

**Xəlil İsmayıl oğlu İsmayilov**  
*Əməkdar mədəniyyət işçisi, BDU-nun professoru,*  
*BMT yanında Beynəlxalq İnformasiyalaşdırma*  
*Akademiyasının həqiqi üzvü, tarix üzrə elmlər doktoru*  
[X.ismail@mail.ru](mailto:X.ismail@mail.ru)

## KİTABXANA İŞİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ QEYRİ-HÖKUMƏT TƏŞKİLATLARININ FƏALİYYƏTİ

*Məqalədə kitabxana işinin idarə edilməsi sistemində müxtəlif Qeyri-Hökumət Təşkilatlarının fəaliyyətinin əsasları təhlil olunur. Burada idarəetmə anlayışının mahiyyəti, struktur-funksional əsaslarının şərhinə yer verilir. Eləcə də, məqalədə, idarəetmənin informasiya təminatı və idarəetmə qərarlarının icrası haqqında da nəzəri sistemləşdirmə aparılır.*

**Açar sözlər:** Qeyri-Hökumət Təşkilatı, idarəetmə, menecment, qərar, icra etmə, informasiya, hüquqi təminat, kitabxana, kitabxanaçı, sənəd, resurs

**Giriş:** Hər bir cəmiyyətdə demokratikləşdirmə proseslərinin geniş vüsət alması kitabxana işinin idarə edilməsində də demokratik prinsiplərin getdikcə güclənməsinə şərait yaradır. Bu proses tədricən dövlət idarəçilik sistemindən dövlət-ictimai idarəçilik sistemində çevrilir. Belə meyllər müasir Azərbaycanda da hiss edilməkdədir.

*«Kitabxana işi haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanununda göstərilir ki, kitabxana işi sahəsində ictimai birliklər, hüquqi və fiziki şəxslər kitabxana fondunun zənginləşdirilməsi, oxuculara xidmət işinin təkmilləşdirilməsi, kitabxanaçılıq proqramlarının və tədbirlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsində iştirak edirlər (maddə 25).*

Son illər ölkədə kitabxana işinin idarə edilməsində güclənən ictimai meyllər özünü ilk növbədə kitabxana işinə dair ictimai birliklərin yaradılmasında və onların kitabxanaların fəaliyyətinə təsir qüvvəsinin genişlənməsində göstərir.

1998-1999-cu illərdə ölkəmizdə Azərbaycan Kitabxanaçılar Cəmiyyəti və Azərbaycan Kitabxana İşinin İnkişafı Assosiasiyasının yaradılması ölkədə kitabxana işinin idarə edilməsində ictimaiyyətin iştirakının və kitabxanaların fəaliyyətində müstəqillik və təşəbbüskarlıq ünsürlərinin genişlənməsinə səbəb olmuşdur. Ölkə kitabxanalarının beynəlxalq kitabxana-informasiya məkanına yaxınlaşması, kitabxanaların işinin təşkilinin dünya standartlarına uyğunlaşması bu sahədə beynəlxalq əməkdaşlığın daha da dərinləşməsi istiqamətində ciddi irəliləyişlərə nail olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb etmişdir. Məsələn, özündə 500- dən artıq fərdi və kollektiv üzvü birləşdirən Azərbaycan Kitabxana İşinin İnkişafı Assosiasiyasının Nizamnaməsində onun məqsəd və vəzifələri belə müəyyənləşdirilmişdir: “Assosiasiyanın əsas məqsədi kitabxanaların və digər maraqlı təşkilatların fəaliyyətini əlaqələndirərək, ölkədə kitabxana işini milli ənənələrə və müasir dünya standartlarına uyğun şəkildə təşkil

etmək, cəmiyyətin bütün üzvlərinin kitabxana sərəvətlərindən tam və azad istifadə etməsinə dair konstitusiyaya hüquqlarını təmin etmək, kitabxanaların maddi-texniki bazasını inkişaf etdirmək, kitabxana işçilərinin peşə və sosial hüquqlarını müdafiə etməkdən ibarətdir” [2].

Bu məqsədlə assosiasiyanın fəaliyyəti aşağıdakı vəzifələrin həyata keçirilməsinə yönəlmişdir:

- ölkədə kitabxana işinin elmi və hüquqi əsaslarla həyata keçirilməsi;
- əhaliyə kitabxana xidmətinin demokratikləşdirilməsi və dünya standartlarına uyğunlaşdırılması;
- kitabxana fondlarının operativ təchiz edilmə sisteminin formalaşdırılması;
- kitabxanaların maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi;
- kitabxana-informasiya proseslərinin kompüterləşdirilməsi istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- kitabxana işinin metodiki təminatının optimallaşdırılması;
- kitabxanaşünaslıq sahəsində elmi tədqiqatların genişlənməsi;
- kitabxanaların fəaliyyətində özünüidarə sisteminin formalaşdırılması;
- kitabxanaçılıq təhsili və işçilərinin peşə səviyyəsinin yüksəldilməsinə yönəlmiş tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- kitabxanalarda marketinq fəaliyyətinin formalaşması;
- Respublika kitabxanalarının dünya kitabxana təşkilatları ilə əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi;
- kitabxana işçilərinin peşə və sosial hüquqlarının müdafiə edilməsi;
- ölkədə kitabxana işinin hüquqi bazasının inkişafında fəal iştirak etmək [12,s.222].

Göstərilən vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün assosiasiya ölkədə kitabxana işinin inkişafının mühüm istiqamətlərinin kompleks proqramlarını hazırlayır, hüquqi sənədlərin hazırlanmasında köməklik göstərir, dövlət idarələrində kitabxana işi ilə əlaqədar məsələlər qaldırır, kitabxana işinə dair dövrü orqan nəşr edir, beynəlxalq kitabxana təşkilatlarının konfrans və müşavirələrində iştirak edir, xarici ölkələrin mütəxəssislərinin iştirakı ilə seminar və treninqlər təşkil edir, respublikada kitabxana işinin və kitabxanaçılıq təhsilinin yeniləşməsi məqsədilə beynəlxalq donor təşkilatlarından qrantlar alır və s.

Beləliklə, müasir dövrdə özünüidarə prinsipinə əsaslanan Azərbaycan Respublikasının qanunlarına müvafiq normativ aktlara uyğun surətdə fəaliyyət göstərən kitabxana işçilərinin peşəkar könüllü ictimai birlikləri ölkədə kitabxana işinin idarə olunmasında mühüm amilə çevrilir.

*İdarəetmənin informasiya təminatı*-menecment baxımından informasiya idarə edən və idarə edilən sistemlər, onları əhatə edən mühitin vəziyyəti haqqında məlumatların məcmusudur.

Qeyd etmək lazımdır ki, səmərəli idarəetmə prosesinin məzmunu və mühüm mərhələləri bilavasitə müvafiq informasiyanın işlənməsi ilə bağlıdır.

Beləliklə, informasiya idarəetmənin ayrılmaz bir hissəsi, atributudur.

**Əsas hissə:** Müasir dövrdə ölkədə, onun ayrı-ayrı regionlarında və yaxud elm, təhsil, tibb, sənaye, aqrar və s. sahələrə xidmət edən kitabxanaların idarə edilməsi mürəkkəb informasiya prosesləri ilə əlaqədardır. Bu iş müvafiq informasiyaların mövcudluğunu və onlardan zəruri istiqamətlərdə istifadə olunmasını tələb edir. Onu da qeyd edək ki, kitabxana işinin idarə olunmasında yalnız onlara məxsus informasiyalardan deyil, ölkədə kitab nəşri ilə məşğul olan müəssisələrin, elm, təhsil, mədəniyyət, informasiya müəssisələrinin, dövlət təşkilatlarının, eləcə də xarici ölkələrin kitabxana işi ilə əlaqədar informasiyalarından da istifadə edilməlidir. Ona görə də kitabxana işinin idarə edilməsi ilə məşğul olan hər bir orqan zəruri sənədlər toplusuna—informasiya bazasına malik olmalıdır. İnformasiya bazasının tərkibində kitabxana işinin idarə edilməsi vəzifələri və kitabxana xidmətinin mühüm problemləri barədə informasiya blokları olmalıdır [13,s.99].

Tanınmış rus kitabxanaşünası, professor A.İ.Paşinin fikrincə, kitabxana işinin idarə edilməsinin informasiya təminatı sistemi, özündə üç səviyyəni birləşdirən piramida kimi təsəvvür edilə bilər. Bu piramidanın aşağı səviyyəsi operativ idarəetmə məsələlərinin, orta səviyyəsi taktiki vəzifələrin, yuxarı səviyyəsi isə strateji vəzifələrin həyata keçirilməsinə xidmət etməlidir.

Professor A.İ.Paşinin fikri ilə razılaşaraq Azərbaycanda kitabxana işinin idarə olunmasının informasiya təminatının formalaşması və istifadə səviyyələrini belə müəyyənləşdirmək olar:

İnformasiya səviyyəsi- İnformasiyanın istifadə edilməsi:

1. Strateji məqsədlər üçün-kitabxana işinin inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirmək üçün xarici informasiya .
2. Taktiki məsələlərin həlli üçün-müxtəlif ərazi və şəbəkə kitabxanalarının idarə edilməsi məqsədilə daxili və xarici informasiya.
3. Operativ idarəetmə məqsədilə-kitabxanaların cari məsələlərinin idarə edilməsində istifadə edilən daxili informasiya [9,s.30].

Kitabxana işini idarə edən orqanlarda informasiya bazası yaradılarkən, birinci növbədə, ilkin informasiyanın tərkibi, kodlaşdırma metodları, informasiyanın işlənilib hazırlanmasının təşkili, onların elektron daşıyıcılarına köçürülməsi məsələlərinə diqqət yetirilməlidir.

Kitabxana işinin idarə edilməsinin informasiya təminatında mühüm məsələlərdən biri informasiya axınının təşkilində müxtəlif nöqsanlara yol verilməsidir. Belə nöqsanlara eyni informasiyanın paralel verilməsi, informasiyaların formalaşmasında vəhdətliyin olmaması, informasiyaların bir-birini təkrar etməsi, onların qeyri-operativliyi və bir sıra hallarda həddindən artıq müddətdə gecikdirilməsi, verilən informasiyaların kifayət qədər etibarlı və əhatəli olmaması və s. daxildir ki, bunlar da idarəetmə prosesinin səmərəliliyini aşağı salır, onun ahəngdar fəaliyyətinin pozulmasına səbəb olur.

Şübhəsiz ki, kitabxana işinin idarə edilməsində kompüter texnikasından istifadə edilməsi idarəetmə proseslərinin xarakterinə və onun həyata keçirilmə-

sinin təşkilati formalarına olduqca səmərəli təsir göstərir, idarəetmənin optimallaşdırılmasını təmin edir.

*İdarəetmə qərarları*—qərarlar idarəetmə prinsipinin tərkib hissəsi olub idarə edilən sahədə hər hansı bir problemin həlli yolunun tapılması ilə əlaqədardır.

«Qərarlar idarəetmə obyektlərinin mövcud vəziyyəti ilə arzu olunan vəziyyət arasındakı yaxınlığı təmin etmək üçün qəbul edilir. Bunun sayəsində uyğunsuzluqlar aradan qaldırılır və idarəetmə obyektinin normal fəaliyyəti təmin olunur».

Kitabxana işi ilə əlaqədar idarəetmə qərarları kompleks proses olub, onların hazırlanmasından tətbiqinə qədər olan bütün mərhələləri əhatə edir. Bu qərarların hazırlanması yaradıcı proses olub, kitabxanaçılıq fəaliyyətində idarəetmə məqsədlərinin, bu məqsədlərə nail olmaq vasitələri və metodlarının məcmusundan ibarətdir. Yüksək səviyyədə düşünülmüş və elmi cəhətdən əsaslandırılmış idarəetmə qərarları cəmiyyətdə kitabxanaların sosial funksiyalarının yerinə yetirilməsində mühüm rol oynayır [8,s.100].

Kitabxana işi səhəsində qəbul edilən idarəetmə qərarlarının keyfiyyəti, ilk növbədə, həmin qərarların kitabxanaların fəaliyyətinə təsirinin səmərəliliyi ilə ölçülür.

Digər sahələrdə olduğu kimi, kitabxanaçılıq sahəsində də qəbul edilmiş idarəetmə qərarları məqsədyönlü, səmərəli və real olmalıdır. Bu qərarlar əhatə dairəsinə, funksiyasına, məzmununa, müddətinə görə müxtəlif ola bilərlər.

Məsələn, proqram məqsədli qərarlar mühüm strateji əhəmiyyəti olan (kitabxana fondlarının mühafizəsi, kitabxana xidmətinin informasiyalaşdırılması və s.) problemlər üzrə qəbul edilib əhatə dairəsinə görə ölkə, şəbəkə, regional miqyasda ola bilər.

İdarəetmə qərarları müddət baxımından qısamüddətli, ortamüddətli, perspektiv və uzunmüddətli qruplara ayrılır.

İdarəetmə qərarları, həmçinin təsiretmə baxımından xarici (müəssisədənkənar) və daxili (müəssisədaxili) qərarlara bölünürlər. Xarici qərarlar yuxarı idarəetmə orqanları tərəfindən verilən əmrlər, sərəncamlar, təlimatlar, göstərişlər, qərarlar ola bilər. Buna misal olaraq Nazirlər Kabinetinin, Mədəniyyət Nazirliyinin, digər nazirliklər və icra hakimiyyəti orqanlarının müvafiq sənədlərini göstərmək olar.

Daxili qərarlar MKS rəhbərləri, digər kitabxana birlikləri, ayrı-ayrı kitabxana və onların bölmələri tərəfindən qəbul edilmiş, cari və perspektiv problemlərin həlli ilə əlaqədar ola bilərlər.

Funksional baxımdan idarəetmə qərarları tənzimləyici, texnoloji, əlaqələndirici, inzibati, təşkiledici və s. ola bilərlər.

Kitabxana işinə dair idarəetmə qərarlarına qarşı aşağıdakı tələblər irəli sürülür:

1. Qərarlar məzmunu, funksional əlaməti, əhatə dairəsi və qəbul edilməsi səviyyəsindən asılı olmayaraq, dövlətin kitabxana siyasətinə uyğun gəlməli, əhalinin kitabxana təsisatlarından və informasiyadan istifadə etmək

hüquqlarının təmin edilməsi ilə əlaqədar mövcud qanunların və digər normativ aktların həyata keçirilməsinə şərait yaratmalıdır;

2. İdarəetmə qərarları elmi xarakter daşımalı, onun bütün müddəaları müasir kitabxanaşünaslıq nəzəriyyəsinin son nailiyyətlərinə və mütərəqqi təcrübəyə əsaslanmalıdır.
3. Qərarlar ümumdövlət mənafeləri ilə yanaşı, yerli şəraiti, bütün yerli xüsusiyyətləri nəzərə almalıdır;
4. Hər bir idarəetmə orqanı kitabxana işinə dair yalnız öz səlahiyyətləri çərçivəsində qərarlar qəbul etməlidir;
5. Qərarlar kitabxana işinin bütün sahələrinə dair dəqiq, obyektiv faktlara və informasiyaya əsaslanmalıdır;
6. Qərarlar demokratik qaydada, kollegial halda qəbul edilməlidir;
7. Qərarların məzmunu konkret, dili və üslubu aydın və yığcam olmalıdır [13,s.99].

**Nəticə:** Kitabxana menecmenti texnologiyası baxımından idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi mürəkkəb və yaradıcı proses olub bir sıra mərhələlərdən keçir. Bu mərhələlərin birincisi problemin müəyyənləşdirilməsi ilə əlaqədardır.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə kitabxana işində meydana gələn problemlərin mənbələri və səbəbləri müxtəlif ola bilər.

Kitabxana işində meydana gələn ziddiyyətli problemlərin səbəbləri kitabxana şəbəkələrinin inkişafı və yerləşdirilməsindəki nöqsanlar, elmi-texniki tərəqqinin inkişafı ilə əlaqədar kitabxana xidmətində müasir informasiya texnologiyasının tətbiqinin ləngiməsi, kitabxana fondlarının cəmiyyətin, konkret xidmət dairəsinin informasiya tələbatlarına uyğunsuzluğu, normativ aktlara əməl edilməməsi, kitabxanaların fəaliyyətində bazar iqtisadiyyatı qanunlarının nəzərə alınmaması, kollektivlərdə dövlət intizamının pozulması, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsindəki əyintilər, əməyin elmi təşkilinə əməl edilməməsi və s. neqativ hallarla əlaqədar ola bilər. Bu, problemlərin meydana gəlməsi səbəblərinin araşdırılması, təhlil edilməsi, qiymətləndirilməsi, idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsinin ən vacib şərtlərindən biridir.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin növbəti mərhələsi meydana çıxmış problemin həllinə yönəlmiş alternativ qərar variantlarının işlənməsi və bunlardan ən optimal variantın seçilməsidir.

Optimal qərar variantı dedikdə elmi baxımdan əsaslandırılmış, hüquqi və normativ müddəalara uyğun gələn, problemin kompleks və sistemli həllini təmin edən, konkret, çevik, az xərclə yüksək nəticələr əldə etmək imkanlarına malik, icraçıların fəaliyyətini istiqamətləndirən qərar variantı nəzərdə tutulur.

İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinin təşkili və bu prosesə nəzarət kitabxana menecmentinin ən mühüm məsələlərindən biridir.

Məlumdur ki, kitabxanaların idarə edilməsi ilə əlaqədar qərarların qəbul edilməsi hələ onun icrası demək deyildir. Ona görə də bu prosesdə ən başlıca

məsələ qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi, həyata keçirilməsi və bu prosesə nəzarət arasında vəhdətin təmin edilməsidir.

Qərarların icra edilməsi idarəetmə orqanları tərəfindən bir sıra təşkilati tədbirlərin həyata keçirilməsini tələb edir. Bu məqsədlə idarəetmə orqanları təşkilatitexniki tədbirlər planı tərtib edirlər. Bu planda qərarların tətbiq edilmə sahəsi (sahələri), əhatə dairəsi, icra müddəti və konkret icraçılar göstərilir, qarşılıqlı konkret tələblər qoyulur, qərarları yerinə yetirən icraçılara xüsusi səlahiyyətlər nəzərdə tutulur, onlar təlimatlandırılırlar [10,s.49].

Nəhayət, qərarların icrası üzərində ardıcıl nəzarət olmalıdır. Nəzarət qərar müddəalarının yerinə yetirilməsi, qərardan əvvəl və sonrakı vəziyyətin təhlil və müzakirə edilməsi, tələb olunan vəziyyətdən kənarlaşma hallarının, onun konkret səbəblərinin araşdırılmasını nəzərdə tutmalıdır. Nəzarət nəticəsində normal vəziyyətdən kənarlaşma hallarının aradan qaldırılması üçün əlavə tədbirlər görülməlidir. Qərarın icrası ilə təşkil olan hər bir kitabxanada onun icrasının xüsusi uçuotu aparılmalıdır.

Uçuot zamanı bu və ya digər qərarın nə dərəcədə yerinə yetirilməsi, yerinə yetirilmə müddətinə əməl olunması, qərarın icrasında əldə edilən nəticələr diqqət mərkəzində olmalıdır.

Qərarlar ayrı-ayrı kitabxanalarda və ya kitabxana şəbəkələrində icra edilən zaman dəyişilə bilər. Onların dəyişilməsi bir qayda olaraq müsbət hal kimi qiymətləndirilmir. Bu dəyişikliklər bir sıra obyektiv və subyektiv səbəblərdən irəli gəldiyindən bəzi hallarda qərarların tərtibi zamanı buraxılan səhvlər, müəyyən müddət keçdikdən sonra obyektiv şəraitin dəyişilməsi nəticəsində və s. hallarda qərarın dəyişilməsini və ya təkmilləşməsini zəruri edə bilər.

#### **İstifadə olunmuş ədəbiyyatın siyahısı**

1. Azərbaycanda kitabxanaların fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı, 20 aprel, 2007// Azərbaycan.-2007.-21 aprel.
2. Azərbaycan Kitabxana İşinin İnkişafı Assosiasiyasının Nizamnaməsi // Kitabxanaşünaslıq və bibliografya.-1999.-№1.-S.19
3. Əliyev A. Rustəmov R. İnformasiya cəmiyyəti şəraitində kitabxanaların məlumat-axtarış sistemlərinin təşkili // Xəzər xəbər, B., 2007.- № 230.-s 29-30
4. Xələfov A.A. Kitabxanaşünaslığa giriş: Dərslik: 3 h-də.-H.3. Kitabxana işi haqqında təlim.- B.: BDU nəşr-tı, 2003.-314 s.
5. Xələfov A.A.Kitabxana və cəmiyyət:Monoqrafiya.-B.: "Azərənəşr", 2011.-348 s.
6. Xələfov A.A XXI əsrin əvvəllərində Azərbaycanda kitabxana işinin əsas istiqamətləri : (mulahizələr, tərtiblər və proqnozlar).-B., 2006.-106s
7. İnformasiya, informasiyalaşdırma və informasiyanın mühafizəsi haqqında Azərbaycan Respublikası Milli Məclisinin Qanunu// Azərbaycan Respublikası Qanunvericilik Toplusu, 1998.- №6.-1214-1222
8. İsmayılov X.İ Kitabxana - informasiya texnologiyaları: Dərs vəsaiti.-B.: Nurlan Nəşriyyatı Poliqrafiya Mərkəzi, 2009.- 312s.

9. İsmayılov X.İ. Kitabxanaların idarə edilməsinin müasir problemləri: Kitabxanaşünaslıq və biblioqrafiya: elmi-nəzəri, metodik və təcrübi jurnal.-2009.-№1.-s.27-39.
10. İsmayılov X.İ. Azərbaycan Respublikasında kitabxana işinin metodik təminat sisteminin inkişaf tarixi (1918-2000-ci illər): Monoqrafiya. – B.: BDU nəşr-tı, 2000.- 416s.
11. İsmayılov, X.İ. Kitabxana menecmentinin əsasları: Dərs vəsaiti .-B.: BDU nəşr-tı, 2005.- 199s.
12. İsmayılov X.İ. Kitabxana informasiya texnologiyaları: Dərs vəsaiti.- Bakı. 2009.- 310 s
13. İsmayılov X.İ. Kitabxana işinin təşkili və idarəedilməsi: Dərs vəsaiti.-Bakı: "Nurlar", 2010.-328 s.
14. "Kitabxana işi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu // Azərbaycan.- 1999.-14 mart.
15. Kitabxana işinə dair normativ aktlar.-B.,2001.- S.39-40

*Халил Исмаилов*

### **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКАМИ**

#### **РЕЗЮМЕ**

*В статье анализируются основы деятельности различных неправительственных организаций в системе управления библиотекой. Вот суть концепции управления, трактовка структурных и функциональных основ. В статье также дана комплексная систематизация управленческого информационного обеспечения и реализации управленческих решений.*

**Ключевые слова:** управление, управление, решение, исполнение, информация, юридическая поддержка, библиотека, библиотекарь, документ, ресурс

*Khalil Ismailov*

### **ACTIVITIES OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE LIBRARY MANAGEMENT SYSTEM**

#### **SUMMARY**

*The article analyzes the basics of the activities of various non-governmental organizations in the library management system. Here is an explanation of the essence of the concept of management, its structural and functional bases. The article also provides a comprehensive systematization of management information support and implementation of management decisions.*

**Keywords:** management, management, decision, execution, information, legal support, library, librarian, document, resource

**Rəyçi:** p.ü.f.dok.,dos. N.İ.İsmayılov