə, bütün mürəkkəb sistemlərin idarə olunmasında bu metod tətbiq olunur.

Sistem dedikdə ümumi bir məqsədə xidmət edən ayrı-ayrı elementlərin (ünsürlərin) yığımlı başa düşülür. Sistemə əksi olan proses “Xaos” qatmaqarışıqlıqdır. Ona görə də, əslində sistem dedikdə “nizam” başa düşülür.

Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olaraq sistemlərin təsnifləşdirilməsi aparılır. Real həyatın bütün sahələrində

sistemləşdirmə aparmaq mümkündür. Müasir ədəbiyyat-larda əsasən sosial sistemlər, bioloji sistemlər və canlı tə-biətə aid olmayan sistemlər nəzərdən keçirilir. 2.1-ci şəkildə sistemlərin təsnifləşdirilməsi ayrıca göstərilmişdir.

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində əsasən so-sial sistemlər nəzərdən keçirilir. Bu növ sistemlərin əlamət-lərinə ümumi şəkildə aşağıdakılar aiddir:

1. Sistemin mahiyyəti (onun keyfiyyət xüsusiyyətləri, integrativ keyfiyyətlər, strukturu);

2. Sistemin tərkibi (onun hissələrinin keyfiyyət və kə-miyyət xarakteristikası, onların əlaqələndirilməsi, kommu-nikasiyası);

Sistemin koordinasiya əlaqələndirilməsi dedikdə onun dayanıqlığını təmin edən və ümumi biliyə, məqsədə xidmət edən bölmələrin (elementlərin) müəyyənləşdirilmiş qarşılıqlı razılaşdırmalar başa düşülür. Başqa cür desək koordinasiya sistemin daxilində üfüqi əlaqələrin qurulmasıdır. Yəni idman təşkilatının strukturuna aid olan sahələrin elementlərinin qarşılıqlı əlaqələri səviyyəsinə uyğun olaraq işlərin razılaşdırılmasıdır.

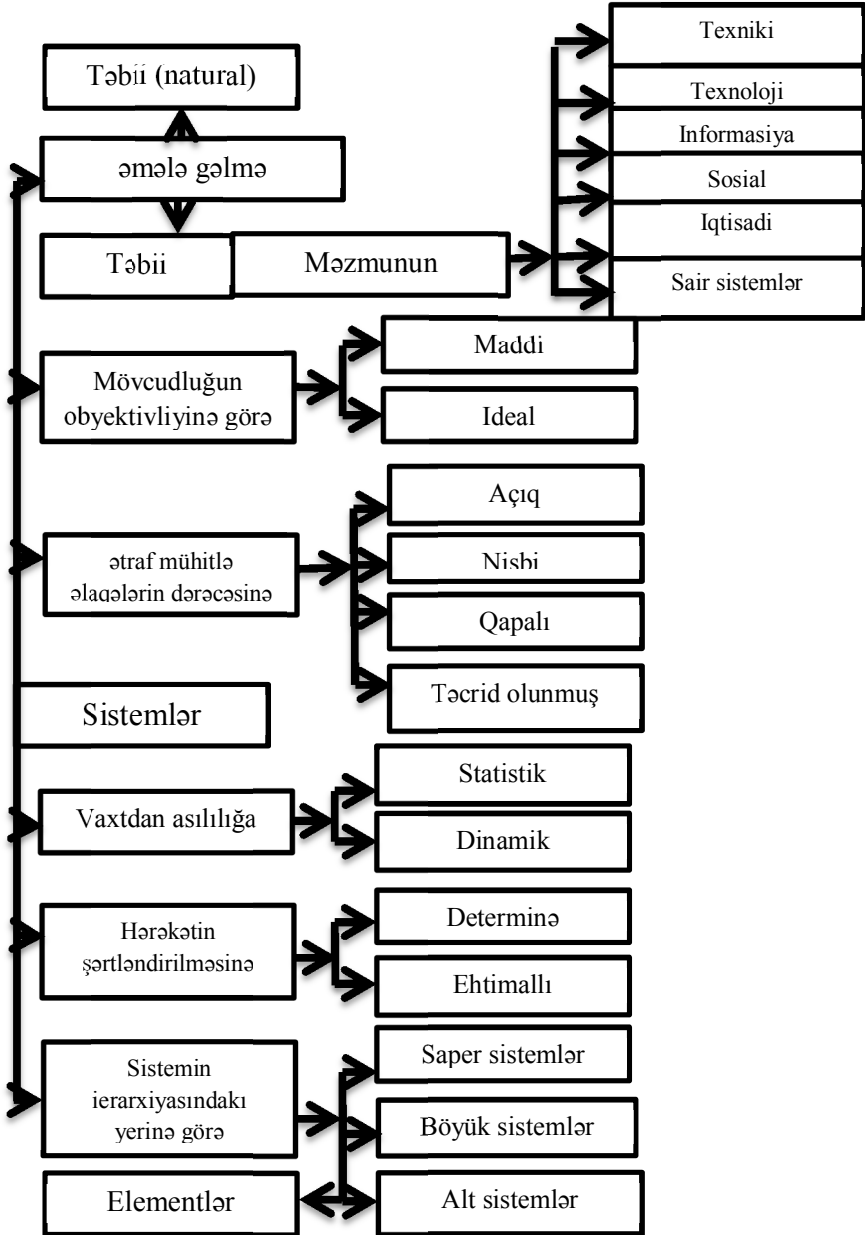
Subordinasiya dedikdə isə idarəetməni şaquli əlaqələndirilməsi başa düşülür. Buarada söhbət ierarxik sistemlərdən gedir. Sistem elementlərinin əlaqələndirilməsi on-ların bir-birindən asılılığı tabeçilik prinsipi əsas götürülür.

3. Sitemin strukturu və ya quruluşu (onun daxili təşkil olunması, elementlərin qarşılıqlı əlaqəsi. Hər bir konkret sistemin özünün spesifik quruluşu ola bilər. Sistem nə qədər mürəkkəb olarsa quruluşu da o qədər mürəkkəb olur).

4. Sistemin funksiyaları (onun işgörmə fəaliyyəti, ak-tivliyi). Bütövlükdə sistemin daxilində ayrı-ayrı elementlərin də öz funksiyası var.

5. İntegrativ sistem amilləri, onun inkişafı və təkmilləşdirilməsini təmin edən mexanizmlər, qarşılıqlı hərəkət.

6. Sistemin kommunikasiyası – xarici mühitlə o cümlədən ona aid olan bütün sahələrlə əlaqələrin cəmi.



Şəkil 2.1. Sistemlərin təsnifləşdirilməsi

7. Sistemlərin tarixi (onun başlanğıcı, yaranma və formalaşma mənbələri, inkişaf meyilləri və perspektivləri, keyfiyyətə yeni bir sistemə çevrilməsi).

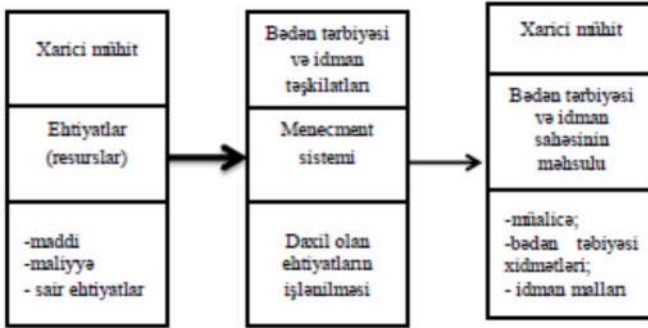
Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində ən çox sosial sistemlər nəzərdən keçirilir. Sosial sistem dedikdə elementlərin əsası insanlar, onların qarşılıqlı əlaqəsi və normalarından ibarət olan müəyyən bir bütöv əmələ gəlmiş sistem başa düşülür. Sosial sistemin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, bu sistemin əsas elementləri bio-sosial varlıq olan insanlar, onların maarqları və qarşılıqlı münasibətləridir.

Sosial sistemlər müxtəlif növ elmi üsullarla öyrənilir. Bu üsulların içərisində ən çox istifadə olunanı sistemli yanaşma metodu və onun müxtəlif aspektləridir. Bundan əlavə struktur sistemlər, funksional-sistem və integrativ (bir-ləşmə) sistem anlayışlarından da təhlil prosesində geniş istifadə olunur.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları öz strukturuna və fəaliyyət xarakteristikasına görə açıq, mürəkkəb və dinamik sosial sistemlərə aid olunur. Mürəkkəb sistemlərin əsas funksiyalarından biri ierarxiya tipli fəaliyyətinin məqsəd-yönlü olması, çoxlu sayda komponentlərdən təşkil olunması, onlar arasında qarşılıqlı münasibət və mürəkkəb kommunikasiya əlaqələrinin olmasıdır.

Sosial sistemlərə xas olan bütün bu xarakterik xüsusiyyətləri nəzərə almaqla bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sosial sistem kimi aşağıdakı model formasında göstərmək olar.

Bazar münasibətləri şəraitində bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyəti zamanı xarici mühitdən daxil olan müxtəlif növ ehtiyatların düzgün qiymətləndirilməsi problemi yaranır. Daxil olan bu informasiyaların işlənməsindən sonra bu sistemin çıxışında müalicə bədən tərbiyəsi xidmətləri, idman tədbirləri, idman malları və s. haqqında dəqiq məlumatlar əldə etmək mümkün olur. Bədən tərbiyəsi və idman menecmentinin tətbiqi zamanı sistem və modelərdən istifadə idarəetməni asanlaşdırır, konkret nəticələrin alınmasına kömək edir.



Şəkil 2.2. Açıq sosial sistem kimi idarəetmə təşkilatlarının sadələşdirilmiş modeli

2.3. Menecmentdə proses yanaşma

Menecmentdə proses yanaşma metodunun əsas xarakterik cəhəti ondan ibarətdir ki, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə fəaliyyəti fasiləsiz, bir-biri ilə əlaqəli şəkildə, bir-birini tamamlamaqla mərhələlərə uyğun şəkildə fəaliyyət göstərir.

İdarəetmənin mahiyyəti kimi menecmentin əsas funksiyalarına aşağıdakılar aiddir:

- planlaşdırma (məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, yol xəritəsi);

- təşkilətmə (bölmələr və işçilər arasında müxtəlif iş bölgüsü və tapşırıqların verilməsi, onlar arasında əlaqələrin təmin olunması və lazım gələrsə yeni strukturların yaradılması);

- motivasiya (həvəsləndirmə, ruh yüksəkliyi yaratmaq, məqsədə çatmaq üçün menecer tərəfindən işçinin yaradıcılıq qabiliyyətini inkişaf etdirmək);

- nəzarət (planlaşdırılmış nəticələrlə əldə olunmuş nəticələrin götürqoy edilməsi, müqayisəli təhlil).

Menecmentin funksiyasına aid olan bütün bu funksiyaların reallaşması ilkin informasiyaların dəqiqliyindən və informasiya kommunikasiyalarının düzgün əlaqələndirilməsindən ibarətdir.

Ümumiyyətlə idarəetmə prosesi kommunikasiya halında birləşən bu 4 funksiyanın birləşməsindən ibarətdir.

Menecmentdə yerinə yetirilən bu 4 funksiyanın məzmunu aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- müəssisə və təşkilatın növündən (dövlət balansında olan bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları, federasiyaların, bələdiyyələrin, nazirliklərin mülkiyyətində olan və kommersiya fəaliyyəti göstərən idman təşkilatları);

- fəaliyyət sferasından asılı olaraq (idman-sağlamlıq xidmətləri göstərən, idman tədbirləri keçirən, idman malları istehsal edən və s.);

- idarəetmə ierarxiyasının səviyyəsindən asılı olaraq (yuxarı, orta və aşağı səviyyə);

- idman təşkilatlarının özlərinin daxilindəki funksiyalarından (məşq prosesi, kadr məsələləri, marketing və s.).

2.4. Menecmentdə situasiyalı yanaşma

Müasir şəraitdə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyəti üçün xarakterik olan əsas məsələ ondan ibarətdir ki, daxili və xarici mühitdə baş verən qəfil hadisələr, münaqişələr idarəetmədə çevikliyin olmasını tələb edir. Hadisələrin gözlənilməz inkişafı və dəyişikliklər menecmentdə adekvat tədbirlərin həyata keçirilməsini zəruri edir. Ona görə də 1960-cı illərdən menecmentdə vəziyyətə uyğun yanaşma metodu tətbiq olunub ki, bunu da əsas mahiyyətli müxtəlif növ gözlənilməyən amillərin idarəetmə təsiri-ni qabaqcadan nəzərə almaq tədbirlər funksiyası hazırlamaqdan ibarətdir.

Bu yanaşmanın əsas mahiyyəti, növü real vəziyyəti və şəraiti konkret dəyərləndirməyi bacarmaqdır. Situasiyaya uyğun yanaşma çərçivəsində əsas məsələ dəyişən şəraitə uyğun üsulları və qaydaları konkret vəziyyətlə əlaqələndirməkdir.

Situasiyaya uyğun yanaşma metodunun çətinliyi ondan ibarətdir ki, menecerlər, rəhbər işçilər çox zaman bu amilləri nəzərə ala bilmir. Çünki bilavasitə sistemə aid olmayan sosial, siyasi və s. prosesləri görmək çətin olur. Ona görə də əsl menecerlər dərin ensiklopedik biliyə malik olmalı, operativ qərarlar qəbul etməyi üzərinə götürməli və adekvat idarəetmə qərarları verməyi bacarmalıdır.

Yoxlama suallar

1. İdarəetmə prinsipləri dedikdə nə başa düşülür? Onun mahiyyəti və xarakteristikası.
2. Müasir dövrdə A.Fayolun və H.Emersonun formalaşdırdıqları idarəetmə prinsipləri nə dərəcədə aktualdır?
3. Subordinasiya anlayışı nədir?
4. Sistemlərin təsnifləşdirilməsini sadalayın.
5. Açıq sosial sistem kimi idarəetmə təşkilatlarının sadələşdirilmiş modeli hansıdır?
6. Menecmentdə proses yanaşma metodunun əsas xarakterik cəhətini izah edin.

FƏSİL 3.

İDMAN MENECEMENTİNİN FUNKSİYALARI

3.1. Menecementin funksiyaları

Menecementin funksiyaları dedikdə onun mahiyyəti və məzmunu, məqsəd və vəzifələri bir sözlə yerinə yetirdiyi işlər başa düşülür. Menecementin funksiyalarına daha dərinə nəzər salsaq, bu idarəetmə fəaliyyətindəki bütün spesifik (özünəməxsus) xüsusiyyətləri özündə birləşdirən və idarə etmədə əmək əmək bölgüsünə əsaslanan fəaliyyətlərin cəmi kimi dəyərləndirilməlidir.

Menecementin funksiyalarını araşdıran zaman onun ikili təbiətini nəzərə almaq lazımdır: birincisi, mövcud idarəetmə fazasına uyğun çərçivədə təsir mərhələləri kimi (məqsədin müəyyənləşməsi, idarəetmə qərarlarının hazırlanıb qəbul olunması, qərarların reallaşdırılmasının təşkili, kommunikasiya, işin yerinə yetirilməsini yoxlamaq yəni nəzarət); ikincisi idarəetmə işləri üçün ən vacib və stabil olan, planlaşdırma, uçot, hesabat, kargüzarlıq və s. əhatə edən idarəetmə fəaliyyətinin məzmunu kimi onu da qeyd etmək lazımdır ki, menecementin funksiyaları ilə idarəetmə obyektinin funksiyalarını fərqləndirmək lazımdır. Son zamanlar müasir ədəbiyyatlarda kommersiya təşkilatları tərəfindən reallaşdırılan idarəetmə obyektlərinin funksiyaları əvəzinə biznes funksiya terminlərindən də istifadə olunur [15].

Menecementin funksiyaları idarəetmə subyektinin tərəfindən reallaşdırılır. Biznes- funksiyalar idarəetmə obyektinə aid olur.

İdarəetmə praktikasında əsasən iki qrup funksiya nəzərdən keçirilir – ümumi və xüsusi funksiyalar.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində menecementin ümumi funksiyaları dedikdə sosial idarəetmə subyektlərinə aid olan bütün universal fəaliyyət növlərinin cəmi başa düşülür. Menecementin ümumi funksiyalarına aşağıdakılar aiddir:

- Məqsədqoyma;
- Motivasiya;
- Planlaşdırma;

- İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul olunması;
- Təşkilətmə;
- Tənzimləmə;
- əlaqələndirmə;
- uçot;
- qazanılmış nəticələrin təhlili və nəzarət.

Adətən, müasir ədəbiyyatlarda menecmentin dörd funksiyası göstərilir. Çünki menecmentin qalan bütün funksiyaları bu əsas funksiyanın törəmələridir. Dörd əsas funksiya aşağıdakılardır:

1. Planlaşdırma funksiyası;
2. Təşkilətmə funksiyası;
3. Motivasiya funksiyası;
4. Nəzarət funksiyası.

1. Planlaşdırma funksiyası dedikdə bədən tərbiyəsi və idman sahəsinə aid təşkilatların qarşıya qoyduğu tapşırıq və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi üçün onların kəmiyyət və keyfiyyət xarakteristikaları nəzərə alınmaqla. Fəaliyyətin ardıcılığını göstərən yol xəritəsi başa düşülür.

Planlaşdırma idman təşkilatlarının bütün fəaliyyət sahəsini: təlim-məşq prosesini, maliyyə, marketinq, kadrlar, təhlükəsizlik və s.

2. Təşkilətmə funksiyası- menecmentdə bütün planlaşdırılmış strateji, cari, operativ planlar və proqramların praktiki cəhətdən yerinə yetirilməsini, reallaşmasını təmin edən hərəkət fəaliyyətinin cəmi başa düşülür.

Birinci növbədə təşkilətmə funksiyası idman təşkilatının özünün formalaşmasında, onun strukturunun təkmilləşdirilməsində, idarə etmə sisteminin, kadrların yerləşdirilməsinin əlaqələrin koordinasiyasının aparılmasında biruzə verir.

3. Motivasiya funksiyasının mahiyyətini işçinin əməyinin fəallaşdırılması, idmançının bütün potensialının üzə çıxarılması, onda yaradıcılıq, ruh yüksəkliyi, səmərəli və işgüzar əlaqələrin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən tədbirlər başa düşülür. Buraya

əsasən maddi həvəsləndirmə ilə yanaşı mənəvi borc, vətənpərvərlik, dövlətinə və rəhbərə yaxşı hörmət hissləri və s. mənəvi stimullaşdırma elementləri də aiddir.

4. Nəzarət funksiyası – dedikdə xüsusi təşkil olunmuş müşahidə sistemləri və yoxlamalarla plan tapşırıqlarının nə dərəcədə yerinə yetirilməsinə qarşıya qoyulan məqsədə nə qədər nail olmağa yönəldilən fəaliyyətlərin cəmi başa düşülür.

Nəzarət funksiyasının həyata keçirilməsi prosesində səhvlər, çatışmazlıqlar, planlaşdırılmış göstəricilərdən kənarlaşmalar və s. müəyyən olunur və zəruri hallarda işləri yerinə yetirmək üçün uyğunlaşdırılır, bəzi dəyişikliklər edilir.

Praktikada menecmentin fəaliyyətində bütün bu dörd funksiya bir-birilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olur. Menecerin hansısa bir funksiyanı yerinə yetirməsində çətinlik yaranarsa, bu istər istəməz başqa funksiyalarında yerinə yetirilmə-sində problem yaradır.

Menecment sistemində müxtəlif idman təşkilatlarında onların iş prinsipi və idman növünə uyğun xüsusi növ idarəetmə funksiyalarının olması da labüddür. Xüsusi funksiyalarda idarəetmə sisteminin obyekt və subyektlərinin özü-nəməxsus iş prinsipindən doğan amillər nəzərə alınmalıdır.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmə elminə ehtiyacı olan (menecmentə) təşkilatları aşağıdakı kimi ayırmaq olar:

- idman-sağlamlıq xidmətləri göstərilən prosesi;
- idman avadanlıqları və qurğuları;
- idman yarışlarının xüsusiyyətləri;
- şəxsi heyət;
- maliyyə.

Xüsusi idarəetmə funksiyalarının əsas məzmunu, bu obyektlərin idarəetmə fəaliyyətlərini düzgün əks etdirməkdir.

Müalicə bədən tərbiyəsi xidmətləri göstərmək prosesinin idarəetmə funksiyaları:

-təklif olunan xidmətlərin illik həcmnin müəyyən edilməsi (rüblük, aylıq, həftəlik, günlük);

- kadrların seçilib yerləşdirilməsi(təlimatçılar, idmançılar, həkimlər, köməkçi heyət);

- təklif olunan (göstərilən) idman –sağlamlıq xidmətlərinin keyfiyyətinə nəzarət.

İdman avadanlıqları və qurğularında menecmentin funksiyaları:

- idman obyektlərinə xidmət olunmasına görə təsərrüfat müqavilələrinin imzalanması;

- zəruri alət və avadanlıqların əldə olunması, gətirilməsi, quraşdırılması;

- idman avadanlıqları və qurğularının vaxtı-vaxtında təmiri və profilaktikası;

- idman-sağlamlıq təşkilatına aid olan avadanlıqların inventerizasiyası uçotunun aparılması.

İşçi heyətin idarə olunmasının funksiyaları:

- işçi heyətin seçilməsi, yerləşdirilməsi, öyrədilməsi və ixtisasının artırılması;

- işçilərin əməyə motivasiyanın yaradılması;

- təşkilatda çalışan işçilərin əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması.

Maliyyə menecmentinin funksiyaları:

- təşkilatın maliyyə planının və büdcəsinin tərtib olunması;

- maliyyə resurslarının paylaşdırılması;

- işçi heyətinin əmək haqqı sisteminin təkmilləşdirilməsi.

3.2. Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarında planlaşdırmanın mahiyyəti

Ölkədə bədən tərbiyəsi və idman inkişafının əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirmədən, bu sahəyə yönəldilən investisiyaların müqayisəli təhlili aparılmadan, peşəkar idman klublarının, mütəxəssislərin və geniş əhali kütləsinin rəyi nəzərə alınmadan bu sahədə səmərəli və dayanıqlı idarəetmə sistemi formalaşdırmaq mümkün deyildir. İdman sağlamlıq sahəsində fəaliyyət göstərən istər dövlət təşkilatları, istərsədə peşəkar klublar öz qarşısına qoyduqları məqsəd və vəzifələri olduqca dəqiq başa

düşməli, hansı mənbələr və vəsaitlərin hesabına bu və ya digər nəticələrin öz vaxtında yerinə yetirilməsini, gələcək perspektivdə bu sahənin nə cür fəaliyyət göstərəcəyini qabaqcadan müəyyənləşdirməlidir.

Bədən tərbiyəsi və idmanda strateji planlaşdırma de-dikdə bu sahəni idarə edən subyektlərin ilk növbədə menecerlərin idrakında (təfəkküründə) sistemin obrazlarının formalaşması başa düşülür. Menecmentdə planlaşdırma prosesini əsas beş mərhələdən ibarətdir:

- 1) proqnozlaşdırma (öncə görmə);
- 2) inkişaf variantlarının araşdırılması və seçimi;
- 3) məqsədlərin formalaşdırılması;
- 4) fəaliyyət proqramının hazırlanması (Yol xəritəsinin işlənməsi);
- 5) maliyyə vəsaitlərinin investisiyaların müəyyənləşdirilməsi.

Ümumiyyətlə Bədən tərbiyəsi- idman təşkilatlarında strateji planlaşdırma dedikdə, məqsədi, məzmunu, metodları, araşdırılması ardıcılığı və icra müddəti göstərilməklə müəyyən vaxtda yerinə yetirilməli olan işlərin cəmi başa düşülür. Idman menecmentində planlaşdırma olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Idman sağlamlıq və müalicə-bədən tərbiyəsi təşkilatlarında menecmentin əsas funksiyası kimi planlaşdırma təşkilatların gələcək inkişafını qabaqca-dan müəyyən etməyə, mövcud maddi, əmək və maliyyə re-surslarından səmərəli istifadə etməyə kömək edir. Menecmentin mühüm funksiyası kimi planlaşdırma idman təşkilatlarında əsasən aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- Bədən tərbiyəsi və idmanın gələcək inkişafını müəyyənləşdirmək;
- İdman sağlamlıq tədbirləri və müalicə -bədən tərbiyəsi xidmətləri göstərən təşkilatların xarakterindən və mülikiyyət formasından asılı olaraq, qarşıya qoyulmuş sosial, iqtisadi və siyasi məqsədlərə nail olmağın yollarını və üsullarını müəyyənləşdirmək;

- Bədən tərbiyəsi və idmanda “sistem yanaşma” metodunu tətbiq etməklə palnalşdırma tədbirlərinin nəticələrini optimallaşdırmaq.

Ümumi şəkildə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında planlaşdırmanın mahiyyəti dedikdə, məqsədli proqramın yerinə yetirilməsi üçün qabaqcadan müəyyənləşdirilmiş qaydaların ardıcılığı sistemi, yəni yol xəritəsinin hazırlanması mexanizmi başa düşülür.

3.2.1. Planlaşdırmanın prinsipləri və metodları

Xatırlatmaq lazımdır ki, planlaşdırmanın prinsipləri dedikdə, idman təşkilatlarının fəaliyyətlərini istiqamətləndirən, müəyyən bir çərçivəyə salan, əsas qaydalar, təlimatlar və davranışlar sistemi başa düşülür. Hər bir idman sağlamlıq və ya müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatı qurularkən ilk növbədə onların özlərinə uyğun prinsipləri olur. Yəni hansı idman növü ilə məşğul olmaq, nə cür xidmətlər göstərmək, kimlər üçün bu xidmətləri göstərmək və s.

Prinsip anlayışı öz mahiyyətinə və məzmununa görə qanun səviyyəsində bir prosesi əhatə edir. İdarəetmənin prinsipləri idarəetmənin təşkili, metodları və funksiyaları sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmənin prinsiplərinə əsasən aşağıdakıları aiddir:

- məqsədyönlülük prinsipi;
- perspektivlik prinsipi;
- reallıq prinsipi;
- konkretlik prinsipi;
- strateji və operativ planlaşdırmanın vahidlik prinsipi;
- iştirakçılıq prinsipi.

Məqsədyönlülük prinsipi – dedikdə planlaşdırma prosesinin idman təşkilatlarının qarşısında duran məqsədlərə yönəldilməsi, istiqamətləndirilməsi başa düşülür. Bilavasitə, planlaşdırma tədbirlərinin müəyyənləşdirilməsinin əsasını məqsədyönlülük təşkil edir və bu prinsip plan sənədlərinin hazırlanması çərçivəsini, ardıcılığını müəyyənləşdirir.

Perspektivlik prinsipi idman sağlamlıq və müalicə- bədən tərbiyəsi təşkilatlarının həyata keçirdiyi missiya və onun strateji inkişaf planları ilə sıx əlaqədardır. Beləki, menecer təşkilatın plan sənədlərini hazırlayarkən onun inkişafı istiqamətlərinə əsaslanmalıdır ki, yaradılan planlar vektoru (istiqaməti) bir istiqamətə yönəlsin.

Reallıq prinsipi - menecerdən, idman təşkilatlarının planlaşdırılan tədbirlərin həyata keçirilməsində mövcud reallığı nəzərə almaları, təşkilatın maddi-texniki bazasının, əmək resurslarının və maliyyə resurslarının real vəziyyətini nəzərə almağı tələb edir. Real olmayan “şişirdilmiş” planların hazırlanması kollektivdə pis motivasiya hissi yaradır.

Konkretlik prinsipi – bu prinsip plan sənədlərini hazırlayanlarından birincisi, planlaşdırılan tədbirlərin dəqiq formalaşdırılmasını, ikincisi, sənəddə tədbirləri həyata keçirənlərin onların yerinə yetirilməsində fərdi məsuliyyətini, üçüncüsü, sənəddə nəzərdə tutulan tədbirlərin yerinə yetirilməsinin dəqiq vaxtının göstərilməsini tələb edir. Bu saydığımız tələblərə riayət olunması plan sənədlərinin yığcam olmasına və konkretliyinə səbəb olur ki, bu da menecerdə onun hansı ardıcılıqla yerinə yetirilməsinə nəzarət etməyi asanlaşdırır.

Strateji və operativ planların vahidliyi prinsipi - Operativ planlaşdırma idman təşkilatlarının strateji tapşırıqlarından qaynaqlanır. Beləki, bilavasitə planlaşdırmanın bu növü daha konkret və zamanında hazırlandığı üçün qarşıya qoyulan strateji maraqların əldə olunmasını təmin edir. Eyni zamanda meydana çıxan daxili və xarici amillərin təsiri ilə strateji planda olan dəyişikliklər istəritəmiz operativ planlarda da müəyyən dəyişikliyə səbəb olur. Belə ki, bu sənədlərdə hər hansı dəyişiklik qarşılıqlı xarakter daşıyır.

İştirak etmək prinsipi - Bu prinsipdən istifadə edilməsi bədən tərbiyəsi- idman təşkilatının çox sayda işçilərinin yəni heyətin əksəriyyətinin onun fəaliyyətinin planlaşdırılmasında iştirak etməsinə imkan verir. İdman sağlamlıq

və müalicə -bədən tərbiyəsi təşkilatlarının rəhbərlərinin bu prinsiplərdən istifadə etməsi çox vacibdir. Ona görə ki, sonradan həmin işçilər işlənmiş planın yerinə yetirilməsində fəal iştirak edir. Bu prinsip həm Azərbaycanda, həm də digər ölkələrdə olduqca çox tətbiq olunur.

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində plan sənədlərinin işlənilib hazırlanması üçün müxtəlif üsullardan istifadə olunur. Müasir nəzəriyyələr və praktikada müxtəlif növ məsələləri həll edə bilən geniş vasitələr tətbiq olunur. Bu üsullar həm ayrı-ayrılıqda, həm də kompleks şəkildə tətbiq oluna bilər.

İdman təşkilatlarında planlaşdırmanın əsas metodları aşağıdakılardır:

1. Normativ metod. Bu metod idman təşkilatlarında, dəyişən kəmiyyətlərin müəyyən olunması üçün canlı və maddiləşmiş əməyin məsrəflərinin müəyyən olunmuş norma və normativlər əsasında istifadə olunmasına əsaslanır. Bu əsasən texniki-iqtisadi hesabatların və plan tapşırıqlarının kəmiyyət istifadələrinin əsaslandırılması üçün istifadə olunur. Buna misal olaraq idman təşkilatlarında praktikada ən çox istifadə olunan xammal məsrəfləri, material, yanacaq, əmək və maliyyə resurslarının vahid məhsula məsrəfinin işlənilib hazırlanması metodikasını göstərmək olar. Bun-dan başqa menecer maddi texniki bazanın inkişaf etdirilməsini və idmanla məşğul olanların sayının artırılmasını planlaşdırarkən “Layihə və tikinti üzrə uçot (məlumat) qaydalarına” əsaslanır. Bu məlumatların isə təqribi olaraq zalların ölçüləri və onların buraxılış qabiliyyəti göstərilir.

Bundan əlavə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində spesifik normativlərdən də istifadə olunur. Bu normativlərə müxtəlif kateqoriyalı əhəlinin fiziki hazırlığı və idman us-talığı aiddir ki, bunlardan da sahənin və regionun sosial-iqtisadi inkişafını planlaşdırarkən geniş istifadə olunur.

2. Balans metodu üçün maddi əşya və dəyər nisbətlərinin iqtisadi göstəricilərdə müəyyənləşdirilməsi xarakterikdir. Balans yekun mühasibatlıq sənədidir. Adətən, tarazlıq cədvəli kimi müxtəlif resursların daxil olma mənbələrini və miqdarını və

onların uyğun tələbatlarını özündə əks etdirir. Balansın köməyi ilə müxtəlif mərhələlərində bölmələr üzrə xərclərin əsaslandırılması qarşılıqlı əlaqəsinin əsaslandırılmasını yoxlamaq mümkün olur. Ümumi şəkildə daxil olmalar və xərcləmələr arasında uyğunluğu görmək balansın əsas xüsusiyyətidir. Balanslara misal olaraq iş vaxtı balansı, istehsal gücü balansı və əmək resurslarının və s. balansını göstərmək olar.

3. Təcrübi-statistik metod-əvvəllər əldə olunmuş faktiki nəticələrin əsasında statistik göstəricilərə istinad edərək, gələcək göstəricilərin müəyyənləşdirilməsinə istiqamətlənən metodudur. Bu cür planlaşdırma metodu olduqca sadədir və plan hesabatlarının işlənməsində daha çox istifadə olunur. Bunlardan ən çox işlənəni orta riyazi hesabatlar, ekspert statistikas, gündəlik və illik faiz dəyişmələri hesabatlarını misal göstərmək olar. Ancaq bu metod əhəmiyyətli çatışmamazlığa malikdir. Beləki, plan göstəriciləri keçmişdə baş verən xətalərin iş səviyyəsini özündə bürüzə verəcəkdir.

4. İqtisadi-riyazi metodlar. Bu üsulun mahiyyəti on-dan ibarətdir ki, plan göstəricilərinin kəmiyyət ifadəsində əldə olunması üçün az vaxtı və vəsait sərf etməklə mürəkkəb sosial-iqtisadi, texnoloji və s. prosesləri riyazi formulların, qrafiklərin və diaqramların köməyi ilə daha tez və dəqiq hesablanmasına imkan verir. İnformasiya kommunikasiya texnologiyalarının müasir dövründə praktik olaraq bütün plan göstəriciləri iqtisadi-riyazi metod əsasında reallaşır. Burada həmçinin modelləşdirmənin də mühüm rolu vardır. Modelləşdirmənin və riyazi üsulların idman təşkilatlarının plan göstəricilərinin hazırlanmasında tətbiqi planın əsaslandırılmasının elmi səviyyəsini artırır, subyektivçiliyi aradan qaldırır. Bununla belə bu metod iqtisadi məsələlərin riyazi dildə dəqiq ifadə olunmasını tələb edir və kifayət qədər çətin metodudur.

3.2.2. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında firmadaxili planlaşdırmanın formaları və növləri

Plan sənədlərinin növləri bədən tərbiyəsi – idman fəaliyyəti, müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin müxtəlifliyini

özündə əks etdirir. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində plan sənədlərinin növlərinə aşağıdakılar aiddir:

- Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişaf planları;
- kütləvi idman-sağlamlıq tədbirlərinin və yarışların təqvim planı;
- ayrı-ayrı tədbirlərin hazırlanması və keçirilməsi planları;
- yarışlar və spartakiadalar haqqında təlimatlar;
- təşkilatın biznes-planı.
- Planlaşdırmanın formalarına isə aşağıdakılar aiddir:
 - perspektiv;
 - cari (təqvim);
 - operativ.
- Məzmununa görə isə 2 yerə bölünür:
- ümumi (təşkilatın bütün növ fəaliyyətini özündə birləşdirən);
- ayrıca (plan sənədinə ancaq təşkilatın fəaliyyətinin bir növü aid edilir).

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində işlənib hazırlanan sənədlərin növlərini daha ətraflı şəkildə nəzərdən keçirək.

Müasir dövrdə bədən tərbiyəsi və idmanın inkişaf planları “Bədən tərbiyəsinin inkişafının məqsədli kompleks proqramları” ifadəsində işlədilir. Respublikada idmanın inkişafı üçün məqsədli kompleks proqramların tətbiqi, bədən tərbiyəsi və idmanda strateji inkişafın seçilmiş modellərdən asılı olaraq, ölkəmizdə bu və ya digər istiqamətlər üzrə idmanın prioritet sahələrini müəyyənləşdirir və bu sahəyə məqsədli dəstək göstərir. İdman menecerləri xarici rəqabət-i, daxili imkanları, güclü və zəif cəhətləri təhlil etdikdən sonra əməl olunacağı strategiyanı müəyyən edir. Bu mərhələdə rəhbərlik idman təşkilatlarının hansı işlə məşğul olması sualına cavab vermiş olur.

Qeyd etmək lazımdır ki, məqsədli kompleks proqramlarda strateji alternativləri bədən tərbiyəsi və idman sahəsini idarə edən yüksək qurumlar, idman təşkilatları və federasiyalar araşdırdıqdan sonra konkret strategiyada müraciət edilir. Burada əsas məqsəd bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin uzun müddətə səmərəliliyini

maksimum yüksəldən və dövlətin maraqlarına cavab verən strateji alternativlərin seçilməsidir.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin məqsədli kompleks proqramlarında əsasən üç növ alternativ seçim variantları nəzərə alınır:

1) dövlət tərəfindən bədən tərbiyəsi və idman sahəsinə strateji dəstək (kömək) variantı. Burada əsas məqsəd həm kütləvi, həm peşəkar idmana, uşaq-gənclər və fiziki qüsurluların reabilitasiyasına, idman sənayesinə, idman biznesinə, təhsil idman mərkəzlərinə, bütövlükdə respublikada bədən tərbiyəsi və idman sahəsinə dövlət tərəfindən hərtərəfli və çoxfunksiyalı kömək göstərməkdir. Bu zaman maliyyə xərcləri, dövlət investisiyaları, infrastrukturanın yaradılması və s. dövlətin üzərinə düşür.

2) məqsədli kompleks proqramlarda “ağıllı kifayətlənmə” variantı. Bu strateji alternativin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, dövlət idman sahəsinə yönəldilən xərclərin bir hissəsini azaldır və həmin xərclərin bir hissəsini azaldır və həmin xərcləri idmanla məşğul olmaq istəyən vətəndaşların hesabına kompensasiya edilməsi planını önə çıxarır.

3) bədən tərbiyəsi və idman sahəsində ayrı-ayrı istiqamətlər, idman növləri üzrə seçim strategiyası. Bu variantın mahiyyəti dövlət tərəfindən ancaq məhdud sayda idman təşkilatlarına seçmə prinsipi əsasında dəstək verməkdir.

Ölkədə bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üçün məqsədli kompleks proqramlarda ictimai rəy, respublikanın sosial-siyasi və iqtisadi vəziyyəti, dövlətin təşkilatçılıq imkanları nəzərə alınır. Bundan sonra görülən işlər müvafiq icra orqanları tərəfindən araşdırılır, təhlillər aparılır, maliyyə, əmək və maddi resurslar müəyyənləşdirilməklə, münasib strategiya seçilib qəbul olunur. Seçilmiş strategiyaya görə bütün zəruri vasitələr səfərbər olunur, konkret tədbirlər planlaşdırılır və onların yerinə yetirilməsi vaxtı müəyyənləşdirilir.

Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının məqsədli kompleks proqramının layihələndirilməsi prosesi aşağıdakı mərhələləri özündə birləşdirir:

-proqram işləmələri üçün problemlərin müəyyənləşdirilməsi və təhlili;

- məqsədli proqramın işlənməsi haqqında qərar qəbul olunması və formalaşdırılması;

- ekspertiza və məqsədli proqramın qiymətləndirilməsi;

- məqsədli proqramların təsdiqlənməsi;

- məqsədli proqramların reallaşdırılmasının idarə olunması və onun yerinə yetirilməsinə nəzarət.

Konseptual planda proqramın quruluş xarakteristikasını ayrıca nəzərdən keçirmək vacibdir. Bədən tərbiyəsinin inkişafının sosial-pedoqoji proqramların obyektləri-mürəkkəb bir sistemdir. Ona görə də ierarxik strukturun (quruluşun) qurulmasını tələb edir. Proqramın obyektləri çox-məqsədli, çoxfunksional və çoxmeyarlıdır. Hər bir struktur vahidi, özlüyündə müəyyən qədər məqsədli proqramın bir hissəsi kimi sərbəst çıxış edir. Kompleks məqsədli proqramın iki alt proqramı mövcuddur:

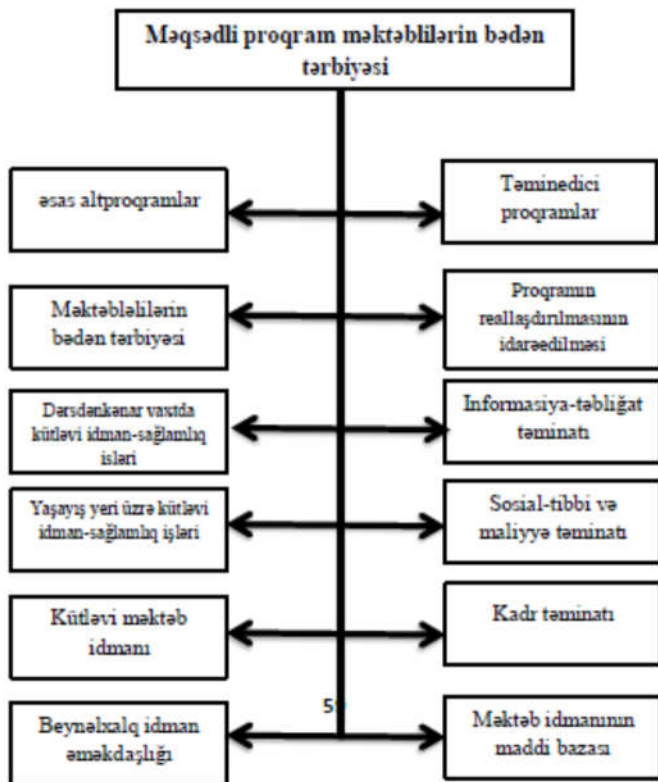
1) əsas,

2) təminedicisi.

3.1-ci şəkildə “Məktəblilərin bədən tərbiyəsi” məqsədli proqramının strukturu misal olaraq göstərilmişdir. Kompleks proqramın strukturunda başqa bölmələrdə ola bilər.

İdman klublarının iş planı – Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının növlərindən biri də idman klublarıdır. Hal-hazırda ölkəmizdə bu növ idman təşkilatları çox geniş yayılmışdır. İdman klubları öz fəaliyyətlərini plan əsasında həyata keçirirlər. Bu zaman həm operativ, həm cari, həm də perspektiv planlar işlənilir hazırlanır [5].

Planın strukturu və forması idman klubunun fəaliyyətinin əsas növlərini özündə əks etdirir. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir: təşkilati, təlim-məşq, kütləvi idman-sağlamlıq, təbliğat-təşviqat və maliyyə-təsərrüfat. İş planını tərtib edən zaman planlaşdırılan dövrün əsas məsələlərini nəzərə almaq lazımdır. Planın mündəricat hissəsində (görüləcək işlərin siyahısı) planlaşdırılan tədbirlərin məqsədli və funk-sional istiqamətli olması nəzərdə tutulmalıdır.



Şəkil 3.1. "Məktəblilərin fiziki tərbiyəsi" məqsədli proqramının strukturu (quruluşu)

Ümumi halda məktəbin idman klubunun iş planını aşağıdakı cədvəl formasında göstərmək olar (cədvəl 3.1)

Cədvəl 3.1.

İdman klubunun 2019-2020- ci tədris ilinin I rübündə iş planı

Tədbirlərin adları	Yerinə yetirilmə vaxtı	İcraya cavabdeh şəxs	Yerinə yetirilməsi haqqında qeydlər
1.Təşkilati iş			
1.İdman klubunun iclasının keçirilməsi: -yeni dərs ilində idman klubunun qarşısında duran vəzifələr; -payız kross qaçışının keçirilməsi	25 sentyabr	İdman klubunun sədri, bədən tərbiyəsi müəllimi	
2.Sınıfın iştirakçıları ilə məsləhətləşmələr	1-ci və 3-cü günlər	Klubun sədr müavini	
2.Təlim –məşq işləri			
1.İdman sessiyalarında iştirak etmək istəyənləri müəyyən etmək	Sentyabra qədər	İdman komissiyasının sədri	
2.İdman sessiyasında dərslərin cədvəlini hazırlamaq	Sentyabra qədər	İdman komissiyasının sədri	
3.Kütləvi idman-sağlamlıq tədbirlərinin və yarışların təqvim planını işləyib təsdiq etdirmək	26 sentyabr	İdman komitəsinin sədr müavini	
3.Kütləvi idman-sağlamlıq tədbirləri			
1.Sessiyaları təşkil etmək	20 sentyabr	İxtisas üzrə məşqçi	

2.Ümumi fiziki hazırlıq qrupları təşkil etmək	20 sentyabr	Bədən tərbiyəsi müəllimi	
3.“Sağlamlıq günü” təşkil etmək və həyata keçirmək	Hər ayın axırını beşinci günü	Məktəb direktorunun müavini	
4.Təbliğat işləri			
1.idman bayramları təşkil etmək	20 sentyabr	İdman klubunun üzvləri	
2.“Olimpiya həftəsi” təşkil etmək və həyata keçirmək	28 sentyabr	İdman klubunun üzvləri	
3.məktəbdə və idman zallarında təbliğat şəkilləri və plakatlar asmaq	Noyabrın 2-sə qədər	İdman klubunun üzvləri və bədən tərbiyəsi müəllimləri	
5.Maliyyə -təsərrüfat işləri			
1.İdman zallarını hazırlamaq	15 sentyabr	İdman klubunun üzvləri	
2.Yarış qalibləri üçün diplomlar, tərifnamələr, mükafatlar hazırlamaq	30 sentyabr qədər	İdman klubunun sədr müavini	
3.İdman meydançalarını təmir etmək	26 noyabr	İdman klubunun üzvləri	

Kütləvi bədən tərbiyəsi –sağlamlıq tədbirlərinin və idman yarışlarının təqvim planı – Müasir ədəbiyyatlarda idman dedikdə -müəyyən qaydalar əsasında insanların fiziki qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsi və müqayisəsi, yarış

nailiyyətlərinin maksimum artırılması, bu sahə də fəaliyyət göstərən insanlar arasında münasibətlər, rəftar formaları və qaydaları özündə əks etdirən yarış fəaliyyəti başa düşülür. Bir fəaliyyət kimi idman, idman yarışlarında insanların müəyyən bacarıq və qabiliyyətlərini obyektiv şəkildə müqayisə etmək və maksimum potensialını üzə çıxarmaq mümkün olur. Ümumiyyətlə, idman insanların sağlamlığının möhkəmləndirilməsinə, əmək qabiliyyətinin artmasına mütənəsb əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə və vətənin müdafiəsinə hazır olmağa yönəldilən çoxşaxəli ictimai fəaliyyətdir.

İdman yarış fəaliyyətinin aşağıdakı xüsusiyyətləri mövcuddur:

- yarışların pilləli olması- yəni yarışlar elə təşkil olunub keçirilir ki, növbəti daha yüksək səviyyəli yarışa çıxmaq üçün ondan əvvəlki yarışın tələbləri yerinə yetirilsin.

Başqa sözlə, sonrakı yarışda iştirak əvvəlki yarışın nəticələrindən asılı olur.

- yarışların hamı üçün eyni olması.

- yarış etikası- yəni yarış iştirakçılarının humanist əsaslarla normaları, ədalət prinsipi.

İdman yarışlarının mahiyyəti yalnız yüksək nailiyyət əldə etməklə bitmir. İdman cəmiyyətə, ayrı-ayrı insanlara hərtərəfli təsir edir, ölkənin mədəni inkişafı prosesində, sosial və iqtisadi münasibətlərin formalaşmasında mühüm rol oynayır.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsindəki roluna görə idman istiqamətlərini 4 qrupa bölmək olar:

- 1) kütləvi bədən tərbiyəsi-sağlamlaşdırıcı idman. Burada əsas məqsəd daha çox insanları, idmanla məşğul olmağa cəlb etmək, sadə yüngül qaydalara əsaslanan kütləvi qaçış, velosiped, üzgüçülük, mini futbol, voleybol və s. idman növləri üzrə yarışlarda iştirakına nail olmaqdır.

- 2) bazar idmanı.

- 3) yüksək nailiyyətlər idmanı. Buraya yığma komandanın heyəti, təlim-məşq toplanışları, idman ustalığı, himni səsləndirmək, bayrağı yüksəltmək kimi hədəflər aiddir.

4) peşəkar idman-yəni iqtisadi maraqları ön planda tutan, idmanı bir peşə kimi özünə seçib müəyyənləşdirən idman sahəsi.

Kütləvi bədən tərbiyəsi-sağlamlıq və idman yarışlarını planlaşdıran zaman yarışın növlərini mütləq göstərmək lazımdır. Bu zaman, planın strukturunu dəqiq bilmək, məzmununu anlamaq, tərtib olunması qaydalarını və ardıcılığını dərindən öyrənmək lazımdır. Təqvim planları adətən aşağıdakı müddətlərə planlaşdırılır:

- Tədris ilinə;
- Təqvim ilinə;
- HS və yay mövsümlərinə;
- Konkret idman yarışlarını dövrünə.
- Təqvim planını işləyib hazırlayan zaman aşağıdakıları nəzərə almaq zəruridir:
- Yüksək pilləli bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının təqvim planlarının tədbirləri;
- İdman qurğularının sayı və mövcud vəziyyəti;
- İdman klublarının maliyyə vəziyyətləri;
- Məşğul olanların bədən tərbiyəsi-idman maraqları;
- Sair, başqa şəraitlər.

Ümumi şəkildə idman yarışlarının təsnifləşdirilməsi (klassifikasiya) 3.2.-ci cədvəldə göstəriləyi kimidir. Bu baxılan sənədi hazırlayan zaman yarışların hansı səviyyədə (ranq) keçirilməsini göstərmək lazımdır. Adətən idman təsnifləşdirilməsində müasir şəraitdə yarışın ranqı (səviyyəsi) aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilir:

a) Beynəlxalq idman yarışları – Olimpiya oyunları, Paralimpiya oyunları, dünya çempionatı, sair beynəlxalq yarışlar;

b) Ümumrespublika idman yarışları – Azərbaycan Çempionatı, ölkə kuboku, Respublika birinciliyi, sair ümumrespublika yarışları;

c) regional idman yarışları-rayonlararası idman yarışları;

d) bələdiyyələrin idman yarışları – bələdiyyə birləşmələrin çempionatları, sair bələdiyyələrin formalaşdığı ərazidə keçirilən yarışlar [5].

İdman yarışlarının təsnifatı

Yarışın növləri	Yarışların əlamətləri
Tamamlayıcı (əlavə)	Şahmat və şahqi yarışlarında əlavə partiyalar. Bu o zaman keçirilir ki, 2 və ya daha çox iştirakçılar eyni xal toplayır. Oyun qanununa görə kimin hansı yeri tutması isə birmənalı olmalıdır.
Təsnifat yarışları	Daha böyük yarışlarda iştirak etmək və ya uyğun idman normativlərinə əsasən dərəcələrin təsis olunması məqsədilə keçirilən yarışlar.
Komanda halında	Ancaq komandalar arasında keçirilir. Ayrı-ayrı iştirakçıların nəticələri yalnız komandanın hesabına yazılır.
Yoxlanış xarakterli	əsas startda, əsas yarışlara hazır olmağı təyin etmək üçün keçirilən yarışlar.
Şəxsi komanda xarakterli	Ayrı-ayrı komandaların çıxışlarının yekun hazırlığı və bütün iştirakçılar arasında şəxsi birinciliyin müəyyən olunması üçün təşkil olunan yarışlar.
Kütləvi	Çoxlu miqdarda iştirakçılarla aparılan yarışlar
Seçmə yarışlar	İdmançıların komandaya seçilməsi məqsədilə keçirilən yarışlar
Açıq yarışlar	Bütün arzu edənlərin iştirakına icazə verilən sərbəst yarışlar
Pilləli (nəticə çıxarmaq)	Daha yüksək və məsuliyyətli yarışlara hazırlıq məqsədi daşıyan yarışlar

Nümayiş xarakterli	Bu cür yarışda əsas məqsəd qalibi müəyyənləşdirmək yox, idmançının imkanlarını nümayiş etdirmək, idman növünə həvəskarların sayını artırmaq
Zəiflərə şərait yaratmaq	İştirakçıların imkanları eyniləşdirmək üçün zəiflərə müəyyən güzəştlərin tətbiq olunması ilə keçirilən yarışlar
Tele debat xarakter	İştirakçı komandaların çıxışlarını müqayisə etmək üçün onların tele transiyasiyası üçün
Tematik	Şahmatda bütün partiyaların əvvəlcədən şərtləşdirilmiş debüt kombinasiyasına əsaslanan yarışlar
Məşq xarakterli	Məşq prosesində həyata keçirilən və əsas məqsədi idmançının səviyyəsinin artırılmasına istiqamətlənən yarışlar
Təlim xarakterli	Təhsil müəssisələrində dərs prosesi zamanı həyata keçirilən yarışlar.

Adətən, çoxsaylı praktikalara əsaslanan zaman görmək olur ki, bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında təqvim planlarının işlənilməsinə asanlaşdırmaq üçün 3 əsas bölmə-nin ayrı-ayrı verilməsi məqsədəuyğundur. (cədvəl 3.3)

Birinci bölmədə idman klublarında keçirilən kütləvi – sağlamlıq tədbirlərinin ardıcılığı planı göstərilir.

İkinci bölmə idman klublarının daxilində və müxtəlif təşkilatların idman klubları, təhsil müəssisələrinin idman bölmələrinin arasında həyata keçirilən kompleks yarışların təqvim planından ibarətdir. Bu bölmədə rayon, şəhər və bölgələr arasında ərazi prinsiplərinə əsaslanan kompleks yarışların keçirilməsi nəzərdə tutulur.

Üçüncü bölmə planda əlifba sırasına uyğun, idman klubunda mövcud olan idman növlərinə görə yarışların təşkili nəzərdə tutulur. Hər bir idman növündə yarışlar təqvim sırası üzrə

(yanvardan dekabra qədər) aşağıdakı ardıcılıqla sexlərdə, şöbələrdə, tədris qruplarında, rayon, bölgə və sair səviyyəyə qədər planlaşdırılır. Bu zaman təqvimdə idman yarışlarının xarakterini də göstərmək mütləq vacibdir. (şəxsi, komanda, təsnifat). 3.3-cü cədvəldə kütləvi idman –sağlamlıq tədbirləri və idman yarışlarının strukturu aydın göstərilmişdir.

Cədvəl 3.3.

Spartakiadalar və yarışlar haqqında təlimatlar.

2019-2020-ci tədris ili üçün N saylı məktəbdə kütləvi bədən – tərbiyəsi –sağlamlıq tədbirlərinin və idman yarışlarının təqvim planı						
№	Tədbirlərin adları	Keçirilmə vaxtı	Keçirilmə yeri	Kim həyata keçirir	İştirakçılar	İştirak edənlərin ümumi sayı
1.Kütləvi bədən tərbiyəsi –sağlamlıq tədbirləri						
1.						
2.						
...						
2.Kompleks yarışlar						
1.						
2.						
...						
3.İdman növləri üzrə yarışlar						
1.						
2.						
...						

Bədən tərbiyəsi –idman tədbirləri haqqında təlimatlar dedikdə lokal normativ aktlar nəzərdə tutulur. Bu lokal normativ aktlar, Azərbaycan Respublikasının “Bədən tərbi-yəsi və idman haqqında” qanunu ilə birlikdə idman təşki-latlarının və tədbirlərin

keçirilməsinin hüquqi əsaslarını özündə birləşdirir. İdman yarışları ərazi və ya sahə prinsipləri üzrə həyata keçirilir və əsasən aşağıdakı formalarda olur:

-şəxsi ayrı-ayrı idmançı ilə məşğul olmaq üçün yer tə-yin olunur. Bu zaman idmançının cinsi, yaşı və idman də-rəcəsi nəzərə alınır;

-şəxsi –komanda – bu zaman yalnız şəxsi birincilik yox, iştirak edən komandaların da yeri müəyyənləşdirilir; komanda-ancaq iştirak edən komandaların yeri müəyyənləşdirilir;

- təsnifat –burada idmançı tərəfindən dərəcə normala-rının və tələblərinin yerinə yetirilməsi müəyyənləşdirilir, və əsas kimi vahid idman təsnifatı qaydaları götürülür;

-seçmə - bu yarışın qanunlarına görə bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarının idman növləri üzrə daha yüksək səviyyələrdə çıxış etmək üçün yığma komanda formalaşdırılır. Bunlar haqqında ətraflı məlumat 9.2-ci cədvəldə göstərilmişdir.

Yarışlar spartakiadalar formasında (komanda, yarışlar) idmançıların yaş qrupları üzrə birincilik formasında, çempionatlar, kubokların oynanılması, kros, turnir, oyun və yoldaşlıq görüşləri formasında keçirilə bilər.

İdman yarışlarının keçirilməsi üçün, bu yarışları həyata keçirən idman təşkilatları tərəfindən təsdiq olunmuş yarışlar haqqında təlimatlar əsas sənəd kimi çıxış edir. Yarışlar haqqında təlimatlarda aşağıda qeyd olunanlar mütləq göstərilməlidir:

- yarışın xarakteri və idman növü;
- yarışların keçirilməsinin məqsəd və vəzifələri;
- iştirak edən idman təşkilatlarına və iştirakçılara və onların iştirakına qoyulan tələblər (yaş, cinsi, dərəcəsi və s.);
- yarışların keçirilməsinə məsul olan, onu üzərinə götürən təşkilatlar;
- hər bir yarış növü üzrə başlanmanın dəqiq gününü və saati göstərilməklə tərtib olunmuş yarış proqramı;
- yarışların keçirilməsi yeri və müddəti;
- iştirak şərtləri və zəçot;

- nəticələrin yekunlaşdırılması sistemi;
- tibbi –sanitar təminat və təhlükəsizlik qaydaları;
- hakimlər heyətinin tərkibi və sayı;
- ərizələrin qəbul qaydaları və müddəti;
- iştirakçıların və tamaşaçıların təhlükəsizliyinin təmin olunması məsələləri;
- şəxsi və komanda birinciliklərində qalib gələnlərin mükafatlandırılması və təltif edilmələri qaydaları;
- iştirakçıların sığortalanması məsələləri.

Yarışlar haqqında təlimatlar, yarışları həyata keçirən idman təşkilatlarının mühasibatlıq və maliyyə şöbələri ilə qabaqcadan razılaşdırılmalı və mövcud normativlər əsasında yarış smetasının hazırlanmasını və onlardan tələb etmək vacib şərtlərdən biridir.

İdman klublarının spartakiadaları haqqında təlimat doqquz bölmədən ibarətdir. Birinci bölmədə “spartakiada-nın məqsəd və vəzifələri” müəyyən olunur.

İkinci bölmədə “spartakiadanın vaxtı və keçirilməsi yeri” göstərilir, spartakiadanın nə qədər davam edəcəyi, yarışların keçiriləcəyi idman bazalarının adları qeyd olunur.

Üçüncü bölməni tərtib edən zaman “spartakiadanın rəhbərliyi” yəni onun hazırlanması və keçirilməsinin təşkil olunması üçün təşkilat komitəsi yaradılır. Təlimatda həmçinin təşkilat komitəsinin üzvlərinin şəxsi heyətləri və onların konkret vəzifələri və hüquqları göstərilir.

Dördüncü bölmədə “spartakiadanın iştirakçıları” yaş qrupları, komandanın üzvlərinin sayı, spartakiadanın müxtəlif mərhələlərində onların yarışa hazırlığı müəyyənləşdirilir.

Beşinci bölmədə “spartakiadanın proqramı” –yarışlar keçirilən idman növləri üzrə məlumat verilir, məcburi idman növləri və iştirakçıların sedçimi nəzərə alınan növlər nəzərdən keçirilir, yarışların təşkilinin sadələşdirilmiş variantları aydınlaşdırılır.

Altıncı bölmə-“qaliblərin müəyyənləşdirilməsi qaydaları”. Bu bölmə bacardıqca aydın və obyektiv tərtib edilməlidir və

spartakiadanın məqsəd və vəzifələrinə cavab verməlidir. Bu bölmədə ayrı-ayrı idman növləri üzrə həm şəxsi, həm də komanda yarışlarında spartakiada qaliblərinin müəyyənləşdirilməsi qaydaları razılaşıdırılmalı, meyarlar və normativlər əsasında kompleks zaçotlar götürülməlidir. Burada qalibin müəyyənləşdirilməsinin hansı sistemdə aparılması, hansı halda cərimə ballarının hesablanması, xallar bərabər olduqda üstünlüyün nə cür müəyyənləşdirilməsi qaydaları, etiraz bildirmək üsulları və sair nəzərə alınır.

Yeddinci bölmədə - “qaliblərin mükafatlandırılması” mərhələsində kollektivlərin mükafatlandırılması qaydaları müəyyənləşdirilir, I-III yeri tutan idmançılar təltif olunur, “spartakiada çempionu” adına layiq görülməsi qaydaları həyata keçirilir. Bundan əlavə iştirakçı komandalar üçün xüsusi mükafatlar, həmçinin spartakiadanın keçirilməsində iştirak edənlərə bədən tərbiyəsi fəalları kimi həvəsləndirici mükafatlarda təsis edilə bilər.

Səkkizinci bölmədə -“ərizələrin təqdim olunması for-maları və müddəti” hissəsində idman növləri ərizələrin qəbulu, yeri və haraya nə formada təqdim olunması razılaşıdırılır.

Doqquzuncu bölmədə-“yarışların şərtləri” spartakiadanın proqramında daxil olunmuş ayrı-ayrı idman növləri üzrə müəyyənləşdirilir. Bu zaman idman növlərinin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla yarışların keçirilmə yerləri, müddəti, iştirakçılara və komanda üzvlərinə qoyulan tələblər tam təfəsilatı ilə açıqlanır, proqram yazılır, şəxsi komanda birinciliyində qaliblərin müəyyən edilməsi meyarları müəyyənləşdirilir.

3.2.3. Bədən tərbiyəsi- idman təşkilatlarının biznes-planı

Müasir sosial – iqtisadi vəziyyət, respublikamızda bazar iqtisadiyyatının formalaşması, bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarından, xüsusilə kommersiya fəaliyyəti göstərən idman sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi xidmətləri göstərən təşkilatlardan firmadaxili planlaşdırmaya yeni yanaşma üsullarını tələb edir. İdman təşkilatları planlaşdırmanın elə formalarını

axtarıb tapmalıdır ki, göstərdiyi xidmətlərə görə maksimum qazanc (mənfəət) əldə edə bilsin. Həm xarici ölkələrin timsalında, həm də ölkəmizdə fəaliyyət göstərən kommersiya tipli idman təşkilatlardan asanlıqla görmək olur ki, bazar iqtisadiyyatı üçün xarakterik olan optimal planlaşdırmanın yeni növü-biznes plan böyük əhəmiyyətə malikdir.

Yaxşı düşünülmüş işlənən biznes-plan idman malları istehsalında, həmçinin müalicə-bədən tərbiyəsi və idman sağlamlıq xidmətləri göstərən təşkilatların idarə olunmasında və nəzarətdə ən etibarlı vasitədir. Biznes-planın məzmunu təklif olunan layihələrin cəlbədicisi olmasına və bu sahəyə investisiya axınının cəlb olunmasına imkan yaradır.

Aydındır ki, plan dedikdə məqsədi, məzmunu, həcmi, metodları, ardıcılığı, icra müddəti göstərilməklə müəyyən vaxtda yerinə yetiriləsi işlərin cəmi başa düşülür. Planlaşdırmanın əsas vasitələrindən biri iqtisadi resursların, xüsusən, maliyyə resurslarının səmərəli istifadəsidir. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları qarşılıqlı qoyulan məqsədlərinə nail olmaq üçün iqtisadi resursların kəmiyyət formasında xarakterizə olunan bölgüsü metoduna, yəni büdcə formasına əsaslanırlar. Ölkəmizin qanunvericiliyində bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sahibkarlıq fəaliyyətinin, yəni biznesin bütün növlərinə, o cümlədən idman məhsullarının istehsalı və satışı, idman xidmətlərinin göstərilməsi formalarında yaradılmasına icazə verilir. Kommersiya fəaliyyəti göstərən idman sağlamlıq və müalicə-bədən tərbiyəsi təşkilatlarında qarşıya qoyulan əsas məqsəd mənfəət əldə etməkdir. Başqa sözlə, mənfəət (gəlir) əldə etmək uğrunda mübarizə sahibkarlıq fəaliyyətinin başlıca hərəkətverici qüvvəsidir. Mənfəətin yüksək olması idman xidmətləri göstərən təşkilatlara öz fəaliyyət sahəsini genişləndirməyə, rəqabətə davamlılığa öz mövqelərini daha da yaxşılaşdırmağa imkan verir.

İqtisadi ədəbiyyatlarda biznes-planının quruluşunun müxtəlif formaları (modifikasiyası) nəzərdən keçirilir [30]. Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarında biznes-planın tərtib olunması ardıcılığını aşağıdakı kimi bölmələr üzrə vermək daha məqsəduyğundur:

-xülasə (idman təşkilatının biznes konsepsiyasını dəqiq formalaşdırmaq);

- bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin xarakteristikası;

- bədən tərbiyəsi-sağlamlıq və idman xidmətlərinin xüsusiyyətləri;

- idman –sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi xidmətləri bazarının qiymətləndirilməsi, (istehlak bazarında);

- idman xidmətləri bazarında rəqabətin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;

- marketinq planı;

- müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri təklifinin planı;

- təşkilati plan;

- bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının fəaliyyətinin hüquqi-normativ təminatı;

- risklərin müəyyənləşdirilməsi, risklərin sığortalanması;

- təşkilatın maliyyə planı.

İndi isə ayrı-ayrı bölmələr üzrə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının biznes-planının mahiyyətini və məzmununu nəzərdən keçirək.

Xülasə (mündəricat) idman təşkilatlarında planlaşdırılan biznes layihənin məqsədlərini özündə birləşdirir, təklif olunan əmtəə və xidmətlərin həmin növ başqa xidmətlərdən və mallardan fərqli cəhətlərini göstərir. Potensial iştirakçılar üçün müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin cəlbedici xüsusiyyətlərini: faydalarını, vacibliyini və sair xüsusiyyətlərini yazıb göstərir, əsas texniki-iqtisadi göstəricilər işlənib müəyyənləşdirilir. Bu göstəricilərə satışın həcmi, xidmətlərin və malların reallaşdırılmasından əldə olunacaq gəlir (mədaxil) xidmətlərin göstərilməsinə sərf olunan məsrəflər, əmtəələrin maya dəyəri, rentabelliğin təqribi iqtisadi göstəriciləri, həmçinin iqtisadi səmərəliliyi aid edilir.

“Bədən tərbiyəsi və idman” sahəsinin xüsusiyyətləri bölməsi baxılan bədən tərbiyəsi-idman təşkilatının yerləşdiyi coğrafi məkana uyğun ölkədə və regionlarda kütləvi bədən tərbiyəsi

sağlamlıq işlərinin vəziyyətini xarakterizə edən (göstərən) əsas göstəriciləri özündə əks etdirir və bu istiqamətdə sahənin inkişaf perspektivlərini aydınlaşdırır.

“Bədən tərbiyəsi və idman” təşkilatlarının xarakteristikası bölməsində müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatın tam adı, onun təşkilati-hüquqi forması, ünvanı, fəaliyyət növlərinin xüsusiyyətləri, rəhbərin adı və soyadı, təşkilata aid olan sahənin digər xarakteristikaları göstərilir.

“Bədən tərbiyəsi-sağlamlıq və idman xidmətlərinin xüsusiyyətləri bölməsində xidmətləri həyata keçirən təşkilatların göstərdiyi müalicə və idman xidmətlərinin dəqiq siyahısı açıqlanır, digər bu tip xidmət göstərən təşkilatlardan yəni, rəqiblərdən fərqli və üstün cəhətlərini nümayiş etdirir, marketinq məsələləri, itkilərin proqnozları, qiymətin və sair iqtisadi göstəricilərin hesabatları təqdim edilir.

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin təklif bazarının qiymətləndirilməsi bölməsində -bazarda rəqabətin müəyyənləşdirilməsi məqsədilə aparılan araşdırmaların nəticələri verilir, bütövlükdə bu xidmətlər haqqında bazarın seqmentləşdirilməsi, onun həcmi, təklif olunan malların və ya xidmətlərin satış həcmi, tələb və təklifin xüsusiyyətləri aydınlaşdırılır.

Müalicə -bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri bazarında rəqabətin vəziyyətin qiymətləndirilməsi bölməsi- həmin coğrafi məkanda fəaliyyət göstərən əsas rəqiblərin texniki-iqtisadi göstəricilərinin statistikasını, zəif və güclü tərəflərini müəyyən edən məlumatları özündə birləşdirir. Bazarda məzənnənin formalaşması, rəqabət və inhisarçılıq problemləri, əhalinin dolanışq səviyyəsi, cins tərkibi və sair bazara təsir edən kənar amillərin xarakteristikası verilir.

Marketinq planında –müalicə bədən tərbiyəsi və idman sağlamlıq xidmətlərinin bölüşdürülməsi sxemi üzrə konkret təkliflər verilir, qiymətin əmələgəlmə mexanizmi, reklam kompaniyaların işlərinin təşkil olunması, təbliğat-təşkilati işləri, tələbi stimullaşdırmaq üçün müalicə-bədən tərbiyəsi və idman

haqqında ictimai rəyin formalaşdırılma-sı və s. işlər həyata keçirilir.

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin isthe-salı (təklifi) planı. Bu bölmə dəyər və pul ifadəsində əhali-nin müxtəlif təbəqələrinə göstərilən müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərini özündə birləşdirən sənədlərdən ibarətdir. Burada natural forma dedikdə -konkret olaraq hansı xidmətlərin təklif olunması, hansı idman avadanlıqla-rından istifadənin zəruriliyi, zallara tələbatın xüsusiyyətləri (arenda, olanların təmiri, yenilənməsinə ehtiyac və s.) aydın şəkildə göstərilir. Dəyər ifadəsində, yəni konkret pul formasında planlaşdırılan işlər üçün mümkün xərclərin qiymətləndirilməsi müəyyənləşdirilir.

Təşkilatı plan özündə idarəetmənin təşkilati quruluşu-nu əks etdirir. Buraya idarəetmənin strukturu, ştat cədvəlləri yəni işçilərin yığılması işçi heyətin ixtisaslarının artırılması, vəzifə təlimatlarının işlənilib hazırlanması və əməyin ödənilməsi qaydaları və s. parametrlər aid edilir.

Bədən tərbiyəsi- idman təşkilatlarının fəaliyyətinin normativ-hüquqi təminatı bölməsində biznesin təşkili üçün ölkədə qüvvədə olan zəruri normativ-hüquqi sənədlərin bir paket halında toplanıb formalaşdırılması həyata keçirilir.

Risqlərin qoymətləndirilməsi və risqlərin sığortalanması bölməsində mümkün ola biləcək risqlərin siyahısı göstərilir, onların təsir gücü və səviyyələri qiymətləndirilir, risqlərin təsirini azaltmaq üçün kompleks tədbirlər planı işlənilib hazırlanır.

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman sağlamlıq təşkilatlarının maliyyə planı – bu təşkilatların göstərəcəyi xidmətlərin həcmi-ni əks etdirən maliyyə uçot sənədlərinin cəmini özündə əks etdirir. Bunlar əsasən proqnoz xarakterli sənədlər olur, idman təşkilatlarının fəaliyyətinin gəlirlərini və xərclərini özündə təcəssüm etdirir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyətinin planlaşdırılması praktikasında müxtəlif tipli məsələlərin həllinə yönəldilən fərqli sayda (müxtəlif) biznes-plan variantlarından istifadə olunur. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

-kommersiya fəaliyyəti göstərən bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının yaradılması üzrə biznes-plan;

- yeni müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərini reallaşdıran biznes-plan;

- idman tədbirlərinin keçirilməsi üzrə biznes-plan;

- investorları cəlb etmək məqsədilə biznes-plan;

- bank kreditləri almaq üçün sənədlərin hazırlanması üzrə əsaslandırılmış biznes-plan.

3.3. Menecmentin funksiyası kimi təşkilətmənin mahiyyəti

Menecmentin funksiyası kimi təşkilətmə dedikdə, bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının hazırladıqları planlarda nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq üçün görüləcək bütün tədbirlərin dəqiqləşdirilməsi, işləri yerinə yetirəcək şəxslərin və aralarındakı əlaqələrin təyin olunması, istifadə olunan məkan, resurslar və üsulların əlaqələndirilməsini əhatə edən mürəkkəb sistem başa düşülür. Bu mərhələlərdən ibarət olan prosesin təsirli və səmərəli bir şəkildə davam etdirilə bilməsi üçün idman təşkilatlarında optimal bir təşkilati quruluşun yaradılması, tərtib olunan həm strateji, həm taktiki, həm də operativ planların tətbiq oluna bilməsində mühüm rol oynayır [17].

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində təşkilətmə planlaşdırma funksiyası ilə yanaşı digər idarəetmə funksiyaları ilə də qarşılıqlı təsirdə olur. Çox istiqamətli qarşılıqlı təsir nəticəsində menecmentin funksiyalarının birində ortaya çıxan hər hansı bir çatışmamazlıq, digərlərinə də mənfi təsir göstərir.

Ümumiyyətlə bədən tərbiyəsi və idmanın menecmentində təşkilətmənin vəzifəsi bu sahədə ayrı-ayrı idman növlərinə, əmək resurslarına və maddi resurslarda münasibətləri elə formalaşdırmaqdan ibarətdir ki, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq ən az məsrəflə mümkün olsun. Başqa sözlə, müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda, təşkilətmə, onların öz məqsədlərinə çatma bilməsi üçün lazımı işlərin müəyyənləşdirilməsi və qruplaşdırılması, işləri yerinə yetirəcək

heyətin səlahiyyətlərinin və məsuliyyətlərinin təyin olunması, səmərəli bir fəaliyyət mühiti yaradılması üçün lazımı mühitin hazırlanması prosesidir.

Bütün sahələrdə olduğu kimi bədən tərbiyəsi və idman sahəsində də menecment universal bir anlayışdır. Menecmentin funksiyalarının müvəffəqiyyətlə və nəticə əldə olunacaq səviyyədə icra edilə bilməsi, onların düzgün koordinasiya (əlaqələndirilmə) olunmasından çox asılıdır. Qeyd etdiyimiz kimi, bədən tərbiyəsi və idman sahəsinə bir mürəkkəb sistem kimi baxsaq görmək olar ki, sistemin bütün elementlərinin məqsədyönlüyü və dəqiq uzlaşdırılması təşkilətmədə həyata keçirilir. İdarəedən və idarə olunan obyektlərin, sistemin daxilindəki münasibətlərin, əlaqələrin və proseslərin təşkili sisteminə təşkilətmə deyilir. Adətən təşkilətmənin 2 forması mövcuddur: 1) inzibati-təşkilati idarəetmə; 2) operativ idarəetmə.

İnzibati təşkilati idarəetmənin əsasını idarəetmə strukturu təşkil edir. İdarəetmə strukturu dedikdə idarə pillələrinin, həlqələrinin sayı, tərkibi və onların qarşılıqlı təbəçilik əlaqələri başa düşülür. İdman təşkilatlarında təşkilətmə prosesinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün ən əsas şərt optimal planlaşdırmaadır. Beləki, müalicə-bədən tərbiyəsi və idman-sağlamlıq xidmətləri göstərən hər bir təşkilat onun planında müəyyənləşdirilmiş, təyin olunmuş məqsədlərə uyğun olmaqla bir təşkilatlandırma və iş nizamı yaratmalıdır. Planların məzmununa uyğun iş intizamı və ardıcılığının qurulması müvəffəqiyyətli nəticələr əldə olunmasında əhəmiyyətli rol oynayır.

3.3.1. İdman təşkilatlarında səlahiyyətlərin və məsuliyyətlərin təşkil edilməsi (leqallaşdırılması)

Menecmentin funksiyası kimi, təşkilətmənin mahiyyətini öyrənən zaman leqallaşdırma (iş bölgüsünün təşkili), səlahiyyət və məsuliyyət kimi anlayışların dərinləndirilməsi çox vacibdir.

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nizamlanmanı təmin edən əsas vasitə leqallaşdırma və səlahiyyətlərin müəyyənləşdirilməsidir. Ona görə ki, təşkilatlarda

səmərəli bir iş qrupunun yaradılması, fəaliyyətlərin bir nizam-intizam içində icra olunması ilə bağlıdır.

Fəaliyyətlərin qruplaşdırılması (leqallaşdırma) dedikdə idman təşkilatlarının əməkdaşları arasında iş bölgüsünün aparılması, bir bərbər işçinin hüququnun digər işçiyə həvalə edilməsi, səlahiyyət və məsuliyyətinin müəyyənləşdirilməsi mərhələsi başa düşülür.

Məsuliyyət-qrupdakı fəaliyyətinə görə rəhbərlik tərəfindən tapşırılan işlərin yerinə yetirilməsinə görə işçinin üzərinə götürdüyü cavabdehlik başa düşülür.

Səlahiyyət isə təşkilətmənin təlimatlarında göstərilən-lərə uyğun idarəetmə qərarı qəbul etmək hüququdur və ya menecerin fəaliyyətindəki rəhbərlik hüququnun reallaşdırılmasıdır. Səlahiyyətlər idarəetmə sisteminin ierarxiya vəziyyətini müəyyən edir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi idarəetmə səviyyələri üzrə yuxarıdan aşağıya doğru təşkil olunur. Hər bir səviyyədə işçi, fəaliyyət qrupundakı tapşırıqlar üçün qərar qəbul olunması səviyyəsində zəruri olan səlahiyyət imkanına malikdir. Bu cür yanaşma nəticəsində idman təşkilatlarında ierarxiya tipli səlahiyyətlər formalaşır. Bu cür ierarxiya işçinin funksiyasını, iş bölgüsünü dəqiqləşdirir və təşkilati qaydaların təmin olunmasına şərait yazardır.

Bədən tərbiyəsi –sağlamlıq və idman xidmətləri göstərən təşkilatların daxilində səlahiyyətlərin həddini, çərçivəsini müəyyənləşdirən amillərə aşağıdakılar aiddir:

- təşkilatı nizamnaməsi;
- idman təşkilatının daxili iş gündəliyi qaydaları;
- təşkilatın struktur bölmələri haqqında təlimatlar;
- işçilərin vəzifə təlimatları.

Təşkilətməyə münasibətdə səlahiyyətlərin kənar məhdudlaşdırmaları qanunvericilik aktlarında öz əksini tapır (məsələn, Mülki Məcəllə, Əmək Məcəlləsi sair sənədlər). Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının və ya ayrı-ayrı bölmələrinin işçilərinin

müəyyənləşdirilmiş qaydalarla yüklənməsi (təmin olunması) prosesi mütləq qaydada təşkilətmə sənədlərində aydın göstərilməlidir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

- uyğun əməllərin çap olunması;
- bölmələr haqqında təlimatlardakı dəyişikliklərin təsdiqlənməsi;
- uyğun dəyişikliklərin işçilərin vəzifə təlimatlarında göstərilməsi.

Bədən tərbiyəsi idman təşkilatlarının rəhbərliyi tərəfindən fəaliyyətlərin qruplaşdırılması prosesi (leqallaşdırma) zamanı işçilər arasında məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi problemi meydana gəlir. İdman menecmentində rəhbərin ümumi məsuliyyəti ilə işçinin funksional məsuliyyətini bir-birindən fərqləndirmək lazımdır. Rəhbərlik məsuliyyəti dedikdə-onun tabeliyində olan işçilərinin nəticələrinə görə daşdığı cavabdehlik başa düşülür. İşçilərin məsuliyyəti dedikdə- qrupda ona təhkim olunmuş işin və tapşırıqların yerinə yetirilməsinin nəticələrinə görə daşdığı cavabdehlik başa düşülür.

Ümumiyyətlə, idman təşkilatlarında təşkilətmə prosesinin səmərəliliyi, başqa sözlə məqsədə uyğunluğu bu müddətin müəyyən prinsiplər istiqamətində nizamlanmasını tələb edir. Bu istiqamətdə yaradılan təşkilati quruluş idman təşkilatlarının fəaliyyəti üçün möhkəm bir infrastruktur yaradır. Təşkilətmə prosesinin mükəmməlliliyinə təsir edən əsas amillər aşağıdakılardır:

-**Məqsəd birliyi**-idman təşkilatlarında təşkilətmə funksiyalarını yerinə yetirən bütün bölmələr əsas hədəflərə uyğun olmalıdır;

- **İdarəetmə sahəsi**-bu idarəçiliyə birbaşa xidmət edən işçi sayını ifadə edir. İdman sahəsində çalışan menecerlərin məlumat, qabiliyyət və şəxsi keyfiyyətləri, işçilərin öz vəzifələrindən razılığı və yerinə yetirilən işin xüsusiyyətləri. İdarəetmə sahəsinin əhatə dairəsinin genişlənməsində önəmli rol oynayır;

- **Səlahiyyətlər və məsuliyyətlər.** Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman-sağlamlıq təşkilatlarında bütün personalın (işçi heyətin)

sahib olduğu səlahiyyətlər və məsuliyyətlər açıq və qəti olaraq müəyyənləşdirilməlidir. Bu şəffaflığa səbəb olur, işçilər arasında inamı artırır.

-**Əmr birliyi.** Bu hər bir işçinin konkret olaraq bir üst şəxsə və ya bir menecerə bağlı olması və yalnız ondan əmr almasını ifadə edir. Bu prosedə müəyyən bir nizamın təmin olunmasını və səlahiyyətlərin qarşılıqlı kimi problemlərin qarşısını alır;

- **İdarəetmə birliyi.** İdman təşkilatlarında bir-birinə bənzər işlərin bir yerə cəmləndirərək, fəaliyyət qrupunun səlahiyyətləri və məsuliyyətlərini tək bir idarəediciyə həvalə olunmasını ifadə edir. Burada əsas məqsəd fəaliyyətlərdə təsirlilik və nizamintizamın təmin edilməsi ilə bərabər, işçilərin qabiliyyət və bacarıqlarından ən yüksək nisbədə faydalana bilməkdir;

-**Səlahiyyətlər və məsuliyyətlər tarazlığı-** idman təşkilatında hər bir işçinin sahib olduğu səlahiyyət və məsuliyyət sahəsi bir-birilə balanslı olmalıdır. Səlahiyyətlərin istifadəsi ilə ortaya çıxacaq nəticələrlə əlaqədar səlahiyyəti istifadə edən şəxs məsuliyyətli olmalıdır. Aşağı səviyyəli, pis nəticələr səbəbi ilə qarşılıqlı hesab soruşula bilməlidir. Buna qarşılıq olaraq idarəedicilər məsul olduqları sahələrdə səlahiyyətlərini istifadə etmə və əmr vermə hüququna malik olmalıdır.

3.3.2. Təşkilətmə strukturunun növləri

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində təşkilati prosesin mahiyyəti haqqında əsas 2 fikir mövcuddur. Birincisi, müalicə - bədən tərbiyəsi və idman-sağlamlıq xidmətlərinin göstərilməsi üzrə sahibkarlıq fəaliyyətinin təşkili, ikincisi, bilavasitə sahibkarlıq fəaliyyəti çərçivəsində idarəetmənin təşkili.

Cəmiyyətin bütün sahələrində, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları üçü əmək fəaliyyətinin ixtisaslaşdırılması vacib şərtidir. Əslində ixtisaslaşma dedikdə, idman –sağlamlıq təşkilatlarında aparılan əmək bölgüsü başa düşülür ki, bunda əsasını müəssisənin təşkilati strukturu formalaşdırır.

İdman təşkilatlarının təşkilati quruluşu onun qarşısında qoyulan məqsədə çatması yolunda, kollektivin bütün əməkdaşları

ilə birlikdə səmərəli işləmələri üçün, onun strukturunun yaradılması prosesi, idarəetmənin təşkilinin funksiyası kimi səciyyələndirilir.

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman-sağlamlıq xidmətləri göstərən təşkilatların təşkilati quruluşu dedikdə, təşkilatın bütöv bir sistem kimi həyat fəaliyyətini təmin edən, onlar arasında iş bölgüsü (funksiyaalrı) müəyyənəşdirilmiş və bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan komponentlərin (elementlərin) yığını başa düşülür.

Menecmentdə həll olunan məsələlərdə fikir ayrılıqlarını nəzərə almaq üçün idman təşkilatlarının rəhbərliyi tərəfindən müxtəlif iş fəaliyyətlərinin qruplaşdırılması sistemindən istifadə olunur (demoqtamentalizasiya). Bu sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, təşkilatın maliyyətəsərrüfat fəaliyyətinin birləşdirilməsi prosesi müəyyən olunmuş məntiqi prinsiplər əsasında həyata keçirilir. İş fəaliyyətlərinin formalaşdırılması sisteminə aşağıdakılar aiddir:

-fəaliyyətin qruplaşdırılmasının (departamentləşdirmə) miqdar prinsipi. Bi prinsip konkret müalicə-bədən tərbiyəsi və idman sağlamlıq xidmətlərinin göstərilməsi, onun

idarətmə imkanları nəzərə alınmaqla işçilərin optimal sayı əsas götürülərək bölmələrin yaradılmasına xidmət edir;

- iş fəaliyyətin qruplaşdırılmasının (departamentləşdirmə) müvəqqəti prinsipi. Bu prinsipdə idman təşkilatlarında işlərin qruplaşdırılmasında xidmət göstərməni həyata keçirmək üçün texnoloji prosesin ön plana çəkilməsi əsas şərtidir;

- iş fəaliyyətin qruplaşdırılmasının (departamentləşdirmə) funksional prinsipi dedikdə idman təşkilatının konkret struktur bölmələrinə təhkim olunan funksiyaya uyğun işlərin təşkil olunması başa düşülür. Bunun nəticəsində istehsal və xidmət sahələri yaradılır, həmçinin idarəetmə bölmələri müəyyənəşdirilir.

- iş fəaliyyətin qruplaşdırılmasının (departamentləşdirmə) məhsuldarlıq prinsipi. Bu prinsip o zaman reallaşır ki, müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlar bir-birindən fərqli, bir neçə növ xidmət təklif edir. (idman xidmətlərindən əlavə ona uyğun xidmətlər);

- istehlakçılar üzrə departamentləşmənin bazar prinsipi. Bu prinsip müəyyən kateqoriya əhali üçün fiziki imkanları məhdud uşaqlar, yaşlı əhali və sair kateqoriyadan olanlar üçün bədən tərbiyəsi-sağlamlıq xidmətləri göstərən bölmələr təşkil olunan zaman istifadə olunur.

İdman təşkilatlarında təşkilati quruluş formalaşdırılan zaman bir və ya bir neçə departamentləşmiş fəaliyyətinin qruplaşdırılması sistemindən istifadə olunur. Əsas məsələ isə ondan ibarətdir ki, əsas sistemi seçən zaman onun konkret idman təşkilatının məqsəd və vəzifələrinə maksimum uyğunluğu nəzərə alınsın.

Bu kitabın yeddinci bölməsində bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının idarə olunmasını təşkilati strukturu haqqında ətraflı məlumat verilmişdir.

Menecmentin əsas funksiyası kimi müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlar təşkilətmə prosesinin düzgün aparılması onların maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin yaxşılaşmasına, işin səmərəliliyinin artırılmasına və yüksək mənfəətə gətirib çıxarır. İstənilən idman təşkilatlarında qarşıya qoyulan planların reallaşdırılması ancaq adekvat bir təşkilati quruluş əsasında mümkün olar. Qısa şəkildə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində təşkilətmə prosesinin əhəmiyyətini aşağıdakı kimi görmək olar:

- idman təşkilatlarında qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün görüləsi işlər xırdalıqlarına qədər müəyyənləşdirilir;

- idman təşkilatlarının əsas funksiyalarını icra edərək əsas bölmələr və bunlarla əlaqəli olan alt bölmələr (hələqlər) təşkil olunur;

- idman təşkilatların xarakterindən asılı olaraq reallaşdırılan işlərin texniki, sosial və iqtisadi xüsusiyyətləri təyin olunur;

- təşkilatlarda işləri yerinə yetirəcək idarəetmə aparatının və digər işçilərin xüsusi bacarıq və qabiliyyətləri müəyyən edilir;

- müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda işlər hissələrə ayrılır, işçi heyət arasında dəqiq iş bölgüsü və ixtisaslaşma təmin edilir;

- təşkilatlarda səlahiyyətlər və məsuliyyət əlaqələri müəyyənləşdiriləcək, ierarxiya strukturu yaradılır;
- təşkilat daxilində bölmələr və işçilər arasında şaquli və üfüqi əlaqələr yaradılır;
- idarəetmənin məzmununa uyğun qərar müddətində izləniləcək yolların və ünsiyyət kanallarının istiqamətləri göstərilir;
- idman təşkilatlarının fəaliyyətlərinin məqsədəuyğun bir ardıcılıqla nizamlı şəkildə həyata keçirilməsi üçün fizi-ki təchizatlar hazırlanır;
- bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında əsas resursları, maddi-texniki və maliyyə resurslarının bir-birini tamamlanması, düzgün əlaqələndirilməsi.

3.4. Motivasiyanın mahiyyəti və əsas anlayışları

İdman menecmentində motivasiyanın (motivləşdirmənin) mahiyyətinin dərk edilməsi mühüm nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edir. Bu termin ilk öncə insanların iş prosesində davranışının səbəblərini öyrənən anlayış kimi psixologiyada araşdırılmağa başlamışdır. Sonralar motivasiya problemləri pedoqogika, sosialogiya, iqtisadiyyat, sosial-psixologiya və sair elmi fənlər tərəfindən öyrənilmişdir. Kitabın əvvəlki fəsillərində qeyd olunduğu kimi, psixologiyanın, sosialogiyanın inkişafı, iqtisadiyyatda həmçinin bədən tərbiyəsi və idmanda işçilərin fəaliyyətindəki nəzəri araşdırmaların nəticələrinin, onların davranışından asılılığı, idarəetmə elmində yeni bir konsepsiyanın, “Davranış elmlərini və insani münasibətlər məktəbi” elminin yaranmasına səbəb oldu. Bu konsepsiyanın bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında həyata keçirilməsi idarəetmənin səmərəliliyinin artmasına, idmanda yüksək nəticələrin əldə olunmasına imkan yaratdı. Bu da menecmentin əsas funksiyalarından biri kimi motivasiyanın nə dərəcədə önəmli olduğunu ortaya çıxartdı.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında menecmentin funksiyası kimi motivasiyanın rolunu sadə bir misalla izah edək. Tutaq ki, fitnes mərkəzin (Fitnes- gözəllik, idman və harmoniyanın

birliyidir) rəhbərliyi əhaliyə müalicə bədən tərbiyəsi xidmətləri göstərməsi üçün dəqiq cari istehsal planını hazırlayır. Bu planda fitnes mərkəzin strateji inkişaf proqramı, planı yerinə yetirmək üçün müasir trenajorlar və sair idman avadanlıqları və müasir müalicə texnologiyalarını tətbiq etməyi hazır olduğunu müəyyənləşdirdi. Ancaq bir şey məlumdur ki, əgər fitnes-mərkəzin işçilərinin fəaliyyəti zəruri tədbirlərə cavab vermirsə, işçilər öz üzərinə düşən vəzifələri yaxşı yerinə yetirmirsə, həvəssiz çalışırsa bütün bu plan lazımınca yerinə yetirilməyəcəkdir. Başqa sözlə işçiləri şirnikləndirmək, həvəsləndirmək, vadar etmək və s. üsullarla onlarda motivasiya yaratmaq lazımdır.

Motivasiya- müalicə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında çalışan işçi heyətin müəyyən bir tələbatının ödənilməsinə istiqamətləndirilən, işçilərdə öz işlərinə marağın oyadılması və onların daha fədakar fəaliyyətə sövq edilməsidir. Bunu insanı hər hansı bir fəaliyyətə vadar edən amillərin cəmi kimi də başa düşmək olar. Xüsusən də, peşəkar idmançılarda və klublarda yüksək nəticələrin qazanılması üçün onların daha aktiv çalışmalarına sövq etdirən təsiretmə prosesi yəni motivasiya çox mühüm bir rol oynayır.

Motivasiya bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarında işçilərə ruh verən, onları daha fəal işləməyə sövq edən daxili və xarici amillərin cəmindən ibarətdir.

Adətən, işçilərin daxili fəallığının artırılmasına yönələn sövq etmə motiv, xarici sövqetmə isə stimulanlardır.

Motivləşdirmə prosesinin əsasında insanların tələbatı dayanır. Bu tələbat həm maddi, həm də mənəvi ola bilər. Bəzi ədəbiyyatlarda maddi tələbatı ilkin tələbatda adlandırırırlar. Bu əslində biososial varlıq olan insanın xüsusiyyətindən əmələ gəlir. Maddi tələbat fiziolojidir. Sonrakı bütün tələbatlar isə mənəvi, dini, əxlaqi və s. insan cəmiyyətinin sosiallaşması səviyyəsindən asılı olaraq yaranır. Bunları psixoloji tələbatda adlandırmaq olar. Hələ bəşər tarixinin (sivilizasiyanın) qədim dövrlərindən qorxu və mükafatlandırma kimi motivləşdirmə formaları mövcud olmuşdur.

Ona görə də motivlərin müxtəlif növ təsnifləşdirilməsi mövcuddur. Adətən şəxsi və qrup motivləri, maddi və mə-nəvi motivlər bir-birindən fərqləndirilməlidir. İdman təşkilatlarında işçilərin davranışına təsir edən müxtəlif motivlərin münasibətlərinin cəmi şəxsiyyətin motivləşdirilməsi strukturunu əmələ gətirir. Bədən tərbiyəsi və idman təşki-latlarında insan fəaliyyətinin məqsədini onun motivindən fərqləndirmək lazımdır. Məsələn, fitnes-klubun trenajor zalının təlimatçısı öz iş yerini dəyişmək istəyir. Onun bu qərarına sadəcə məqsəd kimi baxmaq lazımdır. Ancaq təlimatçının bu qərarının motivi müxtəlif ola bilər: öz evinə yaxın iş yerinin olması, yeni texnologiyalardan istifadə imkanlarını artırmaq, daha yüksək əmək haqqı almaq və s.

Ümumiyyətlə insanların idarəedilməsinin əsasını motivasişdirmə təşkil edir. Motivləşdirmə isə işçiləri müəyyən bir hərəkətə sövq etmə məqsədilə onlara edilən psixoloji təsirlərin cəmindən ibarətdir.

Stimullaşdırma – idman təşkilatlarında qarşılıqlarına qoyduqları məqsədə nail olmaq yolunda işçilərin: idmançıların, məşqçilərin və köməkçi heyətin motivasişdirilməsi üçün müxtəlif stimulların (mükafatlandırma və ya sanksiya) istifadə olunması prosesidir.

Stimullaşdırma müxtəlif təsnifat formalarına malikdir. Növlərinə görə iki cür olur: maddi və mə-nəvi (qeyri-maddi). Özü biruzə verməsi formasına görə bilavasitə və dolaylı yollarla özünü göstərə bilər. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində əməyin stimullaşdırılmasının bəzi növləri 3.4-cü cədvəldə verilmişdir.

İdman təşkilatlarında işçilərin əməyinin stimullaşdırılmasında müxtəlif növ sanksiyalar müəyyən rol oynayır. Sanksiya dedikdə işçiyə tətbiq edilən maddi və inzibati cəza tədbirləri başa düşülür. Bu cəza növləri və ya sanksiyalar Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin qanunları ilə tənzimlənir. Adətən, işə götürən aşağıdakı cəza tədbirlərindən istifadə edirlər:

- xəbərdarlıq etmək;
- töhmət vermək;
- uyğun əsaslarla işdən azad etmək.

Cədvəl 3.4.

İdman təşkilatlarında əməyin stimullaşdırılmasının növləri.

Maddi stimullar	Mənəvi stimullar
Birbaşa pul formasında 1. Əməyin ödənilməsinin müxtəlif sistemləri 2. Mükafatlar 3. Bonuslar 4. Əlavə əmək haqqı 5. Maaşa müxtəlif əlavələr Dolayı pul formasında 1. Sosial paket 2. İstirahətin ödənilməsi 3. Sığortalanma 4. Nəqliyyat ödəmələri 5. Yemək pulu	1. Təşəkkütetmə 2. Tərfinamə və diplomlar 3. Vəzifəyə irəli çəkmək 4. Fəxri fərmanlarla və dövlət mükafatları ilə təltif olunma

Kommersiya fəaliyyəti göstərən idman təşkilatlarında müxtəlif növ kooperativ mükafatlandırma və cəzalandırma üsulları tətbiq oluna bilər. Bir şərtlə ki, həmin üsullar ölkədəki mövcud əmək məcəlləsinin qanunlarına zidd olmasın.

Müasir dünyada davranış elmi sahəsində mövcud olan araşdırmalar onu deməyə əsas verir ki, xalis (sırf) iqtisadi yanaşma həmişə dayanıqlı deyildir. İdman təşkilatlarının menecerləri bilməlidir ki, motivasiya yəni işçiləri öz fəaliyyətlərinə daxili vadar etmələri, ruhlandırmaqlarının əsasını müxtəlif növ tələbatların cəmi təşkil edir. Tələbatlar isə dövrdən asılı olaraq daima dəyişirlər. Ona görə də idman təşkilatlarının rəhbərləri öz işçilərini motivləşdirmək üçün həmin tələbatların nədən ibarət olduğunu dəqiq müəyyən-ləşdirməlidir. Həmin bu tələbatların ödənilməsinə müvafiq olaraq da işçilərin motivasiyasını həyata keçirməlidir. İdman menecmentində əsasən iki növ motivləşdirmə nəzəriyyəsi istifadə olunur:

- 1) Məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyə;
- 2) Prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsi.

Qeyd etdiyimiz kimi, motivləşdirmənin nəzəriyyəsində və praktikasında insanın tələbatı əsas rol oynayır.

Tələbat – insan orqanizminin həyat fəaliyyətini, əmək kollektivinin üzvlərinin normal fizioloji fəaliyyətinin saxlanması üçün zəruri olan ehtiyaclar başa düşülür. Tələbatlar adətən, birinci və ikinci növ tələbatlara bölünür. Birinci növ tələbatlara çox zaman maddi tələbatlar da deyilir. Buraya yemək, paltar, ev və s. aiddir.

İkinci növ tələbatlara sosiallaşmadan doğan tələbatlar və ya mənəvi tələbatlar aiddir.

Bundan əlavə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində tələbatların başqa təsnifləşdirilməsi variantları mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır:

- fəaliyyət sferasına görə: əmək, istirahət, təhsil, ün-siyyət;
- subyektlərə görə: fərdi, qrup, kollektiv və ictimai;
- obyektinə görə: maddi və mənəvi;
- funksional rollarına görə: üstünlük verən və ikinci dərəcəli, mərkəzi və kənar; daimi (məhkəm) və ötəri (vəziyyətə uyğun).

3.4.1. Motivləşdirmə nəzəriyyələri və menecmentdə onlardan istifadə olunması

Motivləşdirmə haqqında müxtəlif nəzəri biliklər öz başlanğıcını “insani münasibətlər və davranış elmi” nəzəriyyəsindən götürür. Bu nəzəriyyənin banisi E.Meyo olmuşdur. O, əmək məhsuldarlığının müxtəlif təsərrüfat mühitlərində və sahələrində, çoxsaylı amillərdən asılılığını təcrübədə araşdıraraq, belə bir nəticəyə gəlmiş ki, ağır formada (güclü) ierarxiya asılılığı, təşkilati proseslərin insanın təbiətinə uyğun deyildir və ona görə də işçinin bütün bacarıq və qabiliyyətinin üzə çıxmasına, potensialının tam açılmasına şərait yaratmır. Bütün sahələrdə o cümlədə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idmançı, müəllim-

məşqçi və ya digər işçi heyət o zaman səylə çalışır ki, onların psixoloji xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla, bütün insani tələbatları tam ödənilsin. Müasir motivasiya nəzəriyyələri, insanların həyat fəaliyyətini və onların davranış xüsusiyyətlərini öyrənən elmlərin son nailiyyətlərinə əsasən formalaşdırılır. Ümumi şəkildə motivləşdirmə haqqında müasir nəzəriyyələr 2 yerə bölünür: məzmunlu və prosesual.

1.Motivləşdirmənin məzmun nəzəriyyələri. Bu qrup motivləşdirmə nəzəriyyəsinə aşağıdakılar aiddir:

1. A.Maslaonun tələbatlar ierarxiyası nəzəriyyəsi;
2. K.Alderferin ERG nəzəriyyəsi;
3. D.Makklellandın qazanılmış (əldə edilmiş) tələbatlar nəzəriyyəsi;
4. F.Hesberqerin iki amil nəzəriyyəsi.

İndi isə ayrı-ayrılıqda bu nəzəriyyələrin qısa xarakteristikasını verək.

1.Abraam Maslaonun tələbatların ierarxiyası nəzəriyyəsi. Motivləşdirmə elminə ən yaxşı töhfəni XX əsrin ortalarında A,Maslau vermişdir. Bu nəzəriyyənin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bütün sahələrdə insanları əməyə sövq edən, vadar edən əsas amil onun öz tələbatlarının ödənilməsi amilidir. Həm də tələbatların ödənilməsinin müxtəlifliyi motivləşdirmənin də müxtəlif formalı olmasına səbəb olur. Ona görə də o insanların əsas tələbatlarının differensiasiyası (ümumiləşdirmə) ierarxiyasını yaratdı. A.Maslau bu cür differensiasiyaya uyğun 5 növ tələbatlar qrupu formalaşdırdı: fizioloji, təhlükəsizlik, sosial qrupa aid olmaq və iştirakçısı olmaq, özünü təsdiq etmək, tanımaq; özünü nümayiş etdirmək; (özünüifadə). (bax şəkil 3.2.).

İndi isə bu tələbat qruplarının hər birinin qısa xarakteristikasını nəzərdən keçirək:

1.Fizioloji tələbatlar dedikdə biososial varlıq olan insanın yaşayışı üçün zəruri olan maddi tələbatların cəmi başa düşülür. Bu tələbatlara insanın fizioloji baxımdan yaşayıb, işləyə bilməsi üçün vacib olan maddi nemətlər: yemək, su, geyinmək, mənzil və sair

aid edilir. Müasir dövrdə bunların ödənilməsinin əsasını isə maliyyə vəsaitləri təmin edir.

2.Təhlükəsizliyinə və sabaha inamına olan tələbatlar dedikdə ətraf mühit tərəfindən yarana bilən fiziki və psixoloji təhlükələrdən qorunmaq imkanına aid olan tələbatlar forması başa düşülür. Bu tələbatlara əsasən aclıq, xəstəlik, sağlamlığının itirilməsi təhlükəsinin yaranmamasına aid olan tələbatlar daxildir.

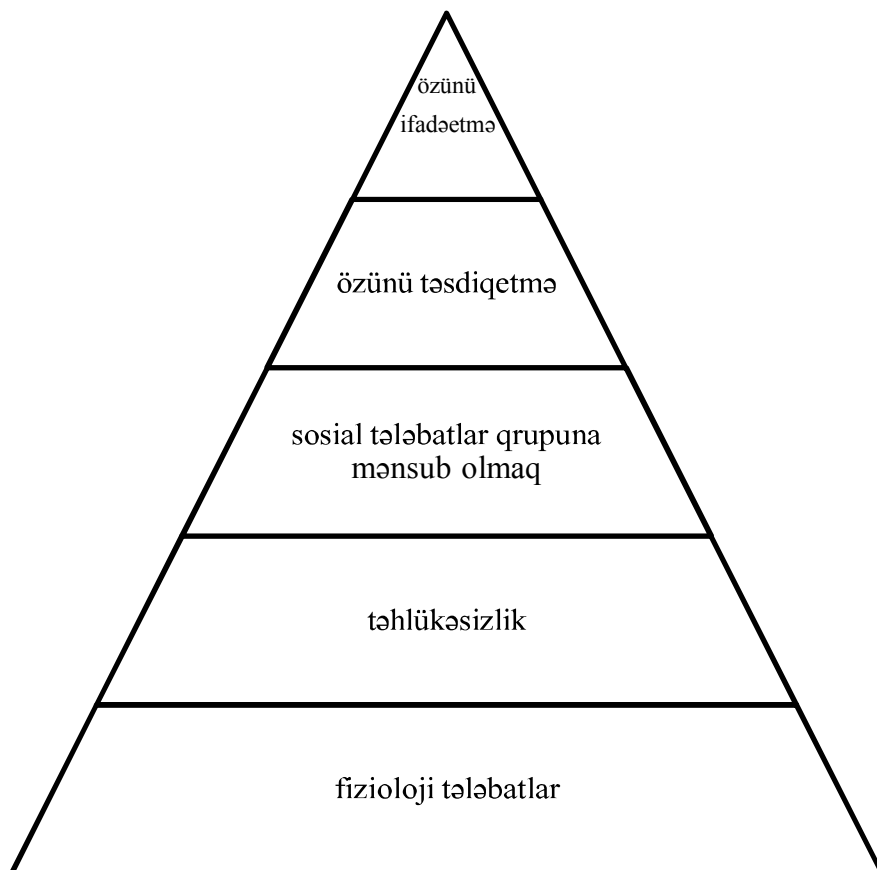
3.Hər hansı bir qrupa aid olmaq, iştirakçısı olmaq, öz sosial tələbatlarını ödəmək. Bu hər hansı bir sosial qrupa, nəyə və yaxud kiməsə mənsub olunma hissəsinə sövq edən tələbatlardır. İdman təşkilatlarında çalışan işçinin başqaları tərəfindən qəbul olunması, sosial qarşılıqlı fəaliyyəti birgə layihələrdə işləmək həvəsi və s. amillər bu qrupa aiddir.

4.Özünü təsdiqetmə və tanıتماğa olan tələbatlara şəxsi nailiyyətlər əldə etməkdə ətrafdakıların ona olan hörmətini qazanmaq, kollektivdə öz yerini və nüfuzunu möhkəmlət kimi münasibətləri özündə birləşdirən amillər aiddir.

5.Özünü nümayiş etdirmək, özünü ifadəyə olan tələbatlar dedikdə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində çalışanların potensial imkanlarının maksimum reallaşdırılması və bir şəxsiyyət kimi özünü göstərmək üçün zəruri olan amillərin cəmi başa düşülür.

A.Maslau tələbatları piramida formasında verməklə onu aydın göstərir ki, aşağı səviyyəli tələbatlar qane edilməni, minimum tələbatların ödənilməsini ifadə edir. Yəni onlar daha yüksək səviyyəli tələbatlarda özünü biruzə verən motivləşdirmədən öncə işçinin davranışına təsir edir. Hər bir konkret vaxt anında idmançı və ya məşqçi özü üçün daha vacib olan tələbatının ödənilməsinə səy göstərəcəkdir. Ona görə də idman təşkilatlarında hər bir insanın davranışında daha yüksək səviyyədə tələbatların həlledici amil olmasından qabaq, onların daha aşağı səviyyəli tələbatları ödənilməlidir. Hər bir insan, o cümlədən peşəkar idmançı şəxsiyyət kimi inkişaf etdikcə onun potensial imkanları genişlənir. Özünüifadə etməyə olan tələbatlar heç vaxt tam ödənilə bilməz. Ona görə də tələbatlar vasitəsilə davranışların

motivləşdirilməsi prosesi sonsuzdur. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının rəhbərləri daima öz işçilərinə diqqət verməlidirlər ki, onların hansı aktiv tələbatlarının hərəkətə gətirilməsi vacibdir. Heç vaxt gözləmək olmaz ki, bir dəfə işləyən motiv, sövqetmə metodu həmişə işləyərək 3.5-ci cədvəldə idman təşkilatlarının işçilərinin tələbatları və onların ödənilməsi vasitələri arasındakı əlaqələr göstərilmişdir.



Şəkil 3.2. Tələbatlar qrupu (A.Maslaunun piramidası).

2.K.Alderferin ERG-nəzəriyyəsi. (MƏİ). ERG-İngi-lis dilində 3 sözün baş hərfidir (existence –mövcud olma; relatendness-əlaqələr (münasibətlər); growtn-yüksəliş, vəzifə). Beləliklə, K.Alderferin bu nəzəriyyəsinin konsepsiyası aşağıdakı 3 şərt üzərində qurulur:

Cədvəl 3.5.

Idman təşkilatlarının işçilərinin tələbatları və onların ödənilməsi vasitələri arasındakı əlaqələr.

A.Maslauya görə tələbatların ierarxiya nəzəriyyəsi	Idman təşkilatlarında işçilərin tələbatlarının ödənilməsi vasitələri
Özünüifadəyə, nümayiş etdirməyə tələbatlar	Idman təşkilatlarının strateji layihələrində iştirak etmək. Yaradıcılıq işləri təqdim etmək. Öz ideyalarını həyata keçirməyə imkan
Özünü təsdiq etmə, özünü tanıtma tələbatları	Müvəffəqiyyətləri bəyənmək və qəbul etmək. Innovasiya fəaliyyətlərini mükafatlandırmaq. Fəxri adlara layiq görülmək maddi və həvəsləndirmələrin müxtəlif növləri
Öz sosial tələbatlarını ödəmək, hər hansı bir sosial qrupa aid olmaq, üzv olmaq	Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması. Verilən vədlərin tam həcmdə təmin olunması. Vaxtında məlumatlandırılmaq, təşkilatın kollektiv işlərinə qoşulmaq.
Təhlükəsizliyinə və sabaha inamına olan tələbatlar	Gələcəyə inamlı olmaq, uzunmüddətli əmək müqavilələri bağlamaq. Fiziki və psixi təhlükəsizliyini təşkil və təmin etmək, idman təşkilatı ərazisində və ondan kənarında mühafizə xidmətinin olması.

Fizioloji tələbatlar	Yüksək əmək haqqı, istirahət üçün şərait yaradılması, mənzillə təminat. İdman təşkilatı daxilində qidalanma və ya qismən yemək pulunun ödənilməsi.
----------------------	--

- 1) Mövcud olmaq, varlıq kimi yaşamaq tələbatları;
- 2) Əlaqələrə, münasibətlərə olan tələbatlar;
- 3) İnkişafa, yüksəlməyə, vəzifəyə tələbatlar.

Bu qrup tələbatlar A.Maslaunun nəzəriyyələri kimi ierarxik quruluşa malikdir və çox oxşalığa malikdir. İerarxiya prinsipinə əsasən hər növbəti səviyyə özündən əvvəlkindən asılıdır və ondan daha yüksək qəbul olunur.

A.Maslou piramidasına (şəkil 12.1) nəzər salsaq burada fizioloji tələbat, K.Alderferin mövcud olmaq tələbatı ilə eyni mahiyyət daşıyır. Yəni yaşamaq üçün hər bir insana öncə fizioloji tələbatını, maddi tələbatlarını ödəmək vacibdir.

Əlaqələr, münasibətlər tələbatları insanların sosial təbiətindən irəli gəlir. Yəni insan cəmiyyətdə formalaşır, özünü təsdiq edir, başqalarının köməyini hiss edir, müxtəlif sosial qruplarla əlaqə qurur. Bu tələbatlar A.Maslaunun piramidasındakı 2-ci və 4-cü pillədəki tələbatlarla demək olar ki, eynidir.

İnkişaf, yüksəlmə, daha yüksək vəzifə tutmaq işçilərin özünün təsdiqinə, tanıtmağa, nümayiş etdirməyə olan tələbatlardır. Bu tələbatlar da A.Maslou piramidasının ən yuxarı iki pilləsinə uyğundur.

K.Alderferin A.Masludan əsas fərqli cəhəti ondan ibarətdir ki, Alderferin nəzəriyyəsinə görə tələbatdan tələbata doğru hərəkət prosesi ierarxik deyil və hər iki istiqamətə hərəkət edir. Yuxarı-əgər aşağı səviyyədəki tələbatlar ödənilmişdir. Aşağı -əgər daha yüksək səviyyədəki tələbatlar ödənilmişdir.

İdman təşkilatlarında işçilərin tələbatlarının ödənilməsinin bu cür hərəkəti təşkilatda əməyin motivləşdirilməsi üçün daha geniş imkanlar yaradır.

3.D.Maklullandın qazanılmış (əldə olunmuş) tələbatlar nəzəriyyəsi.

Bu nəzəriyyə müəyyən dərəcədə A.Maslaunun motivləşdirmə modelləri ilə oxşardır. D.Maklellandın motivləşdirmə modelləri əsasən 3 növ tələbatla əsaslanır: 1) uğura, müvəffəqiyyətə; 2) hakimiyyətə; 3) əlaqələrə malik olmağa, hansısa sosial qrupa aid olmağa. Bu tələbatlar A.Maslau piramidasının yuxarı pillələrinə uyğundur. Ancaq burada ierarxiya prinsipi gözlənilmir. Qeyd etmək lazımdır ki, Maklelland bu tələbatların oxumaq nəticəsində, həyat təcrübəsində qazandığını, əldə olunduğunu vurğulayır.

Uğura, müvəffəqiyyətə olan tələbatlar işçinin məsuliyyəti üzərinə götürməklə ö məqsədinə çatmaq üçün göstərdiyi səylərin cəmidir. Uğura olan tələbatlar həm də müəyyən dərəcədə risklərlə bağlıdır. Bu tələbatın ödənilməsi işlərin vaxtında və səmərəli yerinə yetirilməsi ilə mümkün olur.

Hakimiyyətə olan tələbat işçinin digər işçilərə təsir göstərməsi arzusunda olduğu zaman özünü göstərir. Hakimiyyətə tələbatı olan insanlar digərlərinə nisbətən daha çox enerjili olur, ziddiyyətə və riskə getməkdən qorxmurlar, təşkilatın aktual problemlərini həll etməyə hazır olduğunu nümayiş etdirirlər. Menejmentlik çox zaman hakimiyyət tələbatı olan insanları özünə cəlb edir. Çünki idarəetmə hakimiyyət tələbatının üzə çıxarılmasına və reallaşdırılmasına daha çox imkanlar yaradır. Əlaqələr, sosial qrupa aid olmaq tələbatları dedikdə insanların sosial ünsiyyətə can atması, qarşılıqlı köməyin göstərilməsi, dostluq əlaqələrinin qurulması və sair tələbatların ödənilməsinin cəmi başa düşülür. Onlar üçün şəxsi münasibətlər yalnız kollektivdə məhdudlaşmır.

4.Fredrix Hesberqin iki amil nəzəriyyəsi.

XX əsrin ikinci yarısında F.Hesberq tələbatlara əsaslanan motivləşdirmə modelləri hazırladı. O, tələbatları iki qrup halında birləşdirdi: 1) gigiyenik; 2) motivləşdirmə. Gigiyenik amillər işin həyata keçirdiyi ətraf mühitlə əlaqədardır və aşağıdakılardan ibarətdir:

- iş yerində təhlükəsizlik;
- iş rejimi və cədvəlləri;

➤ əməkdaşlarla və təbəçiliyində olanlarla münasibətlər.

Bu tələbatlar bir çox mınada A.Maslaunun ilkin tələbatları ilə eynidir (fizioloji tələbatlar və təhlükəsizlik tələbatları). Motivləşdirmə amilləri bilavasitə işin özünün xarakteri və mahiyyəti ilə bağlıdır. Bu amillərə işin nəticələrinin qəbul olunmasına tələbat, istehsal və ya xidmət fəaliyyətinin məzmunu, işdə müstəqillik, yaradıcı inkişafın artımına imkanlar və s. bu tip tələbatlar aiddir. F.Hesberq tələbatların ödənilməsi dərəcəsinin qiymətləndirilməsi üçün iki şkaladan ibarət cədvəl (alət) işləyib hazırladı: birinci şkala özündə “qaneetmə qane etmənin tamamilə olmaması” diapazonunda, ikinci şkala “qaneetməmə - qane etməmənin tamamilə olmaması” diapazonunda əks etdirməklə müqayisəli təhlil əsasən öz nəzəriyyənin formalaşmasında bir istifadə olunan instrument (alət) vasitə rolunu oynadı.

F.Hesberq öz motivləşdirmə nəzəriyyəsində göstərdi ki, gigiyenik amillərin olmaması, yaxud kifayət dərəcədə iştirak etməməsi işçilərdə işə qənaətbəxş sizlik yaradır. Əgər onlar yetərli olsa belə öz-özünə işdən qənaətbəxşlik yaratmır və insanı nəyə isə motivləşdirə bilmir. Motivləşdirmənin olmaması işdə qeyri-qənaətbəxşliyə səbəb olmur. Lakin onların olması tam ölçüdə qane olunma yaradır və işçiləri fəaliyyətlərinin yüksəldilməsini motivləşdirir.

Yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz nəzəriyyələri daha yaxşı öyrənmək üçün aşağıdakı cədvələ nəzər salaq (bax: cədvəl 3.6).

Cədvəl 3.6.

Müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələrinə aid tələbatlarqrupları

A.Maslaunun tələbatların ireraxiyası nəzəriyyəsi	K.Alderferin ERG nəzəriyyəsi	Maklellandın qazanılmış tələbatlar nəzəriyyəsi	F.Hesberqin 2 amil nəzəriyyəsi
Fizioloji tələbat	Mövcud olmaq, varlıq kimi yaşamaq	Uğura, müvəffəqiyyət olan tələbatlar	Gigiyenik amillər
Təhlükəsizlik tələbat	tələbat		

Qrupa mənsub olmaq -sosial tələbat	Əlaqələrə, münasibətlərə tələbat	Hakimiyyətə olan tələbat	Motivləşdirmə
Özünü təsdiq etmə və tanımaq tələbatı	İnkişafa, yüksəlməyə, vəzifəyə olan tələbatlar	Əlaqələrə malik olmaq, sosial qrupa daxil olmağa olan tələbatlar	
Özünü ifadə etmə, nümayiş etdirmək tələbatı			

3.4.2. Motivləşdirmənin prosesual nəzəriyyəsi

Bütün sahələrdə o cümlədən, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında menecment praktikasını onu göstərir ki, təşkilatda işçinin davranışları özünü necə aparması, razı və ya narazı olması ancaq onun tələbatları ilə müəyyən olunmur. Xüsusən idman sahəsində çalışan işçinin davranışlarına onun imkanlarının qiymətləndirilməsinin gözlənilməsi amili böyük təsir edir. Motivləşdirmənin bu bölməsini öyrənən nəzəriyyə **prosesual nəzəriyyə** adlanır. Bu nəzəriyyəyə əsasən aşağıdakı anlayışlar aiddir:

- Gözləmə nəzəriyyəsi;
- Ədalət, doğruluq nəzəriyyəsi;
- Porter-Louler modeli.

1. Gözləmə nəzəriyyəsinin yaradıcısı V. Vurm adlı alimdir. Nəzəriyyənin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçi öz qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq üçün tələbatları ilə yanaşı, o, inanmalıdır ki, onun davranışları, özünü necə aparması, ona tələbatlarının ödənilməsinə şərait yaradacaqdır. Bu nəzəriyyənin əsas anlayışı gözləmədir. Menecmentdə gözlə dedikdə müəyyən hadisənin ehtimalının konkret şəxslə tərəfindən qiymətləndirilməsi başa düşülür.

Ümumiyyətlə, idman təşkilatlarında prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsinin tətbiqində, idmançının və ya məşqçinin müxtəlif məqsədlərə çatması üçün səylərinin necə bölüşdürülməsi

və konkret olaraq hansı formada davranış növünün seçilməsi təhlil olunur. Həmin nəzəriyyələrə uyğun olaraq şəxsiyyətin davranışı, konkret vəziyyətlə əlaqədar onun qəbul edilməsi və gözləmə funksiyası hesab olunur. Həmin davranışlar sistemi, şəxsin qəbul etdiyi davranma növünün seçilməsinin mümkün nəticələridir.

Gözləmə nəzəriyyəsində motivləşdirmə prosesi üç amilin qarşılıqlı fəaliyyətinə əsaslanır. Həmin amillər aşağıdakılardır:

- Əmək məsrəflərinə münasibətdə gözləmələr;
- Mükafatlandırmaya münasibətdə gözləmələr;
- Mükafatlandırmadan qane olmaq dərəcəsi (razı qalmaq həddi, ekvivalentlik)

Bu nəzəriyyənin reallaşdırılmasının praktiki faydası ondan ibarətdir ki, əgər idman təşkilatında çalışan işçilər hiss etsələr ki, sərf etdikləri səylərlə bunun müqabilində əldə olunan nəticələr arasında düz mütənasib əlaqə yoxdur, onda təşkilatda menecmentin əsas funksiyası olan motivləşdirmə zəifləyəcəkdir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında motivləşdirməyə təsir göstərən qarşılıqlı əlaqənin olmaması aşağıdakı səbəblərdən yaranır:

- idmançının və ya məşqçinin özünün düzgü olmayan qiymətləndirmə aparması;
- idmançı və ya məşqçinin hazırlığının zəif olması;
- işçilərin düzgün öyrədilməməsi;
- qarşıya qoyulan tapşırıqların icrası üçün onlara kifayət qədər səlahiyyətlərin verilməməsi.

2.Ədalət (doğruculuq) nəzəriyyəsi.

Bu nəzəriyyənin əsas ideyaları aşağıdakılardır:

- işçinin nəticələrin əldə olunması üçün sərf etdiyi fədakar əməyin müqabilində alınan mükafatların müqayisəsi;
- idman təşkilatlarında işçinin aldığı mükafatın onunla eyni funksiyanı yerinə yetirən işçinin aldığı mükafatın müqayisə olunması.

İdman təşkilatında çalışan işçi bu subyektiv qiymətləndirmələr əsasında təşkilatda öz davranışını dəyişir, işinə

həvəssiz, məsuliyyətsiz yanaşır. Əgər idmançı və ya məşqçi görəndə ki, onun əməyinin nəticəsi düzgün mükafatlandırılmır, beləki onunla eyni yerinə yetirən həmkarları bu cür iş görəndən daha yaxşı mükafatlandırılır, bu zaman onda psixoloji gərginlik formalaşır və nəticədə onların məşq fəallığı aşağı düşür. Kollektivdə ruh düşgünlüyü meydana çıxır.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində müəyyən mükafatların alınması nəticəsində yaranan qənaətbəxşlik (razılıq) və ya qeyri-qənaətbəxşliyin nəzərdə tutulan dərəcəsinə ekvivalentlik deyilir. Əgər ekvivalentlik aşağıdırsa, yəni idmançı və ya məşqçilər üçün ayrılan mükafatın qiymətliyi o qədər də yüksək deyilsə, onda gözləmə nəzəriyyəsinin qanunlarına görə əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi zəifləyəcəkdir. Beləliklə, motivləşdirmənin aşağı və yuxarı olması gözləmə nəzəriyyəsinə görə 3 amildən asılıdır:

1) edilən səylərin nəticəsində arzu olunan nəticələrin alınacağına gözlənilməsi;

2) nəticələrin ardınca alınması mükafatların gözlənilməsi;

3) mükafatlandırmaların qiymətliyi və gözlənilməsi.(ekvivalentlik)

Bunu düstur şəklində də riyazi formada vermək olar:

$$\text{Motivləşdirmə} = M \times N \times V$$

burada M-idmançının nəticəyə görə gözlənilən mükafatlandırılması;

N-idmançının nəticə əldə etdikdən sonra mükafatlandırılması;

V-valentliyə görə mükafatlandırılmanın faydalılıq dərəcəsinin gözlənilmə əmsalı.

Bütün bu sadələşdirmə amilləri nəzərə alaraq, idman təşkilatlarının yaxşı nailiyyətlər əldə etməsi üçün menecerlərin aşağıdakıları nəzərə alması vacib şərtidir:

-birincisi, ədalətli mükafatlandırmanın dəqiq meyarlarını;

- ikincisi, ayrı-ayrı işçilərin mükafatlandırılması sisteminin dayandırılması. Kollektivin qalan üzvlərinin də onların əməyinə münasibətdə ədalətsizliyin olacağı hissini yaratmamağı;

- üçüncüsü, idman təşkilatlarının bütün əməkdaşlarına qabaqcadan, əməyin stimullaşdırılması sistemini ətraflı izah etmək;

- dördüncüsü, idman təşkilatının kollektivi arasında sağlam sosial-psixoloji mühitin qorunub saxlanması.

3.Porter-Louler modeli.

Bu nəzəriyyə L.Porter və E.Louler tərəfindən 1960-cı illərdə yazılmışdır. Gözləmə və ədalətlik nəzəriyyələrinin elementlərini özündə birləşdirən kompleks prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsidir. Bu modeldə bir sistemə qarşılıqlı bağlı olan 5 dəyişən iştirak edir. Onlar aşağıdakılardır:

- 1) göstərilən, sərf olunan səylər;
- 2) kollektiv tərəfindən dərk, qəbul olunması;
- 3) əldə olunan nəticələr;
- 4) daxili və xarici mükafatlandırma;
- 5) qənaətbəxşlilik dərəcəsi, nə dərəcədə razı qalma.

Porter-Louler modelinin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idman təşkilatlarında alınan nəticələr işçilərin göstərdiyi səylər, onun qabiliyyətindən və spesifik cəhətlərindən, həmçinin kollektivdə öz rolunun dərk etməsindən asılıdır. Göstərilən səylərin nəticəsi özündən sonra, müəyyən mükafatlandırma dərəcəsinin gətirəcəyinə inamı və mükafatlandırmanın qiymətliliyi ilə təyin ediləcəkdir. Sadə dildə desək, insan öz tələbatlarını alınan nəticələrə görə mükafatlandırma formasından ödəyir.

Bütün bu saydığımız nəzəriyyələr menecmentdə motivləşdirmənin müasir nəzəriyyələridir. İdman təşkilatlarında çalışan hər bir menecer üçün nəzəriyyənin mahiyyətini dərk etmək və öz praktik işlərində tətbiq etmək olduqca vacib şərtdir.

3.5.Nəzarət anlayışı və menecmentdə onun növləri

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində menecmentin əsas funksiyalarından biridə nəzarətdir. Nəzarət funksiyası həyata keçirilmədən idarəetmənin digər funksiyalarının yerinə yetirilməsi ya çətinləşəcək, yaxud səmərəsiz olacaqdır. Ona görə də nəzarət funksiyasını menecmentdə idarəetmə obyektinə və subyekti arasında əks əlaqənin əsas elementi adlandırırlar. Beləki, nəzarətin olması

müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarına qoyduqları məqsəd və vəzifələrinə çatmağa mane olan çatışmamazlıqları aradan qaldırmağa imkna yaradır. Müxtəlif ədəbiyyatlarda nəzarət anlayışı-na, bir-birindən fərqli təriflər verilir. Bu təriflərin müxtəlifliyinin əsas səbəbi nəzarətə hansı nöqtəyi-nəzərdən (aspektdən) baxılmasından irəli gəlir.

Nəzarət –mövcud qanunlar, sərəncamlar və tapşırıqlar nəzərə alınmaqla, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının qarşısına qoyduğu məqsədin yerinə yetirilməsi üçün işçilər tərəfindən nələrin edilməsi və yerinə yetirilməsini müşahidə edən və yoxlayan xüsusi təşkil olunmuş sistemdir.

Nəzarətin obyektı kimi bütövlükdə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları, onun ayrı-ayrı bölmələri, müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin təqdim olunması prosesi və ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyətləri çıxış edə bilər.

Nəzarətin subyektləri kimi isə təşkilatların daxilində rəhbərlər və menecerlər, maliyyə və mühasibat işçiləri, dövlət tərəfindən həyat keçirilən xarici nəzarət, sahələr, ictimai və şəxsi təşkilatlar çıxış edə bilər.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin fəaliyyət praktikasında nəzarətin təşkilinin müxtəlif növləri mövcuddur. Ümumi şəkildə idman təşkilatlarında nəzarətin təşkilini 11.1-ci şəkildəki kimi vermək olar. Gündəlik iş mühitində nəzarət yalnız xidmət və ya iş müddəti kimi idman təşkilatlarında vacib olanları deyil, eyni zamanda insan haqlarına hörmət edən əsas iş münasibətlərini də əhatə etməlidir.

Daxili nəzarət vasitəsi ilə əmək intizamına, təlim-məşq prosesinin təşkili, maliyyə intizamına riayət olunması şərti ilə bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarında strateji və plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi həyata keçirilir. Müalicə -bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının bütün işçiləri qarşısında, vəzifə məsuliyyətləri və səlahiyyətləri çərçivəsində konkret obyektin və ya proseslərin nəzarət funksiyası, vəzifələrinə uyğun olaraq dəqiq müəyyənləşdirilib yazılmalıdır.

Xarici nəzarət dedikdə -mövcud, fəaliyyətdə olan hüquqi baza və normativ sənədlərə riayət olunmaqla bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarının fəaliyyətinin dövlət, tabeçilikdə olan (sahə), ictimai və şəxsi təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilən nəzarət başa düşülür. (bax şəkil 3.3.).

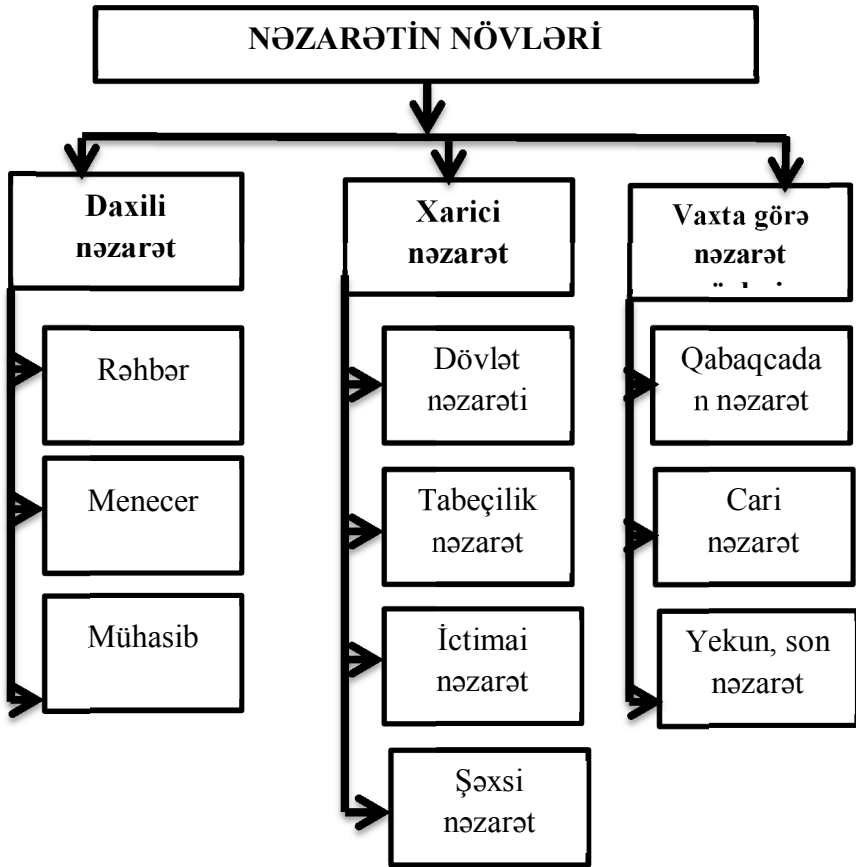
Dövlət nəzarətinə müxtəlif təyinatlı dövlət qurumlarının: vergi xidməti, maliyyə yoxlamaları, statistika idarələri, sanitariya-epidemioloji laboratoriyalar, Fövqəladə Hallar Nazirliyinin Yanğından Mühafizə İdarəsi və sair dövlət orqanlarının həyata keçirdikləri nəzarət formaları aid edilir.

Tabeçilik və ya sahə nəzarəti dedikdə, ərazi prinsipi üzrə regionlarda, rayonlarda və sair ərazi bölgülərində “Bədən tərbiyəsi və idmana” aid olan qurumlar tərəfindən yerlərdə idman təşkilatlarının yerinə yetirdikləri işlərin vəziyyətinin müəyyənləşdirilməsi üçün həyata keçirilən nəzarət formaları başa düşülür.

İctimai nəzarətə -məşqlərin məzmununa uyğun federasiyalar üzrə zəruri mütəxəssislərin peşə səviyyəsi, idman malları istehsal edən və ya idman xidmətləri göstərən təşkilatlar üçün “İstehlakçıların hüququnun müdafiəsi” və s. qeyri-hökumət təşkilatlara aid edilir. Bu növ nəzarət forması öz aktuallığını son zaman daha da artırmışdır. Beləki, demokratiyanın dərinləşməsi və vətəndaş cəmiyyətinin formalaşdığı bir mühitdə qeyri-hökumət təşkilatların iştirakı olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Xüsusəndə bu cür qeyri-hökumət təşkilatları müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatların rəhbər şəxslərindən həyata keçirilən idman işlərinin vəziyyəti uyğun idman növləri üzrə idman hazırlığının vəziyyəti və sair informasiyalar əldə etmək hüququna malikdir.

Xüsusi təşkilatlar dedikdə idman təşkilatlarının özlərinin təşəbbüsü ilə müxtəlif bölmələrdə yoxlamaları həyata keçirən xüsusi (özəl) təşkilatlar başa düşülür. Buraya əsasən müstəqil audit firmaları, standartlaşmaya nəzarət edən özəl müəssisələr aiddir.



Şəkil 3.3. Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarında nəzarətin növləri.

Əhatə olunma dərəcəsinə görə nəzarət təşkilatda bütöv (başdan ayağa) və ya seçm üsullarla həyata keçirilir. Bütöv yəni tam nəzarət müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının bütün sahələrini əhatə edir. Buraya istehsal, təsərrüfat, müalicə işləri, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti, kadr məsələləri, işçilərin ixtisas dərəcəsi, ixtisasa uyğunluğu və sair məsələlər aiddir.

Seçmə nəzarətdə isə idman təşkilatlarının hər hansı bir bölməsi üzrə məsələ, vergilərin düzgün ödənilməsi, amartizasiya fondlarının vəziyyəti, idman avadanlıqlarının standartlara

uyğunluğu, tərif sistem və sair bu cür ayrı-ayrı sahələrin işinə nəzarət həyata keçirilir.

Vaxta görə nəzarətin 3 forması vardır: 1) qabaqcadan həyata keçirilən nəzarət; 2) cari nəzarət; 3) son və yaxud yekun nəzarət. 19-cu şəkildə bunlar ayrıca göstərilmişdir.

Qabaqcadan nəzarətdə idman təşkilatlarında istehsal və ya xidmət göstərilməsinə başlanmadan əvvəl aparılan nəzarət yoxlama işləri yerinə yetirilir. Bunlara əsasən aşağıdakılar aiddir:

a) müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının qeydiyyat sənədlərinin varlığı və düzgünlüyü; digər kənar müəssisələrlə təşkilatın müxtəlif müqavilə sənədlərinin düzgün tərtibatı və rəqistirasiyası (qeydiyyatdan keçirilməsi); daxili əməkdaşların iş rəqlamenti, işçilərin vəzifə təlimatları və digər lokal normativ sənədlər. (təşkilatın fəaliyyətinə aid).

b) işçi heyətin qiymətləndirilməsi –işə götürənlərlə işçilər arasında əmək müqavilələrinin bağlanması və işə qəbulun düzgün sənədləşdirilməsi, idman təşkilatlarında əməkdaşların tutduğu vəzifələrə uyğun baza təhsilinin, bədən tərbiyəsi və idman sahəsindəki iş stajının və s. parametrlərin sənədlərə uyğunlaşdırılması.

c) müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının normal fəaliyyətini təmin edən madditexniki baza-idman qurğuları və avadanlıqlarının keyfiyyət göstəriciləri (sertifikatı), məşğələlərin aparılması zamanı təhlükəsizlik texnikasının təmin olunması vəziyyəti.

Qabaqcadan nəzarətin yekunları idman təşkilatlarının özünün əsas istehsal və xidmət fəaliyyətinin yerinə yetirilməsinə nə dərəcədə hazır olmasını söyləməyə imkan verir (nümayiş etdirir).

Cari idman təşkilatlarında, bilavasitə təlim-məşq tapşırıqlarının yerinə yetirildiyi zaman həyata keçirilən nəzarətdir. Bu nəzarətin həyata keçirilməsi tapşırıqların cədvəldən kənarlaşmasının meydana çıxmasını aşkar edir, onun məzmunu, təlimatçıların iş hazırlığını məşğul olanların əhval-ruhiyyəsini və amilləri müəyyən etməyə imkan verir. Bundan əlavə müalicə -

bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında cari nəzarətin tətbiq olunması menecerlərə iştirakçılarla görüşməyə, əlaqə yaratmağa, ünsiyyət qurmağa, şərait yaradır. Bu şərait nəticəsində menecer onların tapşırıqlardan və xidmətlərdən nə cür razı qalmaları, məşqçilərin əməyinə münasibət, həm iştirakçıların, həm də idman təşkilatlarının işçilərinin təklif və şikayətləri ilə yaxından canlı tanış olmaq imkanını əldə edir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında cari nəzarətin nəticələri təşkilatların rəhbərlərinə, hər hansı bir kənarlaşmalara, nöqsanlara operativ olaraq vaxtında reaksiya verməyə və uyğun idarəetmə qərarları qəbul etməyə imkan yaradır. İdman təşkilatlarında cari nəzarəti təşkilatın menecmentinin təyin etdiyi müəyyən tezliklərdə həyata keçirmək daha məqsədəuyğundur (hər gün, həftədə bir dəfə və s.)

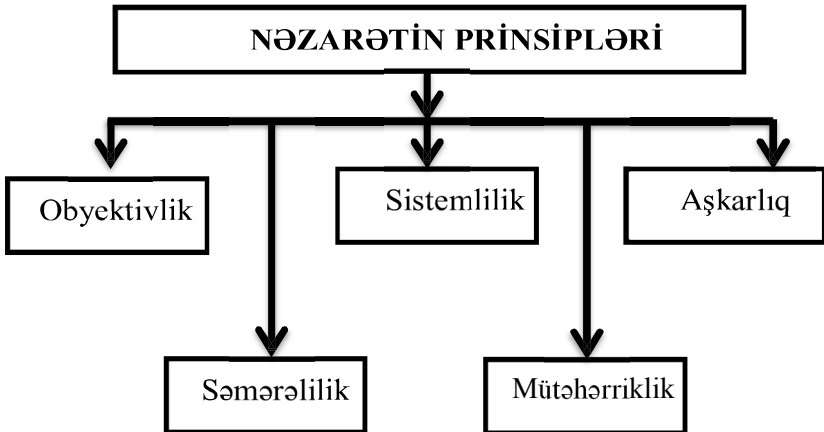
Son, yekun nəzarət idman təşkilatlarında bütün işlər yekunlaşdırıldıqdan sonra həyata keçirilir. Onun nəticələri planda nəzərdə tutulan maliyyətəsərrüfat fəaliyyətinin göstəriciləri ilə tutuşdurulur, müqayisə olunur. Bu göstəricilərə maliyyə mənfəəti, iştirakçıların faktiki sayı, çəkilən xərclərin səmərəliliyi və sair iqtisadi – sosial göstəricilər aiddir. Bu göstəricilərin təhlili əsasında müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının plan tapşırıqlarının iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması, onun düzgünlüyü, hər bir funksional bölmənin gördüyü işlərin qiymətləndirilməsini müəyyən etmək mümkün olur (məsələn, idman zalı, üzgüçülük hovuzu, trenajor zalları və s.) müqayisəli təhlil əsasında işdə olan nöqsanları müəyyənləşdirmək, müsbət çalarları üzə çıxarmaq, müsbət və mənfi meyilləri aydınlaşdırmaq imkanı yaranır.

Yekun nəzarətin dövrünlüyü, yəni hansı vaxtdan bir keçirilməsi, həm idman təşkilatlarının özü tərəfindən, həm də nəzarəti həyata keçirən qurumların təqdim etdiyi informasiyalar nəzərə alınaraq, onların rəyi əsasında müəyyən olunur (vergi müfəttişliyi, statistika xidməti, əmək və sosial müdafiə xidməti və s.). Bu və ya digər aralıq vaxt ərzində yekun məlumatlar idman təşkilatının menecerinə plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsindəki

sutka, həftə və ay ərzində müxtəlif mövsümü kənarlaşmalar nəzərə alınmaqla mənfə və müsbət meylləri təyin etməyə imkan yaradır. Ümumiyyətlə əksər sahələrdə, o cümlədən bədən tərbiyəsi və idmanda da nəzarət bir çox insanlar üçün yoxlanma sözü, izlənilmə, məhdudlaşdırılma, məcburetə kimi bir sıra mənfə mənalarda başa düşülür. Əslində isə nəzarət müvəffəqiyyətli bir şəkildə reallaşdırıldıqda, fərdlərin və qrupların bütövlükdə idman təşkilatlarının qısa və uzunmüddətli məqsədlərini həyata keçirməkdə köməkçi olmaqdır. Eyni zamanda müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatının siyasət və qaydalarına riayət edilməsini təmin etməklə onların davamlılığını və dayanıqlılığını artırmaqdan ibarətdir.

3.5.1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nəzarəti təşkil

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nəzarət və yoxlamanın təşkilini həyata keçirən zaman aşağıdakı əsas prinsiplərə əməl olunması olduqca vacibdir. Bu prinsiplərə əsasən aşağıdakılar aiddir: obyektivlik, sistemlilik aşkarlıq və səmərəlilik (şəkil 3.4).



Şəkil 3.4. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında nəzarətin prinsipləri

İndi isə hər bir prinsipin məzmununu və mahiyyətini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Obyektivlik – bu prinsipin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, nəzarət qərəzsiz həyata keçirilməli, hansısa bir şəxsin və qrupun maraqlarına xidmət etməməli, müalicə - bədən tərbiyəsi və idman-sağlamlıq təşkilatlarının real vəziyyətini əks etdirməli, alınan faktiki məlumatlar saxtalaşdırılmamalı, arzu olunanları real həqiqət kimi göstərməməlidir. Yəni, nəzarət tərəfsiz və obyektiv yoxlama sistemi kimi fərdi səhvləri üzə çıxarmağa, idarəedicilərin gələcəkdə səhv etməməsini tövsiyə etməyə imkan verir. Obyektivlik prinsipinin vacibliyi ona görə zərurətdir ki, idman təşkilatlarının menecerləri, yoxlamanın nəticələri haqqında yalnız operativ informasiya deyil, həm də dolğun əsaslandırılmış informasiya əldə etməlidir.

Sistemlilik-prinsipindən istifadə edən zaman bədən tərbiyəsi–idman təşkilatının meneceri verilən vaxt inforva-lında lazımi informasiyanı əldə edir ki, bu da plan tapşırıqlarından kənarlaşmaları vaxtında aşkar etməyə və ona adekvat reaksiya verməyə imkan yaradır. Ona görə ki, nəzarət-ölçü qiymətləndirilmələrinin əldə olunmasındakı uzunmüddətli fasilələr idman təşkilatlarında olan çatışmamazlıqların aradan qaldırılmasında müəyyən çətinliklərə gətirib çıxarır. Ümumiyyətlə nəzarətin həyata keçirilməsində sistem yanaşma zəruridir. Yəni nəzarəti həyata keçirən subyektlər idman təşkilatlarındakı bütün prosesləri bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə və dinamik inkişafda təhlil etməyi bacarmalıdırlar.

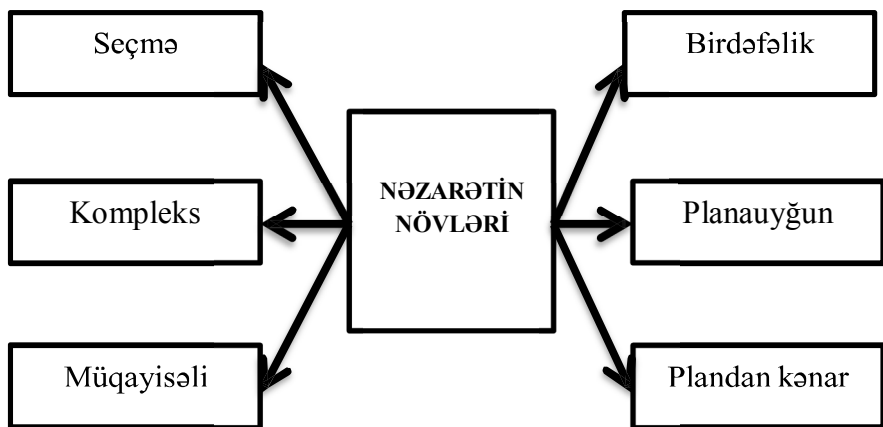
Səmərəlilik- aydındır ki, nəzarətin son məqsədi ancaq lazımi informasiyaları toplayıb, faktları aydınlaşdırmaq deyil, ilk növbədə bədən tərbiyəsi idman təşkilatının qarşısında duran məqsədə çatmasında qarşısına çıxan kənarlaşmaları və çatışmamazlıqları aradan qaldırmağın yollarını axtarıb tapmaqdan ibarətdir. İdman təşkilatlarında nəzarətin aparılması nəticəsində alınan məlumatlar təşkilatın yoxlama aparılan sahəsindəki fəaliyyətindəki vəziyyətə cavabdeh olan işçilərin nəzərinə vaxtında çatdırılmasıdır. Ona görə ki, aşkar olunmuş problemlərin aradan qaldırılması üçün qərar

qəbul olunmasında bu informasiyalar əsas şərtidir. Ümumiyyətlə səmərəlilik istemin keyfiyyət göstəricisi olub, çəkilən zəhmətin (xərclərin) müqabilində əldə olunan fayda, mənfəət ilə ölçülür.

Aşkarlıq – bu prinsipin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, müalicə -bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nəzarətin həyata keçirilməsi zamanı ilk növbədə bütün işçi heyətin qarşından gələn yoxlama prosedurları (görüləcək işlər ardıcılığı) haqqında məlumatlandırmaq, onun hansı müddətdə başa çatacağını bildirmək vacib şərtidir. Bundan əlavə təşkilatlarda yoxlamanın nəticələrini kollektivə çatdırmaq, həmçinin göstərilən çatışmamazlıqların aradan qaldırılması üçün proqram hazırlamaq bu prinsipə əsaslanır. Beləki, idman təşkilatlarında hər bir işçi öz səlahiyyətləri çərçivəsində bilməlidir ki, çatışmamazlığın əsas səbəbkarları kimlərdir, hansı bölmələrdir və onlar haqqında təşkilatın rəhbərliyi hansı cəza tədbirləri həyata keçirməlidir. Aşkarlıq prinsipinin olması yoxlamaların nəticələrinin hərtərəfli təhlil olunaraq mənfəət meyilləri müəyyən etməyə, idman təşkilatlarında istifadə olunmamış ehtiyatların üzə çıxarılmasına, onun potensialının qiymətləndirilməsinə qabaqcıl təcrübənin ümumiləşdirilməsinə zəmin yaradan əsas amildir.

Mütəhərriklik (çeviklik)- məlumdur ki, xarici mühitin müxtəlif növ amillərinin təsiri, bədən tərbiyəsi idman təşkilatlarının planlaşdırdığı göstəricilərdən kənarlaşmasına gətirib çıxarır. Bu işə menecerdən xarici təsirlərə vaxtında və adekvat reaksiya göstərməsini tələb edir. Qloballaşma, risklərin çoxalması, sosial-iqtisadi vəziyyətin dəyişməsi, nəzarət funksiyasını da yerinə yetirilməsində müəyyən dəyişikliklərə səbəb olur. Ona görə də nəzarət sistemində baş verən dəyişikliklərə çevik reaksiya verməli, reallığa vaxtında transformasiya etməklə strateji və plan sənədlərinin korreksiyasını həyata keçirməlidir.

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının kənar müəssisələr (qurumlar) tərəfindən yoxlanılması həmçinin həyata keçirilməsi həm briqada üsulu ilə, həm də bir-iki adamın iştirakı ilə mümkündür.



Şəkil 3.5. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında nəzarətin növləri.

Praktikada bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarında qarşıya qoyulan məqsəddən və məzmunundan asılı olaraq ən geniş yayılmış nəzarət növlərinin sxemi 3.5-ci şəkildə göstərilirdiyi kimidir.

Bu yoxlama növlərinə aşağıdakılar aiddir:

- kompleks yoxlama (bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyətinin bütün sahələrini –idman, məşq, kədr, maliyyə və s. əhatə edir);

- seçmə yoxlama (müalicə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatının müəyyən bir sahəsi (məsələn maliyyə-uçot) yoxlamaya cəlb olunur);

- plana uyğun nəzarət (yəni qabaqcadan hazırlanmış plana uyğun, vaxtı təsdiqlənmiş yoxlama);

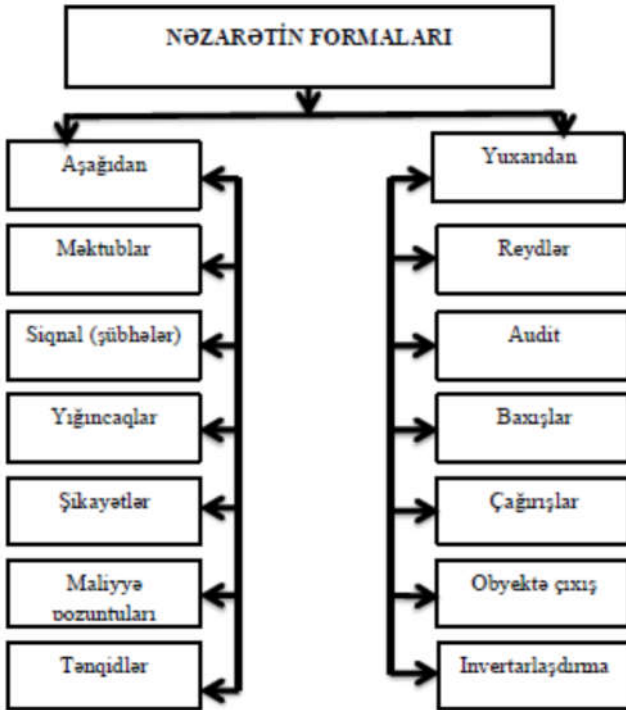
- müqayisəli yoxlama (bu növ yoxlamada cari illik yoxlama nəticələri, əvvəlki illərin nəticələri ilə müqayisəli təhlil olunur);

- plandankənar yaxud qəfil yoxlama (bu zaman idman təşkilatları xəbərdar edilmədən yoxlama həyata keçirilir).

Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında yoxlamaların aparılması üçün səbəblər müxtəlif ola bilər. Bu səbəblər idman təşkilatlarının xüsusiyyətlərindən, fəaliyyətlərindəki narazılıqlardan, maliyyə vergi münasibətlərindən və sair

amillərdən yarana bilər. Yoxlamalar üçün müraciət həm aşağıdakı yəni idman təşkilatının özünün müraciəti əsasında həm də yuxarı instansiya dövlət qurumlarının təşəbbüsü ilə keçirilə bilər.

Bədən tərbiyəsi idman təşkilatlarında yoxlamaların əsas formalarını 3.6-cı şəkildə kimi qruplaşdırmaq olar.



Şəkil 3.6. Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarında nəzarətin formaları

Şəkildə görüldüyü kimi əsasən nəzarətin iki forması mövcuddur:

1) müalicə bədən tərbiyəsi və ya idman təşkilatlarının öz təşəbbüsü ilə təşkilatın fəaliyyətindəki nöqsanları ayırd etmək. Bu

aşağıdan nəzarət formasıdır. Təşkilatın daxili problemindən irəli gələn bir nəzarət formasıdır.

2) yuxarıdan nəzarət forması. Bu nəzarət formasında səlahiyyətli dövlət qurumlarının, təcəlliyində olduğu yuxarı təşkilatların və s. orqanların həyata keçirdiyi nəzarət formasıdır.

Bədən tərbiyəsi idman təşkilatlarında nəzarətin həyata keçirilməsi texnologiyasını ayrıca olaraq təhlil edək. Müalicə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nəzarət yoxlama və təftiş etmə (audit) işinin təşkili bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- idman təşkilatının rəhbərliyindən hansı sahələrin yoxlanılması və hansı müddətə yoxlanılması göstərilməklə tapşırıqların alınması;
- idman təşkilatında mövcud sənədlər əsasında nəzarət olunacaq obyektə tanış olmaq;
- yerli rəhbər təşkilatlara yoxlamanın vəzifələri (tapşırıqları) haqqında məlumat vermək (bu mərhələdə yalnız dövlət mülkiyyətində olan bədən tərbiyəsi –idman təşkilatları üçün zəruridir);
- yoxlama planının və suallarının tərtib edilməsi, yoxlamanın bütün iştirakçılarını və idman təşkilatlarının rəhbərliyinin həmin məsələlərlə tanış edilməsi;
- nəzarətin həyata keçirilməsi;
- yoxlamayı həyata keçirən üzvlərdən nəzarətin rəhbərinə lazımi arayışların, aktların və s. verilməsi;
- yoxlama materiallarının təhlili və ümumiləşdirilməsi;
- idman təşkilatlarının rəhbərlərinin yoxlamaların əsas nəticələri ilə tanış edilməsi, görülən işlərdən çıxarılan nəticələr vermək;
- idman təşkilatlarında yoxlamanın nəticələrinə görə yekun çıxış sənədlərinin, arayışların və idarəetmə qərarların layihəsinin hazırlanması.

Yoxlamaya aid bütün sənədlər qısa və aydın yazılmalı, təşkilatdakı durumun həm müsbət və həm də mənfi cəhətləri obyektiv olaraq göstərilməlidir. Nəzarətə aid faktiki materiallar, bu

sənədlərlə tanış olan yoxlamanın aparıldığı sahələrdəki işlərin vəziyyəti haqqında tam təsfilatı ilə aydınlıq yaratmalıdır.

Müasir dövrdə xüsusən də bazar iqtisadiyyatı şəraitində müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatların fəaliyyətində görülən bütün işlərin uçotunun aparılması və statistik hesabatların aparılması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bununla əlaqədar olaraq respublikada fəaliyyət göstərən bütün növ idman təşkilatlarında vahid uçot sistem və statistik hesabatların tərtibi həyata keçirilir.

Uçot dedikdə - Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində yerinə yetirilən bütün işlərin kəmiyyət ifadəsində, müəyyən vaxt dövründə faktiki olaraq qeyd olunması (registrasiya) sistemi başa düşülür. İqtisadi ədəbiyyatlarda uçotun iki forması vardır: 1) operativ uçot; 2) mühasibat uçotu.

Statistik hesabatlar, müalicə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında mövcud maddi-texniki baza, maliyyə vəsaitləri, işçilərin sayı və s. haqqında kəmiyyət ifadəsində təsəvvür formalaşdırmağa xidmət edir. Yəni statistik sənədlərdəki rəqəmlərə əsasən bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının mövcud durumu haqqında fikir söyləmək mümkün olur. Ona görə də idman təşkilatlarının vəziyyəti haqqında tam məlumat əldə etmək üçün, uçot və statistika sənədlərinin dəqiq və vaxtında aparılması əsas şərtidir. Uçot özündə aşağıdakıları əks etdirməlidir:

- tam olmalı (tamlıq);
- dəqiqlik;
- faktlara əsaslanmalı (dolğun olmalı);
- görülən işlərin faktiki vəziyyətini özündə əks etdirməlidir.

Hal-hazırda Respublikamızda bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında bir-birilə möhkəm qarşılıqlı əlaqədə olan milli hesablar sisteminə aid beş növ sərbəst uçot növlərindən istifadə olunur: Bunlar aşağıdakılardır: 1) qabaq-cadan tərtib olunan təqribi (müvəqqəti) uçot; 2) cari uçot; 3) yekun uçot; 4) operativ uçot; 5) idman nailiyyətlərinin uçotu. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində uçot, təsərrüfatın digər sahələrində aparılan uçot formaları ilə

eynidir, ancaq idman nailiyyətlərinin uçotu müəyyən qədər fərqlidir.

Dövlət statistikasına hesabatları sistemində hər növbəti ilin bir yanvarına, idman təşkilatlarının bütün növləri üzrə əvvəlki illərin yekununa dair uçot və statistika sənədləri hazırlanıb hesabat verilir. Təhsil müəssisələrində fəaliyyət göstərən idman təşkilatlarında bu forma (BT№1) əsasən aşağıdakı göstəriciləri əks etdirir:

- kadrlar;
- müalicə-bədən tərbiyəsi işləri;
- idman qurğuları;
- bədən tərbiyəsi və idmanın maliyyələşdirilməsi;
- idman növlərinin inkişafı;
- idman ustalığı.

Ancaq idman hazırlığı həyata keçirən təşkilatlarda (5№li forma) bu bölmələr bir qədər fərqlidir. Bu bölmələrə aşağıdakılar daxildir:

- təşkilatların sayı;
- idman hazırlığı proqramı ilə məşğul olanların sayı;
- idman dərəcələri, idman adları, Respublika yığma komandasına namizədlərin sayı;
- ümumrespublika idman tədbirləri;
- beynəlxalq idman yarışları;
- inzibati işçilər və mütəxəssislər;
- idman qurğuları;
- işçi heyəti haqqında məlumatlar və işçilərin əmək haqqı;
- idman təşkilatının maliyyə fəaliyyəti.
- Adaptiv bədən tərbiyəsinin uçot göstəriciləri 3№-li ABT sənədlərində əks etdirilir. Həmin göstəricilərə aiddir:
- müalicə bədən tərbiyəsi işləri;
- əlillərin məşğul olması üçün uyğunlaşdırılmış idman qurğuları;
- adaptiv bədən tərbiyəsi və idmanın maliyyələşdirilməsi;
- adaptiv bədən tərbiyəsinə aid idman növlərinin inkişafı;

- fiziki qüsurlu insanlar arasında idman ustalığı.

Bütün dünyada olduğu kimi Azərbaycanda da bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları tərəfindən, o cümlədən bütün sahələrdə fəaliyyət göstərən hüquqi və fiziki şəxslər tərəfindən maliyyə-uçot sənədlərinin gecikdirilməsi, şişirdilmiş və həqiqətə uyğun olmayan göstəricilərin sənəddə göstərilməsi, inzibati xətlər məcəlləsinin müəyyənləşdirdiyi qaydalara uyğun olaraq qanun pozuntuları hesab edilir və müvafiq formada cəzalandırılır. Azərbaycan Respublikasının “Dövlət Statistik hesabatlarının təqdim olunması qaydalarının pozulmasına görə məsuliyyət” qanununda bu şərtlərin hər biri öz əksini tapmışdır.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında uçot statistika hesabatlarının düzgün aparılması ən önəmli məsələdir. Ona görə ki bu göstəricilər təşkilatın real vəziyyətini rəqəmlərlə əks etdirir və idarəetmənin operativliyini, səmərəliliyini müəyyənləşdirərkən menecer bu göstəricilərə əsaslanır. Səhv, şişirdilmiş, dolğun olmayan mühasibat sənədi müalicəbədən tərbiyəsi və idman təşkilatının gələcək planlarının hazırlanması və məqsədlərinin müəyyənləşdirilmə-sində də qeyri-müəyyənliyin yaranmasına gətirib çıxarır. Ona görə bütün yuxarı dövlət orqanlarına və səlahiyyətli qurumlara təqdim olunan uçot və statistika sənədləri dəqiq, real vəziyyəti əks etdirən, dolğun olmalı və müəyyən olunmuş vaxt ərzində lazımı qurumlara təhvil verilməlidir.

Yoxlama suallar.

1. Hansı idarəetmə funksiyaları ümumi, hansı funksiyaları isə xüsusiyyətlərdir? Onların mahiyyətini açıqlayın.
2. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində menecmentin funksiyası kimi-planlaşdırmanın mahiyyəti nədən ibarətdir?
3. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində planlaşdırmanın prinsiplərini sayın. Onların mənasını açıqlayın.
4. Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində planlaşdırmanın hansı formaları və növləri mövcuddur?
5. 123
6. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının biznes-planının struktrunu və məzmununu açıqlayın.
7. İdman klublarının işçi planlarının quruluşunu və məzmununu açıqlayın.
8. Kütləvi bədən tərbiyəsi sağlamlıq tədbirləri və idman yarışlarının təqvim planının məzmununu və strukturu-nu şərh edin.
9. Menecmentin funksiyası kimi təşkilatın mahiyyətini açıqlayın.
10. “Deleqirovanior” (Təşkilatların iş bölgüsü), səlahiyyətlər və məsuliyyətlər anlayışlarının mahiyyəti nədən ibarətdir?
11. Bədən tərbiyəsi təşkilatlarının daxilində və ondan kənarında işçilərin səlahiyyət limiti nə ilə müəyyən olunur?
12. İdman təşkilatlarının təşkilati quruluşunun (strukturunun) tərfini verin.
13. Menecmentin əsas funksiyası kimi nəzarətin mahiyyətini açıqlayın.
14. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nəzarətin növlərini sayın.
15. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində yoxlamaların prinsiplərini açıqlayın.
16. “Motivləşdirmə” anlayışının mahiyyətini açıqlayın.

17. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında əməyin motivləşdirilməsinin hansı növlərini bilirsiniz?
18. Hansı motivləşdirmə nəzəriyyələrini bilirsiniz? Onları sadalayın.

FƏSİL 4.

İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBUL OLUNMASI

4.1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının növləri

İdman sağlamlıq və ya müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatlarında, idman hərəkətinin idarə edilməsində qarşıya qoyulan məqsədlərin müyyənləşdirilməsi və irəli sürülən tapşırıqlar müəyyən mənada idarəetmə qərarlarında təcəssüm olunur. İdarəetmə qərarları – idman təşkilatlarının qarşısında qoyulmuş problemlərin həllini həyata keçirən idarəetmə fəaliyyətinin əsas funksiyasıdır.

Mədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmə qərarları ölkədə bu sahənin inkişafı üzrə dövlət proqramına əsaslanaraq, dövlət siyasətinin həyata keçirilməsinə xidmət edir. İdarəetmə qərarları hazırlamaq və qəbul etmək, idman təşkilatlarında qarşıya qoyulan məqsədlərin müyyənləşdirilməsi, bu məqsədə nail olmağın yolları, vasitələri və imkanlar arasında seçim etməklə həyata keçirilən zehni, fiziki və hissi əməyin cəmindən ibarətdir. Bu prosesdə menecerlər mümkün olduğu qədər idman təşkilatları haqqında informasiyaya malik olmalı, məqsədə çatmağın vasitə və imkanlarının nə dərəcədə olduğunu yaxşı bilməli və variantlar hazırlayarkən onlardan ən optimalını seçməlidirlər. Alternativ variantlar arasında seçilmiş bu idarəetmə qərarı, idman təşkilatlarının müasir vəziyyəti, menecerlərin şəxsi bacarığı və təcrübəsi baxımından ən yaxşısı və reallığa uyğun olanıdır. Ümumiyyətlə idarəetmə qərarları proqram, direktiv, plan, normativlər, sərəncamlar, layihələr və sair formada verilə bilər. Qərarların hazırlanması və qəbul olunması prosesində idman təşkilatlarının quruluşundan asılı olaraq hər bir bölmənin, konkret şəxsin hüquq və vəzifəsi müyyənləşdirilməli, reallıq nəzərə alınmalı, xarici və daxili amillərin idman təşkilatının işinə təsiri nəzərə alınmalıdır.

Ölkədəki sosial-iqtisadi şəraitdən, idman təşkilatlarının xüsusiyyətlərindən və iqtisadi potensialından asılı olaraq qərarlar

müəyyənlik, qeyri-müəyyənlik və risklər nəzərə alınmaqla qəbul oluna bilər. Qərar – konkret qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağa yönəldilmiş fəaliyyət proqramıdır. Bütün sahələrdə olduğu kimi bədən tərbiyəsi və idman sahəsində də menecmentlik fəaliyyətinin əsas məqsədi idarəetmə prosesinin səmərəliliyinin təmin olunmasında müxtəlif səviyyəli idarəetmə qərarlarının qəbulunda səla-hiyyətləri rəasional bölgüsünü həyata keçirməkdir. İdman sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının qəbulunda mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə mövcuddur. Mərkəzləşmə dedikdə qərarların qəbulunda səlahiyyətlərin yuxarı səviyyədə “bir əldə” cəmləşdirilməsi başa düşülür. Qeyri-mərkəzləşmədə - hüquq və məsuliyyətin aşağı idarəetmə səviyyəsində olmasıdır [4].

Qərarlar yaranmış problemlərlə əlaqədar toplanmış emal edilmiş, dolğun informasiyalar əsasında xarici mühitin təsir riskləri nəzərə alınmaqla çevik qəbul edilməlidir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında qərar qəbulu zamanı əsasən aşağıdakı problemlər mövcuddur:

- iqtisadi problemlər (mənfəətin artırılması, xidmət bazarını əldə saxlamaq);

- təşkilati məsələlər (təşkilatın inkişafı, idarəetmə quruluşunun təkmilləşdirilməsi);

- təsərrüfat problemləri (işçi sahələrin genişləndirilməsi, idman avadanlıqları və ləvazimatları ilə təminatın yaxşılaşdırılması, yeni sağlamlıq texnologiyalarının tətbiqi);

- kadr məsələləri (yeni işçilərin seçilməsi, işçi heyətin ixtisaslarının artırılması və s.).

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmə qərarları aşağıdakı xüsusiyyətlərinə görə bir-birindən fərqlənirlər:

a) idarəetmə subyektlərinə görə (vahid, kollegial və kollektiv);

b) idarəetmə obyektinə görə, yəni qərarların kimdən ötrü nəzərdə tutulmasına görə (bütün idman təşkilatı üçün, funksional bölmələr üçün, ayrı-ayrı işçilər üçün);

c) təsir etmə vaxtına görə (uzunmüddətli nəzərdə tutulan 5 illik, 4 illik və s. müddətdən, ortamüddətli 5 ilə qədər, qısamüddətli -1 ilə qədər, qısamüddətli, birdəfəlik qərarlar);

d) həll olunacaq məsələnin xarakterinə görə, yəni sosial əhəmiyyətinə görə, iqtisadi əhəmiyyətinə görə (mənfəəti artırmaq, sahibkarlığı inkişaf etdirmək);

e) qərarla nəzərdə tutulan göstərişlərin və tövsiyələrin həcminə və istiqamətlərinə görə, məsələn, bəzi qərarlar ancaq ümumi istiqamətlərini göstərir, bəziləri daha konkretdir, daha dəqiq göstərilir;

h) məsuliyyətli şəxslər tərəfindən qərarların yerinə yetirilməsinin vaciblik dərəcəsinə görə. Həmin qərarlar mütləq, vacibdir və hüquqi əhəmiyyət daşıyır, direktivlər və ya əmrlər yaxud tövsiyə- məsləhət formalı, arzu formalı qərarlar;

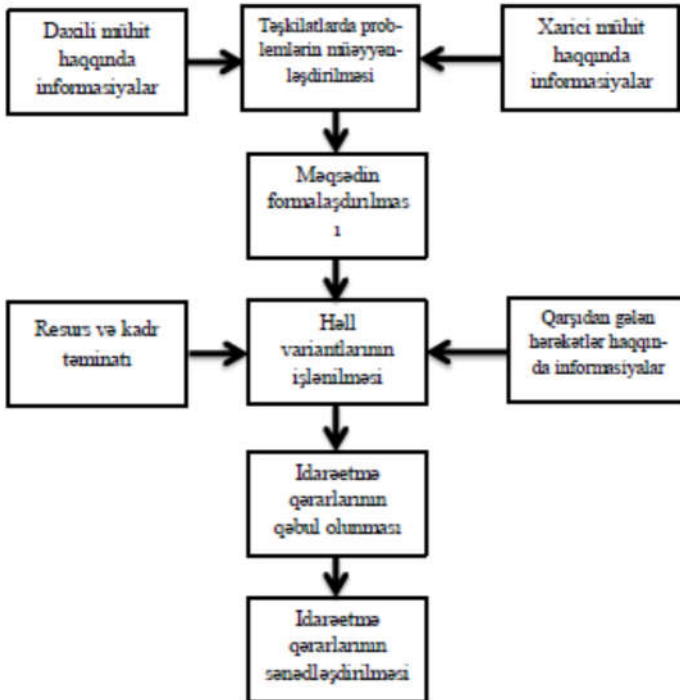
l) qeydə alınma üsullarına görə (fiskasiya, sənəd formalı idarəetmə qərarı: kağız üzərində və ya elektron daşıyıcıda göstərilmiş), qeyri-sənəd formalı (şifahi, çağırış) idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının işlənilməsi və qəbul olunması idarəetmə dövrünün ilkin mərhələsində həyata keçirilir. Ona görə də onların əhəmiyyəti olduqca vacibdir. Qarşıya qoyulan məqsədə nali olmağın və idarəetmənin səmərəliliyinin həyata keçirilməsi qərarların keyfiyyətindən və vaxtında hazırlanmasından çox asılıdır.

4.2.Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul olunması

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində fəaliyyət göstərən idman təşkilatlarında qərar qəbulu mürəkkəb bir prosesdir. Yəni təşkilatların öz qarşılıqlarına qoyduqları məqsədlərə çatması üçün müəyyən bir başlanğıc nöqtəsindən mərhələlərlə hərəkət edilən və bunu həyata keçirən müxtəlif fəaliyyətlər və düşüncələr nəticəsində bir seçimin ortaya qoyulduğu kompleks işlərin cəmidir. (Şəkil 4.1).

Ümumi şəkildə idman sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının hazırlanıb, qəbul olunmasını 5 mərhələdə birləşdirmək olar:

Birinci mərhələdə təşkilatın problemləli vəziyyəti aşkarlanır, problemin mahiyyəti hərtərəfli araşdırılır, həm cari həm də perspektiv problemlərin həlli yolları öyrənilir. Problemlər keçmiş dövrlərin yekunlarını təhlil edən zaman ortaya çıxır və ya yuxarı təşkilatların qarşıya qoyduğu məsələlər zamanı yarana bilər. Bu mərhələdə rəhbərlik, kollektivdə yaranan problemin nə dərəcədə ciddi olduğunu müəyyən etməli və buna uyğun da idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasını tələb etməlidir.



Şəkil 4.1. İdman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul olunması sxemi.

İkinci mərhələ - bu mərhələdə idarəetmə qərarlarının cari və perspektiv məqsədləri müəyyən edilir. Sonra nəticəni qiymətləndirmək üçün meyarlar işlənir, məqsədlərin ierarxiyası işlənilib hazırlanır. İdarəetmə qərarlarında məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ən əsas məsələdir. Bu prosesdə menecer üçün dərin biliklərin, xüsusi keyfiyyətlərin, bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarının rəhbərlərinə xas olan xırdalıqların, geniş təfəkkürün, məntiqin və ümumiləşdirici biliklərin (sintezin) olması çox önəmlidir.

İdman xidmətləri və müalicə bədən tərbiyəsi xidməti göstərən təşkilatlarda məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi real imkanlara əsaslanaraq, iqtisadi amillərə, idman-pedoqoji məqsədyönlülük, cəmiyyət üçün nəticələrin sosial əhəmiyyəti və kollektiv üçün faydası nəzərə alınmaqla həyata keçirilir.

Qeyd etdiyimiz kimi, idarəetmə qərarlarının məqsədinin işlənilib hazırlanması çoxtərəfli bir prosesdir. Bu mərhələdə ən vacib olanı ondan ibarətdir ki, prosesdə iştirak edən ixtisaslı kadrlar düzgün seçilsin, rəhbərlik tapşırıqları dəqiq qoysun, məhdudlaşdırılma çərçivəsi bölmələr arasında dəqiq müəyyənləşdirilsin. İdman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının məqsədi müəyyənləşdirilərkən bu prosesdə təşkilatın, kollektivin müxtəlif ixtisaslı, əksər üzvlərinin iştirakı daha məqsədəuyğundur (məsələn, məşqçilər, metodistlər, tibb işçiləri, idman-sağlamlıq xidmətinin istehlakçıları və sair).

İdman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsində sosial-psixoloji və sosial-iqtisadi araşdırmaların olması vacib şərtidir. Sosial faktorların (amillərin) nəzərə alınması yalnız idarəetməyə bütün kollektivin iştirakı deyil, həm də onların qərar qəbulunda məsuliyyətli olmalarını artırır ki, bu da qərarın icrası üçün motivasiyanı artırır.

İdman təşkilatlarının mütəxəssislərinin ekspert rəyini diqqətlə öyrəndikdən sonra təşkilatın rəhbəri məqsədlərin bu rəy digər variantını qəbul edir. Bu zaman həm də məqsədə nail olmağın nəticələrin qiymətləndirilməsi meyarları və

məhdudiyətləri hökmən nəzərə alınmalıdır (təşkilati, kadr, maliyyə, maddi resurslar və s.).

Üçüncü mərhələdə idman təşkilatlarında öyrənilən problem haqqında, qarşıya qoyulan suallara aidiyyəti olan müxtəlif növ informasiyaların yığılması, işlənməsi, kommunikasiya əlaqələndirilməsi və ümumiləşdirilməsi həyata keçirilir. Bu mərhələdə həmçinin menecer üçün hüquqi bazanın, normativ sənədlərin, baxılan məsələlər üzrə digər hüquqi, iqtisadi və sosial biliklərin olması vacib şərtədir. Onuda qeyd etmək lazımdır ki, bu prosesdə məqsədlərin düzgün müəyyənləşdirilməsi üçün ilkin informasiyanın dəqiqliyi, dolğunluğu, alınma mənbələri nəzərə alınmaqla ümumi bolluğa da əsas şərtlərdən biridir.

Dördüncü mərhələdə idarəetmə qərarlarının müxtəlif variantları işlənilib hazırlanır və onların içərisindən ən yaxşı olanı, optimal variantı seçilib müəyyənləşdirilir. Müasir sosial-iqtisadi şəraitdə optimal variantın seçilməsi idman təşkilatlarının rəhbərliyi üçün ən çətin və məsuliyyətli bir işdir. Qərar qəbulu prosesinin bu mərhələsində seçimin “nəyə görə”, “hansı meyarlar nəzərə alınaraq” ediləcəyi təyin olunmalı, sistemə təsir edən daxili və xarici təsirlərin for-malaşdırılması və bütün amillərin müqayisəli təhlili aparılaraq qərarlar qəbul olunmalıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin dinamik dəyişildiyi bir şəraitdə bu cür qərarların qəbul olunması mərhələsində müxtəlif müasir üsullardan istifadə olunur. Bu mərhələdə bütün növ ixtisasçıların: idmançıların, iqtisadçıların, məşqçilərin, kadrların və s. ekspert rəyləri nəzərə alınmaqla Delfi metodunun tətbiq edilməsi zəruridir (“Beyin hücumu”). Aydındır ki, idman təşkilatı nə qədər böyük işçilərin sayı çox olarsa bu prosesin həyata keçirilməsi də çətin olur.

Beşinci mərhələdə - bu mərhələdə idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi prosesi tamamlanır. Rəhbərlik baxılan variantları müqayisə edərək, birini seçir və öz sön qərarını qəbul edir. Əgər bu qərarın yüksək inzibati qurumlarla, iqtisadiyyata dair orqanlarla və ya digər idman təşkilatları ilə razılaşdırmanı tələb edərsə və ya buna zərurət yaranırsa bunu

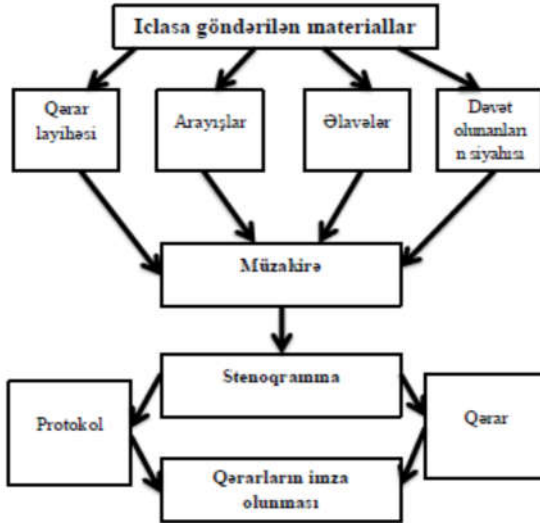
rəhbərlik özü tək həyata keçirir. Bununlada idman təşkilatının rəhbərliyi qəbul olunan idarəetmə qərarına görə tam olaraq məsuliyyəti öz üzərinə götürür. Adətən idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının qəbulu kollegial formada olur (məsələn, pedoqoji şuranın qərarı, idman komitəsinin kollegiyası, idman klubunun rəyasət heyəti və s.).

Yekun protokol sənədlərinin bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında hazırlanması və qəbulu prosedurası (ardıcılığı) 4.2-ci şəkildə göstərilmişdir.

Qəbul olunmuş qərarların sənədləşdirilməsi uyğun sərəncamverici sənəd formasında, yəni əmr, qərarlar, sərəncamlar və göstərişlər formasında olmalıdır.

Bütün sahələrdə olduğu kimi, idman-sağlamlıq və müalicə-bədən tərbiyəsi təşkilatlarında da idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı aşağıdakı amilləri nəzərə almaq vacibdir:

- qərarlar bütün işçilərin, idman kollektivinin bütün heyətinin iradəsini ifadə etməlidir;



Şəkil 4.2. Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarında yekun (protokol) sənədlərin hazırlanması və qəbul olunması modeli

- idman təşkilatlarında idarəetmə qərarları ünvanlı xarakter daşmalıdır;

- aşağı səviyyə bölmələrinin qərarları yuxarı orqanların idarəetmə qərarlarına uyğun olmalıdır;

- qərarlar qəbul olunarkən sosial-ədalət prinsipləri nəzərə alınmalıdır;

- qərarlar dövlətin siyasətinə uyğun olmalıdır;

- idarəetmə qərarları elmi xarakter daşmalıdır və dərin analiz olunmalıdır;

- hər bir idarəetmə qərarlarının qəbulu zamanı informasiyaların düzgünlüyü və statistik məlumatların dəqiqliyi nəzərə alınmalıdır;

- yekun qərarlar konkret olmalı və işləmə mexanizmi aydın olmalıdır;

- idman təşkilatlarında qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının dili, üslubu sadə, aydın və yığcam olmalıdır;

- qəbul olunan qərarlar optimal, stimullaşdırıcı və çevik olmalıdır.

Ümumiyyətlə müasir dövrdə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının qəbulunda əsasən iki model tətbiq olunur. Bunlar klassik və idarəedici qərar modelləridir.

Yoxlama sualları.

1. Menecmentin funksiyası kimi idarəetmə qərarlarının mahiyyətini açıqlayın.
2. İdarəetmə qərarlarını təsnifləşdirin.
3. İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasının və qəbul edilməsinin hansı əsas mərhələləri mövcuddur.
4. İdarəetmə qərarlarının sənədləşdirilməsinə aid misallar göstərin.

FƏSİL 5.

MENECMENTİN METODOLOJİ ƏSASLARI

5.1.Menecmentin metodları

İdarəetmə obyektlərinin və subyektlərinin qarşılıqlı fəaliyyəti nöqtəyi-nəzərindən menecmentin metodları dedikdə onlar arasında olan səmərəli və optimal qarşılıqlı əlaqələr və ya idarəetmə qərarlarının qəbul olunması, təşkili və nəzarətin həyata keçirilməsi üçün əməliyyatlar və prosedur hazırlıqların cəmi başa düşülür. Başqa sözlə desək, təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatması üçün idarəetmə subyektinin idarə olunan obyektə yönəltdiyi optimal üsullar və qaydalardır. Menecmentin metodlarının tətbiqi təşkilatlarda işçilər arasında fəaliyyətin düzgün koordinasiyasına köməklik göstərir, bunun nəticəsində qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq asanlaşır.

İdarəetmə sistemlərində adətən iki qrup üsullardan is-tifadə olunur: reqlamentverici və stimullaşdırıcı. (şəkil 5.1)

Reqlamentləşdirici qrupa inzibati və təşkilati-bölüşdürücü üsullar aiddir.

Stimullaşdırma metodlarına əsasən aşağıdakılar aiddir:

- sosial-psixoloji;
- sosial-pedoqoji;
- iqtisadi.

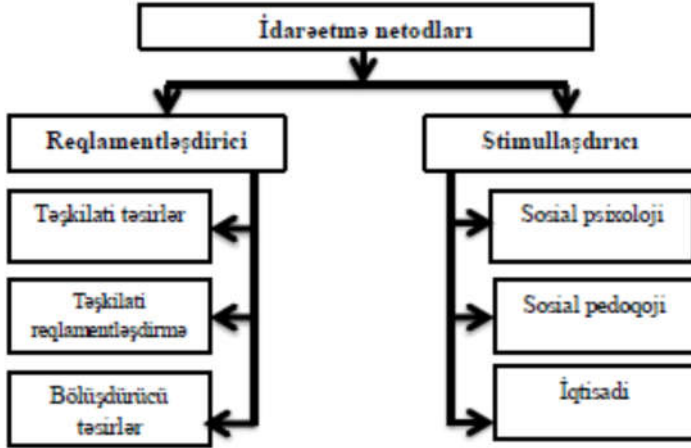
İnzibati (təşkilati-bölüşdürücü) idarəetmə metodları rəhbərliyin nüfuzu və tək hakimiyətlik əsasında həyata keçirilir.

İnzibati idarəetmə üsullarına əsasən aşağıdakılar aid edilir:

-idarə olunan obyektə təşkilati təsir (yeni təşkilati strukturu, idarəetmə orqanı yaratmaq onları yenidən təşkil etmək);

- təşkilati reqlamentverici –bu metodu çox zaman təşkilati layihələndirmə də adlandırırlar. Bunun əsas funksiyası müəyyən olunmuş qaydada bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının nizamnamələrinin və təlimatlarının işlənilməsi və təsdiq olunmasıdır. Buraya həmçinin, müxtəlif təlimatlar, vəzifəli şəxslər və s. aid edirir.

- bölüşdürücü təsirlər (əmərlər, sərəncamlar, yazılı və şifahi göstərişlər, daxili əmək bölgüsü və s.). Bu metodun əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə subyektinə olan təsirlərin: konkret icrası və yerinə yetirilməsi vaxtı sənədlərdə dəqiq göstərilir [35].



Şəkil 5.1. İdarəetmə metodlarının təsnifatı

Bu qrup idarəetmə metdolarında aşağı rəndə çalışan işçilərin, yuxarı rəhbərliyə tabeçilik prinsipi mütləq şərt ki-mi qəbul edilir. (Təşkilatlarda “üfüqi” idarəetmə)

Bu idarəetmə metdolarının köməyi ilə hər bir işçinin və rəhbərin, həmçinin idman təşkilatının istənilən struktur komponentinin vəzifələri, hüquqları, məsuliyyət dərəcəsi müəyyənləşdirilir və yerinə yetirilməsi təmin olunur.

Menecmentin stimullaşdırıcı metodlarına sosial-psixoloji, sosialpedoqoji və iqtisadi amillər aiddir. Bu tip metodlar təşkilatın işçi kollektivinə birbaşa yox, dolayısı ilə təsir etmə xarakterinə malikdir.

İstənilən bədən tərbiyəsi və idman təşkilatı tək-cə istehsal vahidi deyil, həm də təşkilatın qarşısında duran vəzifələri yerinə

yetirmək üçün məqsəd və tapşırıqları müəyyənləşdirən əmək kollektivləri müxtəlif ixtisaslı və xarakterli insanların birliyidir. Kollektivdə bütövlükdə hər bir kateqoriyası olan işçi (məşqçi, müəllim, idmançı, fəhlə, texniki işçivə s.) özünəməxsus psixologiya, yaradıcılıq qə-biliyyəti və xarakterə malikdir. Ona görə də menecer bütövlükdə kollektivin və hər bir fərdin şəxsi keyfiyyətlərini düzgün müəyyən etməlidir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatının səmərəli və da-yanıqlı fəaliyyət göstərməsi üçün menecer təşkilatda işçilər arasında olan sosial-psixologiyə dəqiq təhlil etməlidir. Bu zaman menecerin özünün şəxsi keyfiyyətlərindən və ümumi bilik səviyyəsindən çox şey asılıdır. Məsələn, menecer müxtəlif növ təsir mexanizmi həyata keçirə bilər: a) idman təşkilatının daxilində qarşılıqlı fəaliyyət fəaliyyət; “rəhbər-təlimatçı”, “təlimatçı-təlimatçı”; b) təşkilatın xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyəti istehlakçı ilə təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi; menecer – xidmətin istehsalçısı; təlimatçı-xidmətin, istehlakçısı.

Xidmət sahəsində istehlakçı dedikdə həmin idman xidmətindən istifadə edən şəxs başa düşülür. Bununla əlaqədar olaraq işçiyə stimullaşdırıcı üsulun təsirini həyata keçirmək üçün müxtəlif rıçaqlar olmalıdır. Cəmiyyətin inkişafı ilə əlaqədar olaraq stimullaşdırıcı metodun rolu da artır. Dünyada gedən qloballaşma prosesi və siyasi proseslərin təsirindən qorunmaq üçün stimullaşdırma metodu əvəzsizdir.

Menejmentdə sosial-psixoloji metodlara aşağıdakılar aiddir:

- əmək fəaliyyətinin motivasiyası;
- dəyər kəsb edən istqamətlərin formalaşdırılması;
- kollektivdəki əhəmətlərin saxlanması və inkişaf etdirilməsi;
- sosial- psixoloji mühitin optimallaşdırılması, işçilərin bilik və bacarıqlarını ortaya çıxarılması üçün münbit şəraitin yaradılması;
- kollektivdə formal olmayan liderlərlə əməkdaşlıq.

İdman təşkilatlarının rəhbərlərinin əsas fəaliyyətindən birində kollektivdə işçilərin tərbiyələndirilməsi təşkil edir.

Tərbiyəvi işlər bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının təşkilati təsərrüfat fəaliyyətinə uyğun və dinamik şəkildə aparılmalıdır. Menecer tərəfindən bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında sosial-pedoqoji metodlardan istifadə etmə kollektivin sosial səviyyəsinin inkişafına, əmək keyfiyyət şəraitinin yaxşılaşdırılmasına, əhval ruhiyyənin qalxmasına səbəb olur ki, bu da idman təşkilatında işçilərin qarşıya qoyulmuş məqsədə çatması üçün birgə fəaliyyət mexanizmini yaradır. İnnovasiyaların həyata keçirilməsinə şərait yaranır.

Menecer tərəfindən həyata keçirilən tərbiyələndirici metodlar tabeçiliyində olan işçilərdə müsbət və mənfi stimullaşdırma emosiyası yarada bilər. Ona görə də bu metodun tətbiqində menecerin şəxsi keyfiyyətləri və ensklopedik biliyi mühüm rol oynayır.

Müsbət stimullaşdırmaya –kollektivdə fəal olması, yeniliyə can atması, insanlarla ünsiyyət qurmağı bacarmağı və müsbət keyfiyyətlərə görə təltif etmələr. Tərifnamə, fəxri fərman və s. vermək ən çox hallarda isə maddi həvəsləndirmə. Onu da qeyd edək ki, müsbət stimullaşdırmada ən çox tətbiq edilən maddi həvəsləndirmədir.

Mənfi stimullaşdırmaya – cərimələr, tənbeh etmək, günahlandırmaq aiddir. Bu metod vasitəsilə işçinin, idmançının hər hansı neqativ hərəkətlərinə və zəif göstəricilərinə verilən qiymətdir. Bu metod tətbiq edilərkən mənəviyyat və əxlaq normaları gözlənilməlidir.

Sosial-pedoqoji metodlara aşağıdakılar aiddir:

- inandırma;
- mükafatlandırma və cəzalandırma;
- menecerin şəxsi nümunəsi.

Menecementdə iqtisadi metodlara bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyət xüsusiyyətinə və mülkiyyət formasına uyğun olaraq qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün zəruri olan maliyyə məsələlərini optimal həll etməkdir. Bu metoddan səmərəli istifadə etməklə menecer idman təşkilatlarının maddi bazasını yaxşılaşdırır, mövcud resurslardan qənaətçil istifadə

etməklə əmək haqqının artırılmasına, müxtəlif növ sosial ödəmələrin artırılmasına nail olur.

İdarəetmənin iqtisadi metodlarına aşağıdakılar aiddir:

-yeni texnika, inventar və avadanlıqların, informasiya texnologiyalarının alınması və tətbiqi;

-maliyyələşdirmə;

- kreditləşmə;

-qiymət əmələ gəlməsi mexanizmi;

- işçilərin əməyinin maddi həvəsləndirilməsi;

- müxtəlif növ təsərrüfat hesabı formalarının inkişafı, vergi, uçot, gömrük və s. uçotların dəqiqliyi.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə praktikasında inzibati, sosial-psixoloji, sosial-pedoloji və iqtisadi metodların tətbiqi o zaman səmərə verir ki, bu metodlar bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olsun, bir-birini tamamlasın, idman təşkilatında formalaşan konkret vəziyyətdən asılılıq nəzərə alınsın. Yəni bu metodlardan birinin ayrılıqda digərləri araşdırılmadan tətbiq edilməsi lazımi nəticəyə gətirmir.

5.2.Menecment problemlərinin elmi araşdırılması metodları

Menecment bazar iqtisadiyyatı şəraitində bir idarəetmə haqqında elm kimi daim inkişafdadır, bir yerdə durmur. Cəmiyyət inkişaf etdikcə müasir dünyada baş verən sosial, siyasi, iqtisadi inteqrasiyalar, bütövlükdə dünyanın qloballaşması idarəetmə nəzəriyyəsinin və məktəblərinin təkamülünə səbəb olur. Bu barədə kitabın birinci fəslində ətraflı məlumat verilmişdir.

Menecmentin müasir inkişaf mərhələsi öz həllini gözləyən bir sıra problemlərin həllini ortaya qoyur. Həmin problemlərə aşağıdakılar aiddir:

-Bədən tərbiyəsi və idman menecmentinin nəzəri-metodoloji problemləri;

- İdman təşkilatlarının fəaliyyətinə innovasiyaların təsiri;

- İdman təşkilatlarının daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə adekvat reaksiyası;

- İdman təşkilatlarının rəqabətə davamlılığının artırılması;
- İdman-müalicə təşkilatlarının, kommersiya fəaliyyəti göstərən idman qurğularının istehlakçılarının tələblərinin dinamikası;

- Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində informasiya texnologiyalarının fəal tətbiqi;

- sair başqa problemlər.

Menecerin fəaliyyəti ilə bağlı olan problemlərin öyrənilməsi də olduqca aktual problemdir. Bu problemlərə aşağıdakılar aiddir:

- Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində menecerlərin hazırlanması;

- təşkilata rəhbərlik etmə üsullarının təkmilləşdirilməsi;

- Menecerin təşkil etmə yaratmaq qabiliyyətinin artırılması;

- İdman təşkilatlarında, federasiyalarda və s. idman qurğularında rəhbərliyin şəxsi keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsi;

- Menecerdə informasiya mədəniyyətinin artırılması;

- sair problemlər (şəxsi keyfiyyət, bilik və s.)

Bu göstərilən problemlərin həll etmək üçün müxtəlif, bir-birindən fərqli elmi metdoldardan istifadə edilir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Anket müsahibəsi- yəni menecerin, rəhbər işçinin bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin xarakterinə görə anket yolu ilə keyfiyyətlərinin öyrənilməsi;

2. Müsahibə - regionun qanunverici və icraedici orqanlarının, bələdiyyələrin müsahibə yolu ilə bədən tərbiyəsi və idmanın inkişaf perspektivləri haqqında məlumat;

3. Kontent təhlil- kütləvi informasiya vsitələrinin, sosial şəbəkələrin, ayrı-ayrı nüfuzlu idmançıların bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları, fitnes xidmətlər və s. haqqında verdiyi məlumatlara görə.

4. Xidməti sənədlərin öyrənilməsi – idarəetmə fəaliyyətindəki işin səmərəliliyini qiymətləndirilmək üçün sənədlərə baxmaq.

5. Müşahidə - işçilərin bu və ya digər xidməti situasiyalara münasibətini, idmançı, məşqçi, köməkçi heyət və kateqoriyalı işçiləri nəzarətdə saxlamaq;

6. İş vaxtının xronometraji- rəhbərin, menecerin müxtəlif əmək şəraitinə uyğun iş vaxtının qeydiyyatını aparmaq.

7. Ekspert qiymətləndirilməsi metdoları – (anket sor-ğusu, Delfa metodu, biliyini yoxlamaq) menecerin səmərəli idarəetmə qərarı qəbul etməsi, strateji istiqamətlərin işlənilib hazırlanması məqsədilə aparılan test.

Yoxlama suallar

1. Metod anlayışı nədir?
2. İdarəetmə metodlarını sadalayın.
3. Adminstrativ idarəetmə metodunun mahiyyətini açıqlayın.
4. Menecmentin sosial-psixoloji metodunun xarakteristikasını açıqlayın.
5. Menecmentin sosial-pedoqoji metodunun mahiyyəti nədən ibarətdir?
6. İdarəetmənin iqtisadi metodlarına nələr daxildir?
7. Menecmentin aktual problemlərini göstərin. Hansı yollarla bu problemi həll etmək olar?

FƏSİL 6.

BƏDƏN TƏRBIYƏSİ VƏ İDMANIN İDARƏEDİLMƏSİNİN DÖVLƏT VƏ QEYRİ-DÖVLƏT QURUMLARI

6.1. Bədən tərbiyəsi idmanın idarə edilməsinin dövlət orqanları (qurumlar)

Kitabın əvvəlki bölmələrində müxtəlif növ bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında həyata keçirilən fiziki tərbiyə formaları və ona uyğun bədən tərbiyəsi və idman fəaliyyətinin xüsusiyyətləri nəzərdən keçirilmişdir. Bütün bu təşkilatlar müxtəlif növ fəaliyyət göstərsələr də müxtəlif münasibətlər sistemində olsa da Bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin tərkib hissəsi kimi Azərbaycan Respublikasının “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” qanununa uyğun fəaliyyət göstərir. “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanununu Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasından, bu qanundan və digər normativ hüquqi aktlardan və Azərbaycan Respublikasının imzaladığı beynəlxalq müqavilələrdən ibarətdir.

“Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Azərbaycan Respublikasının yeni qanunu 30 iyun 2009-cu ildə qəbul olunmuşdur. Bu qanunun əsas vəzifəsi Azərbaycan Respublikasının vətəndaşlarının bədən tərbiyəsi və idmanla məşğul olmaq hüququnu təmin etmək, bədən tərbiyəsi və idman sisteminin fəaliyyəti və fiziki inkişaf üçün hüquqi baza yaratmaq, fiziki və hüquqi şəxslərin bədən tərbiyəsi və idman sahəsindəki hüquqlarını, vəzifələrini və məsuliyyətini müəyyən etmək, bu sahədə yaranan münasibətləri tənzimləməkdən ibarətdir [5].

Dövlət idarəetmə orqanlarının fəaliyyətinə aid olan müddəalar “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanununun 8-ci maddəsində qeyd edilir. Bu maddəyə əsasən Azərbaycan Respublikasında bədən tərbiyəsi və idman subyektləri aşağıdakılardır:

1. Bədən Tərbiyəsi və idman siyasətini həyata keçirən dövlət orqanları və bələdiyyələr;

2. Mülkiyyət formalarından asılı olmayaraq fəaliyyət göstərən idman təşkilatları o cümlədən respublika idman federasiyaları, idman klubları, bədən tərbiyəsi və idman sahəsində fəaliyyət göstərən elm və təhsil müəssisələri;

3. Milli Olimpiya Komitəsi;

4. Paralimpiya Komitəsi;

5. Defflimpiya Komitəsi;

6. Xüsusi Olimpiya Komitəsi;

7. Hərbi-tətbiqi və xidməti-tətbiqi idman növlərinin inkişafını həyata keçirən dövlət orqanları;

8. Həmkarlar ittifaqlarının könüllü idman cəmiyyətləri və idman sağlamlıq mərkəzləri;

9. İdman arbitraji.

Hal-hazırda Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsinin dövlət qurumları aşağıdakılardır:

-Ali qanunvericilik orqanları. Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idmana rəhbərliyi həyata keçirən ali qanunvericilik orqanları Azərbaycan Respublikasının Milli Məclisi və Naxçıvan Muxtar Respublikasının Ali Məclisidir. Milli Məclis ölkədə bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafını tənzimləyən qanunvericilik aktlarını qəbul edir.

Naxçıvan Muxtar Respublikasının Ali Məclisi Naxçıvan Muxtar Respublikası ərazisində bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafını təmin edən və tənzimləyən “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanununa zidd olmayan spesifik qanunvericilik aktlarını qəbul edir. Hər iki ali orqan bədən tərbiyəsi və idmanın iqtisadi əsasını təşkil edən maliyyə təminatını illik büdcədə müstəqil maddə ilə qəbul edir.

-Dövlət icra hakimiyyəti orqanları- ölkənin ümumi idarə edilməsində iştirak edən dövlət orqanları. Onlar üç qrupa ayrılır: ümumi; sahə; xüsusi. Ümumi səlahiyyətli dövlət icra hakimiyyəti orqanlarına Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti, Yerli icra hakimiyyəti orqanları aid edilir. Yerli icra hakimiyyəti aparatının tərkibində müvafiq ərazi üzrə Bədən tərbiyəsi və idman hərəkətini təşkil edən, idman təşkilatlarının fəaliyyətini

əlaqələndirən və rəhbərliyi həyata keçirən gənclər və idman idarələri fəaliyyət göstərir.

Sahə səlahiyyətli orqanlara müxtəlif nazirliklər, komitələr, baş idarələr, dövlət şirkətləri və müəssisələr aiddir.

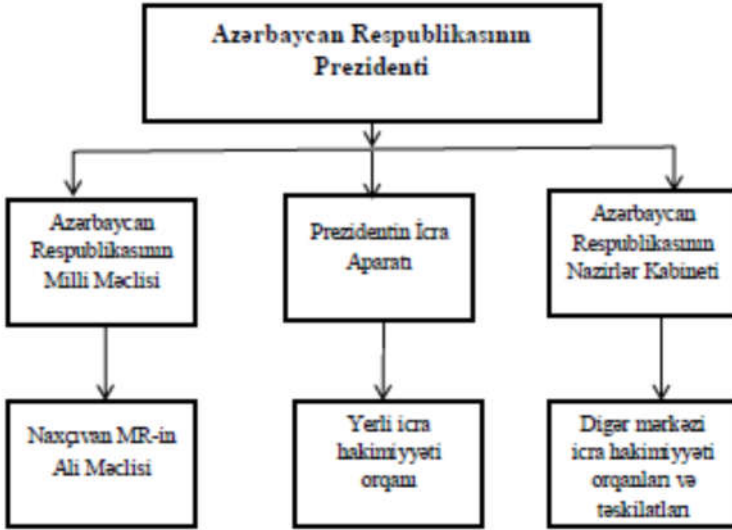
Xüsusi səlahiyyətli orqanlara bilavasitə ölkədə bədən tərbiyəsi və idmana rəhbərlik edən dövlət orqanı aiddir. Müasir dövrdə bu qurum Azərbaycan Respublikası Gənclər və İdman Nazirliyidir. Regionlarda isə “Şəhər, rayon Gənclər və İdman idarələridir”. Bundan əlavə ölkədə bədən tərbiyəsi və idmana rəhbərlik dövlət proqramlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət, bu sahədə direktiv qərarların, digər normativ sənədlərin və aktların hazırlanması işləri Ali dövlət hakimiyyəti orqanlarının aşağıdakı bölmələri tərəfindən həyata keçirilir:

- Prezidentin icra aparatında –humanist siyasət şöbəsi;
- Milli Məclisdə - sosial siyasət daimi komissiyası;
- Nazirlər Kabinetində - elm, mədəniyyət, təhsil və sosial problemlər şöbəsi.

Ümumi şəkildə, Respublikamızda dövlət idarəetməsində iştirak edən subyektlərin struktur və modelin aşağıdakı kimi vermək olar.(Şəkil 6.1)

Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idman sektorunun formalaşması keçmiş SSR-nin qanunlarına uyğun olaraq XX əsrin 30-cu illərindən sonra formalaşmağa başlamışdır. İdarəetmənin prinsipləri və metodları həmin dövrün sosial-iqtisadi və siyasi quruluşuna müvafiq olaraq mərkəzləşdi-rilmiş şəkildə müəyyənləşdirilmişdir. Hal-hazırda Azərbaycan Respublikasının “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Qanunu ilə ölkədə bədən tərbiyəsi və idman işlərini həyata keçirən dövlət orqanları və ictimai təşkilatların tərkibini və funksiyalarını müəyyənləşdirən qanunvericilik əsasları yaradılmışdır.

Müasir mərhələdə ölkədə sosial idarəetmə, əsasən dövlət və ictimai orqanlar tərəfindən həyata keçirilir. Bununlada bədən tərbiyəsi və idman hərəkətinin idarə edilməsi iki prinsip – dövlət və ictimai idarəetmə prinsipləri üzrə aparılır.



Şəkil 6.1. Azərbaycan Respublikasında bədən tərbiyəsi və idmanın dövlət idarəetməsində iştirak edən subyektlər sisteminin quruluşu

İdarəetmənin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi dövlət orqanları və ictimai təşkilatların bir-biri ilə nə dərəcədə bağlılığı və birgə fəaliyyətinin səviyyəsindən asılıdır.

Dövlət idarəetmə quruluşu: cəmiyyətin bütün əsas sahələrini əhatə edən geniş, çoxtərəfli fəaliyyətdir.

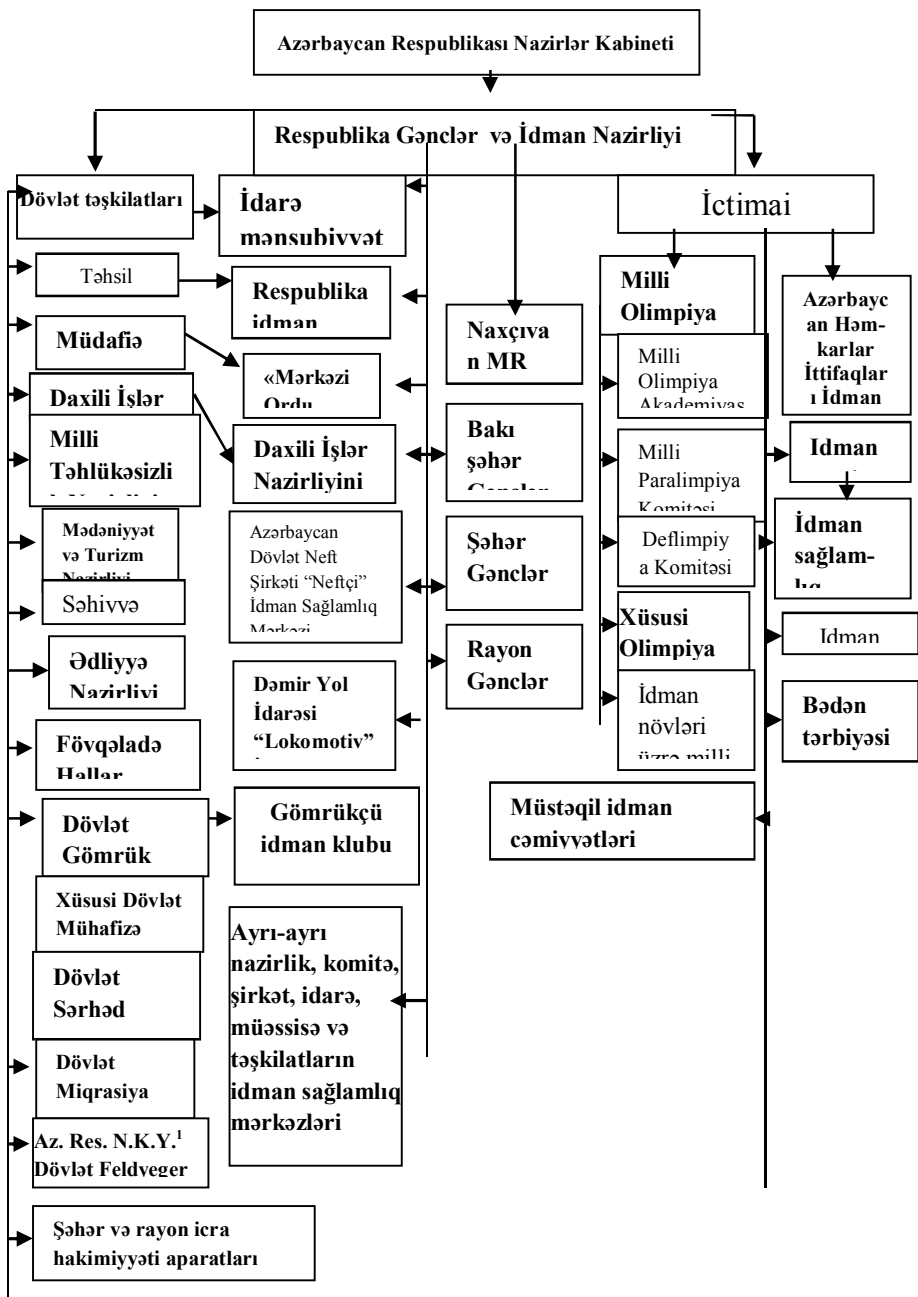
Bu fəaliyyətin məzmunundan asılı olaraq dövlətin müxtəlif təyinatlı təşkilat formaları (orqanlar) yaradılır:

1. Ali dövlət hakimiyyəti orqanları:

- Prezident;
- Milli Məclis;
- Prezidentin icra aparatı (prezident institutu);
- Nazirlər kabineti.

2. Dövlət icra hakimiyyəti orqanları:

- Nazirliklər;
- Digər mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları (komitələr, baş idarələr, dövlət şirkətləri və s.);
- Yerli icra hakimiyyəti orqanları.



1 Nazirlər Kabineti yanında*
2 - Könüllü Hərbiətənpərvərlik Texniki Cəmiyyəti*
Şəkil 6.2. *Azərbaycan Respublikasında bədən tərbiyəsi və idmanın idarəedilməsinin struktur modeli*

Qeyd etdiyimiz kimi bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsində iştirak edən dövlət qurumları öz fəaliyyətlərini “Azərbaycan Respublikasının Bədən tərbiyəsi və idman haqqında qanununa” və bu qanundan doğan normativ hüquqi aktlara uyğun olaraq davam etdirirlər. Ona görə də Dövlət siyasətinə və strateji məqsədlərə, məqsədli dövlət proqramlarına uyğun olaraq idarəetmə sistemində müəyyən dəyişikliklərə məruz qala bilər.

Hal-hazırda Azərbaycanda Bədən tərbiyəsi və idmanın idarəedilməsinin struktur modelini aşağıdakı kimi vermək olar (şəkil 6.2.)

6.2. Nazirliklər və Komitələr səviyyəsində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunmasının dövlət qurumları.

Dövlət idarəetməsinin qurumları kimi sahə idarəetmə orqanları olan nazirlik və komitələrə bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafına həm öz səlahiyyətləri daxilində, həm də başqa idman təşkilatları, federasiyalar və s. idman obyektləri ilə qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirilir.

«Bədən tərbiyəsi və idman haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanununun təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası prezidentinin 27 avqust 2009-cu il tarixli 147 sayılı fərmanına əsasən ölkədə bədən tərbiyəsi və idman işlərinin həyata keçirilməsi, bu hərəkətin idarə edilməsi məsuliyyəti, əsasən aşağıdakı nazirliklərə həvalə olunmuşdur:

1. Gənclər və İdman Nazirliyi;
2. Təhsil Naziriyi;
3. Müdafiə Nazirliyi;
4. Daxili İşlər Nazirliyi;
5. Azərbaycan Respublikası Ədliyyə Nazirliyi;

6. Azərbaycan Respublikası Fövqəladə Hallar Nazirliyi;
7. Azərbaycan Respublikası Dövlət Gömrük Komitəsi;
8. Azərbaycan Respublikası Xüsusi Dövlət Mühafizə Xidməti;
9. Azərbaycan Respublikası Dövlət Sərhəd Xidməti;
10. Azərbaycan Respublikası Dövlət Miqrasiya Xidməti;
11. Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti yanında Dövlət Feldyeger Xidməti;
12. Milli Təhlükəsizlik Nazirliyi;
13. Səhiyyə Nazirliyi;
14. Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi;
15. Dövlət Turizm Agentliyi;
16. Dövlət Televiziya və Radio Verilişləri Şirkəti – (Səhmdar Cəmiyyəti);
17. Yerli icra hakimiyyəti orqanları.

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin sərəncamı ilə təsdiq edilmiş «Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının dövlət proqramı»na uyğun olaraq ölkədə bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının təmin edilməsində daha çox sayda dövlət orqanlarının müvafiq sahələr üzrə iştirakı planlaşdırılmışdır.

Ayrı-ayrı sahələr üzrə bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsində, əsasən aşağıdakı nazirliklər dövlət icra hakimiyyəti orqanları kimi müəyyən edilmişdir:

Eləcə də ayrı-ayrı xidmət sahələrində müvafiq nazirliklər, komitələr və şirkətlər dövlət orqanlarına aid idarəetmədə icraçı orqan funksiyasını həyata keçirirlər.

Bu orqanlar öz sahələrində Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı ilə yanaşı təhsil alan gənclərin, hərbi xidmətçilərin, şəxsi heyətin fiziki hazırlığı ilə bağlı pedaqoji dərslərin, məcburi məşğələlərin saatlarının həcmi, dərstdən kənar və xidmətdən azad idman məşğələlərinin təlim-məşq proseslərinin növləri və vaxtlarını planlaşdırır, fiziki hazırlığın səviyyəsini müəyyən edən testlər və tələb normativlərini hazırlayıb təsdiq edirlər.

Cədvəl 6.1.

1	Ümumtəhsil orta məktəblərində, ali və orta ixtisas təhsili müəssisələrində	Təhsil Nazirliyi
2	Müdafiə Nazirliyinin hərbi hissələrində, müəssisə, onlara məxsus təhsil ocaqlarında və idarələrində	Müdafiə Nazirliyi
3	Daxili İşlər Nazirliyinin polis idarələrində, daxili qoşunların hərbi hissələrində, onlara məxsus təhsil ocaqlarında, idarə və müəssisələrində	Daxili İşlər Nazirliyi
4	Milli Təhlükəsizlik Nazirliyinin hərbi hissələrində, onlara məxsus təhsil ocaqlarında, idarə və müəssisələrində	Dövlət Təhlükəsizlik Xidməti
5	Müalicə - sanatoriya müəssisələri, xəstəxanalar və digər müalicə istiqamətli müəssisələrdə	Səhiyyə Nazirliyi
6	Mədəniyyət evlərində, istirahət parkları və zonalarında, kütləvi istirahət yerlərində	Dövlət Turizm Agentliyi
7	Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində işləyən mütəxəssislərin və idmançıların sosial müdafiəsinin təmin edilməsi.	Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi.
8	Dövlət və ictimai televiziya və radio kanalları vasitəsi ilə Bədən tərbiyəsi və idmanın əhalinin gündəlik məişətinə daxil edilməsi üzrə təbliğatın təmin edilməsi.	Dövlət Televiziya və Radio Verilişləri Şirkəti
9	Region, ərazi, şəhər və rayonlarda Bədən tərbiyəsi və idman işlərinin təşkili və təmin edilməsi	Şəhər və rayon yerli icra hakimiyyəti orqanları.

10	Respublikada Ədliyə Nazirliyinin göstərişi ilə təşkilatların fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə icazə verilməsi.	Respublika Ədliyyə Nazirliyi
11	FHN müəssisələrində və hərbi hissələrində	Fövqəladə Hallar Nazirliyi
12	DGK-nin idarə və müəssisələrində	Dövlət Gömrük Komitəsi
13	XDMX-nin işçilərinin fiziki hazırlığı	Xüsusi Dövlət Mühafizə Xidməti
14	DSX hərbi hissələrində, müəssisə və idarələrində	Dövlət Sərhəd Xidməti
15	DMX işçiləri	Dövlət Miqrasiya Xidməti

Təhsil Nazirliyi

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən bütün ümumtəhsil orta məktəbləri, dövlət ali və orta ixtisas təhsili müəssisələri, texniki - peşə məktəbləri (ayrı-ayrı spesifik idarə mənsubiyyətli təhsil müəssisələri istisna olmaqla) Təhsil Nazirliyi sistemində daxildir.

«Bədən tərbiyəsi və idman haqqında» Qanununun 17-ci maddəsində deyilir: «Məktəbəqədər yaşlı uşaqların, məktəblilərin və tələbələrin sağlamlığını qorumaq və möhkəmləndirmək, onlarda fiziki kamilliyə və sağlam həyat tərzinə olan tələbatı formalaşdırmaq bütün ümumi orta və məktəbəqədər təhsil müəssisələrinin əsas vəzifələrindəndir».

Məktəblilərin və tələbələrin fiziki cəhətdən tərbiyə olunmalarına ümumi rəhbərlik Təhsil Nazirliyi tərəfindən həyata keçirilir. Təhsil sistemində bədən tərbiyəsi və idman işlərinin təşkili, inkişafı və həyata keçirilməsinə nəzarət Təhsil Nazirliyinin «Təhsil» İdman Mərkəzi tərəfindən planlaşdırılır və təmin edilir.

Müdafiə Nazirliyi

Ölkəmizdə bədən tərbiyəsi və idmanın kütləviləşməsinə, gənclərin fiziki və mənəvi hazırlıqlarının yüksəldilməsinə dövlət

səviyyəsində diqqət və qayğı göstərilir. Məhz bunun nəticəsidir ki, Azərbaycan dünyada idman ölkəsi kimi tanınır. Respublikamızda idmanın inkişafı, Olimpiya hərəkətinin təbliği və genişləndirilməsi istiqamətində mühüm tədbirlər həyata keçirilir. İdman sahəsində ölkəmizdə dövlət səviyyəsində aparılan uğurlu siyasətin məntiqi nəticəsi olaraq təmsilçilərimiz bir sıra mötəbər yarışlardan vətənə medallarla dönürlər. Bununla yanaşı respublikamız müxtəlif idman növləri üzrə mötəbər yarışlara yüksək səviyyədə ev sahibliyi də edir. Təsədüfi deyil ki, ölkəmizə səfər edən bir sıra beynəlxalq idman təşkilatlarının nümayəndələri Azərbaycanda idmanın inkişafını yüksək qiymətləndirirlər.

Ölkəmizdə idmanın maddi-texniki bazasının gücləndirilməsi üçün paytaxt və respublikamızın müxtəlif bölgələrində müasir standartlara uyğun Olimpiya idman kompleksləri, idman qurğuları tikilərək gənclərin istifadəsinə verilib. Hazırda Respublikamızın əksər regionlarında fəaliyyət göstərən Olimpiya idman komplekslərində gənclər müxtəlif idman növlərinin sirlərinə yiyələnirlər. Bütün bunlar Azərbaycan Respublikasının və Milli Olimpiya Komitəsinin prezidenti İlham Əliyevin bu istiqamətdə apardığı məqsədyönlü siyasətin nəticəsində mümkün olmuşdur.

Azərbaycan Müdafiə Nazirliyi ötən illər ərzində Azərbaycan idmanına böyük töhvələr verib. Ordumuzda hərbiçilərin fiziki hazırlığının yüksəldilməsində Mərkəzi Ordu İdman Klubunun xüsusi xidmətləri var. Azərbaycanda idman, fiziki hazırlıq Silahlı Qüvvələrdə də möhkəm əsaslar üzərində qurulub. MOİK-də tək-cə hərbi xidmət keçənlər deyil, yüzlərlə mülki şəxs də müxtəlif idman növlərinin sirlərinə yiyələnirlər. İndiyədək bu idman ocağında dünya, Avropa və Olimpiya çempionatlarının, müxtəlif beynəlxalq yarışların qalibləri və mükafatçıları yetişib.

MOİK beynəlxalq hərbi idman qurumları ilə də sıx əməkdaşlıq edir. Azərbaycan Beynəlxalq Hərbi İdman Şurasının (CİZM) təşkilatçılığı ilə hərbiçilər arasında 2004-cü ildə çüdo üzrə 30-cu, 2006-cı ildə güləş üzrə 24-cü və 2008-ci ildə boks üzrə 52-ci dünya çempionatı keçirilib. 2010-cu ilin oktyabrında CİZM-in Avropa şurasının növ-bəti konfransı Bakıda yüksək səviyyədə

təşkil olunub. 2011-ci ildə isə CİZM-in Avropa təşkilatının regional qurumunun iclasına Bakı ev sahibliyi edib.

Dövlət Təhlükəsizlik Xidməti

Azərbaycanın milli maraqlarının və təhlükəsizliyinin təmin olunmasında özünəməxsus yeri və rolu olan Milli Təhlükəsizlik Nazirliyinin Heydər Əliyev adına Akademiyasında ən müasir standartlara cavab verən İdman-Sağlamlıq Mərkəzi kursantlarının, dinləyicilərinin, ümumən nazirliyin bütün şəxsi heyətinin istifadəsinə verilmişdir.

MTN-in İdman Sağlamlıq Mərkəzində (İSM) müxtəlif idman növləri üzrə mütəmadi olaraq yarışlar və turnirlər keçirilir. İSM-ə idmanın əksər kütləvi növləri, o cümlədən əlbəyaxa döyüş, güləş, gimnastika üzrə zallar, futbol, voleybol, həndbol, basketbol, tennis üzrə yay və qış meydançaları, 25 m-lik üzgüçülük hovuzu, soyunub-geyinmə və həkim otaqları, eləcə də duş kabinələri daxildir.

Ən müasir standartlara cavab verən texniki ləvazimat və avadanlıqla təmin edilmiş mərkəzdə MTN-in Akademiyasının kursant və dinləyicilərinin, eləcə də nazirliyin əməkdaşlarının idmanla məşğul olmaları, fiziki sağlamlıqlarını möhkəmləndirmələri üçün hər cür şərait yaradılıb. Bu cür idman ocaqlarının istifadəyə verilməsi Azərbaycanın güclənməsinə xidmət edəcək səriştəli və sağlam gənc kadrların yetişməsi məqsədini daşıyır.

MTN-in İdman Sağlamlıq Mərkəzinin “Titan” İdman klubunun üzvləri beynəlxalq və respublika əhəmiyyətli yarışlarda uğurla çıxış edir, Azərbaycanın bayrağını yüksəklərə qaldırırlar.

İdman Sağlamlıq Mərkəzində milli təhlükəsizlik orqanlarının strukturları arasında da müxtəlif idman yarışları və turnirlər təşkil edilir.

Belə ki, İdman Sağlamlıq Mərkəzinin əməkdaşları ötən illərdə ölkədaxili və beynəlxalq turnirlərdə uğurla çıxış ediblər.

Daxili İşlər Nazirliyi

Daxili İşlər, Fövqəladə Hallar Nazirlikləri, Dövlət Gömrük Komitəsi, Respublika Dövlət Mühafizə Xidməti, Dövlət Sərhəd

Xidməti, Nazirlər Kabineti yanında Dövlət Feldyeger Xidməti və Milli Təhlükəsizlik Nazirliklərinin şəxsi heyətlərinin tabeçiliklərində olan orqanların işçilərinin, daxili və sərhəd qoşunlarının hərbi xidmətçilərinin fiziki hazırlığı onların ayrı-ayrı sahələr üzrə tələb olunan spesifik tətbiqi fiziki hazırlığının təmin edilməsi nəzərə alınmaqla təşkil edilir və həyata keçirilir.

Qanunun 19-cu maddəsinin 2-civəndində yazılır: “Hərbi qulluqçuların və xüsusi xidmət keçən şəxslərin idmanla daima məşğul olmağa cəlb edilməsi üçün müvafiq icra hakimiyyəti orqanları yanında hərbi-tətbiqi idman növlərinin inkişafını və idmançıların hazırlanmasını həyata keçirən təşkilatlar, idman klubları yaradılır və fəaliyyət göstərir”.

Səhiyyə Nazirliyi

Azərbaycan Respublikası Səhiyyə Nazirliyi ölkədə Bədən tərbiyəsi və idmanla məşğul olanlara tibbi xidmət və nəzarəti təşkil edir. Qanunun 18.2-ci maddəsində yazılır ki, Səhiyyə Nazirliyi Bədən tərbiyəsi və idmanla, o cümlədən idman-sağlamlıq turizmi ilə məşğul olan şəxslər üzərində tibbi nəzarəti həyata keçirir, ehtiyat idman qüvvələrinin və idman növləri üzrə müxtəlif səviyyəli milli yığma komandaların idman yarışlarına hazırlığının tibbi təminatında iştirak edir. Bu qanunun 18.3-cü bölməsində qeyd edilir ki, xəstəliklərin profilaktikası və müalicəsində Bədən tərbiyəsi və idmanın əsas komponentlərindən səmərəli istifadə məsələlərini, həmçinin idman tələbatı, həkim nəzarəti və müalicə-bədən tərbiyəsi sahəsi üzrə mütəxəssislərin hazırlığını və ixtisasının artırılmasını təşkil edir və həyata keçirir.

Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi

Azərbaycan Respublikasında mütəşəkkil formada Bədən tərbiyəsi və idmanla məşğul olarkən vətəndaşların sağlamlığına ziyan dəyməsi hallarının mövcudluğu və aradan qaldırılması onlara sosial və peşə reabilitasiyası üzrə xidmət göstərilməsi Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi tərəfindən həyata keçirilir.

Dövlət Turizm Agentliyi

Kütləvi Bədən tərbiyəsi-sağlamlıq və idman tədbirlərinin təşkili və təbliğində mədəniyyət müəssisələrinin (o cümlədən

saraylar, mədəniyyət evləri, istirahət parkları və s.) rolu mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Bir qayda olaraq mədəniyyət evləri və istirahət parklarında idman zalları və meydançalar, şahmat, dama, nərd, bilyard, stolüstü tennis, volleybol, basketbol və digər idman növlərində bölmələr yaradılır, istirahət parklarında kütləvi-sağlamlıq tədbirləri keçirilir. Bu tədbirlərin təşkili və keçirilməsinə yerli idman təşkilatları, sponsorlar və mütəxəssislər cəlb olunur.

Yerli İcra Hakimiyyəti Orqanları

Əhalinin bədən tərbiyəsi və idman işlərinin təşkilində yerli icra hakimiyyəti orqanlarının rolu olduqca böyükdür.

Yerli icra hakimiyyəti orqanları həmin ərazidə fəaliyyət göstərən gənclər və idman, təhsil, səhiyyə idarələrinin, şəhər, qəsəbə və kənd yerli hakimiyyət orqanlarının və bələdiyyələrin bilavasitə iştirakı ilə bədən tərbiyəsi və idman işlərinin idarə olunmasını planlaşdırır və həyata keçirilməsinə rəhbərlik edir.

Rayon icra hakimiyyəti nəznində fəaliyyət göstərən Rayon Gənclər və idman İdarəsi vasitəsilə bu ərazidə yaşayan fəhlə və qulluqçuların, məktəblilərin və bağça uşaqların sağlamlığı ilə mütəmadi maraqlanır, onlar üçün hər cür şəraitin yaradılmasına kömək göstərir.

Rayon icra hakimiyyəti yerli şəraiti nəzərə alaraq burada idman bölmələrinin fəaliyyətinə yaxından köməklik göstərirlər. Bu rayonun ərazisində fəaliyyət göstərən uşaq idman məktəblərinə, ümumtəhsil və ali məktəblərinə, kolleclərə, idman qurğularına, turizim obyektlərinə nəzarət edir, onların fəaliyyətlərinin inkişafına yaxından köməklik göstərir. Hər il rayonda idman bayramlarının, birinciliklərinin, respublika və beynəlxalq yarışlarının yüksək səviyyədə keçirilməsinə maliyyə dəstəyi verir.

6.3.Bədən tərbiyəsi və idman sahəsi və ayrı-ayrı ali sistemlərində idarəetmə

6.3.1.Təhsil müəssisələrindəBədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunması

Təhsil müəssisələrində fiziki tərbiyənin idarə olunması müxtəlif səviyyəli normativlər və metodik sənədlərlə tənzimlənir. Respublikamızda təhsil sistemində fiziki tərbiyənin idarə olunması “Təhsil idman mərkəzi” tərəfindən həyata keçirilir.

Azərbaycan təhsil müəssisələrində şagirdlərin və tələbələrin fiziki tərbiyəsinin həyata keçirilməsinin əsas təşkilati-metodik prinsipləri aşağıdakılardır:

-bədən tərbiyəsi dərslərində fiziki hazırlığın düzgün və differensial tətbiqi;

- şagirdlərin cinsi müxtəlifliyi, yaş qrupları və sağlamlıq durumlarının həmçinin fiziki inkişaf və hazırlıq səviyyələrinin fərqlərinin nəzərə alınması. Təhsildə fiziki tərbiyənin həyata keçirilməsi yerli təhsil müəssisələri tərəfindən təmin olunur və ierarxik strukturaya uyğun olaraq Təhsil Nazirliyi tərəfindən nəzarət edilir. Yerli təhsil idarələrinin vəzifələri aşağıdakılardır:

-bütün təhsil müəssisələrində fiziki tərbiyənin təşkili, təhsil alanlar arasında kütləvi bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının təmin olunması

- məktəbəqədər uşaq müəssisələrində, təhsil ocaqlarında və dərsləndənkənar məşğələlər rejimində bədən tərbiyəsi –sağlamlıq və idman tərbiyələrinin təşkilinə nəzarət;

- uşaq Gənclər İdman məktəblərində (UGİM) idman-sağlamlıq işlərinin təşkilini, idman növləri üzrə bölmələrin fəaliyyətini, idmançı gənclərin müxtəlif miqyaslı yarışlarda iştirakını təmin etmək;

- təhsil müəssisələrini və UGİM-i ixtisaslı bədən tərbiyəsi kadrları ilə, peşəkar müəllim və məşqçilərlə kompleksləşdirmək, onların peşə səviyyəsinin artırılması məqsədilə təkmilləşdirmə kurslarından keçmələrinə şərait yaratmaq, qabaqcıl idman pedoqoqlarının və təhsil müəssisələrinin təcrübəsini geniş yaymaq;

- təhsil müəssisələrinin və UGİM-in maddi-texniki bazalarını gücləndirmək, idman qurğularını yeniləmək idman ədəbiyyatına olan tələbatı ödəmək, tədris proqramları və metodiki vəsaitlərlə xüsusi idman avadanlıq və ləvazimatlarla təmin etmək;

- öz təhsil müəssisələrində şagirdlər və tələbələr arasında kütləvi bədən tərbiyəsi –sağlamlıq tədbirlərini və idman yarışlarını təşkil etmək.

Təhsil müəssisələrində bədən tərbiyəsinin təşkilinin əsas məqsədi gənc nəslin fiziki cəhətdən sağlam böyüməsini, vətənin müdafiəsinə hazır olmasını təmin etməkdir.

Respublikamızda fəaliyyət göstərən ali və orta ixtisas təhsili müəssisələrin əsas məqsədi bədən tərbiyəsi və idman sahəsini ixtisaslı kadrlarla təmin etməkdən ibarətdir. Bu məqsədlə tələbələrə tədris prosesində bədən tərbiyəsi və idman haqqında nəzəri biliklərin öyrədilməsi həmçinin idman məşğələlərinin, dərslərinin və s. tədbirlərin keçirilməsi və təşkili üzrə idarəçilik vərdişlərinə yiyələnmələri üçün idman menecmentinin əsasları tədris olunur. Bundan əlavə Azərbaycan Respublikasının təhsil haqqında qanununa və bədən tərbiyəsi və idman haqqında qanununa uyğun olaraq hərtərəfli, dünyagörüşünə sahib olan ixtisaslı kadrların yetişdirilməsi üçün proqrama uyğun ixtisas və qeyri-ixtisas dərslərdə tədris olunur. Hal-hazırda respublikada bədən tərbiyəsi və idman sahəsi üçün ali təhsilli kadr hazırlığını “Azərbaycan Dövlət Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyası” həyata keçirir.

Respublikamızda fəaliyyət göstərən bütün təhsil müəssisələri öz imkanları daxilində qanuna müvafiq olaraq müstəqil maliyyə - təsərrüfat fəaliyyəti göstərmək, Respublikanın Ədliyə Nazirliyində qeydiyyatdan keçməklə idman klubları təsis etmək, müxtəlif qurğuları (stadionlar, hovuz, idman zalları və s.) inşa etmək hüququna malikdirlər.

6.3.2. İctimai təşkilatlar, könüllü idman cəmiyyətləri və klublar səviyyəsində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunması

Vətəndaşların könüllülük əsasında üzv olduqları, qanunla nəzərdə tutulmuş qaydada bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən birliklər və cəmiyyətlər ictimai təşkilatlar adlanır. Hal-hazırda Azərbaycanda mövcud olan və əsas məqsədi əhalinin sağlamlığının qorunması, onların asudə vaxtlarının daha səmərəli təşkil olunması, ehtiyat idman qüvvələrinin və yüksək dərəcəli idmançıların hazırlanması olan, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, müxtəlif növlü təşkilatlar, qurumlar, cəmiyyətlər, assosiasiyalar və s. bu yönümlü çoxsaylı birliklər bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları hesab olunur.

Kommersiya və qeyri-kommersiya tipli bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının yaradılması, fəaliyyəti, ləğv edilməsi dövlətin müvafiq qanunvericiliyinə və idman təşkilatlarının təsis sənədlərinə uyğun şəkildə həyata keçirilir. Həmin ictimai təşkilatlar əhalinin müxtəlif təbəqələri arasında idmanın inkişafına yardımçı olur, təlim-məşq tədbirlərində və idman yarışlarında iştirak edənlərin və digər iştirakçıların sağlamlığının qorunması və möhkəmləndirilməsi üçün şərait yaradır, yüksək idman nəticələrinin əldə olunması məqsədilə məşqçilərə və idmançılara köməklik göstərirlər.

Hal-hazırda Respublikada bədən tərbiyəsi və idman sahəsində ictimai təşkilatların və könüllü idman cəmiyyətlərinin rolu olduqca böyükdür. İdman klublarının, idman sağlamlıq mərkəzlərinin, uşaq-gənclər idman məktəblərinin və s. bu tipli qurumların yaradılması, həmçinin idman növləri üzrə federasiyaların fəaliyyətinin genişləndirilməsi və səlahiyyətlərinin artırılması ən öndə məsələlərdən biridir.

Ölkəmizdə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində artıq formalaşmış ictimai təşkilatlar sistemi fəaliyyət göstərir. Onların arasında ən çox xüsusi çəkiyə malik olan həmkarlar ittifaqları, könüllü idman cəmiyyətləri və klublardır.

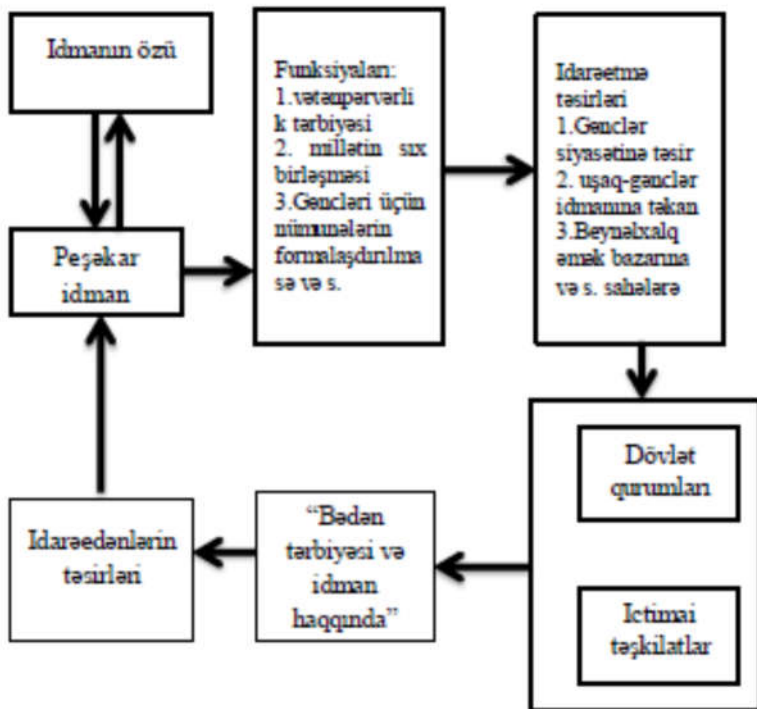
Ümumi şəkildə Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idman hərəkətinin idarə olunmasında iştirak edən idman təşkilatlarını 3 əsas qrupa bölmək olar:

- könüllü idman cəmiyyətləri, klubları və digər təşkilatlar;
- bədən tərbiyəsi və idman fəallarının ictimai orqanları;
- bədən tərbiyəsi və idman ictimaiyyətinin birlikləri.

“Bədən və idman haqqında”qanunun 9-cu maddəsinə əsasən bədən tərbiyəsi və idman yönümlü ictimai birliklər öz fəaliyyətində Azərbaycan Respublikasının qanunlarını və normativ hüquqi aktları rəhbər tutur. İctimai idman təşkilatları, klublar və könüllü idman cəmiyyətləri bütün digər qurumlar kimi öz nizamnamələri əsasında fəaliyyət göstərir. Təşkilatların nizamnamələri təsisçilər tərəfindən yaradılmış işçi qrupları tərəfindən hazırlanır və təsisçilərin konfransında təsdiq olunur. Təşkilatın nizamnaməsi və digər sənədlər Ədliyə Nazirliyi tərəfindən qeydiyyatdan alındıqdan sonra Respublika ərazisində fəaliyyət göstərilməsinə rəsmi icazə verilir. Nizamnamədə idman təşkilatlarının, ictimai birliklərin və klubların məqsəd və vəzifələri, fəaliyyət sahəsi, təsis olunma və ləğv edilməsi qaydaları, ali idarəetmə orqanları, maddi-texniki bazası, maliyyə -təsərrüfat fəaliyyəti, əmlak hüquqları, beynəlxalq əlaqələri, hər bir üzvün hüquq və öhdəlikləri müəyyən olunur.

Ümumiyyətlə, son vaxtlar Respublikada həyata keçirilən uğurlu sosial-iqtisadi islahatlar Bədən tərbiyəsi və idman sahəsinə aid olan ictimai təşkilatlar, birliklər, klublar və s. cəmiyyətlərin qeydiyyatdan alınması, müxtəlif təşkilatların xüsusən də Azərbaycan Həmkarlar İttifaqları İdman Təşkilatları Assosiasiyasının nəzdində olan idman sağlamlıq mərkəzlərinin və klubların hüquqi statusunda dəyişikliklər həyata keçirilir. Bədən tərbiyəsi və idmanda yaradılan klublar, birliklər və s. təşkilatlar qanunla nəzərdə tutulmuş qaydada dövlət qeydiyyatına alınır və sərbəst hüquqi şəxs (rezident) statusunda öz fəaliyyətlərini davam etdirirlər. Bu da bu sahədə idarəetməni asanlaşdırır və sistemin səmərəliliyini artırır.

Rezident və ya hüquqi şəxs kimi qeydiyyatdan keçən Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının dövlət büdcəsindən və ya hansısa nazirlikdən asılılığı aradan qalxır. Öz maliyyə təsərrüfat fəaliyyətini genişləndirməklə sərbəst maliyyə balansına malik olur, həm də dövlət büdcəsinin vergilər şəklində vəsait ödəyir. Bu zaman səriştəli idman və maliyyə menecerlərinə də zərurət yaranır. Hal-hazırda bu sahədə dərin islahatlar aparılır.



Şəkil 6.3. Sosial proseslərin idarə olunması sistemində Peşəkar idman

Yoxlama suallar.

1. Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsinin dövlət qurumları hansılardır?
2. Milli Olimpiya Komitələri, Milli Olimpiya Komitələrinin məqsədi və rolunu açıqlayın.
3. Olimpiya Akademiyasının təşkilati quruluşunu göstərin.
4. Təhsil müəssisələrində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunması haqqında danışın.
5. Azərbaycan Milli Olimpiya Akademiyası Azərbaycan Milli Olimpiya Akademiyasının quruluşu haqqında məlumat verin.

FƏSİL 7.

BƏDƏN TƏRBIYƏSİ VƏ İDMANIN İDARƏEDİLMƏSİNİN TƏŞKİLİ

7.1. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının sistem xarakteristikası

Respublikamızda uzun illər ərzində bədən-tərbiyəsi –idman hərəkətinin əsas həlqəsi, aparıcı sahəsi müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları olmuşdur. Bilavasitə bu təşkilatlar vasitəsilə və onların potensialı daxilində təhsil sistemində Bədən tərbiyə dərsləri, yüksək dərəcəli idmançıların hazırlığı, müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri və müxtəlif növ idman tədbirləri həyata keçirilib.

Bədən tərbiyəsi- idman təşkilatlarının mahiyyətini açıqlamaq üçün onu bir daha nəzərdən keçirək. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatları Azərbaycan Respublikasının qanunları çərçivəsində Müxtəlif növ təşkilati-hüquqi normalar daxilində fəaliyyət göstərən kommersiya xarakterli hüquqi və ya fiziki şəxslər (rezident), yaxud qeyri-kommersiya fəaliyyəti göstərən Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarıdır. Həmin təşkilatların yaradılması, fəaliyyətinin tənzimlənməsi, ləğv edilməsi və yenidən yaradılması Azərbaycan Respublikasının qanunlarına, hüquqi-normativ aktlarına, xüsusən də “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” qanunun müddəaları nəzərə alınmaqla həyata keçirilir.

Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatları müxtəlif yaşlı əhali qrupları arasında Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişaf etdirilməsi üçün təşkilati işlər aparır, idmançıların və digər iştirakçıların sağlamlığının və bədən pəhrisi üçün şərait yaradır. İdmançıların və idmana cəlb olunan əhali qruplarının məşq və digər idman xidmətləri göstərməsi üçün habelə yüksək idman nəticələri göstərilməsi üçün zəruri şəraiti təmin edir.

Bazar münasibətləri şəraitində idman təşkilatları əmtəə-pul münasibətlərinə əsaslanan bir obyekt olmaqla iqtisadi müstəqillik əldə edir. Bütövlükdə özünün maliyyə-təsərrüat fəaliyyətinin nəticələrinə cavabdehlik daşıyır. Bədən tərbiyəsi və idman

təşkilatları müstəqil olaraq məqsəd və vəzifələrini formalaşdırır, öz inkişafının strategiyasını və siyasətini işləyib hazırlayır, bunları həyata keçirmək üçün zəruri olan işçiləri, qurğu və avadanlıqları, maliyyə resurslarını və s. struktur məsələləri həyata keçirir.

Ona görə də bazar iqtisadiyyatı şəraitində idman təşkilatları, onların səmərəli fəaliyyəti, rəqabətə davamlılığı, idman xidmətləri bazarında dayanıqlılığını təmin edə bilən menecment sistemini özlərində yaratmağa borcludur. Bu baxımdan Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının menecmentində sistem yanaşma metodunun tətbiqi olduqca zəruridir. Sistem yanaşmanın əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idman təşkilatları bir sistem kimi bütün elementlərin bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə və dinamik inkişafda, bütün riskləri nəzərə alınmaqla sintez halında öyrənilsin [51].

İlk növbədə onu göstərək ki, Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatları sosial sistem olub ümumi məqsədə çatmaq üçün insanların bir qrup şəklində yəni sosial cəmiyyət halında yığılmından ibarətdir. Digər tərəfdən o, öz fəaliyyəti nəticəsində müxtəlif fiziki aktivlik baxımından müxtəlif kateqoriyalı əhəlinin tələbatını ödəməlidir. Ona görə də müalicə Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları mürəkkəb sosial-iqtisadi və sosial-pedoqoji bir mürəkkəb sistem kimi nəzərdən keçirilməlidir. Sistemin mürəkkəblik dərəcəsi yalnız elementlərin say çoxluğundan yox, onların bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsi ilə izah olunur. Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatları menecment nöqtəyi-nəzərindən həm açıq, dinamik sistem kimi, həm də qapalı sistem ola bilər.

Kommersiya xarakterli Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının daxili strukturunun əsas komponentlərini nəzərdən keçirək. (Şəkil 7.1) İdman təşkilatları daxilində qarşılıqlı əlaqələr qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələr, onun miqyası, xidmətlərin müxtəlifliyi, filialların sayı və s. nəzərə alınmaqla təyin olunur. Müəyyən müxtəlifliklər olsa da, ümumi şəkildə istənilən idman təşkilatının daxili strukturunu aşağıdakı kimi göstərmək olar. (Şəkil 7.1).

Özəl fəaliyyət göstərən Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarının strukturuna aşağıdakılar aiddir:

-təşkilatın operativ idarə olunmasını və strateji inkişafını müəyyənləşdirən menecment sistemi;

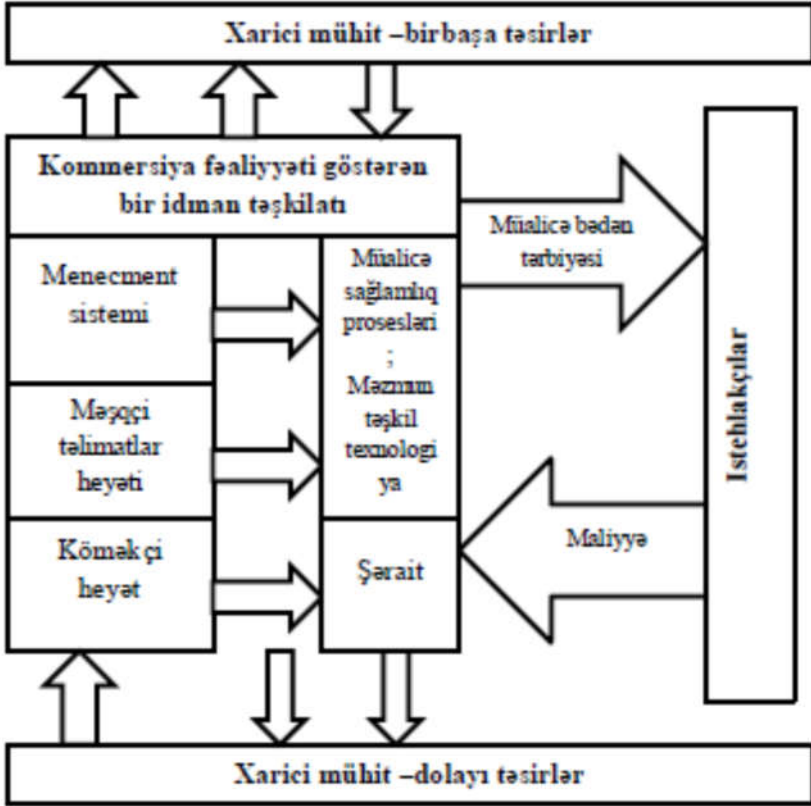
- müalicəBədən tərbiyəsi və idman xidmətlərini həyata keçirən məşqçilər və təlimatçılar heyəti;

- xidmətin məzmununu, təşkilini və texnologiyalarını həyata keçirən idman sağlamlıq prosesləri;

-Bədən tərbiyəsi-sağlamlıq prosesini yerinə yetirən köməkçi heyət.

Qeyd etmək lazımdır ki, idman xidmətləri göstərən müalicə-bədən tərbiyəsi və s. kommersiya xidməti göstərən idman təşkilatları sistemində əsas rolu istehlakçılar oynayır. Ona görə ki, istehlakçıların tələbinin ödənilməsi, təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşması üçün əsas şərtidir.

Kommersiya fəaliyyəti göstərən özəl idman təşkilatlarında menecment, göstərilən xidmətlərin sayından, keyfiyyətindən, əhəlinin sosial vəziyyətindən və s. xarici amillərdən asılı olaraq bir qədər fərqli ola bilər. Idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda menecment sistemində əsasən aşağıdakılara diqqət yetirmək vacibdir:



Şəkil 7.1. *Kommersiya fəaliyyəti göstərən bədən tərbiyəsi –idman təşkilatları bir sistem kimi*

- Marketing –yəni xidmət bazarının dəqiq öyrənilməsi, qiymət siyasəti, reklam və təbliğat işinin düzgün təşkili;
- İdman təşkilatlarının maliyyə fəaliyyətinin düzgün idarə olunması (biznes plan, mühasibatlıq);
- Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının qısa dövr üçün büdcəsinin və maliyyə planının hazırlanması;

- Idman təşkilatlarının maliyyə təsərrüfat fəaliyyətləri-nin təşkili və maliyyə imkanlarının müəyyənləşdirilməsi;
- Idman təşkilatlarının əmək ehtiyatlarının, heyətin düzgün idarə olunması (orta səviyyəli menecerlər, məşqçilər, təlimatçılar, köməkçi heyət, kadrların ixtisasının artırılması).

İdman xidmətləri bazarında rəqabətin kəskin olduğunu nəzərə alaraq, xidmətin göstərilməsi şəraiti və keyfiyyəti diqqət mərkəzində olmalıdır. Xidmətin keyfiyyəti menecment sistemində bu sahədə əsas amil kimi götürülür.

Sosial sistemlərin təhlilində xarici mühitin təsirləri də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Praktiki olaraq menecmentə aid olan bütün ədəbiyyatlarda sistemin (bədən tərbiyəsi-idman təşkilatları) xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəsi məsələsi ən əhəmiyyətli hal kimi öyrənilir. Bu məsələnin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, rəqabət şəraitində idman təşkilatlarına müxtəlif iqtisadi, siyasi və sosial təsirlər onun səmərəliliyini azalda bilər. Ona görə də idman xidmətləri göstərən təşkilatlar qabaqlayıcı tədbirlər görməyə hazır olmalıdırlar. Menecmentdə xarici mühitin təsirlərini 2 yerə ayırırlar: 1) birbaşa təsirlər; 2) dolaylı təsirlər.

Birbaşa təsirlərə dövlət qanunları və tənzimləmələri, mal və xidmət göstərənlər, əmək ehtiyatları, istehlakçılar və rəqabəti aid etmək olar.

Dolaylı ilə təsirlər dedikdə idman təşkilatlarına bilava-sitə təsir etməsə də başqa yollarla onun maliyyə təsərrüfat, təşkilati və s. sahələrinə təsir edən amillər aiddir. Bu amillərə əsasən idmanın hüquqi bazasının vəziyyəti, regionun və bütövlükdə dövlətin iqtisadi vəziyyəti, mədəni –səviyyə, siyasi və sosial gərginliklər, qrup maraqlarının toqquşması, başqa ölkələrin idman həyatında baş verən hadisələr və sairəni misal göstərmək olar.

Bu amilləri öyrənən zaman aşağıdakıları nəzərə almaq mütləq vacibdir:

- daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər menecmentdən bu hadisələri qabaqcadan öyrənilmədən təhlili

etmək və bunun əsasında vəziyyətə uyğun, yəni adekvat idarəetmə qərarı qəbul etmək;

- ikincisi, nəzərə alınan dəyişikliklərə və təsirlərə menecment ya reaksiya verməlidir, yada ona uyğunlaşmalıdır;

- üçüncüsü, menecmentin fəaliyyəti, yəni düzgün idarəetmə qərarlarının verilməsi daxili və xarici dəyişikliklərə aid informasiyaların dolğunluğu mənbələri nəzərə alınmaq-la dərindən təhlil olunmalı, işlənilməli, ondan sonra qərar verilməsindən ibarətdir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının menecmentində kənar təsirlərin xarakteristikasına əsasən aşağıdakılar aiddir:

- bütövlükdə cəmiyyətdə və ayrı-ayrı bölgələrdə demoqrafik inkişaf meylləri (əhalinin artım tempi, yaş və cins xarakteristikaları);

- cəmiyyətin və ayrı-ayrı regionların sosial inkişaf meylləri (təhsil səviyyəsi, peşəkar əmək xüsusiyyətləri və s.);

- bütövlükdə cəmiyyətin və ayrı-ayrı regionların iqtisadi inkişaf meylləri (uyğun büdcələri sosial yönümlü olması, əhalinin məşğulluq səviyyəsi, əmtəə və xidmətlərin qiymət səviyyəsi, əhalinin alıcılıq qabiliyyəti);

- idman qurğularının inkişaf səviyyəsi (miqdarı, funksional istiqamətləri, buraxılış qabiliyyəti, təqdim olunan xidmət növləri, idman təşkilatının yerləşdiyi məkan və s.);

- müalicəBədən tərbiyəsi və idman sağlamlıq təşkilatlarının istifadə etdiyi innovasion texnologiyaların səviyyəsindən (fitnes proqramlarının istiqaməti, informasiya-kommunikasiya texnologiyaları, avadanlıqlar, ləvazimatlar və s.);

- idman-sağlamlıq xidmətlərinə istehlakçıların tələbi, meyllər, tələbə təsir edən amillər;

- başqa idman-sağlamlıq təşkilatlarının ümumi vəziyyəti haqqında məlumat (rəqabəti öyrənmək üçün).

Praktikada xarici mühitin təsirlərinin bütün xarakteristikasını və amillərin tam şəkildə uçotunun aparılmasını təmin etmək çox çətindir. Buna baxmayaraq menecment xarici mühitin

təsirlərinin öyrənilməsi həmişə menecerin diqqət mərkəzində olmalıdır.

7.2.Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarının növləri

Respublikada hal-hazırda müxtəlif növ çoxlu sayda Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları fəaliyyət göstərir. Bu idman təşkilatlarının yaradılması, qeydiyyatdan keçmələri, yenidən yaradılması və ləğv edilməsi Azərbaycan Respublikasının Bədən tərbiyəsi və idman haqqında qanuna “İctimai birliklər haqqında” qanun həmçinin çox saylı normativ aktlar və hüquqi bazalar əsasında tənzimlənir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının əsas vəzifələri, funksiyaları, təşkilati quruluşu, üzvlük mənbələri, idarəet-məqurumlarının seçkisi, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin təşkili, idmançıların və bu sahədə çalışan digər kateqoriyalı əmək ehtiyatlarının sosial müdafiəsi, ö emblemlərinin (simbolların) təsis edilməsi və s. məsələlər Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının nizamnamələrində öz əksini tapır. Bu təşkilatlar öz fəaliyyətlərini nizamnamələrinə uyğun olaraq həyata keçirirlər.

Bəzi meyarlar nəzərə alınmaqla idman təşkilatlarının müxtəlifliyinin aşağıdakı növlərini göstərə bilərik:

Mülkiyyət münasibətlərinə görə: Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının aşağıdakı növləri mövcuddur:

- dövlət;
- regional;
- bəldiyyə;
- xüsusi.

“Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunlarına əsasən idman təşkilatlarının gəlir əldə etmək, sərbəst maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti həyata keçirməyə münasibətinə görə iki növə ayrılır:

-kommersiya xarakterli – öz fəaliyyətində əsas məqsəd kimi gəlir (mənfəət) əldə etməyi məqsəd kimi qarşısına qoyan hüquqi şəxslər;

- **qeyri-kommersiya xarakterli** – öz fəaliyyətində gəlir əldə etmək və onun iştirakçılar arasında bölməl məq-sədini qarşıya qoymayan hüquqi şəxslər.

Qeyri-kommersiya xarakterli bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının əsas məqsədi sosial, mədəni, elmi, əhalinin sağlamlığını, onların mənəvi tələbatının ödənilməsi, bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının təbliği xeyriyyəçilik və s. tədbirləri həyata keçirməkdir.

Hüquqi şəxs – sərbəst maliyyə-təsərrüfat mülkiyyətə malik olan, bu mülkiyyət üzərində idarətməni həyata keçirən, öz adından əmlak əldə etmək, şəxsi qeyri-əmlak hüququ olan, məhkəmədə iddia qaldıran və cavabdeh qismində çıxış edən idman təşkilatları başa düşülür. Bunlar çox zaman “Rezident” də deyilir. Azərbaycan Respublikasının “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” qanuna uyğun olaraq dövlət qeydiyyatından keçir, VÖEN-vergi ödəyicilərinin identifikasiya nömrəsi, özünün möhürü və blank formaları olur.

Təşkilati-hüquqi formasına görə: idman təşkilatları aşağıdakılara bölünür:

-qanuna görə **kommersiya təşkilatları:** sahibkarlıqla bağlı münasibətlər, Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Azərbaycan Respublikası Mülki Məcəlləsi, Mülkiyyət haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu və digər qanunvericilik aktları ilə tənzimləmir. Ölkəmizdə qanunvericilik aktlarında nəzərdə tutulmuş hallar istisna edilməklə aşağıdakılar sahibkarlıqla məşğul ola bilərlər:

- fəaliyyət qabiliyyəti olan hər bir Azərbaycan vətəndaşı;
- hüquqi şəxslər;
- hər bir xarici vətəndaş və ya vətəndaşlığı olmayan şəxslər.

Qeyri-kommersiya tipli idman təşkilatları ictimai və dini formada yaradılan təşkilatlardır. Onlar da Azərbaycan Respublikasının qanunları və hüquqi normativ aktları əsasında fəaliyyət göstərən, müəssisələr, birliklər, xeyriyyə fondları, assosiasiyalar, ittifaqlar və s. təşkilatlar ola bilər.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları işçilərin sayına görə kiçik, orta və böyük təşkilatlara bölünür.

7.3. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının təşkilatı quruluşu, növləri və xarakteristikaları

İdarəetmənin təşkilatı quruluşu.

Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının idarəedilməsi sisteminin səmərəliliyi, onun fəaliyyətinin dəqiqliyi və dayanıqlılığı, idarəetmənin təşkilatı quruluşundan çox asılıdır. İdarəetmənin təşkilatı quruluşu dedikdə, sistem üçün xarakterik olan, birbaşa, əks əlaqə və çoxtərəfli qarşılıqlı əlaqələri özündə birləşdirən idarəetmə orqanlarının daxili quruluşu, bir-birilə əlaqələndirilməsi sxemi başa düşülür. Bu zaman əsas diqqət ayrı-ayrı funksiyaları yerinə yetirənlər arasında əmək bölgüsünün düzgün aparılması və müvafiq olaraq, təqdim olunan səlahiyyətlər çərçivəsində idarəetmə işçilərinin məsuliyyətinin müəyyənləşdirilməsinə yönəldilməlidir.

Beləliklə, istənilən bədən tərbiyəsi idman təşkilatının idarəedilməsinin təşkilatı quruluşu üfqi, şaquli və funksional əmək bölgüsünün inteqrasiyasını (yaxınlaşmasını) təmin edir. Təşkilatı quruluş müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin təqdim olunması, həmçinin idarə olunması üzrə təşkilatın fəaliyyətinin texnologiyasını özündə əks etdirir.

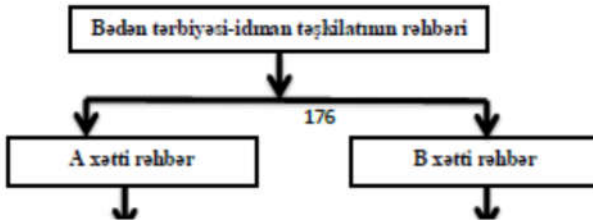
Kitabın 2-ci fəslində (paraqrafında) qeyd etmişik ki, bir sistem kimi təşkilətmənin əsas xarakteristikası idarəetmə orqanlarının fəaliyyətinin subordinasiyasını və koordinasiyasını (qarşılıqlı əlaqələndirilməsini) təmin etməkdən ibarətdir. İdarəetmənin təşkilatı quruluşu bu əlaqələndirməni düzgün həyata keçirməkdir. İdman təşkilatlarında bu münasibətlərin işini səmərəli etmək üçün təşkilatlar lokal normativ aktlara; təşkilatın nizamnaməsinə, struktur bölmələrin vəziyyətinə və bütün işçilərin vəzifə təminatlarına söykənməlidirlər.

Bu cür sistemlərə çox zaman idarəetmənin formal strukturu da adlandırılır. Onlar alman sosioloqu Maks Veber tərəfindən formalaşdırılmış ierarxik struktura konsepsiyası əsasında qurulur.

İdarəetmənin təşkilati quruluşu müxtəlif cür ola bilər. Bunlar aşağıdakılardır:

- xətti quruluş,
- funksional quruluş,
- xətti-funksional quruluş,
- alay quruluş (divizional),
- matris quruluş

Xətti quruluş- idman təşkilatlarının idarəedilməsində iştirak edən qarşılıqlı əlaqəli bölmələr (həlqələr) arasında şaquli tabeçiliyi təmin edir. Yəni hər yuxarı bölmənin tap-şırığı aşağıdakı həlqələr (bölmələr) üçün qanundur. (şəkil 7.2)



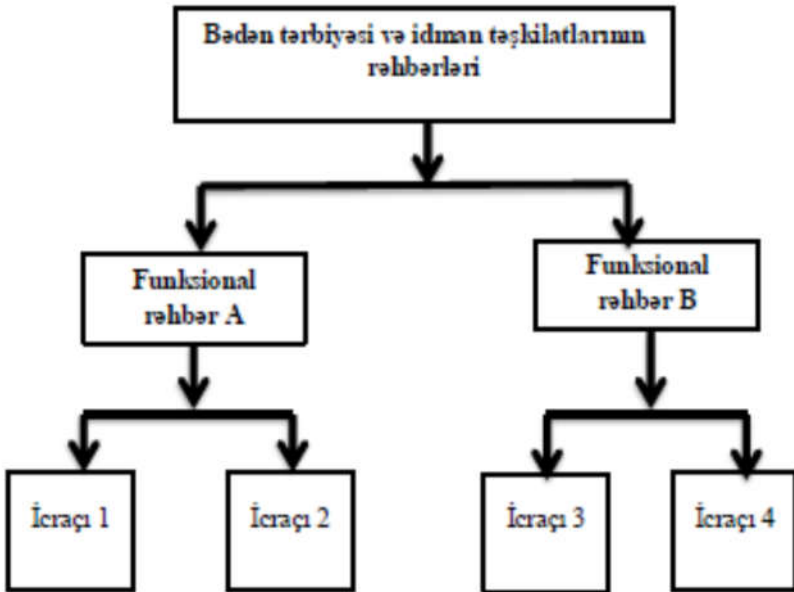
Şəkil 7.2. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının idarəedilməsinin xətti quruluşu

Bu cür quruluş üçün idarəetmə subyektinin rəhbərləri tərəfindən dəqiq ifadə olunmuş formada sadə bir ölçülü əlaqələr xarakterikdir. Xətti quruluşda idarəetmə obyektini və subyektləri arasında ancaq şaquli əlaqələr olur. Bu cür təşkilətdə hər bir tabeçilikdə olan həlqə öz rəhbərlərini seçir. İdarəetməyə bu cür yanaşma yerinə yetirilən işlər eyni-köklü olduqda tətbiq edilir.

İdarəetmənin xətti quruluşunun əsas üstünlüyü sadə olmasında və icraçıların məsulliyətlərinin açıqca müəyyən olunmasıdır.

Əsas çatışmamazlığı isə rəhbərin informasiya ilə həd-dindən artıq yüklənməsi və təbəçiliyindəki işçilərlə xidməti əlaqələrin çox olmasıdır.

Funksional quruluş – ayrı-ayrı şəxslər və funksional xidmətlərin köməyi ilə dar ixtisaslaşdırılmış və spesifik funksiyaların yerinə yetirilməsini təmin edir.(Şəkil 7.3)



Şəkil 7.3. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının idarə edilməsinin funksional quruluşu.

Funksional idarəetmə əlaqələriBədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə əməyinin ixtisaslaşma dərəcəsinin inkişafı ilə müəyyən edilir.

Bu cür idarəetmə quruluşunun əsas mahiyyəti ondan ibarətdirki,Bədən tərbiyəsi idman təşkilatlarının idarədilməsinin ümumi tapşırıqları, funksional prinsiplərə görə bölünür. İşçi

heyətin bu cür funksional paylaşdırılması (bö-lüşdürülməsi) təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini artırır.

Funksional quruluşun əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o idarəetmə işinin təkrarlanmasını aradan qaldırır.

İdarəetmənin funksional quruluşunun çatışmayan cəhəti ondan ibarətdir ki, bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının funksional bölmələri arasında koordinasiya (əlaqələndirmə) işi çətinləşir.

Xətti – funksional quruluş (ona çox zaman qarışıq və ya xətti qərargah da deyilir) – bədən tərbiyəsi-idman təşkilatının rəhbərliyini xətti aparat və funksional xidmətlər arasında paralel olaraq informasiya ilə təmin edir. Bu cür təşkilati quruluşlara növbəti fəsillərdə bir daha qayıdacağıq.

Menecment praktikasında iri şirkətlərdə və firmalarda alay, matris və başqa təşkilati quruluş formasından da çox istifadə olunur. Bu haqda daha geniş informasiyanı menecmentə aid ədəbiyyatlarda tapmaq mümkündür.

7.4. Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarının menecmentinin normativ-hüquqi təminatı

Azərbaycanda Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində qanunvericilik fəaliyyətinin müasir mərhələsinə XX əsrin 90-cı illərindən sonra başlanılmışdır. Keçən bu müddət ərzində idman sahəsində müxtəlif münasibətlər sisteminin tənzim-lənməsi üçün çoxlu sayda normativ sənədlər və hüquqi ba-za yaradılmışdır. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsi spesifik bir sahə olduğu üçün bu sahədə hüquqi normativ bazanın yaradılmasında sistemin müxtəlifliyi, digər siyasi, iqtisadi və sosial sahələrlə qarşılıqlı əlaqəsi nəzərə alınmaqla qanu-nauyğun formada işlənilib hazırlanmışdır. Bədən tərbiyəsi-idman sahəsində həmçinin müalicə sağlamlıq xidmətləri sahəsində idarəetmə fəaliyyətini təmin etmək üçün uyğun normativ hüquqi bazanın olması ən birinci şərtidir.

Müasir şəraitdə menecmentdə ən aktual problemlər-dən birincisi idarəetmə orqanlarını normativ sənədlərlə təmin etmək, digər sahələrlə qarşılıqlı tənzimlənməni həyata keçirmək üçün hüquqi bazanı yaratmaqdan ibarətdir. Bu sahə Azərbaycanda

yenidir. 1995-ci ildən sonra, yəni bazar iqtisadiyyatına keçidlə firmadaxili idarəetmələrdə yeni hü-quqi sənədlərə və normativ aktlara tələbat yarandı. Ona görə ki, idarəetmənin hüquqi bazası olmasa onun fəaliyyəti mümkün deyildir. Onun çətinliyini dərinləşdirən digər amillər isə aşağıdakılardan ibarətdir:

- birincisi, o dövrdə menecment fəaliyyəti idman təşkilatlarında az öyrənilmişdir;

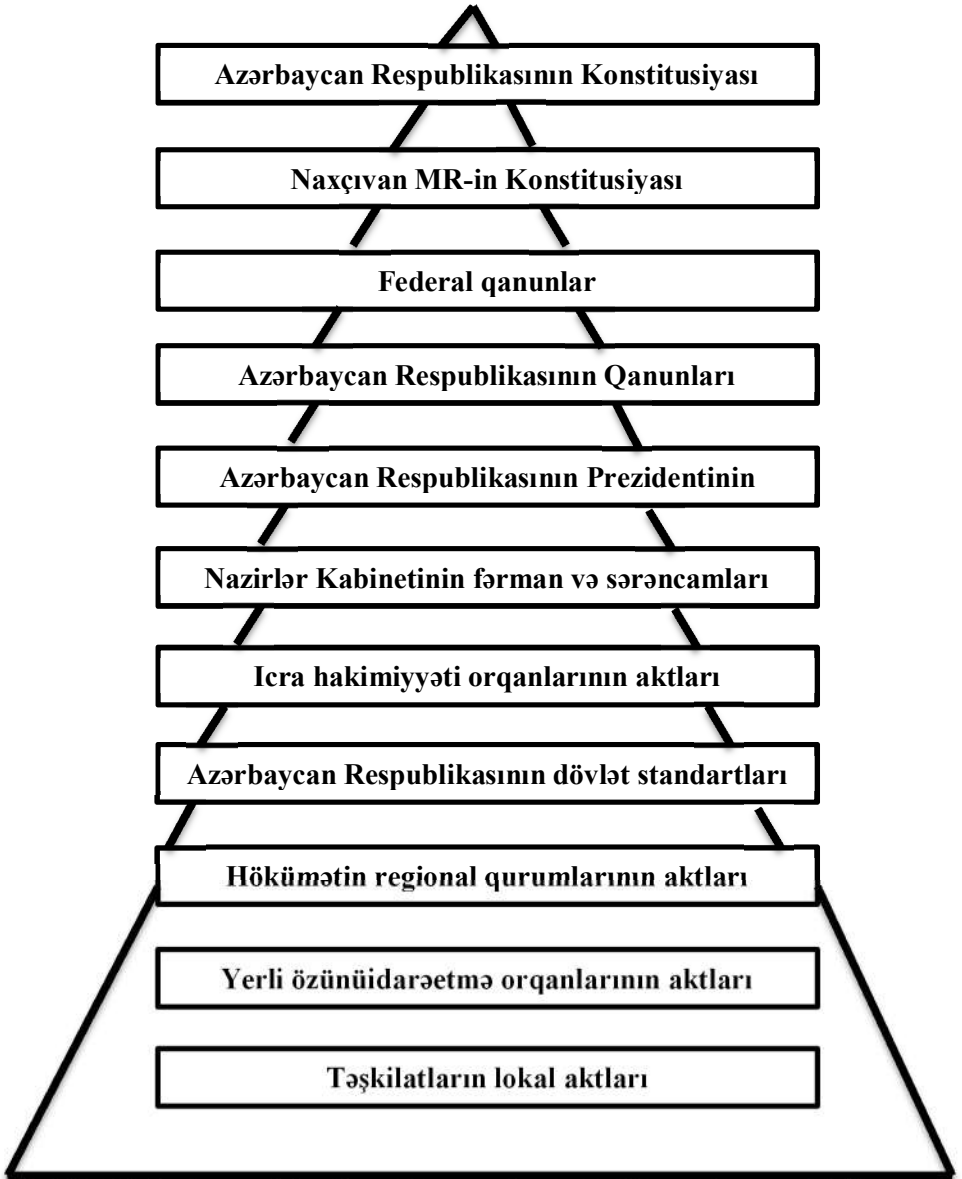
- ikincisi, bədən tərbiyəsi-idman təşkilatları o cümlədən kommertiya fəaliyyəti göstərən müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatlarının araşdırılması, idarə olunmasının formaları haqqında çox az elmi biliklər və materiallar toplanmışdır;

- üçüncüsü, ölkədə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində qanunvericilik işlənilmə mərhələsində idi və normativ hüquqi sənədlər hazırlanıb sistemləşdirilmişdir.

Normativ hüquqi sənədlər sistemi müxtəlif mənbələr dən ibarətdir. Normativ aktların növlər üzrə bölünməsi üçün müxtəlif növ əsaslandırma məvcuddur. Bu sənədlərin çoxnövli olmasına onların çap olunma subyektinin növünə görə baxmaq (nəzərdən keçirmək) məqsədə uyğundur. Belə ki, bu normativ sənədlər hansı qanunverici və icraedici hakimiyyətin qəbul etdiyi əsas məsələdir. Bir şeyi də nəzərə almaq vacibdir ki, bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının fəaliyyət göstərməsi müxtəlif hüquqi sahələrinin normaları ilə təmin olunur, həmin sahələrin hüquqi bazasına uyğun tənzimlənilir.

Bundan başqa idman sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatları müxtəlif növ xidmətlər göstərir və müxtəlif sahələrlə əlaqədirlər: bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin istehsalı və təşkili, təşkilatın fəaliyyət göstərməsi üçün təhlükəsizlik qaydaları və komfort, xidmətlərin yerdəyişməsi, real və potensial istehlakçılarla işlər, dövlət, bələdiyyə, ictimai və kommertiya qurumları ilə əlaqələr və s. idman təşkilatlarının bu əlaqələr sistemini daha yaxşı başa düşmək üçün hüquqi münasibətləri formalaşdıran normativ sənədlər “piramidasını” aşağıdakı şəkildəki kimi göstərmək olar. (Şəkil 7.4). Bu şəkilə müalicə bədən tərbiyəsi və idman sağlamlıq təşkilatlarının hüquqi

bazalarının ierarxik quruluşu nəzərə alınmaqla onların qarşılıqlı əlaqəsi göstərilmişdir.



Şəkil 7.4. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində hüquqi "piramida"

Bu piramida idman təşkilatlarında menecmentin hüquqi bazasının strukturudur. Quruluş ierarxik formadadır, yəni hər yuxarıdakı bölmə aşağıdakı həlqəyə nisbətən əsas və aparıcı rol oynayır.

Bu sistemə (piramidaya) daxil olan hüquqi sənədlər idman-sağlamlıq və müalicə -bədən tərbiyəsi təşkilatların-da öz funksiyalarını yerinə yetirən zaman münasibətləri tənzimləməyə xidmət edir. Bu hüquqi dolğun bilik almaq üçün 7.1.№-li cədvəli nəzərdən keçirək.

Cədvəl 7.1.

Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarının fəaliyyətini tənzimləyən Azərbaycan Respublikasının əsas qanunları

№	Azərbaycan Respublikasının Qanunlarının adları
1.	Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi
2.	Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi
3.	Azərbaycan Respublikasının Su Məcəlləsi
4.	Azərbaycan Respublikasının Mənzil Məcəlləsi
5.	Azərbaycan Respublikasının Torpaq Məcəlləsi
6.	Azərbaycan Respublikasının Ailə Məcəlləsi
7.	Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi
8.	İnzibati hüquq qaydalarının pozulması haqqında Azərbaycan Respublikasının Məcəlləsi
9.	Azərbaycan Respublikasının “Bədən tərbiyəsi haqqında” qanunu
10.	İctimai birliklər haqqında qanun
11.	Azərbaycan Respublikasının “Təhsil haqqında” qanunu
12.	Azərbaycan Respublikasının “Reklam haqqında” qanunu
13.	İstehlakçıların hüquqlarının qorunması haqqında qanun
14.	Torpaqdan istifadəyə görə ödəmələr haqqında qanun
15.	Turizm haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu
16.	Kütləvi İnformasiyalar haqqında qanun
17.	Qeyri-kommersiya təşkilatları haqqında qanun

18.	Yerli özünüidarəetmə orqanları haqqında qanun
19.	Əhalinin sağlamlığının qorunması haqqında qanun
20.	Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu
21.	Kiçik və orta sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi haqqında qanun

Cəmiyyətin bütün sahələrində, o cümlədən Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sosial, iqtisadi, hüquqi və s. mü-nasibətləri tənzimləyən ölkənin əsas qanunu Azərbaycan

Respublikasının Konstitusiyasıdır. Konstitusiya Ali hüquqi qüvvəyə malikdir və bütün ölkə ərazisində proseslərə təsir edir və tətbiq olunur.

Məlumdur ki, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyəti xüsusi qanunlar və normativ aktlarla tənzimlənir. Bədən tərbiyəsi və idman haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi əsas qanun olan Konstitusiyadan və ondan irəli gələn müxtəlif hüquqi-normativ aktlardan və Azərbaycan Respublikasının qoşulduğu beynəlxalq müqavilələrdən ibarətdir.

“Bədən tərbiyəsi və İdman” haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu Azərbaycan Prezidenti tərəfindən 30 iyun 2009-cu ildə imzalanmışdır. Qanun 12 fəsil və 63 maddədən ibarətdir.

Məncənin hüquqi təminatının ödənilməsi baxımından, bu qanunla yanaşı, ölkə prezidentinin əmr və sərəncamları da mühüm rol oynayır. Bazar iqtisadiyyatının formalaşdığı müasir dövrdə bazar münasibətlərini tənzimləyən hüquqi baza “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanununun 4-cü maddəsində müəyyən edilmişdir və bu sahədə dövlətin vəzifələri müəyyən edilmişdir:

- bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının təmin edilməsi üçün zəruri infrastrukturun və maddi-texniki bazanın yaradılması;
- bədən tərbiyəsi və idman sənayesinin yaradılması və inkişaf etdirilməsi;

- bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üzrə milli strategiya və Dövlət proqramlarının həyata keçirilməsində iştirak edən idman yönümlü təşkilatlarla müqavilələrin bağlanması, fəaliyyətinin təşkili və maliyyələşdirilməsi;

- bədən tərbiyəsi və idman sahəsində beynəlxalq əməkdaşlıq üzrə müqavilələrin bağlanması və öhdəliklərin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi;

- bədən tərbiyəsi və idman sahəsində sponsorluq və xeyriyyəçilik fəaliyyətlərinin dəstəklənməsi;

- idman yönümlü təşkilatların, o cümlədən bütün növ uşaq-gənclərin idman məktəblərinin, idman klublarının, idman-sağlamlıq düşərgələrinin, müalicə -bədən tərbiyəsi dispanserlərinin, idman obyektləri və bazalarının, əhalinin demoqrafik inkişafına uyğun sayda artırılması və maddi-texniki bazalarının möhkəmləndirilməsi.

Qanunun 3-cü fəslinin 14-15-ci maddələrində Milli Olimpiya hərəkəti və Milli Olimpiya Komitəsi haqqında, 16-cı maddəsində isə Paralimpiya, Deflimpiya və Xüsusi Olimpiya hərəkətləri və onların uyğun komitələri haqqında geniş açıqlama verilmişdir.

Bədən tərbiyəsi –idman sahəsində maliyyə menecmentinin tənzimlənməsi qanunun 54-cü maddəsində verilmişdir. Bu maddədə idman sağlamlıq və müalicə -bədən tərbiyəsi təşkilatlarının maliyyələşmə mənbələri və maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin istiqamətləri sahibkarlıq və s. istiqamətlər göstərilir. Bədən tərbiyəsi və idman haqqında qanunun 54-cü maddəsində bu sahənin əsasən dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitdən, idman tamaşa xarakterli tədbirlərin televiziya vasitəsilə yayımlanmasından, idman lotoreyalarının oynanılmasından daxil olan vəsaitdən, fiziki və hüquqi şəxslərin ianələrindən və s. mənbələrdən maliyyələşdirilməsi qeyd olunur. Son zamanlar Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idmanın inkişaf etdirilməsi üçün dövlət büdcəsindən ayrılan maliyyə vəsaitlərinin dinamikası yüksələn xəttlə inkişaf edir. Eyni zamanda idman sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi yalnız büdcə vəsaitləri ilə məhdudlaşmır. Bazar

iqtisadiyyatının xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq, bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin büdcədən kənar maliyyələşdirilməsi imkanını artırmaq üçün sahibkarlıq mühitini yaxşılaşdırmaq üçün çoxlu sayda normativ aktlar, hüquqi baza işlənib hazırlanır.

Ulu öndərimiz Hər də r Əliyev bunu nəzərdə tutaraq deyirdi ki, Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üçün görülən işlər və gələcəkdə görüləsi işlər bizim dövlət siyasətimizin əsas istiqamətlərindən biridir. İdman, bədən tərbiyəsi hər bir sivilizasiyaslı xalqın, o cümlədən Azərbaycanlılarda həyat tərzinin bir hissəsidir. Biz respublikamızda əhalimizin, millətimizin, fiziki və mənəvi sağlamlığı haqqında daima düşünürük. Bu bizim ən böyük vəzifələrimizdən biridir.

Respublikamızın regionlarında da idman-sağlamlıq və müalicə bədən tərbiyəsi təşkilatlarının fəaliyyətlərini tən-zimləyən bir sıra sənədlərdə bədən tərbiyəsi və idmanın hüquqi bazasında əhəmiyyətli rola malikdir. Praktiki olaraq Naxçıvan Muxtar Respublikasında və ölkənin digər xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla yerli qanunlar da hüquqi normativ bazanın bir hissəsidir. “Regionların sosial-iqtisadi inkişafı” dövlət proqramında bədən tərbiyəsi və idman sahəsində fəaliyyəti yaxşılaşdırmaq üçün hüquqi normativ sənədlərin hazırlanması ayrıca olaraq qeyd edilmişdir.

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində hüquqi bazanın rolu əvəzsizdir. Ona görə ki, idman təşkilatlarının menecerləri maliyyə təsərrüfat fəaliyyəti göstərəkən, bir hüquqi və ya fiziki şəxs kimi öz fəaliyyətlərini bu qanunlar çərçivəsində həyata keçirir. Bazar münasibətləri şəraitində kommərsiya fəaliyyəti göstərən idman təşkilatları nəzərə almalıdırlar ki, hər bir məhsul və ya göstərilən xidmət istehlakçıların tələbatına uyğun olmalı, onlara ziyan vurmamalıdır. Deməli, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında sahibkarlıqla məşğul olan iş adamları, istehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi haqqında Azərbaycan Respublikasının qanununa əməl etməlidirlər.

Bədən tərbiyəsi və idmanın menecmentində normativ sənədlər sisteminə həm də dövlət standartlarının aid olunması

məqsəduyğun olardı. Standart dedikdə -standartlaşdırma obyektinə (idman təşkilatlarına) dövlət tərəfindən qoyulmuş kompleks normalar, qaydalar və tələblərin cəmi başa düşülür. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində “Dövlət standartları” idman təşkilatlarının xüsusiyyətləri nəzərə almaqla hazırlanır və nəzarəti həyata keçirilir. Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları üçün əsas normativ sənəd AS 1.0-96 Azərbaycan Respublikasının dövlət standartlaşdırma sistemidir.

Beləliklə, bədən tərbiyəsi və idman sahəsində menecment fəaliyyəti çoxlu sayda müxtəlif növlü hüquqi sənədlərin əsasında tənzimlənir və bu sahədə çalışan menecerlərin bu qanunları bilmək və ona əməl etməsi mühüm şərtidir.

Yoxlama sualları

1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının sistem xarakteristikasını verin.
2. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında daxili və xarici mühitin xarakteristikalarının mahiyyətini açıqlayın.
3. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının növlərini sadalayın.
4. Bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunmasının təşkilati strukturunun təsnifləşdirilməsini deyin və onların müxtəlif strukturlarını (quruluşların) müsbət və mənfi tərəflərini aydınlaşdırın.
5. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının menecmentində istifadə olunan normativ sənədlərin mahiyyətini açıqlayın.

FƏSİL 8.

PEŞƏKAR VƏ KOMMERSİYA İDMANINDA MENEJCMENT

8.1. Peşəkar idmanın mahiyyəti, əsas anlayışları və spesifik xüsusiyyətləri

Peşəkar idmanən bahalı, ən görünən və ən çox izlənən idman fəaliyyətidir. Medianın yayımlanmasında aslan payını və təklif olunan demək olar ki, bütün sponsorluq gəlirlərini və korporativ dəstəyi özündə cəmləşdirir.

Peşəkar idman və onu əhatə edən sənaye dünya idmanına üstünlük verir və bu idman növünü oynayanlar qlobal miqyasda mədəni məşhurlardır. Yerli, regional, əyalət və milli idman təşkilatları tez-tez oyunçu istedadını və ya tamaşaçı marağını inkişaf etdirərək peşəkar idman liqalarını qidalandırmağa yönəldilmişdir. Eyni təşkilatlar, tez-tez medianın işıqlandırılması, sponsorluq və ümumi dəstək (azarkeşlərdən, hökumətlərdən və icmalardan) üçün idman növü ilə boş yerə rəqabət etməyə məcbur olurlar.

Peşəkar idman, ən yaxşı halda, maliyyə mənbələri və mədəni kassa yaradaraq tərkibində olan təşkilatlara dəstək verən idman sənayesinin zirvəsidir. Ən pis halda, maddi, mədəni və sosial qaynaqlara doymaz bir iştaha sahib olan şiddətli bir ticarətdir [57].

Amerika Birləşmiş Ştatları Milli Futbol Liqası (NFL) kimi peşəkar idman liqaları, qalib və məğlub olanlar, yaralanmalar və münaqişələr, oyunçu və ya məşqçi qovulmaları, oyunçu transferləri və böhran hadisələri (maliyyə, insan və təşkilati) populyar olduqları şəhərlər daxilində həftəlik mediada və sosial maraqlarda üstünlük təşkil edir, azarkeşlər hər həftə sahələrə və alt sahələrə cəlb olunurlar. On doqquzuncu əsrin sonlarında Amerikan kollec futbol oyunları müvəqqəti olaraq oynanılması, əsasən vəzi futbol izləyicilərinin və vəzi media orqanlarının diqqətini cəlb edən xüsusi hadisələrdən biri oldu. Kollec futbolu, yalnız mövsümlər boyunca oyunların təşkil edildiyi, media qurumları və pərəstişkarlarının idman istehsallarını və istehlaklarını həftəlik bir

gündəlik ətrafında planlaya bildikləri zaman ABŞ milli ruhunun və şəxsiyyətinin bir hissəsinə çevrildi. Peşəkar idman liqalarının sabitliyi və ardıcılığı, populyarlıqlarının əsasını qoydu. Dünyanın bir çox şəhərində peşəkar idman liqaları bir mədəni və ya sosial qrupa aid olmağın mənalı bir hissəsinə çevrilmişdir. Başqa sözlə desək, peşəkar idman liqaları və klubları bir çox azarkeş üçün kim olduqlarını anlamaq və müəyyənləşdirmək üçün vacib bir yol halına gəldi.

Futbol, Rugby Union və ya Cricket dünya kubokları kimi peşəkar idman tədbirləri də mədəni və ticarət istehlakın bir hissəsinə çevrildi. Onlar vaxtaşırı olaraq keçirilir (ümumiyyətlə dörd ildən bir) və adi idman hərəkətlərini təmin etdikləri və ümumilikdə millətçilikdən qaynaqlandıqları üçün tamaşaçıların diqqətini cəlb edirlər. Daha aşağı səviyyədə dünya çempionatları kimi illik tədbirlərə və İsveç, Meksika və Finlandiya kimi ölkələrdə turlara ev sahibliyi edən dünya ralli çempionatı kimi dövrlərə məruz qaldı. Çağdaş cəmiyyətdə peşəkar idman sahəsindən qaçmaq mümkün deyil.

Peşəkar idman indi böyük bir biznesdir. Söhbət sadəcə bir vaxtlar olduğu kimi (1970-ci illərdə idmanın kommersiyalaşdırılmasına qədər geniş şəkildə) oyun sahəsində baş verənlərlə deyil, həm də iclas salonunda və birjada baş verənlərlə bağlıdır.

Peşəkar idman təşkilatlarının onları müəyyənləşdirən iki vacib xüsusiyyəti var: Birincisi, idman sənayesinin zirvəsində olduqlarını ifadə edən bir əməliyyat miqyasını (xüsusilə ticarət və maliyyə) bölüşürlər, ikincisi, bütün oyunçular və ya idmançılar 'peşəkardır' - idman onların işidir və tam vaxt oynamaq -məşq etmək üçün pul verilir. Oyunçuların və ya idmançıların gəlirlərini artırmaq üçün əlavə iş tapmaları tələb olunan idman növləri peşəkar hesab edilə bilməz.

Misal olaraq, Avstraliya peşəkar futbol mənzərəsi peşəkar idman sahəsindəki özəl və qeyri-kommersiya təşkilatları arasındakı fərqi və idman arasında mövcud olan fərqləri göstərmək və anlamaq üçün faydalıdır. Avstraliya Futbol Liqasında (AFL)

bütün klublar mahiyyət etibarilə üzv mərkəzli təşkilatlardır (üzvlüyü alan tərəfdarların və ya azarkeşlərin oyunlarda iştirak etmək hüququ, həmçinin klublarını idarə etmək üçün bir idarə heyəti seçmək üçün səs vermək). AFL klublarının illik gəliri 80 milyon \$-a qədərdir, lakin onlar qeyri-kommersiya təşkilatlarıdır - bütün pullar klub əməliyyatlarına sərf olunur (məsələn, oyunçuları və heyətini ödəmək, obyektləri saxlamaq və ya klubu təbliğ etmək üçün) və klubların qazandığı pulun heç biri sahibinə və ya səhmdarlarına qaytarılır. Əslində, qeyri-kommersiya təşkilatlarının bir toplusu olmasına baxmayaraq, AFL, sponsorluq və yayım hüquqları gəlirlərinin ən böyük hissəsini tutan Avstraliyanın ən zəngin və ən populyar peşəkar idman təşkilatıdır. AFL kimi, Avstraliyanın Milli Rəqbi Liqası (NRL) bir çox üzv bazalı klubdan ibarətdir, lakin özəl klublar da var. Bir klubun xüsusi mülkiyyətində olduğu hallarda, illik mənfəət və ya zərər ya xüsusi sahibə qaytarılır və ya daşınır [61].

Sponsorluq razılaşmaları və ya sövdələşmələr yolu ilə peşəkar idman təşkilatlarının əldə edə biləcəyi pul miqdarı, sponsorun əldə edə biləcəyi sərmayə gəliri ilə birbaşa bağlıdır. Geniş mənada, sərmayə gəliri, sponsorun daha çox məlumatlandırma və ya birbaşa marketinq yolu ilə əldə etdiyi satış və ya işdəki artıma bağlıdır. Mançester Yunayted kimi böyük dəstəkçi bazalarına sahib olan idman təşkilatları əhəmiyyətli sponsorluq müqavilələrini təmin edə bilirlər, çünki sponsor məhsulunu birbaşa çox sayda tərəfdarına satmağı bacarır, eyni zamanda klubun və klubun mediada yayımlanması ilə məlumatlılığını artırır. Qlobal, regional və ya güclü milli profilləri olan idman təşkilatları sponsorluq bazarında fərqli üstünlüklərə malikdirlər.

Sponsorlar çox yaxşı bir şəbəkə televiziya əhatə dairəsinə sahib olan və geniş bir auditoriyaya çatan bir klub və ya liqada iştirak etmək istəyirlər. Buna ən çox eksklüziv yayım hüquqları tənzimləmələri ilə nail olunur. Bununla birlikdə, bir klubun və ya liqanın televiziya, radio, qəzet, jurnal və internet daxil olmaqla müxtəlif media formasında və çıxışlarında aldığı ümumi 'xəbər'

mediası, sponsorlar üçün cəlbediciliyinə də təsir edə bilər. Bu medianın yayımı klubu və ya liqanı təbliğ edir və ümumiyyətlə azarkeşləri oyuna canlı olaraq qatılaraq və ya vasitəçi bir versiyaya girərək bu idman növünü istehlak etməyə təşviq edir. Bu 'xəbər' medianın daha çox hissəsini cəlb edə bilən klub və ya liqanın tamaşaçıların və istehlakçıların ticarət şüuruna yer vermə ehtimalı daha yüksəkdir. Beləliklə, alınan medianın yayım miqdarı, reklamverənlər (və ya sponsorlar) tərəfindən peşəkar bir idman klubu və ya liqası ilə ticarət birliyi vasitəsi ilə əldə edilə bilən və sponsorluğun dəyəri ilə mütənasib olan auditoriyanın ölçüsüdür.

Sponsorun, onun məhsulları haqqında sponsor reklamının yayılması şərtləri ilə şəxsdir (sponsorluqdur).

Sponsor töhfəsi reklam üçün ödəniş kimi tanınır. Sponsor sponsorun fəaliyyətinə qarışa bilməz.

Bir çox mütəxəssis komplekslə razılaşıb bədən tərbiyəsi və idman sənayesində xüsusi sponsorluq obyektini spesifik bir idman növüdür.

Hal-hazırda dünyanın əksər ölkələrində İdman sponsorları üçün ən çox seçilən sahələr vardır. Bu siyahıda futbol, tennis, avtomobil populyarlıq qazanır. Bunlardan əlavə velosiped sürmə, basketbol, atletika, xizək, yelkən, at sürmək və s. daxil etmək mümkündür.

Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafına sponsorluğun əsasları və qaydası Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunvericiliyi ilə müəyyən edilir.

Qeyd edək ki, sponsorluq edən idman növlərinin spektri genişləndir. Eyni zamanda, sponsorluq edilən idman növlərinin sayı Azərbaycan Gənclər və İdman Nazirliyi tərəfindən yetişdirilən bütün idman növlərinin yalnız üçdə birini təşkil edir. Ölkədə tədqiqatlara görə, dünyanın digər ölkələrində bu cür dəstək göstərməyən (dağlara dırmanma, qol güləşi və s.) Bu cür idman növlərinə sponsorların köməyi göstərilir.

İdman sponsorluğu, sponsor və sponsorun müxtəlif vasitəçilərin mümkün iştirakı ilə qarşılıqlı əlaqəsidir, bu müddət ərzində idman təşkilatları və tədbirin təşkilatçıları, idmançılar və

mütəxəssislər onların cavablarına görə müxtəlif maddi dəstək (malyyə mənbələri, mallar, xidmətlər və s.) alırlar. İstehsal və istehlak vasitələri istehsalçıların, habelə xidmət şirkətlərinin marketinq funksiyalarının (istehsal, təşviq, məhsulların marketinqi və s.) həyata keçirilməsində iştirak. Sponsorluq mövzusunun qarşılıqlı əlaqəsi, ümumiyyətlə qanunvericiliklə stimullaşdırılmış və normativ cəhətdən möhkəmlənmiş və diqqət mərkəzində, qarşılıqlı faydalı, uzunmüddətli və yenilikçi kimi xüsusiyyətlərə malik olan sosial məsuliyyətin dərk edilməsinin nəticəsidir.

İdman sponsorluğu mövzuları çox müxtəlifdir. Ölkə idmanlarına istehsal və qeyri-istehsal sektorlarında, müxtəlif ölçülərdə, beynəlxalq, milli, regional və yerli bazarlarda fəaliyyət göstərən və s. şirkətlər sponsorluq edir.

8.2. Peşəkar idmanda idarəetmə və bu sahədə menecerlərin rolu.

XX əsrin ikinci yarısından başlayaraq beynəlxalq idman hərəkətində kommərsiya yönümlü və peşəkar idmanın xüsusi çəkisi artmağa başladı. Böyük idman sferası o cümlədən Olimpiya hərəkəti və beynəlxalq federasiyalar sahibkarlıq yəni biznes qanunlarına uyğun öz fəaliyyətlərini həyata keçirməyə başladılar. Bu da öz növbəsində peşəkar idmanın inkişafına, Bədən tərbiyəsi və idman sahəsinin dövlət büdcəsindən asılılığının azaldılmasına səbəb oldu. Kommərsiya təyinatlı idman qurğularının, klubların, federasiyaların və s. çoxluğu bu sahədə malyyə-iqtisadi biliklərinə malik menecer kadrlarının hazırlanmasına zərurət yaratdı. İdarəetmədə struktur dəyişikliklərə kadrların idarə olunmasına, mövcud idman və iqtisadi potensialı düzgün əlaqələndirməklə peşəkar klubların mənfəətinin artırılması menecerlərin əsas məqsəd funksiyasına çevrildi. Bildiyimiz kimi Azərbaycan idmanı o vaxtkı SSRİ-nin tərkibində fəaliyyət göstərmiş və ölkənin müstəqil Bədən tərbiyəsi və idman siyasəti olmuşdur. Yalnız XX əsrin 90-cı illərindən sonra Azərbaycan öz müstəqilliyini qazandıqdan sonra bütün sahələrdə olduğu kimi Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmədə dəyişikliklər başladı. Ölkədə bazar

iqtisadiyyatına keçid başlandı. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində bazar iqtisadi münasibətlərinə əsaslanan idarəetmə mexanizmi və qanunlar işlənib hazırlandı.

Peşəkar idman dedikdə nə başa düşülür? İlk növbədə bu anlayışın mahiyyətini müəyyən edən əlamətlər idman “sənəti” ixtisası ilə ayrılmaz (sıx) əlaqələrin olmasıdır. Eyni zamanda bu əlaqələr dolanışiq, yaşayış vasitələrinin əldə olunması naminə idmançı üçün yeganə mövcud olmaq imkanındır. Yəni idmançı bir biososial varlıq kimi bütün sosial, iqtisadi, siyasi, mədəni və s. fəaliyyətini ancaq bu sahəyə yönəldir. Həvəskar idmanda idmançı yalnız öz fiziki kamilliyini artırmaq, idmana olan tələbatını ödəmək, asudə vaxtını mənalı keçirməyi qarşısına məqsəd qoyur. Peşəkar idmanda isə idmançı öz ixtisasına bir iş yeri kimi dolanışiq vasitələrinin təmin olunması maddi və mənəvi tələbatının ödənilməsi imkanı kimi baxaraq, bütün həyatını ancaq idmana sərf edir. Bu sahə Azərbaycanda yeni bir sahə olduğu üçün onun idarə olunması və mahiyyəti haqqında da müxtəlif fikirlər mövcuddur. Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində “Peşəkar idman” anlayışına əsasən aşağıdakı üç formada tərif vermək olar:

- idman kommertiya fəaliyyəti olub, iqtisadi səmərəliliyi (mənfəəti) və yüksək informasiya-əyləndirici idman tamaşa tədbirlərinin dəyərlərini nəzərdə tutan idman sahəsi peşəkar idman adlanır;

- əsas məqsədi peşəkar idman təşkilatlarının idmanı özünə bir ixtisas kimi seçən idmançıların və tamaşaçıların maraqlarını ödəyən (təmin edən) sahibkarlıq fəaliyyəti peşəkar idman adlanır;

- idmanın bir hissəsi olub, idman yarışlarının təşkil olunması və keçirilməsinə istiqamətlənən öz əsas fəaliyyəti kimi idmançının iştirakına görə təşkilatçılardan mükafat formasında aldığı gəlir (qonaraq) və ya əmək haqqına əsaslanan fəaliyyət sahəsi peşəkar idmandır.

Peşəkar idmanın həvəskar idmandan və Olimpiya idmanından fərqli xüsusiyyətləri haqqında fikirlər və müxtəlif baxışlar mövcuddur. Müasir peşəkar idman üçün xarakterik olan vəzi xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

-idmanın daha çox qazanc (gəlir) gətirən və tamaşa xarakterli idmanın inkişafına meylli olması (istiqamətlənməsi);

- müxtəlif liqaların və peşəkar idman ittifaqlarının (assosiasiyalarının) idmanda çətin rəqabətin yaradılmasını və dəstəklənməsinə səy göstərmələri;

- peşəkar idman sisteminin keçirilməsinin tamaşaçılara və kommersiya nəticələrinə (gəlirə) istiqamətləndirilməsi;

- ilin əsas hissəsində peşəkar idmançılarla fərdi hazırlıq metodunun tətbiq edilməsi;

- idmançıların və kütləvi informasiya vasitələrinin diqqətini cəlb edən “ulduz idmançılar” sisteminin

yaradılması;

- peşəkar idmançıların sosial müdafiə sisteminin daimi olaraq təkmilləşdirilməsi.

Peşəkar idmanın tədqiqatçılarının əksəriyyəti bir qanunauyğun meylli (tendensiya) qeyd edirlər ki, harada həvəskar idmanın möhkəm əsası, bazası varsa, orada müxtəlif idman növləri daha yaxşı inkişaf edir. Məsələn, peşəkar boksçular arasında dünya çempionu olan əksər boksçular əvvəlcə öz karyeralarında həvəskar rinqdə böyük uğurları olan idmançılardır. Peşəkar boksçular arasında dünya çempionları olmuş Floyd Patterson (1952), Kassius Kley (Moxammed Alı) (1960), Con Frezer (1968), Corc Formen (1968), Rey Leonard (1976), Lennoks Lyuks (1988), Aleksandr Povetnin (2004) və sairələr həm də Olimpiya Çempionları olmuşdur.

Peşəkar idman prosesinin yaranması heç də bütün idman növlərini əhatə etmir. Ən çox peşəkar idman fəaliyyət göstərən Amerika Bİrləşmiş Ştatlarında əsasən aşağıdakı peşəkar idman sahələri fəaliyyət göstərir:

-basketbol (Milli Basketbol Liqası NBA 1996 il)

-Amerika Futbolu (Milli Futbol Liqası NFL 1920 il)

- beysbol (əsas beysbol Liqası NBA 1969 il)

Dünyanın əksər ölkələrində, o cümlədən Azərbaycanda da peşəkar idman menecmenti bir-birilərinə oxşardır. Məsələn Rusiyada kontinental Xokkey liqasının (KXL) keçirilməsi ilə eyni

liqasının (NXL) keçirilməsi ilə eyni qaydalara əsaslanır. Kontenental Xokkey liqası beynəlxalq liqa olub yaradılmasının əsas məqsədi Rusiya ərazisində və Avropa və Asiyanın digər ölkələrində Xokkey oyununun inkişafına kömək etməkdir. Kontinental Xokkey Liqası Rusiyada 2008-ci ildə təsis olunmuşdur. Elə həmin ildə də Rusiya Xokkey Federasiyası rəsmi olaraq 3 il müddətinə Milli Çempionatın keçirilməsinə icazə vermişdir. Hal-hazırda növbəti 2020-ci il Rusiyada Xokkey Çempionatının keçirilməsi üçün də kontinental Xokkey Liqası Rusiya Federal Xokkey liqasından lisenziya almışdır.

Adətən peşəkar idmanda idarəetmə strukturunda ali pillədə Direktorlar Şurası və peşəkar liqanın idarəetmə aparatı, idarəetmə strukturuna aşağıdakılar aiddir:

- idarəetmə aparatının sədri;
- idarəetmə sədrinin müavini;
- birinci vitse-prezident;
- kommersiya işləri və kommunikasiya üzrə vitse-prezident;
- idman əməliyyatları üzrə vitse-prezident;
- maliyyə məsələləri üzrə direktor;
- peşəkar idmanda idman tədbirlərinin təşkili və keçirilməsi üzrə direktor;
- nəzarət və nəzərdə tutulan məsələlərin həllinin təşkili üzrə direktor;
- müxtəlif klublarla qarşılıqlı əlaqənin təşkili üzrə nümayəndə;
- idman təbabəti üzrə vitse-prezidenti.

Azərbaycanda peşəkar idman yeni formalaşmağa başladığı üçün müəyyən təşkilati, hüquqi, iqtisadi və kadr problemləri ilə qarşılaşır. Hələlik ölkəmizdə bütün idman növləri üzrə yüksək idman ustalığı səviyyəsi də aşağı olduğu üçün tamaşa xarakterli təşkilatçılıq da zəif olduğu üçün bu sahələrə televiziya çəkilişləri yayımlamaq da çətin olur. Məsələn ölkəmizi xarici dövlətlərlə müqayisə etsək burada obyektiv çətinlikləri görmək çətin deyil. Belə ki, Avropanın bir çox ölkələrində daxili oyunların tabe transiyasiyasına hüquq əldə etmək İngiltərədə 1,7 milyard avro,

İtaliyada - 960 milyon avro, İspaniyada - 750 milyon avro, Fransada - 726 milyon avro, Almaniyada – 675 milyon avro gəlir götürməyə imkan verir. Rusiya primer liqada çıxış edən klubların ümumi gəliri 27 milyon avrodur. (2014 il).

Ümumiyyətlə peşəkar idmanın formalaşması həm ölkədə bədən tərbiyəsinə idmanın səviyyəsindən, həm də iqtisadi amillərdən, infrastrukturadan, mədəni səviyyədən və s. amillərdən çox asılıdır. Peşəkar idmanın sosial proseslərin idarə olunmasındakı rolunu aşağıdakı formada vermək olar. (şəkil 6.3.)

Yoxlama sualları

1. Peşəkar idmanın mahiyyəti nədir?
2. Peşəkar idmanda sponsorluğun mahiyyətini açıqlayın.
3. Peşəkar idman təşkilatlarının onları müəyyənləş-dirən iki vacib xüsusiyyəti sadalayın.
4. Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafına sponsorluğun əsasları və qaydası hansı norma ilə müəyyən edilir?
5. Peşəkar idman bir biznes sahəsi kimi mahiyyətini açıqlayın.
6. Peşəkar idmanda idarəetmə və bu sahədə menecerlərin rolunu izah edin

FƏSİL 9.

İDMANDA MENECEMENTİN İNFORMASIYA TƏMİNATI

9.1. İnformasiyanın mahiyyəti və onun əsas növləri

Bütün sahələrdə o cümlədən Bədən tərbiyəsi və idmanda idarəetmə fazası (tsikli) müxtəlif formalarda olan əsasən sənəd formasında təqdim olunan informasiyaların toplanmasında, işlənilməsindən, qorunmasından və istifadə olunmasından asılı olan bir prosesdir. Əksər Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatları özlərinin praktiki fəaliyyətlərində daimi olaraq idarəetmə informasiya ilə qarşılaşırlar.

Xalq təsərrüfatının müxtəlif sahələrinin o cümlədən, Bədən tərbiyəsi və idman sferasında vacib olan və informasiya proseslərinin səmərəli inkişafını müəyyən edən müxtəlif informasiya xarakterli sənədlərlə işləmə prinsipini təmin edən əsas sənəd Azərbaycan Respublikasının “İnformasiyalar, informasiya texnologiyaları və informasiyaların qorunub saxlanması” haqqında qanunlar toplusudur. Bu qanunda ilk dəfə olaraq hüquqi münasibətlər sferasında əsas anlayışların tərifi verilmiş, o cümlədən informasiya-kommunikasiya, informasiya sistemləri, informasiya texnologiyaları, informasiyanın sahibi, sənədləşdirilmiş informasiyalar və bir sıra başqa mahiyyəti açıqlanmışdır.

Adətən informasiya dedikdə ətraf mühit haqqında bu-rada gedən proseslərin mahiyyəti haqqında insan tərəfindən qavranılan və praktiki fəaliyyətində istifadə olunan məlu-matlar başa düşülür. Menecmentə aid ədəbiyyatlarda “İn-formasiya” haqqında çoxlu təriflər mövcuddur. “İnformasiyalar, informasiya texnologiyaları və informasiyaların qo-runub saxlanması” haqqında Azərbaycan Respublikasının qanununa görə informasiya dedikdə- təqdim etmə formasında asılı olmayaraq çatdırılan məlumat (verilənlər) başa düşülür.

Kifayət qədər operativ, etibarlı, dolğun və həqiqi in-formasiya olmadan bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının idarə olunması səmərəli həyata keçirilə bilməz. Bədən tərbiyəsi idmanda

informasiyaların təsnifləşdirilməsinin (klassifikasiya) müxtəlif formaları mövcuddur. (bax cədvəl 9.1). Informasiyaların xarakterindən və məzmunundan asılı olaraq aşağıdakı növləri mövcuddur: sosial, elmi-texniki; hüquqi, iqtisadi, idman və sair. Fəaliyyət sferasından asılı olaraq isə informasiyalar – idarəedici; siyasi; məişət; mədəni; tibbi; idman və s. informasiya növlərinə bölünür.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə informasiyalarının menecerlərinə və idman təşkilatlarının rəhbərlərinin müəyyən olunmuş strateji hədəflərə nail olmaq məqsədilə bütövlükdə təşkilatın və ya ayrıca funksional bölmələrin unikal idarə edilməsində istifadə olunan informasiyalar aiddir. Müalicə-bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının rəhbərlərinin istifadə etdiyi idarəetmə informasiyalarına qoyulan kompleks tələblər bir sıra meyarlara cavab verməlidir. Həmin meyarlara informasiyaların etibarlılığı və doğruluğu, vaxtında çatdırılması və başa düşülən formada olması, tamlığı qorumaq, məlumatı tam çatdırmaq şərti ilə yığcam həcmli olması aiddir.

İdarəetmə informasiyasının doğruluğu, onun faktların və proseslərin obyektiv vəziyyətinin məzmununa uyğun olmaq dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Bu informasiyalara həm idman təşkilatlarının öz fəaliyyəti daxilində olan, həm də xarici mühitdən alınan informasiyalar daxildir. İnformasiyanın öz vaxtında daxil olması onda ibarətdir ki, bu məlumatların ötürülməsi və işlənilməsi zamanı idman təşkilatına aid olan obyektin vəziyyət dəyişikliyə məruz qalması.

İnformasiyaların təsnifləşdirilməsi.

Məzmununa görə	Sosial
	İqtisadi
	Elmi-texniki
	Elmi-metodiki
	Hüquqi
	İdman
	Tədris
	Siyasi
Fəaliyyət sahəsinə görə	İdarəedici
	İqtisadi
	Elmi
	Tədris
	Mədəni
	İdman
	Məişət
İdarəetmə subyetinə münasibətə görə	Daxili
	Xarici

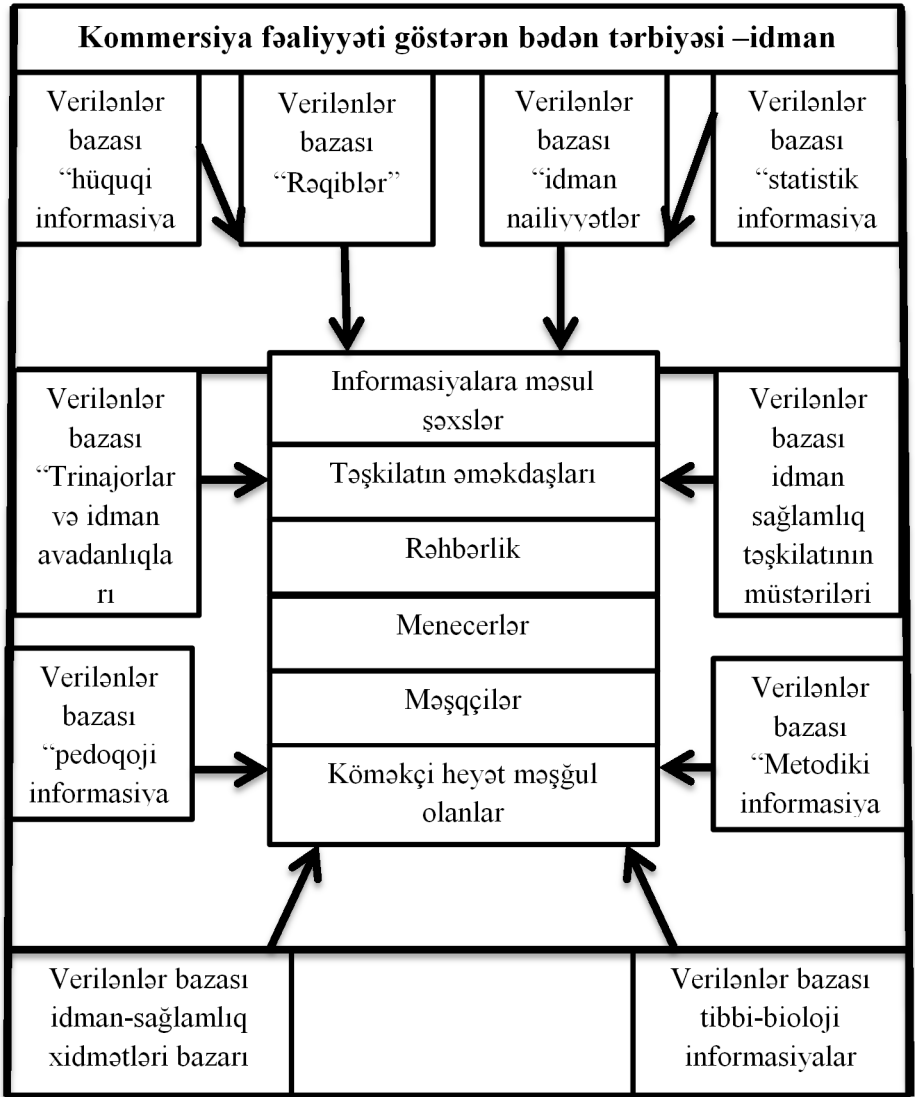
İnformasiyanın tamlığı dedikdə onun həcmi başa düşülür. Yəni daxil olan informasiya o həcmdə, o səviyyədə olmalıdır ki, idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün zəruri və kifayət qədər olsun.

İnformasiyaların olmaması qəbul olunan qərarların tutarlılığını azaldır, yaxud qeyri-müəyyən, səhv qərarların qəbul olunmasına gətirib çıxarır. İnformasiyaların həcmnin həddən artıq çox olması, artıqlığı əlavə əmək məsrəflərinə və vaxt itkisinə səbəb olur, bəzi hallarda idarəetmə qərarlarının qəbulunda çəşqinliyə gətirib çıxarır.

İdman təşkilatlarına onu əhatə edən ətraf mühitdən müxtəlif növ informasiyalar daxil olur. İnformasiya idarəetmə prosesinin əsasını təşkil edir. İnformasiya nə qədər dolğun olarsa, idarəetmənin keyfiyyəti bir o qədər çox olur. İdman menecerinin informasiya fəaliyyəti ondan informasiyaların toplanması, təhlil olunması və emalı prosesinin dəqiq aparılmasını tələb edir. İdman təşkilatlarında menecerlər daxil olan informasiyaların vaciblik dərəcəsini müəyyən etməyi bacarmalıdır. Bundan əlavə, menecer müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlar çərçivəsində kommunikasiyaları və informasiya mübadiləsinə nizam salmalıdır.

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində istifadə olunan informasiyaları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. Əks olunma formasına görə (müşahidə);
2. Təqdim etmə formasına görə (rəqəm, hərf, kodlaşdırılmış);
3. İdarəetmə prosesindəki roluna görə (analitik, hesabat, elmi, normativ);
4. Keyfiyyətinə görə (dürüst, yanlış, şaiyə);
5. İstifadə imkanlarına görə (zəruri, kifayət qədər, ar-tıq);
6. Yenilənmə dərəcəsinə görə (daimi, dəyişən);
7. İdman təşkilatının fəaliyyət dərəcəsinə görə (iqtisadi, sosial, texnoloji);
8. Yaranma mənbəyinə görə (xarici, təşkilatdaxili);
9. Təqdim olunma formasına görə (mətn, çap, video-film, disk, flaşkart);
10. Daxil olma vaxtına görə (dövrü, daimi, epizodik, təsadüfi).



Şəkil 9.1. Kommersiya fəaliyyəti göstərən Bədən tərbiyəsi –idman təşkilatlarının informasiya təminatının struktur modeli.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının istifadə olunan informasiyaların müxtəlif növlü olmasını nəzərə alaraq, bu təşkilatların informasiya təminatının modelini aşağıdakı kimi göstərmək olar (şəkil 9.1)

9.2.Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində informasiyalar

Qeyd etdiyimiz kimi Bədən tərbiyəsi və idman menecmentin funksiyalarının yerinə yetirilməsi, fərdlər və sosial qruplar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanan kommunikasiyalar və informasiya mübadiləsi vasitəsilə həyata keçirilir. İnformasiya və kommunikasiya bir-birilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olurlar. İnformasiya bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının daxili fəaliyyətinə və ətraf mühitə aid olan məlumatlar yığıdır. Kommunikasiya isə ötürüləcək informasiyaların hansı yollarla çatdırılması, əlaqələndirilməsi mexanizmlərinin cəmidir.

Müalicə Bədən tərbiyəsi və ya idman xidmətləri göstərən təşkilatların menecerlərinin əsas fəaliyyəti informasiyaların alınması, işlənməsi, qərarların hazırlanması və reallaşdırılması, nəzarət və icra sistemləşdirilməsi və saxlanılmasından ibarətdir.

Bədən tərbiyəsi və idmanın idarəedilməsi praktikasında əsasən aşağıdakı növ sənədlərin sistemləşdirilməsi mövcuddur: plan sənədlər, maliyyə sənədləri, statistik sənədlər, mühasibatlıq, kadr və s. sənədlər. Sadələşmə sistemini öyrənən zaman həmin sənədlərdə qeyd olunmuş göstərişlərin özlərində hansı informasiyaları daşdığını, onlara olan tələbatlar, sənədlərin təsnifləşdirilməsi və onların tərtib olunması qaydalarına düzgün əməl etmək lazımdır. Bütün bu sadələşdirmə xüsusiyyətləri öyrənən sahəyə kargüzarlıq deyilir.

Hər bir yaxşı menecer müəyyən qədər kargüzarlıq sənədi haqqında məlumatlı olmalıdır. Çünki, idarəetmə fəaliyyətinin əsas elementi, informasiyaları dəqiq, vaxtında əldə etmək, sənədləşdirmək və qeydiyyatdan keçirməkdən və qoruyub saxlamaqdan ibarətdir. Sənəd qeyd olunmuş informasiyaların

daşıyıcısıdır. Dövlət standartları haqqında kargüzarlıq və arxiv işləri qanuna görə sənəd-informasiya daşıyıcısı olan maddi obyektidir. İnsanlar tərəfindən hazırlanmaqla zamana və məkana ötürülmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Kargüzarlıq işinin əsas nəzəri və xroniki əhəmiyyəti sənədlərin təsnifləşdirilməsidir. İdman təşkilatlarında kargüzarlıq fəaliyyətində sənədləri təsnifləşdirən zaman, uyğun əlamətlər kimi informasiyaların məzmununu, mənbəyini və təyinatını, etibarlılıq dərəcəsini, onda əks olunan sualların miqdarını, idarəetmə və qorunması vaxtını və sair əlamətləri meyar kimi götürmək olar.

Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında sənədlər məzmununa görə inzibati məsələlər üzrə sənədlər, planlaşdırma, mühasibatlıq sənədləri, statistik sənədlər və s. ola bilər. Adətən mənbəyinə görə sənədlər şəxsi və xidməti ola bilər. Yaradılması texnikası baxımından sənədlər əlyazma formasında, çap formasında, tipografiya formasında və elektron variantda ola bilər. İdman təşkilatlarının idarəetmə aparatında xidməti sənədlərin işlənilməsi dedikdə -informasiyaların sənədləşdirilməsi, sənədlə göstərilən xidməti informasiyaların emalı və sənədlərlə işin təşkili qaydaları başa düşülür.

Bəbədən tərbiyəsi və idman menecmentində müxtəlif idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi prosesində sənədlər sistemi formalaşır. Bu proses təşkilati-paylaşdırıcı (bölüşdürücü) sənədləşmə adlanır. Bu sənədləşmə növü 14-cü cədvəldə göstərilmişdir. (bax cədvəl 9.2)

Sistemə daxil olan sənədləri şərti olaraq 3 qrupa bölmək olar: 1) təşkilati; 2) bölüşdürücü; 3) arayış-məlumat formalı.

Cədvəl 9.2.*Təşkilati-bölişdürücü sənədlərin məzmunu və əsas növləri*

Sənəd növləri	Məzmunu
Təlimatlar	İdman təşkilatlarının və onun bölmələrinin, vəzifəli şəxslərin və vətəndaşların fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə dövlət idarəetmə orqanları tərəfindən müəyyən edilmiş hüquqi aktların cəmi
İş nomenklaturası	Kargüzarlıqda ərsəyə gətirilən, müəyyən edilmiş qaydada təsdiqlənmiş və qorunma müddəti göstərilən işlərin adlarının sistemləşdirilmiş siyahısı
Əsasnamə	İdman təşkilatının yaradılması qaydaları, hüququ və vəzifələri, struktur bölmələri, işlərin təşkilini müəyyən edən hüquqi akt
Əmr	İdman təşkilatlarının idarəetmə orqanları tərəfindən, baxılan bölmə qarşısında duran, operativ və əsas məsələləri həll etmək məqsədilə, komanda əsasında fəaliyyət göstərən hüquqi aktlar
Protokol	Kollegial orqanların iclaslarında, yığıncaqlarında və konferensiyalarında mövcud məsələlərin müzakirə olunmasını və qərar qəbul olunmasını qeydə alan sənəd
Sərəncam	Operativ məsələlərin həll olunması məqsədilə dövlət idarəetməsinin kollegial orqanının vahid rəhbərliyi tərəfindən hazırlanan hüquqi aktlar
Arayış	5. bu və ya digər hadisələrin və faktların təsdiqini və yazılı məzmununu özündə əks etdirən sənəd 6. bioqrafiya faktlarını və ya xidməti xarakteri təsdiq edən sənəd

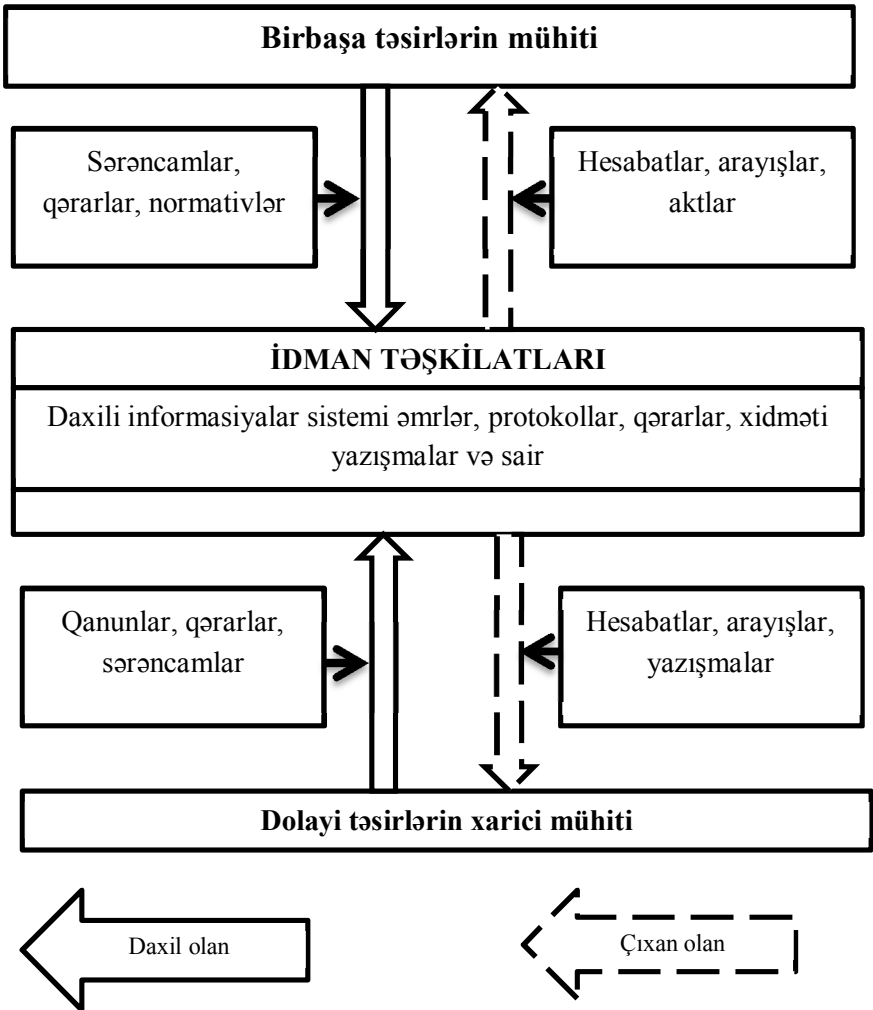
Göstərişlər	İnformasiya-metodiki xarakterli məsələlər üzrə, həmçinin əməllərin yerinə yetirilməsinin təşkil edilməsi ilə bağlı, yuxarı idarəetmə orqanlarının təlimatlarının və digər hüquqi aktlarını yerinə yetirilməsi üçün dövlət idarəetmə orqanları tərəfindən çap edilən aktlar
Nizamnamə	Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının strukturunu, funksiyalarını və təsis olunma hüquqlarını müəyyən edən hüquqi akt

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında daxili struktur, həmçinin işin həcmindən və xarakterindən asılı ola-raq kargüzarlığın üç sistemindən istifadə olunur: 1) mərkəzləşdirilmiş; 2) qeyri-mərkəzləşdirilmiş; 3) qarışıq sistem. Mərkəzləşdirilmiş sistemdə təşkilati- bölüşdürücü sə-nədlərlə bağlı olan bütün əməliyyatlar bir yerdə cəmlənir. İdman təşkilatlarında adətən bu sənədlər dəftərxanada və ya təşkilat rəhbərlərinin katibində olur.

Qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemində kargüzarlıq üzrə əməliyyatlar idman təşkilatlarının struktur bölmələri üzrə bölüşdürülür. Qarışıq sistem sənədləşmənin sayının və həcmindən çox olduğu sahədə tətbiq olunur. Bu zaman əsasən müxəbirləşən (korrespondent) əməliyyatlar mərkəzləşdirilir: onun qəbulu, göndərilməsi və surətinin çoxaldılması. Respublikada bu sistemdən ən çox Gənclər və İdman Nazirliyində, Bədən Tərbiyəsi və İdman Akademiyasında və bəzi idman təşkilatlarında istifadə olunur.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında dövr edən müxtəlif cür informasiya axınlarını, əvvəl qeyd etdiyimiz kimi 2 yerə ayırmaq olar: 1) daxili informasiya axını müalicə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatının öz daxilində, onun struktur bölmələri arasında olan informasiya axını; 2) xarici informasiyalar - ətraf mühitlə təşkilat arasında olan müxtəlif təyinatlı informasiyalar axını (bax şəkil 9.2). İdman təşkilatlarının komponentləri ilə,

həmçinin onların xarici mühidə baş verənlərlə informasiya əlaqələri sənədləşdirilmiş informasiyalar şəklində həyata keçirilir.



Şəkil 9.2. İdman təşkilatlarında sənəd axınının (dövriyyəsinin) modeli.

Ümumiyyətlə, sənəd dövriyyəsi dedikdə-idman təşkilatlarında onların yaradılmasında və ya alınmasından, icra olunmasının başa çatmasına və ya göndərilməsinə qədər sənədlərin hərəkəti başa düşülür. Bədən tərbiyyəsi və idman təşkilatlarında əsasən aşağıdakı sənəd axınları (dövriyyəsinin) bir-birindən fərqləndirmək lazımdır:

- daxil sənədlər;
- çıxan (göndərilən) sənədlər;
- təşkilat daxili sənədlər.

9.2-ci şəkildən görüldüyü kimi daxil olan sənəd axını-na, xarici mühitdən qəbul olunan xarici mühitin birbaşa və dolayı təsirlərin informasiya axını aiddir. Bunlara bütün səviyyələrdə dövlətin qanunverici və icra orqanları, Gənclər və İdman Nazirliyi, tabeçiliyində olan təşkilatların sənədləri ayrı-ayrı vətəndaşları və s. misal göstərmək olar.

Daxili axına aid olan sənədlər isə idman təşkilatlarının özlərində yaradılan və onun daxilində dövr edən sənədlərdən ibarətdir.

Sənəd axınının təhlili yalnız idman təşkilatlarının informasiya əlaqələrini deyil, həm də onun fəaliyyətinin məzmununu özündə əks etdirir.

Bədən tərbiyyəsi və idman menecmentində təşkilati bölüşdürücü (paylaşdırıcı) sənədlərin hərəkətinin optimal, səmərəli marşrutunun (ötürülməsi) müəyyən edilməsi vacib məsələlərdən biridir. İdman təşkilatlarında sənəd axınının düzgün təşkilinin əsas prinsipi, sənədlərin operativ olaraq ən qısa yollarla mümkün əmək məsrəfi və vaxt sərf etməklə lazım strukturlara çatdırılmasıdır.

İdman təşkilatlarının daxilində daxil olan sənəd axınının düzgün təşkil olunub işlənməsi, həm də idarəetmə işinin dəqiqliyinə, onun fəaliyyətinin düzgün yönəldilməsinə təsir edən əsas amildir. Daxil olan sənədlərlə işləmək verilmiş ardıcılıqla yerinə yetirilən bir sıra müəyyənləşdirilmiş əməliyyatlardan ibarətdir. İdman təşkilatlarına daxil olan sənədlərin tam dövriyyəsi aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- daxil olan informasiyaların qəbul olunması və ilkin emalı (işlənməsi);
- sənədlərin qabaqcadan (təxmini olaraq) baxılması və bölüşdürülməsi;
- sənədlərin qeydiyyatına alınması;
- idman təşkilatının rəhbərliyi tərəfindən baxılması;
- yerinə yetirilməsinə nəzarət;
- tematik komplekslərə uyğun olaraq sənədlərin formalaşdırılması (sahələrə, mövzuya uyğun).

Müasir dövrdə informasiya kommunikasiya sistemlərinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq, sənədlərin təşkilatı –bölüşdürücüsistemlərinin formaları da dəyişir. Yeni-yeni proqram təminatları və informasiya sistemləri yaradılır. Bunlara misal olaraq, aşağıdakı proqram komplekslərini göstərmək olar: sənədlərin işlənməsinə nəzarət sistemi; “elektron rabitə”; informasiya axtarış sistemi olan “telefon sorğuları”; “avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemi “məktublar”” və s. sistemləri göstərmək olar.

Maliyyə məsələlərinin həllinə aid sənədləri işləmək üçün ixtisasçılar tərəfindən işlənmiş hazır “Mühasibat”, “İqtisadiyyat”, “Statistika” sistemləri də müasir dövrün yenilikləridir. Həmin sistemlər uçot sənədlərinin, əsas vəsaitlərin, əmək haqqının hesablanması və sair kassa əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi işini asanlaşdırır.

“Kargüzarlıq” tətbiqi proqramlar paketinin olması, Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının müxtəlif struktur bölmələrində inzibati-təsərrüfat fəaliyyətində, maliyyə-təsərrüfatı sahəsində, tekst sənədlərin kartofekasının yaradılmasında və s. sahələrdə işlərin sürətini və keyfiyyətini yaxşılaşdırır. Kommunikasiya sahəsində gedən inkişaf, gələcəkdə idmna təşkilatlarında sənədlərin axınının daha da optimal işlənməsinə səbəb olacaqdır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında çalışan menecerlər informasiyaların saxlanması və onun sızmasının qarşısının alınması məsələlərinə böyük diqqət yetirməlidirlər. Bundan əlavə menecer müalicə-bədən tərbiyəsi və

idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda informasiya sisteminin qurulmasına xüsusi fikir verməlidirlər.

Son zamanlar informasiya sistemləri qurularkən “bek-ofis” və “front-ofis” informasiyalarını bir-birindən ayırmağa başlamışlar. Bunlar rəqabətlə bağlı, bazarla bağlı olan vəzi informasiyaların yayılmasının qarşısını almaq üçündür. “Bek-ofis” elə informasiyadır ki, ona ancaq idman təşkilatının öz əməkdaşları malik ola bilərlər. “Front-ofis”li informasiya bütün arzu edənlər üçün nəzərdə tutulan informasiyadır.

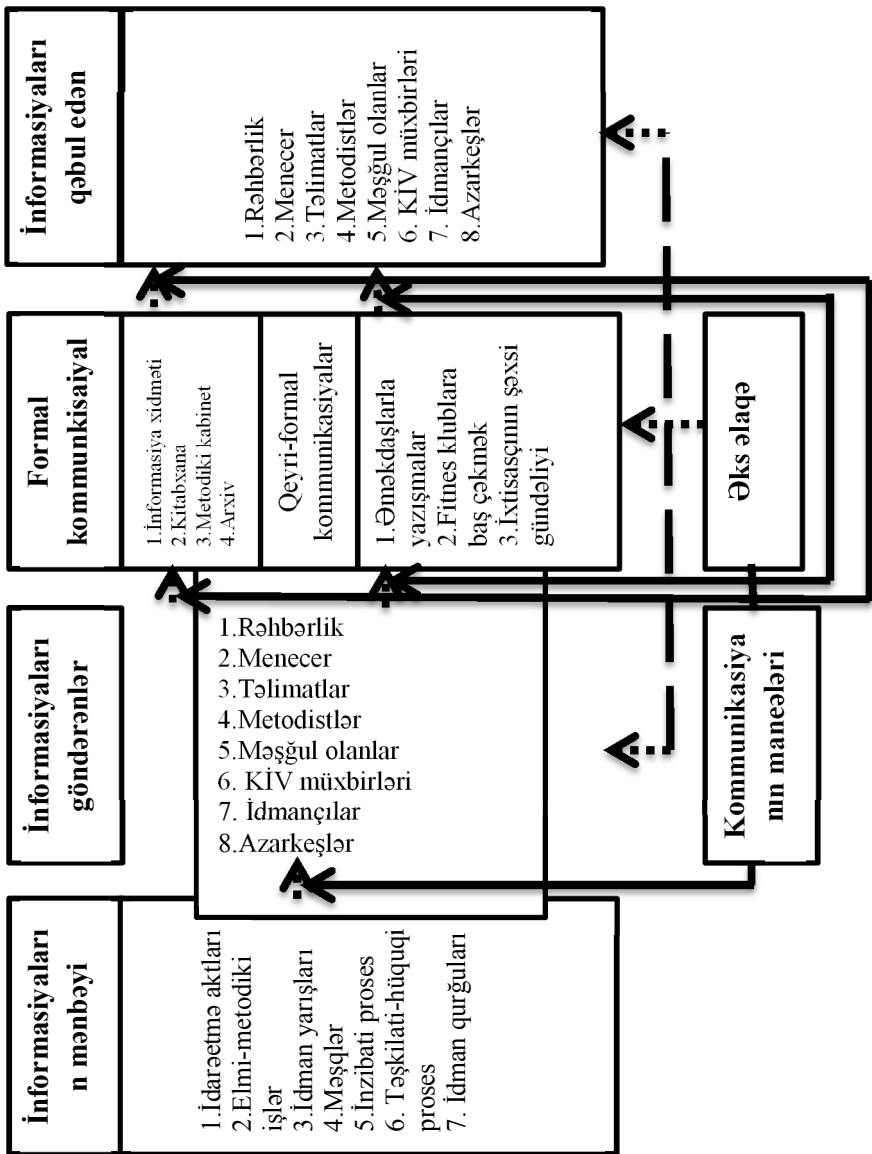
9.3. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının menecmentində kommunikasiyalar: mahiyyəti, məzmunu

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında menecmentin funksiyalarının yerinə yetirilməsi informasiya mübadiləsi vasitəsilə yəni kommunikasiyaların köməyi ilə həyata keçirilir. İki və daha çox insanlar və ya qruplar arasında informasiya mübadiləsinə kommunikasiya prosesi deyilir. Kommunikasiyanın dilində “ümumi” yaxud “hamıya parçalanan” deməkdir. Sadə dillə desək, bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında kommunikasiya dedikdə onların fəaliyyətində informasiyaların bir adamdan başqa adama, yaxud bir struktur bölmədən başqa bir struktur sahəyə informasiyaların ötürülməsi mexanizmi başa düşülür.

İdman təşkilatlarında informasiyaların hərəkət modeli 14.3-cü şəkildə göstəriləni kimidir (bax şəkil 9.3). Bu hərəkət prosesi yəni informasiya mübadiləsi prosesi 4 mərhələdən ibarətdir:

-birinci mərhələdə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatına aidiyyəti olan, onun üçün mahiyyəti daşıyan sosial, iqtisadi, tibbi, pədoqoji, idman sair hadisələri özündə əks etdirən informasiyaların seçilib yığılması həyata keçirilir.

- ikinci mərhələdə informasiyaları göndərən (menecer, yaxud idman təşkilatının rəhbəri) həmin informasiyanı onu qəbul edənə başa düşməsi üçün seçilmiş informasiyaları kodlaşdırır. Bu informasiyalar istər rəqəm, istər məktub, istərsə də cədvəl, qrafik, video, audio və s. formada göndərilə bilər.



Şəkil 9.3. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatında kommunikasiya modeli

- üçüncü mərhələdə informasiyalar formal və ya qeyri formal kommunikasiyalara ötürülür.

- dördüncü mərhələdə informasiyaları qəbul edən onları aydınlaşdırır, dekodlaşdırır, təhlil edir və onun məzmununa uyğun qərar qəbul edir.

İdman təşkilatlarında kommunikasiya sisteminin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün, yəni göndərilən məlumatlar aydın və tam olur, informasiyanı qəbul edən tərəfindən ona müəyyən reaksiya verilə, kommunikasiyanın bütün mərhələlərində informasiyaları göndərən və qəbul edən arasında əks-əlaqənin olması vacib şərtədir (şəkil 9.3).

Dayanıqlı əks-əlaqə informasiya mübadiləsinin etibarlılığını artırır onun təhrif olunmasını və itməsini aradan qaldırır.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında kommunikasiya sistemində formal və qeyri-formal prosesləri bir-birindən ayırmaq lazımdır. (şəkil 9.3). Kommunikasiya sistemində formal proseslər dedikdə-rəsmi sənədlərdən istifadəyə əsaslanan proses başa düşülür. Yəni normativ – hüquqi bazaya əsaslanaraq hazırlanmış sənədlər və müxtəlif informasiyalardır.

Qeyri-formal kommunikasiya-elə proseslərdir ki, informasiyaları göndərənlər və alanlar yəni qəbul edənlər əsas rol oynayırlar və informasiyaların təşkilati qaydaya salınması və daimi fəaliyyət mexanizmin olması o qədərdə vacib sayılır. Buraya, şəxsi görüşləri, qeyri-rəsmi söhbətləri, məktub mübadiləsinə, idmançının şəxsi gündəlik məlumatları və s. aid edilir.

İdman təşkilatlarında informasiyaları qəbul edənlərlə münasibətdə kommunikasiya maneələri iki qrupa bölünür: xarici və daxili.

Kommunikasiyanın xarici baryerlərinə aşağıdakılar aiddir:

- iqtisadi maneələr-maliyyə vəsaitlərinin çatışmazlığı səbəbindən informasiya əldə etməyi məhdudlaşdırır;

- rejim maneələri - əsasən ölkədə mövcud olan qanun-çuluq normaları. Beləki, dövlət sirlərinə aid informasiyalara, kommersiya xarakterli vəzi informasiyalar, həmçinin müəyyən

şəxsi informasiyalar, peşəkarlıq sirlərinə aid informasiyaları əldə olunmasında qadağalar və məhdudiyət-lə bu tip maneələrdir.

- dil maneələri – xarici dillərdə daxil olan informasiyaların istifadəsində müəyyən çətinliklər;

- terminaloji maneə - bu tip maneələr bir neçə səbəbdən yarana bilər: Birincisi, informasiya məlumatlarını yaradanlar, çox zaman bu informasiyalardan istifadə edənlərin informasiyaların mahiyyətini dərk edəcəklərini əvvəlcədən nəzərə almırlar; İkincisi, Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində elm və texnikanın digər sahələrindən idman təşkilatları-nın fəaliyyətinə aid çoxlu sayda yeni terminlərdən istifadə olunurki, onların davəzilərinin anlaşılmasında problemlər yaranır; Üçüncüsü, elmin digər sahələrindən bədən tərbiyəsi və idmanın mahiyyətini başa salmaq üçünvəzi termin-ləri olduğu kimi işlədirlər. Bu da idman təşkilatlarının me-necərləri üçün informasiyanın məzmununun düzgün başa düşülməməsinə, bəzi hallarda isə adekvat olmayan reaksiyalar verməyə səbəb olur.

- bilməməzlik maneələri –bu onunla əlaqədar olur ki, informasiyaları qəbul edənlər onun haqqında təsəvvürə malik olmur. Bu isə idman təşkilatlarının inkişafını ləngidir, işlərin və fəaliyyətlərin təkrarən görülməsinə səbəb olur.

Kommunikasiyanın daxili maneələri idman təşkilatlarında informasiyaların ötürülməsində və insanlar tərəfindən dərk edilməsində yaranan sosial və texnoloji xüsusiyyətlərlə müəyyən olunur. İnformasiyalardan fəal və dolğun istifadə olunmasına təşkilat daxilində aşağıdakı amillər təsir göstərir:

-sosial- demoqrafik – cins, yaş, ailə vəziyyəti, yaşayış yeri, sosial vəziyyəti və s.;

- psixoloji xasiyyəti, tempramenti, informasiyanı anlamaq və dərk etmək;

- sosial- psixoloji –həyatı dəyərləri və maraqları, sosial hədəfləri və planları, motivi, informasiya tələbatı;

- peşə ixtisası – təhsil səviyyəsi, iş təcrübəsi, ixtisas dərəcəsi, tutduğu vəzifə, nəzərdən keçirdiyimiz maneələrin başa düşülməsi və onların bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında təsirlərinin

azaldılması, idman menecerinin optimal rejimdə öz işini həyata keçirməyə köməklik göstərir.

Qeyd edəki, müalicə-bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda kommunikasiya prosesinin əsas məqsədi mübadilə predmeti olan informasiyanın, yəni məlumatın dərk edilməsinin təmin olunmasıdır. Beləki, informasiya mübadiləsi faktının özü mübadilə də iştirak edən insanların ünsiyyətinin səmərəliliyinə zəmanət vermir. Bunun üçün kommunikasiya prosesinin mərhələləri haqqında təsəvvürlər olmalıdır.

İnformasiya mübadilə olunarkən göndərən və qəbul edən onu bir neçə qarşılıqlı mərhələdən keçirirlər. Onların vəzifəsi məlumatları tərtib etmək və onu hər iki tərəfin başa düşməsi, ilkin ideyanı bölüşdürməsi üçün kanaldan istifadə etməkdir. Bunu etmək çətinidir, beləki, hər bir mərhələ eyni zamanda elə bir nöqtədir ki, burada məna təhrif oluna, yaxud tamamilə itə bilər. Kommunikasiya prosesi bir neçə saniyəyə başa çatdığından onun mərhələlərini ayırmaq çətinidir. Həmin mərhələlərdə yarana bilən problemləri görmək üçün onları təhlil etmək lazımdır.

Ola bilər ki, bir sıra səbəblərə görə informasiyanı alan göndərənə məlumatlarını bir qədər başqa formada anlaya bilər. Əgər Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında informasiyanı qəbul edən ideyanın başa düşülməsini öz fəaliyyəti ilə nümayiş etdirirsə, onda menecmentlik nöqtəyi nəzərindən mübadilənin səmərəli olmasını hesab etmək olar.

Yoxlama sualları.

1. İnformasiyanın mahiyyətini açıqlayın.
2. Məzmununa və fəaliyyət növlərinə görə informasi-yaların hansı növləri var?
3. İnformasiyanın təqdim olunması üçün şərtləri sadalayın.
4. Təşkilati-bölüşdürücü sənədlərin məzmununu və əsas növlərini açıqlayın.
5. Bədən tərbiyəsi və idmanda informasiyaların ötürülməsi mərhələlərinin məzmununu və kommunikasiya modelini aydınlaşdırın.
6. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında kommunikasiyada maneələrin mahiyyətini açıqlayın
7. Kommunikasiya sistemində formal və qeyri-formal proseslərin əhmiyyətini və rolunu aydınlaşdırın.

FƏSİL 10. BOK-UN TƏŞKİLATI VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ STRUKTURU. BEYNƏLXALQ İDMAN HƏRƏKATINDA MENECEMENT

10.1. Beynəlxalq idman hərəkatı

Beynəlxalq idman hərəkatının strukturu, məqsəd və vəzifələri - Beynəlxalq idman hərəkatı (BİH) dünya ölkələri idmançılarının milli idman təşkilatları ilə beynəlxalq idman qurumları arasında birliyi deməkdir. Bu birlik idmanın beynəlxalq səbiyyədə inkişafında müasir təşkilati prinsiplərin hazırlanması və təkmilləşdirilməsinə, beynəlxalq yarışların təşkili və keçirilməsinə, daha güclü idmançıların (Olimpiya, dünyavə qitə çempionatlarında) aşkar edilməsinə, rekordların qeydə alınması və reqlamentləşdirilməsinə xidmət edir.

BIH-in məqsəd və vəzifələri insanların sosial proqresə nail olması və dünyada sülhün möhkəmləndirilməsinə xidmət etməsi ilə bağlıdır.

Bu vəzifələrə, əsasən aşağıdakılar aid edilir:

- İdmançıların həmrəyliyi;
- İdmanın inkişafının təmin olunması;
- Daha güclü idmançıların aşkar edilməsi, (rekordların qeydə alınması üçün ayrı-ayrı idman nöbləri üzrə yarışlar sisteminin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi);
- İdmanın reqlamentləşdirilməsi, bütün idmançılara beynəlxalq yarışlarda (Olimpiya oyunları, dünyavə qitə yarışları) yüksək nəticələr göstərmək, mükafat alan yerlər uğrunda ədalətli mübarizə apara bilmək üçün eyni şəraitin yaradılması və bərabər şərait imkanının yaradılmasını təmin edən yarış qaydalarının və əsasnamələrin hazırlanması.

Beynəlxalq idman birliklərinin fəaliyyəti onların spesifikasiyasına, ənənələrinə uyğun nizamnamələrdə, yarışların qaydaları haqqında əsasnamələrdə və digər sənədlərdə öz əksini tapmış ideya-təşkilati prinsiplər əsasında həyata keçirilir. Bu prinsiplərin

formalaşdırılması beynəlxalq idman hərəkətinin məqsədi və beynəlxalq idman birliklərinin əsas vəzifəsidir [51].

Bu prinsiplərə aşağıdakılar daxildir:

- Sosial proqresə nail olunması və sülhün möhkəndirilməsində beynəlxalq idman hərəkətinin mahiyyətinin əsas faktorlarından olan idman birliklərinin qarşılıqlı fəaliyyəti;

- Siyasi baxışından, dini etiqadından, cinsindən və dərisinin rəngindən asılı olmayaraq insanların idmanla məşğul olmaq hüquqlarının bərabərliyi;

- Siyasi, dini və irqi motivlərə görə milli idman təşkilatlarında və beynəlxalq idman birliklərində ayrışdırılma salmaq və idmançıların hüquqlarının tapdalanması hallarına yol verməmək;

- Beynəlxalq idman birliklərinin milli idman təşkilatlarının daxili işlərinə qarışmaması;

- Beynəlxalq idman birliklərində onlara üzv olan bütün milli idman təşkilatlarının hüquq və vəzifə və rəhbərliyi;

- Olimpiya, dünya və qitə yarışlarında mübarizədə bütün idmançılar üçün eyni və bərabər səviyyəli imkan yaratmaqla yarış qaydalarının daima təkmilləşdirilməsi və beynəlmilləşdirilməsi;

- Beynəlxalq yarışların qaliblərinin mükafatlandırma mərasimlərində bütün ölkələrin dövlət və milli atributlarına hörmətlə yanaşılması və ciddi münasibət göstərilməsi;

- Həvəskar və peşəkar idman növlərinin ayrı-ayrılıqda inkişaf etdirilməsi.

Beynəlxalq idman hərəkətində idman birliklərinin funksiyalar kompleksində dünya xalqları ünsiyyətinin təmin olunması, idmanın çox sahəli sosial rolu bir daha özünü əsas faktorlardan biri kimi nümayiş etdirir.

Beynəlxalq idman birliklərinin fəaliyyətində—idarəetmə nümayəndələri olan ayrı-ayrı kollektiv və şəxslər arasında müəyyən münasibətlər yaranır. Bu, beynəlxalq idman hərəkətində idarəetmə münasibətlərini yaradır və formalaşdırır.

Bu münasibətlər arasında daha əhəmiyyətliləri aşağıdakılardır:

- Hakimiyyətlik münasibəti;

- Tabeçilik münasibəti;
- Əlaqələndirmə və koordinasiya münasibəti.

Hakimiyyətlik münasibətinə yarış qaydalarının, əsasnamə və digər sənədlərin hazırlanması, təsdiqi, yarış keçirilən yerin seçilməsi və ya təyin edilməsi və digər tədbirlər aiddir.

Tabeçilik münasibəti milli idman təşkilatlarının beynəlxalq idman birliklərinə münasibətdə qəbul etdikləri qərarların, tapşırıq və tövsiyələrin öz fəaliyyəti və öz ölkəsində həyata keçirilməsinin təmin olunmasıdır. Tabeçilik münasibəti, eyni zamanda beynəlxalq idman birliklərinin bir-birinə olan münasibələrində də tətbiq olunur.

Beynəlxalq idman federasiyaları Beynəlxalq Olimpiya Komitəsinin (BOK) qərar və göstərişlərinin həyata keçirilməsini təmin etməli və öz fəaliyyətlərini BOK-un tələblərinə uyğun qurmalıdır.

Kooperasiya münasibəti beynəlxalq idman birlikləri arasında qarşılıqlı fəaliyyətin qurulmasını nəzərdə tutur. Ayrı-ayrı idman növləri üzrə beynəlxalq idman federasiyalarının baş assosiasiyalarının yaradılması bu münasibətin nə dərəcədə böyük əhəmiyyət kəsb etdiyinə parlaq təcrübi sübutdur.

Əlaqələndirmə (koordinasiya) münasibəti qeyri-hökumət təşkilatları olan beynəlxalq idman birliklərinin – beynəlxalq dövlətlərarası təşkilatlar və beynəlxalq idman hərəkatının üzvü olan ölkələrin hökumətləri ilə qarşılıqlı fəaliyyət funksiyasından ibarətdir. Funksiyaların təsnifatının əsasında beynəlxalq idman birliklərinin vəzifələri durur.

I qrup funksiyalara idmançıların qarşılıqlı ünsiyyətindən irəli gələn aşağıdakı vəzifələr daxildir:

- *məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi,*
- *təşkilati-idarəetmə əsaslarının hazırlanması.*

Bu funksiya beynəlxalq idman birliklərinin ideoloji-təşkilati prinsiplər sisteminin formalaşdırılması, rəhbərlik üzrə funksiyalar kompleksinin birliyi və onların texniki komitələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması, birliyin milli idman təşkilatları ilə münasibətdə rəsmi dilinin müəyyənləşdirilməsi və s. kimi sahələri əhatə edir.

- bütün ölkələrin idmançılarının Olimpiya, dünya və qitə yarışlarında eyni və bərabər səviyyədə mübarizə apara bilmələrini təmin edən qaydaların təkmilləşdirilməsi;
- idman nöblərinin elmi-metodiki əsaslarının yaxşılaşdırılması üzrə tədbirlərin keçirilməsi.

Beynəlxalq idman birliklərinin fəaliyyətində idarəetmə əməyinin əsas nöblərindən biri idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsidir. Bu qərarlar adətən ikili xarakter daşıyır. Qəbul edilmiş qərar birliyin struktur orqanları üçün məcburi, üzv təşkilatlar üçünə könüllü və şərti xarakteri ilə fərqlənir.

Birliyə üzv olan milli idman təşkilatları həmin qərarlarla razılığa da bilər, onlardan imtina da edə bilərlər. Məsələn olaraq, BOK-un üzvü olan bir sıra dövlətlər müxtəlif səbəblərə istinad edərək ayrı-ayrı şəhərlərdə keçirilən Olimpiya oyunlarında iştirakdan imtina edirlər (Moskva şəhərində XXII, Los-Ancelesdə XXIII Olimpiya Oyunlarında bir sıra ölkələrin iştirak etməsi).

Beynəlxalq idman birliklərinin qəbul etdiyi qərarlar üzv milli idman təşkilatları tərəfindən könüllü surətdə yerinə yetirilir. Bu qərarların icrası üzv təşkilatların dövlətlərinin milli maraqlarına uyğun gəlməli, onların milli mənafelərinə və müstəqilliklərinə heç bir zərər gətirməməlidir.

Beynəlxalq idman birliklərinin qərarlarını hazırlayan və qəbul edən subyektlər üç konkret qrupa bölünür:

I qrup - plenar orqanlar;

II qrup - inzibati və icraçı orqanlar;

III qrup - texniki orqanlar.

Plenar orqanlar (konqreslər, assambleyalar və konfranslar) öz səlahiyyət səviyyələrinə görə idarəetmə sisteminin ən yüksək pilləsində dururlar. Onlar ən məsuliyyətli və idman növünün inkişafı üçün tələyüklü qərarlar qəbul edirlər:

- Yarış qaydalarının dəyişdirilməsi və təsdiqi;
- Rəsmi yarışların keçirilmə vaxtı və yerinin müəyyən edilməsi;

- İcraçı orqanların (görüşlər arasındakı müddətdə fəaliyyət göstərən milli idman təşkilatlarının nümayəndələrinin) seçilməsi və təsdiqi;
- Maliyyə fəaliyyəti haqqındakı hesabatların təsdiqi.

İnzibati orqanlar. Beynəlxalq idman birliklərinin inzibati və icraçı orqanları plenar orqanlardan sonra idarəetmə qərarlarının qəbulu və icrasında böyük hüquq və səlahiyyətlərə malikdir. Plenar görüşlər arasında olan dövr bir çox beynəlxalq idman birliklərində 2-4 ilə qədərdir. Bu uzun müddət inzibati orqanların idarəetmə işi üçün geniş fəaliyyət meydanı, yüksək məsuliyyət və böyük səlahiyyət imkanı yaradır.

Texniki orqanlar beynəlxalq idman birliklərinin strukturunda fəaliyyət göstərən komitə və komissiyalardır. Bir çox hallarda bu orqanların tərkibi birliyin konqresində seçilir. Buna görə də onların qəbul etdiyi bir sıra qərarlar plenar orqanlar tərəfindən təsdiq edilir. Yarışların təşkili və keçirilməsi, hakimlər heyətinin müəyyənləşdirilməsi, yarış qaydalarında dəyişikliklərin edilməsi və s.

Beynəlxalq idman birliklərində idarəetmə qərarları təsir obyektlərinə görə iki yerə bölünür:

Xarici sfera - birliyə üzv olan milli idman təşkilatlarına aid qərarlar.

Daxili sfera - birliyin strukturunda yaradılmış idarəetmə orqanlarına aid qərarlar.

Birliyin idarəetmə qərarları şərti olaraq daha iki nöbə məhdud - *daimi və müvəqqəti* qərarlara bölünür.

Məhdud qərarlar bir qayda olaraq şərti xarakter daşıyır. Bu qərarlar idman nöbünün inkişafı, birliyə daxil olan üzv döblətlərin sayının artması, idmanın texniki və taktiki cəhətdən təkmilləşməsi, maddi-texniki təchizatın dəyişməsi və s. kimi amillərlə bağlı fəaliyyət dövrü üçün müəyyən məhdudiyət və hüdudlara malikdir.

Məsələn, hələ 1924-cü ildə Beynəlxalq Ağır Atletika Federasiyası tərəfindən qəbul olunmuş aşağıdakı qayda- yəni idmançıların bir çəki dərəcəsində eyni nəticə göstərdikləri zaman

üstünlüyün daha az çəkisi olan idmançıya verilməsi və onun qalib elan olunması bu gün də qüvvədədir.

Müvəqqəti qərarlar sırasına müxtəlif formada konkret tədbirlərin təşkili və keçirilməsi haqqındakı qərarları aid etmək olar. Bu qərarlarla fəaliyyətin nəticələri ya hesabatlarda, ya da protokollarda (konqres iclasları, inzibati orqanların müşavirələri və s.) qeydə alınır.

Beynəlxalq idman hərəkətinin strukturu çox mürəkkəbdir və o, Olimpiya hərəkətinə daxil edilmiş birliklərdən öz idman nöbünün Olimpiya yarışları proqramına daxil edilməsinə nail olmaq istəyən birliklərdən ibarətdir.

Bu birliklər aşağıdakı qaydada təsnifatlaşdırıla bilər:

Ümumdünya miqyaslı (bütün dünya dövlətlərinin idmançılarını birləşdirən) beynəlxalq idman birlikləri:

- Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi (BOK);
- Milli Olimpiya Komitələrinin Baş Assambleyası (MOKBA);
- Beynəlxalq İdman Federasiyalarının Baş Assosiasiyası (QAIFS);
- Unibersitet İdmanının Beynəlxalq Federasiyası (FISU);
- Dəmiryolçuların Beynəlxalq İdman İttifaqı (USIK);
- Karvə lalların Beynəlxalq İdman Komitəsi (KISS).

Məhdud funksiyalara malik olan beynəlxalq idman birliklərinə aşağıdakı təşkilatlar aid edilir:

- Ayrı-ayrı idman növləri üzrə beynəlxalq federasiyalar;
 - İdman Təbabətinin Beynəlxalq Federasiyası (FIMS);
 - Beynəlxalq Psixologiya Assosiasiyası (ISSP) və s.
- Regional miqyaslı beynəlxalq idman birlikləri (Bura kompleks xarakterli birliklər aiddir):*
- Avropa Milli Olimpiya Komitələrinin daimi məslə-hət (konsultativ) konfransı;
 - İslam Ölkələrinin Oyunları (İÖO)
 - Panamerika İdman Təşkilatı (PASO);
 - Asiya Oyunları Federasiyası (AQF) və s.

Məhdud funksiyalara malik birliklər sırasına aşağıdakı təşkilatlar daxildir:

- Atletika Assosiasiyası (AAA);
- Avropa Üzgüçülük Liqası (LAN);
- Avropa Atıcılıq İdman Konfederasiyası (ASK);
- Hərbi İdmanın Beynəlxalq Şurası (SIZM);
- Afrika Ali İdman Şurası (KSSA) və s.

Beynəlxalq idman hərəkatı XIX əsrin sonları və XX əsrin əvvəllərində təşkilati qaydada formalaşmağa başlamışdır. 1881-ci ildə ilk beynəlxalq idman birliyi olan *Avropa Gimnastika İttifaqı* yaradılmışdır. Bundan bir il sonra 1882-ci ildə *Konki Sürənlərin Beynəlxalq İttifaqı* və *Bey-nəlxalq Abarçəkmə Federasiyası* fəaliyyətə başlamışdır.

10.2. Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi

23 iyun 1894-ci ildə isə Parisdə Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi BOK təsis edilmişdir.

Beynəlxalq idman hərəkatında öz fəaliyyəti və səlahiyyətlərinə görə ən böyük əhəmiyyət kəsb edən həbəskar idmanın ümümdünya idarəetmə orqanı olan Beynəlxalq Olimpiya Komitəsidir.

BOK öz fəaliyyətində Olimpiya xartiyasını rəhbər tutur.

Olimpiya xartiyası BOK tərəfindən qəbul olunmuş rəsmi qaydaları, təlimat, anlayış və prinsipləri əhatə edən vahid kodeksdir. Xartiya Olimpiya hərəkatının təşkili və həyata keçirilməsi istiqamətlərini, idarə edilməsinin sistem və prinsiplərini, beynəlxalq və milli idman federasiyaları ilə qarşılıqlı əməkdaşlığın yaradılmasını, Olimpiya oyunlarının keçirilməsi qaydalarını, oyunların *təntənəli açılış və bağlanış* mərasimlərinin təlimatlarını müəyyənləşdirən bir sənəddir.

Beynəlxalq Olimpiya Komitəsinin Olimpiya hərəkatı məsələləri üzrə nizamnamə və sənədlər toplusu (əsas məqsədləri, prinsipləri, əsasnaməsi, Olimpiya oyunlarının təşkili və keçirilməsi qaydaları və s.) **Pyer de Kuber-ten** tərəfindən təklif olunmuş, Olimpiya xartiyasının əsasları 1894-cü ilin iyununda Parisdə

keçirilmiş Beynəlxalq İdman Konqresində təsdiq edilmiş və müasir Olimpiya oyunlarının təşkili və Beynəlxalq Olimpiya Komitəsinin yaradılması haqqında qərar qəbul olunmuşdur. Sonralar Olimpiya xartiyasına bir sıra əlavələr edilmiş, izahlar və təlimatlar tərtib olunmuşdur, lakin Kubertenin işləyib hazırladığı Əsasnamədə bu günə qədər əsaslı dəyişiklik edilməmişdir. Olimpiya xartiyası 5 bölmədən ibarətdir.

Olimpiya xartiyasının **birinci bölməsi** Olimpiya hərə-katının əsas prinsiplərinə həsr olunmuşdur. Bu prinsiplər həvəskarlar idmanının əsası sayılan fiziki və mənəvi keyfiyyətlərin inkişafına təsir göstərməyə, gəncləri idman vasitəsilə qarşılıqlı anlaşma və dostluq ruhunda tərbiyə etməyə, sülh yaratmağa kömək edir. Bütün dünyada xalqların xeyir-xah iradəsini stimullaşdıran Olimpiya prinsipləri gəncləri böyük idman bayramlarında Olimpiya oyunlarında birləşdirməkdir. Olimpiya oyunları bütün ölkələrin həvəskar idmançılarını - vicdanlı vəvərəbər hüquqlu insanları yarışlarda birləşdirir. Bu ölkələr və ya ərazilər arasında deyil, Olimpiya oyunlarında həmin ölkənin və ya ərazinin idmançılarının iştirak etmək hüququnu ölkələrdə mövcud olan və Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi tərəfindən tanınmış Milli Olimpiya Komitəsi müəyyənləşdirilir. Ölkələrə və ya ayrı-ayrı şəxslərə qarşı irqi və dini ayrı-seçkiliyə və ya siyasi motivlərə yol verilmir. BOK Olimpiya oyunlarını keçirmək şərəfinə ölkəni və ya ərazini deyil, böyük şəhəri layiq görür. Olimpiya oyunlarını keçirməyə dair məsuliyyəti ölkənin seçilmiş şəhərinin Milli Olimpiya Komitəsi daşıyır.

Qış Olimpiya oyunları ayrıca təşkil edilir. O, Yay Olimpiya oyunlarından 2 il sonra keçirildi. Oyunlardan gələn gəlir yalnız Olimpiya hərəkatının və həvəskarlar idmanının inkişafına sərf olunur. Həmin bölmədə Olimpiya bayrağı, Olimpiya rəmzinin təsviri və nizamnaməsi verilmişdir. Bunlar BOK-un müstəsna dərəcədə şəxsi malı hesab olunur. Burada Olimpiya məşəli və Olimpiya emblemi barədə əsasnamə də verilmişdir.

İkinci bölmədə Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi, onun hüquqi statusu, məqsədi, BOK-un hüquqları, onun təşkili və

quruluş prinsipləri, bu komitəyə üzv olma, icraiyyə komitəsi iclasları və sessiyaları təsvir olunmuş, habelə BOK-un vəsaiti göstərilmişdir.

Üçüncü bölmədə «Milli Olimpiya Komitələri» (MOK) haqqında məlumat vardır. Milli Olimpiya Komitələrinin yaradılmasını xarakterizə edən qaydalar, habelə MOK-un və onun üzvlərinin hüquq və vəzifələri haqqında məlumat verilmişdir.

Dördüncü bölmə «Olimpiya oyunları» adlanır. Bura daxildir: idmançıların Olimpiya oyunlarına buraxılması kodeksi (həvəskar idmançı statusunun müəyyən edilməsi), tibbi kodeks (Olimpiya oyunları iştirakçılarının tibbi nəzarəti haqqında, dopinqin qadağan edilməsi haqqında və i. a.), idmançıların milli Olimpiya Komitəsi tərəfindən iştirakı şərtləri haqqında, BOK tərəfindən beynəlxalq idman federasiyalarının tanınması siyahısı, məzmun haqqında əsasnamə, Olimpiya oyunları proqramının müəyyən edilməsi və ona yenidən baxılması, bu proqrama idman növləri və ayrı-ayrı idman növlərinin daxil edilməsi, milli-mədəni proqram haqqında, Olimpiya oyunlarında komandaların (idmançıların) iştirakı haqqında sifarişlərin və digər sənədlərin tərtibi haqqında, habelə hakimiyyət və xidməti şəxslərin tərkibi haqqında, onların Olimpiya kəndində və ondan kənarında yerləşdirilməsi haqqında, Olimpiya stadionunda və digər idman qurğularında rəsmi şəxslərin, jurnalistlərin və i. a. yerləşdirilməsi qaydaları. Bu bölməyə, həmçinin Olimpiya mükafatları haqqında əsasnamə, habelə Olimpiya oyunlarını kütləvi informasiya vasitələrilə işıqlandırmaq qaydaları daxildir.

Beşinci bölmə «Olimpiya oyunları protokolu» adlanır. Burada milli Olimpiya komitəsinin olimpiya oyunlarına hazırlıq və keçirmək haqqında səlahiyyətini Olimpiya oyunları Təşkilat Komitəsinə vermək haqqında əsasnamə (burada sonuncunun statusunun, hüquqlarının və vəzifələrinin müəyyən edilməsi haqqında), Olimpiyadanın qaydası, Olimpiya oyunlarının keçirilməsi müddətləri və davam etməsi qaydaları (Olimpiya şəhəri haqqında, Olimpiya oyunlarına hazırlıq və onu keçirmək haqqında), təntənəli açılışı, oyunların bağlı elan olunması,

mükafatçıların təltif edilməsi öz əksini tapır. Siyasi, dini və ya irqi xarakterli təbliğat tədbirlərinin, habelə kommersiya reklamlarının keçirilməsi haqqında qadağalar və s. göstərilir.

Olimpiya hərəkəti sistemi atributlarına bunlar daxildir:

Olimpiya hərəkəti üçün ümumi sayılan bütöv Olimpiya rəmzi, Olimpiya devizi (birlikdə Olimpiya emblemini təşkil edir) və BOK-un şəxsi mülkiyyəti saydan Olimpiya bayrağıdır. Bu bayraqdan reklam və ticarət məqsədləri üçün istifadə edilə bilməz. Oyunların, sessiyaların, konqreslərin emblemləri, Olimpiya şəhərinin rəmzi bu oyunların təşkilatçısının üslublaşdırılmış rəmzləri ilə uyğunlaşdırılır. Oyunların, sessiyaların, konqreslərin emblemləri BOK tərəfindən təsdiq olunur və onun icazəsi ilə MOK-da, təşkilat komitələrində reklam və ticarət məqsədləri üçün istifadə olunur. Ondan BOK-da təsdiq olunmuş Olimpiya oyunlarının rəsmi emblemindən savayı təşkilat komitəsinin icazəsi ilə yalnız öz ölkəsində reklam məqsədləri üçün istifadə edə bilər.

İdmançıları beynəlmiləl ruhda tərbiyə etmək və bütün qitələrin xalqları arasında dostluğu möhkəmləndirmək məqsədilə P.Kubertenin təşəbbüsü ilə BOK Olimpiadada iştirak edənlərin andını, emblemini və mükafatlarını təsdiq edir.

Olimpiya embleminin simvolikası çox sadədir: Bir-birinə keçirilmiş yuxarıda üç və aşağıda iki halqa Olimpiya hərəkətində birləşən beş qitənin rəmzidir. Mavi həlqə Avropa, sarı Asiya, yaşıl Avstraliya, qırmızı Amerika və qara həlqə-Afrika qitəsinə işarədir. Hər hansı bir ölkənin milli bayrağında bu rənglərdən heç olmasa biri olmalıdır.

Olimpiya yarışlarında I-III yerləri tutan idmançılar **qızıl, gümüş, bürünc** medallarla, IV-VI yerlərə çıxan atletlər isə diplomlarla mükafatlandırılır. Olimpiya mükafatlarına Olimpiya kuboku və Olimpiya ordenləri (qızıl, gü-müş və bürünc nişanlar) də aiddir.

BOK-un ali orqanı onun üzblərinin ümumi *yığıncağı olan sessiyadır. Sessiya ildə ən azı bir dəfə çağırılır. Olimpiya oyunları keçirilən il sessiya iki dəfə çağırılır.* Beynəlxalq Olimpiya Hərəkətinə aidiyyəti olan bütün məsələlər sessiyada müzakirə

olunur. Olimpiya xartiyası istisna olmaqla sessiyada müzakirə edilən digər məsələlər üzrə qərarlar sadəcə səs çoxluğu ilə qəbul edilir. Olimpiya xartiyasına aid məsələlər (dəyişikliklər, əlavələr və s.) üzrə qərarlar isə sessiya üzvlərinin üçdə iki hissəsinin səsi ilə qəbul olunur.

Sessiyanın gündəliyində duran məsələlər üzrə təkliflər BOK-un üzvləri, Milli Olimpiya Komitələrinin nümayəndələri və beynəlxalq idman birlikləri tərəfindən *sessiyanın başlanmasına 5 ay qalmış rəsmi qaydada irəli sürülmə-lidir*.

BOK Olimpiya oyunları keçiriləcək şəhəri seçmək və təsdiq etmək hüququna malikdir.

BOK ona üzv olan Milli Olimpiya Komitələrinin ölkələrində yaşayan, ingilis, yaxud fransız dillərini yaxşı bilən, Olimpiya hərəkatına faydalı olan bacarıqlı şəxsləri komitə üzvlüyünə seçir.

BOK-un üzvləri təmsil etdikləri ölkələrdən BOK-un nümayəndəsi kimi tanınır, lakin onlar BOK-da öz ölkələrini təmsil etməzlər və nümayəndəsi deyillər.

Sessiyalararası dövrdə Olimpiya hərəkatına rəhbərliyi BOK-un İcraiyyə Komitəsi həyata keçirir. Onun tərkibinə 9 nəfər - 1 prezident, 3 bitse-prezident və 5 üzv daxildir.

Olimpiya hərəkatı məsələlərinin və BOK-un fəaliyyəti üzrə təkliflərin hazırlanması məqsədilə *BOK-un strukturunda xüsusi komissiyalar yaradılır*. Bu komissiyalar daimi və müvəqqəti olur. Onların heyətləri qarışıq, yəni BOK-un üzvlərindən, MOK-un və beynəlxalq idman birliklərinin nümayəndələrindən komplektləşdirilir.

Bu komissiyaların sırasında:

- Olimpiya oyunlarına idmançıların buraxılması üzrə komissiya;
- Mədəni komissiya (Olimpiya hərəkatının və oyunların mədəni tərəflərini əhatə edir);
- Maliyyə komissiyası və s. var.

Beynəlxalq idman hərəkatının idarə edilməsində 1965-ci ildə yaradılmış Milli Olimpiya Komitələrinin Baş Assambleyası böyük

rola malikdir. Assambleyanın *iclası ildə bir dəfə* keçirilir. Iclaslar arasındakı döbrdə Assamble-yanın fəaliyyətinə şura rəhbərlik edir. *Şura prezidentdən, baş katibdən və üzvlərdən ibarət olmaqla 4 illik müddətə seçilir.*

Assambleyanın nəzdində ayrı-ayrı məsələlər və sahə-lər üzrə (nizamnamə üzrə, milli Olimpiya komitələrinin beynəlxalq Olimpiya hərəkətində rolunun gücləndirilməsi üzrə, beynəlxalq dərəcəli idmançıların problemlərinin öyrə-nilməsi üzrə və s.) işçi qrupları yaradılır və fəaliyyət göstə-rir.

Beynəlxalq idman hərəkətində daha bir qurum – Bey-nəlxalq Idman federasiyalarının Baş Assosiasiyası xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu qurumun əsas məqsədi idman fe-derasiyalarının fəaliyyətini digər beynəlxalq idman birlikləri, xüsusən BOK-la münasibətdə əlaqələndirməkdən ibarətdir.

Assosiasiyanın ali orqanı hər il çağırılan Baş Assam-bleyadır. *İcraçı orqan prezident, baş katib və 6 üzvdən ibarət şuradır.* Şura 2 illik müddətə seçilir. Şuranın iclasları arasındakı dövrdə isə prezident şurası fəaliyyət göstərir. Prezident şurasına prezident, baş katib və xəzinədar daxil-dir.

10.3. Milli Olimpiya Komitəsinin strukturu və fəaliyyət istiqamətləri

Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsi — Olimpiya Xartiyası, Azərbaycan Respublikasının müəssisələr və ictimai birliklər haqqında qanunları əsasında yaradılmış, Azərbaycan Respublikası Ədliyyə Nazirliyi tərəfindən qey-diyata alınmış və Nizamnaməsi Beynəlxalq Olimpiya Komitəsində qəbul olunmuş hüquqi şəxs statuslu müstəqil qeyri-hökumət təşkilatıdır.

Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsi 1992-ci ildən yaradıldığından Azərbaycan həmin il Barselonada keçiril-miş XXV Yay Olimpiya Oyunlarında da müstəqil dövlət kimi təmsil oluna bilmədi. Çünki Azərbaycan Milli Olim-piya Komitəsi Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi tərəfin-dən 1993-cü ildə tanınana kimi, Olimpiya oyunlarına lisen-ziya yarışları artıq başa çatmışdı. Bu dəfə ölkənin beş id-mançısı Müstəqil Dövlətlər Birliyinin

birləşmiş komanda-sı tərkibində Olimpiya Oyunlarında iştirak etməli oldu. Buna baxmayaraq Barselona Olimpiya Oyunlarında Azərbaycan bayrağı qaldırıldı və Azərbaycan himni səsləndi.

1994-cü ildə Azərbaycanda Olimpiya Hərəkatının təb-lığinin vəziyyəti, Milli Olimpiya Komitəsinin fəaliyyəti ilə tanış olmaq üçün Beynəlxalq Olimpiya Komitəsinin prezidenti Xuan Antonio Samaranç, Milli Olimpiya Komitələri Assosiasiyasının prezidenti Mario Vaskes Rana, Avropa Olimpiya Komitəsinin prezidenti Jak Roqq Bakıya gəldilər. Azərbaycan prezidenti Heydər Əliyev qonaqları qəbul etdi və qəbulda Azərbaycan Olimpiya Hərəkatının real vəziyyəti, onun inkişaf perspektivləri ətrafında fikir mübadiləsi aparıldı.

1992-1997-ci illər arasında Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsinin fəaliyyətində qeyd olunan işləri Avropa Yeniyetmələrinin Olimpiya Günlərində iştirakı, Bakıda Beynəlxalq Qaçış Günlərinin keçirilməsini əhatə edir. Bu dövr üçün qeyd olunmalı ən mühüm hadisə isə 1996-cı il-də Azərbaycanın müstəqil dövlət kimi ilk dəfə Olimpiya Oyunlarına qatılmasıdır. Bu tarixi hadisənin reallaşdırılma-sında Azərbaycan prezidenti Heydər Əliyevin böyük əmə-yi oldu. Atlanta Oyunlarına hazırlıq haqqında sərəncam, hazırlığın daim dövlət nəzarəti altında saxlanması, idman-çılara dövlət tərəfindən diqqət və qayğının gücləndirilməsi özvəhrəsini verdi. Azərbaycan Atlantada 23 idmançı ilə təmsil olundu və bir gümüş medal qazanıldı.

Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsinin fəaliyyətinin birinci beşilliyində görülmüş işlər, ümumiyyətlə, lazımi sə-viyyədə qurulmamışdı və qənaətbxş sayıla bilməzdi. İşdə əsaslı dönüş yaratmaq tələb olunurdu. Milli Olimpiya Komitəsinin 1997-ci ilin 31 iyulunda keçirilmiş növbəti Baş Məclisi komitənin yeni idarə heyətini müəyyənləşdir-di. İlham Əliyev Milli Olimpiya Komitəsinin prezidenti seçildi. Komitənin fəaliyyət istiqamətləri müəyyənləşdiril-di.

Milli Olimpiya Komitələri, Milli Olimpiya Komitə-lərinin məqsədi və rolu.

MOK-ların missiyası öz ölkələrində Olimpiya Xarti-yasına uyğun olaraq Olimpiya Hərəkətini inkişaf etdirmək, irəli sürmək və müdafiə etməkdir.

MOK-LARIN ROLU

- Xüsusilə idman və təhsil sahəsində Olimpiya təhsili proqramlarını bütün səviyyələrdə məktəblərdə, idman və fiziki təhsil müəssisələrində və universitetlərdə irəli sür-məklə, eləcə də Milli Olimpiya Akademiyaları Olimpiya muzeyləri və digər proqramlar Olimpiya Hərəkəti ilə bağlı mədəni proqramlar kimi Olimpiya təhsilinə həsr edilmiş müəssisələrinin yaradılmasını dəstəkləməklə Olimpizmin fundamental prinsip və dəyərlərini irəli sürmək ;

- Olimpiya Xartiyasına öz ölkəsində riayət olunmasını təmin etmək;

- Yüksək nailiyyətlər üzrə idmançı, eləcə də hamı üçün idmanın inkişafını dəstəkləmək;

- Kurslar təşkil etməklə və belə kurslar Olimpizmin əsas prinsiplərin təbliğinə yardım etməsini təmin etməklə, idman administratorlarının təliminə yardım etmək;

- İdmanda istənilən formada ayrışeçkilik və zorakılığa qarşı tədbirlər görmək;

- Dünya Anti-doping Məcəlləsini qəbul etmək və hə-yata keçirmək;

- MOK-ların öz ölkələrini Olimpiya Oyunlarında və BOK-un himayədarlıq etdiyi regional, kontinental və ya dünya səviyyəsində müxtəlif idman yarışlarında təmsil et-məsi üçün müstəsna səlahiyyətə malikdir.

MOK idmançılarını göndərməklə Olimpiya Oyunla-rında iştirak etməyə borcludur.

MOK-ların öz ölkələrində Olimpiya Oyunlarını təşkil etmək üçün müraciət edə biləcək şəhəri seçmək və təyin etmək üçün müstəsna səlahiyyətə malikdir.

Öz missiyasını yerinə yetirmək üçün MOK-lar birgə münasibətlərə nail olacaqları hökumət orqanları ilə əməkdaşlıq edə

bilər, lakin onlar Olimpiya Xartiyası ilə ziddiyət təşkil edəcək hər hansı fəaliyyət ilə əlaqələndirməməli-dir.

MOK-lar həmçinin qeyri-hökumət təşkilatları ilə əməkdaşlıq edə bilər.

MOK-ların hüquqları

- Özlərini MOK-lar kimi təyin etmək;
- Olimpiya Xartiyasına uyğun olaraq yarış iştirakçıları, komanda rəsmiləri və digər komanda heyətini Olimpiya Oyunlarına göndərmək;
- Olimpiya həmrəyliyinə yardımdan yararlanmaq;
- Müəyyən Olimpiya mülkiyyətindən BOK-un icazə verdiyi kimi istifadə etmək;
- BOK tərəfindən tanınan MOK-un assosiasiyalarına məxsus olmaq
- Olimpiya Oyunlarının təşkili üzrə namizədliklər ilə bağlı öz rəylərini vermək, məsuliyyəti öz üzərinə götür-mək.
- BOK-un sorğusu ilə BOK Komissiyalarının işlərin-də iştirak etmək
- Olimpiya Konqreslərinin hazırlanmasında əmək-daşlıq etmək;
- Olimpiya Xartiyası və BOK tərəfindən onlara veril-miş digər hüquqlardan istifadə etmək;
- BOK müxtəlif departamentləri və Olimpiya Hərəkəti vasitəsilə öz missiyasını yerinə yetirməkdə MOK-lara yardım etmək.

MOK-ların tərkibi

- Ölkəsində olan bütün BOK üzvləri, əgər varsa. Həmin üzvlər MOK-un baş asambleyalarında səsvermə hüququna malikdirlər. Onlar həm də MOK İcra Orqanının rəsmi üzvləridir.

- İdmançıların seçilmiş nümayəndələri. Həmin üzvlər Olimpiya Oyunlarında iştirak etmiş olmalıdırlar. Onlar işti-rak etdikləri son Olimpiya Oyunlarından sonra ən gec 3-cü Olimpiyadanın sonuna qədər öz vəzifələrindən istefa verməlidir. MOK-un xahişi ilə, BOK-un İdarə Heyəti belə nümayəndələri

Olimpiya Oyunlarında iştirak etməli olmalarına dair tələbdən azad edə bilər;

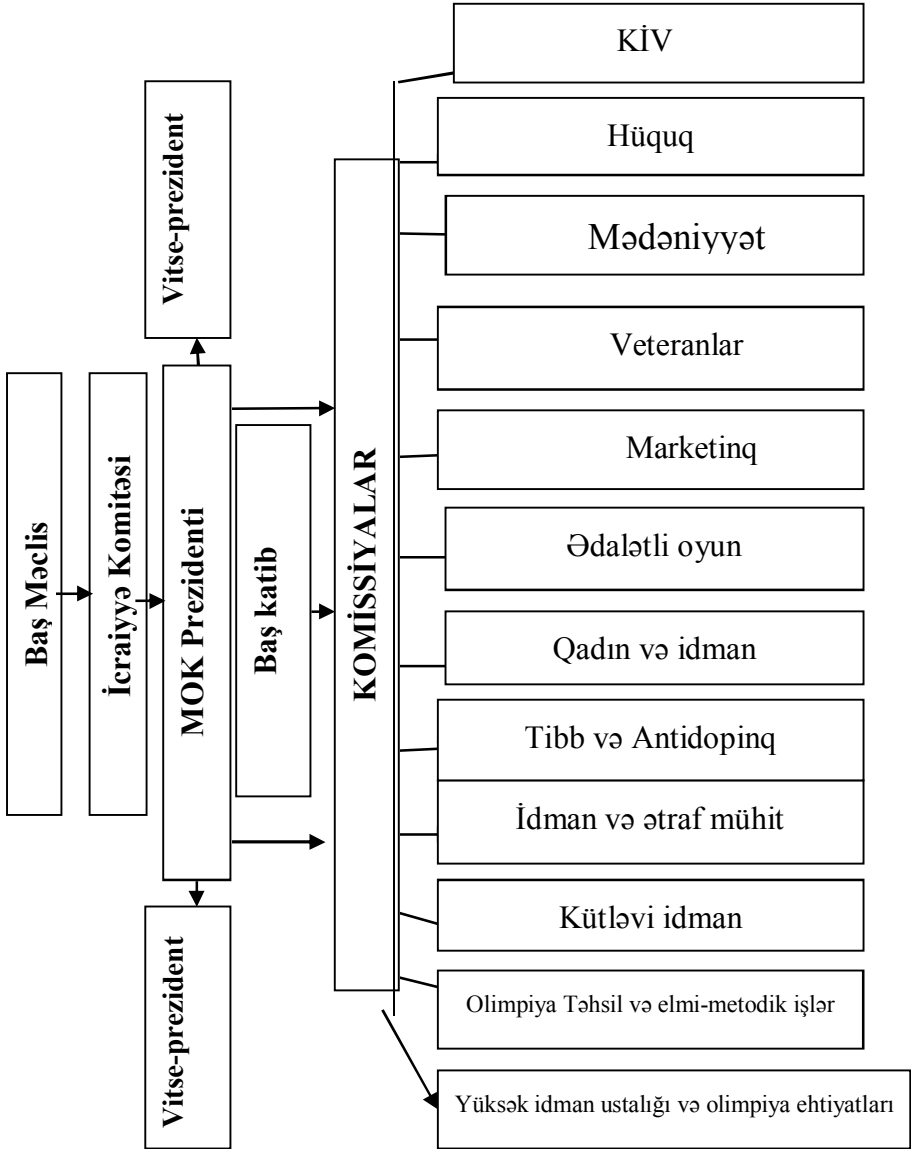
- İdman növlərinin Olimpiya Oyunlarının proqramına daxil edilmədiyi BOK tərəfindən tanınan Beynəlxalq Federasiyalara aid Milli Federasiyalar;

- MOK-un səmərəliliyini gücləndirə biləcək ölkənin vətəndaşları, Olimpizmin işinə müstəsna xidmətlər göstərmiş şəxslər.

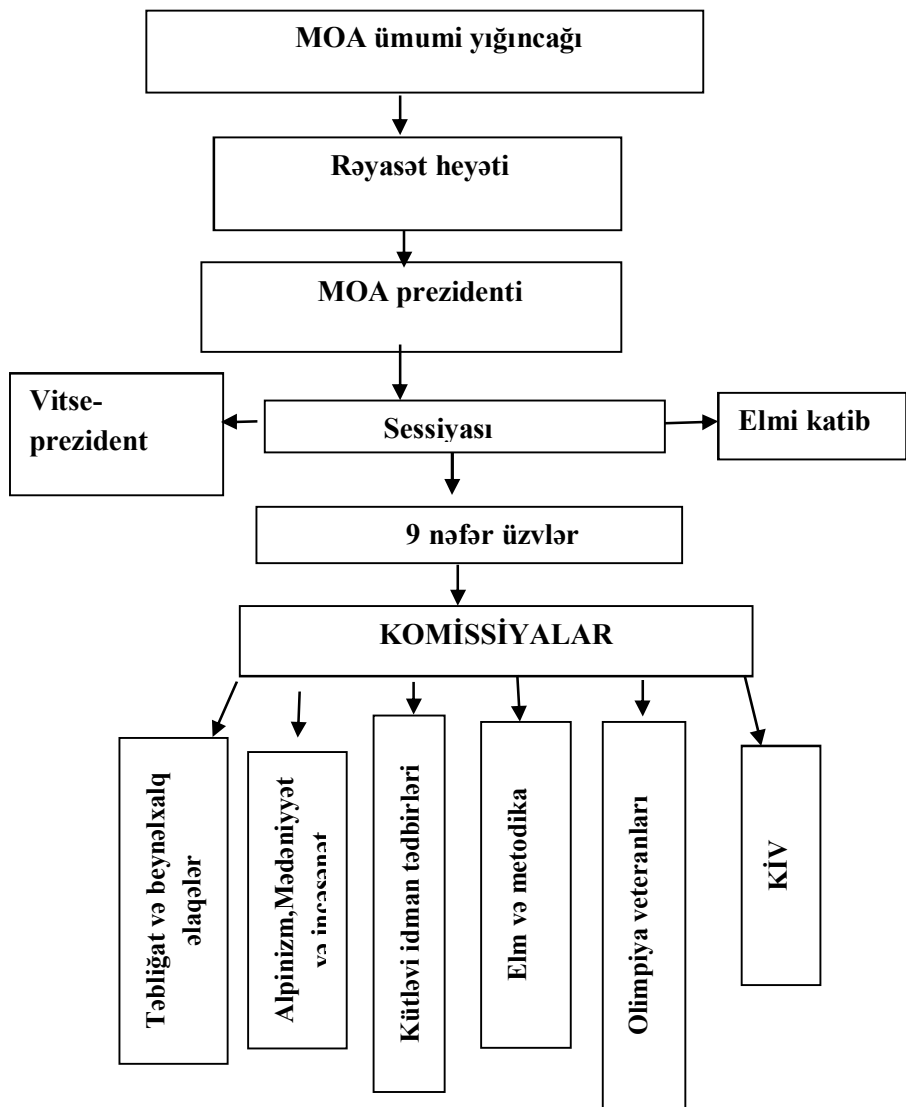
MOK-UN BAYRAĞI, EMBLEMİ VƏ HİMNİ

Hər hansı bir MOK-un fəaliyyətində, o cümlədən OO-da istifadə məqsədilə qəbul etdiyi bayraq, emblem və himn BOK-un İdarə Heyəti tərəfindən təsdiq edilir.

3. Azərbaycan Respublikasının Milli Olimpiya Komitəsi (MOK)



Şəkil 10.1. Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsinin quruluşu



Şəkil 10.2. Azərbaycan Milli Olimpiya Akademiyası Azərbaycan Milli Olimpiya Akademiyasının quruluşu

Milli Olimpiya Akademiyası 1998-ci il tarixində BOK-un xartiyasına uyğun olaraq Azərbaycan Respublika-sının MOK-un İcraiyyə Komitəsinin qərarı ilə yaradılmışdır.

Azərbaycan Olimpiya Akademiyası könüllü ictimai təşkilat olub Azərbaycan Respublikası MOK-un himayəsi altında fəaliyyət göstərir. Olimpiya Akademiyasının əsas məqsəd və vəzifələri aşağıdakılardır:

- Olimpiya oyunları, Olimpiya hərəkəti, Olimpiya ideyalarının humanist dəyərlərinin öyrənilməsi, yayılması və daha da inkişaf etdirilməsi;

- Xalqlar arasında dostluğun, sülhünvəqərar olunmasına riayət etmək, şəxsiyyətin mənəvi, fiziki və əxlaqi keyfiyyətlərinin inkişafına təkan vermək;

- Olimpiya Akademiyası Olimpiya hərəkətini dəstəkləyir, hər cür siyasi və dini diskriminasiyanın əleyhinədir;

- Əhali arasında Olimpiya hərəkəti humanist məsələlərin olimpizm ideyaları və olimpiya oyunlarının izahı və təbliği;

- Beynəlxalq idman hərəkətinin problemlərinə aid elmi-tədqiqat işlərinin əlaqələndirilməsi və onlara tarixi, sosial-ideoloji aspektlərin daxil edilməsi;

- Olimpiya mövzulu dissertasiya, elmi məqalə və digər nəşrlərin resenziya alınması və ekspertizası;

- BOK-un simpozium və elmi konqreslərində Azərbaycan nümayəndələrinin iştirakına köməklik göstərmək;

- Beynəlxalq Olimpiya Akademiyasının tədbirlərində iştirak etmək, başqa Milli Olimpiya Akademiyası və tədris müəssisələri ilə əlaqə saxlamaq;

- Olimpiya Akademiyası arasında Olimpiya mövzusunda uyğun konfrans və seminarların təşkili və keçirilməsi;

- Olimpiya günləri çərçivəsində MOK-un keçirttdiyi kütləvi idman tədbirlərinin təşkili və aparılmasında yaxından iştirak etmək;

- Azərbaycan, Avropa və Olimpiya çempionatları, Olimpiya çempionları, Olimpiya hərəkəti veteranları ilə sıx əlaqə saxlamaq və onları təbliğ etmək;

- Yeniyetmə və gəncləri Olimpiya hərəkətinin ideyaları olan görkəmli idmançı və məşqçilərin həyatından oçerk yazmaq, onlardan nümunələr əsasında tərbiyə etmək, Olimpiya idman gecələri, balları və görüşləri keçirmək;

Olimpiya Akademiyasının təşkilati quruluşu.

Olimpiya Akademiyasının Ali orqanı olan Rəyasət he-yəti ən azı ildə 1 dəfə sessiya çağırır. Sessiyada Olimpiya Akademiyasının əsas istiqamətləri müzakirə olunur. Aka-demiyanın işinin perspektiv məsələləri müəyyənləşdirilir, lazım gəldikdə nizamnaməyə dəyişikliklər və əlavələr edilir.

Sessiyada açıq səsvermə yolu ilə 4 il müddətinə Olimpiya Akademiyasının prezidenti seçilir. Sessiyalararası dövrdə Olimpiya Akademiyasının Azərbaycan MOK-u ilə razılaşdırılmış proqram əsasında fəaliyyət göstərir. Rəyasət heyəti ehtiyac olduqda ildə 2 dəfədən az olmayaraq iclas keçirir. Olimpiya Akademiyasının rəyasət heyətinin tərkibi

2-vitse –prezident, 1-elmi katib və 9 nəfər üzvdən ibarətdir. Rəyasət heyətinin nəzdində katiblik yaradılır. Olimpiya Akademiyasının növbəti sessiyasının çağrılması haqqında qərarı Rəyasət heyəti qəbul edir. Ölkəmizin müxtəlif bölgələrində daimi komissiyalar yaradılır. Bu komissiyaların iş planına Olimpiya Akademiyasının Rəyasət Heyətində baxılır.

Azərbaycan Respublikasının «Bədən tərbiyəsi və idman haqqında» Qanunu ilə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində dövlət siyasəti müəyyənləşdirilmişdir.

Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı sahəsində Qanuna uyğun olaraq dövlətin üzərinə aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- Bədən tərbiyəsi və idmanın hüquqi bazasını yaratmaq;
- Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafının təmin etdirilməsi, yüksək dərəcəli idmançıların hazırlanması üçün Bədən

tərbiyəsi və idman təşkilatları, uşaq idman müəssisələri sistemini yaratmaq;

- Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üçün zəruri maddi-texniki bazanı yaratmaq;
- Bədən tərbiyəsi və idman sənayesini inkişaf etdirmək;
- Tabeçiliyindən və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün idman təşkilatları üçün bərabər imkan yaratmaq.

Yoxlama suallar.

1. Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsinin dövlət qurumları hansılardır?
2. Milli Olimpiya Komitələri, Milli Olimpiya Komitə-lərinin məqsədi və rolunu açıqlayın.
3. Olimpiya Akademiyasının təşkilati quruluşunu göstərin.
4. Olimpiya Xartiyasının bölmələrini sadalayın.
5. Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi nə vaxt təsis edilib?
6. Beynəlxalq idman hərəkətinin strukturu, məqsəd və vəzifələri hansılardır?
7. Azərbaycan Milli Olimpiya Komitəsinin quruluşunu göstərin.
8. Peşəkar idmanda idarəetmə və bu sahədə menecerlərin rolunu izah edin.
9. Təhsil müəssisələrində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunması haqqında danışın.
10. Azərbaycan Milli Olimpiya Akademiyası Azərbaycan Milli Olimpiya Akademiyasının quruluşu haqqında məlumat verin.

FƏSİL 11. İDMAN MENECMENTİNİN SOSİAL-İQTİSADI ƏSASLARI

11.1. İdman menecmentinin iqtisadi əsasları

Bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsinin iqtisadi əsasları. Azərbaycan Respublikasının 2009-cu ildə qəbul olunmuş “Bədən Tərbiyəsi və İdman haqqında” Qanununun 52.9, 54 və 56.2-ci maddələrində deyilir ki, idman obyektlərindən yalnız bədən tərbiyəsi-sağlamlıq tədbirlərinin, idman yarışlarının, mənəvi tədbirlərin keçirilməsi üçün istifadə oluna bilər [3].

Maddə 54-də qeyd olunur: bədən tərbiyəsi və idman Azərbaycan Respublikasının dövlət büdcəsindən ayrılan, bədən tərbiyəsi və idman tədbirlərinin keçirilməsindən əldə olunan, idman lotereyasının, idman mərc oyunlarının keçirilməsindən daxil olan vəsaitlər, fiziki və hüquqi şəxslərin inələri hesabına və qanunvericiliklə qadağan olunmayan digər mənbələrdən maliyyələşdirilir.

Maddə 56.2. Milli yığma komandaların hazırlığı ilə bağlı müvafiq icra hakimiyyəti orqanları tərəfindən ölkəyə gətirilən idman avadanlığı, texnikası və malları gömrük rüsumlarından azaddır.

Bədən tərbiyəsi və idmanın xalq təsərrüfatının müstəqil sahələrindən biri kimi qəbul edilməsi bədən tərbiyəsi və idman iqtisadiyyatının da *müstəqil elmi biliklər sırasında ayrıca bir sahə üzrə iqtisadi fənn kimi* təsdiqinə səbəb olmuşdur.

Xalq təsərrüfatı sahəsi anlayışı altında cəmiyyətdə məhsulun istehsalında, əməyin ictimai bölgüsündə oxşar funksiyaları yerinə yetirən təşkilat və müəssisələrin vəhdəti başa düşülür. Xalq təsərrüfatının sahələri iki yerə - istehsal və qeyri-istehsal sahələrinə ayrılır:

İstehsal sahələrinə milli gəlir gətirən məhsulun istehsalının həyata keçirildiyi *sənaye, kənd təsərrüfatı, inşaat* və digər bu kimi sahələr aiddir.

Qeyri-istehsal sahələrinə xidmət göstərilməsi və qeyri-maddi nemətlərin istehsal sahələri - Təhsil, Səhiyyə, Mədəniyyət,

İncəsənət, Müdafiə Nazirliyi, Daxili İşlər, Fövqəladə Hallar, Dövlət Təhlükəsizliyi, Bədən tərbiyəsi və idman kimi sahələr aiddir.

Bədən tərbiyəsi və idman əsas iqtisadi funksiyası idman xidmətləri istehsalından ibarət xalq təsərrüfatının ayrıca bir sahəsidir. Fəaliyyətinin nəticəsi *məhsul istehsalı deyil, xidmət göstərilməsi olduğuna görə bədən tərbiyəsi və idman qeyri-istehsal sahəsinə aid edilir.*

Bədən tərbiyəsi və idmanı xalq təsərrüfatının bir sahəsi kimi müəyyənləşdirməyin ən əsas və bacib şərtlərindən biri idman xidmətləri göstərən bu sahənin işçiləri ilə onun xidmətlərindən istifadə edərək bədən tərbiyəsi və idmanla məşğul olanları bir-birindən ayırmaqdır. Hər bir insan fiziki hərəkətlərlə məşğul ola bilər. Hər belə məşğələ müəyyən maddi nemətlərin, baxtın, fiziki və əqli əməyin sərfini tələb edir. Bu xidmətləri məşğul olanlar yox, bu sahədə çalışan mütəxəssislər (bədən tərbiyəsi işçiləri) həyata keçirirlər. Onlara idman xidmətləri göstərilməsi fəaliyyət istehsalı üzrə əmək fəaliyyəti sayılır.

Idman xidmətləri göstərilməsi prosesində Bədən tərbiyəsi və idmanın maddi-texniki bazasını təşkil edən xüsusi maddi vəsaitlərdən – idman qurğuları, abadanlıqlar, texniki alətlər, nəqliyyat vasitələri və idman geyimlərindən istifadə olunur. Bədən tərbiyəsi işçilərinin əməyi iqtisadi qanunların tələblərinə uyğun olaraq müəyyən formalarda həyata keçirilir. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarını idarə edən orqanlar, elm və təhsil müəssisələri meydana gəlir. Beləliklə, xalq təsərrüfatının hər hansı bir sahəsinə xarakterizə edən atributlar yaranır.

Bədən tərbiyəsi və idman xidmətlərinin istehsalı prosesində xidmət edənlər (bədən tərbiyəsi işçiləri) və xidmət alanlar, eləcə də Bədən tərbiyəsi təşkilatları və xalq təsərrüfatının digər sahələri üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələr arasında spesifik münasibətlər formalaşır. Bütün bunlar birlikdə *Bədən tərbiyəsi və idman iqtisadiyyatını təşkil edir.*

Ekonomika (iqtisadiyyat) ilk dəfə qədim yunan filosoflarının işlətdiyi "oykonomiya" terminindən yaranmışdır. Bunun da mənası "eb təsərrüfatı" deməkdir. Hazırda bir çox dünya

xalqlarının dillərində işlənən "ekonomik", "ekonomika" terminləri buradan götürülmüşdür. Bizim işlətdiyimiz ərəb mənşəli "iqtisadiyyat" termininin isə lüğəti mənası "təsərrüfatçılıq" anlamındadır.

Bədən tərbiyəsi və idman iqtisadiyyatının qarşısında duran əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

-Bu sahədə yaranmış iqtisadi qanun və münasibətlərin öyrənilməsi;

-Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyətinin təsərrüfat mexanizminin daima təkmilləşdirilməsi;

-Bu sahəyə ayrılmış bütün resurslardan (o cümlədən pul, maddi vəsait və əmək) rəşional istifadə olunmasının təmin edilməsi;

-Bu sahənin işinin günün tələbləri səbiyyəsinə qurulmasını təmin edən iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış idarəedicilə qərarların qəbul edilməsi.

11.2. İdman menecmentində vergi qoymanın spesifik xüsusiyyətləri.

İdman və idman təşkilatları vergilər və yığımlar haqqında qanunvericiliyə uyğun olaraq bütün səviyyələrdə, o cümlədən əmək və təbiilə sərvətlər, su obyektlərindən istifadə üçün vergidən, tutulmalardan və rüsumlardan azad edilə bilər.

Təşkilatların, sponsorların, xeyriyyəçilərin vətəndaşların bədən tərbiyəsi ehtiyacları üçün ayrılması, idman komandalarının, Azərbaycan Respublikasının müxtəlif idman növləri üzrə milli komandalarının, habelə idman və idman birliklərinin sahibkarlıq fəaliyyətindən əldə edilən gəlir xüsusi hesablara köçürülən və bu birliklərin nizamnamə məqsədləri üçün istifadə edilənlər qanuna uyğun olaraq vergidən azad edilə bilər valideynlik.

Aşağıdakılar fiziki şəxslərə vergi verərkən ümumi gəlirə daxil edilmir:

* idmançılar və idman təşkilatlarının işçiləri tərəfindən təhsil prosesi və idman növlərində iştirak üçün alınan qida, idman avadanlığı, avadanlıq, idman geyimləri və formaların dəyəri;

* idmançıların Olimpiya Oyunlarında, çempionat-larında və dünya kuboklarında bu idman yarışlarının təşkilatçılarından və Azərbaycan Respublikasının Höku-mətinin qərarları əsasında, Azərbaycan Respublikasının çempionat və kuboklarında birinci və mükafat yerləri qazandıqları üçün aldığı mükafatlar və hədiyyələr (*pul şəklində və nağd formada*) - bu idman yarışlarının təşkilatçılarından.

İdman qrupları haqqında Əsasnamə təlim-məşq toplanışları üçün idman qurğuları, avadanlıq, inventar və s.

Şəxsi vəsaitlərin əhəmiyyətli bir hissəsi davamlı idman malları (*motosikllər, velosipedlər, motorlu qayıqlar və s.*) *almağa* sərf olunur .

Bədən tərbiyəsi və idmanı maliyyələşdirmək üçün mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş mənbələrdən istifadə olunur. Son illərdə mərkəzləşdirilməmiş maliyyələşmə mənbələri əhəmiyyətli dərəcədə inkişaf etmişdir. Bədən tərbiyəsi və idmanı dövlət istehsal birlikləri, aqrosənaye kompleksi, mənzil-kommunal xidmətləri vasitəsi kimi maliyyələşdirmə mənbələrinin rolunun artmasından danışıyıq.

Bu mənbələr hesabına istehsal qurğularının tikilməsi, avadanlıq və inventarların alınması üçün istehsal komandalarının kapital qoyuluşları formalaşır və cari xərclər çəkilir.

Vəsaitlərin əməkdaşlığı, idman quruculuğunun daha yüksək tempə inkişafına, digər maliyyə mənbələrinin istifadəsinin çətin olduğu kiçik şəhərlərdə və kənd yerlərində vacib olan bir neçə təşkilatın vəsaitlərinin səfərbər olmasına imkan yaradır.

Bədən tərbiyəsi və idmanın *maliyyələşdirilməsinin mərkəzləşdirilməmiş mənbələrinin* artan rolu. Cəmiyyətimizin demokratikləşmə proseslərini, istehsal komandalarının muxtariyyətinin böyüməsini əks etdirir. Bu cür mənbələrin əhəmiyyəti həm də idman təşkilatlarının, istehsal komandalarının istehsal planının icrasını təmin etməkdə, iqtisadi rejimin həyata keçirilməsində marağını artırmasıdır, çünki müəssisələrin göstəriciləri nə qədər yüksək olsa, kütləvi idmana ayrılma daha çox olur.

Və nəhayət, mərkəzləşdirilməmiş maliyyələşdirmə mənbələri bədən tərbiyəsinə ayrılan vəsaitin həcmi artırmağa imkan verir, idman təşkilatlarının təşəbbüsü və fəaliyyətini genişləndirir. Ancaq mərkəzləşdirilməmiş mənbələrin artan roluna baxmayaraq, ikincisi bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üçün vəsaitlərin formalaşması ilə bağlı bütün problemləri həll edə bilmir.

Dövlət büdcəsində “Sağlamlıq, bədən tərbiyəsi və idman” maddəsində birbaşa büdcə maliyyəsi olan bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı nəzərdə tutulur. Bundan əlavə, *dolayı büdcənin maliyyələşdirilməsi* dövlət büdcəsinin digər maddələrinə əsasən həyata keçirilir .

Bədən tərbiyəsi və idman üzrə regional, şəhər, rayon komitələri yerli büdcələrdən maliyyələşdirilir.

Xalq Təhsili Nazirliyinin hesablamalarına görə orta məktəblərdə bədən tərbiyəsi və kütləvi iş maliyyələşdirilir, uşaq və gənclər idman məktəblərinin saxlanması xərcləri nəzərdə tutulur.

Bədən tərbiyəsi təşkilatlarının maliyyələşdirilməsi üçün nəzərdə tutulan məbləğlərə büdcə kreditləri və ya büdcə ayırmaları deyilir. Maliyyələşdirmə xərclər cədvəli (*kredit verilməsi qaydası*) üzrə xüsusi sənədin köməyi ilə kreditlər açmaqla həyata keçirilir .

Kreditlər kredit menecerləri olan büdcə bədən tərbiyəsi təşkilatlarının rəhbərlərinə açılır. Büdcə ayırmaları idman təşkilatlarının pul tələblərini ödəmir. Büdcə ayırmalarından əlavə, bədən tərbiyəsi və idmanın maliyyələşdirilməsi dövlət və kənd təsərrüfatı müəssisələri və birliklər hesabına həyata keçirilir. İqtisadi əsasda olan sənaye birlikləri və müəssisə, ticarət, nəqliyyat, rabitə, kənd təsərrüfatı təşkilatları, həmkarlar ittifaqı komitələrinə *əmək və əmanət işləri* üçün *əmək haqqı* fondunun 0,15% -ni ayırırlar .

Özünü maliyyələşdirmə əsasında fəaliyyət göstərən dövlət istehsal birlikləri və müəssisələrində idman və istirahət və kütləvi idman fəaliyyətlərinin maliyyələşdirilməsinin vacib mənbəyi hesablanmış mənfəətdən, xüsusən də sosial və mədəni tədbirlər və mənzil tikintisi fondundan formalaşan təşviq fondlarıdır. Bu

vəsaitlərin bir hissəsi müxtəlif idman qurğularının, istirahət mərkəzlərinin, idman və turizm düşərgələrinin inşası, onların istismarı və kütləvi idman növləri üçün ayrılır.

Müqavilə, elmi-tədqiqat işlərinin icrasından əldə olunan vəsaitin bir hissəsi kütləvi idman növləri üçün ali təhsil müəssisələrinə yönəldilə bilər. İstirahət və idman-kütləvi işlərin maliyyələşdirilməsinin digər bir mənbəyi aqrar sənaye kompleksi və istehlakçı əməkdaşlıq təşkilatlarının gəliridir.

Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üçün xeyli vəsait həmkarlar ittifaqları tərəfindən ayrılır. Bədən tərbiyəsi və idman üçün həmkarlar ittifaqları ayırmalarının payı orta hesabla 19-26% -dir.

Bunlar bədən tərbiyəsi və idmanı maliyyələşdirmə mənbəyidir. Bu mənbələrin formalaşması məcmu sosial məhsulun həcmindən və milli gəlirdən, müəssisələrin gəlirindən, bədən tərbiyəsi təşkilatlarının fəaliyyətindən asılıdır.

11.3. İdman təşkilatlarının büdcəsi.

Büdcə, hər hansı bir dövlətdə ölkənin iqtisadi fəaliyyətinin ümumilləşdirilmiş göstəricisidir. Başqa sözlə desək, büdcə – dövlətin funksiyalarının həyata keçirilməsini təmin etmək üçün mərkəzləşdirilmiş pul vəsaiti fondunun yaradılmasının və ondan istifadə edilməsinin formasıdır.

Büdcə «budget» ingilis sözündən yaranmışdır mənası isə çanta, torba deməkdir. Bu anlayış XVIII əsrdən işlədilir və mənə etibarlı ilə xəzinə sözünə yaxındır.

Büdcənin sosial-iqtisadi proseslərindəki rolu əvəz olunmazdır. Büdcə müəyyən bir müddət üçün dövlətlə ayrı-ayrı təşkilatlar, müəssisələr, firmalar, idarə, birliklər, yeni yaranan hüquqi şəxslər, əhali və fiziki şəxslər arasındakı münasibətləri ifadə etməklə yanaşı, eyni zamanda onlar arasında yaranan pul gəlirləri və xərcləri balansıdır. Bu baxımdan bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının büdcəsində, dövlətin rəsmi olaraq maliyyə-təsərrüfat planı hesab olunur və onun həyata keçirilməsində, xüsusilə planın xərc maddələri üzrə pul vəsaitlərinin məqsədli

olaraq təyinatı üzrə xərclənməsi üzərində nəzarəti bilavasitə dövlət həyata keçirir.

«Bədən tərbiyəsi və idman haqqında» Azərbaycan Respublikası qanunun 9-cu maddəsində göstərilir ki, Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunvericiliyi ilə müəyyən olunmuş qaydada kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları statusunda yaradıla bilər. İstər kommersiya və ya istərsədə qeyri-kommersiya əsasında fəaliyyət göstərən istənilən bir Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının özünə məxsus büdcəsi olur və orada gəlirlər və xərclər dəyər formasında balansda öz əksini tapırlar.

Büdcənin gəlir hissəsində daxil olan maliyyə resurslarının həcmi, onların mənbələri haqqında informasiya məlumatları əks olunur, xərc hissəsində isə onların xərclənməsi istiqamətləri, təyinatı öz ifadəsini tapır. Bu sənədi təcrübədə daha çox gəlir-xərc smetası da adlandırırlar.

İndi isə qeyri-kommersiya əsasında fəaliyyət göstərən bədən tərbiyəsi və idman təşkilatların büdcələrini hərtərəfli araşdırmaq.

Qeyri-kommersiya əsasında fəaliyyət göstərən bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının ən geniş yayılan gəlir mənbələri bunlardır: iştirakçıların üzvlük haqqları; təsisçilərdən daxil olmalar: könüllü üzvlük haqqları və ianələr; məqsədli daxil olmalar; dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitlər; pullu xidmətlərin-malların satışından əldə edilən gəlirdən; dividenddən (gəlirdən, faizdən); qeyri-kommersiya təşkilatlarının mülkiyyətindən gələn gəlirlər və qanunvericiliklə qadağan olmayan digər gəlirlər.

Daxil olma mənbələrinə görə qeyri-kommersiya təşkilatlarının pul vəsaitləri prinsip etibarı ilə istənilən kommersiya təşkilatçısından istehsalçısından əsas gəlir mənbəyi kimi göstərilən xidmətlərin-malların satışından əldə edilən gəlirlərindən tamamilə fərqlənir.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının müxtəlif mənbələrdən istifadə etmək hüququ ilə yanaşı onun ictimai xidmət göstərmək kimi öhdəçiliyi də vardır. Belə ki, bu təşkilat əldə etdiyi mənfəətdən əhalinin müxtəlif qrupları arasında, həvəskar və peşəkar onların maraqlarının reallaşması üçün şəraitin

yaradılmasına investisiya etmək hüquqlarına malikdirlər. Bu göstərilən mənbələr hesabına qeyri-kommersiya təşkilatları özlərinin maliyyə təminatını həyata keçirməklə eyni zamanda nizamnamə funksiyalarını yerinə yetirirlər.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının yuxarıda adını çəkdiyimiz mənbələr hesabına büdcələrinin formalaşması mexanizmini xarakterizə edək. Qeyri-kommersiya təşkilatı üzvlərinin birdəfəlik və ardıcıl olaraq üzvlük haqqları, təsisçilərin yaratmış olduqları əsasnamə əsasında və ya həmin təşkilatın idarəetmə orqanlarının qərarı əsasında tütülür və ya daxil edilir. Analoji olaraq təsisçilərdən də daxil olmaları eyni qaydada tənzimlənir.

Gəlirlərin xüsusi bir hissəsini könüllü üzvlük haqqları, iyanələr və hamı-sponsor yardımları təşkil edir.

Vətəndaşlardan və hüquqi şəxslərdən daxil olan vəsaitlər məqsədli xarakter daşıyır və ünvanlıdır konkret proqramların maliyyələşdirilməsinə xərclənir.

Dövlət və yerli büdcədən ayrılan vəsaitlər müəyyən lahiyyələrin, proqramların və tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün nəzərdə tutulur. Bu məqsədlər üçün nəzərdə tutulan məbləğ, dövlət büdcəsinin xərclər hissəsində qeyd olunur və ünvanlı olaraq nazirliklərə çatır ki, bu da öz növbəsində bu vəsaitləri onların real icraçılmasına o cümlədən də qeyri-kommersiya təşkilatlarına verə bilər.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının gəlirlər strukturunda mühüm əhəmiyyətli yerlərdən birini göstərilən xidmətlərin-malların satışından əldə edilən gəlir mədaxil tutur. Bu gəlir özünün yaranması baxımından həm əsas, həm də sahibkarlıq fəaliyyətinin nəticəsi ola bilər. Qeyri-kommersiya xidmət əmtəə istehsalçıları, bazarda analoji olaraq kommersiya əmtəə – xidmət istehsalçıları ilə rastla-şırlar və bu zaman onlar istehsal etdikləri malların xidmətlərin rəqabət qabiliyyətli olması üçün mallarının keyfiyyət və qiymətinə daha çox diqqət verməlidirlər. Bu cür gəlir mənbələri birdəfəlik və ardıcıl davamlı olaraq iştirakçıların üzvlük haqqları kimi həmişə sabitdir və heçnədən yəni, nə həmin təşkilatların-

sponsorların iyəni istəklərindən nədə ki, dövlət büdcəsinin imkanlarından asılı deyildir.

Dünyada qeyri-kommersiya təşkilatları və eyni zamanda hüquqi və fiziki şəxslər üçün ənənəvi olaraq qiymətli kağızlar (səhm istiqraz) və onları yatırım etməklə dividend və faiz əldə etmək təcrübəsi daha geniş yayılmışdır.

Qeyri-kommersiya Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının fəaliyyət göstərməsi müəyyən xərclərin həyata keçirilməsi ilə bilavasitə əlaqədardır ki, onların da aşağıdakı növləri vardır: əsas nizamnamə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün çəkilən xərclər, inzibati-təsərrüfat xərcləri, bura ştatda olan heyətin saxlanması, onlara verilən əmək haqqını, müxtəlif əlavə ödənişləri, sosial-sığorta fonduna ayırmaları, binaların icariyə verilməsi və onların saxlanılmasına çəkilən xərcləri, rabitə xidməti, mühafizə, ezamiyyət, nümayəndə - müvəkkil xərclərini, amortizasiya ayırmaları, kommunal xidmətlər, çəkilən təmir xərcləri və s. buraya aiddir; nizamnamə fəaliyyətində nəzərdə tutulan proqram və tədbirlərin həyata keçirmək üçün təyinatlı xərclər, bura qurğu və avadanlıqların alınması nəşriyyat fəaliyyəti, konfransların keçirilməsi və s. kimi xərclər daxildir.

Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə bağlı çəkilən xərclər; məhsulun yaradılmasında göstərilən xidmətlər və işlər üçün ayrılan vəsaitlərin qeyri-kommersiya təşkilatları üçün nəzərdə tutulması (mətbəə, kompüterlərə göstərilən xidmətlər və təmir xərcləri);

Avadanlıqların nəqliyyat vəsaitlərinin az qiymətli əşyaların xarab olması yararsız vəziyyətə düşməsi və onların silinməsi və s.

11.4. İdman menecmentində xarici-iqtisadi əlaqələrin mahiyyəti, prinsipləri və tənzimlənməsi metodları.

Xarici iqtisadi əlaqələr – beynəlxalq əlaqələr iqtisadi ticari və siyasi münasibətlər sistemi olub, özündə müəyyən konkret işlərin, xidmətlərin, əmtəələrin mübadiləsini, istehsalın ixtisaslaşması və kooperasiyasını, iqtisadi və texniki əməkdaşlığın göstərilməsini birgə müəssisələrin yaradılması və digər iqtisadi əməkdaşlıq formalarını əhatə edir.

Xarici iqtisadi əlaqələr bütün növ resursların (müxtəlif işlərin, xidmətlərin, əmtələrin) hərəkəti zamanı həm dövlətlər arası və eyni zamanda da müxtəlif dövlətlər arası və eyni zamanda da müxtəlif dövlətlərin subyektləri (regional, özünüidarə edən subyektlər) arasında yaranan iqtisadi münasibətlər sistemidir.

Belə ikitərəfli münasibətlər dövlətin bütün xalq təsərrüfatı sahələrini əhatə edir. Bu baxımdan «Bədən tərbiyəsi və idman sahəsi» də bu münasibətlərdən kənarında deyildir. «Bədən tərbiyəsi və idman haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanununun 61-ci maddəsində qeyd olunur ki, bədən tərbiyəsi və idman sahəsində beynəlxalq əməkdaşlıq beynəlxalq müqavilələrə və qanunvericiliyə əsasən həyata keçirilir. Orada göstərilir ki, Respublika bədən tərbiyəsi – idman təşkilatları beynəlxalq əlaqələrində müstəqildirlər. Onlar xarici ölkələrin idman təşkilatları tərəfindən təsdiq olunmuş tələblərə və beynəlxalq müqavilələrə riayət edirlər.

Xarici iqtisadi əlaqələrin mahiyyəti bir sıra mühüm amillərlə müəyyən edilir:

Birincisi-əmtəə və xidmətlərin istehsalının dinamik inkişafı ayrı-ayrı ölkələrin səddini aşıb keçərək ictimai tələbatın ödənilməsinə çevrilir.

İkincisi-əmtəə və xidmətlərin istehsalının ixtisaslaşması ictimai tələbatın ödənilməsini, istehsal olunan məhsulların alqı-satqısını tələb edir;

Üçüncüsü – dövlətlər arasında istehsal və mübadilə prosesi zamanı ictimai əməyə qənaət etmək məqsədilə ictimai əmək bölgüsü.

Xarici iqtisadi əlaqələrin təşkilinin səmərəliliyi daha çox onların təsnifatı ilə, əsas baş rolu oynayan xarici iqtisadi əlaqələrin forma və növləri çıxış edir. Xarici iqtisadi əlaqələrin növlərinin əsas keyfiyyət əlaməti kimi, əmtəə axını istiqaməti və struktur əlaməti çıxış edir.

Əmtələrin bir ölkədən başqa bir ölkəyə hərəkətini (müxtəlif işlər və göstərilən xidmətlər) müəyyən edən «əmtəə axını

istiqlaməti» əlamətinə görə, xarici iqtisadi əlaqələr: ixrac (məhsul ixracı) və idxala (ölkəyə məhsulun gətirilməsi) bölünür.

Struktur (quruluş) əlamətlərinə görə xarici iqtisadi əlaqələr aşağıdakı təsnifatlara bölünürlər: xarici ticarət, maliyyə, istehsal və investisiya (yatırım).

Xarici iqtisadi əlaqələrin forması dedikdə, konkret növ əlaqələrin mövcud mahiyyətinin xarici təzahürü başa düşülür. Xarici iqtisadi əlaqələrin mühüm forması kimi ticarət çıxış edir. Bundan başqa, xarici iqtisadi əlaqələrin digər formaları kimi, turizm, **injiniring**-mühəndislik, **françayzing** və digər çıxış edirlər.

Bildiyimiz kimi, bazar iqtisadiyyatı ölkələrində xarici ticarət üzərində inhisar yoxdur.

Təsadüfi deyildir ki, «Bədən tərbiyəsi və idman haqqında» Azərbaycan Respublikasının 30 iyun 2009-cü il Qanunun 9-cu maddəsində nəzərdə tutulur ki, idman təşkilatlarına ayrı-ayrı şəxslərə pullu xidmətlər göstərmək, idman təyinatlı məhsulların istehsalı ilə məşğul olmaq hüququna malikdirlər.

Beləliklə, «Qanun»un maddələrindən bir daha aydın olur ki, dövlət xarici iqtisadi əlaqələrin tənzimlənməsində təcrid vəziyyətində deyildir və bu tənzimləmə aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilir:

*Dövlətin xarici siyasətinin tərkib hissəsi olan vahid xarici ticarət siyasəti;

*Xarici ticarət fəaliyyəti üzərində dövlətin vahid tənzimləmə sistemi və onun həyata keçirilməsi üzərində nəzarət;

*Dövlətin milli təhlükəsizlik siyasəti, iqtisadi və hərbi maraqlarının təmin edilməsi məqsədi ilə, vahid ixrac siyasəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi;

*Vahid gömrük ərazi sisteminin yaradılması;

*Xarici ticarət fəaliyyətinin tənzimlənməsində dövlətin həyata keçirdiyi siyasətdə iqtisadi tədbirlərə üstünlük verilməsi;

*Xarici ticarət fəaliyyəti ilə məşğul olanların ayrışdırılıya məruz qalmaması üçün onlar arasında bərabər tərəfdaşlığın yaradılması;

*Dövlət tərəfindən xarici ticarət fəaliyyəti ilə məşğul olanların hüquq və maraqlarının qorunması;

*Dövlət hüquq və mühafizə orqanları tərəfindən qanunsuz və əsassız olaraq xarici ticarət fəaliyyətinə müdaxilələrin keçirilməsi və iştirakçılara vurulan zərərlər;

Xarici ticarətin dövlət tənzimlənməsi **inzibati** və **iqtisadi** metodlar vasitəsilə həyata keçirilir.

Xarici iqtisadi əlaqələrin dövlət tənzimlənməsinin **inzibati metodları** ümumiyyətlə, xarici ticarət fəaliyyətində olduqca müxtəlifdir. Bu metod üstünlük təşkil etməsə də məhz zəruri hallarda bunlardan istifadə edilir.

Ən geniş yayılmış inzibati metodlardan biri, beynəlxalq müqavilələrin bağlanması və uzunmüddətli razılaşmaların imzalanması və onların inkişafıdır. Təsadüfi deyildir ki, müstəqilliyimizi bərpa etdikdən sonra Azərbaycanda bədən tərbiyəsi və idman sahəsi sürətlə inkişaf etməkdədir. Bu baxımdan ölkəmiz dünyanın bir çox ölkələri ilə əməkdaşlıq qürurlar, bədən tərbiyəsi və idman sahəsində iki tərəfli müqavilələr və sazişlər imzalayırlar. Bu əməkdaşlıq əsasən aşağıdakı sahələri əhatə edir:

1. *İdmançıların məşqçilərin, mütəxəssislərin və alimlərin qarşılıqlı mübadiləsi;*

2. *Qarşılıqlı əməkdaşlıq haqqında birgə proqramm və protokolların işlənilib hazırlanması;*

3. *Əhali arasında Bədən tərbiyəsi və sağlamlıq haqqında informasiyaların geniş yayılması və təbliği ilə bağlı alimlər, mütəxəssislər arasında seminarların, konfransların və simpozimlərin keçirilməsi;*

4. *Doping və stadionlarda dağıdıcı fanatlara qarşı mübarizədə birgə əməkdaşlıq;*

5. *Sponsorluq – hamilik və idman reklamı sahəsində əməkdaşlıq və s;*

Prinsip etibarını ilə bazar iqtisadiyyatı şəraitində idxal - ixrac əməliyyatları kəmiyyət baxımından məhdudlaşdırılmır. Amma, zəruri hallarda hökumət idxal-ixrac əməliyyatları üzrərində milli təhlükəsizlik, daxili bazarın qorunub saxlanması naminə

müəyyən məhdudiyyətlər həyata keçirə bilər. Bunun üçün dövlət kvotadan pay bölgüsündən və lisenziya kimi inzibati tənzimləmə metodlarından istifadə edir. Bundan əlavə lazım gələndə dövlət müxtəlif əmtəə növləri üzərində dövlət inhisarı tətbiq edir.

Eyni zamanda ölkəyə daxil olunan müxtəlif çeşidli ekoloji standartlara uyğun olan əmtələr sertifikatlaşdırılır.

Bütün bunlarla yanaşı bazar iqtisadiyyatı şəraitində yaşayan ölkələr xarici iqtisadi əlaqələrdə yalnız *normativ-hüquqi* və inzibati metodlardan istifadə etmirlər. Yəni, inzibati metodlarla yanaşı xarici iqtisadi əlaqələrin tənzimlənməsində *iqtisadi metodlardan* da geniş istifadə edirlər. Bu metod inzibati metoddan xarici ticarət fəaliyyətində daha çox tətbiq edilir və üstünlük təşkil edir. Ən mühüm iqtisadi metod kimi, kömür tarifindən daxili bazarın qorunmasında, eyni zamanda iqtisadi strukturların həvəsləndirilməsində istifadə edirlər. Bununla əlaqədar, fəaliyyətdə olan kömürük tariflərinə görə, ölkə ərazisinə daxil olan əmtələrə görə, kömürük rüsumları tuturlar.

Xarici ticarət fəaliyyətində ən geniş yayılan iqtisadi həvəsləndirici metodlardan aşağıdakıları göstərə bilərik:

- İxrac məhsulları istehsalının birbaşa maliyyələşdirilməsi;*
- İxrac məhsulları istehsalının dolaylı maliyyələşdirilməsi;*
- İxracatçılar üçün vergilərin aşağı salınması;*
- İxracın kreditləşməsi;*
- İxracın sığorta edilməsi;*

Dövlət xarici iqtisadi əlaqələrin tənzimlənməsində inzibati və iqtisadi metodları tətbiq etməklə yanaşı statistik informasiya, tədqiqat və əhəmiyyətli təşkilati işlər də həyata keçirir. Başqa sözlə desək, bazar iqtisadiyyatı ölkələrinin dövlət aparatı bu və digər dərəcədə, xarici iqtisadi əlaqələrin inkişafında yaxından iştirak edirlər.

Yoxlama suallar.

1. Bədən tərbiyəsi və idmanın idarə edilməsinin iqtisadi əsasları nədir?
2. Bütçənin mahiyyəti
3. İdmanda sahibkarlıq fəaliyyəti
4. Maliyyələşmə mənbələri hansılardır?
5. Vergi qoyma anlayışı.
6. Xarici ticarətin dövlət tənzimlənməsi inzibati və iqtisadi metodlarının mahiyyəti.

FƏSİL 12.

İDMAN MENEJMENTİNDƏ MARKETİNQ. REKLAM VƏ TƏBLİĞAT VASİTƏLƏRİNİN İDMANIN İDARƏDİLMƏSİNDƏ ROLU.

12.1. İdmanda marketinqin yeri və rolu.

Marketinq bir elm kimi keçən əsrin əvvəllərində formalaşmağa başlamışdır. Marketinq sözü ingilis dilində “market” sözündən yaranmışdır və mənası “bazar” deməkdir.

Marketinq – idarəetmə funksiyası olmaqla bazarda tələb – təklif münasibətlərini araşdırmaq və bu münasibətlərdən doğan zəruri istehsalı aydınlaşdırmaq, istehsalın həyata keçirilməsini təmin etmək, hazır məhsulun satışını həyata keçirmək, son nəticə olaraq gəlir əldə edilməsinə və tələbatların ödənilməsinə yönəldilmiş fəaliyyət formasıdır.

İdman marketinqinin tarixinə nəzər saldıqda isə, bu təxminən 19-cu əsrin 70-ci illərinə təsadüf edir. Həmin zamanlarda bir tütən şirkətinin beyzbol oyunçularının şəkillərini siqaret qutularının içərisinə qoyması ilə bu sahənin təməlini qoyması ilə nəticələndi. 1957-ci ildə amerikan beyzbolçu Cek Robinson Amerikada sosial dəyişimin rəmzi oldu. Qaradərili idmançıların da idmanda uğurlu olması ilə, idman bazarı böyüməyə başladı. İrçiliyin gedərək azalması ilə, idman marketoloqları artıq həm ağdərili, həm də qaradərili idmançılarla sponsorluq və reklamlar etməyə başladı. Məşhur boksçu Məhəmməd Əli qızıl kəməri qazandığı zaman insanlar onun ayağındakı "Adidas" ayaqqabı geydiyini hiss etdilər və o zaman həmin ayaqqabı modelinə olan tələbdə böyük bir artışı yaşandı. İnsanlar artıq idman qəhrəmanlarının sadəcə idmandakı güclərini və uğurlarını deyil, onların stillərini, geyimlərini görüb onları nüsxə almağa başladılar. 1996-cı ildə isə Atlanta Yay Olimpiadasında "Nike" şirkətinin pop-ulduz Maykl Cekson üçün qızıl metallik rəngdə dizayn edilmiş ayaqqabıları geyinməsi şirkətin gəlirlərinin 6,5 milyard dollara çıxartdı.

İdman yarışlarının ən mötəbəri isə əlbəttə ki, olimpiadalardır. Dünyada sponsorsuz olimpiada təşkil olunmağa

çalışılsa, çox az ölkə bu yarışlara qatıla bilər. Bu cür mötəbər idman yarışına isə sponsor olmaq üçün firmalar bir-birləri ilə amansız mübarizə aparırlar. 2004-cü il Afina Yay Olimpiadasına "Visa International" sponsor olmuşdu. Dünyada ən güclü və etibarlı global maliyyə ödəmə sistemi olan "Visa" bir çox qazanc əldə etdi. Bu sponsorluq "Visa"ya olimpiada ərzində "American Express" kartlarının olmadığı bir mühit təmin etdi. 1986-cı ildənverə "Visa" dünya çapında Olimpiada idmançıları üçün 17 milyard dollar xərclədi və 4 yay və 5 qış olimpiadasına sponsor oldu. İdman marketinqi ümumi marketinq daxilində, olduqca yeni bir sahə olmasına baxmayaraq sahibkarlar idmanı Antik Olimpiyalardan bu yana qazanc sahəsi kimi görmüşdür. İdman marketinqi termini ilk dəfə 1978-ci ildə Advertising Age tərəfindən istifadə edilmişdir. Ümumi marketinq anlayışlarına uyğunlaşdırılan idman marketinqi günümüzdə "idman istehlakçılarının ehtiyac və istəklərini qarşılamaq məqsədiylə mal və xidmət mübadilə müddətindəki bütün fəaliyyətlərin tənzimlənməsini həyata keçirir" kimi tərif edilir. Ümumilikdə idman marketinqi iki ana mövzunu ələ alır: Bunlardan birincisi – idman məhsulları və xidmətlərinin birbaşa istehlakçıya çatdırılması, ikincisi isə - idmanın sənaye məhsullarının və digər istehlak məhsullarının marketinqində təbliğat vasitəsi kimi istifadə edilməsidir. İdman marketinqi, müəyyən mənada təşkilati məqsədlər yaratmaq, əlaqələndirmək və nail olmaq metodudur. Bu zaman marketinq fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi altı əsas prosesi əhatə edir:

1. Müştərilərin maraq və ehtiyaclarını araşdırılması;
2. Bu maraq və tələblərə cavab verə biləcək bir idman məhsulu və ya proqram paketinin müəyyənləşdirilməsi;
3. Təqdim olunan idman məhsulunun və ya proqram paketinin qiymətləndirilməsi;
4. Məhsulun nə vaxt və harada paylanacağı və ya proqramın nə vaxt həyata keçiriləcəyi barədə planlaşdırmanın həyata keçirilməsi;

5. İnsanlara təqdim olunan idman məhsulu və ya proqram paketi haqqında məlumat verilməsi və insanların iştirak və ya satın alma planlarını hazırlanaraq və həyata keçirilməsi;

6. Məhsul və ya proqram paketini satılması.

İdman marketinqi Azərbaycan mühitində effektivliyi əsasən iki əsas fəaliyyət istiqamətində həyata keçirilir:

I. Birbaşa gəlir gətirən fəaliyyət;

II. Əsas xərclərin azaldılması.

I. Birbaşa gəlir gətirən fəaliyyət

- Stadion reklamları;
- Forma reklamı;
- TV yayım haqqları;
- Alınan ödənişsiz tv reklam haqqının marketinqi;
- Bilet satışı;
- VIP tribuna satışı;
- Forma satışı (mağaza).

II. Əsas xərclərə sponsor tapılması

- İdman malları (forma, ayaqqabı, şort, üst);
- Yerdəyişmə xərcləri (Otel, nəqliyyat);
- Su xərcləri və s.

Ümumilikdə idmanda sponsorluq fəaliyyətlərinin özündə bir-birindən fərqləndirilir. Bir sözlə idman sponsorluğu növlərinə aşağıdakılar aid edilir :

- Fərdi idmançılara edilən sponsorluq;
- İdman komandalarına edilən sponsorluq;
- İdman təşkilatlarına edilən sponsorluq.

12.2. İdmanda marketinqin inkişafı problemləri.

İdman və fitness sektorlarında marketinq yalnız ölkədə yeni yola başlayır və artıq bir çox mütəxəssis idman marketinqində ciddi problemlərin olduğuna inanır.

Birincisi, yaxın gələcəkdə baş verəcək demoqrafik dəyişikliklər idman marketinqinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərəcəkdir. Buraya daxildir:

- millətlərin yaşlanması prosesi. Bəzi idman təşkilatları artıq marketing sistemlərini bu tendensiya nəzərə alaraq inkişaf etdirməyə başlamışlar; Bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə yaşlı insanların sayının artması idman yarışlarının gedişatına, idmanın populyarlığına və televiziya tamaşaçılarının sayına, yəni idman marketinginin effektivliyini müəyyən edən göstəricilərə ciddi təsir göstərə bilər. Yaşlı insanlar üçün rahatlıq, əlverişlilik, keyfiyyət və xidmət istehlakçıları istehlakçı qərarlarını verməyə həvəsləndirən vacib amillərdir. Yaşlı nəslin əksər rəhbərləri üçün xərc kimi bir motivasiya amili hələ də əhəmiyyətlidir;

- dəyişən bir ailə növü - subay və ya boşanmış bir qadının başçılıq etdiyi ailələr;

- boş vaxtın artması.

İkincisi, idmanda ciddi rəqiblərin meydana çıxması. Bəzi mütəxəssislər, sənət, xüsusilə yaşlı nəsil arasında əyləncənin və istirahətin əsas yolu kimi idmanın tutulacağına inanırlar. Artan populyarlıq və idmana marağın azalmasını gözləyən bir neçə ölkədəki vəziyyət idman rəhbərləri müxtəlif idman festivallarını - idman və sənət simbiozunu təşkil edirlər.

Digər bir problem isə idmanın populyarlığının dəyişməsidir. Eyni zamanda, aşağıdakı meyillər idman və fitness və idman xidmətlərinin inkişafına müsbət təsir göstərə bilər:

- sağlam həyat tərzini həyatın bir çox ayrılmaz xüsusiyyətinə çevrilir;

- aktiv istirahət sənayesi son zamanlarda iri müəssisələri cəlb etdi;

- idman və sağlamlıq klubları rəhbərlərinin əsas uğur amilinin keyfiyyət (iş və idman qurğuları) olduğunu başa düşməsi;

- elmi və texniki məlumatların böyüməsi, fitness fəaliyyətinin bütün sahələrinə daxil olması;

- ailə idmanının inkişafı;

- ünsiyyətin olmaması, bir mütəxəssisin rəhbərliyi altında bir qrupda iştirak etmək istəyi;

- parklarda idman və istirahət tədbirlərinin inkişafı;

- idman klubları ilə tibb müəssisələri arasında sıx əlaqələrin formalaşması;

- əhalinin əksəriyyətinin özlərini qorumaq istəyi, kiçik və orta klubların uğur qazanacağına səbəb olur.

Amerikalı mütəxəssislər, bu tendensiyanı nəzərə alaraq, divarları olmayan klublar, yəni həm üzvləri, həm də dostları, qohumları və tanışları üçün yaradılan klublar yaratmağı təklif edirlər. Belə klublarda müxtəlif informasiya ədəbiyyatının olması zəruridir. Sağlamlıq və sağlamlıq sahəsindəki elmi araşdırmaları daha yaxından izləməli və əldə etdikləri bilikləri üzvlər arasında yaymalıdırlar. Bir qayda olaraq, belə klublar bütün maraqlı tərəflər üçün sağlamlıqla bağlı müxtəlif mövzularda bir çox seminar, konfrans və mühazirələr keçirirlər.

Bu kurs FK və idman sahəsində mütəxəssislərin yeni düşüncə tərzini, yeni iş metodları, biznesə yeni yanaşma ilə formalaşdırılmasına yönəlmişdir. İdman sahəsindəki marketing, sürətlə dəyişən bazar mühitində işləməyi bacaran, nəzəri biliklərdən və gündəlik işlərdə praktik təcrübədən istifadə edə bilən belə mütəxəssislərin meydana çıxması ilə əsas qazanacaqdır. Öz növbəsində sabit iqtisadi vəziyyət, vergilər, kiçik və orta sahibkarlıq, reklam, rəqabət, sponsorluq sahələrində qanunvericilik bazasının mövcudluğu bədən tərbiyəsi və idman sənayesi üçün marketingin inkişafına müsbət istiqamət verəcəkdir.

12.3. Bədən tərbiyəsi və idman idarədilməsində reklam və təbliğat.

Ölkəmizdə milli mətbuatın formalaşdırılması, jurnalistlərin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması istiqamətində məqsədyönlü işlər aparılır. Media işçilərinin, qələm sahiblərinin xidmətləri dövlət tərəfindən yüksək qiymətləndirilir. Təsadüfi deyildir ki, hər il Mətbuat Günündə kütləvi informasiya vasitələrinin əməkdaşlarının, jurnalistlərin bir qismi dövlət başçısının sərəncamı ilə “Əməkdar jurnalist”, “Əməkdar mədəniyyət işçisi”, fəxri adları “Tərəqqi” medalı ilə təltif olunurlar.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev 2010-cu il iyulun 22-də ölkə mətbuatının sosial müdafiəsi ilə bağlı qərar qəbul etdi. Mətbuat işçilərinin, jurnalistlərin sosial-məişət şəraitini yaxşılaşdırmaq üçün 2010-cu ildə Prezidentin Ehtiyat Fondundan kütləvi informasiya vasitələrinə dəstək üçün 5 milyon manat həcmində vəsait ayrılması barədə qərar verildi. Bu, dövlətimizin media işçilərinə, jurnalistlərə böyük diqqət və qayğısının təzahürüdür. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Kütləvi İnformasiya Vasitələrinin İnkişafına Dövlət Dəstəyi Fondunun yaradılması da ölkə başçısının mətbuatımızın inkişafına göstərdiyi qayğının təzahürüdür.

Hər il iyulun 22-si Azərbaycan Milli Mətbuat günü kimi qeyd olunur. Bu da təsadüfi deyil. Belə ki, ölkəmizdə milli mətbuatın yaranması Həsənbəy Zərdabinin nəşr etdirdiyi “Əkinçi” qəzeti ilə (1875-1877) bağlıdır. Qəzetin Azərbaycan dilində ilk nəşri məhz 1875-ci ilin bu tarixində işıq üzü görmüşdür.

Azərbaycanda milli mətbuatın yaranması XIX əsrin axırları-XX əsrin əvvəllərində milli süurun formalaşmasında əhəmiyyətli rol oynadı. “Əkinçi” qəzetinin nəşri həm də Şərqdə qadınların hüquqlarının qorunmasına təkan verdi. Sevindirici haldır ki, “Əkinçi”dən başlanan milli tərəqqi, milli özünüdərk, maarifçilik ideyaları bu günümüzdə qədər gəlib çatıb.

Azərbaycanın Milli Qəhrəmanları torpaqlarımızın düşmənlərdən təmizlənməsi, Qarabağın azadlığı uğrunda şəhid olmuş, canlarını qurban vermişlər. Şəhid olan, öz ölümləri ilə ölümsüzlük qazanan oğullarımız, qızlarımız arasında jurnalistlər, qələm sahibləri də az deyil. Salatın Əsgərova, Çingiz Mustafayev kimi tele-jurnalistlər qələmlərini silaha çevirərək şəhidlik zirvəsinə yüksəlmişlər. Xalqımız bu cür qəhrəmanlarla fəxr edir.

Son illər ölkəmizdə bədən tərbiyəsi və idmanın təbliği yüksək səviyyədə aparılır. Respublikamızın bütün televiziya kanallarında idman verilişləri aparılır. “İdman - Azərbaycan” televiziya kanalı verilişlərini xüsusi olaraq ancaq idmana həsr edir. Bununla xalqımız hər gün ölkəmizdə və dünyada baş verən idman hadisələrindən xəbərdar olur.

“Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” Qanunda qeyd edilir ki, mübafiq icra hakimiyyəti orqanları, bədən tərbiyəsi və idman yönümlü ictimai birliklər kütləbi informasiya vasitələrində bədən tərbiyəsi və idmanın təşviqi və təbliğini təmin etməlidirlər.

İdmanda insan ləyaqətinin alçaldılması qadağan olunmuşdur. Stimullaşdırıcılardan istifadə olunmasının təbliği və tətbiqinə yol berilmir. İdman obyektlərində, habelə idman yarışlarının televiziya və radio ilə yayımı zamanı spirtli içkilərin və bütün məmulatlarının reklamı qadağandır.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində çalışan mütəxəssislər həm fərdi, həm də kütləvi təbliğat işindən istifadə etməlidirlər. Bədən tərbiyəsi və idmanın təbliğinin forma və üsulları çox rəngarəngdir. Təbliğat işi insanlara, onların həyat tərzinə, maraq və zövqünə, mənəvi və fiziki keyfiyyətlərinin inkişafına təsir etməkdə geniş imkanlara malikdir.

Təbliğat işində müəyyən cəhətlər vardır ki, bunları bilmək və gündəlik işdə onlara diqqət yetirmək təbliğat işini qüvvətləndirmək üçün bacib şərtlərdəndir. Məsələn, məktəbin idman zallarında, stadionlarda, idman meydançalarında, otaqlarda və dəhlizlərdə müxtəlif şüarlar, plakatlar, diaqramlar, normativ cədvəllər, idmançıların şəkilləri ilə bəzədilmiş stendlər qoyulmalıdır. Bütün bunlar uşaqlarda idmana məhəbbət aşılayır.

Uşaqlar və gənclər sağlam böyüməlidirlər. Xalqın sağlamlığı onun gələcəyi deməkdir. İdman mütəxəssisləri, həkimlər, təbliğatçılar çalışmalıdırlar ki, əldə edilmiş sağlamlığı qorumaq və onun təbliğinə nail olmaqla idmanı daha da inkişaf etdirdinsinlər. Təbliğat insanlar arasında möhkəm dayaqlı ünsiyyət, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə isə səmimi əhval-ruhiyyə yaradır. Təbliğat insanlarda sağlam həyat təzi, bədən tərbiyəsi və idmanın bu və ya digər növlərinə marağın yaranmasına əsaslı təsir edir. Buna görə də əhalini, xüsusilə uşaq və yeniyetmələri bədən tərbiyəsi və idman işlərinə cəlb etmək üçün iş aparmaq, xüsusi təbliğat xarakterli bilik bermək lazımdır. Yaxşı olardı ki, ilk növbədə nəzəri biliklərin təsnifatı hazırlansın, bədən tərbiyəsi və idmanın imkanları geniş təbliğ olunsun və öyrənilsin.

Təbliğatın metod və prinsipləri. Hər bir bədən tərbiyəsi və idman təbliğatçısı öz fəaliyyətində ideyalıq, elmilik, aşkarlıq, həyata bağlılıq, konkretlik, kütləbilik prinsiplərinə ciddi əməl etməlidir. Bu, gündəlik fəaliyyətdə hər an özünü göstərməlidir.

Bədən tərbiyəsinə idman öz təbiəti etibarilə rəngarəng və çoxsahəli bir ictimai varlıqdır. Lakin hər bir idman növü özünəməxsus bacarıq tələb edir. Nə qədər ki, siz onlara vərdis etməmişiniz, ilk zamanlar bu sizin üçün bir qədər maraqsız olacaq. Bədən tərbiyəsi və idmanın təbliği səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün aparılan təlimat və metodiki işlər daha yaxşı qurulmalıdır.

Gənclər orduya çağırıldıqdan sonra kompleks normaları yerinə yetirə bilmədiyi üçün çox pis vəziyyətdə qalırlar. Bunun üçün gənclərin BMH kompleksi normalalarının ödənilməsinə məhz məktəbdən başlamaq lazımdır. Biz, həqiqətən hamımız insani qayğılardan, humanizmdən obrazlı danışırıq və arzu edirik ki, hamı idmanla məşğul olsun, lakin arzu ilə imkan bir o qədər də uyğun gəlmir.

İnsan öz qayğılarına, mənəvi ehtiyaclarına, sağlamlığının qorunub saxlanılmasına, asudə vaxtının mənalı təşkilinə o qədər də səy göstərmir. Təlimat işləri düzgün aparılanda isə xalqa dərin təsir göstərir, insanların inamını artırır. Hamı həqiqəti sevir, yalan işin mahiyyətinə təsir etsə də, çox keçmədən ifşa olunur.

Buna görə bədən tərbiyəsi və idmanla məşğul olmaq üçün tutarlı məsləhətlər vermək daha yaxşı olardı.

Təbliğatın kütləvi hal alması, əhalinin bütün təbəqələrinin bu işə cəlb edilməsi üçün onun fərdi qaydada aparılmasına nail olmaq lazımdır. Təbliğatın kütləviliyi və onun aydın olması təbliğatçının məharətindən çox asılıdır.

Elmi nailiyyətlər, qabaqcıl iş təcrübəsi, ideya-siyasi və tərbiyəvi işlər ümumiləşdirilərək yayılmalı, qazanılmış nailiyyətlər işıqlandırılmalı, nöqsanlar isə kəskin tənqid edilməlidir.

Bütün bunlar üçün radiodan, televiziyaadan, şifahivə əyani təbliğat formalarından tam istifadə olunmalıdır. Xüsusilə nəzəri konfransların, simpoziumların, respublikavə beynəlxalq elmi-praktiki konfransların keçirilməsinin rolu böyükdür. Çünki belə

tədbirlərin keçirilməsi aktual məsələləri aydınlaşdırır, fikir mübadiləsi aparılmasına imkan yaradır.

Təbliğətçi belə konfranslarda dinləyicilərin suallarına cavab verməyə borcudur. Suallar hətta mövzudan kənar olsa belə, o buna cavab verməyə hazır olmalıdır. Yalnız bundan sonra biz bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafına nail ola bilərik.

Zamanın tələbinə əsasən yeni təbliğət texnikasından da istifadə olunmalıdır. Zövqsüz verilişlərdən yox, günün tələblərinə cavab verən verilişlərdən istifadə olunmalıdır.

Təbliğətin forma və üsulları müxtəlifdir. Onları seçərkən dinləyicilərin tərkibini, bədən tərbiyəsinə və idman haqqında nə dərəcədə məlumata malik olmalarını bilmək, həm də onların marağ səviyyəsini nəzərə almaq lazımdır. Burada əsasən üç təbliğət formasından - *şifahi, yazılı, mətbuat vasitəsi ilə əyani* təbliğətdən istifadə olunur.

Şifahi təbliğət. Bədən tərbiyəsinə və idman haqqında daha ətraflı söhbətlər aparmaq mümkündür. Bura mühazirələr, məruzələr, görüşlərvə söhbətlər aiddir. Bunlar çoxcəhətli təbliğət vasitəsidir. Burada həm də konkret mövzularda söhbətlər aparılması nəzərdə tutulur. Söhbət fərdi, tək və qrup qarşısında aparıla bilər. Belə söhbətlərdə görkəmli idmançıların həyatından, onların idman nailiyyətlərindən, həyatda tutduqları mövqedən bəhs oluna bilər.

Şifahi təbliğəti radio və televiziya da aparmaq daha yaxşı olardı. Söhbətin üstünlüyü ondadır ki, iştirakçılar müzakirə ətrafında sərbəst fikir mübadiləsi aparmaq imkanına malik olurlar. Sual-cavabların keçirilməsi müsbət haldır. Bu cür təbliğət uşaqları savadlandırır, onları yeni və daha çox şeylər öyrənməyə sövq edir. Bu isə, şübhəsiz, uşaqlarda idmana qarşı marağı artırır. Lakin mühazirəçi buna ciddi hazırlaşmalı, ətraflı məlumata malik olmalıdır.

Bədən tərbiyəsinə və idman gecələrində, idman bayramlarında, turist yürüşləri zamanı sağlamlıq düşərgələrində viktorinalar təşkil etmək olar. Viktorinalar 2 yolla keçirilir. Adətən suallar yazılı şəkildə qabaqcadan hazırlanıb verilir. Burada bal sistemi tətbiq

etmək olar. Bədən tərbiyəsi və idman gecəsi tarixi hadisələrə həsr olunmalı və bayram sayağı təşkil edilməlidir. Burada rayon, şəhər gənclər və idman idarələrinin nümayəndələrinin, müəllimlərin, valideynlərin iştirak etməsi məqsədəuyğun sayılır.

Məşhur idmançılarla, idman veteranları ilə keçirilən görüşlərin əhəmiyyəti olduqca böyükdür. Şagirdlər, uşaqlar çempionlara, hakimlərə oxşamaq istəyirlər. Görüşün keçirilməsinin böyük təbliğat və tərbiyəvi əhəmiyyəti vardır.

Şifahi təbliğatın ən qüvvətli formalarından biri xalq universitetləridir. Xalq universiteti öz növbəsində kütləvi tribunadır. Burada hər kəs sərbəst fikir söyləyə bilər. Belə universitetlər televiziya, İdman Akademiyasında, "İdman" və "Olimpiya dünyası" qəzetində, sağlamlıq idman mərkəzlərində yaradıla bilər. Adamların sağlamlıq problemi ilə məşğul olan hər bir mütəxəssis məsləhətlərini vermək imkanına malikdir. Belə universitetlər ali məktəblərdə, «Bilik» cəmiyyətlərində də yaradıla bilər. Bu işdə Milli Olimpiya Akademiyasının təbliğat komissiyasının rolu əvəzsizdir.

Yazılı təbliğat. Ədəbiyyat dərslərində yazıçıların, qəhrəmanların və Olimpiya çempionlarının həyat və fəaliyyətindən yazırlar. Lakin orta məktəb dərslərində dünya, Avropa və Olimpiya çempionlarımız haqqında çox az məlumat verilir. Yaxşı olardı ki, I və II siniflərin dərslərində dünya, Avropa və Olimpiya çempionlarımızın qələbələrindən yazılsın, onların şərəfinə ölkəmizin bayrağının qaldırılması və himnimizin səsləndirilməsi bir daha uşaqların və gənclərin diqqətinə çatdırılsın.

Yazılı təbliğatın imkanları uzun müddətlivə tükənməzdir. O, illərlə, əsrlərlə yaşayır və zaman keçdikcə tədqiqatçıların onu oxumasına imkanları olur.

Məktəbdə elanlar güşəsində oyunlar, yarışlar, tarixi qələbə çalan idmançılar haqqında məlumata geniş yer verilməlidir. Bundan əlavə, idman bayramı və gecələrinin keçirilməsi proqramı, turist yürüşlərinə s. haqqında da elanlar, məlumatlar yazılmalıdır.

Bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafında «İdman» dibar qəzetinin rolu böyükdür. Vaxtlı vaxtında çıxan divar qəzeti 3 hissədən ibarət olur: burada baş məqalə, kollektivin həyat fəaliyyəti və satira, yumor bölməsi öz əksini tapmalıdır. Yazılar və şəkillər zövqlə hazırlanmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, divar qəzetləri vaxtında çıxsın, təşkilatın idman həyatını maraqlı epizodlarla zənginləşdirsin.

Respublikada nəşr olunan «İdman» və «Olimpiya dünyası» qəzetlərini hər bir ailə almalıdır. Qəzet öz oxucularını çox maraqlı məqalələrlə cəlb etməlidir. ADBTİA 2001-ci ildən 200 nüsxə «İdman» və «Olimpiya dünyası» qəzetlərini alır, onları təmənnəsiz olaraq tələbə və müəllimlərə paylayır. Hazırda akademiya «İdmançı» qəzeti nəşr etdirir. İdmanı inkişaf etdirmək üçün bunlar çox təqdirəlayiqdir.

Ümumiyyətlə, respublikamızda əvvəllər “Məktəbdə bədən tərbiyəsi” jurnalı nəşr olunurdu. Hal-hazırda “Olimpiya”, “Olimpa doğru”, Azərbaycan Respublikası GİN-in jurnalları dərc olunur.

Əyani təbliğat. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində ən güclü təbliğat vasitələrindən biri idman yarışlarıdır. Odur ki, yarış təşkil edərkən mədəni tədbirlərin keçirilməsinə də xüsusi diqqət verilməlidir.

İdman bayramı. Bu böyük tədbirdir. Ona yaxşı və mükəmməl hazırlaşmaq lazımdır. O özünün adına layiq geniş proqrama malik olmalıdır. Belə bayramları keçirərkən ilk əvvəl açılış və bağlanış günləri təyin edilir. Açılış və bağlanış günlərində fəxri idmançılar, veteranlar və dövlət nümayəndələri iştirak etməlidirlər.

Açılış və bağlanış mərasimləri daha təmtəraxlı təşkil olunmalıdır. Açılış və bağlanış da müxtəlif mütəhərrik milli oyunlar, bədii gimnastika ilə məşğul olan qızların nümunəvi çıxışları göstərməli, müsabiqələr təşkil edilməlidir. Bağlanışda mütləq yarış qaliblərinin mükafatlandırılması həyata keçirilməlidir. Görüşlərin keçirilməsi uşaq psixologiyasına çox güclü təsir göstərir. Adlı - sanlı idmançılar və veteranlarla görüşdən sonra uşaqlar bu idmançılara oxşamaq istəyirlər. Hətta

onların maykasını, adını, nişanını daşımaq arzusunda olurlar. Bax elə buna görə də idmançılarla, adlı sanlı hakim və məşqçilərlə görüş keçirməyin böyük təsiri vardır.

Bədən tərbiyəsi və idmanın təbliğ olunmasında tarix muzeyinin, idman və əl işləri muzeylərinin rolu əvəzsizdir. Burada qədim insanların idmanla məşğul olmaları, eyni zamanda bu gün qazandığımız nailiyyətlər əks olunur. Muzeylər tarixi keçmişimizi əyani surətdə əks etdirmək imkanına malikdir.

İdmanın elmi əsaslar üzrə təbliğinə və tutarlı faktlarla çatdırılmasına diqqət artırılmalıdır. Bədən tərbiyəsi və idman xalqa xidmət etdiyinə görə onun təbliğ edilməsi də kütləvi xarakter daşmalıdır.

12.4. İdman sənayesinin iştirakçıları.

İdman marketinqində iştirakçıları beş əsas qrupa bölmək olar.

İdman marketinqi xidmətlərinin alıcıları: bu, televiziya və radio stansiyalarında hesabat verməkdə maraqlı olanlar, pərakəndə satış lisenziyası və lisenziyalı istehsal növlərinə hüquq əldə etmək istəyənlər, idman yarışlarının təşkilatçıları və bütün sponsorlar daxildir.

Yuxarıda göstərilən xüsusiyyətlərin idman marketinqi xidmətlərinin satıcıları (onların təchizatçıları): televiziya və radio şirkətləri, idman liqaları, komanda nümayəndələri, idman təşkilatçıları, məsələn Atlanta Olimpiya Oyunları Komitəsi, lisenziyalaşdırma orqanları, yarışların təşkili və ya asanlaşdırılması, hamısı emosional maddə satırlar.

İzləyicilərin diqqətini cəlb etmək üçün fiqurlu konkisürmə şouları, beysbol geyimi sərğiləri təşkil edilir və Nike və Reebok kimi kütləvi istehlakçı üçün idman məhsulları istehsal edən şirkətlər məhsullarını tanımaq üçün tanınmış idmançılar cəlb edirlər.

Bütün cəlb edilmiş strukturların işçiləri. İşçilər və müxtəlif fəaliyyətlərin nümayəndələri idman tədbirinin təmin edilməsində iştirak edirlər. Girişdəki biletlərin, müxtəlif və fərqli malların

tamaşaçılara satılması və digər işlərin satışı üçün biletlərin satışı və nəzarəti ilə bağlı öhdəliklər avadanlıqların quraşdırılması, istismarı, saxlanması və sökülməsi üçün çox sayda işçi tələb edir. Məsələn, golf sahələri xəyallar və ya başqa yerüstü varlıqlar ilə deyil, bunun üçün muzdlarla işləyən işçilərlə deyil, tamaşaçılar üçün yarışlara və reklamlara hazırlaşır.

İdmançılar: İstedadları daim fərqli tamaşaçı qruplarını həyəcanlandıran kişiler və qadınlar. Milyardlarla dolların daşınması, davamlı bir istehsal dövrü təmin etməsi son nəticədə məsuliyyət daşıyır.

Çox qısa müddətdə idman liqalarına ən böyük təsir göstərəcəyi böyük sürətli maliyyə qrupları olacaq. İdman rəhbərləri, şübhəsiz ki, sponsorluq yolu ilə gələn korporativ infuziyalardan asılıdırlar. Bu qrupları idman liqalarının sahibliyində bir pay əldə etməyə təşviq etmək üçün sonuncular, demək olar ki, onlara daimi investisiya imkanlarını təmin edəcəkdir. Bu qruplar idmana təkcə pul gətirmir. Onların töhfəsi, təcrübə, reklam kampaniyalarının ekspert qiymətləndirmələri, müttəfiqlərin cəlb edilməsi (məsələn, televiziya stansiyaları və digər kütləvi informasiya vasitələri, ticarət maqnatları və pərakəndə ticarətə giriş) və biznesdə uğur qazanmaq arzusunda olmaqdadır.

Satıcılar (təşkilatçılar) sponsorlar üçün cəlbedici idman növlərinin bütün komponentlərinin dəyərini hazırlayır və müəyyənləşdirirlər və bu da həm idman meydanında, həm də kənarında baş verən hadisələrə təsir göstərir. Biletlər və yayım hüquqlarının satılması, yarışlara xüsusi adlar verilməsi və məşhur idmançılarla mal və xidmətlərə dəstək olmaq üçün müqavilələr bağlanması azarkeşlərin emosional əhval-ruhiyyəsini və idman düşüncələrinin saflığını çıpaq, tənzimlənməyən gəlir əldə etməyə çevirir.

Alicılar (sponsorlar) pərakəndə satış şirkətləri arasında həvəs oyatmaq, istehlakçıları idman arenalarına cəlb etmək və şirkət işçiləri arasında xoş əhval-ruhiyyə yarada biləcək satış proqramları yaratmaq üçün şirkətləri adından danışıqlar aparırlar. İdman

liqaları, idman yarışları özləri, dəstək müqavilələri bağladığı idmançılar, televiziya qrupları və radio işçiləri və öz peşəkar fəaliyyət sahələri ilə bağlı maliyyə öhdəlikləri - bütün bunlar idman fəaliyyətinin hər hansı bir tərəfinin bazar qiymətinə təsir göstərir.

Məhsul tanıtım kampaniyalarında iştirak edən korporativ menecerlər daim vəsait tələb edən bir çox təklif alır. Reklam biznesində və malların təşviqi təşkilatında mövcud olan ümumi tendensiyalar dəyişməyincə, korporativ sponsorluq alıcıları həm oyun meydanında, həm də qaçış meydançasında və kənarında idmana təsir göstərməyə davam edəcəklər.

İdman və sponsorluq arasındakı əlaqə gücləndikcə sponsorluq hüquqlarına sahib olmaq uğrunda mübarizə hər zaman yeni formalara girir. İdman sponsorluğu getdikcə daha çox media və pərakəndə satıcılarla işləyir, şirkətlər tədricən getdikcə daha çox satıcılarla danışıqlar aparmaq imkanı qazanır.

Yoxlama sualları.

1. Marketing anlayışı.
2. İdman menecmentində marketingin rolu nədən ibarətdir?
3. Bazarın təhlili və segmentləşdirmə
4. İdman marketingi xidmətlərinin alıcıları kimlərdir?
5. Təbliğatin aparılma qaydası hansılardır
6. Təbliğatin prinsiplərini sadalayın
7. Reklam yayım vasitələri hansılardır?

FƏSİL 13. BƏDƏN TƏRBIYƏSİ VƏ İDMANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏEDİLMƏSİ. İDMAN MENEJMENTİNDƏ SOSIAL- İQTİSADI MARAQLARIN MÜDAFİƏSİ

13.1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının idarə olunmasında sosial-psixoloji biliklərin əhəmiyyəti

Müasir dövrdə bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının menecmentində sosial-psixologiyanın son nailiyyətləri nəzərə alınmadan, qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq qeyri -mümkündür. Menecer üçün sosial-psixoloji biliklərdən istifadə etmədən, idman təşkilatlarının mövcudluğunu qoruyub saxlamaq, onu inkişaf etdirmək mümkün deyil. Müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatların yaradılması və idarə olunmasında ən vacib elementin insan olması, insan ünsüründə ehtiyaclarının qarşılınmasında və məqsədlərinə çatmaqda təşkilatlanmasının vacibliyi sosiallaşmanın, yəni qrup və ya təşkilat formasında, sosial-psixoloji amillər nəzərə alınmaqla, idarəetmənin aktuallığını meydana çıxarır. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında menecer üçün təşkilati davranış kollektivdə çalışan insanların fikirləri, hissləri, emosiyaları və iş qurmaq üçün göstərdikləri nailiyyətlərin cəmindən ibarətdir [18]. Bir insanın davranışını başa düşmək özlüyündə bir çətinlikdir, təşkilatlarda bir sosial qrupun davranışını başa düşmək isə böyük əhəmiyyətli menecerlik vəzifələrindən ən əsasıdır. Bildiyimiz kimi, menecmentlik sahəsinə əməyin səmərəliliyi və onun təşkil olunması aşağıdakı şərtlərdən asılıdır:

a) təşkilati amillər (idman təşkilatının strukturu, dəqiq funksional əmək bölgüsü, təşkilatçılıq mədəniyyəti, kadrların düzgün seçilib yerləşdirilməsi, sərəncamvermə, icranın yoxlanması, əmək intizamı və s.);

b) iqtisadi amillər (müalicə bədən tərbiyəsi və ya idman xidmətləri göstərən təşkilatların maliyyə vəziyyəti, maddi bazası, əməyin ödənilməsi sistemi və s.);

c) social-psixoloji amillər (rəhbər işçinin nüfuzu, işçilərarası münasibətlər, rəhbərin psixoloji xüsusiyyətləri, işdə münaqişələr, konfliktlərin həlli yolları);

d) fizioloji amillər (idman təşkilatlarında sanitar-gigiyenik əmək şəraiti, yorğunluq dərəcəsi, artıq fiziki yüklənmələr və s.).

Bütün baxdığımız bu amillər, bədən tərbiyəsi və idman sahəsində idarəetmə sistemini əhəmiyyətli dərəcədə mürəkkəbləşdirir və idman menecerlərindən geniş dünya-görüşünə malik olmağı, social-psixoloji amilləri təhlil etmək bacarığını tələb edir. Menecerin sahib olduğu çalışma qrupunun iştirakçılarna eyni və adil davranması gərəkliyi, sosial qrupun arzu və ehtiyaclarını göz önünə alaraq obyektiv olması, həmin qrupun uğurlarında ən önəmli şərtidir. Sosial-psixologiyada qrup dedikdə, tarixən müəyyən cəmiyyət çərçivəsində yaranmış ümumi mənafe, sərvətlər və davranış normalarına malik olan adamların nisbətən sabit məcmusu (yığılı) nəzərdə tutulur. İdman təşkilatlarında qrup anlayışını həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət baxımından xarakterizə etmək olar. Məsələyə kəmiyyət nöqtəyi nəzərindən yanaşdıqda, qrup dedikdə müəyyən bir social şəraitdə bir nəfərin deyil, mütləq bir neçə nəfərin iştirak etməsi nəzərdə tutulur. Qrup müəyyən adamlar çoxluğundan ibarətdir. Lakin bir social şəraitdə iki və ya daha çox adamın sadəcə iştirak etməsi social-psixoloji cəhətdən qrup kimi xarakterizə etmək üçün hələ kifayət deyil. İki və daha çox adam qrup halında birləşəndə onların hər birinin fəallığında fərdin psixologiyası ilə izah edilə bilmənin yeni cəhətləri meydana çıxır. Bu proses idman menecerləri üçün daha xarakterikdir. İdman məşqçiləri və təlimatçıları sosial-psixoloji biliklərə malik olmasa yüksək nəticələr əldə edə bilməzlər. Belə ki, iki və daha çox adam yaxşı qrup halında birləşəndə onlardan hər birinin, xüsusən də peşəkar idmançının fəallığında elə yeni cəhətlər meydana çıxır ki, bunlar artıq fərdin psixologiyası ilə deyil, ancaq qrupun sosial-psixoloji qanunauyğunluqları ilə izah etmək mümkündür.

Qrup üzvləri idman təşkilatları daxilində müvafiq normaları və dolanışıq meyllərini mənimsədikcə, sosial- psixoloji cəhətdən

qrupun həyatında köklü dəyişikliklər əmələ gəlir, qrup üzvlərində qrupa mənsubluq hissi- “biz” hissi yaranır. Bununda psixoloji baxımından ilk əlaməti ondan ibarətdir ki, qrupun hər bir üzvü qrupun nailiyyətlərini öz nailiyyətləri, müvəffəqiyyətsizliyini öz məğlubiyyəti hesab etsin. Yəni, birinci halda sevin, ikinci halda məyus ol-sun, qrup onun üçün doğmalaşsın. Qrup bu andan mahiyyət etibarı ilə əsl qrup kimi fəaliyyət göstərməyə başlayır və yüksək nəticələr əldə edir. Göründüyü kimi adamların qeyri-mütəşəkkil yığımindan, təsadüfi birliyindən fərqli olaraq, fəaliyyət növlərinə daxil olurlar. Ona görə də menecmentlik fəaliyyətinin sosial-psixoloji əsasları haqqında biliklər, istənilən idman təşkilatının menecerinin və rəhbərinin iş prinsipinin ən zəruri amili olmalıdır.

13.2.Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında qruplar.

Prososial varlıq olan insan öz həyatı dövründə müxtəlif növ qrupların üzvü olur. Bütün sahələrdə, o cümlədən bədən tərbiyəsi və idmanda qrup insanların həyatında mühüm rol oynayır. Lakin bu müddəti düzgün başa düşmək üçün prinsipial əhəmiyyəti olan iki cəhəti xüsusi qeyd etmək lazımdır: 1) şəxsiyyət nəinki kiçik qrupun, həm də cəmiyyətin üzvüdür. Cəmiyyət şəxsiyyətə yalnız kiçik qrup vasitəsilə deyil, həm də başqa yollarla kütləvi informasiya və təbliğat vasitələrindən istifadə etməklə bilavasitə təsir göstərir. Deməli kiçik sosial qrup şəxsiyyətin formalaşmasının və sosial hərəkətlərinin yeganə mənbəyi də inkişaf etmiş qrupun ən yüksək forması əmək kollektividir. Bilavasitə kollektivdə insan özünü şəxsiyyət kimi biruzə verir, əsas sosial funksiyalarını yerinə yetirir, əmək, elmi, idman, idarəetmə, ictimai fəaliyyət və sair işlərlə məşğul olur. Hər bir kollektiv qrup hesab olunur. Hər bir qrup isə kollektiv deyil. Kollektiv cəmiyyətin bir hissəsi olan, birgə fəaliyyətin ümumi məqsədlərinə tabe olan insan qrupudur.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının idarə olunmasının əsas fərqləndirici xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, idman təşkilatının rəhbəri və ya menecerləri iki növ qruplarla iş qurur: 1) idman

təşkilatlarının əməkdaşları; 2) fiziki tapşırıqlarla (hərəkətlərlə) məşğul olan qrup. Hər bir qrup idman təşkilatı daxilində onun daxili strukturuna formalaşma meyarlarına uyğun məqsədə xidmət edən fəaliyyətlə məşğul olur. İdman təşkilatının rəhbəri üçün hər bir qrup onun idarəetmə obyektini kimi əhəmiyyətli rola malikdir. Menecmentlik nöqtəyi-nəzərindən isə hər bir qrupun özünəməxsusluğu daha önəmlidir. Bu dərslərdə ancaq əmək kollektivləri öyrənilir və təhlil olunur. Fiziki tapşırıqları yerinə yetirməklə məşğul olan qrupların idarə olunması yəni sırf peşəkar idmançıların idarə olunması isə ayrı-ayrı mövzudur. Bu işlə bərabər idman menecerləri məşğul olurlar. Bədən tərbiyəsi və idman kollektivləri, bu kitabın 7-ci fəslində göstərilən kimi özünün daxili strukturu, xarici və daxili əlaqələri kollektivin hər bir üzvünün səlahiyyətləri və funksiyaları müəyyənləşdirilmiş, mürəkkəb bir sistemdir. Hər bir işçi müəllim, məşqçi, metodist, təlimatçı, psixoloq, mühəsib, idmançılar və s. onu təhkim olunmuş konkret bir funksiyaya yerinə yetirir və bu zaman təşkilatın bütün növləri ilə qarşılıqlı əlaqədə olur. Sistemin işinin səmərəliliyi bu qarşılıqlı əlaqələrin düzgün əlaqələndirilməsindən çox asılıdır. Bu əlaqələrin kökündə isə sosial-psixoloji amillər dayanır. Sosial-psixologiyaya vasitəsilə, idman təşkilatlarında hər bir fərdə konkret yanaşma, iqtisadi və sosial-məsələlərin həlli, kollektivdə mövcud psixoloji durum tənzimlənir. İdman təşkilatlarının menecmentində, kollektiv daxilində əməkdaşların daxili əlaqələrinin qiymətləndirilməsi sosial-psixoloji biliklərin köməyi olmadan mümkün deyildir. İdman təşkilatlarında işçilər arasındakı əlaqələrin məzmununa uyğun olaraq kollektiv üzvləri arasındakı əlaqələri iki yerə bölürlər:

- formal əlaqələr;
- qeyri-formal əlaqələr.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında işçilərin formal əlaqəsi dedikdə, təşkilatın nizamnaməsinə uyğun, vəzifə təlimatları nəzərə alınmaqla onların yerinə yetirəcəyi funksiyalar başa düşülür. Qeyri-formal əlaqələr isə nizamnamə ilə tənzimlənməyən kollektiv daxilindəki psixoloji qarşılıqlı əlaqələrdən, rəhbərliyin

aparılması stilindən, hər bir fərdin sosial-psixoloji durumundan və sairdən asılı olan əlaqələrdir.

Sosial – psixologiyada qrupların əsas xarakteristikasına aşağıdakılar aiddir: qrupun kompazisiyası; qrupun strukturu qrup halında olan proseslər, qrup daxilində normalar və dəyərləndirmələr, sanksiyalar sistemi (qadağalar).

Müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən kollektivlərdə öz daxilərində daha kiçik qrupları mikro-qruplarda fəaliyyət göstərir. Həmin mikroqruplar da xarakterinə görə formal və qeyri-formal ola bilər. İdman menecmentinin əsas funksiyası qrup daxilində psixoloji əlaqələrin düzgün istiqamətləndirilməsi, siyasət işlətməklə sağlam davranış mühiti yaratmaq, bununlada təşkilatın işlərini dayanıqlı etmək və yüksək nəticələr əldə etməkdir.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında formal qrupların yaradılması idman təşkilat daxilində əmək bölgüsünün aparılmasından başlanır (məsələn, təlim məşq prosesinin iştirakçıları arasında). Hər bir yaradılmış qrup üçün müəyyən tapşırıqların və funksiyaların yerinə yetirilməsi ardıcılığı göstərilir. Əslinə qalsa, formal qruplar, idman təşkilatlarının struktur bölmələrindən ibarətdir. Belə qruplarda kollektivin üzvlərinin görəcəyi işlər dəqiq müəyyənləşdirilir, qrup normaları və davranış qaydaları göstərilir. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində, idman təşkilatları ilə yanaşı, ayrıca idman məktəbləri, hər hansı bir idman növü üzrə komandalar fitnes klubda çalışanlar da formal qruplara aiddir. İdman təşkilatları daxilində qeyri-formal qruplar rəhbərliyin sərəncam və ya hər hansı əmri olmadan təşkilatın üzvləri arasında yaranan qruplardır. Bu qrupların formalaşmasının işçilərin bir-birinə münasibətləri, şəxsi dostluqları, yerlilik prinsipləri, ümumi iqtisadi maraqlar və s. sosial-psixoloji amillər böyük rol oynayır. Qeyri-formal qrupların yaranmasını obyektiv reallıq kimi də qiymətləndirmək olar. Yəni kollektivin hər bir üzvü öz siyasi baxışlarında, əqidəsində, psixoloji durumunda sərbəst olduqları üçün onlar idman təşkilat daxilində qeyri-formal qrup yarada bilər. ancaq bu cür qeyri- formal qruplar

kollektivdə sağlam olmayan əhval ruhiyyə yarada bilər. İdmançılar, məşqçilər, təlimatçılar, köməkçi heyət və s. arasında yaranan bu qeyri-formal qruplar idman təşkilatının nailiyyətlərinin və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin pisləşməsinə səbəb ola bilər. Ona görə də idman menecmentində həm təşkilatın rəhbəri, həm də menecerlər bu sosial-psixologiyadan qay-naqlanan amilləri təhlil etməyi bacarmalı və nəticələr çı-xarmalıdır. Onu da qeyd edək ki, vəzi hallarda qeyri-formal qrupların yaardılması müsbət nəticələrə də səbəb olur. xüsusən də sosial tələbatların ödənilməsində bu tip qeyri-formal əlaqələr, dostluq, tanışlıq əlaqələri idman təşkilatların fəaliyyətinə dəstək göstərir.

İkincisi, qrup üzvlərinin davranışlarını tənzimləmək üçün qeyri-formal qruplar sosial nəzarətin təsir vasitəsi ki-mi çıxış edir. Belə ki əgər idman təşkilatlarında işçinin davranışı mövcud qrup normasından kənara çıxarsa ona qarşı müəyyən sanksiyalar tətbiq edilir. Bunlar qadağan edici və mükafatlandırıcı ola bilərlər. hər bir qrup öz fəaliy-yəti prosesində öz üzvlərinə qarşı, müxtəlif təsir mexaniz-mi işləyib hazırlayır. Sosial-psixoloji vəziyyətdən asılı ola-raq, bu təsir mexanizminə inandırma və ya cəzalandırma, həvəsləndirmə və ya məcbur etmə kimi psixoloji amilləri aid etmək olar. Aydınır ki, bu norma və qaydalar yazılı şəkildə deyil, çox vaxt şifahi formada ifadə olunur. Müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda qrup normalarından istifadə olunması kollektivdə şəxsi qarşılıqlı münasibətləri yaxşılaşdırır, sağlam mühit formalaşdırır və idman xidmətlərinin istehlakçılarının razı qalmasına səbəb olur. bunun nəticəsində də idman təşkilatları yüksək mənfəət əldə edir, müsbət rəy yaradır (imic) və bazarda öz payını artırır.

Üçüncüsü, qeyri-formal qrupların əsas funksiyaların-dan biri də, qeyri formal rəhbərliyin və liderliyin olmasıdır. Qeyri-formal qrupun strukturunda kollektiv daxilində baş-qalarına daha çox təsir edə bilən, öz şəxsi sosial və psixoloji cəhətlərinə görə qrupun üzvlərini öz ardınca apara bilən, onlara təsir etməyi bacaran qrupa istənilən üzvü liderlik funksiyasını öz üzərinə götürür. Formal liderlərdən fərqli olaraq, onlar rəsmi şəkildə rəhbərlik tərəfindən

təyin edilmir, kortəbii şəkildə özünü liderlik rolunda görür. Bəzən bu liderlər öz şəxsi nüfuzuna və təsir gücünə əsaslanaraq qrup daxilində insanlar arasında şəxsi münasibətlərin tənzimlənməsində əhəmiyyətli rol oynayırlar.

Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində kollektivlərin idarə edilməsində idman təşkilatları daxilində sosial-psixoloji mühitin rolu olduqca önəmlidir. Xüsusən də, peşəkar idmanda məşqçi metodistlərdən psixologiya elminin nailiyyətlərdən istifadə mühüm şərtidir. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında, onların fəaliyyəti prosesində yaranan sosial-psixoloji amillərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- real fəaliyyət vəziyyəti;
- kollektiv daxilində əməkdaşların şaquli və üfüqi qarşılıqlı əlaqələrinin səviyyəsi və xarakteri;
- əmək şəraiti və onun təşkili;
- əməkdaşların əhval-ruhiyyəsi;
- əməkdaşların öz içindən, rəhbərlikdən və kollektivin daxilindəki qarşılıqlı münasibətlərdən razılıq səviyyəsi;
- əməyin stimullaşdırılması sistemi.

Qeyd etdiyimiz kimi, idman təşkilatlarında sağlam sosial-psixoloji mühitin yaradılması və qorunub saxlanması idman menecmentinin ən əsas funksiyasıdır. Təşkilatlarda sağlam sosial-psixoloji mühitin formalaşmasında rəhbərliyin öz təbəçiliyində olan işçilərlə münasibəti əhəmiyyətli rol oynayır. Kollektivin üzvləri arasında qarşılıqlı münasibətlərin idarə olunması idman təşkilatının rəhbərindən ilk növbədə konfliktin yaranması səbəblərini və onun necə aradan qaldırılması yollarını bilməsini tələb edir. Konfliktlər bilavasitə iş prosesi ilə əlaqəli və ya qarşılıqlı şəxsi münasibətlər zəminində yarana bilər. İş prosesində yaranan konfliktlər təbiidir, çox zaman konstruktiv olur. Beləki, birgə iş olan yerdə insanların müxtəlif fikirli olması, rəylərin və maraqların toqquşmaları, məqsədə çatmaq üçün iş prosesində müxtəlif variantlardan istifadə və s. amillər təbii olaraq konfliktlərin yaranmasını ortaya çıxarır. Bu tip konfliktlər idman təşkilatları üçün heç bir problem yaratmır. İdman menecerlərinin

əsas işi isə onları düzgün tənzimləməkdə ibarət olmalıdır. Qrup daxilində şəxsi münasibətlərin konfliktinin ən təhlükəli növləri, ayrı-ayrı işçilər, idmançılar, köməkçi heyət arasında olan ziddiyyətlərdir. Əgər işçi və ya əməkdaş günahkardırsa, bu onun müəyyən çatışmazlığı ilə bağlıdır. Burada psixoloji problemlərlə yanaşı irqi və dini problemlər də mühüm rol oynayır. Bu növ konfliktlərin həlli daha mürəkkəb olur. idman kollektivləri daxilində meydana çıxan bu şəxsi konfliktlər, son nəticədə təşkilata böyük zərbə vurur. Kommersiya xidməti göstərən idman təşkilatlarında abonentlərin sayının azalmasına, bazar payının xüsusi çəkisinin itirilməsinə, gəlirlərin azalmasına gətirib çıxarır, onun idarə olunması çətinləşir.

Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində fəaliyyət göstərən menecerlərin ən əsas işi bu növ konfliktlərin qabaqcadan qarşısını almaq və onu aradan qaldırmaqdan ibarətdir. Bunlar çox çətin həm də sosial, psixoloji, dini, irqi və s. amillərlə bağlı olduğu üçün menecmentin bu sahələrə aid elmi biliklərdən sintez halında istifadə edə bilməsi olduqca önəmli bir məsələdir. Idman təşkilatlarının rəhbərləri və menecerləri, hər bir sosial qrupun üzvlərinin şəxsi keyfiyyətlərini, psixoloji durumlarını, əqidə və dünyaya baxışlarını dərinləndirərək bilməli və bunları düzgün əlaqələndirərək, təşkilatın qarşısına qoyduğu nəticələrə nail olmasına şərait yaratmalıdırlar. Hər bir mükəmməl idman təşkilatı fərdi, qrup və təşkilati səviyyədə əməkdaşlarının tam potensialını düzgün istiqamətləndirib ortaya çıxarmalıdır. Onlar ədalət və hüquqverəbərliyini təmin etməli, onlar üçün imkanlar yaratmalı, onların qayğısına qalmalı, bilik və bacarıqlarının müalicəBədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının xeyrinə istifadə olunması üçün zəmin yaratmalıdırlar.

13.3.Liderlik: mahiyyəti, liderdə tələb olunan əsas keyfiyyətlər və bacarıqlar kompleksi.

Menecmentlik nəzəriyyəsi praktikasında liderlik anlayışı son dərəcə əhəmiyyətli olan və üzərində ən çox çalışılan mövzulardan biridir. Idman təşkilatlarının yaradılması və menecmentdə əsas

ünsürlərin insan olması, insanların da ehtiyaclarının qarşılınmasında və məqsədlərinə çatmasının, qrup halında birləşməsinin vacibliyi liderliyin və idarəetmənin aktuallığını meydana çıxarmışdır.

Bütün sahələrdə o cümlədən Bədən tərbiyəsi və idmanda hakimiyyət və təşkilat forması olduğu üçün liderlikdə mövcuddur. Lider sözü hərfi mənada ingilis dilində

“leader” sözündən götürülmüş, mənası “aparıcı”, “idarə edən”, “rəhbər” deməkdir. Lider anlayışın ədəbiyyatlarda şəxsiyyətin xüsusiyyəti kimi, vəzirlərində bir mövqə, davranış forması olaraq araşdırılır. Bəzi mənbələrdə liderlik bir təsiretmə gücü kimi də qəbul edilmişdir. İnsanlar sosial varlıq olduğuna görə, yəni cəmiyyətdə qrup halında, kollektivdə birləşdiklərinə görə bu kollektivləri idarə edən və məqsədə aparan liderlərə də ehtiyac yaranır. Həmin nəzəriyyələri ümumiləşdirərək, liderliyə aşağıdakı kimi tərif vermək olar:

Liderlik –bir qrup insanları müəyyən məqsədlər ətrafında toplaya bilmək və bu məqsədlərə çatmaq üçün onlara təsir edib hərəkətləndirmək, ruhlandırmaq, hədəfə nail olmaq üçün istiqamətləndirilmiş bacarıq və qabiliyyətlərinin məcmusudur (cəmidir). Sadəcə dildə desək liderlik- müəyyən məqsəd və hədəflərə istiqamətlənmiş insan qruplarının yaradılması və hərəkətə gətirilməsi, hər insanda olmayan ayrı bir bacarıq və inandırma qabiliyyətlərini ortaya çıxarmaqdır.

Liderliyin xarakterini daha dərinlən başa düşmək üçün onu idarəetmə ilə qarışdırmaq qoymaq məqsədə uyğundur. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında menecer və lider müxtəlif mövqələrdə olurlar. Menecer idman təşkilatlarında öz fəaliyyətləri zamanı təşkilatın nizamnaməsinə uyğun hüquqi sənədlərə, normative aktlara əsaslanır. Bu hüquq normaları çərçivəsində əməkdaşlara ya pozitiv ya da neqativ sanksiyalar tətbiq edə bilər.

İdman təşkilatlarında müxtəlif statuslu adamlar tərəfindən irəli sürülən lider əməkdaşlar sosial-psixoloji təsir edir, yəni qanuna əsaslanmır. Ona görə də bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmədə “menecer-təbəçiliyində olanlar”,

“lider-ardıcılıqları” münasibətləri sistemi formalaşır. Menecerlərin və liderlərin fəaliyyətində həm ümumi, həm də fərqli cəhətlər ola bilər.

Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında liderlik anlayışı idarəetmə və menecer anlayışı ilə bağlıdır. Lakin menecerə vəzifə, liderə-sosial-psixoloji təsiretmə baxımından yanaşmaq lazımdır. Aydın ki, vəzifə, rəhbər liderliyə səbəb olur, bu formal (rəsmi) liderlikdir. Lakin qeyri-formal liderlər də olur. Formal və qeyri-formal liderlər hakimiyyət hüququ hakimiyyət əlaqələri, hakimiyyət mənbəyinə görə də bir-birindən fərqlənirlər.

İdman təşkilatlarında liderlə menecer arasındakı fərqli cəhətlərə müqayisəli şəkildə baxaq. Məsələn, menecerdə - peşəkarlıq, liderdə-ruh yüksəkliyi, menecerdə-inzibatçılıq, liderdə-innovasiya, menecerdə-nəzarətçi, liderdə-ətimad hissi üstünlük təşkil edir. Ona görə də menecerlərin liderlərin davranışını, liderlik keyfiyyətini öyrənməyin böyük əhəmiyyəti vardır. Bu baxımdan sosial-psixologiyada liderlik keyfiyyəti nəzəriyyəsi ən mürəkkəb nəzəriyyələrdən biridir. Liderlik psixoloji (emosional), fizioloji, intellektual və şəxsi işgüzar keyfiyyətlərlə müəyyən edilir.

Bütün bunlarla yanaşı mülaiicəBədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının rəhbərləri öz təbəçiliyində olan əməkdaşlarına təsir göstərmək təşkilatın öz məqsədinə çatması üçün onların daha səmərəli idarə olunması üçün liderlik keyfiyyətlərinə yiyələnməsi olduqca vacibdir.

Liderin bir individual fərd kimi öyrənilməsinin müəhim təcrübə əhəmiyyəti olan istiqamətlərindən biri onun liderlik qabiliyyətləri və bacarıqlarıdır. Peşəkar lider öz imkan və məhdudluqlarını təyin edən “özünü dərk” prosesi yolu ilə inkişaf edir. Liderlər vəziyyətə uyğun olaraq öz liderlik bacarıqlarından, liderlik üsullarından istifadə etməli, müxtəlif rollarda özlərini göstərməli olurlar. Liderin rolu menecerinkindən fərqlənir. Əgər menecer spesifik tapşırıqları yerinə yetirirsə, lider strategiyayı, ümumi oyun qaydalarını müəyyən edir. Liderlər yüksək ünsiyyət

bacarıqlarına malik olmalı, strateji düşünə bilməli daim yeniliyi, müsbət dəyişikliyi təbliğ etməlidir.

Ümumi liderlik bacarıqlarının bir çoxu insanlarda hələ erkən yaşlarından mövcud olsada bunların hamısının inkişaf etdirmək qorxmamaq, işçilərin uğurla başa çatacağına inanmaq. Bu, daha çox psixoloji amillərlə bağlıdır. Özünə inamı inkişaf etdirmək üçün riskləri hesablamağı öyrənməli, işlərə daim nəzarət edilməlidir. Enerji və çeviklik məqsədə çatmaq üçün əqli və fiziki gücün səfərbər edilməsi, düzgün istifadəsidir. Maliyyənin idarə olunması, balansını oxumağı bacarmaq, büdcə tərtib etmək mənfəət və zərərin necə əmələ gəlməsini başa düşməlidir. Xüsusi hallarda biznes-plan tərtib etməsi bacarmalıdır.

İdman təşkilatlarında yaxşı lider komandada tapşırıqların bölgüsünü ədalətli aparmalıdır. Komandada olanların hər birinin bilik və bacarıqlarını düzgün nəzərə almalıdır. Bunlardan əlavə formal lider komanda da üzvlərinin inamını qazanmazsa, orada səmərəli liderlərindən və idarəetmədən söhbət gedə bilməz.

Bütün sahələrdə o cümlədən Bədən tərbiyəsi və id-manda liderlərin rolunun vacibliyini nəzərə alaraq, uzun illərdir ki, menecmentdə liderlik mövzusu tədqiqatçılar tərəfindən ciddi araşdırılır. İdman təşkilatlarında menecmentin nəzəri və praktiki inkişafı prosesində liderliyin öyrənilməsinə müxtəlif yanaşmalar formalaşmışdır. İki əsas dəyişən (davranış dinamikası və situasiyalıq, (vəziyyət) səviyyəsi) nəzərə alınmaqla liderliyin öyrənilməsinə yanaşmaları araşdırılır.

1) Davranış qaydaları lider öyrənilən zaman vəziyyəti qeydə alır:

- sükunət halında (statistikada) (liderlik xüsusiyyətləri həyata keçirilir);

- dinamikada (liderlik davranışının vəziyyəti həyata keçirilir).

2) situasiyalıq səviyyəsi zamanı lideri öyrənmə zamanı aşağıdakılar qeydə alır:

- liderin düşdüyü vəziyyət nəzərə alınmaqla;

- liderin düşdüyü vəziyyət nəzərə alınmadan.

İdman təşkilatlarında liderliyin öyrənilməsində bu iki dəyişənin birlikdə kombinasiyalı öyrənilməsi 4 növ yanaşmanın meydana gəlməsinə səbəb olur.

Birinci növ yanaşmanın əsasını liderlik keyfiyyətlərinin təhlili təşkil edir. Tədqiqatçılar bu yanaşma çərçivəsində aşağıdakıları həyata keçirir. İdman təşkilatlarının ən yaxşılardan bir neçəsinin şəxsi xarakteristikalarını keyfiyyətlərini ayrıca götürərək, bu keyfiyyətləri digər rəhbərlərin səmərəli işləmələri üçün öyrənmələrini, tərbiyə olunmaqlarını onları aşılamağı zəruri sayırlar. Baxmayaraq ki, bu sahədə çoxlu tədqiqatlar aparılıb, alimlər arasında bu keyfiyyətlərin yığını haqqında ümumi rəy mövcud deyildir.

Liderlik keyfiyyətlərinə bu cür yanaşma Yorrəna Bennis və bərtə Nanusun (1985) tədqiqatlarında daha çox rast gəlinir. Bu tədqiqatçılar 90 liderin davranışlarını və xaraktərsitikalarını təhlil edərək tədqiqatların nəticəsi kimi liderliyin kompetensiyasına (peşə bacarığına) aşağıdakı 4 amili əsas götürürlər:

1. Diqqətlə idarəetmə. Liderlik ideyası kimlər ki, onunla bir yerdə işləyir, onunla işləməyə səy göstərir, əlaqələr qurur –bütün bu adamları özünə cəlb etməsi və onlara qarşı diqqətli olmağı tələb edir.

2. Ağilla idarəetmə. Liderlər başqalarına problemlərin mürəkkəbliyini sadə dildə anlaşıqlı və əsaslandırılmış formada başa salmalıdır. Onlar hər növ informasiyaların eksperti olmalı, bütün göstəricilər sistemini və statistikanı yaxşı bilməlidirlər.

3. İnam qazanmaqla idarəetmə. Lider üçün məqsədin stabilliyindən, işçilərlə və əməkdaşlarla ünsiyyətlərlə qurmaq qabiliyyətinə görə inam qazanmaq vacib şərtidir. Hətta bəzi hallarda əməkdaşlar liderlə razı olmadıqları zaman, o müxtəlif üsullarla qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün işçiləri ruhlandırmaqlı, inandırmaqlıdır.

4. Özünü idarə etmək. Liderlər öz şəxsi güclərinə və əməllərinə inanaraq daim öz üzərində çalışmalı, özünün zəif cəhətlərini görməyi və bu cəhətlərdən qurtarmaq üçün daim çalışmalıdır, axtarışda olmalıdır.

Onu da qeyd edək ki, liderlik keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə bu yanaşmaların öyrənilməsi, həm də rəhbərlərin fəaliyyətinin öyrənilməsi üçün keçərlidir. Ona görə də bu tədqiqatların nəticəsinin çoxu liderlik problemlərini həll etməyə müvəffəq olmasa da, rəhbərlik, liderlik üçün lazım olan digər elmi yanaşmaların inkişafına stimül yaratdı.

İkinci növ yanaşma liderlikdə davranış (özünü aparmaq normaları) yanaşma metodudur. Liderlik keyfiyyətlərini araşdıran zaman elm adamları belə bir fikirlə qarşılaşdılar ki, müxtəlif vəziyyətlərdən asılı olaraq liderlər əməkdaşlara təsir etmək üçün müxtəlif keyfiyyətlərdən istifadə edirlər. Bu cür elmi müşahidələrin nəticəsində yeni bir elmi nəzəriyyə -liderlik davranışı nəzəriyyəsi meydana gəldi. Bu istiqamətdə bir sıra elmi konsepsiyalar meydana çıxdı ki, bunlar da əsasən aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- rəhbərlik stili (tərzi);
- Likertin idarəetmə sistemi (1964);
- R.Bleyk və C.Mutonaman (1967) “İdarəedici çərçivə”.

Liderlik stilinə aid olan materiallar və kompentensialar növbəti paraqrafda nəzərdən keçiriləcək (13.4).

Likertin idarəetmə sistemi. Müxtəlif idman təşkilatlarında səmərəli (nümunəvi) rəhbərlərin idarəetmə fəaliyyəti P.Likert tərəfindən araşdırılmış və tədqiqatın nəticəsində iki növ, iki kateqoriya lider müəyyənləşdirilmişdir:

- bilavasitə, bütünlüklə işə bağlanan rəhbərlər (iş görməyə cəmlənmiş);
- adamlara cəmlənmiş rəhbərlər.

Birinci kateqoriyalı rəhbərlər bütün gücünü məhsuldarlığın artırılması, qarşıya qoyulan məsələlərin vaxtında yerinə yetirilməsinə yönəldir. İkinci növ rəhbərlər isə əsas fikrini kollektivdə sosial-psixoloji durumun sağlamlaşmasına yönəldir, şəxsi, irqi, dini və s. münasibətlərin təşkilatda daima qaydasında olmasını izləyir. Bu isə öz növbəsində idman təşkilatının hər bir üzvünün idarəetmə qərarlarının qəbul olunması prosesində

iştirakına səbəb olur, kollektivdə yüksək əhval-ruhiyyə formalaşdırır.

P.Likert öz tədqiqatları nəticəsində idarəetmədə 4 sistem olmasını irəli sürür. Bunlar aşağıdakılardır:

1-ci sistem- İstismarçı –avtoritar. Bu sistemə aid olan rəhbərlər, avtoritar xarakterə malikdir, yəni ancaq əmr vermək, tələb etmək, heç kimlə hesablaşmamaq;

2-ci sistem-Avtoritarlığa meyilli. Bu kateqoriyaya aid olan idman təşkilatları rəhbərlərində əsasən avtoritar idarəetmə stili (tərzi) üstünlük təşkil edir. Amma onlarvəzi hallarda təcəbilyində olan işçilərə qərar qəbul etmədə işti-rak etməyə şərait yaradır.

3-cü sistem –Məsləhətli-demokratik. Bu sistemin əvvəlki 2 sistemdən fərqi ondan ibarətdir ki, rəhbərlik öz təcəbilyində olanlara xoş münasibət göstərir, onlara inanır, təşkilatın bütün strukturunda rəhbərlik və işçilər arasında ünsüyyəti inkişaf etdirməyə çalışırlar.

4-cü sistem – İştiraka əsaslanan. Burada rəhbərlər tam mənada öz təşkilatının əməkdaşlarına, ona təcəbilyində çalışanlara tam olaraq inanır. Rəhbərliklə işçilər arasındakı münasibətlə qarşılıqlı inam və dostluq münasibətləri əsasında qurulur. Rəhbərlik bütün mövcud üsullarla işçilə-rin idman təşkilatının idarə edilməsində iştirakına imkan yaradır. P.Likertə görə rəhbərliklə işçiləri bu cür birləşdirən sistem daha optimal sistemdir. Bu halda təşkilatın bütün göstəriciləri yaxşı olur, qarşıya qoyulan məqsədə nail olunur. Sistemin etibarlılığı və dayanıqlığı təmin olunur.

R.Bleyik və C.Mutamunun idarəedici çərçivə (qəfəs). Bu konsepsiya əsasən 2 meyarla xarakterizə olunur:

- 1) işə maraq;
- 2) insanlara maraq.

İdarəedici çərçivə və ya qəfəs dedikdə bu iki meyara əsaslanan matris başa düşülür. Bu meyarlar, oxlarla göstə-rilir və bunların kəsişməsi qəfəs formasında olduğuna görə bu cür adlanır:

- üfüqi ox- işə, əməyə maraq;
- şaquli ox – insanlara maraq.

Bu sxemin şaquli oxunda 2-dən 9-a qədər şkala üzrə “insanlara maraq” meyarına aid olanları özündə əhatə edən amillərin qiymətləndirilməsi göstərilmişdir. Şaquli ox üzərindəki şkalada “işə olan maraq” kriteriyasına aid olanların (meyarına) qiymətləndirilməsi göstərilmişdir. Rəhbərlik stili (tərzi) hər iki meyarın kombinasiyasına əsasən müəyyən edilir. Bu cür kombinasiyaların cəmi 81-əvərabərdir. R.Bleykin təsüuratına görə “təmiz” halda rəhbəri idarəetmə stilinin orientasiyası (istişamətlənməsi) çox nadir hallarda mümkündür. Aşağıdakı sxemdə idarəetmə “qəfəsinin” ümumi forması göstərilmişdir.

Bu modeli çox zaman matris formasında vermək daha məqsədəuyğun dur.vəzi ədəbiyyatlarda bua qarşılıqlı, çar-paz müqayisə etmə metodu da deyilir.

13.1-ci şəkildə orta mövqe və dörd kənar mövqe göstərilmişdir. Onlar aşağıdakılardır:

1. işə (istehsala) maraq prinsipinə istisamətlənmiş rəhbər insanlara qarşı münasibətdə loyaldır (9.1.kvadrat)

2. adamlara (işçilərə) maksimum qayğı göstərən və praktiki olaraq işə (istehsala) yönəlməyən, fikir verməyən rəhbərlər (1.9.-kvadrat)

3. heç bir şeyə meyilli olmayan rəhbərlər (1.1-kvadrat)

4. insanlara qayğı ilə yanaşan və işə marağa olan me-yilliyi balanslaşdırən (tarazladır) bilən rəhbərlər(9.9.-kvadratı)

5. qarşıya qoyulan tapşırığa kollektivin köməyi il nail olmağa meyilli olan rəhb ərlər (9.9-kvadratı)

Liderlikdə bu konsepsiyadan istifadə olunması, rəhbərlərdə liderlik davranışlarını yaxşılaşdırmaq üçün təlim proqramının inkişafına səbəb olmuşdur.

Üçüncü növ. Liderliyə vəziyyətdən asılı olaraq ya-naşma.

Bu yanaşmanın əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbərlərin şəxsi keyfiyyətlərinin və onların davranış tərzinin (stilinin) səmərəli idarə olunması üçün bu iki amilin konkret situasiyaya (vəziyyətə) uyğun olmaları vacib şərtidir. Bu yanaşmalar çərçivəsində aşağıdakı elmi konsepsiyalar işlənib hazırlanmışdır:

- Xersi və Blanşardın həyat tsikli (dövrü) nəzəriyyəsi;

- F.Fidlerin vəziyyətə uyğun liderlik modeli;
- Hauz və Mitçelin “yol-məqsəd liderlik modeli.

	<p>1.9.insanlarla idarəetmə.Idman təşkilatlarının əlverişli və sağlam mühitin yaradılmasına səbəb olan münasibətlərin formalaşması məqsədilə onların tələbatlarının ödənilməsinə düşünülmüş və diqqətli yanaşma</p>	<p>9.9.iştirakla idarəetmə təşkilatda işin səmərəliliyi adamların vəzifələrini yerinə yetirməsi və qarşılıqlı əlaqələrdən yararlanır; əməkdaşların maraqları ilə rəhbərliyin maraqlarının qarşılıqlı əlaqəsi; bütün münasibətlər qarşılıqlı hörmət və inam üstündə qurulur</p>
		<p>5.5.Ortalama idarəetmə. İşin adekvat yerinə yetirilməsi, kollektivdə normal mühitin saxlanması və qənaətbəxş halda tələbatlarının ödənilməsi balansının qorunmasına əsaslanır</p>
	<p>1.1.Zəif idarəetmə təşkilatda tutduğu mövqeyi saxlamaq xatirinə bütün istiqamətlərdə sərf olunan minimum səy və cəhd.</p>	<p>9.2.İşlə idarəetmə əməliyyatların məhsuldarlığı, insan amilinə minimum diqqət yetirməklə işin təşkilindən meydana çıxır</p>

Şəkil 13.1. R.Bleyk və C.Mutonun “İdarəetmə qəfəsi” modeli

P.Xeri və K.Blanşardın həyat dövriyyəsi nəzəriyyəsinin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, liderliyin səmərəlilik stili (tərzi) işi yerinə yetirənlərin “yetkinliyindən” (təcrübə, bilik, dünyagörüşü) asılıdır. Burada müəlliflər yetkinlik dedikdə yaşı yox, icraçıların aşağıdakı kompleks keyfiyyətlərini: öz davranışına məsuliyyətli yanaşma, məqsədə çatmaq üçün səy göstərmək, siyasət işlətmək və s. kimi xarakteristikalarını ön plana çıxarır. Bu keyfiyyətlərdən əlavə, buraya həmçinin təhsil səviyyəsi, təcrübə, ünsiyyət qurmaq bacarığı kimi keyfiyyətlərin olması da əsas amil kimi səciyələndirilir.

P.Xersi və K.Blanşard icraçıların yetkinliyinin dörd mərhələsini əsas götürürlər. Bunlar aşağıdakılardır:

- M1-yetkinliyin aşağı səviyyəsi;
- M2-yetkinliyin orta səviyyəsi;
- M3-yetkinliyin əhəmiyyətli yüksək dərəcəsi;
- M4-yetkinliyin yüksək səviyyəsi.

İcraçıların yetkinlik dərəcəsindən asılı olaraq, liderlər öz hərəkətlərində müəyyən dəyişikliklər etməlidirlər. Müəlliflər tərəfindən işlənən bu modelin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, lider vəziyyəti qiymətləndirərkən 2 şərti əsas götürülür:

- 1) insani münasibətlərə əsaslanan davranışlar;
- 2) əməyə, işə istiqamətlənən davranışlar.

Bu iki növ davranış qaydasını əsas götürərək baxılan modeldə müəlliflər liderliyin stilinin dörd növünü vacib sayırlar: “satmaq”, iştirak etmək; (dele qirovka) inzibatçılıq şəraitini yaratmaq (imkan vermək).

Bunları ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək:

Birinci stil – yüksək dərəcə işə, tapşırığa bağlı olan və kollektivdə insani münasibətlərə az meyilli olan rəhbərlər üçün xarakterikdir. Ona görə də bu cür rəhbərlik stili (tərzi) “göstəriş vermək” prinsipinə əsaslanır və tabeliyində olanların yetkinlik səviyyəsinin aşağı olduğu kollektivlərdə istifadə olunur.(M1)

İkinci stil – təşkilat rəhbərliyi tərəfindən yüksək səviyyədə tapşırığın yerinə yetirilməsinə və insani münasibətlərə meyilliklə

bağlıdır. Bu stil, idarəetmə tərz, rəhbərlərə icraçıların orta səviyyəli yetkinliyə malik olduqları (M2) şəraitdə tövsiyyə olunur.

Üçüncü stil- “iştirak etmək” əsasən icraçıların əhəmiyyətli dərəcədə yetkin olduqları (M3) təşkilatlarda optimal hesab olunur. Rəhbərlər insani münasibətlərə kollektivdə yüksək dərəcədə meyilli olur. İşin (tapşırığın) yerinə yetirilməsinə zəif meyilli olur, bu işi tabeçiliyində olanların ixtiyarına buraxır. Belə bir şəraitdə təşkilatda həm rəhbər, həm də tabeçiliyində olanlar birlikdə qərar qəbulunda iştirak edirlər.

4)Dördüncü stil –“deleqirovka”- rəhbərin tabeçiliyində olan işçilərin yüksək yetkinlik halında olan təşkilatlar (M4) üçün xarakterikdir. Ona görə də lider “direktivikdən” yəni əmr verməkdənsə işçilərə öz potensiallarını reallaşdırmağa şərait yaratmağı üstün sayır. İşçilər özü nəyin, nə cür edilməsini və məsuliyyətlərini özləri başa düşürlər.

F.Fidlerin vəziyyətə uyğun liderlik modeli. Bu modeldə müəllif vəziyyətə uyğun üç dəyişəni əsas götürərək onların liderlik keyfiyyətlərinə və stilinə təsirini araşdırırlar. Bu dəyişənlər aşağıdakılardır:

- təşkilatın rəhbəri və kollektiv üzvləri arasında münasibətlər;
- işin quruluşunun (strukturunun) dəqiqləşdirilməsi;
- liderin vəzifə səlahiyyətləri.

Bu dəyişənlər müxtəlif qiymətləndirilə bilər: 1) təşkilatın rəhbəri və kollektivin üzvləri arasında münasibətlər yaxşı və pis ola bilər; 2) təşkilatda işin təşkili düzgün qurula bilər və ya sistemsizlik ola bilər; 3) rəhbərin vəzifə səlahiyyətləri az və ya çox ola bilər.

Bu vəziyyət dəyişənlərinin kombinasiyasına əsaslanan nəzəriyyədə 8 növ situasiya (vəziyyət) nəzərdən keçirilir ki, onlar da rəhbərin 8 potensial stilini müəyyən edir. F.Fidler modelindəki dəyişənlər elə kombinasiya olunmuşdur ki, birinci situasiya idman kollektivinin məqsədə nail olması üçün ən münasibi (optimal), axırıncı, səkkizinci isə ən az münasib olan hesab olunur.

Dördüncü növ. Səmərəli liderin xarakterinin situasiyalı təhlili. Bu yanaşma çərçivəsində təşkilata rəhbərliyin adaptiv konsepsiyası işlənib hazırlanır. Nəzərdən keçirdiyimiz liderliyin ənənəvivə situasiya modellərinin nəzəri əsaslandırılması və praktiki olaraq həyata keçirilməs. İşçi kollektivlərdə rəhbərliyə mütəhərrik yanaşmanın zəruriliyini meydana çıxarır. Səmərəli nəticələr əldə etməyə çalışan idman kollektivinin rəhbəri özünün bütün karyerası dövründə rəhbərliyin bir stilindən istifadə etməlidir. Bununla əlaqədar olaraq, menecmentdə belə bir konsepsiya formalaşır ki, təşkilatın rəhbərliyi işin gedişatına və real vəziyyətə uyğun olaraq, müxtəlif növ idarəetmə stillərindən istifadə etməlidirlər.

Bu şəraitdə idman təşkilatlarının rəhbərlərinin aşağıdakı bacarıqlara malik olmaları vacibdir:

- mövcud situasiyanı (vəziyyəti) dəqiq müəyyənləşdirmək;
- təbəçiliyində olanların qabiliyyətləri və bacarıqları haqqında biliyə malik olmaq;
- öz imkanlarını adekvat qiymətləndirmək;
- idman təşkilatının qarşısında duran vəzifələri dərk etmək, onları dəqiq strukturizasiya etmək;
- öz səlahiyyətlərinin real qiymətləndirmək;
- səhv etdiyi təqdirdə, təbəçiliyində olanlar haqqında rəyləri, fikirləri yenidən qiymətləndirmək;
- öz rəhbərlik stilini dəyişməyə həçmişə hazır olmaq.

13.4. İdarəetmə stilləri

İdman təşkilatlarına səmərəli rəhbərlik, onun fəaliyyətinə və sosial-iqtisadi inkişafına təsir edən əsas amillərdən biridir. Bu rəhbərlik menecerlərin və təbəçiliyində olanların qarşılıqlı münasibəti sferasında həyata keçirilir.

Kitabın əvvəlki, fəsilələrində qeyd etdiyimiz kimi, idman təşkilatlarının rəhbərlərinin ən əsas funksiyası idarə idarəetmə qərarlarını qəbul etmək və onların yerinə yetirilməsini, icrasını təşkil etməkdən ibarətdir. Müalicə bədən tərbiyəsi və idman xidmətləri göstərən təşkilatlarda rəhbərliyin vəziyyətinin social-

psixoloji qiymətləndirilməsi hər şeydən öncə kollektivin bütün üzvlərinin idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində iştirakının nəzərə alınmasına uyğun aparılır. Bilavasitə, xarakter və strateji vəzifələrin qəbulunda və həyata keçirilməsində təşkilatın üzvlərinin iştirakı dərəcəsi, idman təşkilatlarında kollektivə rəhbərliyin stilləri ilə müəyyən olunur.

Sosial psixologiyada rəhbərlik stilləri dedikdə, baxılan rəhbərin öz təbəçiliyində olan işçilərlə qarşılıqlı münasibətləri formalaşması üçün ən çox xarakterik olan xüsusiyyətlərinin cəmi başa düşülür. Rəhbərlik stilləri (tərzi) aşağıdakı amillərlə müəyyən olunur:

- rəhbərin öz təbəçiliyində olanlara idarəetmə təsirləri sistemi;
- idman təşkilatları qarşısında duran məsələlərin özünəməxsusluğu (spesifikliyi);
- rəhbərlər və təbəçiliyində olanlar arasında qarşılıqlı münasibətlər;
- vəzifə səlahiyyətlərinin həcmi ilə;
- rəhbərin şəxsi xüsusiyyətləri ilə;
- təbəçiliyində olanların şəxsi keyfiyyətləri ilə;
- bu və ya digər üsulların və idarəetmə vasitələrinin, mükafatlandırma və cəzalandırma formalarının vaxtında və məqsədə uyğun tətbiq edilməsi ilə.

Bilavasitə, bizim nəzərdən keçirdiyimiz bu amillər şəraitə uyğun olaraq, rəhbərliyin fərdi stillərini müəyyən edir.

Elmi ədəbiyyatlarda əsasən rəhbərlik stillərinin üç növü nəzərdən keçirilir. Bu təsnifləşdirməni (klassifikasiya) məşhur psixoloq K.Levin öz elmi araşdırmalarında şərh etmişdir. Bu əsas idarəetmə stillərinə aşağıdakılar aiddir:

- 1) avtoratik (avtoritar, inzibati);
- 2) demokratik (yoldaşlıq, əməkdaşlıq);
- 3) liberal (anarxist, neytral, icazə verilən).

Hal-hazırda əksər tədqiqatçılar və praktik idarəetmə ilə məşğul olanlar bu üç növ stili qəbul qəbul edirlər. Bununla yanaşı, bu stillərin hansı birinə bütünlüklə aludə olan bir rəhbər praktik olaraq rast gəlinmir. Sadəcə olaraq, bu stillərin hansısa birinə daha

çox meyillilik rəhbərin xüsusiyyətlərində olur. Bu həm də konkret şəraitdən və real ictimai –siyasi quruluşdan asılı olan bir məsələdir. Bu stilləri qarşılıqlı şəkildə 13.1-ci cədvəldəki kimi vermək məqsəda uyğundur.

Cədvəl 13.1.

Menecment üslublarının (stillərinin) qarşılıqlı xarakteristikaları.

Müqayisə meyarı	Avtoritar üslub	Demokratik üslub	Liberal üslub
Qərar qəbul olunması üsulları	Təkbəşinə	Tabeçiliyində olan işçilərlə birlikdə	Rəhbərliyin göstərişi əsasında tabeçiliyində olanlarla
Tapşırıqların ierarxialaşdırılması üsulları	Əmr	Təklif vermək	Xahiş etmək, inandırmaq, dilə tutmaq
Məsuliyyət	Bütövlükdə rəhbərlik	Səlahiyyətlərin uyğun	Tamamilə tabeçiliyində olanların
Kadrların seçilməsi prinsipi	Güclü rəqiblərdən can qurtarmaq	İşgüzar insanlara istiqamətlənmək	Dəqiq istiqamət olmur
Rəhbərin savada münasibəti	Elə zənn edir ki, hər şeyibilir	Daimi öyrənir, tabeçiliyində olanlarada tövsiyyə edir	Əhəmiyyətiyoxdur
Təşəbbüs	İcazə verilir	mükafatlandırılır və istifadə olunur	Bütünlüklə icraçıların əlində olur
Rəhbərin tabeçiliyində olanlara münasibət	Yaxına buraxmır	Daima əlaqədə olur	Təşəbbüsə can atmır

Rəhbər qayda-qanuna münasibəti	Ciddi, formal	Düşünülmüş tədbirli	Yüngül, çox şeyi tələb etməyən
Stimullaşdırma sistemindən istifadə	Cəza tədbirləri, az halda mükafatlandırma	Mükafatlandırma, az-az hallarda cəza	Dəqiq bir istiqaməti olmur

Aydındır ki, nəzərdən keçirdiyimiz bu cədvəl və ya hər hansı bir sxem rəhbərlik stilinin bütün cəhətlərini özündə əks etdirə bilməz. Ona görə ki, idarəetmədə rəhbərlik sistemi mürəkkəb bir sistemdir.

İqtisadi, vədii, fəlsəfi təfəkkür kimi idarəçilik təfəkkürü də müstəqil təfəkkür növü kimi qiymətləndirilməlidir. İdarəçilik təfəkkürü aydın, şəffaf və dərin olmalıdır. Aydın təfəkkür məntiqi, analitik, emosiyasız, qərərsiz, yaradıcı təfəkkürdür. Belə təfəkkürü rəhbər işçilər işçilərlə normal əməkdaşlıq, güzəştli rəftar və düzgün qərarlar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olurlar.

İdarəetmə sisteminin mütəşəkkilliyi, təkmilliyi, qaydalı fəaliyyəti ilə bağlıdır. Lakin sistemin yuxarıdakı keyfiyyətləri rəhbər işçinin keyfiyyətlərinə uyğun gəlməlidir. Əks təqdirdə idarəetmə fəaliyyəti lazımi səmərə verə bilməz, ona görə də sistem də, rəhbərlik də yaxşı olmalıdır, bir-birini tamamlamalıdır. Burada həm də vacib problemdən biri bütün rəhbər işçilərin fəaliyyətinin (xətti, funksional, yüksək vəzifəli, firmadaxili rəhbər işçilərin ümumu, inzibati, sosial-psixoloji rəhbərliyin və s.), bir-birini tamamlanmasına nail olunması, rəhbərlik funksiyasının ardıcıl olaraq həyata keçirilməsidir. Bunun üçü öz fəaliyyətində rəhbər işçi texniki-iqtisadi, sosial-psixoloji və s. amilləri, strateji vəzifələri sistemli halda nəzərə almalıdır. Ona görə də rəhbər işçinin istər fikir tərzii və istərsə də həyat tərzii sağlam başlanğıca əsaslanmalıdır. O deməkdir ki, burada üçüncü bir tamamlama, uyğunluq təmin olunmalıdır. Bu müəyyən zaman kəsiyi üçün obyektiv hal kimi özünü göstərən vəzifə statusunun, rəhbər işçinin real nüfuzuna uyğun gəlməsi hər iki nüfuzun vəhdətlik təşkil

etməsidir. Vəhdətlikdən, uyğunluqdan danışarkən burada idarəetmə prinsipləri ilə rəhbərlik fəaliyyətinin, təşkilatın məqsədi ilə rəhbər işçinin məqsədi arasında uyğunluğun olması son dərəcədə vacibdir.

Liderliyə müasir baxışlar idarəetmə üslubunun tabelikdəki konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişdirilməsindən ibarətdir. Birinci növbədə bu suala cavab vermək lazımdır. Bu şəxslə münasibətdə məndən hansı idarəetmə üslubu tələb olunur? Müasir menecment nəzəriyyələrinə görə yaxşı menecer mürəkkəb situasiyalarda idarəetmə üslubunu həyata keçirir.

Liderlik və menecment vəzifələri çox vaxt eyni mənada işlədilir. Əslində isə onlar bir-birindən fərqli məhəvumlardır. Liderliyə aid olan vəzifə və öhdəliklər menecmentlə bağlı olan vəzifə və öhdəliklərdən tam fərqlidir. Qarşısına liderlik etmək məqsədi qoyan idman təşkilatı rəhbərinin öhdəlikləri ilə menecmentlə məşğul olan rəhbərin öhdəlikləri üst-üstə düşür və bu vəzifələrin hər biri fərdi yanaşma tələb edir. Əgər liderlik işçi heyətin istiqamətləndirilməsi və perspektiv məqsədlərin müəyyən olunmasına yönəldilirsə, menecment görülən işlərin səmərəliliyinə üstünlük verir. Göstərilən fərqləri yalnız fəaliyyətdəki fərqlə kimi qiymətləndirmək düzgün olmazdı, çünki fərqi yalnız fəaliyyətdə görülməsi lider fəaliyyətləri ilə menecment fəaliyyətləri arasında daima mövcud olan gərginliyin artmasını daha da gücləndirir. Liderlər daha çox ətrafa və gələcəyə nəzər salırlar, çünki onlar gələcək uğurları yeniliklərdə görürlər. Menecerlər isə, mövcud vəziyyətlə məşğul olaraq təşkilatın uğurunu nəzarət sistemi və nizamintizamın yaxşılaşdırılmasında görürlər. Güclü liderlik və səmərəli menecmentlik vəhdəti idman təşkilatının uğurlu fəaliyyətini şərtləndirən ən vacib amildir. Bacarıqlı rəhbər bu keyfiyyətlərin hər birinə malik olmalıdırlar. Onlar hansı vəziyyətdə daha çox liderliyə, hansı halda isə idarəetmə bacarıqlarının səfərbər edilməsinə ehtiyac olduğunu yaxşı bilirlər. John Vest-Burnham “Məktəblərdə İdarəetmənin Keyfiyyətli” adlı kitabında liderliyə və menecmentə aid olan aşağıdakı meyarları səciyyələndirir. Liderliyə aşağıdakılar aiddir:

- uzaqgörənlik;
- strateji məsələlər;
- dəyişikliklər;
- nəticələr;
- insanlar;
- işlərin daha düzgün şəkildə həyata keçirilməsi;
- istənilən situasiyalardan məharətlə çıxmaq.

Menecmentə aid məsələlər aşağıdakılardır:

- icra;
- gündəlik fəaliyyətlərlə bağlı olan məsələlər;
- razılaşmalar;
- resurslar;
- sistemlər;
- işlərin daha düzgün şəkildə həyata keçirilməsi.

Liderlik və menecment fəaliyyətləri Hooper Alan və John Potterin “Dərrakəli Lider” adlı kitabında daha aydın təfərrüatlı şəkildə təsnif edilmişdir. Onlar liderlə meneceri fərqləndirən aşağıdakı xüsusiyyətləri sadalayırlar:

Lider	Menejer
<ul style="list-style-type: none"> •Yeniliklər gətirir •Yaradıcıdırlar •İnkişaf etdirir •İnsanlar onun diqət mərkəzindədir •Etimadın artmasına xidmət edir •Uzaq perspektivlərə baxır •Nə və nə üçün sualını verir •Perspektivləri nəzarətdə saxlayır •Yaradır •“Status-kvo”ya meydan oxuyur •Lazım gələrsə tabe olur, lakin düşünülür •Düzgün iş görür •Öyrənir və öyrədir 	<ul style="list-style-type: none"> •Başçılıq edir •Təkrar edir •Qoruyub-saxlayır •Sistemlərə fikir verir •Nəzarətə arxalanır •Yaxın perspektivlərə baxır •Necə və nə vaxt sualını verir •Nəticələrə nəzər salır •Təqlid edir •Status kvonu qəbul edir •Qaydalara tabe olur •İşləri düzgün yerinə yetirir •Təlimatlandırılır.

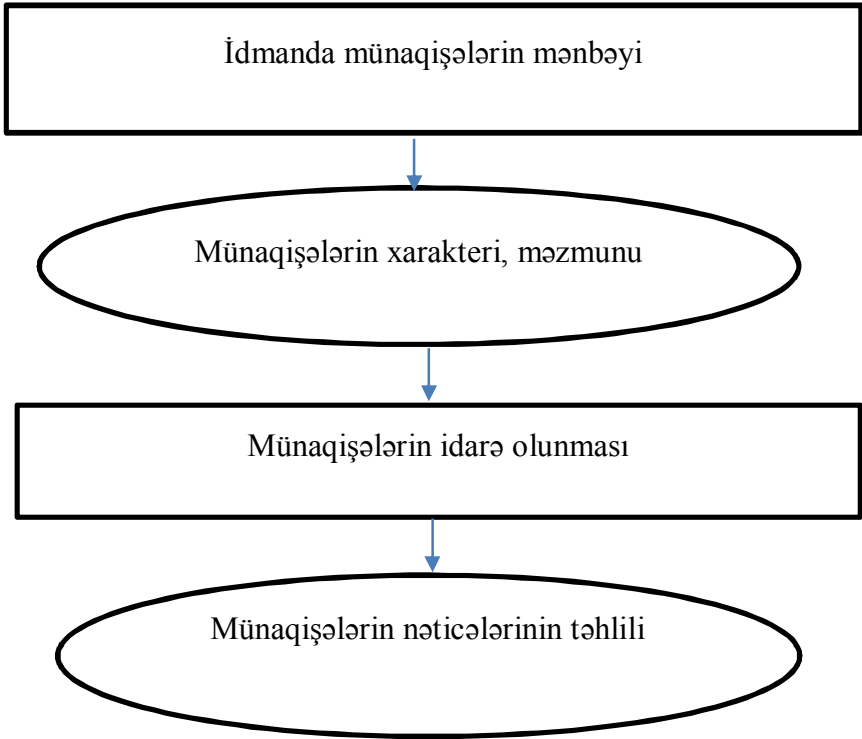
Yoxlama sualları.

1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının menecmentində sosial psixoloji aspektlərin rolu nədən ibarətdir?
2. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında formal və qeyri-formal qrupların xarakteristikasını açıqlayın.
3. Liderliyin mahiyyətini açıqlayın.
4. Liderlərdən tələb olunan əsas keyifyyətlər hansılardır?
5. İdman təşkilatlarında liderliyin öyrənilməsinə 4 növ yanaşmanın mahiyyətini sadalayın.
6. Rəhbərlik stilinin (tərzinin) mahiyyətini sadalayın.
7. Rəhbərlik stilləri hansı amillərlə müəyyən olunur?

FƏSİL 14. İDMAN MENECEMENTİNDƏ KONFLİKTLƏRİN (MÜNAQIŞƏLƏRİN) İDARƏ OLUNMASI

14.1. Bədən tərbiyəsi və idmanda münaqişələrin (konfliktlərin) məzmunu, mənbələri və növləri

İdman elə bir sahədir ki, burada münaqişələr ictimai-siyasi həyatın (cəmiyyətin) digər sahələrinə nisbətən daha çox və tez-tez yaranır. Bunun da əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, idman yarış xarakterli (rəqibli) olduğu üçün hər bir iştirakçı öz rəqibindən üstün olmağa, ona qalib gəlməyə çalışır. Müxtəlif idman yarışlarında güclü rəqabət həm təşkilatlar, həm azarkeşlər, həm idmançılar, həm də məşqçilər arasında münaqişələrin mənbəyinə çevrilir. Bəzi hallarda idman münaqişələrinə bütöv dövlətlər hətta, beynəlxalq alyanslar (ittifaqlar), birliklər bu münaqişələrə cəlb olunur. Münaqişələr üçün bəhanə kimi müxtəlif səbəblər ola bilər. İdman sahəsində ən çox rast gəlinən münaqişələrə əsasən, hakimlərin oyunları qərəzli idarə etməsi, öz kompetenssiyalarını (səlahiyyətlərini) aşması, kommersiya maraqları, federasiyaların dopinq və oyunlardan kənarlaşdırılması, əsassız cərimələnməsi, dələduzluq, danışılmış oyunlar, korrupsiya və rüşvətlə bağlı münaqişələr aid olunur [52]. İdman sahəsindəvəzi hallarda elə münaqişələr yaranır ki, etnik və dini dözümsüzlüyə, kütləvi davaya və soyğunçuluğa gətirib çıxarır. Belə ki, emosiyaların və fikir gərginliyinin qığılıcı olan idman insanlarda həm müsbət emosiya yarada, həm də dağıdıcılıq, nifrət əhval-ruhiyyəsi yarada bilər. Ona görə də idman menecmentində mənfi emosiyaların düzgün idarə olunması, münaqişələrin vaxtında və hüquqi yolla həll olunması olduqca vacib şərtidir.



Şəkil 14.1. İdman sahəsində münaqişələrin sadələşdirilmiş sxemi.

Ümumiyyətlə idman sahəsində maraqların toqquşmasına, baxışların, mübahisələrin, fikir mübadiləsini aparan tərəflər arasında razılığın olmasına münaqişə (konflikt) deyilir. Münaqişələr zamanı tərəflərin hər biri istər idmançılarda, istər idman təşkilatları, istərsə də federasiyalar onun özünün fikirlərinin, nöqtəyi-nəzərinin qəbul edilməsi üçün çalışır, müxtəlif üsullarla səy göstərir. Sadə model kimi idmanda münaqişələrin sxemini yuxarıdakı kimi göstərmək olar. (şəkil 14.1)

İndi isə bədən tərbiyəsi və idman sahəsində yaranan münaqişələrin əsas mənbələrini, onların xüsusiyyətlərini və hərəkət verici qüvvələrini ayrılıqda araşdıraq:

1. Yarış fəaliyyətinin əsas elementi kimi rəqabət.

İdmanda münaqişələrin əsas səbəbi kimi təmiz, xalis (əsl) rəqabətin qaydalarının pozulması. Bu pozulmalar qəsdən, bilməməzlikdən, tamahkar niyyətdən və hakimın bacarıqsızlığından ola bilər. İdman elə bir sahədir ki, burada rəqiblik, mübarizə, rəqabət, qarışıqlıqlı ittiham onun özünə xas olan bir xüsusiyyətdir. Buna görə də münaqişələrin olması təbiidir. Bu münaqişələrin həlli isə menecerlər üçün ən mühüm məsələdir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, rəqabətin, mübarizənin müsbət tərəfləri aşağıdakı iki şərtin ödənilməsi şəraitində mümkündür:

- birincisi, rəqabət rejimində imkanların və bərabərliyinə riayət etmək, yəni bütün iştirakçılardavərabər şərait yaratmaq, qərəzli olmamaq.

- ikincisi, nə vaxt ki, yarışın iştirakçıları fair play (təmiz oyun) prinsipinə sadıq olur və kobud rəftar, xuliqanlıq və tərbiyəsizlik üsullarından istifadə etmir.

İdmanda rəqabət o zaman ədalətli və səmərəli ola bilər ki, yarışda iştirak edən bütün iştirakçılar üçün qələbə əldə etmələri üçün eyni cür vəvərabər şərait yaaradılsın. Bu prinsip istənilən rəqabət fəaliyyətinə əsaslanan sahələr üçün ən əsas göstəricidir. Belə ki, istənilən formada “gözüm çıxdıya salmaq” (diskrimnasiya) istənilən idmançının və bütövlükdə komandanın nəticələrinin legitimliyini (qanuni olduğunu) sual altına alır, azarkeşlər arasında və cəmiyyətdə xoşagəlməz emosiyalar yaranır, bəzi hallarda hətta toqquşmalara və kütləvi qanun pozuntularına səbəb olur. Başqa sözlə desək, idmanda bərabər imkanların yaradılmasının pozulması, münaqişələrə, incimələrə, təcavüzə gətirib çıxarır ki, bu da idmanı nüfuzdan salır, destruktiv və dağıdıcı hala gətirir və onu gözdən salır. Ona görə də idmanın cəlbədiciliyini, tamaşa xarakterli olmasını saxlamaq üçün bütün növ yarış təşkilatçıları, xüsusən böyük idman yarışlarının təşkilatçıları bütün idmançılar, dövlətlər, federasiyalar üçün bərabər imkanlar yaratmağa, irqi, etnik, siyasi və s. amillərin idman sahəsinə riayət etməsinə yol verməməlidirlər. Bir məsələni də qeyd etmək lazımdır ki, imkanların bərabərliyini, xalis rəqabəti

təmin etmək o qədər də sadə məsələ deyildir. Baxmayaraq ki, praktiki olaraq bütün idman təşkilatları, beynəlxalq və yerli federasiyalar üçün idmançıların yaş kateqoriyaları, cinsi, çəkisi, idman avadanlıqlarının normativləri ilə bağlı qaydalar və meyarlar hüquqi cəhətdən hazırlansa da, daimi olaraq münaqişələr yaranır və onların həlli üsulları axtarılır.

İdmanda əsl rəqabətin təmin olunması təkcə imkanların bərabərliyi ilə yekunlaşmır. Bu sahədə ondan daha da vacib olan amillər vardır ki, bu da vicdansızlıq və ya ədalətsiz (natəmiz) rəqabət adlanır. İdman sahəsində bilavasitə vicdansızlıq və ya qeyri-təmiz rəqabət əksər hallarda münaqişələrin mənbəyi hesab olunur. Vicdansız rəqabət, idmanda rəqibinə və ya rəqib komandaya istənilən üsulla, o cümlədən, mənəviyyata zidd olan, çirkli üsullarla öz taamahına, şöhrətinə, imicinə və s. nail olmaq üçün idman praktikasında məşqçilər, menecerlər və “bukmekerlər” qeyri-təmiz, vicdansız rəqabətə şərait yaratmaqla idmanın gözəl ənənələrinə və adına ləkə gətirirlər. Vicdansız rəqabət idmanda hələ çox qədim dövrlərdən mövcud olmuşdur. Praktikada, yaxın tariximizdə hakimlərin və rəqiblərin pulla əldə alınması, yarışan komandalar arasında “danışılmış” oyunların keçirilməsinə və tamaşaçıların aldadılmasına, rəqibi “gözümçüxdüyə” salmaq, psixi təsirlər göstərmək və s. üsullar çox təəssüf ki, hələ də mövcuddur. 2018-ci ildə UEFA-dakı rüşvət qalmaqalı, dopinqlə bağlı düzgün olmayan, əsassız qərarlar, idmana siyasət elementlərini gətirmək, dövlət siyasətinə çevirmək kimi mənfə hallar bu gün üçün konfliktlərin, münaqişələrin yaranmasının əsas mənbələrindən biridir. Hələ qədim dövrlərdən böyük idman yarışlarında qalib gəlmək dövlətə, idmançılara və məşqçilərə həm şöhrət gətirirdi, həm də külli miqdarda qazanc əldə etmək, imtiyazlar almaq imkanı yaradırdı. Ona görə də çox zaman bu məqsədlərə çatmaq üçün vicdansız rəqabətdən etnik, dini və irqi ayrı seçkilikdən, rüşvətdən və korrupsiya metodlardan istifadə idman sahəsində həmişə mövcud olmuşdur.

14.2. İdman menecmentində münəqişələrin həlli yolları

Aydındır ki, sivilizasiya (bəşər cəmiyyəti) inkişaf etdikcə, idman sahəsində gedən inkişaf və təkmilləşdirmələr bu sahədə də aparılmışdır. Son zamanlar dopinq qalmaqalları, kütləvi informasiya vasitələri ilə sosial şəbəkələrlə idmançılara və komandalara psixi təsir göstərmək, qarayaxmalar və lazımsız, yalan məlumatlarla onları gözdən salmaq müasir dövrümüzdə vicdansız rəqabətin yeni üsullarından ən geniş yayılanlarıdır. Bundan əlavə idman sahəsi sahibkarlıq, biznes fəaliyyəti üçün münbit sahə olduğu üçün iş adamlarının, iri şirkətlərin də öz maliyyə resursları vasitəsilə çirkin məqsədlərinə çatmaq üçün vicdansız rəqabətin yeni-yeni formalarını yaradırlar. Təbii ki, böyük idman yarışlarının təşkilatçıları daimi olaraq bunlara qarşı tədbirlər görür, yeni mübarizə üsulları və struktur idarəetmə modelləri yaradırlar. İdman sahəsində elmi biliklərin dərinləşdirilməsi və informasiya kommunikasiya texnologiyalarının tətbiqinin sürətlənməsi, bu tip münəqişələrin qarşısının alınmasında və idarə olunmasında əsas rol oynayır. Dopinq yarış fəaliyyətinin, mübarizliyin inkişafı prosesi nəticəsində məlum oldu ki, idmançının ən gərgin momentində belə, insan orqanizminin bütün ehtiyatlarından tam istifadə olunur. Ona görə də hansı idmançı hansı yollarla bu ehtiyatdan istifadə bilir, öz potensial rəqibinə qalib gələ bilir. Müasir dövrdə gündəlik praktikada istifadə olunan medikamentoz dopinqlər, qanı əvəz edən, transfuzii və barokameralardır. “Medikamentoz” üsulun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idmançının orqanizminə stimulyerici preparatlar daxil etməklə onun güc və sürət xarakteristikalarını artırmaq olur. Analoji məqsədə qan köçürmə (özünün və ya başqasının) yolu ilə və ya yarışlara hündür dağlıq ərazilərdə hazırlaşmaqla da çatmaq mümkündür. Barokamera və ya yüksək dağlıq ərazi ilə əlaqədar meydana çıxan oksigen çatışmazlığını, əlavə eritrositlərin yaradılması ilə kompensasiya etmək olur ki, bu da idmançı orqanizminin gücünü artırır.

Son zamanlar dopinq kimi psixoloji təsir metodlarından, qan əvəzedicilərindən və nanotexnologiyalardan da istifadə olunur.

Elmin inkişafı ilə əlaqədar, müasir dövrdə gen dopinqlərinin istifadəsi də müəyyən söz-söhbətlərə, debatlarla yol açmışdır. Belə ki, bu cür dopinqləri test yolu ilə müəyyənləşdirmək olmur. Ümumi şəkildə gen dopinqinin tətbiqi sxemi belədir: orqanizmə lazımi gen, hüceyrənin daxilinə nüfuz edə bilən virusa birləşdirməklə idmançının orqanizminə daxil edilir. Bundan sonra həmin gen lazımi prosesləri aktivləşdirir və bunun nəticəsində əzələ kütləsi və güc 50-60% artır. Bu tip gen Amerikada, Pensilvaniya Universitetində hazırlanmış və “distrofiya” xəstəliyini müalicə etmək üçün istifadə edilir.

Danışılmış oyunlar, sövdələşmə, satqınlıq son zamanlar idman yarışlarının bütün səviyyələrində “vicdansız” rəqabət (qeyri-bərabər) forması kimi “danışılmış oyunlar” metodundan istifadə olunur. Mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hakimlər və ya bukmekerlər rüşvət və ya hansısa imtiyaz vəd etməklə danışıqlara girib razılığa gəlir. Bu ən çox futbol oyununda baş verir. Belə ki, istər daxili çempionatlarda, istərsə də dünya birinciliklərində elə vəziyyət yaranır ki, komandaların biri üçün qələbə lazım deyil. Məsələn: hansısa komanda liderdir və özündən sonrakı komandadan 5 xal irəlidir. Onun rəqibinə isə növbəti mərhələyə çıxmağa mütləq qələbə lazımdır. Bu cür hallar başqa idman növlərində də (güləş, boks, cüdo və s.) idmançının turnirdəki çıxışının qrafikindən asılı olaraq baş verə bilər. Danışılmış oyunda komanda tamah, pul və sair üsullarla ələ alınır və əsl güclərini nümayiş etdirir, rəqibə xal qazanmaq üçün imkan yaradır.

Son zamanlar bu cür sövdələşmələr ən çox yayılan korrupsiya formasına çevrilmişdir. Bu da idmanın adına ləkə gətirir, münafişələrə yol açır, hüquq mühafizə orqanlarının məsələlərə müdaxiləsinə gətirib çıxarır. Kommersiya satılınması (rüşvət) əsasən rəqib komandanın və ya idmançının, yaxud hakimin maddi həvəsləndirmə, yəni pul müqabilində lazımi nəticənin əldə olunmasına nail olunur. Satılınmanın məqsədi status və maliyyə resursları əldə etməkdir. Buna misal olaraq məşhur Fraksali iş adamı Barker Tavinin, Marselin “Olimpik” klubunun və “Adidas” şirkətinin sahibi kimi öz komandasının

reytinqini qaldırmaq və bununla da “Adidasın” reklamlarını, təbliğatlarını və s. maraqlar, yəni iqtisadi mənfəətini artırmaq üçün uzun illər hakimlərin və rəqiblərin “satınalması” formasından istifadəsini göstərmək olar. Bu məsələ olduqca mürəkkəb məsələdir. Azərbaycanda da daxili çempionatlarda və komanda yarışlarında buna oxşar hallar olur. Əslində satınalma ciddi iqtisadi qanun pozuntusudur və tamaşaçıların aldadılması və rüşvətxorluq kimi cinayət məsuliyyətidir.

Şantaj (qıcıqlandırma) – bu tip pozuntu idman sahəsində az rast gəlinir və vicdansız rəqabətin bir formasıdır. Onun əsasını idmançının yaxınlarını, hakimi qorxutmaq, hansısa əlində olan materialları yaymaqla biabır etmək və s. metodlarla idmançını komandada əsl rəqabətdən məhrum etmək təşkil edir.

Güc metodu ilə təsiretmə, (zor tətbiq etmək) çirkin rəqabətin idman sahəsində üsullarından biri də güc yolu ilə təsir etmə və ya güc göstərməkdir. Bunun müxtəlif növləri vardır. Adi, yüngül toqquşmadan tutmuş, ən varvar və kriminal üsullar bu sahədə mövcuddur.

Bu metodun yüngül forması rəqibə psixoloji və fiziki formada təsir etməkdir. İdmanın demək olar ki, bütün sahələrində kobud oyunçular olur. Xüsusən futbolda bu cür oyunçular daha çox olur. Onlar öz kobud hərəkəti ilə rəqibi qorxudur və onun zədələnmədən qorxaraq tam mübarizə aparmasına mane olur. Bundan əlavə “yüngül” metoda psixoloji təsir də mövcuddur. Arenada pis səslər çıxartmaq tribunada idmançını təhqir etmək, psixoloji gərginlik yaratmaq da güc yolu ilə təsir etməyə aiddir.

Daha ağır, varvar və kriminal üsullara misal olaraq stadionda oyunçulara müxtəlif əşyalar atmaq, rəqibinə oyundan qabaq cinayətkar ünsürlər, banditlər vasitəsilə xəsarət etirmək, dişləmək, ağır zədə yetirmək və s. üsullar misal göstərmək olar. Xüsusən də peşəkar idmanda mükafat fondu böyük olduqda bu cür üsullara əl atılır. Əqli mülkiyyətin oğurlanması – bədən tərbiyəsi və idmanda idmançıların hazırlanması üçün istifadə olunan məşqçilik üsulları və taktiki sxemlər mühüm rol oynayır. Aydındır ki, yeni, daha səmərəli məşqlərin keçirilməsi metodikası tətbiq etməklə yüksək

nəticə əldə etmək mümkündür. Bu üsulları tapmaq və praktikada həyata keçirmək işin ancaq bir tərəfidir. Bu işlənmiş metodikalar isə əqli mülkiyyətdir və onun sirlərinin qorunub saxlanması (konfidensiallığı) vacib məsələdir.

İdmanda istənilən məşqçi və ya metodist onun yaratdıqlarından, üsullarından rəqib komandaların məşqçilərinin xəbərinin olmamasında maraqlıdır. Belə ki, idmanda açıq rəqabətdən əlavə gizli bir qarşıdurma da vardır ki, menecerlərin, məşqçilərin, metodistlərin şəxsi mülkiyyətindən onun icazəsi olmadan başqaları istifadə etsin. Bu əqli mülkiyyətin oğurlanmasına, başqaları tərəfindən onun yaratdığı məşq üsullarından, sxemlərdən, qrafiklərdən istifadə olunmasına gətirib çıxarır ki, bu da münaqişələrin yaranmasının mənbəyinə çevrilir. Münaqişələrin düzgün, keyfiyyətli və səmərəli idarə olunması bütün idman sahəsində münaqişələrin azalmasına gətirib çıxarır ki, bunun da əsas üsulları aşağıdakılardır:

a) Qabaqcadan müəyyən tədbirlər həyata keçirtmək, kiçik mübahisələrin münaqişəyə çevrilməsi üçün onun yaranma mərhələsində çevik həll olunması;

b) Münaqişələrin hüquqi müstəvidə həll olunması üçün normativlərin, hüquqi aktların, rəqlamentlərin olması şərti ilə yeni prosedurların hazırlanması və tətbiq edilməsi;

c) Qaydaları pozanlar üçün nəzarət formalarını və sanksiyalar sistemini adekvat formalaşdırmaq;

d) Baxılan münaqişələrin həlli ilə məşğul olan təkmilləşmiş, mükəmməl və avtoritar qərar qəbul edə bilən daimi bir qurumun yaradılması.

Beləliklə, idmanda münaqişəli vəziyyət dedikdə, münaqişə obyektləri və uyğun iştirakçılar nəzərdə tutulur. Münaqişənin iştirakçıları qarşı tərəfdəki rəqibin maneəsini gördükdə onu aradan qaldırmaq üçün üsullar axtarır. Münaqişələrin baş verməsi üçün tərəflərin uyğun fəaliyyətinə, yəni onlar arasındakı toqquşmaya, anlaşılmazlığa və hadisəyə insident deyilir.

Yoxlama sualları.

1. Bədən tərbiyəsi və idmanda münaqişə anlayışı nədir?
2. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında konfliktlərin (münaqişələrin) yaranma səbəblərini açıqlayın.
3. Güc metodu ilə təsiretmənin mahiyyətini açıqlayın.
4. İdman sahəsində münaqişələrin sadələşdirilmiş sxemi hansıdır?
5. Yarış fəaliyyətinin əsas elementi kimi rəqabət nədir?

FƏSİL 15.

İDMAN MENECMENTİNİN NORMATİV HÜQUQİ ƏSASLARI.

15.1. İdman menecmentinin normativ hüquqi əsasları

Bədən tərbiyəsi və idmanda, xüsusən də idman menecmentində səmərəli və məqsədyönlü fəaliyyət, bütün iştirakçıların, idman subyektlərinin özünü necə aparmasının, fəaliyyətinin tənzimlənməsinin, nizamlanmasının, qaydaya salınmasının həyata keçirildiyi halda mümkündür. Bilavasitə, istənilən idman yarışlarının keçirilməsi formal və ya qeyri-formal hüquqi normaların əsasında həyata keçirilir və idman hakimliyinin, hüquqi idarəetmənin qanunlarına və normalarına aid institutların rolu olmadan reallaşa bilməz.

Təsəvvür edək ki, hər hansı bir idman sahəsində, yarışlar zamanı heç bir qayda qanuna, qəbul olunmuş normalara riayət olunmur və yarış subyektləri istər idmançılar, istərsə də komandalar hakiminin əmrlərinə tabe olmur. Bu cür hallarda yarışın hər bir iştirakçısı özü istədiyi kimi hərəkət edir, heç bir normativə, qanuna məhəl qoymur, yarışın nəticəsini isə özü bildiyi kimi səciyyələndirir. Aydınır ki, bu cür absurd, ağlagəlməz vəziyyət idmanda xaosa, qarmaqarışıqlığa, ittihamlara gətirib çıxarır. Bu cür vəziyyətlər olmasın deyər, idman yarışlarında hüquqi normalar, özünü necə aparmağın nümunələri və qəbul olunmuş normaları pozanlar üçün cərimələr sistemi, sanksiyaların tətbiq olunmasına zərurət yaradır. Bu normalara və qaydalara nəzarəti hakimlər heyəti həyata keçirir və bilavasitə yarış prosesində idarəetmə qərarları qəbul edir. Bu qərarlar hüquqi-normativ sənədlə uyğun və operativ olmalıdır. Bildiyimiz kimi bizim söylədiyimiz kimi hipotizə əsaslanan bu vəziyyət xaosdan, qatmaqarışıqlıqdan bir nizam yaratmaq elə münaqişələrin idarə olunmasının fəlsəfəsini təşkil edir. Bütün yarış iştirakçıları tərəfindən hüquqi normativ sənədlərin tanınması, qəbul edilməsi Bədən tərbiyəsi və idmanın hüquqi idarə olunmasına möhkəm zəmin yaradır [3,5]. İdmanda idarəetmə prosesini,

menecmentlik prosesini hüquqi ahəngə gətirmək, nizama salmaq üçün aşağıdakı mərhələlərdən keçməsi vacibdir:

1. Yarışın bütün iştirakçıları tərəfindən, maraqlı tərəflərin qaydalara riayət etməsini tənzimləyən vahid hüquqi normaların hamı tərəfindən tanınması;

2. İştirakçılar tərəfindən qəbul olunmuş vahid hüquqi normaların, qaydaların işlənilib hazırlanması;

3. İşlənilib hazırlanan hüquqi norma və qaydaların bütün maraqlı subyektlər tərəfindən vəyənilməsi və qəbul olunması;

4. Qəbul olunmuş hüquqi normativlərə və qaydalara riayət olunmasına nəzarəti həyata keçirtmək;

5. Ümumi qəbul olunmuş hüquqi normaları pozanlara qarşı sanksiyaların və cərimələrin tətbiq olunması;

Yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz idmanın idarə olunmasının hüquqi bazası və normativləri üçün platformanın hazırlanması prosedurası universal xarakter daşıyır və hər yerdə tətbiq olunur. Bu cür yanaşma həm deklarativ xarakterli sənədlərin qəbul olunması üçün (konvensiya, xartiyalar), həm də birbaşa təsir edən hüquqi aktların: nizamnamələr, rəqlamentlər, əsasnamələr, qaydalar qəbul olunması üçün xarakterikdir. İdman menecmentində beynəlxalq hüquqi bazanın qaydaya salınması çox ciddi çətinliklərlə bağlıdır. Burada etnik, dini, irqi, sosial, siyasi və iqtisadi xarakterli amillər mövcuddur. Doğrudan da məsələn, müxtəlif dini və etnik dəyərlərə malik olan dövlətlər üçün ümumi hüquqi normalar qəbul etmək çətin bir işdir. Elə dövlətlər var ki, orada qadınların bəzi idman növləri ilə məşğul olması qadağandır, geyim forması fərqlidir və ümumi geyim forması onlar üçün utandır, qəbul edilməzdir. Bundan əlavə, bəzi ölkələrin rəhbərliyi elə hesab edir ki, bədən tərbiyəsi və idmanın dövlət tərəfindən maliyyələşdirilməsi zəruri deyildir, bəzi dövlətlər isə əksinə idmanın büdcədən maliyyələşdirilməsini zəruri qəbul edir. Müxtəlif xalqların və dövlətlərin bu cür bir birini inkar edən fərqli baxışlara aid çox sayda misallar göstərmək olar. Ona görə də idmanda beynəlxalq hüquqi bazanın hazırlanması prosesini formalaşdırmaq çox çətindir. Buna baxmayaraq dünyanın əksər

ölkələrinin idman nümayəndələri bilir ki, etibarlı hüquqi baza olmasa da və ya digər ölkələrin idmanda integrasiyasına nail olmaq mümkün deyil. Qloballaşma bu prosesi daha da qaçılmaz edir. Hansısa bir dini və ya irqi, yaxud siyasi amillərə görə özünü dünyadan təcrid etmək heç bir dövlət üçün baş ucalığı gətirmir. Ona görə də müasir dünyada praktiki olaraq bütün dövlətlər beynəlxalq hüquq norma və aktlarını qəbul etməyə çalışırlar.

Beynəlxalq hüquqi baza hazırlandıqdan sonra bütün dövlətlər və maraqlı tərəflər bunları qəbul edir və riayət edirlər. Bu qanunlardan adətən insan hüquqlarını əks etdirən ümumi prinsiplər Bədən tərbiyəsi və idman sahəsi üçün də eyni olur. Beynəlxalq qanunlardan fərqli olaraq hüquqi aktlar lokal xarakter daşıyır və ümumi deklarasiyalar (tövsiyələr) şəklində formalaşdırılır. Beynəlxalq hüquqi aktlara əsasən, aşağıdakılar aiddir: Beynəlxalq bədən tərbiyəsi və idman xartiyası – cəmi 10 maddədən ibarətdir; Avropa idman xartiyası – 13 maddədən ibarətdir; İdman etikası kodeksi - 13 maddədən ibarətdir.

İlk baxışdan elə təəssürat yaranır ki, bu tip hüquqi aktlar deklarativ (tövsiyyə) xarakter daşıyır və yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşmadığına görə lazımsız bir kağız parçası kimi görünür. Ona görə də onların hüquqi idarəetmədə o qədər olması lazımdır mı? Ancaq bu belə deyildir. Birincisi tövsiyyə xarakterli olsalar da, hüquqi normative aktların hazırlanması mərhələsində bütün ölkələrin bununla tanış olması və razılaşması özü böyük bir irəliləyişdir. Çünki bu yaxınlaşma sonrakı mərhələlərdə mövqelərin uyğunlaşdırılmasına və idman sahəsində yeni, daha müfəssəl qanunların hazırlanmasına imkanlar açır. Ona görə də bu xartiyaların rolunu qiymətləndirmək zəruridir.

Bunlara riayət olunmadıqda mənəvi cavabdehlik yaranır. Öz öhdəliklərinə lazımınca əməl etmədikdə beynəlxalq federasiyalar, təşkilatlar, ayrı-ayrı dövlətlər qarşısında etibarını itirir, gözdən düşür. Bunun son nəticəsi kimi də daha pis hala, beynəlxalq birliklər tərəfindən baykota və ya sanksiyalara məruz qalmaq problemi yarana bilər. Milli və beynəlxalq idman təşkilatlarının

birbaşa razılaşdırmış hüquqi sənədlər əsasında öz idarəetmələrini təkmilləşdirməsi son zamanlar uğurla yerinə yetirilir.

Azərbaycan dövləti də bədən tərbiyəsi və idman haqqında qanuna əsaslanaraq, öz idman maraqlarını daha yaxşı qorumaq üçün hüquqi idarəetmənin bütün prinsiplərinə layiqincə riayət edir. Beynəlxalq idman təşkilatlarının və federasiyaların əksəriyyətində özlərinin daxili nəzarət tərbiyə komitələri mövcuddur ki, onlar yaranan münaqişələri təhlil edir, nəzərdən keçirir və onların həlli üçün təqdimatlar hazırlayırlar. Onu da qeyd edək ki, bu avtoritar instansiyaların çıxardığı qərarlar da münaqişə tərəflərini qane etmir. Bu zaman daha yuxarı instansiyalara İdman Arbitraj məhkəməsinə (CAC) müraciət edirlər. Bundan əlavə, son zamanlar münaqişələrin həllində ən problemlili olan hüquqi instansiya Beynəlxalq Anti-Dopinq agentliyidir (WADA). İndi isə bu iki hüquqi instansiyaların iş prinsipini ayrı-ayrılıqda öyrənək.

15.2. İdman Arbitraj məhkəməsi

İlk dəfə olaraq 1981-ci ildə, bir il öncə Beynəlxalq Olimpiya komitəsinin (BOK) prezidenti vəzifəsinə seçilmiş X.A. Samaranc idman yönümlü hüquq institutlarının, məhkəmələrin yaradılması ideyasını irəli sürdü. Bu ideya Olimpiya Komitəsində və dünya idman təşkilatlarında vəyənilidi. Artıq bir ildən sonra K.Mbei-nin rəhbərliyi altında etibarlı hüquqi baza və işçi reqlamenti yeni yaradılacaq qurumun formalaşmasına başladı. 1984-cü ildə hazırlıq işləri başa çatdırılaraq İdman Arbitraj məhkəməsi adı altında hüquqi bir məhkəmə orqanı yaradıldı. İdman Arbitraj məhkəmələrinin (CAC, İAM) hüquqi və təşkilati bazasını yarananların əsas məqsədi aşağıdakılar olmuşdur:

a) İAM-ın işini təşkil etmək üçün zəruri hüquqi və prosedura bazasının formalaşdırılması. Elə bir baza ki, subyektivizmə və kənar müdaxilələrə məruz qalmadan bütün yaranan münaqişələri hüquqi müstəvidə həll edə bilsin.

b) Elə bir təşkilati və idarəetmə sistemi qurulsun ki, İAM-ın hakimlərini komplektləşdirən zaman həm müxtəlif idman

təşkilatlarının nümayəndələri təmsil olunsun, həm də peşəkar hakimlər korpusu yaratmaq mümkün olsun.

c) İdman münaqişələrinin iştirakçılarının ümumi yuristikasiyası məhkəmələrinə müraciəti aradan qaldırılsın. Belə ki, ümumi yuridikasiyalı məhkəmələr bədən tərbiyəsi və idman sahəsində mükəmməl hüquqi bazaya malik olmadıqlarına görə çox zaman düzgün qərarlar verə bilmirdilər. Buna həm də ölkələr arasında milli qanunvericilik və hüquqi sistemlər arasında olan müxtəliflik mane olurdu.

d) İdman Arbitraj məhkəməsinin səlahiyyətlərinin bütün idman federasiyaları və geniş idman təşkilatları tərəfindən tanınmasını əldə etməyə nail olmaq İAM-ın səmərəli fəaliyyətinin onun tərəfkeşliyə yol verməməsi prinsipinə əsaslanmışdır.

Amma təşkilatın yarandığı ilk illərdə bu məsələdə çoxlu səhvlər buraxılmışdır. Belə ki, 1990-cı ildə İdman Arbitraj məhkəməsinin hakimləri sadə prosedura əsasında formalaşmış 60 nəfərdən ibarət olmuşdur. Bu hakimləri Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi (BOK), Milli Olimpiya Komitələri, Beynəlxalq idman federasiyaları və BOK-un prezidenti tərəfindən hərəyə 15 hakim olmaq şərti ilə təyin edirdilər. Aydınır ki, bu cür idarəetmə sistemində BOK hakimlərin yarısını bilavasitə, yarısını isə dolayısı ilə nəzarətdə saxlaya bilirdi. Bundan əlavə İAM-ın maliyyələşdirilməsi bütövlükdə BOK-un hesabına həyata keçirilirdi. Aydınır ki, belə olan halda İAM-i BOK-dan asılı vəziyyətə, maliyyə asılılığına düşdüyü üçün birtərəfli qərarlar qəbul olunurdu. Ona görə də 1994-cü ildə əvvəlki idarəetmə strukturu təkmilləşdirildi və bu sistemə əlavə idarəedici orqan - idman sahəsində beynəlxalq arbitağ şurası (BAŞ) yaradıldı. Bu strukturun yaradılması xüsusi hüquqi sənədlər əsasında “idman üçün beynəlxalq arbitağ şurasının konstitusiyasına əsaslanaraq 22 iyun 1994-cü ildə Parisdə hazırlandı. Ona görə də həmin sənədə “Paris müqaviləsi” adı verildi. Bu müqavilə idman aləmini əhatə edən ən böyük instansiyaların nümayəndələri tərəfindən imzalanmışdır. Beynəlxalq idman aləmini bütövlükdə əhatə edən qurumların rəhbərləri: BOK, Beynəlxalq Yay Olimpiya oyunları Assosiasiyası

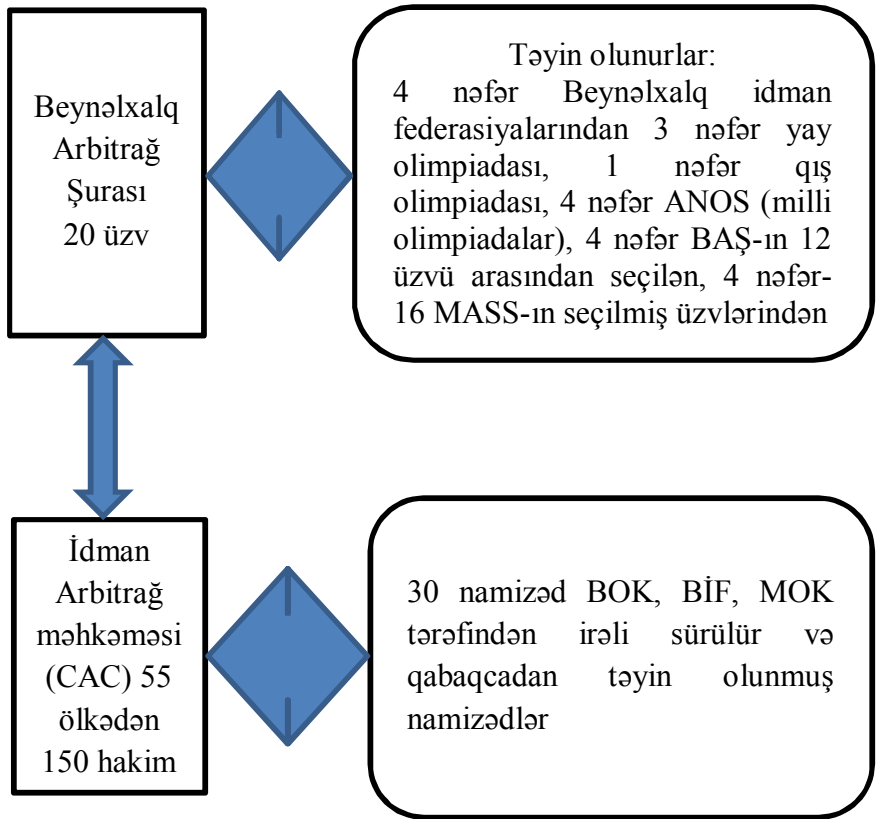
(ASOİF), Beynəlxalq qış idman oyunları federasiyaları (AİWF) və Milli Olimpiada Komitələri Assosiasiyasının (ANOS) tərəfindən imzalandı. Hal-hazırda İdman Arbitraj məhkəməsinin strukturu aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilmişdir (şəkil 15.1).

İdarəetmə strukturu.

İdman Arbitraj məhkəmələrinin (İAM) səlahiyyətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- adi Arbitrajda mübahisələrin baxılması;
- Appelyasiya prosedurlarına aid olan işlərin baxılması (müvafiq orqanlar və ya iddiaçıların xahişi əsasında);
- sərbəst qərar qəbul olunması (məsləhətləşmələr).

Müasir dövrdə Beynəlxalq Arbitraj məhkəməsinin rolu və əhəmiyyəti münaqişələrin həll olunmasında mühüm yerə malikdir. Ən azından münaqişələrin həlli hüquqi müstəviyə gətirilmişdir. Bununla yanaşı, bir mənalı demək olmaz ki, bütün münaqişə tərəfləri İAM-in işindən razı qalır. Dünya idman ictimaiyyəti bu sahədə təkmilləşdirilməni və islahatlarını daimi olaraq davam etdirir və idmanın cəmiyyətdəki layiqli rolunu qaldırmağa çalışır.



Şəkil 15.1. İdman Arbitraj məhkəməsinin təşkilati quruluşu

15.3. Beynəlxalq Antidoping Agentliyi (Wada)

Müasir dünyada idmanda ən böyük problemlərdən biri doping problemidir. Bu problemin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bir tərəfdən idmançıların orqanizminə pis təsir göstərir, digər tərəfdən idmanda yarışın nəticəsini legitim edən ədalət və vicdanın

ölməsinə gətirib çıxarır. Aydın məsələdir ki, dopinqdən istifadə olan yarışlarda əsl rəqabətin, vicdanlı hakimlik, bütün iştirakçılara bərabər imkan yaratmaq kimi meyarlar yox olur. Çoxillik idman yarışları praktikası göstərir ki, dopinq problemini ayrı-ayrı idman təşkilatlarının və federasiyaların gücü ilə həll etmək mümkün deyildir. Bu sahədə də irəliləyişə nail olmaq üçün bütün beynəlxalq idman ictimaiyyətinin gücləri birləşdirilməli, xüsusi nəzarət orqanları, hüquqi baza və səlahiyyətlər müəyyənləşdirilməlidir.

Hələ qədim dövrlərdən idmançılar orqanizmin gücünü və dözümlülüyünü artırmaq üçün müxtəlif üsullardan istifadə etmişlər. Qədim Yunanıstanda atletlər yeməyə əlavələr və miksitrələr qatmaqla əzələ və beyin fəallığını artırma bilirdilər. Strenin, kakain və alqaqoldan hələ XIX əsrdə marafonçular və velosipedçilər istifadə edirdilər. 1904-cü ildə Sent-Luisdə Olimpiya marafonu zamanı Tomas Xiks, yarış zamanı çiy yumurta, strinxin və brendlərdən istifadə etmişdi. Bu dövrlərdə əsasən cıdır atlarına dopinqin tətbiqi geniş yayılmışdı.

1920-ci ildən isə artıq idmançılar arasında dopinq geniş yayılmağa başladı. 1928-ci ildə isə artıq Beynəlxalq Həvəskar ideyalar (IAAF) dopinqin qadağa olunması üçün təşəbbüs göstərdilər. Ama vahid bir mexanizm fikirləşib ortaya qoya bilmədilər. 1930-cu ildən başlayaraq idman aləmində dopinq problemi daha da gərginləşdi. Bunun da əsas səbəbi ondan ibarət idi ki, elm sürətli inkişaf etdiyi üçün normaların sintez olunması kəşf edildi ki, bu da idmançının orqanizmində maddələr mübadiləsini idarə etməyə imkan yaratdı. O dövrdə dopinq qadağan olmadığı üçün bir çox idmançılar və məşqçilər bundan faaydalanmağa çalışdılar və çoxları öz sağlamlıqlarını itirdi. Belə ki, 1960-ci ildə Romada Danimarkalı velosipedçi Nud Enemark Yensen yolda həyatını itirdi. Həkimlər onun qanında “amfitamin” izləri müəyyənləşdirdilər. Yeddi ildən sonra bu cürvədbəxt hadisə TUR de Frans yarışında təkrar olundu.

Bu cür bədbəxt halların çoxalması, dopinqə nəzarət və testlərin hazırlanması məsələsini gündəmə gətirdilər. İlk dəfə

(UCİ) velosipedçilər ittifaqı və (FİFA) beynəlxalq Futbol Federasiyası dünya çempionatlarında dopinq nəzarətinin həyata keçirilməsini irəli sürdülər. Bunun ardınca, 1967-ci ildə BOK qadağan olunmuş preparatların siyahısını tərtib etdi və tibbi komissiya yaratdı. İlk dəfə 1968-ci ildə Meksikada Olimpiya oyununda dopinqə nəzarət həyata keçirilməyə başladı. Artıq 1970-ci illərdən başlayaraq əksər beynəlxalq idman federasiyaları dopinqə nəzarəti həyata keçirilməyə başladılar. Streoditlərin identifikasiyası artıq 1974-1976-cı illərdə hazırlanıb BOK-a təqdim olundu. Bu da idman aləmində böyük qalmaqala və münafiqşələrə gətirib çıxartdı. Məlum oldu ki, bir çox məşhur idmançılar, xüsusən də ağır atletlər və yadroatanlar dopinqdən istifadə ediblər. Ən böyük səs-küy isə 1988-ci il Seul olimpiyadasında 100 metrlik məsafəni 9.79 saniyəyə qaçan Ben Consonla yaşandı. Onun qan analizində anabolik streoditlərin olduğu müəyyənləşdirildi, qələbəsi ləğv edildi və titulu əlindən alındı.

Tibb elmi inkişaf etdikcə dopinq kimi istifadə olunan preparatların sayı artdı, başqa üsullar, transfuzi-qan köçürmə, gen dəyişdirilməsi kimi yeni üsullar meydana gəldi. Baxmayaraq ki, BOK 1990-cı ildə eritropoetini qadağan etmişdir, onun qanda və sidikdə tam müəyyən olunması üsulları ancaq 2000-ci ildə mümkün oldu.

Baxdığımız xronologiyadan da məlum olur ki, peşəkar idmanda dopinqlə mübarizə “siçan-pişik” oyununu xatırladır və bu oyunda praktiki olaraq dopinq istehsalçıları və istehlakçıları bir addım öndə olur. Rəsmi instansiyalar, məhkəmələr qovan tərəf rolunda çıxış edir, amma çox vaxt iş müvəffəqiyyətlə yekunlaşmır. Bunun əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

1. Tam olaraq qanun pozuntusu kimi dopinq ancaq idmanda yer alıb. Mülki və cinayət hüququnda bu maddə yoxdur. Ona görə də beynəlxalq idman cəmiyyətləri dopinqin hüquqi bazasını hazırlayarkən çətinlik çəkir.

2. Dopinq nəzarətini daimi olaraq həyata keçirtmək həm çətin, həm də texniki tərəfdən mürəkkəb məsələdir. Dopinqdə gen

dəyişmələri, nanotexnologiyaların tətbiqi, onu müəyyən etmək üçün güclü mütəxəssislər və böyük maliyyə məsrəfləri tələb edir.

3. Müasir dopinq idmançının orqanizmindən tez çıxdığı üçün onun ancaq müəyyən vaxt kəsiyində müəyyənləşdirmək olur. Bunun üçün isə mütəxəssisə hər dəqiqə işə başlamaq, qan analizi üçün nümunə götürmək, onları yerinə yetirən operativ heyəti bir yerə yığmaq problemləri yaranır.

4. Hətta praktika göstərir ki, idmançının orqanizmində 100% dopinqin olduğunu sübut etmək mümkün olsa da, münaqişə və mübahisələr həmişə yaranır. Dopinq nəzarətindən keçməyən idmançılar bunu inkar edir, bəziləri sadəcə qida və içkilərinə hormonal qarışıqların qatdığını və bunun qadağan olunmadığını israr edir. Bir sözlə, məhkəmədə əsl həqiqəti üzə çıxartmaq çətin olur.

Beləliklə, XIX əsrin sonunda idman ictimaiyyəti belə bir fikrə gəldi ki, dopinqlə mübarizə üçün bütün elmi və hüquqi resurslara malik olan, möhkəm struktura malik bir qurumun yaradılması olduqca vacibdir. Bu faktın dərk olunması 10 noyabr 1999-cu ildə Beynəlxalq Antidopinq Agentliyinin (WADA) yaradılmasına gətirib çıxartdı. Onun ilk rəhbəri isə Riçard Paund oldu. WADA-nın əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- idmançılar arasında yarışda iştirak etməyən vaxtlarda da elan edilməmiş dopinq nəzarəti aparmaq (hər hansı bir seçmə üsulu ilə);

- bu işə aid olan bütün tərəflərin Antidopinq kodeksinə riayət olunmasına nəzarəti;

- yeni dopinq metodları müəyyən olunduqda bu sahəyə lazım olan elmi araşdırmalar üçün maliyyə resursları ayırmaq;

- əsas idman yarışlarında antidopinq testlərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət;

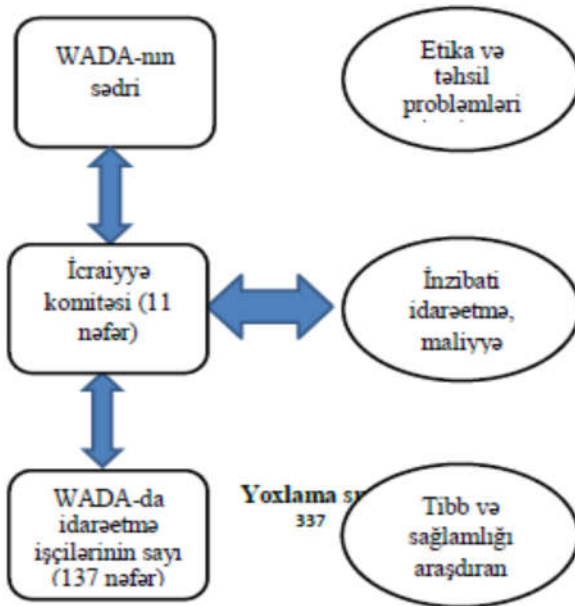
- idmançıların, məşqçilərin və bu işdə marağı olan bütün tərəflərin xüsusi antidopinq proqramları ilə tanış olması, öyrədilməsi, savadlandırılması;

- milli antidopinq agentliklərinin yaradılması (NAPO).

Beynəlxalq Doping Agentliyinin (WADA) təşkilati idarəetmə quruluşu aşağıdakı kimidir (şəkil 15.2). WADA-nın gündəlik fəaliyyətinə nəzarətə icraiyyə komitəsi rəhbərlik edir. İcraiyyə komitəsinə sədr, sədr müavini və 9 işçi daxildir. Agentliyin sədri 3 il müddətinə gizli səsvermə yolu ilə seçilir.

İşçi heyəti məsləhətverici qurum kimi 3 struktura daxildir. Onlar WADA-nın praktiki proqramlarını reallaşdırır, tövsiyələr verirlər. Maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə 6 nəfər və 2 nəfər müşahidəçi daxildir. Etika və təhsil komitəsinə 12 nəfər, elmi araşdırmalara 33 nəfər işçi heyəti aiddir. 2002-ci ildən başlayaraq WADA-nın yəni, Beynəlxalq Doping Agentliyinin maliyyələşdirilməsində BOK birlikdə hökumət strukturları və maraqlı tərəflər də iştirak edir.

Azərbaycan dövləti də Antidoping komitəsinin proqramlarında fəal iştirak edir, lazımı maliyyə yardımı göstərir.



Şəkil 15.2. Beynəlxalq Doping Agentliyinin (WADA) təşkilati idarəedilməsinin struktur modeli.

Yoxlama sualları.

1. İdman menecmentinin normativ hüquqi əsasları hansılardır?
2. Beynəlxalq Doping Agentliyinin (WADA) təşkilati idarəetmə quruluşunu sadalayın.
3. Beynəlxalq Antidoping Agentliyi (Wada) fəaliyyətini açıqlayın.
4. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsində dövlət siyasətinin əsas prinsipləri hansılardır?
5. Beynəlxalq Doping Agentliyinin (WADA) təşkilati idarədilməsinin struktur modeli hansıdır?
6. İdman Arbitraj məhkəməsinin təşkilati quruluşunu sadalayın

Ədəbiyyat

1. Heydər Əliyev və Azərbaycanda Olimpiya Hərəkəti. Bakı-2002
2. İlham Əliyev Azərbaycanda Olimpiya Hərəkəti. Bakı-2002
3. Azərbaycan Respublikasının “Bədən tərbiyəsi və idman haqqında” qanunu. Bakı-2009
4. “Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafının dövlət proqramı”. 11 fevral 2014
5. Bədən tərbiyəsi və idmanla bağlı hüquqi sənədlər. Azərbaycan Respublikasının fərmanları, sərəncamları, qanunlar, dövlət proqramları, qərarlar və normativlər. Bakı-2008
6. Mehbaliyev F.F, İsmayılov V.V. Bədən tərbiyəsi və idmanın iqtisadiyyatı. Marketing. Bakı-2010
7. İsmayılov V.V, Regionlarda yeni iqtisadi münasibətlərin formalaşmasında gənclərin iştirakı və rolu. “Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafında gənclərin rolu” Respublika elmi-praktiki konfrans məruzələrinin tezisləri. Bakı-2006.
8. “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” AR qanunu. Bakı-2003
9. Əliyev A.Ə, İdman hərəkətinin idarəedilməsinin (menecmentin) elmi əsasları. Bakı-2014
10. Şahbazov K.A, Məmmədov M.H, Həsənov H.S. Menecment, Bakı – 2007.
11. Şahbazov K.A, Məmmədov M.H, Həsənov H.S. Müasir menecment (II-ci kitab) , Bakı – 1994.
12. Şahbazov K.A, Məmmədov M.H, Həsənov H.S. Müasir menecment (II-ci kitab), Bakı – 1995.
13. Şahbazov K.A, Məmmədov M.H, Həsənov H.S. Antibiöhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya, Bakı – 1997.
14. Şahbazov K.A, Məmmədov M.H, Həsənov H.S. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi Bakı – 2010.
15. Алексеев С.В, Спортивный Менеджмент. Москва-2016

16. Бусыгин А.В. Предпринимательства. - М., Дело, 1999.
17. Бусыгин А.В. Эффективный Менеджмент. -М., «Финпресс», 2000.
18. Грацев М.В. Суперкадры: Управление персоналом между народный корпораций – М, Дело, 1993.
19. Галкин В.В, Экономика Физической культура и спорта, Москва-2009
20. «Государственное управление в Спорте»: учебное пособие.- М.: ГОУ ВПО «РЭА имени Г.В.Плеханова», 2010.- 108с.
21. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управление (перевод с англ.). - М., 2003.
22. Друкер П. Эффективное управление. – М., 2003.
23. Дункан У.Дж. основополагающие идеи в Менеджменте. Пер. с англ. – М., Дело, 1996.
24. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М., Экономика, 1984.
25. Егосип А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород, 1999.
26. Иванов М.Н., Колупаева С.Р., Коцетков Г.В. США – управление наукой и нововведениями. – М., Наука, 1990.
27. Исафилов В.В, Функционально - стоимостный анализ управления трудовыми ресурсами, Ваку-1992 Липсиц
28. Липсиц, И. В. Секреты умелого руководства – М, Экономика, 1991.
29. Крайзмер Л.П, Кибернетика, Москва-1988
30. Майкл Портер. Конкуренция – Санкт-Петербург, Москва-Киев, 2003.
31. Менеджмент (под ред. Ющ.А.Цыпкина) – М, 2001.
32. Менеджмент: 100 экс-х ответов, М, 2003 (составитель А.С.Пелих).
33. Менеджмент организации (под ред. З.П.Румзнецовой, Н.А.Соломатина) – М, ИНФРА – М, 1997.

34. Менеджмент Физической культуры и спорта учебник Москва 2015.
35. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы Менеджмента. Пер.с англ. М., Дело, 2002.
36. Мильнец В.З. Теория организации – М, 2003.
37. Мельзнецов В. Информационная революция феномен новой экономики М.2006
38. Менкьющ Н.Грегори «Принципы экономики» Питер.2008
39. «Менеджмент Спортивной организации» - учебное пособие.: И.И.Переверзин – издательство «Физкультура и Спорт», 2010.
40. Менеджмент (под.ред. Ю.А.Цыпкина) – М, 2001.
41. Менеджмент: 100 экс-х ответов, М, 2003 (составитель А.С.Пелих).
42. Менкьющ Н.Грегори. «Принципы экономики» Питер.2008
43. Нуреев Р.М. «Экономика развития» М. 2004
44. Нуриев Р.М. «Экономика развития » М. 2004
45. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя– М, Политиздат, 1990.
46. Основы управление персоналов (под.ред. В.М.Генкина) – М, 1996.
47. Основы Менеджмента (под.ред. А.А.Родугина) – М, 2000.
48. Основы Менеджмента (под.ред. В.П.Фомина) - М, 2000.
49. Орлов А.В., Демеш М.В., Макарова Е.А., «Профессиональный Спорт: государство, Менеджмент, право (Футвол-бокс-теннис)» (Монографиз), М. Издательство «Палеотип», 2008.
50. Орлов А.В., Макарова Е.А. «Профессиональный Спорт: государство, Менеджмент, право (Футвол-бокс-теннис)» (Монография), М. Издательство «Палеотип», 2007.

51. Олимпийская хартия. Опубликовано Международным олимпийским комитетом (Перевод с английского языка)– сентябрь 2015г.
52. Стратегический менеджмент спортивных мероприятий. Гай Мастерман. Москва 2015.
53. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М., 1999.
54. Финансовое управление компанией (под ред. Е.В.Кузнецовой), - М., 1995.
55. Хейнман С. Стратегия организационно – структурных решений (Вопросы экономики, 1996, №5).
56. Цестара Ж. Деловой этикет. - М., 2000.
57. Циркин В.Е. Государственное управление. - М., «ЮЩРИСТ», 2002.
58. «Экономика Физической культуры и Спорта» : Учебное пособие / под ред. Е.В.Кузьмицевой – М.: Физическая культура,2008.
59. Экономика Физической культуры и Спорта : Учебное пособие / Под под. ред. Кузина В.В. – М. Спорт Академ.Пресс,2001.
60. Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие / В.В.Галкин – М.: КНОРУС - 2006 г.
61. Sport management principles and applications/R.Hoye, A.Swith, M.Nicholson and B.Stewart/ New York/2015

MÜNDƏRİCAT

Ön söz	3
Fəsil 1. İdman menecmentinə giriş	6
1.1.Elmi idarəetmə məktəbləri. (1886-1920-ci illər).....	6
1.2.Elementar nəticələr fəzası.....	8
1.3. İnsan münasibətlər məktəbi.....	9
1.4.Miqdar məktəbləri.....	11
1.5."İdarəetmə" və "menecment" anlayışlarının müəyyənləşdirilməsinə müasir yanaşmalar.....	13
1.6. Menecmentin əsas anlayışları.....	17
1.7.Menecer – menecmentin əsas və aparıcı mütəxəssisi (kadri, fiquru) kimi.....	21
Fəsil 2. İdman menecmentinin prinsipləri	26
2.1.Menecmentin prinsipləri.....	26
2.2. Menecmentdə sistem yanaşma.....	29
2.3. Menecmentdə proses yanaşma.....	34
2.4. Menecmentdə situasiyalı yanaşma.....	35
Fəsil 3. İdman menecmentinin funksiyaları	37
3.1.Menecmentin funksiyaları.....	37
3.2.Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarında planlaşdırmanın mahiyyəti.....	40
3.2.1. Planlaşdırmanın prinsipləri və metodları.....	42
3.2.2.Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında firmadaxili planlaşdırmanın formaları və növləri.....	45
3.2.3.Bədən tərbiyəsi- idman təşkilatlarının biznesplanı... ..	59
3.3. Menecmentin funksiyası kimi təşkilətmənin mahiyyəti.....	64
3.3.1.İdman təşkilatlarında səlahiyyətlərin və məsuliyyətlərin təşkil edilməsi (leqallaşdırılması).....	65
3.3.2. Təşkilətmə strukturunun növləri.....	68
3.4. Motivasiyanın mahiyyəti və əsas anlayışları.....	71
3.4.1. Motivləşdirmə nəzəriyyələri və menecmentdə onlardan istifadə olunması.....	75
3.4.2. Motivləşdirmənin prosesual nəzəriyyəsi.....	84

3.5. Nəzarət anlayışı və menecmentdə onun növləri.....	87
3.5.1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında nəzarəti təşkili.....	93
Fəsil 4. İdarəmə qərarlarının qəbul olunması.....	105
4.1. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının növləri.....	105
4.2. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarında idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul olunması.....	107
Fəsil 5. İdman menecmentinin öyrədilməsi metodları..	115
5.1. Menecmentin metodları.....	115
5.2. Menecment problemlərinin elmi araşdırılması metodları.....	119
Fəsil 6. Bədən tərbiyəsi və idmanın idarəedilməsinin dövlət və qeyri-dövlət qurumları.....	123
6.1. Bədən tərbiyəsi idmanın idarə edilməsinin dövlət orqanları (qurumlar).....	123
6.2. Nazirliklər və Komitələr səviyyəsində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunmasının dövlət qurumları.....	129
6.3. Bədən tərbiyəsi və idman sahəsi və ayrı-ayrı ali sistemlərində idarəetmə.....	136
6.3.1. Təhsil müəssisələrində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunması.....	136
6.3.2. İctimai təşkilatlar, könüllü idman cəmiyyətləri və klublar səviyyəsində bədən tərbiyəsi və idmanın idarə olunması.....	138
Fəsil 7. Bədən tərbiyəsi və idmanın idarəedilməsinin təşkili.....	143
7.1. Bədən tərbiyəsi-idman təşkilatlarının sistem xarakteristikası.....	143
7.2. Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarının növləri.....	149
7.3. Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının təşkilati quruluşu, növləri və xarakteristikaları.....	151
7.4. Bədən tərbiyəsi – idman təşkilatlarının menecmentinin normativ-hüquqi təminatı.....	154

Fəsil 8. Peşəkar və kommersiya idmanında menecment.	163
8.1. Peşəkar idmanın mahiyyəti, əsas anlayışları və spesifik xüsusiyyətləri.	163
8.2. Peşəkar idmanda idarəetmə və bu sahədə menecerlərin rolu.	167
Fəsil 9.İdman menecmentinin informasiya təminatı.	173
9.1.İnformasiyanın mahiyyəti və onun əsas növləri.	173
9.2.Bədən tərbiyəsi və idman menecmentində informasiyalar.	178
9.3.Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının menecmentində kommunikasiyalar: mahiyyəti, məzmunu	185
Fəsil 10. BOK-un təşkilati və idarə olunması strukturu. Beynəlxalq idman hərəkətində menecment.	191
10.1. Beynəlxalq İdman hərəkəti.	191
10.2. Beynəlxalq Olimpiya Komitəsi.	197
10.3. Milli Olimpiya Komitəsinin strukturu və fəaliyyət istiqamətləri.	202
Fəsil 11. İdman menecmentinin sosial-iqtisadi əsasları	213
11.1.İdman menecmentinin iqtisadi əsasları.	213
11.2. İdman menecmentində vergiqoymanın spesifik xüsusiyyətləri.	215
11.3. İdman təşkilatlarının büdcəsi.	218
11.4. İdman menecmentində xarici-iqtisadi əlaqələrin mahiyyəti, prinsipləri və tənzimlənməsi metodları.	221
Fəsil 12. İdman menecmentində marketinq. Bədən tərbiyəsi və idmanın idarədilməsində reklam və təbliğat vasitələri.	227
12.1.İdmanda marketinqin yeri və rolu.	227
12.2. İdmanda marketinqin inkişafı problemləri.	229
12.3.Bədən tərbiyəsi və idman idarədilməsində reklam və təbliğat.	231
12.4. İdman sənayesinin iştirakçıları.	238
Fəsil 13.Bədən tərbiyəsi və idmanda insan resurslarının idarədilməsi. İdman biznesində sosial-	242

İqtisadi maraqların müdafiəsi.....	
13.1.Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarının idarə olunmasında sosial-psixoloji biliklərin əhəmiyyəti.....	242
13.2.Bədən tərbiyəsi və idman təşkilatlarında qruplar.....	244
13.3. Liderlik: mahiyyəti, liderdə tələb olunan əsas keyfiyyətlər və bacarıqlar kompleksi.....	249
13.4. İdarəetmə stilləri.....	260
Fəsil 14. İdman menecmentində konfliktlərin idarə olunması.....	268
14.1.Bədən tərbiyəsi və idmanda münaqişələrin (konfliktlərin) məzmunu, mənbələri və növləri.....	268
14.2.İdman menecmentində münaqişələrin həlli yolları.....	272
Fəsil 15. İdman menecmentinin normativ-hüquqi əsasları.....	277
15.1. İdman fəaliyyətinin və idman münaqişələrin həllinin hüquqi idarə edilməsi.....	277
15.2. İdman arbitraj məhkəməsi.....	280
15.3. Beynəlxalq Antidoping Agentliyi (WADA).....	283
Ədəbiyyat.....	289

**Nailə Kələntərli
Vəli İsrəfilov
Əfqan Qasimov
Gülnar Həsənova**

İDMAN MENECEMENTİ
(ADBTİA – nın tələbələri üçün dərslik)

Nəşriyyatın direktoru: M.Şəfiyev

“Müəllim” nəşriyyatında çap olunmuşdur.

Tel.: (+99412) 555 15 60

E-mail: muallim.mmc@gmail.com

Çapa imzalanmışdır: 05.10.2022. Sifariş: 157
Kağız formatı: 60×84^{1/16}. Şərti ç.v.: 9,125. Sayı: 100