PARADIGMA, No.2, 2026, səh.48-53
https://doi.org/10.30546/30015.2026.001.02.329

AZƏRBAYCAN TEATR MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ MƏDƏNİYYƏTİNDƏ AKTUAL VƏZİYYƏT

Ə.X. Mehdixanov
Azərbaycan Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universiteti, Əbdürrəhim Bəy Haqverdiyev, 11, Bakı, Azərbaycan
e-mail: ali.mehdixanov@bk.ru

Xülasə. Müasir dövrdə Azərbaycan teatrı həm ənənəvi prinsiplərini qoruyan, həm də milli-mədəni proseslərin təsiri altında qalan mürəkkəb bir idarəetmə sistem kimi çıxış edir. Mövcud şəraitdə teatrların fəaliyyəti bir sıra struktur, iqtisadi və idarəetmə problemləri ilə müşayiət olunur. Azərbaycan teatrının cari vəziyyəti həm problemlər, həm də inkişaf imkanları ilə qeydə alınır. Bu sahənin daha da irəlilələməsi üçün idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi, mövcud vəziyyətin düzgün irəlləməsi, texnoloji yeniliklərin məqsədyönlü istifadəsi, auditoriya ilə əlaqələrin gücləndirilməsi və maliyyə mexanizmlərinin diversifikasiyası mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamət üzrə görüləcək tədbirlər teatrın davamlı inkişafını təmin edə bilər.

Açar sözlər: Azərbaycan teatrı, idareetmə metodları,müasir, idarəetmə mədəniyyəti, mövcud vəziyyət.

Giriş. Müasir teatr müəssisələrinin idarəetmə mədəniyyətinin özəlliyi ondan ibarətdir ki, o, mədəni-təşkilati proseslərin keyfiyyətini yüksəltməyə, teatr kadrlarının motivasiyasını yüksəltməyə və onların daxili potensialını reallaşdırmağa, o cümlədən, teatr mədəniyyətini gücləndirməyə qadirdir.

Sosioloji yanaşmaya əsaslanaraq, ehtimal yaranır ki, teatrın idarəçilik mədəniyyəti cəmiyyətin dəyər əsaslarının qorunub saxlanması və ənənəvi mədəni dəyərlərin qorunulmasında mühüm rol oynayır. Bu, müasir idarəetmədə milli adət-ənənələrin özünəməxsusluğun qorunub saxlanmasına və fərdin dəyərlərinin milli mədəniyyətin istiqamətlərinin düzgün inkişafına dəsdəkləyir. Teatrın indiki inkişafı mərhələsində idarəetmə fəaliyyətinə əsas yanaşmalar dəyişdikdə, idarəetmənin əhəmiyyəti idarəetmə mədəniyyətinə qədər uzanır, idarəetmə fəaliyyətinin təşkili üsulu, təşkilatda mövcud olan bir sıra normaların, dəyərlərin və davranış nümunələrinin yenilənməsi üsulu kimi şərh edilməsi vacibdir. Bu proseslər teatr müəssisəsinin idarəetmə mədəniyyətinin dəyərə əsaslanan və fəaliyyətə əsaslanan xarakteri sayəsində mümkün olur.

Müasir şəraitdə teatrların idarəetmə mədəniyyəti yetərincə çoxşaxəli və kompleks xarakter daşıyır. Teatrın daxili idarəetmə mədəniyyəti onun xarici təqdimatına da birbaşa təsir edir. Yəni tamaşaçı ilə qurulan ünsiyyət, xidmət səviyyəsi, və ümumi mühit istər istəməz turistlər üçün formalaşan təəssüratın əsasını təşkil edir. Bu baxımdan teatrlar yalnız sənət

məkanı kimi deyil, həm də mədəni turizm məhsulu kimi fəaliyyət göstərərək ölkənin imicinin formalaşmasına və mədəni irsin tanıdılmasına mühüm təsir göstərir.

Müasir Azərbaycan teatr müəssisələrində idarəetmə. İdarəetmə mədəniyyəti əsasən dövlət sektoruna xas olan inzibati-idarəetmə prinsipləri əsasında formalaşmışdır. Teatrların böyük əksəriyyəti dövlət büdcəsindən maliyyələşdiyi üçün onların təşkilati strukturu mərkəzləşdirilmiş idarəetmə modelinə uyğun qurulmuşdur. Bu modeldə əsas səlahiyyətlər direktor və baş rejissor arasında bölüşdürülür, lakin praktikada qərarvermə prosesi daha çox inzibati rəhbərliyin nəzarəti altında həyata keçirilir. Dövlət teatrlarında idarəetmə fəaliyyəti Qanunlara əsasən həyata keçirilir.

Maddə 5. Teatr fəaliyyətinin məqsədi və növləri

5.1. Teatr fəaliyyətinin məqsədi teatr sənətinin inkişafı və əhalinin səhnə sənəti ilə bağlı tələbatlarının ödənilməsindən ibarətdir.

5.2. Teatr fəaliyyətinin növləri aşağıdakılardır:

5.2.1. teatr tamaşaları və digər teatr sənəti əsərlərinin yaradılması, onların əsas səhnədə, qastrol səfərlərində səyyar nümayişi, festivalların, müsabiqələrin, baxışların təşkili, biletlərin realizə olunması;

5.2.2. qanunvericiliyə uyğun olaraq müəllif və ifaçı (rol, partiya) hüquqlarına riayət edilməklə hüquqi və fiziki şəxslərlə müqavilə əsasında onların öz səhnələrində və ya icarəyə götürdükləri səhnələrdə, televiziya və radioda nümayiş olunmaq, kino, video və digər daşıyıcılara çəkilmək üçün teatr tamaşalarının, konsertlərin hazırlanması;.[2]

Əsas problemlərdən biri teatr müəssisələrində strateji planlaşdırma mədəniyyətinin zəif inkişaf etməsidir. İdarəetmə mədəniyyətində müşahidə olunan digər mühüm problem qərarvermə prosesində şəffaflığın aşağı səviyyədə olmasıdır. Teatr kollektivləri çox vaxt qəbul edilən qərarların səbəbləri barədə məlumatlandırılmır və bu da etimadın zəifləməsinə gətirib çıxarır. Təşkilati psixologiya sahəsində aparılan araşdırmalar göstərir ki, qeyri-şəffaf idarəetmə yaradıcılıq mühitində passivlik və narazılıqa gətirib çıxarır.

İdarəetmə mədəniyyətində problemlər. Azərbaycan teatrlarında idarəetmə böhranlarının dərinləşməsinə səbəb olan faktorlardan biri də funksional bölgünün aydın olmamasıdır. Bir çox hallarda direktor, baş rejissor və bədii rəhbər funksiyaları arasında səlahiyyət toqquşmaları müşahidə edilir. Bu vəziyyət idarəetmədə məsuliyyətin bölüşdürülməsini çətinləşdirir və yaradıcılıq prosesinə mənfi təsir göstərir. Beynəlxalq teatr idarəçiliyi modellərində bu problemlər zəif menecment bacarıqlar aydın institusional rollar vasitəsilə aradan qaldırılır.

İdarəetmə mədəniyyətində insan faktorunun düzgün qiymətləndirilməməsi də ciddi problemlər yaradır. Yaradıcılıq sahəsində çalışan əməkdaşların emosional və psixoloji motivasiyası yüksək həssaslıq tələb edir. Avtoritar idarəçilik mühiti aktyor və rejissorların peşəkar potensialının tam reallaşmasına mane olur. Müasir liderlik nəzəriyyələri göstərir ki, müasir idarəetmədə empatik və iştirakçı liderlik yaradıcı təşkilatlarda daha yüksək performans təmin edir .

Texnoloji yeniliklərin idarəetmə mədəniyyətinə inteqrasiyası da zəif səviyyədədir. Rəqəmsal idarəetmə alətləri, tamaşaçı analitikası və marketinq strategiyaları Azərbaycan teatrlarında məhdud şəkildə tətbiq olunur. Halbuki beynəlxalq təcrübədə rəqəmsallaşma teatrların davamlılığı üçün əsas şərtlərdən biri hesab edilir.

İdarəçilikdə mühüm əhəmiyyət kəsb edən etik mədəniyyət şüur və bilik, mövcud olanlar haqda təsəvvürlər, dəyərlər sistemi, əxlaqi davranış və münasibətlər, eləcə də insanların mənəvi həyat və fəaliyyətinin birliyidir. O, insan və cəmiyyətin ruhi inkişafdakı keyfiyyət və nailiyyətlərinin səviyyəsidir. Etik mədəniyyətin əsasını insanların maraq, tələbat, bilik və xarakterdən ibarət dəyərlər sistemi təşkil edir. Cəmiyyətin etik mədəniyyəti sosial-mədəni inkişaf və dövlət təhlükəsizliyinin mühüm şərtidir. İctimai şüur forması olan etik mədəniyyət insanların irsi keyfiyyət və tərbiyələrindən, eləcə də bütövlükdə cəmiyyətin maddi rifahından asılıdır. [4]

Dövlət teatrları sabit maliyyələşmə imkanlarına malik olsa da, texnologiyanın səhnə və idarəetmə proseslərinə inteqrasiyası baxımından bəzən daha ehtiyatlı mövqe tuturlar. Özəl və müstəqil teatrlar isə məhdud resurslara baxmayaraq, rəqəmsal alətlərdən və yeni texnoloji həllərdən daha fəal şəkildə istifadə etməyə meyllidirlər. Bu amil onları həm innovativ, həm də tamaşaçı üçün cəlbedici edir.

Mövcud vəziyyət göstərir ki, teatrların davamlı inkişafı üçün maliyyə idarəetməsində yeni mexanizmlərin tətbiqi zəruridir. Xüsusilə texnoloji inkişaf üçün ayrıca maliyyə fondlarının yaradılması və ya teatrların qrantlar, sponsorluq və beynəlxalq layihələr vasitəsilə xarici maliyyə mənbələrinin cəlb edilməsində fəallığının artırılması mühüm əhəmiyyət daşıyır. Azərbaycan teatrları üçün bu, dövlət sifarişi ilə yanaşı, alternativ maliyyə modellərinin inkişafı deməkdir.

Eyni zamanda, teatr ilə onu maliyyələşdirən qurumlar arasında münasibətlərin idarə olunma formasında dəyişikliklərə ehtiyac duyulur. Teatr fəaliyyətini birbaşa maliyyələşdirən strukturların texnoloji yeniliklərin tətbiqi prosesinə cəlb olunması idarəetmədə çevikliyi və

şəffaflığı artıra bilər. Bu isə teatr menecerindən yalnız inzibati bacarıqlar deyil, həm də strateji düşüncə, dəyişikliklərin idarə olunması və mədəni siyasət sahəsində peşəkarlıq tələb edir.

Mütəxəssislərin yanaşmasına əsasən, texnologiya teatrın iqtisadi funksiyası ilə birbaşa əlaqəli olan rəqabət amilidir və iki əsas səviyyədə nəzərdən keçirilə bilər. Birinci səviyyədə, texnologiyanın idarəetmə və istehsal proseslərini avtomatlaşdırması teatrın təşkilati səmərəliliyini artırır. Məsələn, bilet satış sistemlərinin rəqəmsallaşdırılması, tamaşaçı bazasının analizi və səhnə proseslərinin planlaşdırılması Azərbaycan teatrlarının bazar mövqeyini gücləndirə bilər.

Müasir teatrlar mədəniyyət sahəsində iştirakçı profilinin dəyişdiyini nəzərə almalıdırlar. Texnologiyanın incəsənətə təsiri və tamaşaçının yaradıcılıq prosesinə təsir imkanları artdıqca, tamaşaçını artıq yalnız passiv mədəni iştirakçı kimi deyil, mədəniyyət və incəsənətin aktiv iştirakçısı kimi qeydə almaq məqsədəuyğundu.[3] Bu tendensiya Azərbaycan teatrları üçün də aktualdır. Rəqəmsal media mühitində formalaşan yeni auditoriya daha çevik, interaktiv və müasir texnoloji həllərlə zəngin səhnə formalarına üstünlük verir. Bu isə teatr menecerlərini kütləvi auditoriya anlayışını yenidən nəzərdən keçirməyə zəruri edirki teatrda daha da, dərindən mənimsilməyə şərait yaransın.

Günümüzdə, müasir teatrların idarəetməsi sahəsində də yeni yanaşmaların formalaşmasını zəruri edir. Rəqəmsal platformalar, onlayn yayımlar və hibrid tamaşa modelləri teatrın mədəni-maarifləndirici funksiyasını genişləndirərək, müxtəlif sosial, coğrafi və fiziki məhdudiyyətlər səbəbindən teatr məkanına gələ bilməyən auditoriyalara çıxış imkanı yaradır Bu proses teatrın iqtisadi funksiyası ilə də birbaşa əlaqəlidir, çünki auditoriyanın genişlənməsi teatrın gəlir potensialını artırır

Azərbaycan teatrının yaranması və təşəkkül tapması dövründə Axundzadənin əsərləri teatrın maarifçidemokratik bir ruhda, xalqın ictimai və mədəni tələblərinə uyğun olaraq istiqamətləndirilməsində, teatrın geniş kütlə içərisində nüfuz qazanmasında, yeni dramaturqlar tərbiyə edilməsində, habelə ilk aktyorların yetişdirilməsində olduqca mühüm rol oynamışdır. Axundzadənin realist komediyaları Azərbaycan teatrının ilk gündən realist bir istiqamətdə inkişaf etməsini şərtləndirən amillərdən olmuşdur. [1]

Rəqəmsal mühitin inkişafı teatrın kommunikasiya imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirmişdir. Sosial şəbəkələr, onlayn platformalar və rəqəmsal yayımlar teatrın auditoriya ilə əlaqəsini yeni səviyyəyə qaldırır. Artıq tamaşaçı yalnız teatr binasında deyil, virtual məkanda da teatrla qarşılıqlı əlaqəyə girə bilir. Bu isə teatr məkanının ənənəvi sərhədlərini genişləndirərək onu hibrid mədəni mühitə çevirir.

Teatrın gündəlik həyatla inteqrasiyası isə onun sosial funksiyalarını daha da gücləndirir. İnsanların ünsiyyətində, davranışında və özünü təqdim etmə üsullarında müşahidə olunan performativ elementlər teatrın təsir sferasının genişliyini göstərir. Azərbaycan cəmiyyətində xüsusilə ictimai çıxışlar, sosial media davranışları və mədəni tədbirlər bu performativliyin artdığını nümayiş etdirir. Bu isə teatrın yalnız səhnə ilə deyil , gündəlik həyatın müxtəlif sferalarına nüfuz etdiyini göstərir.

Müasir teatrlar maliyyə baxımından daha güclü olmaq üçün teatrın büdcəsinin formalaşmasında başqa, alternativ gəlir planı qurmuş olurlar. Ölkələrdə keçirilən teatr festivallarıda teatr üçün daha çox maraq sövq edir. Teatr müxtəlif beynəlxalq layihələrdə müntəzəm iştirak edir və müasir dramaturgiya qiraətləri təşkil edir, habelə geniş miqyaslı müzikllər yaratmaq üçün aktyorların və yaradıcı Heyətin peşekar təcrübəsini məqsədyönlü şəkildə artırır. [5] . UNESCO teatr layihələrinə dəsdək verir ki, teatr daha da inkişaf etmiş olsun və əlilliyi olan şəxslər üçündə teatr şəraiti formalaşsın. Dünyəvi təcrübələr bir daha gösdərir ki, teatr müasir idarəetme metodlarında, peşekar idarəetmə daha vacib amildir.

Nəticə

Son zamanlarda, teatr sistemlərimiz yenilənməyə başlayır. Teatr müasir dövr tələbləri ilə, uyğunlaşır. Teatrlarımızın əksəriyyəti paytaxtımızda yerləşir. Lakin regionlarda olmaqıda teatr üçün daha məqsədə uyğundur. Mədəniyyət Nazirliyinin nəticəsində, gənc kadrların xaricdə teatr tamaşaları ilə tanış olması teatrın davamlı inkişafı üçün şəraiti yaradılır. Bu da istər istəməz, müsbət nəticə verir. Müasir dövrdə teatr yalnız ənənəvi incəsənət forması kimi deyil, həm də yüksək texnologiyalarla sıx bağlı olan, eksperimental xüsusiyyətlərə malik dinamik bir sahə kimi çıxış edir. Tarixi inkişaf prosesinə nəzər yetirdikdə aydın olur ki, teatr hər zaman texnoloji yenilikləri mənimsəməyə və onları bədii ifadə vasitəsinə çevirməyə meylli olmuşdur. [6] Azərbaycan teatrı da bu baxımdan istisna təşkil etmir; əksinə, son illərdə texnoloji imkanların səhnə praktikalarına inteqrasiyası daha aydın şəkildə görsənir. Teatr öz növbəsində cəmiyyətlə sıx əlaqədə olmalıdır ki, cəmiyyətdəki sosial problemi səhnəyə verə bilsin. Bu teatrın məsuliyyətinə daha da təsir edmiş olur.

Azərbaycan teatrı kontekstində texnologiyanın tətbiqi regional və sosial baxımdan məhdud auditoriyalara çıxış imkanlarının artırılması, gənc tamaşaçı nəslinin teatra cəlb edilməsi eyni zamanda milli teatrın beynəlxalq səviyyədə tanıdılması baxımından mühüm qabiliyyətə malikdir. Bu potensialın reallaşdırılması üçün teatr idarəçiliyində sistemli yanaşmanın, məqsədyönlü dövlət dəstəyinin və innovativ maliyyə mexanizmlərinin tətbiqi zəruri hesab olunur. Beləliklə, müasir texnologiyalar əsasında formalaşan müasir teatr

idarəetmə modeli həm mədəni dəyərlərin qorunmasına, həm də teatrın davamlı inkişafına xidmət edə bilər.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (2006, 29 dekabr). Teatr və teatr fəaliyyəti haqqında (№ 222-IIIQ). Bakı.
2. Kennedy, H. D. (2016). Fundamentals of arts management (5-ci nəşr). University of Massachusetts, Arts Extension Service.
3. Nəməti, Ə. N. (2023). İncəsənət sahəsində idarəçilik mədəniyyəti [Sənətşünaslıq üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim olunmuş dissertasiyanın avtoreferatı].
4. Rəhimli, İ. (2013). Azərbaycan teatr antologiyası. Bakı.
5. Sadıxov, R., & Əliyeva, Y. (2020). Qloballaşma və müasir dünya teatrı (və ya teatr eskizləri) [Dərs vəsaiti]. ADMİU.
6. Особенности национального театрального менеджмента. Опыт ТГАТ им. Г. Камала. (2024). Издательство ГИТИС.

CURRENT SITUATION IN THE MANAGEMENT CULTURE OF THEATER INSTITUTIONS OF AZERBAIJAN

A.Kh. Mehdikhanov
Azerbaijan State University of Culture and Arts, Abdurrahim Bey Hagverdiyev, 11, Baku, Azerbaijan

Abstract. In modern times, Azerbaijani theater acts as a complex management system that both preserves its traditional principles and is influenced by national-cultural processes. In the current conditions, the activities of theaters are accompanied by a number of structural, economic and management problems. The current state of Azerbaijani theater is noted for both problems and development opportunities. For the further advancement of this field, improving the management system, correct development of the current situation, purposeful use of technological innovations, strengthening relations with the audience and diversification of financial mechanisms are of great importance. Measures to be taken in this direction can ensure the sustainable development of the theater.

Keywords: Azerbaijani theatre, management methods, modern, management culture, current situation