

**XƏLİL İSMAYİLOV**

*Tarix elmləri doktoru, professor*

## **KİTABXANALARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN STRATEJİ ƏSASLARI**

Cəmiyyətin həyatında, dövlət quruluşunda və sosial-iqtisadi həyatında son illərdə çox ciddi və nəzərə çarpan bəzi dəyişikliklərin baş verməsi sosial institut kimi kitabxanaların qarşısında yeni vəzifələr müəyyənləşdirir, sosial missiyaların yerinə yetirilməsində cəmiyyət və kitabxanalar arasında qarşılıqlı münasibətlərin özündə də bir sıra dəyişikliklər baş verir. Bütün bunlar müasir tələblərdən irəli gələn vəzifələr kimi kitabxanaların idarə edilməsində də dəyişikliklərin aparılmasını qarşıya qoydu.

Kitabxanaların strateji cəhətdən idarə edilməsi, ümumiyyətlə idarəçilik və idarəetmə haqqında elmi ədəbiyyatda çox ətraflı məlumatlar və fikirlər çap olunmuşdur, həmçinin kitabxana menecmenti konsepsiyasında, dünya təcrübəsində idarəetmə fəaliyyətinin hərtərəfli təhlil edilməsinə geniş yer verilmişdir.

Strateji idarəetmə-Kitabxanaların idarə edilməsinin yüksək səviyyələrdə aparılması kimi dərk olunması kimi başa düşülür, Mərkəzi icra hakimiyyət orqanları tərəfindən həyata keçirilir. Onun başlıca vəzifələri kitabxana işinin inkişafının başlıca istiqamətlərini müəyyənləşdirmək, kitabxana fəaliyyətinin idarə edilməsi məqsədilə vəsaitləri və kitabxana resurslarının bölüşdürülməsi, bina, avadanlıq və kadrların seçilib yerləşdirilməsi və s. bu kimi strateji məsələlərin həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Bu istiqamət yəni idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsi müstəqil Azərbaycan respublikası kitabxana təcrübəsi üçün bir sıra yenilikləri tələb edir. Odur ki, strateji idarəetmə, müasir kitabxana nəzəriyyəsi və təcrübəsi müasir tələblər baxımından geniş şəkildə mütəxəssislərə öyrədilməlidir. Xüsusilə kitabxana işçilərinin ixtisasartırma sistemində kitabxana müdirlərinə, bölmə

şöbə müdirlərinə strateji idarəetmənin mahiyyəti açıqlanmalıdır.

İlk növbədə strateji idarəetmənin metodologiyasını hər bir kitabxana rəhbəri mükəmməl bilməlidir.

Kitabxanalara strateji rəhbərlik metodologiyası əsasən aşağıdakılardan ibarətdir: Ümumi fəlsəfi; ümumi elmi; idarəetmə elmi; metodologiya, metodika texnologiyaları. Həmçinin qeyd etməliyik ki, strateji idarəetmənin inkişaf etdirilməsi bir sıra mərhələdə həyata keçirilir. Bu mərhələlər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İdarəetmə işində icraçıya nəzarət edilməsi;
2. İdarəetmədə ekstrapolyasiyaya əsaslanmaq
3. İdarəetmədə hadisələrin gedişini qabaqcadan görmək
4. İdarəetmədə təcili (eksterni) qərarlar çıxarmaq və s.

Bütün bunlarla yanaşı idarəetmə nəzəriyyəsində idarəçiliklə bağlı bir sıra yanaşmalar da mövcuddur. Bunlardan ən vacibi məqsədli; prosesli, sistemli, situasiyalı idarəçilik nəzəriyyələridir.

Bütün bu deyilənlər idarəetmə nəzəriyyəsinin metodologiyası, onların inkişafında ayrı-ayrı mərhələlər və müxtəlif yanaşma yolları haqqında geniş təsəvvür yaratmaq üçün hər birinin haqqında ətraflı məlumat vermək yerinə düşər və məsələnin geniş izahı tam təsəvvür yarada bilər.

İlk növbədə qeyd etmək istərdik ki, kitabxanaların strateji idarə edilməsində praktiki olaraq həm proseslərin metodologiyası nəzəri cəhətdən öyrənilməli və tam mənimsənilməlidir. Yuxarıda göstərdik ki, kitabxanaların strateji idarə edilməsində nəzəriyyə və praktikada əsasən dörd mühüm mərhələ mütəxəssislər tərəfindən bəyənilmiş və qəbul olunmuşdur. Əsas mərhələlərdən biri ümumfəlsəfi metoddur ki, idarəetmə prosesində bütün hadisələrin və baxışların birlikdə düzgün dərk edilməsi kimi başa düşülür. Bu səviyyə özlüyündə bir sıra elm sahələrini yaradır və formalaşdırır. Yəni fəlsəfə, futurologiya, riyaziyyat, informasiya nəzəriyyəsi və s.

İkinci səviyyə-ümumelmi səviyyə hesab olunur və ümumyanaşma təsəvvürü yaradır, sistem haqqında, onun formal cəhətləri haqqında təsəvvür yaradır. Bu metod özlüyündə elmi

fikir yaradı, sistem nəzəriyyəsini, kibernetikanı və təşkilatçılıq nəzəriyyəsini yaradır.

Üçüncü mərhələ elmin metodologiyası kimi idarəetmədə istifadə olunur və bütövlükdə sosial- iqtisadi sistemdə idarəetmə haqqında təsəvvür yaradır.

Strateji idarə etmədə dördüncü mərhələ metodologiya, metodika və texnologiya əsas səviyyələrdən biri kimi hesab olunur. Bu səviyyə kitabxanaların idarə olunmasında praktiki fəaliyyətə yaxınlaşır və digər elm sahələrinə yaxınlaşma prosesi baş verir, həyata keçirilir. Ona görə də strateji idarəetmənin inkişaf səviyyəsi təkcə kitabxanaşünaslığın deyil, həm də digər elm sahələrinin yeni nailiyyətlərindən və bu günkü kitabxana-İnformasiya təcrübəsindən asılıdır. Kitabxanaşünaslıq təcrübəsində belə bir əks əlaqə də özünü göstərir ki, strateji idarəetmə digər elmlərin inkişafında da xüsusi rol oynaya bilər, digər elmlərin inkişafında yeni stimullar yarada bilər. Əlbəttə, istər xarici ölkələrdə, istərsə də Azərbaycan Respublikasının iri elmi və xüsusi kitabxanalarında və kitabxanalara rəhbərlik edən dövlət strukturlarında strateji idarə edilməsində qabaqcıl təcrübəsindən istifadə edilir. Ona görə də strateji idarəetmədə qabaqcıl metodologiyalar əsas götürülməklə, yuxarıda göstərdiyimiz dörd əsas mərhələdən istifadə edilməsi məqsəduyğundur. Əlbəttə, idarəetmə nəzəriyyəsində hər bir kitabxananın idarə edilməsinə müxtəlif aspektlərdən yanaşılır. Yalnız bu kitabxanaların idarə edilməsində məqsəd, proseslərin həyata keçirilməsi, sistem yanaşma və situasiyalı şəraitin yaradılması nəzərə alınmalıdır. Müasir kitabxana fəaliyyətində strateji idarəetmə olduqca böyük əhəmiyyətə malikdir. Hazırda bütün kitabxanaların inkişafı onların strateji planlarının olub-olmamasından asılıdır və bu planların ardıcıl olaraq həyata keçirilməsinə nəzarət edilməlidir.

Strategiya-qəbul olunmuş qərarlar toplusundan ibarət olmaqla kitabxana fəaliyyətinə nəzarət edir. Strategiya anlayışı idarəetmə terminləri sisteminə 1960-cı illərdə daxil olmuşdur, o dövrdə ki gözlənilmədən bir sıra konkret dəyişikliklər həyatda baş verməyə başladı. Elə bununla bağlı strateji idarəetmənin strukturu və yeni modeli işlənib hazırlanmağa və tətbiq olunmağa

başladı. Strateji idarəetmə yeniləşmə prosesi ilə bağlıdır. daha dəqiq desək təcrübədə yeni qərarların keyfiyyətli yeninə yetirilməsi kimi başa düşülməlidir.

Beləliklə, qeyd etmək lazımdır ki, «strateji idarəetmə» əvvəlki idarəetmə rədd etmir, əksinə əvvəlki idarəetmə fəaliyyətini bazis kimi əsas götürməklə, bütün problem və çatışmamazlıqlar təhlil edilir, strategiyanın həyata keçirilməsi prosesi nəzərdən keçirilir, qiymətləndirilir və nəzarət edilir. Strateji problemlərin həllində əvvəlki illərin göstəriciləri ilə kifayətlənmək olmaz, həmişə inkişafa təşəbbüs göstərməklə yeni göstəricilər əldə olunmalıdır.

Müasir kitabxanaların strateji cəhətdən idarə edilməsi bir sıra faktorlara görə çox vacibdir. Kitabxanaların işinin strateji idarə edilməsi, onların gələcək fəaliyyətinin planlaşdırılması, kitabxanaların müəyyən dövr üçün inkişaf proqramıdır, maliyyə vəsaitinin, kitab sərvətinin və kitabxanaçıların əməyinin səfərbərliyə alınması və ondan düzgün istifadə edilməsi vasitəsidir. Strateji plan əsasında işləmək-bu zaman hansı məqsədlə nə etmək lazım olduğunu aydın bilmək, yəni kitabxana işinin vəzifələrini, məzmununu, işin həcmi və metodlarını əvvəlcədən müəyyənləşdirmək deməkdir.

Məlum olduğu kimi, sovet hakimiyyəti illərində kitabxana işinin planlaşdırılması, xüsusilə strateji planlaşdırılmasında başlıca prinsip kimi partiyalılıq prinsipi əsas götürülmüş kitabxanaların bütün fəaliyyəti süni şəkildə partiyanın irəli sürdüyü vəzifələrə tabe edilirdi. Strateji planlar be illik hazırlanır və qurultay materiallarına və partiya qərarlarına uyğun həyata keçirilirdi.

Hazırda müstəqil Azərbaycan Respublikasının bütün kitabxanalarında ictimai şəraitə uyğun olaraq bir sıra demokratik tədbirlər həyata keçirilir. Azərbaycan kitabxanaları sosial institutlar kimi öz fəaliyyətlərini əsaslı şəkildə yenidən qurmağa başladılar. Son illərdə mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları, nazirliklər, baş idarələr və iri mərkəzi elmi kitabxanalarda kitabxanaların işinin dünya səviyyəsinə qaldırılması, yeni kitabxana proqramlarının tətbiq edilməsi, bütövlükdə kitabxana proseslərinin elektron versiyasının hazırlanması, elektron kitabxana şəbəkəsinin yaradılması və s. tədbirlərin həyata keçirilməsi

istiqlamətində konkret işlər görülür. Bu tədbirlər M.F. Axundov adına Milli Kitabxanada, Bakı Dövlət Universitetinin və Prezident Aparatı Kitabxanalarında mütəşəkkil həyata keçirilir. Kitabxanaların işinin dünya səviyyəsinə çıxarılması məqsədilə Respublika Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi bu məsələni həmişə diqqət mərkəzində saxlayır. Nazirliyin son aylarda bu məqsədlə həyata keçirdiyi tədbirlər daha çox diqqəti cəlb edir. Xüsusilə bu yaxınlarda Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət Nazirliyinin «2007-2011-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında kitabxana-İnformasiya sahəsinin inkişafı və modernləşməsi» Dövlət Proqramı hazırlanmış və Respublika Prezidentinə təqdim edilmişdir. Belə bir sənət Respublikamızda birinci dəfədir ki, hazırlanmışdır. Bildirmək istərdim ki, belə konsepsiya xarakterli, əslində strateji əhəmiyyətə malik sənədin hazırlanması kitabxana işinin inkişafına çox ciddi təsir edəcək, xüsusilə kitabxanaların maddi-texniki bazalarının möhkəmləndirilməsində, yeni internet xəttlərinin çəkilməsində, kitabxana proqramlarının tətbiq edilməsində təsirli tədbirlərin keçirilməsi gözlənilir. Yeni hazırlanan bu sənəddə kitabxana işinin inkişafına dair çox mühüm müddəalar nəzərdə tutulur. Bu sənəddə ilk dəfə olaraq kitabxanaların inkişafına dair «Dövlət proqramı»nın pasportu hazırlanmış, burada Dövlət proqramının müddəti (2007-2011-ci illər) proqramın sifarişçisi və icraçısı, proqramın iştirakçıları, dövlət proqramının qanunvericilik bazası, proqramın maliyyə təminatı və proqramın qısa məzmunu verilir. Ümid edirik ki, 2007-2011-ci illər üçün nəzərdə tutulmuş dövlət proqramı strateji plan və dövlət proqramı olmaqla Respublikamızda kitabxana işi sahəsində əsaslı dəyişikliklər aparmaq imkanı verəcəkdir.

Kitabxana işinin strateji planlaşdırılması zamanı bütövlükdə cəmiyyətin, bəşəri dəyərlərin inkişaf etdirilməsi mənafeyi əsas götürülməlidir. Beləliklə, müasir şəraitdə kitabxanaların işinin planlaşdırılması zamanı Respublikamızın tam milli müstəqilliyi əsas götürülməli və bütün plan göstəriciləri bu məqsədə xidmət etməlidir. Müasir dövrdə strateji planlaşdırmaya verilən ən başlıca tələb, planın elmi cəhətdən əsaslandırılmış olmasıdır. Xüsusilə uzun müddətə nəzərdə tutulan strateji planların tərtib edilməsində elmi əsaslara söykənən proqnozlar dəqiq

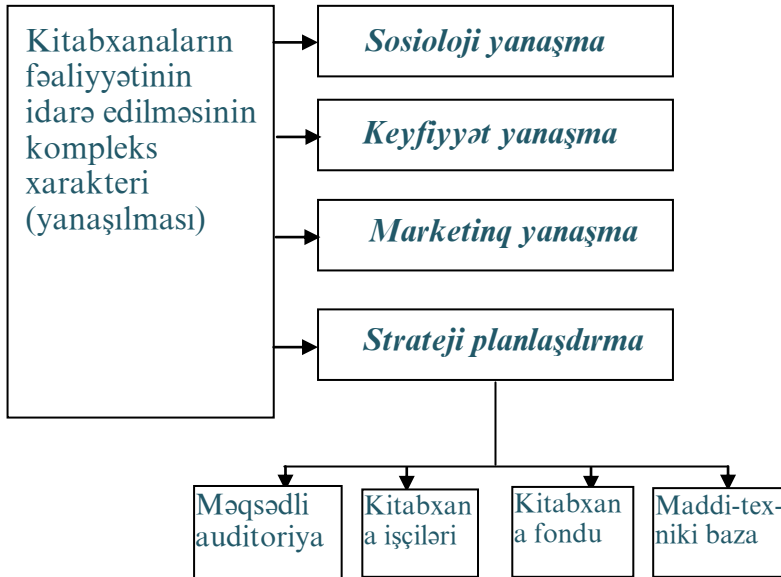
hesablanmalı, ölkənin inkişafı ilə əlaqəli tərtib edilməlidir. Planlaşdırma işində real şərait və kitabxanaların imkanları, kitabxana fondunun tərkibi nəzərə alınmalı, bütün göstəricilər dəqiq hesablanmalı və bir-biri ilə əlaqələndirilməlidir. Strateji planlaşdırma ilə göstəricilər nəzərə alınmalıdır ki, onlar bu günün və gələcək 5-10 ilin tələblərinə cavab versin, keyfiyyətlə yerinə yetirilə bilsin və kitabxananın imkanları, kitabxana işçilərinin qüvvəsi lazımi səviyyədə istifadə olunsun.

Yeri şəraitin nəzərə alınması plan göstəricilərinin hesablanmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Strateji planlaşdırma kitabxana fəaliyyətinin iki istiqamətdə inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur, yəni uzun müddətli eyni zamanda operativ, strateji planlaşdırma uzunmüddətlik nəzərdə tutulur, real rejimdə plandankənar həyata keçirilir.

Strateji planlaşdırma idarəetmə sistemlərinin bütün cəhətləri nəzərə alınır. Xüsusilə büdcənin hazırlanması, stabil faktorların ekstrapolyasiya edilərək qiymətləndirilməsi, əlavə olaraq strateji qərarların mənimsənilməsində real vaxt rejimini müəyyənləşdirmək. Strateji planlar həyatın bütün sahələrində tətbiq edilir. Lakin müasir kitabxana işinin inkişafında və idarə edilməsində daha önəmli hesab olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, hələ sovet dönəmində strateji planların tətbiqinə cəhd göstərilə də bu iş çox çətin və ağır həyata keçirilmişdir. Hazırda isə kitabxana təcrübəsində, xüsusilə idarəetmədə daha geniş tətbiq edilir, bu planların həyata keçirilməsi yolu ilə kitabxanaların cəlbətmə imici artır, vaxt ödükcə kitabxanaların statusu artır, strateji planlaşdırmanın əsas cəhətlərindən biri budur ki, belə idarəetmə prosesində yuxarı mərkəzi icra hakimiyyət orqanlarının yaxından iştirakı və nəzarəti ilə bütün iri mərkəzi elmi kitabxanalar iştirak edir, planlaşdırma işi kompleks şəkildə həyata keçirilir. Bu zaman kitabxanaların idarə edilməsində bütün iş sahələri-kompleks əhatə edilir və idarə etmədə bir sıra variantlarda metodoloji seçim aparmaq mümkün olur. Kitabxana fəaliyyətinin optimallaşdırılması universal model hazırlamaq mümkün deyil, ona görə ki, hər bir kitabxana çox unikal bir sistemdə fəaliyyət göstərir. Odur ki, ən etibarlı iş metodu hər bir kitabxana üçün xüsusi strateji model hazırlanmalı, strateji

alqoritmlərin hazırlanmasında sosial mədəni situasiyalar nəzərə alınmalıdır. Kitabxanaların idarə edilməsinin optimallaşdırılması strategiyası aşağıdakı kimidir.



### Kitabxanaların idarə edilməsinin optimallaşdırılmasının strategiyası

Kitabxanaların məqsədli auditoriyasından danışarkən kitabxana kontingenti və əməkdaşları ilə məlumat-İnformasiya xarakterli monitorinqlərin keçirilməsi tələb olunur. Bu monitorinqlər oxucu tələbnamə və sorğularına uyğun aparılmalı, xidmət işi keyfiyyətlə yerinə yetirilməli, sosial-mədəni situasiyada baş verən dəyişikliklər düzgün proqnozlaşdırılmalı, bütün bunların yeni kitabxana-İnformasiya texnologiyaları ilə əlaqəli tətbiq olunması, beləliklə kitabxana fəaliyyətinin gələcək işinin proqnozlaşdırılması strategiyası müəyyənləşdirilməlidir.

Strateji idarəetmə sistemində kitabxana əməkdaşlarının işini optimallaşdırmaq üçün bir sıra təşkilati və mədəni tədbirlərin həyata keçirilməsi zəruridir. İlk növbədə kitabxanaların səmərəli idarə edilməsi üçün effektiv qərarlar qəbul etmək, onları nəzarətdə saxlamaq və nəticələrini yoxlamaq; təşkilati strukturların demokratikləşdirilməsi;

əməkdaşların fasiləsiz ixtisasartırma sisteminə cəlb olunması; kitabxananın ayrı-ayrı bölmələrinin vahid texnologiya da birləşdirilməsi sisteminin yaradılması; marketinq sisteminin formalaşdırılması və s.

Kitabxana fondunun ümumi tələblərə cavab verməsi üçün sosial marketinq üsulundan istifadə etməklə kompleksləşmə siyasətində fəndrayzinq işindən geniş istifadə etmək olar. Nəhayət kitabxana fəaliyyətinin ən mürəkkəb aspektlərindən biri- maddi-texniki bazanın modernləşdirilməsi yolu ilə- stabil maliyyələşməyə nail olmaq, ardıcıl olaraq avropa standartlarına uyğun olaraq təmir işlərinin aparılması, elektrik və elektron aparatların, avadanlıqların alınması və kitabxana proqramlarının əldə edilməsində, kitabxanaların təqdimatında fəndrayzinq tətbiq etməklə kitabxana imicini artırmaq tədbirlərinin keçirilməsi çox vacibdir. Bu kimi təşkilati, metodiki tədbirlərin həyata keçirilməsi müstəqil Azərbaycan respublikasının tipindən, növündən və təbəçiliyindən asılı olmayaraq bütün kitabxanaları üçün çox vacibdir.

Mərkəzi İcra hakimiyyət orqanları uzun müddətli idarəçilik işində strateji planlaşdırmada bu kimi məsələləri nəzərə almalıdırlar. Kitabxana işinin idarə edilməsində metodologiya seçimi baxımından **menecment** prinsipi əsas götürülür. Sosial idarəetmə- olduqca mürəkkəb və çoxplanlı bir fəaliyyət sahəsidir. İdarəetmə mexanizmi insan fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə etməklə xüsusi sistem əsasında formalaşır. Ona görə də idarəetmənin menecerlər tərəfində həyata keçirilməsi olduqca vacibdir. Azərbaycan kitabxanalarında və onlara rəhbərlik edən mərkəzi icra aparatı sistemində hələlik belə ştat vahidlərinin olmaması ciddi çətinlik törədir. Doğrudur bu termin Azərbaycan kitabxana ictimaiyyəti üçün çox yeni bir anlayış kimi qəbul edilir. Buna baxmayaraq qeyd etməliyik ki, Ümumi menecment anlayışı Azərbaycan cəmiyyətində idarəetmə müəssisələrdə, şirkətlərdə, beynəlxalq qurumlarda və təşkilatlarda geniş istifadə olunur və bu sahədə kitab, kitabça və xeyli məqalələr çap olunmuşdur. Kitabxana menecmenti ilə bağlı Kitabxanaçılıq-İnformasiya fakültəsində tədris prosesində bu sahəyə geniş yer verilir, kitab, kitabça və məqalələr yazılır.



Tələbələrə tədris prosesi zamanı menecmentin əsasları izah olunur, onlar məsələnin mahiyyətini əsasən öyrənirlər. Lakin istehsalatda çalışan kitabxana işçiləri menecment fəaliyyəti ilə lazımi səviyyədə məşğul ola bilməmişlər. Bütün buna baxmayaraq qeyd etməliyik ki, menecer ştatları olmasa belə bu fəaliyyət kitabxanalarda həyata keçirilir. Menecer işini əsasən kitabxanalarda metodistlər həyata keçirir.

Kitabxanaların idarə edilməsində strateji məqsədlərlə yanaşı kompleks qarşılıqlı təşkilati işlər, elmi, sosial və texniki vəzifələrində yerinə yetirilməsi çox vacibdir. Bir sıra hallarda kollektivin fəaliyyətindəki nailiyyətlər gözlənilməz problemlərin ortaya çıxmasından asılıdır.

Odur ki, strateji idarəetmədə və planlaşdırmada bu cür problemlər üçün də iş vaxtı nəzərdə tutulmalıdır. Əks təqdirdə gözlənilmədən meydana çıxan işlər digər işlərin yerinə yetirilməsinə mənfi təsir edəcəkdir.

Kitabxanaların strateji idarə edilməsində müasir kitabxana rəhbərlərindən qüvvədə olan qanunları və hüquqi aktlar baxımından idarəetmə qərarlarını mükəmməl bilmək tələb olunur.

Kitabxanaların idarə edilməsində sosial modelləşdirmə əsas prinsiplərdən biri kimi qarşıda durur və cəmiyyətdə gedən prinsiplial dəyişiklikləri əks etdirir. Maraqlıdır ki, sosial layihələşdirmə zamanı ancaq kəmiyyət və keyfiyyət xarakterli məsələlərə üstünlük verilir. Təəssüflə qeyd etməliyik ki, kitabxanaların yenidən qurulması zamanı, həmçinin kitabxana binaları layihələşdirilərkən insan faktoru demək olar ki, nəzərə alınmır. Halbuki layihələrin sosial konstruksiyalarının yeniləşməsi ilk növbədə insan faktorunu nəzərdə tutulmalıdır.

Son zamanlar idarəetmənin analitik-nəzarət funksiyası xeyli yenilənmişdir. Burada söhbət ondan gedir ki, kitabxanalarda idarəetmə qərarlarının ekspertiza edilməsi, mənimsənilməsi, rəhbərlik və idarəetmə geniş istifadə olunmalıdır. Əməkdaşlar sosioloji axtarışlar zamanı qərarların necə tətbiq olunması və işlənməsini görməli və hiss etməlidirlər.

İdarəetmənin **təşkilati-texnoloji** funksiya xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Konkret iş şəraiti ilə bağlı sosial layihələrlə yanaşı, həmçinin texnoloji layihələrin həyata keçirilməsində nəzərdə

tutulmalıdır. Faktiki olaraq bu sosial-mühəndis fəaliyyəti olmaqla təşkilati strukturların məqsədyönlü dəyişdirilməsinə yönəldilməli həm də insan fəaliyyətini istiqamətləndirməlidir.

Kitabxanaların idarə edilməsində sosial yanaşmada **məsələhətləşmə** funksiyası kitabxanadaxili fəaliyyətin optimallaşdırılmasına xidmət edir. Bu funksiyanın tətbiqi zamanı təşkilati strukturun təkmilləşdirilməsi, qərarların qəbul olunması prosesi, rəhbərlik stili, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi və s. məsələlər əhatə edilir. Bu məsələlərin həyata keçirilməsində təşkilati və idarəetmə yeniliklərindən geniş istifadə edilməlidir.

Kitabxanaların idarə edilməsinin sosioloji yanaşma metodunda xüsusi bir funksiya imic funksiyası vardır, hansı ki, kitabxananın simasını müəyyənləşdirir, ictimaiyyət tərəfindən etibar və xoş münasibət əhval-ruhiyyəsinin yaradılması, kimi başa düşülür.

Kitabxanaların strateji idarə edilməsində tətbiq edilən sosioloji yanaşmalar və yuxarıda göstərilən metodlar kitabxana fəaliyyətinin bütöv görkəmini dəyişməyə xidmət edir. Əlbəttə, bunlar kitabxana xidmətinə ehtiyacı olan bütün oxucuların və tələbatçıların maraqlarının təmin olunması üçündür.

Çox təəssüflə qeyd etməliyik ki, ölkəmizdə demək olar ki, bütün kitabxanaların və kitabxanalara rəhbərlik edən Nazirlik və baş idarələrin sosioloji tədqiqatlar sahəsindəki fəaliyyətlərində bu sahədə lazımi işlər yox dərəcəsindədir və ya çox epizodik xarakter daşıyır. Elə buna görə də kitabxana fəaliyyətində nəzərə çarpan deformasiyalar yaranır, oxucu tələbləri və maraqları təmin olunmur. Əlbəttə müasir mərhələdə belə bir situasiyanı dəyişmək üçün yeganə yol ondan ibarətdir ki, kitabxanaların fəaliyyətinə Azərbaycan Respublikasında kitabxana işi haqqında qanunda göstəriləni kimi kitabxanalar sosial institutlar kimi öz fəaliyyətlərini genişləndirməli və idarəetmənin alternativ idarəetmə strukturunu yaratmalıdır. Kitabxanaların rəqabət şəraitində fəaliyyəti məcbur edəcək ki, hər bir kitabxana öz fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün mübarizə aparacaq, yeni bazar münasibətlərini analitik təhlil etməklə, sosioloji yanaşma yolu ilə, fəndrayzing fəaliyyəti tətbiq etməklə

vəsaitlər tapaca, kitabxana müəssisələrinə müasir standartlara cavab verən sosial müəssisəyə çevriləcəkdir.

Bu gün kitabxanalarda çalışan mütəxəssislər də sosial mədəniyyətin yeni prinsipləri lazımi səviyyədə inkişaf etdirilmədiyindən kitabxanaların sosial problemləri mövcuddur. Bəzi kitabxana işçiləri sosial proseslər mədəniyyət və mədəni inkişaf haqqında çox dumanlı təsəvvürə malikdirlər. Ona görə də sosial tədqiqatlar, sosial inkişaf, sosial idarəetmə haqqında lazımi biliklərə malik olmadıqları üçün müxtəlif oxucu qrupları və kitabxanalar arasındakı münasibətlər, xüsusilə oxucu kitabxana münasibətləri lazımi səviyyədə deyil. Odur ki, sosialoji tədqiqatlar, sosial idarəetmə, digər sosioloji problemlərin öyrənilməsi, yeni strategiya və texnologiyaların tətbiq edilməsi yolu ilə istənilən məqsədə nail olmaq olar.

### **Ədəbiyyat**

#### ***Azərbaycan dilində***

1. *Xələfov A.A. XXI əsrin əvvəllərində Azərbaycanda kitabxanalar işinin əsas inkişaf istiqamətləri (mühazirələr, təkliflər və proqnozlar).*- B., 2006, 106 s.
2. *A.A.Xələfov. Kitabxanaşünaslığa giriş: Dərslük (üç hissədə) B.- Bakı Universiteti nəşriyyatı, 2001.-400 s.*
3. *Xələfov A.A. Kitabxanaşünaslığa giriş: Dərslük (üç hissədə) .-H3, Kitabxana işi haqqında təlim.- B.:Bakı Universiteti nəşriyyatı, 2003.- 314 s.*
4. *2007-2011-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında kitabxana-İnformasiya fəaliyyətinin inkişafı və modernləşdirilməsi.-B.-2006., 22 s.*
5. *Ismayılov X.I.Azərbaycan Respublikasında kitabxana işinin metodik təminat sisteminin inkişaf tarixi: (1918-2000-ci illər) B.-2000., 415 s.*
6. *Ismayılov X.I. Kitabxana işinin idarə edilməsinin metodiki və təşkilati məsələləri.-B., 1995.- 96 s.*
7. *Ismayılov X.I. Kitabxana menecmentinin əsasları (Dərs vəsaiti) B., 2005.-200 s.*

*Rus dilinda*

8. Н.С. Карташов, В.В. Скворцов. Общие библиотековедение  
Часть 1. М. 1996, 88 с.

9. Н.С. Карташов, В.В. Скворцов. Общие библиотековедение  
Часть 2. М.- 1997, 256 с.

10. Фрумин И.М. Библиотечное дело: Организация и управление. М., Книга, 1980.- 271 с.

11. Ильяева И.А., Маркова В.Н. Стратегическое управление  
библиотекой учебно-методической пособие.-М., 2007.-164 с.

12. Тилко И.С. Информационные и библиотечные технологии: Учебное пособие.-Санкт-Петербург, 2006.-341 с.

*Халил Исмаилов*

*Стратегические основы управления библиотек*

### **РЕЗЮМЕ**

Стратегическое управление – область деятельности высшего руководства библиотеки, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений развития, постановка целей, распределении ресурсов и всего того, что дает библиотеке конкурентные преимущества.

Данное направление управленческой теории и практики является сравнительно новым для руководителей библиотек.

В статье анализируется методология, сущность, значение и социологические аспекты и др. стратегического управления библиотек на современном этапе.

*Xalil Ismayilov*

*Strategic bases of the management of libraries*

**SUMMARY**

*Strategic administrations are the sphere of activity of the superior direction of library whose main duty consists in definition of preferable directions of development statement of the objects distrution of resources and all that gives library competitive advantage. The given direction of the administrative theory and practice is comparativele new to heads of libraries.*

*The metodology essence value and sociological aspecte and other strategy directions of the modern libraries have been analysed in this article.*

