

САФАР СУЛАЙМОНӢ  
ЧЕЛМАТ ШЕРМАТОВ

МЕНЕҶМЕНТИ  
ФАЪОЛИЯТҲОИ  
КИТОБДОРӢ ВА  
ИТТИЛОЪРАСОНӢ

САФАР СУЛАЙМОНӢ  
ЧЕЛМАТ ШЕРМАТОВ

**МЕНЕҶМЕНТИ  
ФАЪОЛИЯТҲОИ  
КИТОБДОРӢ ВА  
ИТТИЛОЪРАСОНӢ**

*Душанбе  
«Ирфон»  
2008*

**ББК 78.5**

**С-89**

**Сулаймонӣ, С. Шерматов, Ҷ. Менечменти фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ (Матн): китоби таълимӣ /С.И. Сулаймонӣ, Ҷ.Шерматов; таҳрири С.Сулаймонӣ; Пажӯҳишгоҳи фарҳанг ва иттилоот.-Душанбе: Ирфон, 2008.-190 с.**

*Китоби мазкур бори аввал тибқи назария ва андешаҳои навини менеҷмент таълиф гардидааст. Масъалаҳои бунёди назари менеҷменти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ, раҳбарӣ ва тасмимگیرӣ дар қори китобхона, барномарезӣ, бозорёбӣ дар фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ, мудирияти фановарӣ, мудирият ва барномарези тасҳилот (имконот), назорати фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ва мудирияти молӣ аз дидгоҳҳои тоза матраҳ гардидааст.*

*Китоб барои донишҷӯён, муҳаққиқон ва китобдорон роҳнамои хуб мебошад.*

*Ҷопи компютери Исмоил Холматов  
Масъули ҷоп: Садриддин Файзов*

**ББК 78.5**

**ISBN**

С. Пажӯҳишгоҳи фарҳанг ва иттилоот, 2008  
С. Ирфон, 2008

## МУНДАРИЧА

МУҚАДДИМА.....

### 1. БУЊЕДИ НАЗАРИИ МЕНЕҶМЕНТИ КИТОБДОРӢ ВА ИТТИЛОЪРАСОНӢ

1. Масъалаҳои умумӣ .....
2. Мудирон дар баробари роҳбарон.....
3. Назарияҳои вижагиҳои роҳбарӣ.....
4. Назарияҳои рафтории роҳбарӣ.....
5. Аҳамияти мутолиоти роҳбарӣ.....
6. Шабакаи мудирият .....
7. Намунаи раҳбарии мушорикатӣ .....
8. Охирин дидгоҳҳо дар бораи роҳбарӣ .....
9. Нақшҳои навин дар раҳбарӣ.....
10. Таъсири фарҳанги милли бар роҳбарӣ .....
11. Сарпарастӣ: мавриди вижа дар роҳбарӣ.....

### 11. МЕНЕҶМЕНТИ КИТОБДОРӢ

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Раванди мудирияти китобхона.....
3. Созмондиҳӣ.....
4. Умури интихоби кормандон.....
5. Робитаҳои инсонӣ.....

### 111. РАҶБАРӢ ВА ТАСМИМГИРӢ ДАР КОРИ КИТОБХОНА

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Ҷамоҳангӣ.....
3. Гузориш.....
4. Будҷа.....

### 1У. БАРНОМАРЕЗӢ

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Барномарезии стратегӣ (роҳбурди).....
3. Моҳияти барномарезӣ .....

### У. БОЗОРӢБӢ ДАР ФАЪОЛИЯТҲОИ КИТОБДОРӢ ВА

## **ИТТИЛОЪРАСОНӢ**

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Танзими бозор дар баҳши китобхонаҳо.....
2. Моҳият ва стратегияи маркетинг.....
3. Омӯзиши бозор.....
4. Сиёсати нарх дар низоми маркетинг.....
5. Сиёсати фурӯш ва реклама.....
6. Ташкили маркетинг.....
7. Равобити иқтисодӣ.....

## **У1. МУДИРИЯТИ ФАНОВАРӢ**

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Додаҳои тасмимгирӣ
3. Ҳазинаҳои (харчи) барномарезӣ ва назорат.....
4. Барномарезӣ.....
5. Назорати ҳазинаҳо.....
6. Таҳсилот, таҷрибаи коркунон ва омӯзиши технология .....

## **У11. МУДИРИЯТ ВА БАРНОМАРЕЗИИ ТАСҲИЛОТ (ИМҚОНОТ)**

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Мудирияти тасҳилот.....
3. Умури ҳадамотӣ ва покизагӣ.....
4. Беҳдошт ва амният.....
5. Барномарезӣ барои ҳодисаҳои ногувор.....
6. Рушди маҷмӯа.....
7. Барномарезӣ барои фазои ҷадид.....
8. Интиқол ба маҳалли ҷадид.....

## **У111. НАЗОРАТИ ФАЪОЛИЯТҲОИ КИТОБДОРӢ ВА ИТТИЛОЪРАСОНӢ**

1. Масъалаҳои умумӣ.....
2. Аҳмияти назорат.....
3. Ҷараёни назорат.....
4. Андозагирӣ .....
5. Мудирон чиро месанҷанд?.....
6. Назорати оянданигар .....

- 7.Кайфияти системаи назорати асарбахш.....
- 8.Авомили муҳим дар назорат.....
- 9.Татбиқи назорат бо тафовутҳои миллий.....
- 10.Чанбаҳои ғайрикоркардии назорат.....
- 11.Масоили ахлоқии назорат.....

#### **1X. МУДИРИЯТИ МОЛӢ**

- 1.Мафҳуми умумӣ.....
- 2.Будҷа ва нави воситаи назорат.....
- 3.Конунҳои масъулият.....
- 4.Таҳияи будҷа.....
- 5.Чалби кӯмакҳои молӣ.....

**МАНБАЪҲО.....**

*Хат дар авроқи даҳр бимонад сад сол,  
Бечора нависанда, ки дар хок равад.*

*Марги дӯсти азизам,  
Челмат Шерматовро  
наметавонам таҳаммул кард.  
С.С.*

## МУҚАДДИМА

Низоми навини фарҳанги замони истиқлол дар Тоҷикистон ҳарчанд дар ибтидо бар асоси ормонҳои озодманишона ба манзури таъмини рӯшангарии мардум, бар мабнои арзишҳои фарҳангӣ ва таҷрибаи бунёди фарҳангии ҷомеаи қаблӣ буд, вале дар чараёни шаклгирӣ ба далели надоштани назария, ҳадаф, барнома, сиёсат ва усули равшану мушаххаси намунабардории шитобзада аз низомҳои фарҳангии дигар кишварҳо дучори баҳамзадагӣ ва фаъолиятҳои муваққатӣ шуд.

Дар даврае, ки низоми ҷадид таъсис шуд, мушкилӣ дар таъйини тақлифи амри фарҳанг ба вучуд омад ва сарусомон додан ба назми фарҳанги кишвар ба амал омад, қаблан Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи фарҳанг», «Дар бораи фаъолиятҳои китобдорӣ» ва «Консепсияи рушди фарҳанги Ҷумҳурии Тоҷикистон» қабул гардиданд. Дар садаи фаъолиятҳои фарҳангии кишвар масъалаи фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ҷойгоҳи вижаеро доро гардид. Қарорҳои Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи барномаи рушди минбаъдаи китобхонаҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз ҷумла Китобхонаи миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба номи Абулқосим Фирдавсӣ», «Дар бораи тасдиқи Созишнома оид ба ҳамкориҳои байнидавлатӣ дар соҳаи фаъолияти китобдорӣ дар байни кишварҳои аъзои Иттиҳоди иқтисодии Евразия», «Дар бораи таъсиси Агентии миллии Созмони байналмилалӣ рақамгузориҳои стандартии китоб» (Шуморагузориҳои байналмилалӣ китоб: ШОБАК), Барномаҳо: «Барномаи давлатии рушди фарҳанги Ҷумҳурии Тоҷикистон дар давраи солҳои 2008-2015», «Барномаи рушди фаъолияти китобдорӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2006-2015», «Барномаи рушди Китобхонаи миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба номи Абулқосим Фирдавсӣ барои солҳои 2006-2015»; «Барномаи тайёр кардани кадрҳои соҳибхтисоси соҳаи фарҳанг, санъат ва таълим нашр барои солҳои 2007-2010», «Барномаи компютеркунонии муассисаҳои таълимии фарҳанг ва санъат» ва ҷанде дигар қабул гардиданд, ки онҳо барои рушди минбаъдаи фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ба унвони роҳбурдҳои стратегӣ раҳнамоӣ карданд.

Бо тавачҷӯх ба ин имрӯз зарур аст, ки кулли имконоти фарҳангӣ бо тариқи илмӣ мудирият ва идора шаванд. Имрӯзҳо бозори китоб оид ба масъалаҳои менеҷмент

чунон густурда шудааст, ки хонандаро ба мавзӯҳои мухталифи ҷаҳони менеҷменти амрикоӣ, чопунӣ, ки дар он назарҳо чи гуна метавон муваффақ дар тичорат (бизнес) шуд ва дар ба дастовардони «дӯстон» ва дар ҳамкорӣ ба онҳо чи гуна дар байни “наҳангҳо” солим монда – ро мавриди баҳс қарор медиҳанд. Бо таваҷҷӯҳ зарур аст, ки мутахассисони тоҷик бояд имкониятҳои кишварҳои пешрафтаро омӯхта ба шароити Тоҷикистон вобаста созанд.

Хусусият ва вижагиҳои муносибатҳои бозорӣ, мутахассисон ва дастандаркорони мудириятро бори дигар водор месозад, ки ба масъалаи мудирият таваҷҷӯҳи бештаре дошта бошанд.

Проблемаи менеҷмент дар соҳаи аз ҳама мушкил – фаъолияти китобдорию иттилоърасонӣ чи гуна ҳаллу фасл мешавад, яке аз дигар масъалаҳои илмӣ ва қорбурдӣ мебошад. Ба замми ин таҷрибаи менеҷментӣ дар фаъолияти ин соҳаи муҳим камтар мушоҳида мешавад. Ҳамаи ин омилҳо водор месозанд, ки китобро дар бораи менеҷменти фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ бо таваҷҷӯҳ ба хусусиятҳои миллӣ, мазҳабӣ, иқтисодӣ, равшанӣ ва иҷтимоии кишвар таълиф намоем.

Концепсияи менеҷменти китобдорӣ солҳои 90-уми қарни гузашта, дар натиҷаи ислоҳоти идорӣ ва мудирияти фаъолиятҳои китобдорию иттилоърасонӣ арзи ҳастӣ намуд. Ин фанни мазкур қаблан дар доираи «Идоракунии китобхонаҳо» матраҳ мешуд ва китоби «Фрумкин И.М. Библиотечное дело: организация и управление» ба таърифи расида буд (роҳбари илмии С.С.) бори аввал ба унвони китоби дарсии донишгоҳи ба таърифи расида буд. Баъдан Концепсияи менеҷменти китобдорӣ ба унвони фанҳои тахассуси китобдорӣ «Менеҷменти китобдорӣ», «Менеҷменти фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ» дар донишқадаҳои китобдорӣ омӯхта шуданд. Мақсади чунин фанҳо иборат аз омӯзиши раҳёфти илмӣ ба мудирияти фаъолияти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ва тарбияти мутахассисони варзида бар асоси усулҳо ва қонуниятҳои менеҷмент мебошад. Бо таваҷҷӯҳ ба ин ташаккули концепсияи ибтикорӣ (инноватсионӣ) дар китоби «Суслова И.М. Асосҳои менеҷменти китобдорӣ.-М. МГУКИ, 2000» инъикос гардида буд ва баъдан ин нуктаҳо дар мақолат ва маводи омӯзишии чанде аз мутахассисон ба таърифи расида буданд. Ба тозагӣ китоби дарсии «Менеҷмент библиотечно-информационной деятельности», МГУКИ, 2009.-600 с.» аз ҷо баромад. Дар ин китоб масоили назарӣ, созмондихӣ, бунёди равшанӣ фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ матраҳ гардидаанд. Бо таваҷҷӯҳ ба ин имрӯз ниёзи бештар ба китоби тоҷикӣ низ ба миён омадааст. Дар Тоҷикистон факултаи китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ва коллеҷу омӯзишгоҳҳои



тахассусии фарҳанг фаъолият доранд ва ниёзи мутахассисону масъулини умури китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ба чунин китоб афзудааст.

Муаллифони ин китоб солҳои тӯлонӣ ин фанро дар факултаи китобдорӣ ва иттилоърасонии ДДСТ ба номи М.Турсунзода тадрис намуда, мақола, барнома ва маводи зиёди таълимиро чоп карданд, ки барои таҳияи ин китоб кӯмак намуданд.

Китоби мазкур бори аввал тибқи назария ва андешаҳои навини менеҷмент таълиф гардидааст. Масъалаҳои бунёди назарии менеҷменти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ, раҳбарӣ ва тасмимگیرӣ дар қори китобхона, барномарезӣ, бозорёбӣ дар фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ, мудирияти фановарӣ, мудирият ва барномарезии тасхилот(имконот), назорати фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ ва мудирияти молӣ аз дидгоҳҳои нав матраҳ гардидааст.

# 1. БУНЁДИ НАЗАРИИ МЕНЕҶМЕНТИ КИТОБДОРӢ ВА ИТТИЛОЪРАСОНӢ

## 1. Масъалаҳои умумӣ

*Ҳадафҳои ёдгирӣ:*

*Пас аз мутолиаи ин фасл шумо метавонед:*

1. Истилоҳи «роҳбар»-ро таъриф кунед ва тафовут байни мудирро роҳбарро баён кунед.
2. Назарияҳои вижагӣ (шахсияти)-и роҳбарро ба таври хулоса шарҳ диҳед.
3. Намунаи масъули фидокорро шарҳ диҳед.
4. Намунаи роҳбари муассир – ҳадафро ба таври хулоса баён кунед.
5. Раҳбарии мавқеиятро тавзеҳ диҳед.
6. Вижагии фарқкунандаи раҳбарони коризмотикро мушаххас кунед.
7. Тавсиф кунед, ки чӣ гуна эътибору эътимод бар роҳбарӣ таъсир мерасонад.
8. Нақши ҷинсиат ва тафовутҳои фарҳангиро дар роҳбарӣ тавзеҳ диҳед.
9. Тавзеҳ диҳед чӣ ҳангом роҳбарии расмӣ метавонад хеле муҳим набошад.
10. Вижагиҳои шахсияти сарпарастро шарҳ диҳед.

Саргузашти роҳбарони бузург моро ба ёди аҳамияти роҳбарӣ меандозад.

Ин роҳбарон ҳастанд, ки сабаби анҷоми корҳои дар созиш мешаванд. Аммо агар роҳбарӣ ин қадар муҳим аст, табиӣ аст, ки бипурсем, оё роҳбарон роҳбар зойда метавонанд ё баъдан роҳбар мешаванд? Чӣ чиз роҳбарро аз ғайрироҳбар фарқ мекунад? Агар мехоҳед роҳбар бошед чӣ бояд бикунед? Дар ин фасл мекушем ба ин саволҳо посух диҳем.

## 2. Мудирон дар баробари роҳбарон

Биёед байни роҳбар ва мудир фарқ гузорем. Муҳаққиқон бештар ин ду вожаро мутарадифи ҳам ба кор мебаранд. Ба ҳар ҳол ин ду яқсон нестанд.

Мудирон мансуб мешаванд, онҳо дорои ин қудрати қонунӣ ҳастанд, ки иҷозадоранд ташвиқ ё танбеҳ намоянд. Таваҷҷуҳи онҳо бар асоси ихтиёри расмӣ аст, ки ба таври зотӣ дар самташон вучуд дорад. Дар муқобил, роҳбарон мумкин аст мансуб бишаванд ё аз миёни гурӯҳе бархезанд. Роҳбар метавонад бар дигарон барои анҷоми амре, барои амалиёти дикташуда тавассути мақомоти расмӣ асар бигзорад.

Оё ҳама мудирон метавонанд роҳбар бошанд? Ё ин ки ҳамаи роҳбарон метавонанд мудир бошанд? Аз он ҷиҳат, ки то кунун ҳеҷ кас натавониста, аз роҳи пажӯиш собит кунад, ки таваҷҷуҳи роҳбарӣ нуқтаи заъфе барои мудир аст, метавонем иттило кунем, ки ҳамаи мудирон аз назари ормонӣ метавонанд роҳбар

бошанд. Ба ҳар ҳол, ҳама роҳбарон зарфиятҳои коркардии мудиронро надоранд ва бинобар ҳамаи онҳо набояд вижагиҳои мудирияти бошанд. Ин ҳақиқат, ки як фард метавонад бар дигарон нуфуз дошта бошад, ба ин маънӣ нест, ки аз тавоноии барномарезӣ, созмондиҳӣ ва назорат низ бархурдор аст. Бо ин ҳисоб, ки (ҳатто аз назари идеалӣ) тамоми мудирон метавонанд роҳбар бошанд, мавзӯро аз диди мудирияти пайғирӣ мекунем. Бинобар он, роҳбарон дар ин фасл, яъне касоне, ки тавоноии нуфуз бар дигаронро доранд ва дорои иқтидори мудирияти низ ҳастанд.

### 3. Назарияҳои вижагиҳои роҳбарӣ

Аз як одами маъмуле дар биебон бипурсед, ки вақте ба роҳбарӣ фикр мекунад чи чизҳоеро назар меоварад. Эҳтимолан феҳресте аз вижагиҳои мисли хӯш, қотъеият, шӯру иштиёқ, қудрат, часорат, ташхис ва эътимод ба нафс (ҳифзи обурӯ) ба даст меоварад. Моҳияти ин посухҳо назарияи вижагиҳои роҳбарӣ аст. Чустуҷӯӣ барои ёфтани назарияҳо ё вижагиҳои, ки раҳбаронро аз ғайрироҳбарон фарқ мекунад, гарчӣ ба шеваи олимонатар аз баррасии хиёбонии мо анҷом шуда, аммо бар кӯшишҳои пажӯҳиши аввалия дар бораи мутолиа роҳбарӣ ғолиб аст.

Метавон як ё якчанд вижагиро дар афроде ном бурд, ки умуман роҳбар шинохта шудаанд; монанди Тед Тернер<sup>1</sup>, Маргарет Теччер<sup>2</sup> ва Нилсон Манделла<sup>3</sup>, ки афроди ғайрироҳбарӣ дорои ин вижагиҳо ҳастанд. Дар ин робита метавонем бипазирем, ки ин афрод тибқи таърифи мо роҳбар мебошанд, аммо онҳо афроде ҳастанд бо вижагиҳои комилан мухталиф. Агар мавзӯи *вижагӣ* мӯътабар шинохта шавад, тамоми роҳбарон бояд ин вижагиҳои хосро дошта бошанд.

Пажӯҳишҳои анҷомгирифта чихати мушаххас кардани ин вижагиҳо ба натиҷа нарасидаанд. Кӯшишҳои анҷомёфта барои таъини маҷмӯае аз вижагиҳо, ки битавонад роҳбарро аз пайравон ва роҳбарони коромадро аз ғайрироҳбарон мушаххас кунад, ба шикаст анҷомид. Шояд ин амр қадре хушбинона бошад, ки бовар кунем, маҷмӯае аз вижагиҳои шахсияти мутааллиқ ба як шахс ва яқсон дар миёни гурӯҳи роҳбарони коромад ин ки чӣ чизеро роҳбарӣ мекунанд, вучуд дорад.

Ба ҳар чихат, талошҳои сурат гирифта, то битавон вижагиҳои роҳбарони муваффақро баршумурд. Шаш вижагӣ, ки роҳбаронро аз ғайрироҳбарон фарқ месозад иборатанд аз: вучуди ангеа (реаксия), алоқа ба роҳбар будан, амонат, эътимод ба нафс, хӯш ва доштани дониши касбии марбута.

---

<sup>1</sup> Ted Turner

<sup>2</sup> Margaret Thatcher

<sup>3</sup> Nelson Mandela

Барои тавзеҳи роҳбарӣ, баршумурдани вижагиҳо ба танҳои кофӣ нест. Тавзеҳоте, ки танҳо бар пояи вижагиҳо ҳастанд омилҳои мавқеиятиро нодида мегиранд. Вучуди ин вижагиҳо танҳо метавонад ин эҳтимолро мавқеият кунад, ки фард роҳбари кормад хоҳад буд. Ў ҳамчунин бояд корҳои дурусте анҷом диҳад, аммо чи чиз дар мавқеият дуруст аст, ки маҳз дар як мавқеияти дигар дуруст нест. Аммо вақте дар даҳҳои гузашта бозингарию тавачҷӯи дубора дар мавриди ин вижагиҳо шурӯъ шуд, ин ҷанбиш амалан бо назарияҳои тарҳшуда дар мавриди вижагиҳои роҳбарӣ дар ибтидои соли 1940 фосила дошт. Пажӯҳишҳо дар мавриди роҳбарӣ аз охири даҳҳои солҳои 1940 то нимаи даҳҳои соли 1960 ба сабки мумтози рафтори мудирон, ки ба исбот расидааст, таъкид меварзад.

*Шаш вижагӣ, ки роҳбаронро аз ғайрироҳбарон фарқ мекунад:*

1. Вучуди ангега (реакция). Роҳбарон аз вижагӣ талош дар сатҳи болоӣ бархӯрданд. Алоқаи нисбатан зиёде ба касб муваффақият доранд, худписанданд, ба наҳви ҳастагинопазир фаъолият мекунанд ва ибтикор нишон медиҳанд.

2. Алоқа ба роҳбарӣ. Роҳбарон ба роҳбарии асаргузори бар дигарон доранд. Онҳо барои қабули масъулият аз худ тамоил нишон медиҳанд.

3. Садоқат ва амонат. Мудирон равобите бар пояи эътимод байни худи пайравон бино медиҳанд, ки содиқона аст на фиребкорона ва байни ҳарфу амалашон ҳамсонии том ва тамом вучуд дорад.

4. Эътимод ба нафс. Роҳбарон аз чашми пайравон касонеанд, ки ба худ шак надоранд. Аз ин рӯ лозим аст, роҳбарон эътимод ба нафс нишон дода, пайравонро аз дастрасии ҳадафҳо ва тасмимҳо бовар гардонанд.

5. Хуш. Роҳбарон бояд ба ҳадди кофӣ хушманд бошанд, то тавонанд миқдори анбӯҳии иттилоотро ҷамъоварӣ карда, тафсир намоянд ва тавонанд дидгоҳҳои халлоқ дошта бошанд, мушқилотро ҳал кунанд ва тасмимҳои дуруст бигиранд.

6. Дониши касбӣ. Роҳбарони кормад дониши кофӣ нисбат ба созмон, ҳунар ва умури фановарӣ доранд. Дониши амиқ ба роҳбарон иҷоза медиҳад, ки тасмимҳои огоҳона гиранд ва печидагии ин тасмимро дарёбанд.

#### **4. Назарияҳои рафтори роҳбарӣ**

Камбуди тавоноӣ дар тавсифи роҳбарӣ бидуни машаххас намудани вижагиҳои он, пажӯҳишкоронро мутаваҷҷеҳи рафторҳои вижаи роҳбарон кард. Саргардонии пажӯҳишкорон дар ин аст, ки оё чизе хос дар рафтори роҳбарони кормад вучуд дорад. Масалан, оё роҳбарон тамоил доранд, ки мардумсолор бошанд ё на?

Умед ин буд, ки дидгоҳи назарияҳои рафторӣ на танҳо посухҳои дақиқи бештаре дар бораи табиати роҳбарӣ биёбад, балки ҳаргоҳ муваффақ бошад, битавонад дастурामалҳои комилан гуногун бо дастурамалҳои марбут ба дидгоҳи вижагиҳо дошта бошад. Агар пажӯҳишҳои марбут ба вижагиҳо муваффақ буданд, бояд метавонистанд барои интиҳоби афроди «шоиста» барои ба даст гирифтани самтҳои расмӣ дар созмонҳои ниёзманд роҳбариро муаррифӣ кунанд. Барои мисол, агар мутолиоти рафторӣ метавонистанд муаррифии роҳбарони муваффақ бошанд, дар он сурат метавонистем усули роҳбариро омӯзиш диҳем.

Тегдоде аз мутолиот ба шеваҳои рафторӣ назар доранд. Мо бо се мавриди маъруф аз ин мутолиот нигоҳи гузаро хоҳем дошт. Мутолиоти Курт Левин аз донишгоҳи Ойво ва гурӯҳи мутолиоти донишгоҳи Мичеган. Он гоҳ хоҳем дид чи гуна мафҳумҳои тавсияёфтаи ин мутолиот метавонанд барои эҷоди шабакае барои мутолиаи шеваҳои роҳбарӣ ва арзёбии он ба кор оянд.

#### *Рафторҳои мушаххаси роҳбарӣ*

Аввалин мутолиот дар заминаи рафтори роҳбариро Курт Левин ва ҳамкорони ӯ дар донишгоҳи Ойво анҷом доданд. Дар ин мутолиот пажӯҳишкорон ба се навъ рафтори роҳбарӣ ё се шева пай бурданд, ки шомили шеваи *бюрократӣ*<sup>4</sup>, шеваи *мардумсолорона*<sup>5</sup>, шеваи *озодманишона*<sup>6</sup> аст.

Шеваи *бюрократӣ* роҳбариро тавсиф мекунад, ки навъан ба тамаркузи қудрат шамоил дорад, шеваҳои корро дикта мекунад ва тасмимҳои якҷониба мегирад ва мушорикати коркунон дар умрро маҳдуд месозад. (Роҳбарии диктатурӣ ва ё роҳбари диктатор).

Равиши *мардумсолорона*, роҳбариро тавсиф мекунад, ки коркунон дар тасмимгириҳо ширкат медиҳад, тавсифи қудрат мекунад, мушорикат дар тасмимгириҳо марбут ба шеваи кор, ҳадафҳо ва корбурд ба фурсате барои омӯзиши коркунонро ташвиқ менамояд. Шеваи мардумсолорона метавон ва ду шева *мушовираӣ* ва *мушорикатӣ* тақсимбандӣ намуд. Роҳбари мардумсолор – мушовираи дарундодхоро ҷустуҷӯ мекунад ва ба умури мушкилоти коркунон гӯш фаро медиҳад, лекин тасмими ниҳоиро худ мегирад. Ба ин тариқ, роҳбари мардумсолор – мушовирае аз дарундодҳо ба манбаи ҷустуҷӯи иттилоот истифода мекунад. Роҳбари мардумсолор – мушорикати бештар ба коркунон иҷоза медиҳад, ки дар тасмимгириҳо «*чизе барои гуфтан*» дошта бошанд. Дар инҷо ин гурӯҳ аст, ки дарвоқеъ тасмим мегирад ва роҳбар ба як фард дар канори гурӯҳ амал мекунад.

---

<sup>4</sup> Aurocratis style

<sup>5</sup> Democratic style

<sup>6</sup> Lasser faire

Билохира, роҳбари озодманиш, ки умуман ба коркунони худ озодии комил медиҳад, то тасмим бигиранду кори худро ба ҳар наҳве, ки салоҳ медонанд, комил кунанд. Рафторҳо, ки роҳбари озодманиш ба намоиш мегузорад, шомили фароҳам овардани маводи лозим ва посух ба суолот аст.

Левин К. ва ҳамкорони ӯ дар ташҳиси инки кадом як аз ин се шеваи роҳбарӣ коромадтар аст, саргардон монданд. Бар асоси мутолиоти анҷомгирифта ба рӯи мудирони бошгоҳҳои писарон, ба ин натиҷа расиданд, ки равиши озоди мардумсолорона барои ҳар меъёр амалкарде дар муқоиса бо ду равиш, озодманишона ва бюрократӣ кор нест. Кори анҷом ёфта дар ҳар гурӯҳ аз мардумони мардумсолор ва бюрократон баробар аст. Аммо кайфияти кор ва ризояти гурӯҳ дар гурӯҳҳои мардумсолор бештар буд. Натоиҷи ба даст омада нишон медиҳад, ки шеваи роҳбарии мардумсолорона метавонад кайфият дошта бошад.

Мутолиоти баъдӣ дар мавриди шеваҳои роҳбарии диктатурӣ ва мардумсолорона, натоиҷи шахсино нишон медиҳад. Масалан, роҳбарии мардум солорона нисбат ба роҳбарии диктатурӣ гоҳе сатҳи амалкарди олитаре доштааст, лекин дар мавқеҳои дигар амалкарди роҳбарии мардумсолорона поёнтар ё баробар бо роҳбарии диктатурӣ буда аст. Бо вучуди ин вақте ризояти кормандонро ба кор бурданд, ба натоиҷи ҳамсони бештаре расиданд. Сатҳҳои ризояти аъзои гурӯҳ дар роҳбарии мардумсолорона умуман болотар аз роҳбарии диктатурӣ будааст. Оё ин ба мафҳуми он аст, ки мудирон бояд ҳамеша равиши озодманишона дошта бошанд? Ду пажӯҳишгар бо номҳои Роберт Танен Баум ва Варен Шмидт саъй карданд ба ин суолҳо посух гӯянд.

Танен Баум ва Варен Шмидт пайваста рафторҳои роҳбарро тавсияи як силсила аз рафторҳои роҳбарӣ, аз раисмоҳур (диктатурӣ дар сатҳи чапи улғу то корманд, моҳур (мардумсолорона) дар самти рости улғу имконпазир аст. Дар баррасии ин тасмим, ки кадом рафтори роҳбарро дар пайвастор ба кор гирем, Танен Баум ва Шмидт чунин ироъа карданд, ки мудирон ба нерӯҳои дарунӣ нигоҳ мекунанд, монанди (сатҳи оромиш дар мавриди шеваи роҳбарии интихобии худ, (монанди маҳдудаи замон). Онон пешниҳод мекунанд, ки мудирон бояд дар тӯлонимуддат бештар ба сӯи равиши корманд – моҳур ҳаракат кунанд, чаро ки чунин рафтор ба афзоиши анғезаи кормандон, беҳбуди кайфияти тасмимот, кори гурӯҳ, ахлоқ ва пешрафти корманд асари мусбат дорад.

##### **5. Аҳамияти мутолиоти роҳбарӣ**

Чомеътарин назарияҳои рафторҳои бар пажӯҳишҳои анҷомгирифта дар Амрико дар охириҳои даҳҳои 1940 истинод мекунад. Ин мутолиот абъоди мустақили рафтори роҳбаронро таъин мекунад. Барои дастёбӣ ба ин мақсадҳо ончиро, ки

чамъоварӣ карда буданд, ба ду назария, ки бештарин рафтори роҳбаронро аз диди коркунон дар бар мегирад, маҳдуд карданд. Пажӯҳишкорон ин абъодно мизони тавачҷӯх ба кор ва мизони тавачҷӯх ба корманд<sup>7</sup> номгузорӣ карданд.

Мизони тавачҷӯх ба кор ба домонаи сохтори нақши роҳбарӣ ва нақше, ки роҳбар барои гурӯҳе аз коркунон барои расидан ба ҳадаф таъин мекунад, ишора дорад ва шомили иқдомоте аст, ки созмонҳои кор, иртиботи корӣ ва ҳадафхоро дар бар мегирад. Масалан, роҳбаре, ки аз назари мизон тавачҷӯх ба кор дар сатҳи болоӣ қарор дорад, аъзои гурӯҳро ба иҷрои вазифаи вижае таклиф мекунад ва интизор дорад, ки коргарон амалкардро дар сатҳи стандарти таъиншуда нигоҳ доранд ва бар анҷоми умур дар мавриди муқаррар таъкид дорад.

Андозаи тавачҷӯх ба корманд ба домонаи сохтори нақши роҳбарӣ ва нақше, ки роҳбар барои гурӯҳе аз коркунон барои расидан ба ҳадафҳо таъин мекунад, ишора дорад ва шомили иқдомоте аст, ки созмонҳои кор, иртиботи корӣ ва ҳадафхоро дар бар мегирад. Масалан, роҳбаре, ки аз назари андозаи тавачҷӯх ба кор дар сатҳи болоӣ қарор дорад, аъзои гурӯҳро ба иҷрои вазифаҳои вижае таклиф мекунад ва интизор дорад, ки коргарон амалкардро дар сатҳи стандарти таъиншуда нигоҳ доранд ва бар анҷоми умур дар маврид муқаррар таъкид дорад.

Андозаи тавачҷӯх ба корманд ба домонаи иртиботи кори роҳбар ишора дорад, ки вижагии он эътимоди дӯҷониба ва эҳтиром ба андеша ва эҳсоси коркунон аст. Роҳбаре, ки чунин хусусияте дорад, дар масоили фардӣ ба коркунон кӯмак мекунад. Ба онҳо дӯстона бархӯрд мекунад, хушбархӯрд аст ва ҳама барои ӯ яксон ҳастанд. Ӯ ба оромиш, роҳат, рифоҳу хушнудӣ ба коркунони худ аҳамият медиҳад.

Пажӯҳишҳои густурда бар мабнои ин масъала, нишон дод, ки роҳбаре, ки ба андозаи зиёд аз хусусияти тавачҷӯх ба кор бархӯрдор аст (як роҳбари «олӣ-олӣ») бештар аз роҳбаре, ки дар ин ду маврид заиф аст, метавонад сабаби олии амалкарди коркунон ва ризоияти шугли онон шавад. Ба ҳар ҳол, шеваи олӣ-олӣ ҳамеша ҳама ба натоиҷи дилхоҳ намерасад. Масалан, рафтори роҳбаре, ки дар тавачҷӯх ба кор баҳои хубе дорад, мизони бештаре шикоят, ғайбат, тарқи хидмат ва қоҳиши ризои шугли коргарон (дар анҷоми корҳои рӯзмарра) шудааст. Мутолиоти дигар нишон доданд, ки агар роҳбаре аз назари тавачҷӯх ба корманд баҳои болоӣ бигирад, аз назари амалкард наметавонад чандон муваффақ бошад. Ба ин тартиб, мутолиот нишон дод, ки шеваи олӣ-олӣ маъмулан дорои боздиҳии мусбат аст, вале мавриди истисноӣ ҳам нишон медиҳанд, ки омилҳои мавқеиятӣ низ бояд мавриди тавачҷӯх қарор гиранд.

*Бунёди роҳбарӣ дар мутолиоти донишгоҳи Мичеган чӣ буда аст?*

---

<sup>7</sup> Consideration

Ҳамзамон бо таҳқиқе, ки дар донишгоҳҳои дигари Амрико анҷом мешуд, Маркази таҳқиқоти Мичегон ҳам таҳқиқоте дар заминаи роҳбарӣ анҷом меод ва камубеш ба ҳамон ҳадафҳо, яъне таъйини вижагиҳои рафтори роҳбарон ба гунае, ки битавон асарбахшии амалкардро санҷид ё андозгӣ кард. Гурӯҳи Мичегон низ ду буёдро барои рафтори роҳбарӣ дар назар гирифта, онҳоро *кормандгарой*<sup>8</sup> ва *тавлидгарой*<sup>9</sup> номгузорӣ карданд.

Роҳбароне, ки кормандгаро буданд, бар равобит миёни фардӣ таъкид доштанд, онҳо ба ниёзҳои шахсии коркунонашон тавачҷӯх мекарданд ва ихтилофҳои фардӣ миёни аъзоро қабул доштанд. Дар муқобил, роҳбарони тавлидгаро тамоил ба таъкид бар ҷанбаҳои таҳассусию фанӣ шугл доштанд ва тамоми тавачҷӯхашон ба кори гурӯҳ буд ва ба аъзо ба унвони василае барои таъмини ҳадаф менигаристанд.

Натиҷагирии пажӯҳишкорони Мичеган ба роҳбароне баҳо медиҳад, ки кормандгаро ҳастанд. Роҳбарони кормандгаро метавонистанд мизони баҳраварӣ ва ризояти шуглии афродро боло бибаранд, аммо роҳбарони тавлидгаро боис мешуданд, ки мизони баҳраварӣ ва ризояти шуглии коргарон коҳиш ёбад.

## **6. Шабакаи мудирӣ**

Шабакаи мудирӣ<sup>10</sup> дидгоҳе дар пайкара аз шеваи раҳбарӣ аст, ки Роберт Блейк<sup>11</sup> ва Ҷейн Мутон<sup>12</sup> исбот карданд ва барои беҳсозии созмон ва мудирӣ ба кор меравад. Онҳо боварӣ доранд, ки шабакаи мудирӣ бар асоси шевахое қарор дорад, ки мудирон ба афрод ва ба тавлид тавачҷӯх мекунад ва аслан ин намудар бар асоси ҳамон ду буёд рафторе қарор дошт, ки дар Амрико онро мизони тавачҷӯх ба кор ва мизони тавачҷӯх ба корманд номид ва дар донишгоҳи Мичеган онро кормандгарою тавлидгаро номиданд.

Ин шабака, ки вазъияти шуглиро тарзе нишон медиҳад, ки дар маҷмӯъ ҳаштоду як мавқеиияти мухталиферо, ки дар ҳар кадом як навъ роҳбарӣ метавонад қарор бигирад, нишон медиҳад. Ин шабака намоёнгари натоиҷи тавлидӣ нест, балки намоёнгари авомили ғолиб дар тафаккури мудир бо тавачҷӯх бо натоиҷи ба даст омада мебошад. Яъне ҳарчанд, ки ҳаштоду як вазъияти шуглӣ рӯйи шабака вучуд дорад, вале панҷ вазъият калиде, ки Блейк ва Мутон муайян карданд, рӯйи ҷаҳор гӯшаи даруни шабака ва як қисмати миёни марказӣ мешавад.

Блейк ва Мутон аз ёфтаҳои худ чунин натиҷагирӣ карданд, ки беҳтарин мудирон равиши 9/9-ро ба кор мегиранд. Мутаасифона шабака ба ин суол, ки чи чиз як мудирро коромад мекунад, посух намедиҳад, балки танҳо як чорҷӯб барои

<sup>8</sup> Employee - oriented

<sup>9</sup> Production - oriented

<sup>10</sup> Managerial grid

<sup>11</sup> Robert Blake

<sup>12</sup> Jane Mounton



тафохуми равиши роҳбарӣ аст. Дарвоқеъ шоҳиди воқеъ барои таъйиди ин натиҷагирӣ, ки шеваи 9/9 дар тамоми мавқеиятҳо коромадтарин аст, вучуд надорад.

*Назарияҳои рафторӣ дар мавриди роҳбарӣ*

Маъруфтарин ва муҳимтарин талошҳо ҷиҳати тавзеҳи роҳбарӣ аз назари рафторро шарҳ додем. Кӯшишҳои дигаре низ вучуд дошт, вале онҳо ҳам бо ҳамон мушкилӣ рӯ ба рӯ шуданд, ки аввалин пажӯҳишгарони рафтор бо он рӯбарӯ шуданд: онон муваффақияти бисёр каме дар таъйини иртиботи пойдор байни тархҳои рафтори роҳбарӣ ва амалкарди муваффақиятомез ба даст оварданд. Ҳеҷ назари ҷомеаро наметавон ироа дод, зеро натоиҷи мароҳили мухталиф бо ҳам гуногун аст. Ончи дар назар нагирифта шуда буд, мулоҳизаи омилҳои мухталифе, буд ки бар муваффақият ё шикаст асар мегузоранд. Дидгоҳҳои рафторӣ, ки тавзеҳ додаем, наметавонанд омилҳои мавқеиятро шафоф кунанд. Чунин қатиятҳои дар бораи равишҳои роҳбарии муайян барои тамоми мавқеиятҳо, пажӯҳишгаронро ба талош ҷиҳати дарки беҳтари асари шароит бар шеваҳои роҳбарии коромад хидоят кард.

*Назарияҳои бар асоси шароит роҳбарӣ қардан (иктизоӣ)*

Барои онҳое, ки дар заминаи падидаи роҳбарӣ мутолиа мекунанд ин амри бисёр равшан аст, ки пешгӯии муваффақияти роҳбар басо печидатар аз мушаххас қардани чанд вижагӣ ё рафторҳои беҳтар аст, шикаст дар дастёбӣ ба натиҷаи пойдор сабаб ба тамаркузи ҷадид рӯи авомили мавқеиятӣ ва асароти онҳо гардид. Робита байни шеваи роҳбарӣ ва асарбахши он нишон медиҳад, ки дар шароити мухталиф лозим аст роҳбар аз сабк ё шеваҳои гуногун истифода кунад.

Аммо ин шароити мавқеиятҳо кадоманд? Ин ки гӯем асарбахшии роҳбарӣ бастагӣ ба мавқеият дорад, як матлаби хос аст ва тафқику шиносоии шароити мухталиф як матлаби дигар мебошад. Барои ҷудо қардани мутағайирҳои калидию иқтисодӣ, чанд дидгоҳ нисбат ба бақия муваффақияти бештаре доштанд ва дар натиҷа шинохти густурдатаре ба даст омадааст. Мо ба ҷаҳор мавриди онҳо ишора мекунем: намунаи иқтисоии Фидлер<sup>13</sup>, назарияи масири ҳадаф<sup>14</sup>, намунаи роҳбарии мушорикатӣ<sup>15</sup> ва назарияи иқтисоии Ҳерси ва Блончорд<sup>16</sup>.

*Намунаи Фидлер чист?*

Аввалин намунаи ҷомеи иқтисоӣ дар бораи роҳбариро Фред Фидлер ироа кард. Намунаи мавқеиятии Фидлер нишон медиҳад, ки амалкарди муваффақиятомези гурӯҳ бастагӣ бо таносуб ва ҳамоҳангии мавҷуд байни шеваи таъомули роҳбарӣ бо коркунон ва дараҷае, ки он мавқеият ба раҳбар иҷозаи назорат ва асарбахше

<sup>13</sup> Fiedler contingency model

<sup>14</sup> Path – goal theory

<sup>15</sup> Leader – participation model

<sup>16</sup> Hersey and Blanchard situational model

медихад, дорад. Фидлер пурсишномаи нохушояндатарин ҳамкорро<sup>17</sup> ироа карда, ки мудии санчиши ин амр аст, ки оё як фард вазифагарост ё рабитигарост. Ба иборати бехтар, ӯ се меъёрро дуруст кард, ки ба назорат метавонад байнирафтори роҳбар ва шароити мавҷуд тавозун барқарор кунад. Ба навъе, намунаи Фидлер назарияи вижагии рушд ёфта, гарчи пурсишнома LPC як озмуни соддаи равоншиносӣ аст, вале Фидлер корро аз ҳадди назарияҳои рафторию шахсиятӣ фаротар гузашт ва ба омили шароиту мавқеиятҳо ҳам тавачҷӯх кард. Ӯ фардро дар робита бо вазъ ё мавқеияти хос мавриди тавачҷӯх қарор дод ва сипас дар сададе баромад, то асарбахши раҳбарро ба унвони тобей аз ин дуо мил даровард.

Фидлер бар ин бовар аст, ки омили калидӣ дар муваффақияти роҳбарӣ шеваи аслии раҳбарии фард аст. Бинобар ин вай мекушад то дарёбад, ки ин шеваи аслии чист. Фидлер барои дастбӣ ба ин ҳадаф пурсишномаи LPC –ро таҳия кард. Пурсишнома дар бардорандаи 16 ҷуфт аз сифатҳои мутақобил аст. Аз посухдиҳандагон хоста мешавад, ки ҳамкореро, ки аз кор бо ӯ розӣ набуданд, дар як миқёс 8 дараҷа ва таи 16 суол тавсиф кунанд. Фидлер бар ин бовар аст, ки барои асосҳои посухҳои онҳо метавон шеваи раҳбарии посухдиҳанда таъин кард.

Ҳар гоҳ нохушояндатарин ҳамкор ба таври мусбат тавсиф шуда бошад (имтиёзи зиёди LPC), пас посухдиҳанда дар марҳилаи аввал ба равобити хуби шахсӣ бо ин ҳамкор алоқа дорад, яъне агар шумо фардери тавсиф мекунад, ки камтарин тавоноиро дар кор кардан бо ӯ дар шароити матлуб дарояд, Фидлер шуморо робитамадор ном мениҳад. Дар муқобил, агар нохушояндатарин ҳамкорро дар шароити нисбатан ғайриматлуб мебинед (имтиёзи поини LPC) шумо дар аввал ба баҳрабарӣ алоқа доред ва бинобарин вазифагари хастед. Бо ба коргири пурсишномаи LPC Фидлер метавонад бештарин афродро дар яке аз ду равиш роҳбарӣ қарор диҳад.

Вақте шеваи аслии раҳбарии фард аз тариқи LPC арзёбӣ гардид, лозим аст, ки раҳбарро мутаносиб бо мавқеият интихоб кард. Фидлер се буёд мавқеиятро баршумурд, ки аз назари ӯ авомили калиди муваффақият таъйини коромадии раҳбарӣ ҳастанд. Ин омилҳо иборатанд аз:

1.Робитаи раис-маръус – яъне мизони боварӣ, эътимод ва эҳтироме, ки коркунон нисбат ба раҳбари худ қоилад ҳастанд.

2.Сохтори кор-яъне ҳудуди мизоне, ки бояд корхою вазоиф бар он асос анҷом шавад.

---

<sup>17</sup> The least – preferreds Coworcer (LPS)

3.Мизони кудрати раҳбар. Яъне мизони кудрату нуфузе, ки раҳбар метавонад бар мутағйирхое чун ба кор пазируфтани ва ихроҷи коркунон, муқаррароти тартибу низоми корӣ, болоравӣ ва афзоиши маоши коркунон эъмол намояд.

Ин аъбоди мавқеияти сипас арзёбӣ мегардад. Равобити раис-маръус ё хуб аст ё бад, сохтори кор ё олий аст ё заиф ва мизони кудрат ё кам аст ё зиёд. Бо баррасии ин се мутағйири иқтисоӣ ҳафт вазъият ё мавқеияти гуногун ба вучуд меояд, ки ҳар раҳбаре метавонад худро дар яке аз он шароит биёбад.

Ин нуқта муҳим ва қобили таваҷҷӯҳ аст, ки Фидлер чунин фарз мекунад, ки шеваи раҳбарии фард собит аст. Ин бад он мафҳум аст, ки ҳар гоҳ як вазъияти ниёзманди шеваи раҳбарии вазифагари аст ва дар вазъиятро тағйир дод ва ё ин ки бояд ин раҳбар канор гузошта шавад, то ҳадаф ба даст овардани корёбӣ беҳтар таъмин шавад. Фидлер исбот мекунад, ки шеваи раҳбарии фитрии аст, шумо наметавонед шеваи худро тағйир диҳед, то шароити муносиб ба амал ояд.

*Назарияи масир-ҳадаф чи гуна амал мекунад?*

Яке аз арзишмандтарин нигаришҳо бо мавзӯи раҳбарӣ назарияи масир-ҳадаф мебошад. Ин назарияро Роберт Ҷаус<sup>18</sup> ироа кард ва гунае аз намунаи иқтисоӣ раҳбарӣ аст, ки гулчине аз аносири калидии пажӯҳишҳои марбут ба раҳбарӣ – дар Амрико ва назарияи ангеизиши интизорро дар худ дорад.

Асоси ин назария ин аст, ки вазифаи раҳбар ин аст, ки пайравонашро дар дастёбӣ ба ҳадоф кӯмак кунад ва раҳнамудҳои ҳимоятҳои лозимро тадорук бубинад, то ин итминонро эҷод намояд, ки аҳдофи онҳо бо аҳдофи кулли гурӯҳ ё созмон созгор мебошад. Истилоҳи масир-ҳадаф аз ин бовар ришта гирифтааст, ки раҳбарони кормад масирро барои кӯмак ба пайравонашон садо мекунанд, то бидонанд, ки дар чӣ марҳилае аз масир дастёбӣ ба ҳадофи кориашон қарор гирифтаанд, бо баргараф кардани мавонеу мушкилот, паймудани масирро осонтар намоянд. Бар асоси ин назария рафтори раҳбар то он дараҷа барои коркунон қобили қабул аст, ки битавонад сабабҳои ризоияти онҳоро дар ҳол ва оянда таъмин намояд.

Рафтори як раҳбар то он ҳад барои коркунон сабаби эҷоди ангеиза мешавад, ки:

1. Миёни коркунон ба доштани амалкарди ризоятбахшро таъмин кунад.
2. Раҳнамудҳои омӯзишӣ, ҳимояти ва подошҳоеро, ки лозимаи амалкарди ризоят баҳсе аст дар худ дошта бошад.

Барои озмуни ин гуфтаҳо Ҷаус чаҳор навъ рафтори раҳбарии роҳбариро мушаххас кард, раҳбар чиҳатдиҳанда, ки мегузорад коркунон бидонанд аз онҳо чи интизор меравад, барои коре, ки бояд анҷом шавад, чадвалу барнома таҳия мекунад

---

<sup>18</sup> Robert House

ва дар мавриди шеваи анчоми умури дастуралҳои дақиқ содир мекунад. Ин шеваи раҳбарӣ хеле ба шеваи таваҷҷӯҳ ба кор дар таҳқиқоти амрикоӣ шабеҳу наздик аст.

Раҳбари пуштибон, ки дӯстона рафтор мекунад ва дили нигарони ниёзҳои коркунон аст. Ин равиши раҳбарӣ низ ба шеваи таваҷҷӯҳ ба корманд дар таҳқиқоти амрикоӣ шабеҳ аст. Раҳбари мушорикатӣ (шеваи мушовари мардумгароёнаи Левин), ки бо коркунон машварат мекунад ва аз пашниҳодоти онон ҳангоми тасмимگیرӣ истифода мекунад. Раҳбари мавқеят ба иҷро дароварад.

Авомили муҳими таинкунанда шеваи раҳбарӣ мавриди ниёз барои ба ҳадди аксар расондани натоиҷи кори коркунон ҳастанд ва ин дар ҳоле аст, ки вижагиҳои фардии корманд дар тафсири робитаи роҳбар ва шароити муҳити нақши таинкунанда дорад. Бинобар ин ҳангоме, ки раҳбар ба авомили муҳитӣ ва вижагии коркунон таваҷҷӯҳ накунад, ҳеч мавқеияте нахоҳад дошт.

Пажӯҳишҳои анҷомгирифта ба манзури эътибор бахшидан ба назарияи масир-ҳадаф ба натоиҷи қобли қабулӣ даст ёфтанд, ҳарчанд тамоми онҳо мавриди таъйид қарор нагирифтанд. Ба ҳар ҳол, аксарияти шавоҳид бар эътибор доштани назария таъкид меварзад. Яъне агар раҳбар дорои вижагӣ бошад, ки битавонад камбудии мавҷуд дар муҳити кор ва коркунонро ҷуброн бинамояд, дар ин сурат метавонад ба наҳве муассири мизони амалкард ва ризоияти шугълии коркунонро афзоиш диҳад. Вале агар раҳбар вақти худро сарфи тавзеҳ додани корҳои намояд, ки коркунон қаблан дар мавриди онҳо тавзеҳ шудаанд ё тавоноӣ таҷриба анчоми онҳоро бидуни даҳлати ӯ дорад, дар ин сурат мумкин корманд чунин рафтори ҷиҳатдиҳандаеро сохтакорона донанд.

### **7. Намунаи раҳбарии мушорикатӣ**

Дар соли 1973 Виктор Врум<sup>19</sup> ва Филипп Етон<sup>20</sup> намунаи раҳбарии мушорикатиро ироа карданд, ки улғу рафтори раҳбариро ба мушорикат дар тасмимگیرӣ мураттаб намуд. Ин намуна нишон медиҳад, ки сохторҳои кор барои фаъолиятҳои якнавохту матағйир гуногун ҳастанд. Ин пажӯҳишгарон боварӣ доштанд, ки рафтори раҳбар бояд бозтоби сохторҳои кор бошад.

Бар ин асос модели Врум ва Етон низ самтӣ аст, яъне барои таъини шакл ва мизони мушорикат дар тасмимگیرӣ, бояд маҷмӯае аз қавонин ва муқаррарот ба сурате дақиқ риоят шавад, то дар шароити мухталиф мизони мушорикати афрод дар тасмимگیرӣ тағйир кунад. Ин намуна дорои як дарахт, тасмимгирии шомили ҳафт мавқеият (ки иртиботи он ба интиҳоби “бале” ё “хайр” мушаххас мешавад) ва панҷ

---

<sup>19</sup> Victor Vroom

<sup>20</sup> Philip Yetton

шеваи раҳбарӣ аст, беҳтар корҳои Врум ва Артур Яго<sup>21</sup> боиси таҷдид назар дар он намуна шудааст.

Намунаи ҷадид панҷ равиши мутағйири раҳбариро ироа мекунад, аммо мутағйирҳо мавқеиятро ба дуvozдаҳ мутағйир афзоиш медиҳад аз тасмимгирии комил тавассути ҳуди раҳбар то мушорикат додани гурӯҳ дар масоилу тасмимгирии мушорикатӣ.

Озмунҳои пажӯҳишӣ марбут ба намунаи раҳбарии мушорикатӣ бисёр умедворкунанда буд, аммо мутаасифона ин улғу барои истифодаи мунззами мудирияти олий бисёр печидааст. Дарвоқеъ Врум ва Яго барномае компютерӣ барои роҳнамоии мудирон дар тамоми шохаҳои тасмимгирӣ таҳия намуда, дар улғуи таҷдиди назаршудаи худ ироа кардаанд. Ҳарчанд мо наметавонем ба рӯшноии қазоват одилона дар мариди печидагиҳои ин улғу дар ин баҳс ба амал оварем, аммо ин равиш ба мо аз мутағйирҳои калиди иқтисоии мураттиб бо қороии раҳбарӣ шинохте як порча медиҳад, ки бар асоси таҷриба ба даст омадааст. Ба иборати бештар, улғуи раҳбарии мушорикатӣ таъйид мекунад, ки пажӯҳишҳои марбут ба раҳбарӣ бояд тавачҷӯҳи ба мавқеият анҷом гирад. Яъне ин амр эҳтимолан бештар қобили қабул аст, ки дар бораи шароит ва муваффақиятҳои диктатурии мушорикатӣ сӯҳбат кунем, то раҳбарони диктатурӣ ва мушорикатӣ.

Ҳумчун Ҳаус дар назарияи масир – ҳадаф; Врум Етон ва Егу алайҳи ин тафаккур, ки рафтори раҳбар муҳим аст, баҳс кардаанд. Улғуи раҳбарии мушорикатӣ чунин фарз мекунад, ки раҳбар метавонад дар мавқеиятҳои мухталиф шеваҳои гуногунро дар пеш гирад.

*Раҳбарии мавқиятӣ чӣ гуна амал мекунад?*

Улғуи дигари раҳбарӣ, ки тавачҷӯҳи бисёре аз мудироне амалиро ҷалб намудааст, чандин сол пеш тавассути Паул Ҳарсӣ ва Кент Блонгард баён шуд.

Раҳбарии мавқеиятӣ<sup>22</sup> нишон медиҳанд, ки як раҳбар чигуна бояд шеваи раҳбарии худро таъйид кунад, то тавонад бозтоби он чизе бошад, ки пайравони ӯ металабанд. Ҳарчанд ин назария дар сатҳе густурда арзишбӣ нашуда то эътибори он озмуда шавад, вале чун қорбурди бисёре зиёде дорад ва низ ба сурати зоҳир ва бар асоси исботҳои қобили қабул воқеъ шудааст, онро шарҳ медиҳем.

Раҳбари мавқеиятӣ як назари иқтисоӣ аст, ки пайравону зердастони як раҳбарро мавридиди тавачҷӯҳ қарор медиҳад. Ин таъкид ба он сабаб аст, ки муваффақият ё асарбахшии як раҳбар дар гарави ин ҳақиқат аст, ки ин пайравоне ҳастанд, ки як раҳбарро мепазиранд ё рад мекунанд. Сарфи назар аз он чи раҳбар

---

<sup>21</sup> Arthur Yago

<sup>22</sup> Situational leadership

анҷом медиҳад мизони муваффақияти ӯ бастагӣ ба чуғунагии амали пайравон дорад. Ин масъала дар бештари назарияҳои раҳбарӣ камтар мавриди таъкид қарор гирифта ё ин ки аслан нодида гирифта шудааст. Раҳбарии муваффақиятомез бо интиҳоби шеваи дуруст раҳбаре имконпазир аст. Равише, ки Ҳарсӣ ва Блонгард ироа кардаанд, бар асоси дараҷаи рушд ё сатҳи омодагии пайравон<sup>23</sup> аст. Омодагии бозтобӣ ин амр аст, ки як пайрав то чӣ ҳад тамоилу тавоноӣ барои анҷоми як вазифа дорад. Ҳарси ва Блонгард чаҳор марҳиларо дар касби ин омодагӣ мушаххас кардаанд:

1. Дар ин марҳила афрод на моиланд ва на тавоноии онро доранд, ки масъулияти анҷомкорию бар ӯҳда гирад.

2. Дар марҳилаи дуюм афрод тавоноӣ анҷоми корхоро надорад, вале ин омодагию тамоилро дорад, ки масъулият бипазирад.

3. Дар ин марҳила афрод тавоноии анҷоми корро дорад, вале намехоҳанд ончиро, ки раҳбар мегӯяд, анҷом диҳанд.

4. Дар марҳилаи чаҳорум афрод ҳам тавоноии лозимро доранд ва ҳам моиланд ончиро, ки аз онон хоста мешавад, анҷом диҳанд.

Нуқтае, ки лозим аст ба он тавачҷӯх шавад мавзӯё тамоил аст. Ба унвони мисол дар марҳилаи аввал гуфтем, ки пайрав тамоил ба парзиш масъулият надорад. Ин ҳамон зидди тамоиле нест, ки ба маънии итминону саркашӣ бардошт шавад, балки мумкин аст фарди эътимод ба нафси лозим ва ё тавоноӣ анҷоми корро надошта бошад.

Раҳбарии мавқеиятӣ аз ҳамон ду буёд, ки Фидлер таин мекунад, яъне рафтори роҳбар аз назари тавачҷӯх ба кор ё тавачҷӯх ба корманд. Ба ҳар ҳол Ҳарси ва Блонгард аз ин ҳам як қадам пештар мениҳанд, яъне агар ҳар буёдро дар яке аз ду интиҳои як тайф қарор медиҳанд ва сипас аз таркиби онҳо чаҳор шеваи хоси раҳбарӣ ба вучуд меоварад:

1. Дастурдиҳӣ (тавачҷӯх ба кори зиёд, тавачҷӯх ба кори корманд). Раҳбар вазифахоро таъриф мекунад ва ба коркунон мегӯяд, ки чӣ кореро чигуна, чи вақт ва кучо анҷом диҳанд. Дар ин шева рӯйи дастуралалҳо таъкиди зиёде мешавад.

2. Қабулдан (тавачҷӯхи зиёд ба кор – тавачҷӯхи зиёд ба корманд). Раҳбар то ошноии бештари фард бо вазифаш ханӯз ҳам дастур медиҳад, вале тавачҷӯхи ӯ ба фард бештар шудааст.

3. Мушорикат (тавачҷӯхи кам ба кор – тавачҷӯхи зиёд ба корманд). Раҳбар дар тасмимгирии мушорикат меварзанд. Нақши аслии раҳбар таъсир дар анҷоми кор ва барқарории иртибот аст.

---

<sup>23</sup> Readiness

4. Намояндагӣ додан (ваҷҷӯҳи кам ба кор – тавачҷӯҳи кам ба корманд). Дар мавриди кор ва дар заминаи ҳимоят аз коркунон раҳбар ҳеҷ дастурамал ва бахшномае зоҳир намекунад.

Вақте пайравон ба сатҳи олии омодагӣ мерасанд, раҳбар на танҳо назорати худ бар корҳо кам мекунад, балки талош мекунад, то дар рафтори худ низ таҷдиди назар кунад ва ба истилоҳи камтар аз кормандон ҳимоят мекунад. Масалан, дар марҳилаи аввали омодагӣ, раҳбар бояд дастурмалаҳои равшану мушаххас ба пайравони худ биниҳад, монанди дастурамалҳои ироашуда тавассути шеваи раҳбарии дастурдиҳӣ.

Дар марҳилаи дуюм раҳбар бояд тавачҷӯҳи зиёд ба кору кормандон дошта бошад. Бо тавачҷӯҳи зиёд ба кору кормандон омодагӣ ва тавоноҳои кормандон ҷуброн хоҳад шуд ва бо тавачҷӯҳи зиёд ба кормандон онҳо низ талош мекунанд то (аз назари равонӣ) муҳаббатҳои раҳбарро ҷуброн кунанд ва ба хосиятҳои ҷомаи амал бипӯшонанд. Дар марҳилаи сеюм, масоили ангезишӣ матраҳ мешавад, ки дар иҷрои шеваи раҳбарии мушорикотӣ ва беҳтарин наваҳ хоҳанд шуд ва саранҷом дар марҳилаи чаҳорум раҳбар набояд кори чандон зиёде анҷом диҳанд, зеро пайравон ҳам тамоил доранд ва ҳам метавонанд масъулиятҳоро бипазиранд.

Шояд шумо ба шабоҳати наздик байни шеваҳои чаҳоргона ва Ҳарисию Блончард бо шабакаи мудирияти Блейк ва Маутон тавачҷӯҳ карда бошед. Шеваи дастурдиҳӣ бо шеваи 9/1 раҳбарӣ мутобиқат дорад. Қабулондан бо шеваи 9/9; мушорикот бо шеваи 1/9; ва тавфизии ихтиёр намояндагӣ додан<sup>24</sup> монанди шеваи раҳбарии 1/1 аст.

Оё метавон гуфт, ки раҳбаре мавқеиятӣ ҳамон шабакаи мудирият аст, ки шеваи 9/9 (як шева барои ҳама маврид) – ро ба ивазӣ тавсия карда аст, ки шеваи «шоиста бояд худро бо омодагии пайравон муваффақ диҳад?» Посухи Ҳарсӣ ва Блонгард манфӣ аст! Онҳо чунин исбот мекунанд, ки шабакаи мудирият чунон ба дағдаға тавлид ва дағдағаи афрод таъкид меварзад, ки гӯё инҳо фақат абъоди нигоришии марбут ба раҳбарӣ мебошанд. Дар муқобил, улғуи раҳбарӣ мавқеияти бар кору рафтор иртиботе таъкид мекунад. Дар муқобили иддаои Ҳирсӣ ва Блогард, ин кор танҳо як ихтилофи хурд аст ва шояд агар чорҷӯбаи шабакаи мудириятро андаке тағйир диҳем, то битавонад нишондиҳанда чаҳор марҳилаи давраи тақамилии пайравон бошад. Он гоҳ метавонем назарияи раҳбарӣ бар асоси мавқеияташро беҳтар дарк кунем.

Саранҷом як пурисиши асосӣ матраҳ мешавад: оё шохиде барои тағйиди назарияи раҳбарӣ мавқеияти вучуд дорад? Шохид то ҳадде ин назарияро тағйид

---

<sup>24</sup> Delegating

мекунад, вале гумоне нест, ки таҳқиқоти бештаре бояд анҷом шавад. Аз ин рӯ ҳар навъ таъйиди назарияи роҳбарӣ мавқеияте ба унвони беҳтарин назарияи эҳтимоли роҳбарӣ бояд бо эҳтиёт сураат гирад.

### **8.Охирин дидгоҳҳо дар бораи роҳбарӣ**

Дар инҷо бо баррасии ду нигориши ҷадид дар робита бо мавзӯи роҳбарӣ, бар назарияҳои марбут ба роҳбариро ба поён хоҷем бурд. Ин ду нигориш иборатанд аз: роҳбарии коризмотик ва роҳбарии амалгаро дар баробари роҳбарии таҳвилгаро. Агар танҳо як мазмун вучуд дошта бошад, ки ба ин нигоришҳо эътибор медиҳад ин аст, ки инҳо нигоҳе амалитар ба роҳбарӣ доранд, то назарияҳои пешин (ба ҷуз назарияи мубтанӣ бар вижагиҳо). Ба иборати дигар ба ҳар ду нигориш аз дидгоҳе, ки як фарди маъмулӣ «ҳам нисбат ба роҳбарӣ дорад тавачҷӯх хоҷем кард».

#### *Назарияи роҳбарии хоризматик чист?*

Назарияи роҳбарии хоризматик<sup>25</sup> ҳосили басти назарияи аснодӣ аст. Ин назария мегӯяд, ки пайравон (зердастон) ба ҳангоме, ки рафторҳои хосро мебинанд тавоноии хорикулоддӣ ё қаҳрамонро ба роҳбар нисбат медиҳанд. Мутолиоти рӯйи роҳбарии коризмотик, бештар ба манзури мушаххас кардани он рафторҳои будааст, ки роҳбарони коризмотикро аз хорикулоддӣ мушаххас мекунад.

Муаллифон ҳамеша талош кардаанд, ки вижагиҳои фардии роҳбарони коризмотикиро мушаххас намоянд. Роберт Ҳаус (ироакунандаи назарияи масир – ҳадаф) се вижагиро муайян намудааст: эътимод ба нафси бисёр зиёд, тавфиқ ва имон ва росух нисбат ба боварҳо. Ворон Бенис пас аз мутолиаи 90 нафар аз кормандтарину муваффақтарин роҳбарон дар Амрико пай бурд, ки ҷаҳор тавоноии муштарақ дар онҳо вучуд дорад: онҳо азми росух ҳадафманд ҳастанд; онҳо метавонанд дидгоҳи худро бо иборати соддаю равшан баён кунанд, то пайравонашон ба соддагӣ онро дарёбанд; онҳо дар масири худ дучори лағзиш дучор намешаванд ва бо чиддият ҳадафи худро дунбол мекунанд ва саранҷом инки онҳо аз тавоноии худ бархурдорнад.

Қобили фаҳмтарин таҳлил дар мавриди роҳбарони хоризматикро Ҷей Конҷрӣ ва Робендро Конангу дар донишгоҳи Мак Гел ба анҷом расониданд. Баъзе аз натиҷагириҳои онҳо нишон медиҳад, ки роҳбарони хоризматик дорои ҳадафи ормонӣ ҳастанд, ки мехоҳанд ба он даст ёбанд ва низ тааҳуди фардии бисёр қавӣ нисбат ба таъмини он ҳадаф доранд ва аз равишҳои мутаориф истифода намекунанд, ҳамчунин онҳо ба ҷуръат ва дороии эътимод ба нафс ҳастанд ва ба унвони авомили тағироти асосӣ шинохта мешаванд, на мудироне, ки ба дунболи хифзи вазъи мавҷуд ҳастанд.

---

<sup>25</sup> Charismatic leadership theory



Дар бораи нуфузи роҳбарони хоризматик ровии пайравонашон чӣ метавонем бигӯем. Пажӯҳишҳои бисёре дар ин замина анҷом шуда, ки вучуди иртиботи қавӣ байни роҳбарии хоризмитик ва амалкарди олий ва ризояти бахши коркунонро нишон медиҳад. Дар муқоиса бо афроде, ки бо роҳбарони ғайрикоризмотик кор мекунанд ташвиқ шудаанд, то талоши изофӣ дар кор ба ҳарч диҳанд, зеро роҳбари худро дӯстдоранду ризояти бештаре доранд. Аммо барои дастбӣ ба амалкарди ризоятбахши коркунон, вазоифи коркунон, чузъе аз ормонро дарбар дошта бошад. Ин матлаб мумкин аст тавонад таваҷҷӯҳкунандаи ин вазъият бошад, ки чаро роҳбарони хоризмотик аксар дар сахнаи сиёсат, мазҳаб ва ё муассисаи тичорӣ, ки маҳсуле чадидро муаррифӣ мекунад ё бо бӯҳроне ҳаётиву таҷдидкунанда рӯ ба рӯст, зоҳир мешаванд. Чунки шароит маъмулан шомили масъалаи идеологӣ низ мешаванд. Дуюм, мумкин аст роҳбарони хоризматик барои хорич шудани як созмон аз марҳилаи бӯҳронӣ бошанд, вале ин масъала барои созмон пас аз гузаштан аз марҳилаи ниёз ба тағироти бунёдию фурӯкаш кардани бӯҳрон мушкилофарин мешавад. Чаро? Зеро эътимод ба нафси шадидаи роҳбарони хоризматик худ як масъала мешавад ва онҳо моил нестанд ба рӯ ба рӯ шудан бо инқоди коркунони часур нороҳат шуда, барои исботи худ боварии ноодилонашон дар ба ҳақ буданашон дар ҳама умур талош мекунанд.

*Тафовути роҳбарони амалгаро бо роҳбарони таҳвилгаро дар чист?*

Дар бахши дуҷуми пажӯҳиш ба фарқ кардани роҳбарони таҳвилгаро аз роҳбарони амалгаро хоҳем пардохт. Ҳамон тавр, ки хоҳед дид чун роҳбарони таҳвилгаро хоризматик ҳам ҳастанд, микдоре шабоҳат байни ин мавзӯъ ва баҳси мо дар мавриди роҳбарони хоризматик вучуд дорад.

Бештари назарияҳои роҳбарӣ, ки дар ин фасл ироа гардид – монанди мутолиоти амрикоӣ, намунаи Фидлер, назарияи масир – ҳадаф, намунаи роҳбари мушорикатӣ ва роҳбарии мавқеиятии Ҳарсӣ ва Блонгард, дар мавриди роҳбарони амалгаро<sup>26</sup> матраҳ шудаанд. Ин роҳбарон ба пайравони худ ангега медиҳанд, ононро дар чихати ҳадафҳои таиншуда, бо шаффоф намудани нақшу ниёзҳои корӣ – ҳидоят мекунанд. Аммо навъе дигаре аз роҳбарон ҳам ҳастанд, ки пайравони тарғиб, ки ба хоҳири созмон аз алоқи худ бигзаранд ва қодиранд нуфузи амиқу фавқулода бар пайравони худ дошта бошанд. Инон роҳбарони таҳвилгаро<sup>27</sup> ҳастанд, ки ба масоилу ниёзҳои пайравон барои пешпафт таваҷҷӯҳ дорад; огоҳии пайравонро дар мавриди умур бо роҳнамоии онҳо то ба масоили кӯҳна ба шеваи нав нигоҳ кунанд тағйир

---

<sup>26</sup> Transactional leaders

<sup>27</sup> Transformational leaders

медиханд ва тавоноии эҷодангез ва талқин ба пайравон барои талоши изофӣ барои даст ёфтани ба ҳадафхоро доранд.

Набояд ба раҳбарии амалгаро ва таҳвилгаро ба унвони ду нигариши мутақод барои анҷоми умур нигарист. Раҳбарии таҳвилгаро бар пояи раҳбарии амалгаро бино мешавад. Раҳбари таҳвилгаро сабаби навъи талошу амалкард аз сӯи корманд мешавад, ки раҳбари амалгаро ба танҳой қодир ба эҷоди онҳо нест. Ба иборати дигар, раҳбаре, ки дар афрод таҳвил эҷод мекунад, чизе пеш аз як раҳбари хоризматик аст. Як раҳбари хоризматик номумкин аст аз пайравони худ бихоҳад, ки аз дидгоҳе ҷадид ва халок ба дунё нигоҳ кунанду пештар нараванд, аммо як раҳбари таҳвилгаро пайваста талош мекунад ба афрод ин тавоноиро бидиҳад, ки тавонанд умреро, ки раҳбар бунён ниҳода аст, зери суол бибарад.

Шоҳидҳое мавҷуд нишон медиҳад, ки раҳбарони таҳвилгаро дар муқоиса бо раҳбарихои амалгаро бартарихои зиёде доранду муваффақтар ҳастанд. Масалан, таҳқиқи анҷомшуда дар миёни бархе афсарони низомии амрикоӣ, канадагӣ ва олмонӣ нишон медиҳад, ки раҳбарони таҳвилгаро дар арзёбии бештар муассир доништа шудаанд, то ҳамтоёни амалгарои худ. Ба таври хулоса, тамоми шавоҳид нишон медиҳад, ки раҳбарии таҳвилгаро дар муқоиса бо раҳбарони амалгаро бо мизони камтар нақлу интиқоли коркунон, баҳраварии болотар ва ризоияти бештари шуғли кормандон рӯ ба рӯ аст.

### **9. Нақшҳои навин дар раҳбарӣ**

Ҳар раҳбар муваффақ дар даҳаи 1990, қабл ва баъд аз он бо он рӯ ба рӯ буда ва хоҳанд буд. Бавижа, ин амр, чигуна раҳбаронро дар робита бо коркунони худ эътибору эътимоди онҳоро ҷалб мекунад? Ва ин ки чигуна метавонанд раҳбаре асарбахш бошанд?.

Оё эътибору эътимод воқеан аҳамият дорад?

Вили Виллиамз раиси полиси шаҳри Лос Анҷелос ба далели ин ки чизе аз раҳбарӣ намедонанд, шадидан мавриди интиқод қарор гирифтааст. Ҳарчанд афсарони полис мушкилиҳоро, Виллиамз бо онҳо рӯ ба рӯ буд, то ба унвони як нафар ғариба ӯ қаблан раиси полиси Филадельфия будааст, ба ин самт даст ёбад ва низ муваффақияти ӯ дар қоҳиш ҷароимро қабул дорад, вале муътақидан, ки ӯ эътимоди онҳоро аз даст додаст. Як афсари полис гуфт: «Ҷ дурӯғ гуфт ва инро наметавон фаромӯш кард». Масъалаи аслии мавриди суол ин аст, ки оё Виллиамз ва ҳамсараш ба хангоме, ки дар Лас Вегас буданд ва ҳидияҳоро пазируфтанд ё не. Ҷ ибтидо онро таъкид кард, вале баъд дostonро тағир дод. Он тавр, ки афсари дигар гуфт: «Ман аҳамият намедиҳам, ки чизе маҷонӣ гирифтааст ё не. Ин масъалаи мо нест. Масъала ин аст, ки ӯ дар ин маврид дурӯғ гуфт?» Аз достони Виллиамз ҷӣ дарсе метавон гирифт.

Аввалин, масъала ин аст, ки пайравони мо раҳбаронро мехоҳанд, ки муътабар бошанд ва битавонанд бо онҳо боварӣ кунанд, аммо ду вожа-эътибор ва эътимод воқеан ба чӣ маъно ҳастанд?

Эътибору эътимод чист? Дурусткорӣ муҳимтарин унсуре созандаи эътибор аст. Баррасиҳо дурусткориро ба унвони вижагии дараҷаи аввали мудирон лоик нишон додаанд. Дурусткорӣ барои раҳбаре амри комилан асосӣ аст. Афрод бо касе алоқаи пайравӣ мекунад-чӣ дар ҷангу чӣ дар утоқи ҳайати мудира, ки қабл аз ҳар чиз мутмаин шавад, ки арзиши эътимод карданро дорад. Илова бар дурусткорӣ, раҳбарони муътабар афроде шоистаю илҳомбахш шинохта шудаанд. Яъне онҳо қодиранд, ки ба таври муассире шӯру иштиёқи имтинони худро ба дигарон мунтақил кунанд. Аз ин рӯ, пайравон эътибори як раҳбарро ба дурусткорӣ, шоистагию тавоноӣ ва илҳомбахшӣ ӯ қазоват мекунад.

Эътимод чунон ба падидае эътибор шудааст, ки бештари ин ду истилоҳ ба ҷойи якдигар ба кор мераванд. Масалан, муаллифоне, ки рӯйи мавзӯи эътибор мутолиа кардаанд, дар мавриди он чунин мегӯянд: «Эътибор метавон бо имтинон дар як суол хулоса кард: оё ин фард мавриди эътимоди ман аст?».

Мо эътимодро ба боварӣ доштани асолат, шахсияту тавоноии як раҳбар таъриф мекунем. Пайравоне, ки ба як раҳбар эътимод мекунад ва осебпазирии иборат аз корҳои ӯро бо алоқа мепазиранд, барои он аст, ки имтинон дорад ҳуқуқ ва алоқшун мавриди сӯистиғода қарор нахоҳад гирифт. Муҳаққиқон шохидҳои ахири панҷ соли баъдро таин намуда, ки падидаи эътимодро мушаххас месозад ва ишора мешавад: асолат, шоистагӣ, суботи равия, вафодорию садоқат. Шавоҳид нишон медиҳанд, ки ҳамсон бо кори равии эътибори асолату шоистагӣ, аз ҷумла вижагиҳои муҳиме ҳастанд, ки як фард барои таъйини мизони эътимод ба фарди дигар ба онҳо тавачҷӯх мекунад. Ба назар мерасад асолат бештарин аҳамиятро дошта чаро, ки «бидуни фаҳми вижагии ахлоқии дигарон ва садоқати зотӣ, дигар абъод эътимод бе маъно ҳастанд».

*Чаро эътибору эътимоду муҳим аст?*

Аҳмияти бисёр зиёд дар дурусткорӣ ба унвони вижагиҳои муҳими раҳбарони таҳсинбарангез нишон аз аҳамияти эътибору эътимод дар асарбахшии раҳбарӣ дорад. Шояд инҳо ҳамеша муҳим будаанд, аммо тағиротҳои ахир дар муҳити корӣ, алоқи шадидро дар мавриди бунёни эътимоди раҳбарон ба вучуд оварда аст. Гироиш ба қудратбахшидан ба афроду халқ тамоилҳои кори худгардон, бисёре аз мехонизмҳои назорат ба кор гирифта шуда ҷиҳати назорат бар коркунонро коҳиш дода ё беасар намудааст. Масалан, коркунон озод ҳастанд, то барои корашон барномарезӣ кунанд. Амалкарди худро арзишбӣ намоянд ва ҳатто тасмимоти ба кор

кабул карданро худ бигиранд. Аз ин рӯ, эътимод амре бӯхрони мешавад. Коркунон маҷбуранд ба мудирият эътимод кунанд, то ба онҳо ба хубӣ рафтор кунад ва мудирият ночор аст ба коркунон эътимод кунад, то огоҳона масъулиятҳои худро ба анҷом расонад ва густариши ин раванд ба сӯйи равобити иқтидор баён ва миёни созмонҳо, ниёз ба эътимод миёни фардиро афзоиш медиҳад. Мудирон ба гунаи густурда маҷбур ба ҳидояти касоне ҳастанд, ки дар доираи мустақими иқтидори онҳо қарор доранд, аъзои гурӯҳҳои чанд вазифае, афроде, ки барои тавлидкунандагон кор мекунанд, муштариён ба афроде, ки созмонҳои дигарро ба шеваҳои монанди мушорикати намояндагӣ мекунанд. Ин шароит ба раҳбарон иҷоза намедиҳад, ки аз мавқеияти расмии худ ақиб бимонанд, то итоатро ҷалб намоянд. Бисёре аз ин равобит, дарвоқеъ пӯё ҳастанд. Аз ин рӯ тавоноӣ ҷиҳати густариши тези эътимод метавонад барои муваффақият дар ин равобит шикананда бошад.

Шоҳидҳоеде вучуд дорад, ки аз арзишҳои эътибору эътимод ҳимоят мекунанд. Дар як мутолиаи 186 нафар аз мудиронро ба гурӯҳҳои бо эътибори зиёду кам бар асоси имтиёзоти ба даст омада аз як пурсишномаи эътиборӣ тақсим намуданд. Муқоиса байни ду гурӯҳи нишон дод, ки коркуноне, ки мудирони худро муътабар медонанд, ба таври ҷашмгире диди мусбаттарро ба кори худ дорад, то коркуноне, ки эътибори мудирони худро кам медонанд. Дар мутолиаи дигар, афроде, ки гузориш карданд; мудирашон дурусткор, шоиста ва илҳомбахш аст ба таври муассире дорои эҳсоси қавии кори гурӯҳӣ ва тааҳуд нисбат ба вазифаи худ ҳастанд, то коркуноне, ки гузориш карданд мудирашон камтар шоиста, дурусткор ва илҳомбахш аст.

Чигуна мудирон метавонанд эътиборро ба вучуд оранд? Пешниҳодоти гуногуне барои тақомули маҳорати мудирият ироъа гардидааст.

*Чигуна фард метавонд бо воғузориҳои ихтиёр ҳидоят шавад?*

Ишора гардидааст, ки мудирон бо воғузориҳои ихтиёр ба коркунон ба амри ҳидояти созмони худ мепардозанд. Миллионҳо нафар аз коркунон ба сурати инфиродию гурӯҳӣ, тасмимоти калидии амалиётро ба худ мегиранд, ки мустақимон бар кормандон асар мегузаранд. Онҳо будҷаро таъин мекунанд, ҳаҷми корро барномарезӣ мекунанд ва мавҷудиро назорат карда ва масоили назорати кайфияшро ҳал намуда ва амал кардаи худро арзёбӣ менамоянд, фаротар аз он фаъолиятҳоеро, ки то чанде пеш бевосита бахше аз масъулияти мудир буд.

Корбурди густурдаи воғузориҳои ихтиёри иборат аз ду омил аст. Аввал ниёз ба иттилоъи сареъ ба василаи афроде, ки бештарин огоҳиро нисбат ба умур доранд. Ин амр ниёзманди воғузориҳои амри тасмимгирӣ ба нерӯҳои сатҳи поитар аст. Агар қарор аст, ки созмонҳо ба гунаҳое муваффақиятомез деҳадаи ҷаҳонӣ рақобат бипардозанд, онҳо бояд қодир бошанд, ки тағиротро сареҳан ба иҷро бигзоранд.

Дуввум ин ҳақиқат, ки хурд кардани созмонҳо ва бозсозии онҳо дар миёнаҳои соли 1990 барои бисёре аз мудирон, ҳавзаи назорати бузургтар ва қобили таваҷҷӯҳӣ нисбат ба қабл ба вучуд овардааст. Дар робита омода ба тақозоҳои фазояндаи ҳаҷми кор, мудирон ночор ба воғузурӣ ихтиёр ба коркунон шудаанд. Дар натиҷа, мудирон коркунонро дар қудрату масъулият сахм менамояд. Нақши онҳо ин аст, ки бар сари роҳи амалкард ҳаст, аз миён бардоранд ва сабаби часорати ангега ва омӯзиширо фароҳам кунанд.

Оё ин ҳимояти ҳамаҷониба аз шарик шудан дар роҳбарӣ таъкиде, ки қаблан дар назарияҳои шавқиятии роҳбарӣ намудаем, аҷиб ба назар мерасид? Тарафдорони равиши воғузурӣ ихтиёр ба коркунон асосан ғайримавқеиятиро нисбат ба роҳбарӣ ироъа мекунанд. Онҳо идаъо мекунанд, ки воғузурӣ ихтиёр дар ҳама маврид қарор дорад. Агар ин дуруст бошад, пас баҳси роҳбарӣ ҷиҳатдиҳанда бар асоси қариб диктатурӣ аст.

Мушкили ин тарзи тафаккур ин аст, ки дар ин равиш мушаххас намешавад, ки мудир дар ин маврид то чи андоза ба пеш равад ва мизони воғузурӣ ихтиёрот ва масъулиятҳо то чи ҳад аст ва низ шароити лозим барои муваффақияти шеваи роҳбарӣ мушаххас намешавад. Аз онҷо, ки авомиле чун таахуди созмонҳо ба омӯзиши мудом, ки ниёз ба маҳорати бештари коркунонро металабад, иҷрои барномаҳои мудирӣ кайфияти ҷомеъ ва ташкили гурӯҳҳои худгардон дар назар гирифтани шароит аст, ки роҳбарон ихтиёроти худро ба зердастон воғузур кунанд, вале воқеияти ин аст, ки дар ҳама авзоу шароит ин шеваи роҳбарӣ асарбахш нахоҳад буд. Пазириши комили нигориш воғузурӣ ихтиёрот ё ҳар навъ нигориш ин чунин нисбат ба роҳбарӣ бо таваҷҷӯҳ ба шохидҳо ва мадорики кунунӣ, ки мо дар мавриди роҳбарӣ дорем, татбиқ нест.

### **9. Масоили навин дар роҳбарӣ**

Ҳамон тавр, ки аз баҳсҳои пешин дар мавриди назарияҳои мухталиф, улғуҳо ва нақшҳои роҳбарӣ дарёфтаед мафҳуми “роҳбари асарбахш” ҳамчунон, ки пажӯҳишгарон ба мутолиаи шеваи роҳбарӣ дар созмон идома медиҳанд, ба таври қуллӣ беҳбуд меёбад. Дар ин бахш аз наздик нигоҳе ба масоили навини раҳбарӣ менигарем ва дар ин росто масъалаи ҷинсияту раҳбарӣ, роҳбарӣ фарҳанги милли ва зери суол бурдани иртиботи роҳбарӣ пардохта мегардад.

*Оё шеваҳои раҳбарӣ мардон ё занон дар китобхона фарқ дорад?*

Оё тафовутҳои байни равишҳои роҳбарӣ бар пояи ҷинсият вучуд дорад? Оё мардон мудирони қарордоре ҳастанд ё ин ифтихор муталлиқ ба занон аст? Ҳатто тарҳи чунин суолоте кайфӣ аст, то ҳассосиятҳои ду тарафро барангезад. Аммо қабл

аз ин ки саъй кунем ба ин суол посух диҳем, ба якҳақиқати муҳим таваччӯҳ менамоем.

Ҳарчанд мо мехоҳем бидонем, ки оё мардону занон ба таври гуногун роҳбарӣ мекунад ё на, аммо воқеият ин аст, ки шабоҳатҳои ин ду ҷинс бисёр бештар аз тафовутҳои онҳост. Бештар ин шабоҳат бар асоси ин ҳақиқат аст, ки роҳбарон ба рағми ҷинсияташон барои асаргузори бар дигарон фаъолиятҳои яксонро иҷро мекунад. Ин шугли онҳост ва ҳарду ҷинсиат ба наҳви яксоне ба ҳубӣ амал мекунад. Масалан, дар мавриди китобдорон ҳамин амр содиқ аст. Китобдори марду зан ба як андоза корӣ доранд ва ба як андоза дар кори худ муваффақанд, ҳарчанд ихтилофи қобили таваччӯҳ доранд.

Маъмултарин ихтилофи онҳо дар шеваи роҳбарии онҳост. Занон тамоил доранд, то шеваи мардумсолоронро ба кор гиранд. Онон пайравони худро ба мушорикат дар корҳо ташвиқ мекунад ва алоқаманданд, ки дар қудрати расмӣ дигаронро низ сахим кунанд. Ба илова тамоили занон бар ин аст, ки бо таҷриба, баҳӯрад ва маҳоратҳои миёни фардии худ бар дигарон асар гузоранд. Мардон аз ин назар тамоил ба судури фармон ва назорати умур доранд – монанди хидояти фаъолиятҳо ва такъя бар қудрати шугли барои назорати фаъолиятҳои китобхона, аммо ҷойи таҷуб дар инҷост, ки ҳама ин тафовутҳо бастаанд. Бо таваччӯҳ ба ҳамаи онҳо, вақте як зан шуглери бар ӯҳда гирад, ки аз назари суннати як мард бояд онро анҷом диҳад (монанди афсари полис шудан) бештар тамоил дорад ба шевае, ки бештар бар асоси дастурдиҳӣ аст, амал намояд.

Аз инҳо гузашта, таркиби ин умур сабаби тағири нақшҳои роҳбарӣ дар созмонҳои китобдорӣ мешавад. Таркиби рушдбанда бар гурӯҳҳо, иштиғоли корманд ва маҳоратҳои миёни фардӣ дар шеваҳои мардумсолорона бештар тақозо доранд. Лозим аст, ки роҳбарони китобхонаҳо нисбат ба ниёзҳои пайравони худ бештар хассос бошанд ва дар иртиботи худ бештар содиқ бошанд ва равобити итминони бахштареро бино ниҳанд. Аҷиб он ки бисёре аз ин рафторҳо онҳое ҳастанд, ки занон маъмулан бо онҳо бузург шудаанд ва дигар вучуди онҳо реша доранд.

## **10. Таъсири фарҳанги миллӣ бар роҳбарӣ**

Яке аз натиҷагирҳои кулӣ, ки аз фарҳанги роҳбарӣ ба даст меояд ин аст, ки роҳбарон муваффақи ҳеч навъ шеваи ба худ хосеро ба кор намегиранд. Онҳо шеваи худро бо таваччӯҳ ба мавқеият интиҳоб мекунад. Агар дар ҳеч як аз назарияҳои, ки мо ироа кардем сӯҳбате аз фарҳанги миллӣ нашуда, лекин равшан аст, ки яке аз

мутағайирҳои мавқеиятии муҳим дар таъини асарбахшии шеваи роҳбарӣ фарҳанги миллӣ мебошад.

Фарҳанги миллӣ аз тариқи пайравон аст, ки бар роҳбарӣ асар мегузорад. Роҳбарон наметавонанд шеваашонро ба дилхоҳи худ интихоб кунанд, зеро онҳо тахти фишори шароити фарҳангӣ ҳастанд. Масалан, шеваи роҳбарии худкома муносиби шароити чомеа аст, ки дар он ихтилофи қудрат зиёд аст, мисли кишварҳои арабӣ, ховарӣ дар қудрат кам шахси хубе барои нишон додани тамоили коркунон ба қабули роҳбарии мушорикатӣ аст. Ба назар меояд, ки мушорикат дар фарҳангҳои доро ихтилофи қудрати кам монанди Норвегия, Финландия, Дания ва ғайра бештарин короиро дошта бошад.

Дар поён ба хотир оред, ки бештарин назарияҳои роҳбарӣ, ки мавриди баҳс қарор гирифтанд аз сӯи мардуми Амрикоӣ шомилӣ бо ба коргирии мавзӯҳои матраҳ дар Амрикоӣ шимолӣ ироа шудаанд ва кишварҳои Иёлоти Муттаҳида, Канада ва кишварҳои Скандинавияро, ки ҳамагӣ аз назари маъёри ихтилоф қудрат дар сатҳи мутаваассит қарор доранд, дар бар мегирифт. Ин ҳақиқат мумкин аст ба мо кӯмак кунад, то товзеҳ диҳем, ки чаро ин назарияҳо бештар тамоил ба матлуби чилва додани шеваҳои мушорикатӣ дар роҳбарӣ доранд. Бинобар ин як роҳбар низ дорад, ки фарҳанги миллиро ба унвони як мутағайири иқтисодӣ барои интихоби асарбахштарин шеваи роҳбарӣ мавриди таваҷҷӯҳ қарор диҳад.

*Роҳбарӣ ҳамеша амри муҳим аст?*

Барои ҳамоҳангӣ бо мафҳуми мавқеият ин бахшро бо ин нуқта ба поён мебарем: ин бовар, ки баъзе шеваҳои роҳбарӣ ҳамеша ва бидуни таваҷҷӯҳ ба шароити асарбахш ҳастанд, дуруст нест. Роҳбарӣ мумкин аст ҳамеша муҳим набошад. Додаҳои ба даст омада аз мутолиот ба исбот расониданд, ки дар бисёре аз мавқеиятҳо ҳар рафторе, ки роҳбар ба намоиш гузорад, номартуб аст. Афроди муайяне машоғилу мутағайирҳои созмонӣ бар асоси “*ҷойгузини роҳбарӣ*” амал мекунанду нуфузи роҳбариро коҳиш медиҳанд.

Ба унвони мисол вижагиҳои коркунон мисли таҷриба, омӯзиш чихатгирии “хирфай” ё ниёз ба истиқлол метавонад асарбахшии роҳбарро созад. Ин вижагиҳо метавонанд ивазкунандаи ниёз ба ҳимояти роҳбар ё тавоноӣ ба хулқ, сохтор ва коҳише корӣ шаванд. Ҳамчунин, касбҳои, ки зотан рӯзмрраанд ё онҳое, ки фитратан ризоят бахшанд, мумкин аст тақозое камтаре барои мутағайирҳои роҳбарӣ дошт бошанд. Билохира, чунин вижагиҳои созмонӣ монанди тасриъкунандаҳои аҳдофи расмӣ, дастурамалҳо ва муқаррароти хушк ё гурӯҳҳо метавонанд ба ҷои роҳбарии расмӣ амал намоянд.

## 11. Сарпарастӣ: мавриди вижа дар роҳбарӣ

Сарпарастӣ бештар дар тамоми сатҳҳои гуногуни мудириятӣ дида мешавад ва ба хоҳири ҳамин хусусият, ин ҳақиқатро, ки сарпарастон асосан аз анвои дигар мудирон фарқ мекунад, пӯшида нигоҳ доранд. Ин тафовут бо шинохти рушд ё ин ки шуғлҳои сарпарастӣ тағйироти зудеро доро мебошнд, баҳсе чудоғонаеро металабад. Баҳси зер омилҳоеро равшан мекунад, мавқеияти сарпарастиро мавриди раҳбарӣ медонад ва нишон медиҳанд, ки нақши сарпараст чигуна аз тафсириҳои гуногун мутаасир мешавад.

*Чаро сарпарастон, мудирони сатҳи аввал шинохта мешаванд?*

Истилоҳи сарпарастӣ бештар барои ишора ба фаъолияти ҳидоятӣ дар иртибот бо фаъолиятҳои рӯзмарраи коркунон ба кор меравад. Бо чунин заминае сарпараст дар тамоми сатҳҳо метавонанд вучуд дошта бошад. Мо аз нигориши маҳдудтаре истифода мекунем ва сарпарастиро бо унвони аввалин кори мудирият ва сарпарастонро ба унвони мудирони сатҳи аввал мавриди таваҷҷӯҳ қарор медиҳем. Яъне аз қоидаи созмони шакли суннатӣ баҳра мегирем, ки дар ин ҳол онҳо аввалин ё поёнтарин сатҳ дар мудирият ҳастанд.

Сарпарастон ба унвони судирони сатҳи аввал бино ба таъриф сатҳи аввалияи мудириятро ишғол менамояд, ки дар бардорандаи масъулияти ҳидояти кори коркунони ғайримудириятӣ аст. Албатта ин дуруст аст, ки ҳама мудирон мумкин аст фаъолиятҳои коркунони худро ҳидоят намоянд, аммо масъулияти аввалияи ин мудирон, ҳидояти фаъолиятҳои мудирони дигар аст. Бинобар ин дар марҳилаи аввал ин сарпарастон ҳастанд, ки мустақиман масъулияти фаъолиятҳои рӯзонаи коркунон амалиётеро ба ӯҳда доранд.

*Вижагиҳои сарпарастӣ чист?*

Мо қаблан ба яке аз вижагиҳои сарпарастон – инки онҳо фаъолиятҳои мудирони дигарро ҳидоят мекунад, ишора кардем. Илова бар он вижагиҳои муайян ва қобили ташҳиси дигаре вучуд доранд, ки мушкилотеро барои сарпарастон эҷод мекунад ва далелҳои ба вучуд омадани онҳо иборатанд аз эътимоди бисёр сарпараст ба коршиносии фаннӣ, ниёз ба эҷоди иртибот бо мудирону коркунони амалиётӣ оид ба тазод, нақшҳо ва иқтидор ва намояндаи мудирият будан дар қаболи коркунони амалиётӣ.

*Фарқи нақши сарпараст чист?*

Тафсириҳо аз нақши сарпараст дар як созмон бисёр гуногун аст. Мавқеиятҳои сарпараст гуногун аст “аз ҳалқаи итисоли бӯҳронӣ” дар як созмон гирифта то “балои лозим”.



## Х УЛОСА

1. *Истилоҳи роҳбарро таъриф кунед ва фарқи байни мудирро роҳбарро баён кунед.*

Роҳбар фарде аст, ки қодир аст бар дигарон нуфуз дошта бошад, мудирон мансуб мешаванд. Онон ихтиёри қонунӣ доранд, ки ташвиқу манбеҳ намоянд. Таоноии нуфузи онҳо аз ихтиёрати асми марбут ба паст ва мақоми онҳост. Дар муқобил, роҳбарон мумкин аст мансуб шаванд ё аз миёни гурӯҳе сар бароранд. Роҳбарон метавонанд дигаронро барои амалиёте, ки иборат аз қудрати расмӣ аст, тахти таъсир қарор дода, ба амал водоранд.

2. *Натиҷаи назарияҳои вижагии роҳбарро ба таври хулоса шарҳ диҳед.*

Шаш вижагӣ шинохта шуда, ки роҳбаронро аз ғайрироҳбарон фарқ мекунанд иборатанд: аз ангега, алоқа ба роҳбарӣ, садоқату дурустӣ, эътимод ба нафс, ҳӯш ва дониши касбии марбут.

3. *Улғуи мавқеияти Фидлерро шарҳ диҳед.*

Улғуи мавқеияти Фидлер се мутағайири мавқеиятро мушаххас мекунанд: равобити Раис – маръус, сохтори кор ва мизони қудрату марбут ба паст ё мақоми роҳбар (қудрати мавқеият). Дар мавқеиятҳое, ки бисёр матлуб ё номатлуб ҳастанд, роҳбарони вазифагаро ба беҳтарин наҳв амал мекунанд. Дар мавқеиятҳои нисбатан матлуб роҳбарони робитагаро тарҷеҳ дода мешаванд.

4. *Улғуи роҳбарии масир – ҳадафро ба таври баён кунед.*

Улғуи масир - ҳадаф ба ду гурӯҳ аз мутағайириҳои муҳити тавачҷӯҳ дорад. Онҳое, ки дар муҳит вучуд доранд ва онҳое, ки бахше аз вижагиҳо фардии пайравон ҳастанд. Роҳбарон шеваи вижае аз рафторро интихоб менамоянд. Роҳбарон шеваи вижае аз рафторро интихоб менамоянд – раҳнамудӣ (чиҳати диҳанда), ҳимоятӣ, мушорикати ё мавқеиятгарро, яъне муносиб бо дархостҳои муҳими ва вижагиҳои пайравонашон.

5. *Роҳбарии мавқеиятро тавзеҳ диҳед.*

Назарияҳои роҳбарии мавқеиятро Ҳарса ва Блонгард тавсия додаанд. Онон чаҳор шеваи роҳбариро арза доштанд – дастур додан, қабулонидан, мушорикат додан ва намояндагӣ додан. Ин ки роҳбар кадом шеvaro ба кор мегирад, бастагӣ ба омодагии пайравон, яъне алоқа ва тавоноии онон барои анҷоми кор дорад. Ҳарчи пайравон ба сатҳҳои болотари омодагӣ бигиранд, раҳбар аз назоратҳо ва дағдағаҳои худ мекоҳад.

6. *Вижагии фарқкунандаи роҳбарони коризмотикро мушаххас кунед.*

Роҳбарони коризмотик эътимод ба нафс доранд, нисбат ба оянда умедворанд.

Рафторҳои ғайримаъмул доранд, ба унвони омилҳои тағироти асосӣ ҳисоб мешаванд.

*7. Чигуна эътибору эътимод бар роҳбарӣ таъсир мегузаранд?*

Эътибору эътимод бар роҳбарӣ гунаи корро асар мегузаронад. Ҳар гоҳ пайравон ба роҳбари худ ба чашми фарди амин, шоиста, вафодор, содиқу илҳомбахш нигоҳ накунад, мумкин аст нисбат ба кори китобхона ба таври муассире эҳсоси таахҳуд надодани бошанд.

*8. Нақши чинсияти ва фарқиятҳои фарҳангиро дар роҳбарӣ тавзеҳ диҳед.*

Пажӯҳишҳо нишон медиҳанд, ки замон ба шеваи мардумсолорона ё мушорикотӣ тамоил доранд. Аз тарафи дигар, мардон ба шеваи роҳбарии ҷиҳат диҳанда ва диктотурӣ тамоил доранд. Фарҳанги миллии коркунон низ бар шеваи роҳбарӣ асар мегузаранд. Шеваи роҳбарӣ худ хомаи муносиби фарҳангҳои аст, ки дар онҳо идтилофи қудрат зиёд аст. Аз сӯйи дигар, ба назар мерасад, шеваи мушорикатӣ дар фарҳангҳои, ки дар онҳо ихтилофи қудрат кам аст, бештарин короиро дошта бошад.

*9. Тавзеҳ диҳед чӣ мавқеи роҳбарии расмӣ хеле муҳим нест.*

Роҳбарон дар ин гуна мавридҳо мумкин аст хеле аҳамият надошта бошанд: ҳангоме, ки мутағирҳои фардӣ ивазкунандаи ҷой ҳимояти роҳбарӣ шаванд ё қадр бошанд, сохтор ҳалкунанда ё мавқеи кориро коҳиш диҳанд, ҳамин тавр дар мавриди касбе, ки замон тавачҷӯх надоранду рӯзмарра ҳастанд ё онҳо, ки ризоятбахш ҳастанд: ё ҳангоме, ки вижагиҳои созмонӣ монанди аҳдофи возеҳ, муқарароти хушк ё гуруҳҳои корӣ метавонанд ҷои роҳбарии расмӣ амал намоянд.

*10. Вижагиҳои фарди сарпарастро шарҳ диҳед.*

Вижагиҳои фарди сарпараст иборатанд аз: ҳидоят накардани фаъолиятҳои мудирони дигар, боварии комил ба коршиносии фанӣ, эҷоди иртибот бо мудирон ва низ коркунони иҷроӣ ва намояндагӣ аз сӯйи мудирият барои коркунон.

### **П У Р С И Ш**

1. Хомаи мудирон бояд роҳбар бошанд, аммо хома роҳбарон набояд мудир бошанд. Оё бо ин назар мувофиқед ё хайр? Далели худро зикр кунед.

2. Нуктаи қувват ва заъфи назарияи вижагиҳои роҳбарро бинависед.

3. Шабакаи мудирият чист? Онро бо дастоварди мутолиоти амрикоӣ ва Мичеган муқоиса кунед.

4. Пурсишномаи Фидлер (LPC)-ро тавзеҳ диҳед ва аҳамияти он дар назарияи роҳбарии Фидлар чист?

5. Мавқеиятҳои назарияи роҳбарии масир – ҳадаф кадоманд?

6. Оё метавонед миёни намунаи Фидлер, назарияи масир – ҳадаф ва роҳбарии мавқеияти Ҳарсӣ ва Блонгард шабоҳате (агар вучуд дошта бошад) биёбед?

7. «Роҳбарии хоризматик барои ҳама созмонҳо муносиб аст». Оё бо ин назар мувофиқед ё на? Далели худро баён кунед.

8. Чигуна эътибору эътимод рӯйи роҳбарӣ асар мегузорад? Оё ин ду омил дар як шеваи диктатурӣ нисбат ба шеваи мардумсолоронаи роҳбарӣ аҳамияти камтаре доранд? Дар ин маврид баҳс кунед.

9. Оё метавонем бигӯем, ки шеваи роҳбарии занон беҳтар аст ё мардон? Барои посухи худ далели биёред.

10. Чаро шуғли сарпарастӣ, шавқияти мудириятии хусусии як шахс аст?

## 11. МЕНЕҶМЕНТИ КИТОБДОРӢ

### 1. Масъалаҳои умумӣ

Чаро ҳоло ҳам истилоҳи «мудирият»<sup>28</sup> - ро мисли ба кор мебаранд на истилоҳи «идора ва сарпарастии умур» - ро<sup>29</sup>. Оё миёни ду истилоҳ фарқе ҳаст ва агар ҳаст, фарқи ин ду дар чист?

Шояд посухи ин пурсишро дар дигаргуниҳои солҳои наздик ва сайри ин дигаргуниҳо бозтоби пешрафтҳои фанни аст ва ба китобхонаҳо таъсир гузоштаанд пайдо кард. Низомҳои печидаи компютерӣ, ки имрӯз дар ҳоли рушди нуфуз аст, аз ҷамлаи пешрафтҳои аст, ки аҳамияти онро дар дигаргуниҳои иҷтимоӣ ва таъсири онро бар масъулиятҳои мудирияти китобхонаҳо наметавонем аз назар дур бидорем.

Муассисаи англисии мудирият<sup>30</sup> «сарпарастии умур» - ро чунин таъриф мекунад. «Таъсири сиёсатҳо ва амали онҳо» ё ба маънои маҳдудтар «ичрои шеваҳои умур». Ҳамин муассиса чанд ибора бар ин таъриф меафзояд ва дар таърифи «мудирият» меоварад. «... барои расидан ба ҳадафҳои таъиншуда». Муассисаи англисии мудирият таърифи болоро густариш дода вазифаҳои тасмигирӣ, якпарчагӣ кардан ва эҷоди ваҳдат, барномарезӣ, раҳбарӣ ва роҳнамоӣ, барангехтани ангезаи кор ва назорат бар кори кормандонро низ дар доираи маънои «мудирият» гунҷонидааст.

Нақши мудир ва вазифаҳои онро дар китобхона ба се даста тақсим метавон кард: 1. Мудирияти кормандон. 2. Мудирияти корҳо. 3. Мудирияти низом. Вазифаҳои мудирро метавон чунин ишора кард: таҳия ва танзими будҷа; ташхиси ниёзҳои хонандагон; ба кор гирифтани кормандон; арзишҳои кори онҳо ва машварат бо онҳо; таъини вазифа барои ҳар як китобдор; масъалаҳои тартибу ахлоқ дар китобхона; баррасии тағйиру таҳаввулҳо ва асари онҳо ба кормандон ва кори онҳо; робитаи доим ибто мақомҳои болотар; робита бо хонандагон; расидан ба дархостҳо ва шикоятҳо; ташкили ҷаласаҳои баҳс ва гуфтугӯи расмӣ ва ғайрирасмӣ; пазириши масъулияти ҳифз ва нигоҳдорории сана два мадракҳои китобхона; эҷоди барномаҳои омӯзиш барои китобдорон ва ғайра.

Созмон ва мудирият, хоси китобдорӣ нест, ҷанбаи умумӣ дорад ва ҳар падидаи иҷтимоии дигарро дар бар мегирад. Ин рукн, ки аҳамияти он ҳаёти аст вобаста ба пайванд додани рукнҳои дигари китобдорӣ (интиҳоб ва гирдовари маводи китобхона, тартиб ва созмондиҳии он, ташвиқи маҷмӯаи китобхона ва

---

28

29

30

гайра), ба чунбиш даровардану пеш бурдани онҳо мешавад ва сухан аз созмон додан ба китобхонаҳо ва тарзи идораи онҳоро ба миён меоварад.

Мудирияти китобхона яке аз мавзӯи навини илми китобхонашиносӣ аст. Дар гузашта он чи ба идораи китобхона вобастагӣ меёфт умури фаннӣ ва созмони маводи гирдоваришуда буд, аммо акнун аз он рӯ ки китобхонаҳо афроди бисёреро дар худ ҷазб кардаанд ва низоми идории онҳо бо гузашти замон печидатар мешавад, мудирияти китобхонаҳо аҳамияти рузафзу ёфта аст.

Мудирият, чун аз як сӯ фарогири илми китобдорӣ намешавад ва аз сӯи дигар аз барои китобхонаҳо мавзӯи навпост, соҳибназарони «мудирияти китобхона» солҳои охир кушидаанд, то ҳамон усули асосии илми идориро, ки худ низ ба тариқи илми он умри дароз надорад, дар китобдорӣ роҳ диҳанд ва дар ҳақиқат ҷузъи ин наметавон кард. Бо ин ҳама шарт эҳтиётро набояд аз даст до два аз ибтидо бояд таваҷҷӯҳ дошт, ки мудирияти китобхона ҳадди ақал ду хусусияти умда дорад, ки дар масъалаҳои умури идорӣ набояд онҳоро фаромӯш кард. Ин ду хусусият, ки аксар ба ҳам омехтаанд чунинанд:

1. Китобхона, магар дар мавридҳои ангуштшуморе поре аз як созмони бузургтар аст. Андому аст аз як пайкар. Худ воҳиди ҷудо нест. Китобхонаи мактаби ҷузъи муассисаи омӯзишӣ аст. Китобхонаи умумӣ табеи шаҳрдорӣ ё муассисаи дигар аст ва ҳатто китобхонаи Милли мумкин аст ҷузъе аз созмони як вазоратхона бошад.

Ин вижагӣ водор месозад, ки китобхона тобеи омилҳои хориҷ аз ҳавзаи худ бошад, ки мустақиман бар умури идории он асар доранд, вале назорати мустақими онҳо хориҷ аз ихтиёри он аст. Масъалаҳо ҳадафҳо ва ҳадамоти китобхонаҳо аз созмонҳои, ки худ поре аз онҳо ҳастанд, ҷудоинопазир аст.

2. Китобхона, муассисаи ғайриистехсоли (ғайриинтифоҳӣ) аст. Ҳеҷ китобхонае бо суди молии бештар ва зиёни камтар Сару кор надорад. Пешрафти китобхонаҳо бо меъёри модди наметавон санҷид ва ҳол он ки як корхона, банк ё як ширкати бозгарони бо пайрави аз усул ва фаъолияти муайяне метавонад аз мудирият истифода куна два фоида барад.

Бо ин ҳама нақши мудириятро дар пешрафти китобдорӣ ва китобхона ба ҳеҷ роҳе наметавон инкор кард ва болотар аз он вучуд ва пайдоиши ҳар китобхонаро нахуст бояд бар асари умури идории он донист.

Китобхонаҳо чунон ки дидем бар аслси гурӯҳи мурочиаткунандагоне, ки доранд ба чанд навъ тақсим кардаанд. Пайдост ки гарчи моҳияти созмони онҳо як аст, аммо ҳар китобхона бо китобхонаи дигар ихтилофе пайдо мекунад. Ин тафовутҳо дар ҳадафҳо ва ҳадафҳо дар тарзи созмон онҳо асар мегузорад. Чандгунагии китобхонаҳо мумкин аст бар асоси ҳудуд ва мизони фаъолияти онҳо

бошад. Созмони китобхонаҳои кучак, ки як нафар ба танҳои онро идора мекунад бо созмони китобхонаи азими дигар, ки аз пешрафтатарин васоили техникӣ ва электроникӣ дар ҷабаҳои гуногун кумак мегирад, яқсон нест.

Чунонки гуфтем, мудирият мавзӯе нест, ки танҳо ба илми китобхонашиносии тааллуқ дошта бошад, балки ба ҳар падидаи дигаре низ марбут мешавад. Аммо олимони китобхонашиносӣ, ки аз нахустин даҳаи карни бистум барои ёфтани ҳастаи маркази барномаи омӯзишии ин риштаҳоро ақоиди бисёре ибраз доштаанд дар ин назар истодаанд, ки мудирият яке аз пояҳои асосии китобдорӣ аст, ки мумкин аст ба ҳабси китобхона риштаҳои фаръӣ пайдо кунад, аммо аҷзoi кулли он ба ин қарор аст:

1.Усули умумии созмон ва мудирият. 2.Намунаҳои созмони идории китобхона. 3.Робитаи идории китобхона бо созмони асли (созмоне, ки китобхона поре аз он аст). 4.Барномарезӣ. 5.Умури ҳадамотӣ. 6.Арзёбии ҳадамоти китобхона. 7.Умури молӣ ва будҷа. 8.Робитаҳои умумӣ (доҳили китобхона).

Акнун дарси мудирият, аз дарсҳои аслии омӯзиши китобдорӣ аст ва масъалаҳое, ки дар он баҳс мешавад бештар ба усул ва назарияи улуми идорӣ робита меёбад ва на ҷараёни корҳои амалӣ. Мудирият, ки дар ҳар низоми дигар мавриди баҳрабардорӣ қарор мегирад худ, ҳамчун китобдорӣ аз хусусияти чанднизомии бархӯрдор аст. Ба ин маъни бо риштаҳои дигари донишҳои инсонӣ ба тарзе марбут аст. Равоншиносӣ, таърих, илмҳои иҷтимоӣ, умури низомӣ, илми сиёсӣ, омӯзиш ва парвариш ва бисёре дигар аз риштаҳои дониши башарӣ, ҳар як ба мудирият асар бахшидаанд.

## **2.Раванди мудирияти китобхона**

Ин ҷо кӯшиш мекунем то сурате аз раванди мудирияти китобхонаро ба намоиш бигзорем, ки ин раванд дар мактаби мудирияти китобхонаҳо пазируфта шуда ва қобили таваҷҷӯҳ аст:

Тақсими кора сoси созмондихӣ аст. Тавассути тақсим кор маҳоратҳои таҳассуси такомул пайдо мекунад ва истифодаи бештаре ба даст меояд. Ба ҳар ҳол тақсими кор худуде дорад. Аввал ин ки наметавон фақат як нафарро масъули коре кард, ки барои анҷоми он бисёр камтар аз соати кори идорӣ ниёз бошад. Дуввум ин маҳдудияти фан ва ҳамчун русуму одати афрод дар замон ва макони муайян тақсими корро низ маҳдуд мекунад. Дигар ин ки тақсими кор ҳамеша амалӣ нест. Масалан, агар дар як китобхона як нафар ӯҳдадори ҳамаи корҳо бошад тақсими кор вучуд нахоҳад дошт. Тақсими кор, ки усули содда ба назар мерасад, дар китобхона аҳамияти зиёде пайдо мекунад, зеро ки дар иртиботи умури хирфаи ва ғайрихирфаи дар чунин созмоне бояд мушаххас гардид.

Ихтиёр ва масъулият. Ихтиёр кудрате аст, ки фард ба лиҳози маком ва самти муайяне доро мешавад ва мумкин аст тамоми ҷисмати аз он тавассути як мудир, қисмати аз ихтиёрогашро барои фаъолияти муайяне ба дигаре месупорад ва дигар худи ӯ дорои он ихтиёр нест, вале масъулияти байни ҳар ду муштарак хоҳад буд. Аз ҳамин рӯ мудир ӯ раиси китобхона масъули тамоми амале аст, ки дар китобхонаи ӯ анҷом мепазирад.

Тартибот. Тартибот набояд ба эҷоди як муҳити хушунатомез ва зуру фишор таъбир шавад, балки қароре аст байни омиру маъкур барои итоат ва эҳтироми мутақобил. Тартибот бояд шомили олитарин ва поёнтарин макоми ҳар ду боша два на ин ки танҳо гурӯҳи воёниро дар назар бигирад. Беҳтарин роҳ барои эҷоди тартибот ва ҳифзи он раҳбарии дуруст ва мудирона аст, ки дар он ташвиқ ва танбех, подош ва чарима ҳар ду амалӣ гардад.

Ваҳдати дастур. Як шахс бояд аз фарди дар вазифа боло дастур бигирад ва дар баробари ҳамон фард масъул бошад. Масалан, агар мудире як китобхонаи донишгоҳӣ ба корманди бахши хидматрасонӣ, ки зерин назари мудире ин бахш вазифа мекунад дастур бидиҳад ӯ аз ӯ бозроҳӣ кунад, асли ваҳдати дастурро нодида гирифтааст. Мудире китобхона ҳар дастуре, ки бихоҳад ба бахши хидматрасонӣ бидиҳад, бояд аз тариқи мудире ин бахш бошад.

Ваҳдати мудирият. Барои ҳамин аъмоле, ки як ҳадафи воҳид доранд, бояд як мудир ва як барнома бошад. Ваҳдати мудирият марбут низоми саҳеҳ созмон мешавад ва ҳол он ки ваҳдати дастур вобастагӣ ба робитаи корӣ саҳеҳи афрод бо якдигар дорад. Дар мавриди ваҳдати мудирият дар китобхона, ба унвони мисол тамоми умуре феҳриятнависӣ бояд як мудире ва як барнома дошта бошад.

Подош. Ҳуқуқҳо бояд одилона боша два афзоиши (маош) ӯ подош бояд ба кор ва фаъолияти корманд муносиб бошад, то анғезаи барои дигарон дар пешрафти корашон ба вучуд ояд. Маъмулан дар китобхонаи донишгоҳӣ масъалаи ҳуқуқи китобдорони хирфаи бо кадрҳои омӯзиш муқобили мешавад, зеро китобдор мутахассиси ҳамон вазифаи омӯзишро дар ҳамон сатҳ ӯҳда дорад.

Тамаркуз. Тамаркуз дар мудирият мумкин аст дар сатҳи гуногун ба кор равад. Дар як китобхонаи донишгоҳӣ оқилона нест, ки масъалаи супориши китоб ғайри тамаркуз боша два ҳар бахши умур гирдовариро ба таври мустақил анҷом диҳад. Дар чунин сурате дуборакориҳои фаровоне ба вучуд меояд ва ҳатто мумкин аст нусхае беш аз як бор харидорӣ шавад. Аз тарафи дигар дар мавриди интихоби китоб, ғайри тамаркуз бояд риоя гардад, зеро афроди мухталиф дар бораи китобҳои мухталиф иттилооти бештаре доранд.

Силсиламаротиб. Чунон ки аз номаш пайдост, як риштаи робитаи ба боло ё аз боло ба поён аст. Ҳар марҳила самт дар ҳар сатҳи тобеъ марҳилаи болотар аст. Силсиламаротиб аз мудир то поёнтарин маком як хати доими робитаи аст. Дастур бояд аз боло ба поён ояд, ва гузоришҳо ва тақозоҳо, хостаҳо аз поён ба боло фиристода мешавад. Дар ҳал сатҳ як нафар ба тамоми афроди дигари ҳамон сатҳ дастболо бошад.

Ҳудуди назорат. Теъдоди афроде, ки як сатҳ, мустақиман бо онҳо сарувор дорад ба сабаби маҳдудияти вақт, энергия ва маълумоти шахсии мудир, хоҳ ноҳо ҳудуди муайяне пайдо мекунад ва шумораи онон бо салоҳияти вай вобаста мешавад. Аммо умуман ҳудуди назоратро камтар аз се ва бештар аз дувоздаҳ нафар ҷоиз надоштаанд. Аз омиле, ки илова бар мизони шоистагии мудир бар теъдоди афроди зердаст асар мекунад навъи қор, яъне соддагӣ ва якнавохтии он ё печидагӣ ва навъи он аст.

Ташкили бахшҳо. Дарвоқеъ аз шеваи тақсими қор ҳудуди назорат ва силсиламаротиб ба вучуд меояд. Ташкили бахш ба маънии гурӯҳбандӣ қардани фаъолиятҳо бар асос ва ҳам шакли онҳо ва таъини як сарпараст ё масъул барои ҳар гурӯҳ аст. Гурӯҳбандиҳо бар асоси меъёрҳои муайян бояд анҷом пазирад.

Низом. Ин усулро аз назари мудирӣ ба ду тарз метавон дар назар гирифт. Яке низоми физикӣ, ки мафҳуми он беҳтарин тартиби занҷири барои истифода аст. Масалан, дар як китобхонаи донишгоҳӣ агар китобҳо аз табакаи аввали сохтмон дарёфт гардад, дар табакаи саввум феҳристинависӣ шавад ва баъд барои омодагӣ ба табакаи дуввум биёяд назму тартиби дуруст ниҳода буд. Низоми физикӣ бояд сабаби ташреҳи он амал шавад. Дигаре низоми афрод ё низоми қорандон аст, ки ба маъноӣ қарор додани як фард фуғле аст, ки барои анҷоми он муносиб бошад. Як феҳристинависӣ варзида, ки ба қори хеш алоқаманд аст, набояд дар қисмати дигаре маъмури хидмат қард. Шояд ин фард дар ин қисмат вазифаашро ба хубӣ анҷом диҳад, аммо таҷриба ва қордонии ӯ дар феҳристинависӣ беқоида менамояд.

Баробарӣ. Рафтори баробар бо ҳамаи қорандон аз усули нахустини мудирӣ аст. Баробари тақозо мекунад, ки адолат дар мавриди ҳама иҷро шавад.

Суботи қорандон. Тағйири пай дар пайи қорандон иҷрои умумӣ идорию қонд ва гоҳ душвор мекунад. Аз ин рӯ як фарди мутавассити наматухассис шуғлро барои муддате дароз дошта бошад, то ин ки ашхоси барҷаста ва мутахассис дар муддатҳои қутоҳ вазифаи он шуғлро ӯҳдадор гардад. Ба ҳар ҳол дар асл суботи қорандон набояд ифрот шавад. Танҳо ҳадди қобили қабули онро бояд дар назар дошт.



Барномарезӣ. Барномарезӣ қисмате аз чараёни мудирият аст, ки ҳадафҳо ва чараёни расида ба онҳоро муайян мекунад. Яке аз аввалин вазифаҳои мудирӣ китобхона барномарезӣ аст ва ин вазифа бар асоси густариш ва тақомули китобхонаҳо аҳамияти зиёд мекунад. Дар барномарезӣ бояд ҳамаи ҷанбаҳои масоилро ба таври дақиқ мутолиа кард ва аз таҷриба баҳра гирифт. Барномарезӣ роҳи ояндаро мушаххас мекунад.

Бидуни барнома корҳо бар асоси тасодуф пеш меравад. Ошuftагӣ ва печидагӣ пеш меояд. Барномарезӣ чизи бештар аз умеду орзу барои корхое аст, ки бояд анҷом шавад. Шинохтани воқеиятҳо ва тасмим барои чизе аст, ки бояд ба анҷом бирасад. Дар барномарезӣ бояд ҳадафҳо таъйин ба диққат таъриф ва тарзи расидан ба онҳо маълум шавад. Бидун таърифи ҳадаҳо, мудирият кори басо душвор хоҳад буд. Ба таври кули барномарезӣ дорои марҳилаҳо аст: 1.Шинохти ниёз. 2.Гирдовари иттилооти комил дар бораи он ниёз. 3.Арзёбии роҳҳо, ки барои рафъи он ниёз вучуд дорад. 4.Интихоби беҳтарин роҳ ва тасмим барои иҷрои амал. 5.Таъини тартиб ва чараёни амал. 6.Арзёбии барнома.

Ҳар барномае бояд ба сурати навишта дарояд. Чи ҳайати иҷроӣ ва чӣ корманд бояд роҳеро, ки дар иҷрои барнома доранд бишиносанд. Ба таври қуоии ду навъи барномарезӣ вучуд дорад: кутохмуддат ва дарозмуддат. Барномаи кӯтохмуддат барои як сол ё камтар тарҳ мешавад. Барномаи дарозмуддат, ки дарвоқеъ чамъи чанд ё чанде барномаи кутохмуддат аст – замони бештареро дар бар дорад ва барои ҳадафҳои куллитар тарҳрезӣ мешавад. Дар барномаи дарозмуддат омиле ки бар рушди созмон асар мегузорад бояд мушаххас шавад. Нуқоти заъф ва қудрати созмон бадиққат арзёбӣ гардад, роҳҳои мухталиф барои ҳадафёбӣ шинохта шаванд ва як ҷадвале таҳия гардад.

Барномарези маълум дорад, ки чӣ омиле бояд анҷом пазирад ва дар чӣ замон, чӣ тавр анҷом ёбад. Дар барномарезӣ саволҳои зерин бояд матраҳ шавад: 1.Оё ҳадафҳои барнома бо ҳадафҳои созмон мутобиқат дорад? 2.Оё барнома ба соддагӣ, равшанӣ ва бидунӣ печидагӣ таъин шуда аст? 3.Оё барнома ба ҳадди кофи собит ва низ дар ҳадди лозим инъитопазир аст? 4.Оё иҷрои барнома аз назари молӣ дуруст ва ба сарфа аст? 5.Оё барнома масоили молӣ ва иҷроии ояндаро пешбинӣ кардааст?

### **3.Созмондихӣ**

Созмондихӣ, ҷаъини ёфт ва таркиби расмии ихтиёрот ва иртиботи байни воҳидҳост. Бисёре аз соҳибназарон, созмонро чамъи кули равобити одами дар ҳар фаъолияти гуруҳӣ медонанд. Шояд дар ин марҳила беш аз дигар марҳилаҳо маълум мешавад, ки чаро созмон ва мудириятро аз арқони илми китобхонашиносӣ донистаанд. Агар китобгузинӣ ва гирдовари ро бо адади як низом ва созмони

донишро бо адади ду, донишгустариро бо адаи се ва созмону мудириятро бо адади чаҳор нишон диҳем чунин намудоре хоҳем дошт:

Дарвоқеъ ин намудор бунёд ва пояи созмони ҳамаи китобхонаҳо аст ва ба таври ки мебинем рукни мудирият се рукни асосии улуми китобхонашиносиро бо ҳам пайванд дода ва аз ин рӯ худ чаҳорумин рукни муҳим шуморида шудаанд. Шаш омили зер бар созмони китобхонаҳо мустақиман асар мегузорад. 1.Хадафҳои китобхона. 2.Моҳияти ҷомеа, ки китобхона ба он хидмат мекунад. 3.Навҳои матлабе, ки китобхона ҷамъоварӣ мешавад. 4.Шакли сохтмон ва бинои китобхона. 5.Навҳои гурӯҳи кормандон. 6.Пуштибонии молии китобхона.

Аз ин шаш омил, се омил аҳамияти бештареро дорад. 1.Хадафҳои китобхона бар тарикӣ шуруъ, идора ва густариши бахшҳо асари амиқ мебахшад. 2.Маҳдудияти моли низ бар шумораи бахшҳо ва пешрафти онҳо асари шаҳиде дорад. 3.Шакли сохтмон ва меъморӣ бино низ ба таърихи созмон таъсир мегузорад.

Дар китобхона чаҳор навҳои намунаи ташкили бахшҳо вучуд дорад, ки ҳар як бар асоси омили муайян сурат мепазирад:

1.Вазифаҳо: монанди бахши феҳристнависӣ, бахши тавзеҳ, бахши ҳадамот. 2.Мавзӯъ: монанди улум, улуми иҷтимоӣ, таърихи маҳаллӣ. 3.Навҳои матолиб: монанди нашриёт, маводи диду шунди. 4.Гурӯҳ: монанди кӯдакон, бузургсолон.

Дар китобхонаҳои донишгоҳӣ, масъалаи марказонидан ва набудани марказонидан аз масоили бисёр муҳим ва қобили баҳс аст. Василай муассир барои фаҳми созмони идории ҳар китобхона намудори созмони он аст. Чунин намудоре робитаи байни воҳидҳо ва занҷири ихтиёр ва масъулиятро равшан месозад.

#### **4.Умури интихоби кормандон (истихдом)**

Умури ба қор қабул кардан, ба маънои интихоб ва омӯзиши кормандон ва ҳифзи шароити қор аст. Ин амр низ ба ҳамаи сатҳҳои мудирият аз роҳбарият то дараҷоти поёни марбут мешавад. Нахустин ва ошқортарин ҳадафи ин пора аз мудирият, таъмини афроди қофӣ ва лоиқ барои расидан ба ҳадафҳои созмони китобхона аст. Ва ҳадафи муҳими баъди эҷоди ангезаҳо барои кормандон ба манзури афзоиши қудрати қори онҳост. Ангезаҳо бояд ба тарзе бошад, ки ҳатто тавоноҳои ношинохтаи кормандон ба ӯ бишиносад. Фалсафаи умури истихдомӣ ё коргузаниро халқ ҳам қудрате ва ҳамқорӣ доштанд ва на омили қудратӣ ва эҷоди муҳите, ки дар он қудрат тавассути як фард ё як гурӯҳ ба афроди дигар таҳмил шавад. Ҳамаи эъзои як созмон метавонад дар дасидан ҳадафҳо саҳмгузор бошанд ва қанори ҳам пеш раванд. Бояд гурӯҳро раҳбарӣ қард на ин ки барои он фармон ронд, унсурҳое, ки умури истихдомиро ба вучуд меоварад аз: ҷустуҷӯ барои афроди мавриди ниёз иборатанд. Нуктаи муҳим ва мавриди назар дар ин унсур шиносии бозори қор,

нашри огоҳӣ, робитаи умумӣ ҳисоб шуда, тамос бо муассисоти омӯзиши мисли кафедраҳои китобхонашиносӣ ва дигар илми китобдорӣ, ширкат дар конфронсҳо ва гирдиҳамоиҳо, ба кор бурдани равишҳои нави анҷоми корманди монанди озмуни хуш, тавачҷӯх ба таҷриба, таҳсил, нерӯи баданӣ ва фикри довталабони истиҳдом ва таъкид бар кайфияти довталабон аст.

Истиҳдоми ниҳоии фард мумкин аст бар чаҳор асос бошад: 1. Парвардаи фард иборат аз мадорики таҳсилӣ, номаҳои муаррифин ва дигар иттилоот. 2. Мусоҳиба. 3. Озмоиш ва ё имтиҳон. 4. Кори муваққат ё давраи озмоиши. 5. Гурӯҳбандии кормандон. Табакабандии шуғлҳо дар китобхонаҳо аз ҷиҳати ҷудо кардани умури фаннӣ ва хирфаи аз умури оддӣ аҳамият пайдо мекунад ва аксари ин гурӯҳ чунин корҳо мебошад: умури дафтарӣ, хирфай, нимафаннӣ ва нимахирфай. Дар гурӯҳбандии кормандон нахуст бояд ҳама иттилоотро дар бораи самтҳои мавҷуд дар китобхона гирд овард иттилооти гирдоваришударо таҷзия ва ташкил кард, ба асоси усули аввалия табакабандӣ, яъне ихтилофҳои гурӯҳҳои шуғлиро таъйин кард, сатҳҳо ва табакоти муайянеро равшан сохт, шарҳи шуғлии ҳар гуна ва ҳар самтро навишт ва дар охир ҳар фардро барои як самт дар як табака таъйин намуд.

Табакабандии шуғлҳо собит ва ҳамешагӣ бошад, зеро шуғлҳои ҷадид низ эҳтиёҷ ба табакабандӣ дорад. Ба иловаи шуғлҳои ҷорӣ баъзи ҳар муддати замони бояд мавриди таҷдиди назар қарор гирад. Шеваи табакабанди бояд дар ихтиёри кормандон қарор гирад, зеро корманд бояд бидонад бо чӣ шароит ва дар чӣ ҳад мегавонад ба мартабаи болотар бирасад. Гузашта аз ин корманд бояд иттилои дақиқи вазифа ва масъулиятҳои худ ва ҳамкорони дигарашро дар созмон дошта бошад. Ҳатто мудири ҳар созмон агар аз табакабандии шуғлҳои дигар созмонҳо огоҳ бошад нафъ хоҳад дошт.

Таъини музд, ҳуқуқ ва подош. Усули муҳим дар ин унсур аст: ҳуқуқи баробар барои кори баробар. Д укор дар як сатҳу бо масъулияти баробар бояд ҳуқуқи баробар дошта бошад. Дар таҳияи барномаи ҳуқуқӣ бояд ба муқоисаи ҳуқуқҳо дар дигар китобхонаҳо ва ҳатто дар дигар муассисоти давлатӣ ва созмонҳои хусуси пардохт. Дар барномаи ҳуқуқӣ бояд маълум шавад, ки оё аз афзоиши ҳуқуқ худ ба худ сурат мегирад ё бар асоси шоистагиҳои хос ва меъёрҳои муайян.

Барномаи ҳуқуқӣ бояд бо сатҳҳои табакабандии шуғлҳо ҳамроҳангӣ дошта бошад. Дар иҷрои ин барнома, ислоҳи тамоми ҳаҷми гузашта якбора имконпазир нест. Кам кардани ҳуқуқи касоне, ки бештар музд мегиранд ё бештар кардани афроде, ки кам музд мегиранд марҳилаҳои гуногун дорад. Ҳеч корманде ба сарфи интиқол ба як табакаи шуғли нав дар ҳамон созмон, ки кор мекунад, набояд ҳуқуқаш кам шавад.

### *Таъини фард барои мартабаи мавриди назар*

Ин унсуро чунин хулоса кардаанд: «Интихоби фарди муносиб барои шугли муносиб дар вақти муносиб». Дар иҷрои марҳилаи таъини фард ба омили зер бояд тавачҷӯх дошт: 1.Вазифаҳои мавриди назар чист? 2.Чӣ шароите лозим аст. 3.Татбиқи шароити фарди мавриди назар бо вазифаҳои мартаба.

### *Корварзӣ ва пешбурди фаҳму фарқ ва таҷрибаи корманд*

Ин усур нуқоти зеро шомил мешавад: 1.Тарбияти корманд зимни хидмат. 2.Ёрӣ ба кормандон барои расидан ба аълотарин ҳадди тавоноии хидматаш дар китобхона. 3.Ташвиқи корманд. 4.Кумак ба корманд барои пазируфтани ба корбурди маҳоратҳояш. 5.Омода кардани корманд барои пазируфтаи масъулияте дар сатҳи болотар.

Барнома корварзӣ набояд ба додани иттилооте дар бораи тартиби кор гардад. Бояд сарпараст нақши омӯзанда дошта боша два муҳимтар он ки корманд барои қабули масъулияти бештар дар оянда тарбият шавад. Дар китобхона, зимни коромӯзӣ, бояд сабаби вучуди китобхона ва ҳадафҳои он дар ҷомеа барои корманд равшан гардад. Баъзе кормандон ниёз ба корварзии бештар дақиқтар доранд. Бояд ба корманд тавачҷӯҳи бештаре кард. Сарпарастон низ худ барои эҷоди робитаи солим бо кормандони худ эҳтиёҷ ба коромӯзӣ доранд. Коромӯзӣ, танҳо шомили тавачҷӯҳи муқаддимотӣ нест. Омӯзиш маҳоратҳои мавриди ниёз ва таълими лозимро низ дарбар мегирад.

Пешрафти корманд. Яке аз ҳадафҳои ин усур, истироҳат додани корманд аст. Дар барномаи истироҳат бояд усули зеро дар назар дошт: 1.Фард барои вазифаи нав – бар асоси истироҳат бояд мутобиқи шоистагиаш шавад. 2.Барои фарде ё ки алоқаманд ба истироҳат ва тараққӣ аст, бояд иттилооти лозим фароҳам биёяд. Агар вазифаи ҳолӣ аст афрод поён даст бояд матлаъ шаванд. 3.Равиши арзёбӣ барои ҳамаи афроде, ки шоистагии истироҳат ва қобили мартабаи муайянеро дорад бояд яқсон бошад.

### *Робитаи маъқулони дар китобхона*

Робитаи идорӣ бояд бар асоси шинохти омили инсонӣ дар расидан ба ҳадафҳои китобхона қарор гирад. Бояд муҳите эҷод шавад, ки дар он байни кормандони китобхона рӯҳияи кавии ҳамкорӣ ба вучуд биёяд. Омили зеро дар эҷоди чунин муҳите муассиранд: 1.Эҷоди робита байни афрод дар созмони китобхона. 2.Кушиши ҳамешагӣ барои огоҳӣ аз сабаби норизоии кормандон. 3.Эҷоди имконот барои изҳори назари корманд. 4.Кумак дар рафъи мушкилҳои корманд. 5.Равшан сохтани вазифаи ҳамаи кормандон. 6.Пазириш ва расидагӣ ба шикоятҳо.

### *Анҷоми хидмат*

Анчоми хидмат мумкин аст ба сабаби тасмими худи фард бошад. Каноргирӣ ё ба сабаби қарори мудирӣ китобхона, хориҷ шудан. Каноргирии фард бояд бо муҳосибае ҷониби мудирияти китобхона ҳамроҳ боша два сабаби тариқи хидмат бояд равшан гардад. Агар сабаб норизоӣ аз муҳити кор бошад, ин ки чаро вай нохушнуд будаасту низ бояд муълум гардад. Дар мавриди хориҷ шудан қарори шитобзада дуруст нест ва дар ин маврид ҳам бояд бо фард гуфтугӯ кард. Ба илова бояд марҳилаҳои дигарро назари поён овардани мақом ва мартабаро аз назар дур надошт.

### **5.Робитаҳои инсонӣ**

Дар китобхонаҳо тавачҷӯх ба мудироне, ки дар заминаи робитаи инсонӣ дониш андухта бошанд рузафзун аст, зеро китобхона бо гурӯҳҳои гуногуни иҷтимоӣ рӯ ба рӯ мебошад. Аз ҷумла нкоти муҳими робитаи инсонӣ дар муҳити идорӣ, эҳтиром ба фикру назари корманд ва ширкат додани ӯ дар баъзе умури созмонӣ аст, дар раҳбарии демокороти чунин ширкате имконпазир мешавад. Мубодилаи фикриро, ки аксар ҳамчун дастгоҳи асаби созмон хондаанд беш аз ҳар чиз бо робитаи инсонӣ робита меёбад. Робитаи фикрӣ ва робитаи зехнии дуруст сабаби эҷоди равобити инсонии дуруст мешавад. Корҳои гурӯҳи яке аз ҷанбаҳои мудирияте аст, ки бар асоси робитаи инсонӣ барпо мешавад. Аз масоили дигари мавриди баҳс дар робитаи инсонӣ эҷоди ангезаи муассир барои афрод аст. Як Раис ё мудир, ё нозиру сарпараст дар ҳар сатҳ бояд бидонад, чи омиле метавонад барои беҳтар кор карданӣ ва пешрафти кормандон ангезаи шумурда шавад. Ҳар ниёз метавонад ангезае бошад барои анчоми кори беҳтар, аммо ҳамин ки он ниёз рафъ шавад ниёзи баъди ҷойгузини он мешавад ва барангезандае барои таҳким ва анчоми кор мегардад. Масалан, ниёзҳои аввали ҷанбаи физиологӣ дорад. Шахси дар ибтидо муҳтоҷ ба газои а паноҳгоҳ аст. Аммо ҳамин ки сер шуд ва дар мақоне паноҳ ёфт ба иҷтимоӣ муҳтоҷ мешавад. Меҳонад, ки аз ҳаққи моликият бархурдор гарда два узви гурӯҳ бошад. Ин эҳтиёҷ низ мумкин аст воҷи ангезаи қарор гиред, вале ҳамин ин рафъ гардид навбат ба ниёзҳои дигар мерасад. Ба ҳар тақдир, мудирӣ китобхона аз лиҳози даруни робита бо корманд ва аз назари беруни робита бо муҷриён бояд бо усули назарӣ ва илми робитаи инсонӣ ошно бошад.

## 111. РАҲБАРӢ ВА ТАСМИМГИРӢ ДАР КОРИ КИТОБХОНА

### 1. Мафҳумҳои умумӣ

Фарз кунед барномаи тарҳрезӣшуда, таркиби созмони китобхона таъин гардида, самтҳо бо афроди соҳибназар мушаххас гардида ва акнун китобхона омодаи амал аст. Аммо барои шуруи амал ва идомаи он ниёз ба раҳбарӣ аст. Яке аз чанбаҳои муҳими раҳбарӣ вазифаи доимии тасмимгирӣ барои пешбурди кор аст. Тасмимгирӣ пораи асосии чараёни мудирӣ аст ва бидуни он ҳеҷ кор анҷом намепазирад. Гурӯҳе аз соҳибназарони улуми идорӣ тасмимгирӣро бо мудирӣ муродиф медонанд. Барои тасмимгирӣ се марҳилаи асосӣ мавҷуд аст: 1. Фаъолияти зеҳнӣ, ки дар он мавриди қабули қарор маълум мешавад. 2. Фаъолияти тарҳрезӣ, ки дар он роҳҳои амалӣ таъин мегардад. 3. Фаъолияти интихобӣ, ки дар он беҳтарин роҳи амалӣ интихоб мегардад.

Дар бораи қабули қарор гурӯҳе ақида доранд, ки ин кор бояд раванди демократӣ дошта бошад ва дар таи қарордод, назари афроди дигар созмон тавассути раҳбар пурсида шавад. Ва гурӯҳе мегӯянд, ки қарор бояд чанбаи иқтидорӣ дошта бошад ва он бояд танҳо аз ҷониби мудир гирифта шавад. Воқеият он аст, ки ҳар аз ин ду тариқро дар шароити мухталиф метавон ба кор бурд. Мудир ва раҳбари муваффақ касе аст, ки шароити хосеро бишиносад ва бар манбаи он равиши демократӣ ё муқтадиронаро интихоб кунад. Бо ин ҳама ду равиш ё ин ду кутб мароҳили дигаре ҳаст, ки ба ихтисор иборатанд аз:

1. Мудир тасмим мегирад ва онро эълон медорад. Эътиное надорад, ки афроди тобеъ дар бораи қарори вай чи эҳсосе хоҳад дошт. Ҳеҷ гуна фурсати изҳори назар ба онон намедихад.

2. Мудир қарор менамояд, аммо пеш аз иҷро, кормандонашро хабар медиҳад, ки ин қарор бояд гирифта мешуд. Ба иборати дигар қарори худро таъбир мекунад ва қабул менамояд.

3. Мудир ақидаҳои худро дар мавриди қарори худ баён медорад ва омода аст ба посухи тобеон, ки чаро чунин қарор гирифтааст, посухи комил бидихад.

4. Мудир қарор менамояд, вале тобеонашро ба изҳори назар даъват мекунад ва хабар медиҳад, ки омода аст дар он тағйироте бидихад. Бар ҳар ҳол қарори ниҳой ба худӣ ӯ вобаста хоҳад буд.

5. Мудир, мушкил ё масъалаеро, ки бо он рӯбарӯст эълон мекунад. Пешниҳодотро менамояд ва баъд бар асоси он қарор мегирад.

6.Мудир махдудиятҳо ва шароити қабули қарорро баён медорад ва аз гурӯҳ меҳаҳад, ки қабули қарори вайро ёрӣ кунанд. Дар ин маврид ҳуди ӯ яке аз аъзои гурӯҳ мебошад.

Мудири муваффақ ва фарди мустабид аст ва на касе, ки ҳамаи ихтиёрашро барои қарор ба дигарон бор кунад. Касе аст, ки ҳар қарорро бино ба мавқеат ва шароити он бо яке аз равишҳои боло таъин кунад. Бинобар ин тавфиқи мудирӣ хуб ба шинохти қарор вобастагӣ дорад. Дар гузашта ин эътиқод вуҷуд дошт, ки раҳбари ҷузъи хусусиёт ва сифоти шахс аст ва дар масъалаи раҳбарӣ нуқоте чун нерӯи ҷисмӣ, дустӣбӣ, маҳорати омӯзишӣ ва ҳушу имони фард мавриди мутолиа қарор мегирифт. Баррасиҳои навтар мавқеатро дар раҳбари боаҳамият медонад. Агар мавқеати ҳосе пеш ояд фарде аз гурӯҳ тавоноии худро барои раҳбарӣ дар он мавқеати хос месанҷад. Назари муътақидон ба хусусиёти фардӣ ва ақидаи афроде, ки ба шинохти мавқеат муътақиданд, мукаммали якдигаранд. Раҳбариро ба ду навъи дигар тақсим кардаанд: раҳбарии беруни монанди робитаи китобдор бо касоне, ки аз онҳо бӯча меҳаҳад ва ё касоне, ки аз муассисаи ӯ истифода мекунанд ва раҳбарии дарунӣ, ки дар он китобдор пайванддихандаи воҳидҳо ҷузъҳои даруни созмони худ аст.

Дигар аз ҷанбаҳои раҳбарӣ, дар сатҳи поёнтар, сарпарастӣ аст. Сарпарастӣ бояд бо мудир аз як сӯ ва бо гурӯҳе, ки зерин назари ӯ қор мекунанд аз сӯи дигар робитаи мустақим дошта бошад. Вазифаҳои асосии сарпараст чунин аст:

1.Низоми қори гурӯҳи бо огоҳии қомил аз масъулият барои ин ки вазифаҳои муайяне анҷом гирад.

2.Эҷоди муҳите, ки шахсони зерин назари сарпараст дар навбати худ эҳсоси масъулият кунанд.

3.Кӯмак ва ёрӣ ба нафарони тобеъ барои пешбурди қори онҳо. Дар ҳар созмон равиши қор, алоқа, кӯшиш ва салоҳияти сарпарастон ба сурати фардӣ ва гурӯҳӣ, то ҳадди бисёр дар истифодаи тамоми созмон таъсири бисёр фаровоне дорад. Азбаски вазифаи сарпарастон бо тавачҷӯх ба муассисони муҳталиф, тағйир меёбад, метавон гуфт, ки бо назардошти робитаи инсонии сарпарастии дар ҳар созмон ва ё муассиса шакли алоҳида дорад.

Аз сабаби афзоиши сареҳи шабақаҳои китобхонаӣ, рӯзафзунии тавзеъ ва ташдиди суръати бозёбии иттилоот қори сарпараст дар китобхона аҳамияти бештар ва айни ҳол печидагии афзунтар ёфта аст. Сарпараст худ бояд ба қорҳое, ки гурӯҳи ӯ анҷом медиҳад, раҳбари қомил ва таҷрибаи қофӣ дошта бошад.

Як усули муҳим дар сарпарастӣ, сода қардани қор аст, ки ба маънои таҷзия ва таҳлили систематикӣ омилҳое аст, ки бар анҷоми қор асар доранд ё асар хоҳад дошт – зеро дар ин вақт қувва ва пул сарфаҷӯӣ шуд. Сода қардани қор бар асоси ин назар

қабул мешавад, ки ҳамеша роҳи беҳтар ва осонтаре барои анҷоми ҳар кор вучуд дорад ва низоми муайяну дақиқ дар анҷоми кор натиҷаи беҳтаре ба бор меоварад.

Ҳар андозае, ки низоми китобхонаҳо печидатар мешавад, маҳорат дар сода кардани кор аҳамияти бештаре пайдо мекунад. Назорати кор, ки чузъи сарпарастӣ аст ба натиҷаҳои кор бо ҳадафҳои таъиншуда мутобиқат дорад. Дар назорат се марҳила пеш меояд: 1.Таъини стандартҳои барои иҷрои матлаб. 2.Муқобилаш натиҷаи амалии кор бо стандартҳо. 3.Ислоҳи чараҳои кор ва рафъи нуқсонҳо.

Арзёбӣ дар ҳоле сурат мегирад, ки агар кор анҷом пазируфта бошад. Назорат ба манзури ин ки мушқилот аз миён бардошта шавад зимни анҷоми кор иҷро мешавад. Назорат, марҳила ба марҳила кор аст ва арзёбии кулли он. Дар назорат набояд танҳо ба нуқоти манфӣ тавачҷӯх дошт. Вақте кор ба дурустӣ ва хубӣ пеш меравад бояд сабаби онро шинохт ва дар мавқеиятҳои дигар ба кор баст. Ба ҷанбаи мусбати назорат, ки аз аҳамият холӣ нест, бештар тавачҷӯх мешавад.

## **2.Ҳамоҳангӣ**

Ҳамнавохтӣ ё ҳамоҳангӣ ба маънои барқарор кардани робитаи байни ҳамаи аъзои созмон барои иҷрои корҳои яқсон ва яқнавохт аст. Дар қисматҳои мухталиф бояд баробарии доимӣ бошад. Барномарезӣ, созмондихӣ, раҳбари будҷабандӣ, коромӯзӣ ва ҳамаи ҷабҳаҳои мудирият бо ҳамоҳангӣ сарукар пайдо мекунад.

Созмон вақте шурӯъ мешавад, ки чанд тан ҳатто агар ду нафар бошанд – барои мақсадҳои муайян кӯшиши муштарак дошта бошанд, аммо кӯшиши онҳо бояд ҳамнавохт бошад ва бояд дар як хату як роҳ пеш бираванд, дар ғайри ин сурат ваҳдати амал ва дар ҳақиқат созмони воқеӣ вучуд нахоҳад дошт.

Китобхона созмоне аст, ки бо ҳамкории мутахассисони гуногун падида меояд ва аз ин рӯ масъалаи ҳамоҳангӣ дар он аҳамияти бисёр пайдо мекунад. Ҳатто баъзе аз соҳибназарони мудирияти китобхона ҳамоҳангиро муҳимтарин омили мудирият донистаанд. Омилҳои зер дар иҷрои ҳамоҳангӣ дар китобхона кӯмак мекунад: 1.Шинохти ҳадафҳои аслии пазируфташуда ва таъини ҳадафҳои фаръӣ. 2.Эҷоди таркиби созмони сода. 3.Эҷоди барномаҳо ва равишҳои яқнавохти фанӣ. 4.Тарк ва иҷрои шеваҳои кофӣ ва муносиб барои барқарории иртибот байни воҳидҳо. 5.Тамосҳои ғайрирасмӣ байни кормандон.

Мулоқотҳои мураттаби сарварони бахшҳо. 7.Интишори хабарнома ва бюллетени оморӣ.

Шахси ҳамоҳангкунанда байни фарде, ки дар садри созмон аст, сарвари воҳидҳо ва нафарони дигари созмон тамос арқарор мекунад. Масъулияти ӯ хангоми барномарезӣ барои ҳифзи ҳамнавохтӣ махсустар мегардад.

## **3.Гузориш**



Таҳияи гузориш ба маънои ниғаҳ доштани фард ё афроди масъул аз вазъ ва шароити кор аст. Имрӯз аксар гузоришро тахти унвони васеътари робитаи фикрӣ ё робита ба кор мебаранд. Рбита дар ин ҷо низ ба мафҳуми чараёни огоҳӣ додан аз як фард ба фарди дигар аст. Гузориш ҳамаи ҷузъҳои як созмонро ба ҳам робита медиҳад воҳидҳо аз ин тарик бо ҳам пайваст мешаванд.

Робита дар китобхонаҳои бузург ба се сурат анҷом мепазирад. 1.Аз поён ба боло, ки а тариқи он эҳтиёҷот, пешрафтҳо, барномаҳои иҷрошуда ба иттилои масъулин расонида мешавад. 2.Аз боло ба поён, ки ба василаи дастурҳо ва таълимот аз мудирӣ китобхона афроди масъул ба воҳидҳо паҳш мегардад ва низ кормандон аз қору фаъолияти китобхона ва тағбироти нав бохабар мешаванд. 3.Аз дохил ба хориҷ, ки омилҳои чун робитаи умумӣ ва гузориш ба созмони болотарро дар бар мегирад. Робитаи умумӣ аз назари китобхона аҳмияти хос дорад.

Фаъолияти байни китобхона ва муҷрибон асоси робитаи умумӣ аст. Дар робитаи умумӣ масъалаи шинохтан ва муаррифӣ қардан аҳамият пайдо мекунад. Робитаи умумӣ асосан ба маънии интишори гузориши ҷошуда ва шарҳи ҳадафҳо, мушкилот ва ниёзҳо нест, балки ҷанбаҳои дигар низ дорад, ки аз он ҷумлаанд. 1.Хузури як ё чанд фард аз китобхона дар миёни қасоне, ки аз китобхона истифода намекунанд ба манзури шиносонидани ҳадамоти китобхона. 2.Гузориш аз роҳҳои мухталиф, монанди гузориши солона, ҷопи хабарнома ва робита ба мардум бо василаи расонаҳои гурӯҳӣ ва ҳатто эҷоди тамос ба василаи почта. 3.Дар китобхона барои эҷоди робитаи умумӣ ва барқарор доштани он дар сатҳи олии баёни ҳуди хидмат аст, ки бузургтарин маҳаки арзёбӣ аз назари қасони бо китобхона саруқор дошта.

#### **4.Будҷа**

Будҷа асоси мудирӣ аст. Ҳадафҳо ё рафъи ниёзҳо дар ҷаҳорҷуби будҷа таъин мешавад. Рангу пайи созмони китобхона бо миқдори нерӯҳои моли он шакл мегирад ва рушду такомули он низ мустақиман ин нерӯ вобастагӣ дорад. Будҷаи ҷорӣ, ки дорои чараёни доими аст панҷ марҳила дорад. 1.Таъини будҷаи ҳар бахши созмон. 2.Таҳвил ё интиқоли будҷаи ҳар бахш. 3.Додани ихтиёр ба масъули ҳар бахш барои ҳазинаҳои лозим. 4. Идораи кулӣ ва назорат бар тариқи масрафи ҳазинаҳо. 5. Ниғаҳдорӣ ҳисоби ҳазинаҳо.

Илова бар фарде, ки дар раёсати китобхона аст нафарони масъули ҳар воҳид дар мизон ва тарзи масрафи будҷа самгузор мешаванд. Будҷа василаи умдае барои ҳифзи усули ҳамнавохти дар китобхона аст. Будҷа умуман дорои маҳдудияти замонӣ аст ва тулии он аз як сол, ки онро соли молӣ мегӯянд, дарнамегузарад. Ҳадамот дар будҷа банди китобхона ҳамеша саволотеро неш меоварад. Оё анҷоми ин хидмат

арзиши сарфи ин хазинаро дорад? Ва ба таври кулли вақти пешбини буча дар назараст саволҳои зер пайдо мешавад:

1. Бо иҷрои ин барномаи пешниҳоди ҷӣ ҳадамоте анҷом мешавад.
2. Ҷаро ин барномаи хос пешниҳод шудааст?
3. Таи соли молии оянда, иҷрои ин барнома ба ҷӣ ҳаҷми кор эҳтиёҷ дорад?
4. Чи мизони нерӯи яқсонӣ ва чи миқдор ҳарҷ барои иҷрои барномаи пешниҳоди лозим хоҳад буд?

Ҷараёни будҷа интиҳое надорад, як соли молӣ бо соли молии дигар дар иҷрои барномаҳо таъсир мерасонад ва замоне, ки дар китобхона, монанди ҳар созмони дигар мудир саргарми пешбини буча барои соли оянда аст, масрафи бучае, ки барои соли ҷорӣ ихтисос ёфта, ба назорат эҳтиёҷ дорад.

Ба ҷои хулосаи ин боб метавон чунин ибрози назар кард.

Мудириятро яке аз пояҳои илми китобхонашиносӣ донистаанд, зеро ки пайвандгари пораҳо ва ҳаракатдиҳандаи бахши китобхона аст. Мудирияти китобхона душвориҳои ҳудро дорад. Аз он ки китобхона ҳадафи молӣ ва истеҳсолӣ дур аст, арзёбии ҳадамоти он кори сода нест ва дар бештар мавриди созмони он даруни созмони бузургтар ҷой дорад.

Илми идорӣ бештар аз низомҳои дигар таъсир пазируфтааст. Дар мавзӯи табақабандии шугӯҳо дар як созмон, ки одамон бар асоси монандӣ ва ихтилофоти вазифа гурӯҳбанди мешаванд метавон шеваи иштирок бо мавзӯи радабандӣ ва созмондиҳии матлабҳо ва навиштаҳо дар китобхона пайдо кард. Ҳеҷ китобхонае, ҷӣ он ки ба василаи як нафар идора шавад ва чи он ки дорои садҳо корманд бошад ва пешрафттарин васоилро ба кор бандад ва усули созмон ва мудирият дур буда наметавонад зеро китобхонае нест, ки бидуни буча идора ва муроҷиёне надошта бошад.

Мудирият усулро дар бар мегирад, ки муҳимтарини онҳо барномарезӣ, созмондиҳӣ, умури ҳадамотӣ ва коргузинӣ, раҳбарӣ ва тасмимгирӣ, таҳияи гузориш ва ҳифзи робита байни воҳидҳо ва афрод, умури молӣ ва будҷабандӣ аст. Ҷаро яке аз ин усул худ дорои унсури дигаре аст.

## 1У.БАРНОМАРЕЗӢ

### 1. Масъалаҳои умумӣ

Иттилоот дар бораи бозор, дигар маълумот ва тасмимҳо бар асоси нақшаҳои мешавад, ки мақсад аз онҳо муассир намудан ба шароите мебошад. Масалан, сабаб мешавад, ки хидмате ба хадмоти китобхона афзуда ё аз он кам карда шавад. Ҳадафҳои созмон тағйир ёбад ва бисёр чизҳои дигар мавриди баррасӣ қарор гирад. Дар ин фасл мо чараҳои барномарезӣ, навъи барномаҳо, ки мудирон ба хидмат мегиранд ва низ стратегияҳоеро мавриди баҳс қарор хоҳем дод. Мудирон бояд барои ҳама давра амалиёти худро барномарезӣ карда тавонанд. Масалан, барнома барои будҷа, барои таъмини кадрҳо, барои тасҳилот, технология ва таҳсилот. Дар баъзе кишварҳо таҳияи барнома маҷбурӣ аст ва вазоратхонаи марбут чунин корҳоро зерин назорат мегирад. Масалан, дар Британия вазорати фарҳанг, расонаҳо ва варзиш китобхонаҳои умумро водор мекунад, ки барномаи сесола дошта бошад. Дар Амрико Анҷумани китобхонаҳои умумӣ барои кӯмак ба руасои китобхонаҳои умумӣ роҳнамоии ҷомеа ва дақиқи барномарезӣ таҳия кардааст. Дар ин роҳнамо раҳнамудҳое барои бозандешии нақши китобхонаҳо дар ҷомеа, арзёбии имконот ва роҳи расидан ба роҳкорҳои лозим барои посух ба лозимот иборат аз онҳо арза шудааст. Маҷмӯаи ин равияҳо ба сурати як ҷузъа дар ихтиёри китобхонаҳо, то бидонанд ҳар қадамро дар ин самт чи гуна бояд бардоранд. Дар кишвари мо ҳам ба барномарезии дақиқ тавачҷӯх зоҳир карда мешавад. Кулли китобхонаҳо барномаҳои фаъолияти худро қаблан баррасӣ намуда, ба идора ва вазоратҳои марбута ирсол мекоранд.

### 2. Барномарезии стратегӣ (роҳбурдӣ)

Суханро бо муаррифии истилоҳи «Барномарезии стратегӣ» оғоз мекунем, зеро бисёре созмонҳо дорои барномаи стратегӣ ҳастанд. Ин истилоҳ решаи низомӣ дорад, лекин дар мудирияти созмонӣ маънояш он аст, ки чи гуна созмон барнома мерезад, то посухгӯи муҳити худ бошад. Аз миёнаи даҳаи соли 1960 созмонҳои бахши хусусӣ ва давлатӣ ба таҳияи нақша ё барномаи стратегиро оғоз карданд. Дар китоби «Зухур ва сукути барномарезии стратегӣ» решаҳои барномарезии стратегиро боз мекунад. Омадааст, ки барномарезӣ ба таҳлиле марбут мешавад ва стратегия ба таркиб. Барномарезӣ ба таври кулӣ шурӯи хубе аст, чараҳои барномарезӣ барои мудирияти хадмот зарурат дорад.

### Барномарезӣ

Барномарезӣ унсури ҳассос дар тавфиқи фард ва созмон аст. Барнома ҳамвора нақши муҳиме дар ҳар он чи ҳосил мешавад, дорад. Дар зоти худ барномарезӣ омодагӣ барои оянда аст. Ин омодагӣ бо ҳадафгузорӣ ва таъйини роҳи расидан ба ин

ҳадафҳо ҳосил мешавад. Чараёни барномарезӣ се вижагӣ дорад. Нахуст он ки дар зоти худ пешбинигар аст, бад ин маънӣ, ки таваҷҷӯҳи он ба чизе аст, ки қарор аст анҷом шавад, на он чи анҷом шудааст. Аз бисёр ҷиҳат барномарезӣ таъбири созмони «корхое, ки бояд бикунам» аст, ки бисёре аз мо пеш аз берун рафтан аз хона дар охири ҳафта барои худ менависем. Дувум, барномарезӣ теъдоди тасмимҳои марбут ба ҳам аст, ки ба мо мегӯяд, агар фалон тавр шуд, фалон кор бояд бишавад. Савум, барномарезӣ нигоҳаш ба оянда аст ва тақозо мекунад, ки фард дар пешбинӣ дар боби оянда бипардозад ё фарзҳои дар бораи инки оянда чи дарбар хоҳад дошт, бикунад. Баъзе ин чараён пешбини ояндаро қабул надорад ва хуш надорад онқадар, ки лозим аст, ба нақшарезӣ дар бораи оянда бипардозанд.

Бо вучуди ин ки камтар касе ниёз ба барномарезиро инкор мекунад, аммо инсон хайрат мекунад, вақте мебинад, ки чи қадар кам ҳастанд афрод ва созмонҳои, ки воқан ба барномарезӣ дар ҳади кифоят мепардозанд. Баъзеҳо мегӯянд, ки мудирон он қадар гирифтанд, ки ба барномарезӣ намерасанд. Бо баррасии навиштаҳои ин соҳибназарон ин тавр ба назар мерасад, ки ишон надоштани барномаи доимро муродиф бо бебарнома будан мегузаронад ва дар ин тасвир ба воқуниш нишон додани мудирон ба таъғйир дар авзоъ ва аҳвол назар доранд. Ба ин тартиб, аз назари онон мудире, ки ҳадафҳо дар сар дорад, на ба рӯи қоғаз ва равиши расидани худро ба он иваз мекунад, барнома надорад, балки воқуниши амалӣ мекунад. Мо бо ин сухан мувофиқ нестем, балки ақида дорем, ки сарфи доштани ҳадафи муайян маънии доштани барнома аст, бидуни ин ки лозим бошад рӯи қоғаз оварда шавад. Воқеият он аст, ки баъзе мудирон бештар ва баъзе камтар ба барномарезӣ мепардозанд ва баъзе ин барномаҳоро бештар рӯи қоғаз меоваранд ва баъзеҳо камтар, аммо ҳамаи мудирон ба дараҷот барномарезӣ мекунанд.

### **3. Моҳияти барномарезӣ**

Мақсад аз барномарезӣ ин аст, ки мақсад, вазифа, сатҳи кор фаъолияти барномавӣ дошта бошад. Барномарезӣ имкон медиҳад, ки фаъолияти китобхонаи умумӣ ба унвони муассисаи фарҳангӣ иҷтимоӣ, китобхонаҳои махсус ва таълимӣ барои ҳадамоти илму таълим раҳнамоӣ шаванд. Барномарезӣ нерӯи сафарбаркунанда дошта, барои рушди фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ муҳим мебошад.

### **Усули барномарезӣ**

Дар методологияи барномарезӣ усулҳои илмӣ, директивӣ, ҳамохангӣ ва мушаххасӣ маъмул мебошад. Усули илмӣ-яке аз фаъолиятҳои барномарезӣ мебошад. Барномарезӣ оянданигарии асосноки илмӣ, ки самтҳои асосии рушди китобхонаро,

тибқи ниёзҳои ҷомеа баррасӣ менамояд. Аз назари илмӣ таҳия намудани барнома дар ба эътибор гирифтани вазифаҳои ҷорӣ ва оянда зоҳир мегардад.

Директивӣ будани барнома, яъне ҳатман ба иҷро расонидани нишондодҳои барнома тибқи табақабандии мавзӯ ва макону замон амалӣ мегардад ва иҷрои мақсади барномарезишуда бояд амалӣ гарданд ва ба иҷро дароянд.

Ҳамоҳангии барномаҳо имкон медиҳад, ки масоили матраҳшуда бо сойири муассисоти марбута ҳамоҳанг гардонидани шаванд. Ба унвони мисол, китобхонаҳои соҳаҳои дигар низ дар хадамоти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ мебошанд ва барои такрор накардани ин ё он ҷорабинӣ миёни кулли китобхонаҳо ҳамоҳангӣ зарур аст.

Яке аз дигар усули барномарезӣ мушаххас будани барнома мебошад. Барнома дар худ вижагиҳои мушаххаси ин ё он фаъолиятро инъикос мекунад ва аз зиёдагӯи ва ормонгароӣ дур мебошад. Барномарезӣ бояд тибқи ин усул воқеиятро дарбар гирад ва тибқи тавоноӣҳо ва имконот тарроҳӣ гардад.

### **Навъи барномаҳо**

Дар барномарезӣ чунин навъи барномаҳо матраҳ гардидааст:

-барномаҳои соҳавӣ, яъне барномарезии рушди маҷмӯъ ё шабакаи китобхонаҳо ба унвони соҳаи фарҳанг (теъдоди китобхонаҳо, теъдоди фонди китобхонаҳо, шумораи китобдорон);

Барномаҳои минтақавӣ, яъне коркарди нақшаҳои муштаракӣ воҳиди хадамоти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ (ҷойгузинии маҷмӯи китобхонаҳо, ҳамоҳангии фаъолияти онҳо дар минтақа, ноҳия, вилоят);

-барномаҳои китобхона ва марокизи иттилоърасонии воҳид.

Тибқи замонбандӣ барномаҳо оянданигар (перспективӣ, барои 10-15 сол); барномаҳои панҷсола ва ҷорӣ (барои як сол, фасл ва моҳ) матраҳ гардидаанд.

Тибқи фаъолият дарбаргирии барномаҳо ба ҷомеъ ва дохилӣ табақабандӣ гардидаанд (дарунгаро ва бурунгаро). Барномаҳои ҷомеъ кулли китобхонаҳои як минтақаро (деҳшӯро, ноҳия, вилоят) дарбар мегирад. Ба унвони мисол, барномаҳои воҳиди хадамоти китобдорӣ ва иттилоърасонии ноҳия, шаҳр, вилоятро метавон ба намоиш гузошт.

Барномаҳои дохили китобхонаӣ (дарунгаро) фаъолиятҳои хадамоти китобдорӣ ва иттилоърасонии як китобхонаи ҷудогонаро дарбар мегирад. Ба унвони мисол, ба навъи дигари таснифот интиқол додани фонди китобхона, электронисозии он, истифодаи шабакаҳои иттилоърасонӣ ва сайтҳои ИНТЕРНЕТ ва ғайра.

Лозим ба ёдоварист, ки солҳои охир барномарезӣ ранги дигар гирифтааст ва тибқи пружаҳои (лоиаҳо) нав тарҳрезӣ мегарданд. Муассисаҳои хайриявӣ (СОРОС,

Бонки ҷаҳонии рушд, Марокизи дигари фарҳангии ғайридавлатӣ) барои ин ё он мавзӯъ ва ё баргузории нишастҳои илмӣ, таълифи китоб ва ғайра имкон медиҳанд, ки лоиаҳо барои дарёфти грантҳо пешниҳод гарданд ва чунин барномаҳо хеле мушаххас буда, иҷрои нишондиҳандаҳои он хатӣ мебошад. Бунёдҳои хайриявӣ бештар ба муассисаҳои ғайридавлатӣ кӯмак мерасонад, ки бештари фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонии кишвари мо аз кӯмакҳои он баҳраманд гардиданд. Барои таҳияи лоиаҳо ва дарёфти грантҳо барномарезии сахҳ, илмӣ ва воқеӣ талаб карда мешавад. Таи чанд соли охир низ вазорати рушди иқтисод ва савдои Тоҷикистон якҷоя бо Академияи илмҳои Тоҷикистон барои дарёфти грантҳо таҳияи барнома ва лоиаҳои мушаххасро барои солҳои оянда талаб менамояд ва агар ин барномаҳо мавриди пазириш гарданд, баъдан мабоағгузорӣ барои солҳои баъдӣ иҷозат дода мешавад. Дар иртибот бо чунин раҳёфт китобдорон бояд вижагиҳои барномарезӣ ва лоихасозиро хуб донанд.

## У. БОЗОРЁБӢ (МАРКЕТИНГ) ДАР ФАЪОЛИЯТҲОИ КИТОБДОРӢ ВА ИТТИЛОЪРАСОНӢ

### 1.1. Бозорёбӣ ба унвони консепсияи мудирияти фаъолиятҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ

#### 1) *Бозор ва фаъолияти бозорӣ*

Бозор ба маънои маҳдуд хариду фурӯш ва ба маънои васеътар воҳиди иқтисодӣ мебошад. Бозор ҷамъи муносибатҳои иқтисодии байни фурӯшандагон (истеҳсолкунандагон) ва харидорони мол (истеъмолкунандагон) – ро ифода менамояд.<sup>31</sup>

Бозор ба дохилӣ ва беруна ҷудо карда мешавад. Бозори дохилии воситаҳои истеҳсолот ва молҳои истеъмолии мардумро дар бар мегирад. Бозори дохилии молҳои истеъмолии мардум аз бозори молӣ ва ноҳиявӣ иборат мебошад.

Барои характеристикаи бозори дохилӣ мафҳумҳои ҳаҷм ва вазъ (конъюнктура) истифода бурда мешавад, ҳаҷми бозори дохилӣ гуфта имкониятҳои ҳаҷми фурӯши молро меноманд. Вазъи (конъюнктура) – и бозор гуфта, шароитҳои мушаххаси фурӯши мол ва вазъияти фурӯши онҳо дар лаҳзаи муайян номида мешавад.

Унсурҳои асосии бозор талабот, пешниҳод ва нарх ба шумор мераванд.

Дар вақтҳои омӯхтани мавзӯё бояд фаҳмонида шавад, ки эҳтиёҷоти харидорӣ шакли намоёншавии талабот мебошад, ки бо қобилияти харидорӣ мустақкам карда шудааст. Воситаи қонеъ гардонидани талабот бошад, мол ба шумор меравад.

Муассиса бояд ҳамавақт адекватнокии (комилан мувофиқ будан) моле, ки вай истеҳсол менамояд ва талаботи харидорон ба он кам намегардад, ғамхори зоҳир намояд.

Талаботи харидорӣ ба реалӣ (амалӣ), қонеъшуда ва қонеънашуда ҷудо карда мешаванд.

Барои ба тартибдарории гардиши мол ва дараҷаи нарх дар бозор ҷорабиниҳои давлатӣ аҳамияти калон доранд.

То ҳол «бозори тозаи иқтисодӣ» мавҷуд нест. Тартиби бисёр кишварҳои демократӣ иқтисодӣ омехта мебошад, ки дар он қувваҳои бозорӣ ва давлатӣ якҷоя карда шудаанд.

---

<sup>31</sup> Мол – инчо ба маънии фаровардҳои ақлонӣ ва эҷодии ҳунармандон ва маҳсули эҷодии муассисаҳои фарҳанг мебошад.

### **Саволҳои барои санҷиш:**

1. Бозор чист?
2. Фарқият ва алоқаи бозори дохилию беруна аз чӣ иборат аст?
3. Омилҳои муайянкунандаи талабот дар бозор кадомҳоянд?
4. Фарқ байни бозори фурӯшанда ва бозори харидор дар чист?

### **2. Моҳият ва стратегияи бозорёбӣ**

Бозорёбӣ дар кишварҳои аз ҷиҳати иқтисодӣ пешрафта ҳамчун ташкили фаъолият (фирма) барои ба роҳ мондани истеҳсолот ва фурӯши мол дар асоси омӯзиши комплекси бозор ва амалӣ гардонидани талаботҳои харидорон ба мақсади фоида ба даст овардан, баҳо дода мешавад.

Бозорёбӣ– системаи чамъбасти ташкил ва ба ҳам пайвастании истеҳсолот ва истеъмолот, қаноатманду қонеъ гардонидани талаботи истеъмолкунандагон, таҳқиқи омӯзиши ҳаматарфаи вазъи бозору фаъолияти хоҷагии муассисаи содиркунанда, ба даст даровардани фоида, инчунин ҷимояи ҳуқуқи истеъмолкунандагон дар шароити иқтисоди бозорӣ аст.

Маркетинг аз калимаи англисӣ гирифта шуда, аз вожаи «маркет» яъне «бозор» ё «фурӯшгоҳ» сохта шудааст, «-инг» бошад пасвандест, ки исми маънӣ месозад. Умуман то солҳои охир дар собиқ Иттиҳоди Шӯравӣ ин илмро рад мекарданд, ба он чун ба назарияи чамъоварии сармоя баҳо меоданд.

Дар ибтидои солҳои панҷоҳум дар Иёлоти Муттаҳидаи Амрико маркетингро чун назарияи идораи бозор меомӯхтанд. Он вақтҳо фирмаю ширкатҳои зиёде амволи бисёре истеҳсол мекарданд ва вазифаи асосии маркетинг ба ҳам мувофиқкунонии истеҳсолот ва бозор буд, ба ин восита бозорро ҳам идора мекарданд. Дар мамлакатҳои дигар низ вобаста ба талаботу шароит маркетингро маънидод менамуданд. Ба таври умумӣ ҳоло зиёда аз ду ҳазор таърифи ин мафҳум вучуд дорад, ки ҳар яке аз онҳо вобаста ба мавқеашон дурустанд. Ҳангоми маънидод кардани маркетинг баъзеҳо ба реклама така менамоянд, баъзеҳо асоси онро таҳлили бозору талабот меҳисобанд, як иддаи дигар ба тамоюли техникаю технология майл дорад. Сабаби асосии ин андешаҳои мухталиф ҷиҳати фалсафии ин назария аст, ки ҷамоҳангии истеҳсолоту истеъмолотро таъмин менамояд. Аз ин рӯ, ин назария ба таври куллӣ аз назарияҳои мавҷудаи фурӯши маҳсулот фарқ дорад. Агар ҳадафи асосии назарияи фурӯши моли истеҳсолшударо ба истеъмолкунандагон расонидан бошад, яке аз ҳадафҳои асосии маркетинг вобаста ба ин мавзӯ муайян намудани тамоми истеҳсолот, таъмин намудани шароит барои кор ва иртиботи муассиса бо олами берунист.



Барои маркетинг аз ҳама муҳим муносибати якхелаи дутарафаи иловакунанда мебошад. Аз як тараф, ин ҳаматарафа омӯхтани бозор, эҳтиёҷот, таъб ва талабот, равона кардани истеҳсолот ба ин шартҳо ва ирсол намудани маҳсулоти истеҳсолкунанда аст. Аз тарафи дигар бошад, фаъолона таъсир расонидан бозор ва эҳтиёҷоти мавҷуда барои ба вучуд овардани талабот ва беҳтар донистани харидор. Бо ин асоси маркетинг ва мазмуни элементҳои аввалиндараҷа ва функцияҳои он муайян карда мешаванд. Ба функцияҳои нисбатан муҳим маркетинг инҳо дохил мешаванд: ба тариқи комплекси омӯхтани бозор, интихоби номгӯи бозор, кор карда баромадани чорабиниҳо барои пурра қонеъ гардонидани эҳтиёҷотҳои мавҷуда, ошкор намудани эҳтиёҷотҳои қонеънашудаи талаботҳои потенциали, банақшагири ва амали гардонидани фурӯш, таъсир расонидан ба ташкил ва идоракунии истеҳсолот. Ба тариқи комплексӣ ба кор бурдани ҳамаи ин элементҳо дар маҷмӯъ моҳияти маркетингро ифода менамоянд.

Таҳқиқи маркетинг таҳлили бозор (омӯзиши атроф, соҳаи фаъолият, интихоби иттилооти зарурӣ, таълили миқдорӣ ва сифатии ҳодисаҳои манфӣ ва мусбат дар бозор) ва таҳлили корхона (идоракунии, истеҳсол, молия, захираҳои инсонӣ, ошкор намудани тарафҳои суғур ва пурқувват) – ро дар бар мегирад.

Дар натиҷаи таҳқиқоти маркетингӣ стратегияи маркетинг ва чорабиниҳои маркетинги ҷорӣ кор карда мешаванд.

Стратегияи маркетинг – ин муайян намудан ва ба амал татбиқ кардани мақсаду вазифаи муассисаҳои истеҳсолкунандаю содиркунанда барои бозори алоҳида, амволи мушаххас ва вақти муайяне дар шароити фаъолияти истеҳсолии тижорати вобаста ба вазъияти бозор ва имконияти муассиса аст. Стратегияи маркетинг дар асоси таҳқиқи омӯзиши ҳаматарафа ба пешгӯии вазъи бозори мол, омӯзиши мол, харидор, қобилияти рақобат ва дигар унсурҳои бозор таҳия мегардад.

Тактикаи маркетинг, ин таҳияю татбиқи вазифаҳои муассиса барои бозори алоҳида, амволи мушаххас ва вақти муайян аст, ки дар асоси стратегияи маркетинг ҳамеша тағйир меёбад. Тактикаи маркетинг ҳангоми тағйир нарх, ташдиди рақобат, кам шудани талаботи ва харидор ба кор бурда мешавад.

Ба ҳамаи марҳилаҳои идоракунии ва фаъолияти маркетинг муассиса бояд назорат ҷори намуда бояд мақсад ва натиҷаи ба даст овардашро муқоиса ва таҳлил намояд.

Маркази мубодилаи қонеъ гардонидани талаботҳо муассиса ба шумор рафта, вай бо рақибон, масалан, аксионерҳо, ҳайати коргарони муассисаҳо, давлат, таъминотчиён, харидорон, ташкилоти молиявӣ, миёнаравони (брокер) тижорат ва ғайраҳо муносибат дорад.

Роҳбарии муассисаро мудир ё директор иҷро менамояд.

Баъд аз гузаронидани таҳлили пурраю ҳаматарафаи бозор ва корхона мумкин салоҳияти муассиса муайян карда шавад.

Салоҳият – ин мушаххас донишгари он аст, ки корхона дар бозор чи қор карда метавонад, онро чи тавр иҷро намуданро медонад, метавонад онро амали намояд ва бозор ба ин мол талабот дорад ё не. Корхонаи салоҳиятдошти метавонад молро истеҳсол намояд.

Дар маркетинг чизи аз ҳама муҳим мантиқи доду гирифт (муомилот) мебошад. Бозорро наомӯхта, салоҳиятро муайян намудан мумкин нест. Баъд аз муайян намудани салоҳият стратегияи муассиса муайян карда мешавад, муассисае, ки бозорро меомӯзад, стратегияи худро ба мӯҳлатҳои дароз муайян менамояд. Қарори қабулшуда ба мӯҳлатҳои дароз дар муассиса амал менамояд.

Дар ҳар муассиса бояд ҳадамоти маркетингӣ (бозорёбӣ) ба тартиби ҳозирзамони ҷамъ ва коркарди иттилоот бо кӯмаки компютерҳо, машинаҳои автоматикунонидашуда ва системаи иттилоотӣ ташкил дода шавад.

#### **Саволҳои барои худсанҷиш:**

1. Бозорёбӣ чист?
2. Муносибати дутарафаи якхела дар омӯзиши бозор аз ҷӣ борат аст?
3. Муқаррар намудани вазифаҳои корхона аз ҷӣ борат аст?
4. Мафҳуми «салоҳияти» корхона аз ҷӣ иборат аст?
5. Корхона барои худ аз ҷиҳати муносибати стратегӣ чиро муайян менамояд?

### **3. Омӯзиши бозор**

Вазъи бозор ё конъюраи бозор, гуфта, маҷмӯи омилҳои мушаххаси иқтисодӣ, иҷтимоӣ, нуфузи аҳоли, сиёсӣ, ташкилӣ ва ғайраҳо номида мешаванд, ки дар мӯҳлатҳои муайян ба таносуби пешниҳод ва талабот дар бозор таъсир мерасонанд.

Таҳлил ва таҳқиқи воқеии вазъи бозор вазифаи хеле муҳим барои арзёбии ҳолати имрӯза, муайян намудани вазъи ҳақиқии он аҳамияти махсус пайдо мекунад. Ин тадқиқу таҳлил дар асоси омӯзиши объективӣ ҳаматарафаи маълумоти иқтисодӣ ба даст меояд. Ин маълумот аз сарчашмаҳои зиёде дар бораи ҳаҷм, номгӯй, сифат ва нархи мол, шумораи аҳоли, захираҳои мол дар савдои яқпӯхт ва ҷаҳанафурӯшӣ, инчунин дигар зинаҳои тавлидоту гардиш ва ғайраҳо ҷамъ карда мешавад. Омӯхтан ва таҳқиқи конъюра ё вазъи бозор барои пешгӯи намудани бозор ва ҳолати он дар оянда низ хеле зарур аст.

Корхона метавонад молро барои бозори дохила ва беруна истехсол намояд. Корхона инчунин бояд рақибони худро муайян намуда, мавқеи онҳоро дар бозор аниқ намояд. Сифати моли онҳо, нарх, реклама ва ғайраҳоро тадқиқ намудан аст.

Талаботи мавҷӯдаро таҳлил ва пешгӯи намудан аз ҳама муҳим аст. Талабот метавонад умумӣ, ба моли мушаххас, ноҳиявӣ ва ба гурӯҳи даромади аҳоли марбут бошад. Манбаи иттилоот оиди ниёзҳои метавонад маълумотҳои таҳлили ҳуҷҷатҳо ва инчунин натиҷаи пурсиши аҳоли бошад. Манбаи асосии гирифтани иттилоот таҳлили ҳуҷҷатҳо ба шумор меравад. Иттилооти аввалиндараҷа бояд мукамал ва сифатнок бошанд, чунки дар асоси он омӯзиши бозор, асоснок намудани пешгӯи ба роҳ монда мешавад. Манбаи ахборотҳои аввалиндараҷа метавонад омори расмӣ давлатӣ, омори маҳаллӣ, маводҳои тадқиқоти интихобӣ (пурсиш), маводҳои омӯзиши адабиётҳои махсус, матбуоти даврай, мактубҳои истеъмолкунандагон, муқоиса намудани фаъолияти хоҷагидорӣ корхонаҳои гуногун, пурсиши ихтисосмандон ва ғайраҳо бошад.

Маълумоти асосиро дар бораи бозор гирдоварӣ намуда, стратегияи комил кардани бозорро кор карда мебарояд. Барои ин воситаҳои зерин истифода бурда мешаванд:

- сегментасияи бозор;
- интихоби ҳадаф (нишона);
- позитсиякунонии мол.

Ҳамон як мол наметавонад якбора ба ҳамаи харидорон маъкул ояд. Харидорон бисёр буда, онҳо аз ҷиҳати эҳтиёҷ ва одат (хислат) аз дигар фарқ мекунанд. Баъзе фирмаҳо, хуб мешуд, агар диққати асосиро барои хизматрасонии қисмҳои алоҳида ё сегменти бозор равона намоянд.

Дар сегменткунонии бозор меъёрҳои ҷуғрофӣ, иҷтимоӣ демографӣ, сотсиологӣ ва қолоӣ истифода бурда мешаванд. Истеъмолкунандагон бояд маҳсулоти худро дар бозор доданд, ба ин мақсад позитсиякунонии мол истифода бурда мешавад.

Позитсиякунонии мол ин таъмин намудани мавқеи рақобатнокии мол дар бозор ва кор карда баромадани маҷмӯи қисмҳои маркетинг аст.

Дар интихоби стратегияи маркетинг барои молҳои алоҳида бояд як қатор таснифоти молҳо дар асоси хусусиятҳои ба онҳо хос ба ҳисоб гирифта шавад. Аз ҷиҳати дараҷаи дарозумри, ки ба молҳо хос мебошанд, молҳоро ба гурӯҳҳои зерин ҷудо намудан мумкин аст: молҳои дуру дароз истифодашаванда молҳои истифодашон кӯтоҳмуддат ва хизматрасонӣ. Ғайр аз ин қисми зиёди молҳои

гуногун ба гурӯҳҳо дар асоси одати харидорони истеъмолкунандагон карда мешаванд.

«Давраи ҳаётгузаронии мол» ин даврае мебошад, ки дар давоми он мол дар бозор фурӯхта мешавад. «Ҳаёти» мол аз чор фазаи пай дар ҳам, яъне давраи чори намудан, афзоиш, камолот ва пастравӣ (қатшавӣ ё таназзул) иборат мебошад. Дар ҳар як фазаи ҳаёти вазъиятҳои махсуси бозор ба миён меоянд, ки аҳамияти аввалият ва ба тариқи интенсивӣ истифода бурдани унсур ва воситаҳои маркетинг (рекламаи интенсивии мақсаднок, фурӯши шахсӣ, ба тариқи максимали истифода бурдани нарх, интиҳоб ва расонидани таъсир ба воситаи каналҳои махсуси фурӯш ва ғайраҳо)-ро муайян менамояд. Таҳлили динамикаи «ҳаёти» мол бо роҳи муқоиса намудани имкониятҳои амали фурӯш дар тамоми замони мушаххас бо мавҷудияти талабот ба он амалӣ гардонидани мешавад.

Ба нақшадарории номгӯй яке аз роҳҳои махсусан муҳими фаъолияти тиҷоратӣ ба шумор меравад. Ба сифати маълумотҳои базавӣ дар он иттилоот дар бораи мол, дар бораи ниёзҳо, эҳтиёҷмандӣ ва нияти харидорон, мавод дар бораи имкониятҳои техниकी истеҳсолкунандагон, андозаи хароҷот барои истеҳсол ва фурӯш, инчунин дар назар доштани меъёри нишондиҳандаи фоида истифода карда мешавад.

Дар вақти тартиб додани нақшаҳои номгӯй масъалаҳои кор кардан ва идоракунии номгӯй, ба нақшагирии маҳсулоти нав, намуди берунии мол, борпечии он, услуби фирмавӣ ва нишонаҳои молро ҳал менамоянд. Ба ҳамин тариқ, дар раванди ба нақшагирии номгӯи молҳо, на фақат талаботҳои реалӣ, балки потенциали қонеънашудаи харидорон ба ҳисоб гирифта шуда, чудо карда мешаванд.

Натиҷаи кори тиҷорат дар ба нақша гирифтани номгӯи молҳо – ин кор карда баромадани пешниҳодот оиди ташкили фурӯши маҳсулот, яъне муайян намудани муҳлати оптималӣ ва графикаи ба бозор баровардани молҳои нав ё молҳои такмилдодашуда, ҳаҷм ва шаклҳои аввали фурӯши он мебошад.

Бояд дар назар дошт, ки кор карда баромадани номгӯи молҳо бояд мунтазам, дар тамоми давраи ҳаётгузаронии мол гузаронида шавад.

Яке аз масъалаҳои хеле муҳим ин позитсикунонии мол дар бозор мебошад. Сегменти бозорро, ки корхона (фирма) кор карда мебарояд, интиҳоб намуда, бояд масъалаи чи хел ба он дохил шуданро ҳал намуд, агар сегмент аллақай тоб овард, пас маълум мешавад, ки дар он рақобат мавҷуд аст. Пеш аз он, ки масъалаи позитсиякунонии худро ҳал намояд, ба ӯ корхона зарур аст, ки аввалан мавқеи ҳамаи рақибони мавҷударо муайян намояд. Агар корхона (фирма ё китобхона ва ё маркази

иттилоърасонӣ) мол ва ё хадамоти тамоман нави худро пешниҳод кардан бошад, дар чунин ҳолат позитсикунонӣ бояд ба навоварии мол такя намояд.

#### **Саволҳо барои худсанчиш:**

1. Вазъи бозор чист? Нишондиҳандаи тавсифдиҳандаи он.
2. Манбаҳои иттилоот оиди ниёзҳо кадомҳоянд?
3. Шаклҳои бозорёбӣ кадомҳоянд?
4. Сегментикунонии бозор ба кадом мақсад гузаронида мешавад?
5. Мафҳуми «давораҳои ҳаётгузаронии» мол (хадамот)

#### **4. Сиёсати нарх дар низоми бозорёбӣ**

Сиёсати нарх аз шакли бозор вобаста аст. Чор шакли бозорҳо чудо карда мешаванд: рақобати сирф, рақобати монополӣ, рақобати монополистӣ ва бозори тозаии монополӣ. Фирма (китобхона) мехоҳад, ки ба воситаи моли мушаххас (хадамот) ба кадом мақсадҳо ноил гардад? Ин метавонад бо роҳҳои зерин ба даст дароварда шавад: таъмин намудани қолабӣ будани барориши мол, максималикунонии фоидиҳои чорӣ, аз худ намудани бартарӣ бо нишондиҳандаи ҳиссаи бозор ё бо нишондиҳандаи сифати мол. Нархи максималиро, чун қоида, талабот муайян менамояд, минималиро бошад хароҷотҳои корхона. Ғайр аз ин, ба муқаррар намудани диапазони мобайнӣ нархи корхона, нархҳои рақибон ва аксуламали бозории онҳо таъсир мерасонад.

Шакли аз ҳама оддӣ нарх – ин ҳисоботи нарх бо методи «хароҷоти миёна + фоида». Ҳисоботи нархгузорию дар асоси хароҷот бо таъмин намудани фоидиҳои мақсаднок, дар асоси ҳискунии арзишноки мол, навкунии он, дар асоси раҳҳои чорӣ, нархҳои, ки рақибон муқаррар намудаанд ва ғайраҳо ба роҳ мондан лозим аст, нархҳо ва мол метавонанд вобаста аз мавсим, миқдори моли харидашуда, устуворона ноил шудан ба бозор ва ғайраҳо тағйир ёбанд.

#### **Саволҳо барои худсанчиш:**

1. Нарх чист?
2. Таъсири бозор ба муқаррар намудани нарх.
3. Муассиса (китобхона) ба тағйир ёфтани нархҳои рақибон чӣ тавр эътино мекунад?

#### **5. Сиёсати фурӯш ва реклама**

Мақсади сиёсати фурӯш ин муайян намудани самти оптималӣ ва воситаҳое мебошад, ки барои таъмин намудани самаранокии протсессҳои фурӯши мол заруранд. Кадом корхонае набошад, кӯшиш менамояд, ки харочотҳои муомилоти худро кам намуда, харочотҳои беасосро муайян намояд. Талафёбиеро, ки дар протсесси характери мол ба миён меояд, бартараф намуда, даромаднокии системаи фурӯши молро таъмин намояд. Самти асосии сиёсати фурӯш ин интихоби бозори мақсадноки сегментҳои он мебошад. Интихоби вақти ба бозор баромадан, муайян намудани системаи ҳаракати мол ва харочотҳои барои кашонидани мол то ба тасъёмолкунандагон, муайян намудани шакл ва методҳои ҳавасмандгардонии фурӯш ва харочотҳои барои ин заруриро муайян намудан зарур аст.

Реклама бояд талаботҳои навро ба вучуд оварад, пеш аз ҳама аниқ намудани вақте, ки молҳои нав ба бозор бароварда мешаванд. Ба харидорон дар бораи моли нав бояд то давраи ба фурӯш баровардани он ахборот дода шавад.

Қарор дар бораи роҳҳои тақсимот яке аз қарорҳои мураккабтарин ба шумор меравад, ки соҳибкор онро бояд қабул намояд.

Ҳаракати мол – ин фаъолияти ба нақшадарорӣ, ташкил ва назорати ҷо ба ҷо намудани ашёи хом ва маҳсулотҳои тайёр аз ҷои истеҳсол то ҷои истеъмол ба мақсади қонеъ гардонадин талаботҳои истеъмолкунандагон ва барои худ фоида ба даст даровардан мебошад. Нуқтаи асосии ташкил намудани системаи ҳаракати мол ин омӯхтани талаботҳои миқозон ва пешниҳодоти рақибон мебошад.

Звенои ҳаракати мол ё воситаҳои фурӯш ин роҳе мебошад, ки молҳо аз истеҳсолкунандагон ба истеъмолкунандагон ҳаракат мекунанд. Системаи роҳҳои фурӯшро истеҳсолкунандагон ба таъсири имконият ва шароитҳои маҳал мегузоранд. Интихоби варианти алтернативии тақсимот аз омилҳои бисёре вобастагӣ дошта, пеш аз ҳама ба муайян кардан ва характери маҳсулоти истеҳсолшаванда марбут аст.

Ҳангоми ба вучуд овардани сиёсати фурӯш реклама аҳамияти муҳимро ишғол менамояд.

Реклама ҳамчун раванд аз чор унсуре ташкилдиҳанда иборат мебошад:

Рекламадиҳандаҳо, агентҳои рекламавӣ, воситаҳои реклама (чун қоидаи матбуоти даврӣ, радио, телевизион, видео, Интернет ғайра) потенциали истеъмолкунандагон.

Ҳангоми баррасии масъалаи мазкур омӯхтани ин чор самтҳо зарур аст. Қувваи таъсири реклама ва самаранокии иқтисодии он бештар аз дуруст интихоб намудани воситаҳои рекламавӣ вобаста мебошад. Ба ин мақсад таснифоти воситаҳои рекламавӣ истифода бурда мешаванд, ки ба асоси ин нишонаҳое гузошта шудаанд, ки воситаҳои рекламавино ба гурӯҳҳои муайян вобаста менамояд. Омӯхтани

воситаҳои асосии реклама, хусусияти онҳо, афзалият ва он талаботҳои, ки ба онҳо пешниҳод карда мешавад, зарур аст.

Реклама аз мавқеи бозорёбӣ пеш аз ҳама воситаи тайёр намудани бозор, ба вучуд омадани талаботҳои потенциалии муштарӣ мебошад. Аз ҷиҳати моҳияти худ реклама, пеш аз ҳама, аз ҷиҳати равонӣ шавқмандкунандаи харид мебошад. Реклама на фақат характери равонӣ, балки инчунин иҷтимоию иқтисодӣ ҳам дорад, чунки фаҳмишро дар бораи истеъмоли ратсионалӣ ба вучуд оварда, хариди молро ҳавасманд мегардонад, яъне имконият медиҳад, ки воситаҳои пулӣ ба гардиш ҷалб карда шаванд.

Умуман дар системаи бозорёбӣ реклама вазифаҳои заринро иҷро менамояд:

-дар марҳилаи тайёр кардани бозор ва харидорон дар бораи моли нав иттилоот дода, потенциали харидоронро тайёр менамоянд;

-дар марҳилаи ҷорӣ намудани моли нав фурӯши молро фаъол гардонидани харидорони навро ҷалб менамояд;

-дар марҳилаи фурӯши оммавӣ дараҷаи зарурии фурӯш нигоҳ дошта шуда, имконияти рақобатноки таъмин карда мешавад ва шумораи (контингенти) харидорон мӯътадил гардонидани мешавад;

-дар марҳилаи пастшавии талабот мумкин аст молҳои арзон ва анъанавиро реклама намуд.

Қор карда баромадани нақшаи рекламаҳо, муқаррар намудани мақсад, ҷавобгарӣ, муайян намудани будҷети рекламаҳо, қор карда баромадани мавзӯҳои рекламавӣ, интихоби воситаҳои реклама ва ташкил намудани эълонҳои рекламавиро дар бар мегирад.

Аспекти муҳимтарини сиёсати мол пешниҳод намудани мол ба сифати маркагӣ (тағмаи мол) мебошад.

Марка- ном, истилоҳ, нишона, рамз, нақша ё пайвастагии онҳо, ки барои ба ҳамдигар монанд кардани мол ва ҳадамоти як фурӯшанда ё гурӯҳи фурӯшандагон ва тафриқаи (дифференциация) онҳо аз мол ва ҳадамоти рақибон мебошад.

Барои аксарияти молҳо борпеч аҳамияти калонро доро мебошад. Барои истифодабарии борпеч ҳамчун олооти маркетинг омӯхта шавад. Дар солҳои охир ҳадамот барои мизочон (сервис) аҳамияти калонро соҳиб гардидааст. Моли қорхона (фирма) чун қоида мавҷудияти ин ё он ҳадамотро тақозо менамояд ва худ ҳадама мегардонанд моли мустақил ба шумор раванд.

### **Саволҳо барои санҷиш:**

1.Мақсади сиёсати фурӯш аз ҷӣ иборат аст?

2. Харочотҳои муомилотӣ аз чӣ вобастагӣ доранд ва кадом роҳҳои баргараф намудани онҳо вучуд дорад?
3. Шумо кадом самтҳои фурушро медонед?
4. Бозори мақсаднок чист?
5. Вазифаҳои реклама аз чӣ иборатаст?
6. «Имиджи» корхона чист?

## **6. Ташкили маркетинг (бозорёбӣ)**

Асоси мудирияти бозорёбӣ нақша (план) ба шумор меравад, ки дар он қисмҳои гуногун пайваст ва мувофиқ кунонида шудаанд. Нақшаҳо дарозмуддат, мобайнӣ, кӯтоҳмуддат мешаванд. Унсурҳои асосии алоқамандкунӣ ё пайвастанӣ бозорёбӣ аз инҳо иборатанд: вазифаҳои мушаххаси корхонаҳо, рақобати афзалиятноки дарозмуддат, мушаххас намудани бозорҳои мақсаднок, муқоисашаванда будани қисмҳои нақшаҳои дарозмуддат, мобайнӣ ва кӯтоҳмуддат, мувофиқат байни сохторҳои стратегии хоҷагӣ, мувофиқати сохтори маркетинг. Таҳлили нақшаи маркетинг аз муқоиса намудани тараққиёти реалии воқеӣ бо қисмҳои банақшадаровардашуда ё нишондиҳандаи интизоршаванда дар давоми давраи вақти муайян шурӯъ мегардад. Манбаҳои асосии иттилоот барои таҳлил фуруш ҳисоботҳо ба шумор мераванд. Дар онҳо иттилоот аз номи муштариён, миқдори фармоиш, маблағи пардохташуда, шароитҳои харид, ҷуғрофиё, ҷойгиркунонии харидорон ва ғайра ифода меёбанд.

Нақшаи бозорёбӣ бояд бо дигар нақшаҳои муассиса ва нақшаи захираҳои меҳнатӣ алоқаманд бошад. Низомии иттилооти бозорёбӣ, ташкил ва коркарди онҳо аз тариқи МЭХ, мавҷуд будани компютерҳои шахсӣ, системаи автоматики иттилоотро дар бар мегирад.

## **7. Равобити иқтисодӣ**

Дар шароити ҳозира миқдори зиёди муассиса ва ташкилотҳои ҳуқуқӣ бевосита робита барқарор намудан бо муассиса ва ташкилотҳои дигар кишварҳоро дарбар гирифтааст, мустақилона масъалаи истехсолӣ ва кооператсияи илмию техникаӣ дар якҷоягӣ имкониятҳои бастанӣ шартномаҳо ва шартномаҳо дар бораи таъминоти ҳадамот, ки ба кооператсия ва тараққиёти истехсолот алоқаманд мебошанд, корхонаҳои омехта месозанд. Ин фаъолият дар асоси принципҳои ҳисоби хоҷагӣ, худмаблағгузориҳои валютӣ (арзӣ) ва худтаъминкунӣ гузаронида мешавад, масъалаҳои сифат ва дараҷаи техникаи маҳсулоти содиршаванд унсурҳои муҳими қобилияти рақобатнокӣ ба шумор меравад. Сифати ҳадамотот бояд ба дараҷаи стандарти



чаҳонӣ ИСО ҷавоб дода тавонад. Ҳар як муассиса барномаи ба бозори беруна баромаданро кор карда мебарояд. Муассисаа метавонад дар содирон (экспорт) фаъолияти соҳибқории якҷояро ба кор барад ё бевосита дар хориҷа маблағи худро (инвестирование) ба кор андозад. Ҳар яке аз ин стратегияҳо афзалият ва камбудии худро доранд.

Барои равона кардани фаъолияти худ ба бозорҳои байналмилалӣ аксари муассисаҳо аввал дар назди худ шӯъбаҳои содиротӣ ташкил намуда, пас фирмаҳо мекушоянд ва онҳоро ба компанияҳои якҷояи миллӣ (транснациональные) табдил медиҳанд.

Муассиса бояд дар бораи он қарор намояд, ки молҳои худро бояд ба кадом дараҷа мувофиқ гардонад, стратегияи ҳавасмандгардонӣ, нархҳо ва роҳҳои тақсимотро вобаста ба хусусияти ҳар як бозори хориҷӣ муайян намояд.

### **Саволҳои барои худсанҷиш:**

- 1.Муҳити иқтисодии кишварҳое, ки муассисаҳо меҷӯянд моли худро содирот (экспорт) намоянд, ба кадом мақсад омӯхта мешаванд?
- 2.Дар бораи се стратегияи асосие, ки муассиса дар мавриди гузаштан ба бозори берунӣ истифода мекунад, нақл намоед.
- 3.Кадам сохтори муассиса (китобхона) ба масъалаҳои фаъолияти байналмилалӣ машғул мебошад?

## МУДИРИЯТИ ФАНОВАРӢ

### 1. Мафхуми умумӣ

Шояд ихтисоси фасле ба мудирияти фанноварӣ ғайризарурӣ ба назар бирасад. Он ҳам бо фарзи ин ки хадамоти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ бисёр така бар истифода аз компютерҳо ва василаи электронӣ аст. Ба ҳар сурат мо бовар дорем, ки бояд як фасли кӯтоҳ ба ин мавзӯё ихтисос диҳем. Чун истифодаи китобхонаҳо аз фанноварӣ ба ироъаи хадамоти 24 соата ба мурочиакунанда сабаб шудааст. Фанноварӣ рӯз ба рӯз сахми бештаре аз будҷаи китобхонаҳо ва марказҳои иттилоърасониро ба худ ихтисос медиҳад. Ба илова, аҳамияти компютер вақте ки дар тамоми 24 соат манобеи иттилоотиро дар дастрас қарор медиҳад, монанди мотори бензинӣ барои автомобил аст. Фановариҳои электронӣ дигаре ҳам дар ин раванд даст доранд ва сабаб мешаванд, тасвир то андозае печида шавад.

Имрӯза фанноварӣ тақрибан тамоми коркунон ва мурочиакунандагони китобхонаро таҳти таъсир қарор додааст. Аксари китобхонаҳо ҳадиакал дар кишварҳои пешрафта чи барои ироъаи хадамоти рӯзона ва чи барои анҷоми умуми дохилӣ вобастагии шадиде ба фанноварӣ доранд. Воқеият он аст, ки дар тамоми созмонҳо коркунон ва сарпарастони боло вазифаҳои доранд, ки қобили барномарезӣ аст (мисли узвпазирӣ, судури суратхисоб, танзими чадвали кори коркунон, гузоришҳои оморӣ, саволоти роҳнамо ва фаъолиятҳои марбут ба амонати мавод). Имрӯза нақши мудирони радаи миёна, ки ба воситаи фанноварӣ бо мудирияти аршад дар иттилоот сахмгузоранд, тағйир кардааст. (Ба назари баъзе аз нависандагон, ки дар боби мудирият менависанд, фанноварӣ омили калидӣ дар фурӯрехтани сохтори созмон аст). Мудирони радаи миёни масъулияти бештаре дар барномарезӣ, таҳияи лоиҳа ва иҷрои он доранд, ки дар ҳамаи онҳо истифода аз фанноварӣ аҳамияти босазо дорад. Ба лутфи фановариҳои навин имрӯза мудирони радаи боло нисбат ба гузашта ба иттилооти амалиёти бештаре дастрасӣ дорад. Додаҳои марбут ба барномарезиҳои дарозмуддат, тасмимгириҳо ва сиёсатгузориҳоро фановариҳои иттилоотӣ бо роҳати бештаре дар дастраси онҳо мегузорад ва он ҳам бидуни ҳазинаи корманд. Дар ихтиёр доштан ва истифода аз чунин додаҳои имкон медиҳад, созмон тағйиро дар муҳит созгор шавад, бидуни ин ки мудирияти радаи боло дар дарёи додаҳо гум шавад.

### 2. Додаҳои тасмимгирӣ

Фанноварӣ қодир аст иттилооти бисёр арзишманде дар ихтиёри мудирон қарор диҳад. Ба таври кулӣ сатҳҳои гуногуни мудирият ба иттилооти гуногун ниёз доранд. Дар ин ҷо ниёзҳои мудирони радаи боло, радаи миёни ва радаи поёнро мавриди баррасӣ қарор медиҳем. Ҳамон тавр ки дидем, мудирони радаи поён бар анҷоми

корҳои рӯзона назорат мекунад. Додаҳои марбут ба анҷоми кори кормандон замонабандии корҳо, воҳидҳои кори анҷомшуда, сурати мавҷудии анбори василаҳо ва формҳои идорӣ мисоли ин додаҳо ҳастанд. Мудирони радаи миёни ба таркибе аз додаҳои поёндастӣ ва болодастӣ эҳиёҷ доранд. Инҳо маъмулан ба додаҳои ҷорӣ марбут ба амалкарди воҳидҳо, ки сарпарастии онҳоро барӯҳда доранд ва низ ба додаҳои амалкардҳои пешин ба манзури муқоиса ва арзёбии амалкарди воҳидҳо ниёз доранд. Ин мудирон пешбиниҳои худ аз ояндаро ки мавриди ниёзи мудирони радаи болост дар ихтиёри онҳо мегузоранд. Ниёзҳои иттилоотии мудирони радаи боло аз иттилооти дохилии китобхона фаротар аст ва доманаи он ба додаҳои созмони асосӣ ва муҳити беруни кашада мешавад. Чунин додаҳо ба онҳо кӯмак мекунад, то барномаҳои роҳбурди ва ба таври кулӣ ҳадафҳо ва мақсадҳои баландмуддатро назорат кунанд.

Баъзе аз мударрисон ва муҳаққиқони мудирят технологияро омили асли дар арсаи хадамоти китобдорӣ ва иттилоърасонӣ медонанд. Мо низ қабул дорем, ки фановарӣ муҳим аст, аммо зимнан медонем, ки созмонҳо, китобхонаҳо ва мудирони онҳо солиёни дароз бидуни компютер кор карда ва ба хубӣ аз ӯҳдаи вазифаи худ баромадаанд ва натиҷаи кори худро дар оғози қарни ХХI ба мо супоридаанд. Ба илова, мо эътиқод дорем, ки дар ҳамон давраи бекомпютерӣ усул ва тарзи корҳои шакл гирифтаанд, ки рабте ба фановарӣ надоранд. Аз назари мо фановарӣ барои мудирон васила аст, на ҳадаф. Агар фановарӣ битавонад ба мо додаҳо ва роҳкорҳои нав бидиҳад ва намунаҳои бештар дар ихтиёри мо бигузорад, метавонад ба тасмимگیرӣ ё сойири корҳои мудирят кӯмак кунад. Дар ҳар сурат ин мудир аст, ки бояд дарк кунад чигуна додаҳо арзёбӣ кунада ба бар асоси он ба тасмимگیرӣ ё ҳар кори дигар бипардозад. Фановарӣ набояд ва наметавонад ҷойгузини қазоват ва арзёбии башарӣ шавад. Ба илова пажӯҳиш нишон дода, ки аз фановарӣ аксаран ба сурати истифодаи бештар ва иқтисодӣ истифода намешавад. Ин масъала хусусан замоне, содиқ аст, ки созмон барои фановарӣ барномаи баландмуддат надошта бошад.

Баъзе аз мавридҳои корбурди фановарӣ дар фаъолиятҳои амалӣ иборатанд аз вожапардозӣ, будҷанависӣ, ҳисобдорӣ, таҳлилҳои оморӣ, почтаи электронӣ ва моделсозӣ. Барномаҳои корбурди хоси китобхона аз феҳрстҳои умумии пайваста то маводи графикӣ бо кайфияти боло ва осори видеоиро дар сатҳи шабакаҳои маҳаллӣ дар ихтиёри ҳамагон мениҳанд. Ба илова, дастрасӣ ба анвои манбҳои электронии онлайнро муяссар месозанд.

Вобастагии рӯзафзун ба фановарӣ ба мудирияти бисёр дақиқ ниёз дорад. Аз таъмини мутахассиси пуштибонӣ гирифта, то барномарезӣ барои ҷойиавзкунии

доимии наслҳои навини сахтафзор ва нармафзори созгор бо фановарии мавҷуд корро бисёр печида мекунад. Ба илова, барномарезӣ барои фановариҳои пешрафта ба омӯзиши коркунон ниёз дорад. Зимнан фановарии навин маъмулан ба омӯзиши мурочиакунанда низ ниёз дорад. Шарҳи вазифаҳо ва бозандешӣ ва бознависӣ ниёзманд аст, ки худ метавонад, боиси пардохти дастмӯзди бештар шавад. Ҳамон тавр ки пештар гуфтем, ривочи фановарии навин хатҳои чудосозӣ байни сатҳҳои мудириятро аз байн бурдааст ва чудосозӣ байни кормандон аз байн меравад. Мушкилоти марбут ба амнияти додаҳо ва ҳифзи ин амният аз масъалаҳои мудирияти навини китобхонаҳост.

Лозим ба ёдоварист, ки пайдоиши шабака аз соли 1969 оғоз мегардад ва дар ин сол очонси пружаҳои пешрафта таҳқиқоти вобаста ба Вазорати дифои Амрико шабакаи озмоишӣ зери унвони ARPANET таъсис кард. Ҳадафи аввалияи эҷоди ин шабака ба вучуд овардани таҳсилоте барои иртиботи муассир миёни донишмандоне буд, ки аз он очонси ёдшуда будҷаи таҳқиқотӣ дарёфт мекард. Аз ҷумла мушкилоти асосии иртиботи компютерӣ то қабл аз соли 1969 надоштани протоколи муносиб барои раду бадал кардани паём байни шабакаҳо буд. Лозим ба тавзеҳ аст, ки протокол ё қарордод, маҷмӯаи қонунҳо ва муқаррароти стандартӣ аст, ки тамоми аъзои шабака барои барқарории иртибот бояд аз он пайравӣ кунад. Ба унвони мисол, чунин муқаррароте мушаххас мекунад, ки кадом яке аз колпютерҳои шабака ибтидо иртибот барқарор мекунанд, паёмҳо чигуна посух дода шавад, додаҳо чигуна танзим шаванд ё иштибоҳот чигуна бартараф шаванд. Тарроҳони шабакаи ARPANET дар аввалин иқдоми худ протокол ибн номи Host-to Host Protocol омода карданд. Аммо ба далели ноқории он аз соли 1972 қорбурди протоколи ҷадиди дигареро оғоз карданд. Ин протокол, ки баъдҳо бо номи Transmission Control Protocol ё ба ихтисор Internet-Protocol номида шуд. Аз соли 1983 ба унвони протоколи расмии шабакаи ARPANET муаррифӣ шуд. Дар ҳамин сол ARPANET ба ду шохаи таҳқиқотӣ ARPANET ва низоми Millnet тақсим шуд. Яке аз вазифаҳои асосии ARPANET қудрати ками он дар интиқоли додаҳо буд, зеро то замони инҳилол, ҳаммонанди солҳои аввалияи таъсис танҳо қодир ба итиқоли 56Кбайт дар 1сония (54/кипс) буд. Дар ҳоле, ки дар охириҳои даҳаи 1980 бунёди Милли улуми Амрико шабакаеро бо номи Nsfnet пешниҳод кард, ки қодир ба интиқоли 1.5 млн.байт дода дар 1 сония (1.5мипс) буд. Ин тавон тибқи пешбиниҳои аввалия қобили афзоиш то 45 млн. байт дар 1 сония буд. Ташкили шабакаи Nsfnet сабаби аз байн рафтани ARPANET шуд, ба наҳве, ки дар аввали соли 1990 шабакаи охир аз байн рафт. Албатта бахши низомии шабака ба ҳаёти худ идома дод. Илова бар он Вазорати дифои Амрико шабакаиҷадиде барои умури таҳқиқотии худ ба номи (DRI) Research

Defenec Internet таъсис кардааст, ки бо истифода аз протоколи TCP/IP вазифаи ARPANET -ро анҷом медиҳад.

Имрӯза ин шабака иборат аз тамоми компютерҳо ва шабакаҳои мебошад, ки аз протоколи TCP/IP ё протоколи монанди истифода мекунад. Илова бар он, шабакаҳои дигаре монанди шабакаи таҳқиқотӣ ва донишгоҳии Because its time network-Bitnet қодиран бо истифода аз системаи компютери Дарвоза Gateway ба мубодилаи дода ба шабакаи Интернет бипардозанд.

Дар чунин фазое муҳаққиқони ҳавзаи улум ва технология ба табодули иттилоот мепардозанд; пизишкон тасвирҳои радиологиро барои таҷзия ва таҳлили амиқтар аз тариқи шабака ба марказҳои мучаҳҳазтар мефиристанд. Рӯзноманигорон ба истифодаи хабарӣ ва ҳатто мусоҳибаи компютерӣ дар рӯи шабака мепардозанд. Миёни китобдорон низ аз муштариёни доимии шабака ба ҳисоб меравад. Онҳо бо истифода аз абзори ҷустуҷӯи иттилоот ба рӯи шабака ва манбаҳои муҳиме назирӣ пойгоҳҳои иттилоотӣ ва феҳристи китобхонаҳои мучаҳҳон, ба анҷоми беҳтари ҳадамоти марҷаъ ва ҷамъоварии иттилоот машғуланд.

Дар асоси шохиди мавҷуди муҳаққиқон ба таври намуна ба ҷаҳор манзур аз имконоти шабака истифода мекунад:

1.Густариши иртибот бо муҳаққиқони дигар дар сатҳи миллий ва байналмиллалӣ. Ин кор бо истифода аз имконоти почтаи электронӣ интиқоли файл ба манзури тавзеҳи ёфтаҳои тақиқ, дарёфти қазовати соҳибназарон пиромуни навиштаҳои худ қабл аз ҷопи онҳо ва ташкили гурӯҳҳои таҳассусӣ бар рӯи шабака сурат мегирад.

2.Густариши ҳамкории миллий ва байналмилалӣ аз тариқи интишори осори муштарак, мудирият ва назорати барномаҳои таҳқиқии муштарак ва ҳамкорӣ бо бахши саноат.

3.Дастёбӣ ба манобеи ҷаҳонии иттилоот назирӣ системаи китобхонаҳо ва пойгоҳҳои додаҳо бо истифода аз абзорҳои ҷустуҷӯгар рӯи шабакае мисли Гуфер.

4.Дастёбӣ ба манобое назирӣ компютерҳо, телескопҳо ва аз онҳо аз роҳи дур.

Ҳадамоти аслии шабака. Ҳадамоти аслии шабака иборатанд аз почтаи электронӣ, вуруд ба систем аз роҳи дур ва интиқоли файл. Ин шабака ҳадамоти дигаре низ дорад, ки аксаран бар асоси ҳадамоти ёдшуда ё таркибе аз онҳо бино гардидааст. Лозимаи истифода аз ин ҳадамот ошноӣ бо онҳоро эҷод мекунад. дар ин ҷо ҳар як ҳадамоти шабака ба ихтисор муаррифӣ хоҳанд шуд.

### **Почтаи электронӣ (ПЭ)**

Дар ҳоли ҳозир пуристифодатарин сервиси шабака -ПЭ аст. Аз ин тариқ, метавон паёмро ба як нафар ё гурӯҳе аз афрод бо нишонаи мушаххас дар ҳар қуҷои

дунё ирсол кард. Аз ин ҷо, ки воситаи интиқоли паёмҳо имконоти муҳобиротӣ аст, суръати интиқоли паём бастагӣ ба ин имконот дорад. ПЭ гарчӣ шабеҳи почтаи тасвирӣ (факс) аст, аммо бо он тафовутҳои асосие низ дорад. аз ҷумла мадраке, ки аз тариқи почтаи тасвирӣ дарёфт мешавад, қобили тағйир нест дар ҳоле, ки қобили дарёфт аз ПЭ ҳаммонанд бақияи файлҳои компютерӣ қобили дасткорӣ аст.

Тафовути дигаре, ки байни ин ду вучуд дорад ин аст, ки тавоноии ПЭ маҳдуд ба ирсоли матн нест ва метавон бо он садо, тасвир, нақша ва барномаҳои компютериро низ ирсол кард.

Имрӯза аз ПЭ ҳамчунин барои ташаккули гурӯҳи хабарӣ, таҳассусӣ, конфронсҳои электронӣ истифода мешавад. аъзои ин гурӯҳҳо зимни тарҳи масъалаҳо ва назорати худ дар заминаҳои мухталиф, аз ахборӣ мисли ташкили конфронсҳои семинарҳои таҳқиқӣ, ташкили давраҳои омӯзишӣ истифода мешавад.

### **Вуруд ба систем аз роҳи дур**

Яке аз муҳимтарин манбаҳои мавҷуд бар рӯи шабакае феҳристи компютери китобхонаҳо мебошад. То аввалҳои соли 1993 беш аз 5 ҳазор феҳрист, ки бештар феҳристҳои донишгоҳҳо ҳастанд ба шабака пайваст буданд. Шахс метавонад бо иҷрои фармони Telnet аз паёми худ ба ин феҳристҳо ё ба иборати дақиқтар системаҳои китобхонаҳои электронӣ дастрасӣ пайдо куна два аз онҳо истифода намояд. аз ҷумлаи далелҳои, ки дар бобби истифода аз феҳристҳои китобхонаҳо аз роҳи дур зикр кардаанд метавон ба далелҳои зерин ишора кард:

- а) ёфтани манбаҳои, ки дар китобхонаҳои милли мавҷуд нестанд;
- б) дастбӣ ба феҳристҳои, ки нуқоти бозбӣ бештаре нисбат ба феҳристҳои маҳаллӣ ироа медиҳанд;
- в) дастбӣ ва қобилиятҳои дигари ҷустуҷӯ, ки дар феҳристҳои маҳаллӣ вучуд надоранд.

Китобдорон илова бар манзурҳои ёдшуда, ба манзури дигаре низ системаҳои китобхонаҳо аз роҳи дур истифода мекунанд, ки иборатанд аз: а) арзбӣи феҳристҳо ва системаҳои компютерӣ ба манзури харидории феҳристҳои муносиб; б) ошноӣ бо системаҳои дигар ва рушду тавсияи системаҳои локалӣ; в) посухгӯӣ ба саволҳои марчаъ; г) истифода аз иттилооти феҳриствисӣ.

Системаи компютерӣ аз китобхонаҳо танҳо мунҳасир ба феҳристи маҷмӯаи ҷопии китоб нест, хадамоти дигаре назари дастрасӣ вадискҳои нурӣ, доироталмаорифҳои электронӣ, иттилоотӣ дар бораи созмони асосӣ ва дастрасӣ ба китобхонаҳо ва марказҳои дигар аз хадамоти дигаре аст, ки теъдоде аз системаҳои бидуни маҳдудият дар ихтиёри истифодакунандагон аз роҳи дур қарор медиҳад.

### **Интиқоли файл**

Интиқоли файл имкони копӣ кардан ва интиқоли файло аз як компютер ба компютери дигар фароҳам мекунад. Манзур аз файл дар ин ҷо метавон чадвалҳои оморӣ, филм ва тасвир, график, мусиқӣ ё садо барномаҳои компютерӣ аст. Дар интиқоли файл низ ҳам чун вуруд ба систем аз роҳи дур шахс ба компютер ва ё системаи дигар васл мешавад. аммо тафовути ин ду дар ин аст, ки дар мавриди нахуст истифодакунанда ба манзури ёфтани мушаххасоти иттилооти мавриди назар ба ҷустуҷӯ дар як систем, масалан феҳристи китобхона мепардозад. Дар ҳоле, ки дар интиқоли файл мустақиман ба архиви манобеъ васл мешавад ва мадрак ё файло ба компютери шахсии худ мунтақил мекунад. Ҳамчунин замоне, ки ПЭ қодир ба ирсолӣ файлоҳои бузург набошад метавон аз механизми интиқоли файл истифода кард, протоколи махсуси интиқоли файл (File transfer protocol) номида мешавад.

### **Ҷустуҷӯ ва бозёбии манобеъ**

Шабакҳои Интернет дар ҳоли ҳозир яке аз муҳимтарин ва ғанотарин манобеи иттилоотӣ барои донишмандон ва дигар алоқамандон ба ҳисоб меравад. Нақши ин шабака, ба вижа дар ҳавзаҳои улум ва технология, ки дастрасӣ сареъ ба иттилооти рӯзона аз иттилооти махсусе бархӯрдор аст, бисёр ҷашмгир ва ғайриқобили инкор аст. Вучуди ҳазорон Мбайтҳои иттилоотӣ иборат аз тасвир (аз тасвирҳои шоҳномаи Фирдавӣ гирифта ё тасвири рӯзонади моҳвораӣ аз ҳаракати замин) матнҳои китобҳо ва маҷаллоти электронӣ, дискҳои нурӣ, феҳристи компютери китобхонаҳо, архивҳо ва додаҳо ин шабакаро ба сурати китобхонаи бузурги электронӣ ё маҷозӣ ё рақамӣ даровардааст. Аз ҷумлаи мушкилоти ин китобхонаи электронӣ камбуди як феҳристи мутамарказ барои бозёбии куллияи манобеи он аст. Аз сӯи дигар, сурати афзоиши манобеъ ба рӯи шабака ба ҳадди зиёд аст, ки имкони назорат ва таҳияи феҳристи рӯзонади барои манобеи он вучуд надорад. Бо ин ҳол корхое барои назорати манобеи шабака сурат гирифта, ки дар ин ҷо ба ихтисор тавзеҳ дода мешавад.

Яке аз иқдомоти анҷомшуда таҳияи феҳристе аз китобхонаҳои қобили бозёбӣ аст, киба сурати мунтазам мунташир мешавад. ҳамчунин феҳристе аз архивҳо, ки метавон манобеи онҳоро аз тариқи протоколи интиқоли файл бозёбӣ кард, бар рӯи шабака мавҷуд аст, аммо маълум аст, ки ин гуна феҳристҳо ҷавобгӯи ниёзи касе, ки ба дунболи мавзӯи хос мегардад, нахоҳад буд. Ба унвони мисол, яке аз барномаҳои мавҷуди компютерӣ барои ирсол ва дарёфти почтаи электронӣ Nupor номида мешавад. масалан, ётани чунин барномае аз миёни ҳазорон пойгоҳҳои архивӣ бисёр вақтиро душвор аст. Бароирафӣ мушкилоте. Ки аз ин навъ ва имконоти бозёбии манобеи шабака аз тариқи калидвожаҳои муайян ва ё мавзӯоти хос, барномаҳои монанди англисӣ Archie - Web – ҷаҳонӣ ва Mosaic таҳия шуда то ҳудуде посухгӯи

ниёзи истифодакунандагони шабака ҳастанд. Дар ин чо ҳар як аз барномаҳо муаррифӣ мешаванд.

### **Archive**

Ин соддатарин абзорҳои ҷустуҷӯ барои шабака аст, ки аз калимаи Archive гирифта шудааст. Ин барнома дар Донишкадаи компютери донишгоҳи Мак-гил –и Канада таҳия шудааст.

Бо истифода аз ин абзор метавон файл ё манбаи хосеро монанди барномаи Nupur, ки қаблан аз он ном бурда шуд дар миёни марказҳои архивии шабакае, ки ба он FTP Sites гуфта мешавад, ҷустуҷӯ кард. Натиҷаи ҷустуҷӯ аз ин тариқ шахс ба феҳристе аз маркази оршивӣ ва маҳалли дақиқи захираи файли мавриди ҷустуҷӯ даст меёбад. Бо доштани чуниниттилооте метавон барномаи ёдшударо аз тариқи протоколи файл ба компютери худ мунтақил кунад. Нишонии теъдоде аз системаҳое, ки ба истифода аз протоколи Telnet метавон бо онҳо васл шуд ва аз тариқи Arshive ба ҷустуҷӯи маркази архивии шабака пардохт, иборатанд аз дар Афстралия, Инглистон, Финляндия. Ҳамакнун дар бештари кишварҳо такмил карда шудааст

### **Wide – area information WAIS**

Бо истифода аз абзори қабилӣ архив ҳамонгуна, ки тавзеҳ дода шуд метавон мушаххас кард, ки барнома ё файли мавриди назар дар кадом маркази оршивӣ ва дар чӣ маҳалли мӯйяне ва ё масире қарор гирифтааст. Бо истифода аз протоколи файл ба он марказ мурочиа кард ва барномаро ба компютери шахсӣ мунтақил кард. Аммо Archive қодир ба ҷустуҷӯи даруни мадорик ва файлҳо нест. Ба унвони мисол, агар шахсе ба дунболи иттилооте дар бораи омӯзиши китобдорӣ дар Эрон аст наметавонад аз тариқи Archive ба мадорик даст ёбад, ки дар ин замина баҳс кардаанд. Барои ин манзур барномаи бигаре ба номи Вейз таҳия шудааст, ки нақши як китобдори марчаъро ифо мекунад. ин китобдори марчаъ бо ҷустуҷӯи пойгоҳҳои иттилоотӣ пайваст ба барномаи Вейз ба ёфтани мадорик мепардозад. Бо ин тафовут, ки қодир ба таҷзия ва таҳлили арзёбии саволи мавриди аза рва ё мадраки бозёбишуда нест. Ин абзор ҳаммонанди Archive ба ташкили пойгоҳе аз пойгоҳҳои иттилоотии шабакае назари Оряк ба унвони феҳристе барои ин пойгоҳҳо амал мекунад. Дар ҳоли ҳозир беш аз 500 пойгоҳи Вейз бар рӯи шабака мавҷуд аст, ки истифода аз протоколи Телнет метавон аз хадамоти онҳо истифода кард. Ба унвони мисол Telnet yuake. Think com Username: Wais.



## **Goofer - Гуфер**

Дар холи ҳозир пуристифодатарин абзори бозёбии иттилоотӣ бар рӯи шабакае аст, ки чанд сол қабл дар донишҷи Миайн Асуто ташкил шуд ва дар ин муддати кӯтоҳ теъдоди он беш аз 3 ҳазор буфер дар созмонҳо ва марокази мухталиф расидааст. Аз ҷумла истифода онро ба шарҳи зер метавон ишора кард:

1. Ҷустуҷӯ ва бозёбии иттилооти мавҷуд бар рӯи шабака бо истифода аз феҳристе аз манобеъ, ки ба сурати силсилламаротиб танзим шудааст;

2. Кӯмак ба касоне, ки наметонанд дақиқан ба дунболи ҷӣ мавзӯе ҳстанд ё аз Каму кайфи иттилооти мавҷуд дар рӯи шабака беиттилоъ мебошанд;

3. Бо истифода аз Гуфер истифодакунандагон барои дастарасӣ ба манобеъ ва системаҳои мухталиф бар рӯи шабака ниёзе ба иҷрои протоколҳои шабакае мисли Телнет ё донишҷи нишони марказ ё системаи мавриди назар надорад. Ин кор мустақиман тавассути барномаи Гуфер анҷом мешавад.

Барои ҷустуҷӯи манобеи шабака аз тариқи калидвожаи барномаӣ ба номи Вероника вучуд дорад, ки аз ҷузъе ба ҳисоб меравад, ки Very easy rodent - oriented net – wide index to computerised - Veronika бо ҳар ҷустуҷӯ аз тариқи Вероника феҳрасте аз манобеъ ба шахс ироа мешавад. барои дастёбӣ ба манобеи мавриди назар кофӣ аст, ки феҳрист ва ё феҳристе баъди ро, ки манобеи хостаро дар бар доранд, боз кард. Барои мисол, ҷунонҷӣ ба дунбол ёфтани феҳристи компютерӣ ё гурӯҳҳои таҳассусӣ дар ҳавзаи китобдорӣ аст метавонад бо ҷустуҷӯи калидвожаи Electronic Conferencus аз тариқи Вероника ба феҳристи ин гурӯҳҳо ва гурӯҳҳо ва конфронсҳои электронӣ адст ёбад. Дар миёни ин манобеъ манбае таҳти унвони Libraru science electronic conferencus вучуд дорад, ки илова бар муаррифии конфронсҳои компютерӣ дар ҳавзаи китобдорӣ наҳваи муштарак шудан ваширкат кардан дар баҳсҳои ин конфронсҳо низ тавзеҳ медиҳад.

Дастарасӣ ба Гуфер низ аз тариқи Телнет имконпазир мебошад.

## **Word wide Wide – WWW – веби ҷаҳонӣ**

Ин барнома бо истифода аз хосиятҳои Hypertext (фароматн) ба ҷустуҷӯи манобеи шабака мепардозад. Тавзеҳи ин ки дар муҳити фароматн бар хилофи матни маъмулӣ калимоте аз матн баргузида шудаанд, ки шахс метавонад бо истифода аз онҳо ба иттилооти бештаре дар он мавриди дастарасӣ пайдо кунад. Калимоти мазкур ба сурати пуле миёни матни ҳозир ва иттилооти дигар амал мекунад. ин иртибот метавонад ба сурати ҳалқаи гуногун муттасили якдигар дар матнҳои баъдӣ идома пайдо кунад. Дар охири соли 1993 бо истифода аз веби ҷаҳонӣ барномаи дигаре ба номи Мозаик таҳия шуда, ки ба суръат дар ҳоли рушд аст.

## **Mosaic**

Мозаик бо истифода аз муҳити фарорасонии Hypermedia ба истифодакунанда иҷоза медиҳад, ки на танҳо ба матн, балки ба тасвирҳо, графикҳо, филм, садо ва намудҳои файлҳо марбут ба мадрак бозёбишу низ дастрасӣ пайдо кунад ва онҳоро мушоҳида ва дар сурате ниёз ба компютери худ мунтақил кунад. Ба таври мисол, истифодакунанда дар ҳоли мутолиаи мадорике, ки бозёбӣ карда ба номи фарде бархӯрд куна два моил ба дидани тасвир ва ё шунидани садои ӯ бошад кофӣ аст, ки аз аломати махсуси садо ё тасвири фард дар муҳити Мозаик истифода кунад. Ҳамакнун илова бар истифода аз хосияти фарорасонаӣ дар муҳити шабака, барои таҳияи барномаҳои мухталифи компютерӣ аз ҷумла таҳияи доиратулмаорифҳои электронӣ низ аз он истифода мешавад.

Аз ҷумлаи мушкilotи феълие, ки манобеъ аз истифода ба қобилиятҳои рӯ ба афзоиши Мозаик аст, суръати поени интиқоли иттилоот тавассути аксар системаҳо ва шабакаҳои компютерӣ аст, ки то ҳадди зиёде ношӣ аз норасоии имконоти муҳобиротӣ аст. Барои рафъи чунин мушкилии мутолиа, барои эҷоди шабакаҳое, ки кодир ба интиқоли чанд миллиард дода дар сония бошад, идома дорад. аз ин шабакаҳо ба унвони шабакаҳои бо суръати боло (High speed net-works) ёд мешавад. Намунае аз ин шабакаҳо шабакаи омӯзишӣ ва таҳқиқотӣ NREN аст.

## **The National research and education network**

Ҳадаф аз ташкили ин шабака он аст, ки шабакаҳои омӯзишӣ ва таҳқиқотии мавҷуд дар ин шабака бо суръати интиқоли 3млрдбайт дода дар сония (3gbps) интиқол мешавад. Соҳибназарон боварӣ доранд, ки ин шабака алорағми аҳамияти фаннӣ ва таърихӣ таъсире ба коҳиши истифода аз Интернет нахоҳад гузошт.

Лозим ба ёдоварист, ки дар натиҷаи рушди телекоммуникатсия шабакаҳои вижа ба монанди: Сирена-экспресс, Телеком, Транс-Телеком афзудааст. Дар ин ҷода нақши фонди СОРОС, Вазорати илм ва маориф, фарҳанг, Академияи илмҳо ва барои бунёди Ру-нет дар Русия муассир будааст. Дар Русия ва кишварҳои дигари пешрафта парталҳои машҳур таъсис дода шудаанд; партали оморӣ SpyLOG ва бештари суроғаҳои серверҳо, ки функцияҳои парталҳои китобхона, бюроҳои иттилоотӣ оид ба илм ва фарҳанг ва маориф мебошанд қобили ёдоварист. [www.iliac.org](http://www.iliac.org) – международный библиотечный информационный и аналитический центр; [www.museum.ru](http://www.museum.ru) – «музей России».

Ба ресурсҳои русизабони Интернет ҳар моҳ беш аз 14 млн. мурочиин, ки нима аз онҳо хориҷиён мебошад, ниёзманд будаанд ва бештари онҳо ишора бар он доранд, ки навигарҳои Русия мустақиман аз тариқи сайтҳои **Lenta.ru, rbc.ru, gazeta.ru, strana.ru, dni.ru, itro.ru** (Таваҷҷӯҳ шавад ба китоби Сулаймонӣ, Сӯ Китобхонаҳои электронӣ.-Душанбе, 2009.-164 с.).

### **3.Ҳазинаҳои (харчи) барномарезӣ ва назорат**

Боларавии систем ва ҳаракат аз як насл ба насли дигар харҷ дорад. Бар хилофи сойири ҳазинаҳои сармояӣ давраи умри муфиди фановарии электронӣ бисёр кӯтоҳ аст. Бинобар ин мудирон бояд сармоягузори дар ин ҳавзаро кӯтоҳмуддат бинанд ва аслан онро сармоягузори воқеӣ ба ҳисоб моваранд. Мудирони китобхона дар ҳамаи сатҳҳо дарк мекунанд, ки умри муфиди таҷҳизот кӯтоҳтар мешавад, аммо ба назар намерасад мақомоти молӣ дар бархе аз созмонҳо ҳанӯз ин воқеиятро дарк карда бошанд. Инон аксаран фикр мекунанд, агар мсол фалон маблағро барои таҷҳизоти фанӣ ҳазина кунем, то чаҳор ё панҷ соли дигар ба хариди мучадад ниёзе надорем. Бинобар ин мудирони китобхона бо чанд мушкилӣ дучор ҳастанд. Барномарезӣ барои хариди фановарӣ ҳазинаҳои назорат ва кӯшиш барои тавҷеҳи мудирони радаи болои молӣ дар бораи моҳияти ҳазинаҳои фановарӣ ва мизони таҳаввули онҳо.

Мушкилоти молӣ дар мавриди ҳамаи барномаҳои мудирияти китобхона матраҳ аст, аммо агар назорати дақиқи молӣ даркор набошад фановарӣ метавонад кули будҷаи таҷҳизотро боло бикашад ва боз ба будҷаи бештар ниёз дошта бошад. Дар таъриҷаи мухтасаре, ки аз бакоргирии фановарӣ дар китобхонаҳо овардем, хеле гузаро ба ҳазинаҳо пардохтем. Мудирони тозақор ё ҳар касе, ки дар чараёни таҳаввули системҳо дар китобхонаҳо абудааст, ҳазинаи ин лоиҳро дастакам мегирад. Ба илова бояд ҳазинаҳои сахтафзор ва нармафзори ҷадид махориҷи барномарезӣ ва иҷрои мучаддади барнома ва омӯзиши коркунонро низ дар назар гирфт.

### **4.Барномарезӣ**

Омили асосӣ дар барномаи маваффақ барои фановарӣ дар китобхона барномарезии баландмуддат ва дақиқ аст. Қабул дорем, ки таҳаввулот оянда дар фановарӣ ва замони он таҳаввулот қобили пешбинӣ нест (агар касе бихоҳад барномарезиро беш аз 18 то 24 моҳ дар назар гирад). Бо ин ҳол боварӣ дорем, ки бехтарин бимаи китобхона барои ба роҳ андохтани фановарӣ ба сурати бехтарсозии барномаи панҷсола аст.

Бо амалигардидани барномаи баландмуддат ҳар кас метавонад аз барномарезии баландмуддат суд бибарад ва дар айни ҳол барнома қобилияти созгорӣ бо таҳаввулот муҳитро дошта бошад (манзури мо барномаи ҳадиақал

панҷсола аст, ки ҳар сол мавриди тааммул ва таҷдиди назари мудирон қарор гирад). Ҳамаи масъалае, ки дар фасли «Барномарезӣ» мавриди баҳс қарор додем, дар ин ҷо ба қор меравад. Он чи барномарезии баландмуддат барои фановарию аз барномарезиҳои дигар фарқ мекунад, ин аст, ки барнома ҳеҷ гоҳ дақиқан он тавр ки рехта шуда ва ҳар сол бар асари таҳаввулоти фанӣ ва мавқеиятӣ табилии он лозим аст, пеш намеравад.

Мудирни китобхонаҳо бояд лоақал аз ҷаҳор дидгоҳ ба барномарезии фановарию иттилоот биандешанд. Муҳимтарин мулоҳизот роҳбурдист, Омилҳои монанди ташҳиси рақобат, ислоҳи ҷараёни тасмимгирӣ ва беҳбуди амалиёт. Андешидан ба фановарӣ чи таҳҷумӣ ва чи дифоӣ бисёро муҳим аст. Аз буъди таҳҷумӣ фикр қардан дар бораи ҷигунагии ба даст овардан ҳадиаксари баҳрабардории беҳбудӣ аз фановарӣ арзишманд аст. Аз нигоҳи дифоӣ мудирон бояд ба тавсеаи назоратшуда ва он чи дар созмонҳои ҳадамотии монанд руҳ медиҳад биандешанд. Ҷорумин дидгоҳ, ки аз ҷанбаҳои дигар барҷастатар аст, иборат аст аз лозимаи ҳазинаи будҷа аст.

Мо ба омилҳои ҳаётии муваффақият қаблан ишора қардем. Ин омилҳо дар панҷ ва ё шаш арса ҳастанд, ки дар он ҷо ҳама ҷиз бояд дуруст сурат гирад ё ҳаробии онҳо бештарин садамаро ба иҷро мезанад.

Омилҳои ҳаётии муваффақият дар барномарезии фановарӣ бисёр муҳиманд ва то андозае аз авомили ҳаётии муваффақият дар сатҳи қули созмонт осонтар ташҳис дода мешаванд. Аз диди китобхона яке аз омилҳои ҳаётии муваффақияти фановарӣ қобили эътимод будани шабақа аст. Чи шабақаи маҳаллӣ бошад ва чи шабақае дар иртибот бо вэб. Омилҳои дигар қобили эътимод будани систем системаи яқпорчаи китобхона аст. Охири мисол, яқпорча будани пойгоҳи додаҳои муштарихост. Ҷунин омилҳо дар барномарезӣ ва меъморӣ ва ниёзҳои баландмуддати китобхона ва ҳадамоти иттилоърсонӣ муфид ҳастанд.

Барои барномарезии фановарӣ ҷанд модел вучуд дорад. Моделҳои мавриди алоқаи мо равии Ҷей Эмбертон аст, ки як равии ҷомеанигар аст. Мисли сойири барномарезиҳо қадами аввал ҷалби мувофиқати мудирони аршад ё баррасии асосномаи китобхона ва маъмурият ҳадафҳост, ки инъикосқунандаи хостҳои ояндаи мудирияти оӣ ё ҳар ҳаёти дигарест, ки таъйиди он лозим аст. Агар мувофиқат шавад, қадами баъдӣ баррасии вазифаҳо ва фаъолиятҳост, ки фановарӣ метавонад ба анҷоми онҳо мадад расонад.

Бартарию ошқор оғозқардан бо маъмурият ва ҳадафҳо он аст, ки ҳар ду қулӣ ҳастанд. Ин ба он маънист, ки набудани қатъият дар мавриди ояндаи фановарӣ масъалае нест. Ҳадафҳо хостари мақсадҳо, вазифаҳо ва фаъолиятҳои ҷориро инъикос

мекунанд ва ба мудир иҷоза медиҳанд эҳтиёҷоти технологии имсол ва соли ояндаро рафъ кунанд.

Қадами дигар иборат аст, аз ин ки ҳадафи куллӣ ва ҳадафи ҳар вазифа ва фаъолиятро баррасӣ кунем ва сипас ба ин савол ҷавоб диҳем, ки оё фановарӣ метавонад барои иҷро расидан ба он ҳадаф вазифа ва фаъолияти мазкур муфид бошад?. Пурсишҳои дигаре, ки бо он дар иртиботанд ибратанд аз чи навъ ва чӣ қадр метавонад барои он манзур мутаносиб бошад? Ё фановарӣ бояд ба чӣ масъалае бипардозад? Намунае аз ҳадафҳои китобхона метавонад ин бошад: дастбӣи 24 соата ба манбаъҳои китобхона барои афроде, ки ҷомеаи аслии китобхонаро ташкил медиҳанд. Бар асоси ҳадафи зерин ва бо қабули ин ки фановарӣ омиле барои дастбӣ ё ҳосили чунин ҳадафе бошад, метавон чихатгирии баландмуддатеро интихоб кард, бидуни он ки нигарониҳои зиёде аз тағйироти пешбинӣ нашуда дар фановарӣ дошт. Ин равиш китобхонаро дар дарозмуддат ба як фановарии хос маҳдуд намекунад. Зимнан барои тасмимгирандагон низ осонтар аст, ки вақте дар бораи 12 то 18 моҳи оянда тасмим мегиранд ба фановарии пештози имрӯз нигоҳ кунанд ва рӯи назари коршиносон дар бораи гироишҳои оянда ҳисоб кунанд. Масъалаҳои фаннии ибтидоӣ низ нақши калидӣ дар ҷарайни барномарезии муваффақ бозӣ мекунанд. Доштани посух барои ин қабил саволҳо аҳамияти асосӣ доارد:

-чӣ кунем агар созмон сиёсатҳои дорад ба тасмимгири дар мавриди фановарӣ таъсир мегузоранд?

-барои тасмими огоҳона ба чӣ навъ додаҳои ниёз аст?

-кадом фановарӣ бештарин самарро барои ҳадафҳои куллӣ ва мушаххаси китобхона дорад?

-имтиёзоти амалии фановарӣ кадоманд?

-пешниёзҳои фанӣ барои истифода аз фановарии мавриди назар чист?

-агар барои манзурҳои гуногун ба фановариҳои мухталиф ниёз бошад созгорӣ байни онҳо чи тавр мешавад?

-барои пуштибонии фановарии навин китобхона бояд чӣ зерсохтҳои дошта бошад?

-оё фановарии мавриди назар як системаи боз аст ё ихтисосӣ? Агар ихтисосӣ аст интиқоли он ба системаи дигар дар оянда то чи андоза мушкиласт?

-кадом роҳбурди фанӣ муассир хоҳад буд? Шабака ё мустақил?

-кормандон чи гуна таҳти таъсир қарор мегиранд?

-ба чӣ мизон корманд ба омӯзиш ниёз дорад?

-масоили омӯзиши зимни хидмати дарозмуддат ва кӯтоҳмуддат чистанд?.

Гузашта аз масоили фаннӣ мулоҳизоти сиёсӣ ва корбарии ниҳой низ барои барномарезии фановарӣ вучуд дорад. Масоили сиёсии корбари ниҳой чанд навъ аст. Бархе аз муҳимтарин шаклҳои он иборатанд аз:

-назари муассисаи асосӣ дар боари таъмини махориҷи фановарӣ чист? Оё дунболи барномаҳои баландмуддат ҳастанд ва ё кӯтоҳмуддат?

-оё ҳазинаҳо ва пиёда кардани фановарии мавриди назар дар иртиботи мо бо сийри воҳидҳ дар муассисаи асосӣ мушкилӣ меоварад?

-ҳангоме, ки замони иҷрои фановарӣ фаро мерасад собиқаи китобхона аз назари амалкард бо масъулони молӣ чӣ тавр аст?

-оё ҳамаи муроҷиакунандагони ниҳой қодиранд ба фановарии мавриди назар дастрасӣ дошта бошанд ё аз он баҳра бибаранд?

-оё мабноҳои гуногуни муроҷиакунандагони ниҳой ё тавони кор бо корбари мутавассит мушкил эҷод намекуад?

-оё фановарии пешниҳодӣ билофосила ва муддати зиёд ниёзҳои корбарони ниҳойро таъмин мекунад?

-фановарии пешниҳодӣ ҳалоқияти корбари ниҳойро дар фановарии мавриди истифода маҳдуд месозад?

-оё систем ба қадри кофӣ қобилияти созгор и бо ҳамаи ниёзҳои корбари ниҳойро дорад?

-оё ниёз ба коромӯзии корбарони ниҳой вучуд дорад?

Барномарезӣ бояд таҳлили коркардӣ, созмонӣ, истифода, хатар ва таъмини нерӯи инсонӣ ва низ бароварди ҳазинаи сахтафзор ва васоилро дар назар гирад. Мудирон бояд ба хотир дошта бошанд, ки барномарезии фановарӣ аз таҳияи системҳои сахтафзорӣ ва нармафзорӣ бештар аҳамият дорад ва дарки шароити созмон, ҳадафҳо ва корбарони он бад ин манзур зарурист. Ҳадафи мудирон бояд офаридани муҳити иттилоотии муносиб барои китобхона ва дар айни ҳол дар хидмати ниёзҳои созмони асосӣ бошад, на фановарӣ ба хоҳири фановарӣ. Ё собит кардани ин ки пешрафттарин фановарио дар ихтиёр дорем. Дар асл тавсеаи фановарӣ чараёни чор марҳила аст. 1. Таърифи масъала ва ҷамъоварии додаҳо. 2. Тарроҳии мафҳумӣ. 3. Тарроҳии тафсилӣ. 4. Иҷро.

### **5. Назорати ҳазинаҳо (маблағҳо)**

Назорати ҳазинаҳои фановарӣ мушкилоти мудир ва масъули будҷа аст. Тибқи усул китобхонаҳо ду даста харҷ доранд, ки ҳамешагӣ мебошанд ва аксаран рӯ ба инкишоф доранд. Маош ва харҷҳои иштироқи пайояндҳо. Ҳар ду ин махориҷ барои мудирони китобхона мушкилоте ба бор меоварад. Баъзе аз фанҳои назорати маоши коркунон иборатанд аз изофа накардани вазифаи ҷадид, напардохтани афзоиши

маоши солона, мамнӯъ кардани ба кор қабул карда ва ба мушкилӣ костан аз вазифаҳо. Барои назорати қимати рӯбаафзоиши иштирок гузинаҳои камтаре вучуд дорад, зеро хориҷ аз назорати мудирони китобхона ва созмони асосӣ ҳастанд. Дастрасӣ ба иштироки маҷаллот дар солҳои ахир барои китобхонаҳо бисёр маъмул аст.

Ҳазинаҳои фановарӣ имрӯза ба бахши савуми ҳазинаҳои ҷорӣ табдил шуда аст. Барои баъзе аз китобхонаҳо, аксари онҳо ин гурӯҳ аз ҳазинаҳо ҳамешагӣ ва рӯ ба афзоиш ҳастанд. Ҳаммонанди маҷаллот ҳазинаҳои фановарӣ ва таҳаввулоти он аз назорати мудирони китобхона хориҷ аст. Бар хилофи маҷаллот мудирон наметавонанд дар мавриди фановарӣ аз лағви иштирок сухангӯянд. Имрӯза ҳамон тавр ки гуфтем, китобхонаҳо барои анҷоми умури рӯзмарра ба фановарӣ бисёр вобастаанд. Ҳақиқат он аст, ки метавон истифода аз фановариҳо барои муддате ба ақиб андохт, аммо оқибати барои иртиқои систем пул сарф хоҳад шуд. Агар фурушандаи фановарӣ пуштибонӣ аз онро бар ӯҳда нагирад ё бояд ба суроғи таҷҳизот ва нармафзори ҷадид рафт ё бояд ҳазина ва кӯшишҳои фарсудашударо таъмир кард.

Дуто аз беҳтарин обзорҳои фановарӣ иборатанд аз барномаи панҷсола ва доштани тасвири равшан аз корҳои, ки лозим аст систем анҷом диҳад ва корҳои, ки агар анҷом диҳад, хеле хуб аст.

Назди мудирони камтаҷриба ҳазинаҳо иборатнад аз махоричи сахтафзорӣ ва гоҳе ҳам нармафзорӣ. Мудирони ботаҷрибаттар агар таҷҳизоти ҷадид мутааллиқ ба фурушандаи гуногуне бошад, ҳазинаҳои барноманависӣ ё барноманависии мучадди эҳтимоли ҳам изофа мекунанд. Ҳазинаҳои коромӯзии коркунон маъмулан бештар аз он аст, ки гумон меравад. Нигаронии мудирони масъули фановарӣ он аст, ки фурушандаи систем корашро таътил кунад. Чунин ҳодисае дар рӯзҳои оғозини моликияти систем китобхонаро маҷбур мекунанд, корро аз хонаи аввал оғоз кунад, зеро ҳамаи сармоягузорӣ рӯи системаи қаблӣ аз байн рафтааст. Аз ҳудуди даҳаи 1980 китобхонаҳо омӯхтанд, ки бояд аз фурушанда дархости системи боз кунанд. Ба ҷои системҳои, ки дар моликияти фурушанда мекунанд ва имкони тасарруф дар онҳо нест.

Мавридҳои зерин ҳама ҳазина ҳастанд, аммо он чи фановариҳо ҳаррӯз гиронтар карда ва мекунанд, тамоюли масрафкунанда ба корбурдитар шудан аст. Корбурдӣ будан ниёз дорад фурушанда корашро тавсия бахшад ва ҳазинаи онро дар қимати моделҳои ҷадид замима кунад. Мудирони китобхонаҳои Амрико, ки даргири таҳияи нармафзори худкорсозӣ будаанд, онро бо хариди мошини ҷадид яке мепиндоранд. Ҳар чизи бештаре бихоҳӣ, бояд изофа бипардозӣ. Барои назорати

ҳазинаҳо дар даст доштани мушаххасоти зарурии систем пеш аз шурӯи ҷустуҷӯ бисёр муфид аст.

Ҳар дорандаи компютери шахси мушкили ниёзи ҳамешагӣ боло бурдани ҳофиза ва қобилияти захираҳо дарк мекунанд. Дуруст ҳамон замон, ки инсон фикр мекунад, компютераш стандарт аст ва тасмим мегирад ва як нармафзори ҷадид бихарад, дармеоварад лозим аст қобилияти компютер барои татбиқ бо ниёзҳои ҷадид боло биарад. Корбарони ниҳой қобилият ва ваҷигҳои изофӣ меҳоянд, таҳиякунандагони нармафзорҳо маҳсули ҷадид меофаранд, то ин хостхоро ҷавобгӯ бошанд ва ниёзҳои систем ба ҳамроҳи ҳазинаҳо боло меравад. Бо ин ҳисоб китобхонаҳо на бояд бикӯшанд дар ибтидои пешрафти фановарӣ қарор дошта бошанд. Дар аксари мавқеъ дар маҳсулоти пешрафта мушкилоти умда вуҷуд дорад. Баъзе маҳсулот ҳеҷ гоҳ комил намешавад, Ба эътиқоди мо мудирони масъули китобхона бояд бикӯшад наздики раъси шумора (диаграмма) ва ё андаке пушти он бимонад. Дар аксари мавридҳо таъмини молӣ барои таҷҳизот мушкил аст ва сарфи он барои маҳсулоти ношинохта хатар қардан аст. Дар мудирияти фановарӣ қорқардан бо қорқунон то таваққуи худ аз фановариҳо дар сатҳи маъқул ниғаҳ доранд, амри асосист.

Изофа бар ҳазинаҳои нармафзор ва сахтафзор бояд мудир ба ҳазинаҳои системҳо низ биандешад. Чи андоза нерӯи инсониро метавон барои пуштибонӣ ва ба қор андохтани системҳо ихтисос диҳанд? Агар таъмини молӣ барои таҷҳизот мушкил бошад қасби мувофиқат барои қабули қорқандон барои онҳо ғайримумкин аст. Ақсари китобхонаҳо маҷбуранд нерӯи бештареро ба идораи систем ихтисос диҳанд. Ҷанбае аз ин раванд, ки ба таваҷҷӯҳи зиёд ниёз дорад, қамонати дастарсӣ ё қӯшиш барои таъмини дастрасии қорқар ба ҳадамоти электроникӣ барои тамоми қорқарони наҳоист.

Бештар вақт қорқуноне, ки барои идораи систем ба қор қорифта мешаванд, ҷадид нестанд, балки аз қорқунони мавҷуд ҳастанд, ки ба ин қор қабул шудаанд. Ҳадиқақал дар китобхонаҳо фановарӣ ба мушкилӣ аз мизони қор меқоҳад, балки қори бештар эҷод мекунанд ва ақсаран фаъолиятҳои ҷадид низ меофаринад. Бинобар ин мудирон бо мушкилӣ барои қорқар қардани фаъолиятҳои китобхона бо масъулиятҳои идораи системҳои Навин рӯбарӯ мебошанд ва хеле қам бар теъодои қорқунон изофа мекунанд. Ҳамақнун қои хушбахтист, ки дар ақсари донишқадаҳои китобдорӣ ва иттилоърасонӣ мудирияти систем омӯзиш ме диҳанд.



## **6. Таҳсилот, таҷрибаи коркунон ва омӯзиши технология ба онҳо**

Бахше аз вазифаҳои мудирияти фановарӣ боварӣ аз ин амр аст, ки коркунони китобхона таҷриба ва омӯзиши лозимро дар ҳадди мавриди назар баои истифода аз фановарии мавҷуд дар китобхона доранд. Беҳтарин ҳолат он аст, ки аз коркуноне истифода шавад, ки собиқаи кори касбии китобдорӣ доштаанд. Дар ҳар сурат маъмулан коромӯзӣ барои чунин фаълиятҳои хеле маҳдуд аст. Дар ҳавзаи фановарӣ омӯзиш на матлуб, балки асосист. Мудирони китобхона бо ин мушкилӣ рӯбарӯ ҳастанд, ки бо будҷаи андак барои омӯзиш кунанд. Чаро омӯзиши фановарӣ лозим аст? Далели аслии истифодаи муассир аз фановарӣ вақти коркунон аст. Албатта коркунон чи басо ба ибтикори худ бо барномаи корбурдии ҷадид ё як барномаи иртиқоёфта кор кунанд. Албатта дастномаҳо арзишманданд, аммо мутолиаи фаслҳои дастнома ва саъй дар худомӯзӣ замони зиёде мебарад. Зимнан дар тайи давраи ёдгирӣ мизони баҳраварии корманд хоҳиш меёбад.

Фурӯшандагони системаҳои якпорча маъмулан омӯзишҳои лозимро барои истифода аз системи худ ироа мекунанд (соддатар аст, ки ҳазинаҳои омӯзиш дар қимати таҳвили систем ғунҷонида шаванд, на ин ки ҷудогона дар азар гирифта шавад). Бархе фурӯшандагон низ нармафзори бахши омӯзиш дар барнома меғунҷонанд, гоҳ низ онро ҷудо ба сурати СИДИ ва ё ҳатто филими видеои омӯзишӣ арза мекунанд.

Мудирони китобхона бояд барои се навъ омӯзиш дар мавриди фановарӣ баромарезӣ кунанд. Яке барои кулли коркуноне, ки бо барномаи корбурдӣ ё системи тоза саруқор доранд. Дуввум барои коркунони ҷадид ё ҷойгузин ва савум барои корбарони ниҳой. Бо дар назар гирифтани ин воқеият ҳазинаҳои омӯзишӣ бояд бахше аз будҷаи слонаи фановарӣ бошад. Як ҷанба аз омӯзиши фановарӣ ниёз ба намоиши наҳваи кори дастгоҳ аст, на сирф баёни чигунагии кор. Гоҳе барои омӯзиш дар сатҳи як китобхона метавон як ё ду нафарро аз ҳар воҳиде, ки системи ҷадид дар онҳо пайваста шуда, дар онҳо омӯзиш дод. Сипас, онҳо ба дигарон дар воҳиди худашон омӯзиш диҳанд. Имтиёзи ин равиш дар он аст, ки чунин қассе беҳтар аз як мураббӣ, ки аз аз беру номада бошад, метавонад ниёзҳои Ҳосе ҳамкоронашро дарк кунад. Омӯзиши гурӯҳӣ бештар аз омӯзиши фардӣ ҳазина дар бар дорад. Ин дар мавриди ҳар ду гурӯҳи коркунон ва корбарони ниҳой дуруст аст.

Мисли бисёре аз фаъолиятҳои дигар, имрӯза омӯзиши фановарии иттилоот низ ба шиддат таҳти таъсири кор бо шабака ба таври кулӣ ва Интернет ба таври хос аст. Хусусан коромӯзӣ дар ду навъ фановарӣ, ки иборатанд аз чандрасонаҳо ва видео дар асоси тақозо ояндадор аст. Ҳар ду фановарӣ метавонанд ҳам василае

барои шабакаҳои маҳлӣ ва ҳам василае барои шабакаҳои созмонӣ (Интернет) ё Интернет бошанд.

Монанди бисёре аз фаъолиятҳои дигар дар ин рӯзҳо омузиши фановарии иттилоотӣ низ бо истифода аз шабака сурат мегирад. Ду фановарии омӯзишӣ, ки бавижа ояндаи равшане дар пеши рӯ доранд, яке пахши ҳамзамон дар чанд ҷо ва дигаре тавлиди видео бар асоси тақозост. Ҳар ду фановарию метавон дар муҳити шабакаҳои маҳдуд ба маҳал ё шабакаҳо дар сатҳи созмон ва ё Интернет ба кор баст.

Пахши ҳамзамон дар чанд ҷо ин имконро медиҳад, ки даҳҳо нафар як видеоро ҳамзамон дарёфт кунанд. Ин фановарӣ истифодаи беҳтар аз имконоти шабакаии созмонро мумкин месозад. Масалан, агар дар ви роиши ҷади ди як пойгоҳи иттилоотии шеваҳои кор бо он ба хо тири тағйири робитаи корбарои пойгоҳ иваз шуда бошад, бо истифода аз фановарии пахши ҳамзамон дар чанд ҷо метавон видеои омӯзишии наҳваи кор бо ви роиши ҷади ро бар рӯи мониторҳои компютерҳои коркунон ба намоиш дарвард ва онҳоро омӯзиш дод. Чун метавон ин видеоро бар рӯи Интернет пахш кард кори омӯзишро метавон дар як нуқта мутамаказ кард.

Имтиёзи умдаи пахши ҳамзамон, яъне истифодаи хуб аз вусъати банди шабака ба василаи фаиристордани як ҷараёни воҳиди видеой яке аз маҳдудиятҳои бузурги он низ ҳаст, зеро афродро маҷбур мекунад дар як замон ва макони хо скор кунанд.

Видео бар асоси тақозо то ҳудуде ин имконро фароҳам мекунад, ки ҳар кас ҳар замон меҳаҳад онро бубинад. Чандрасонаиҳо ин имконро ба вучуд меоваранд, ки садҳо дарси омӯзишӣ рӯи як компютер хидматдиҳандаи видеой барои дастрасии ҳар як коргарон захира шаванд.

Дар ҳоле ки чандрасонаӣ ва видеои тавлидшуда бино ба тақозо ҳар як имтиёзоти худро доранд, аммо таркиби онҳо муҳити ғанӣ барои омӯзиши озод фароҳам мекунад. Имкони пахш аз тариқи шабакаи мудирият онҳоро сода ва ба сабаби истифода дар миқёси васеъ сарфаҷӯӣ дар нерӯи корро мумкин месозад.

Акнун дар баъзе китобхонаҳо мекӯшанд маҳлли хосеро ба омӯзиш ихтисос диҳанд ва фановариҳои заруриро дар он ҷамъ кунанд. Ниёз ба нуфтани нест, ки ин кор ҳазинаҳо ва мушкилоти изофӣ барои мудир меоваранд.

Ҳазинаи дигари омӯзиш марбут ба коркунони мутасадии мизи марчаъ(справочный стол) аст, ки вази фаи роҳнамоии муштариро бар ўҳда доранд. Ба маҳз ин ки китобхона дастрасӣ аз роҳи дурро имконпазир месозад, муштарииҳо пурсишҳои худро матраҳ мекунанд ё ба мушкилоти марбут ба дастёбӣ ба систем бармехӯранд. Коркунони посухгӯ ба чунин тақозоҳое беш аз он чи ба назар мерасад, ба дониши фанӣ ниёз доранд. Мантиқӣ он аст, ки инҳо системи китобхона ва пойгоҳҳои электронии онро, ки дар дастрасии муштарииҳост бишиносанд. Аммо

китобхона дар чи мавриде метавонад аз системи худ фаротар равад? Китобхона дар ширкатҳо ва муҳитҳои омӯзишӣ ба камӣ масъули кули шабака аст. Шояд коркунони китобхона з масоили аслии байни низоми китобхона ва шабакае, ки ба василаи он метавонанд ба корбар аз роҳи дур кӯмак кунанд, то дар сахна боша, иттилоъ дошта бошанд, аммо оё мантиқӣ аст дарки комиле аз шабакае, ки масъули он нестанд, дошта бошанд? Аз назари мо ғайримантиқӣ мебошад, ки китобхонаҳо ҳамаи навъи таҷҳизотро ки як корбари ниҳой метавонад ба кор гирад, бишиносанд. Дар таи омӯзиш ва коромӯзӣ коркунони китобхона муштариёро ҳидоят мекунанд. Корбарони ниҳой аҳамияте ба ин масъул кист, намедиҳанд ва фақат мехоҳанд бо систем кор кунанд. Аммо мудирони китобхона бояд худуди мушаххасе барои хадамоти мизи амонат дар назар бигиранд. Дар мавриди пешзаминаи таҷрибӣ ё омӯзишӣ мақолае дар боби интизороти корфармоён аз сатҳи саводи технологияе, ки фориғултаҳсилоти охири колечҳо дар ИМА ёфтаҳои қобили интизор ва номунтазирае ба даст додаст.

Яке аз дигар масоиле, ки коркуноне, ки робита бо фановарӣ доранд ва дар мавриди мудирон низ чунин аст, иборат аст аз стресс вобаста ба технология ё технострес. Як бахши технострес ҷисмӣ аст. Бо вобастагии рӯзафзун бо компютер дар агнҷоми масъулиятҳо кормандон вақти бештарро дар муқобили компютер мегузаронанд. Вазъи номуносиби нишастан, таҷҳизот, нур ва дар ҷойи номуносиб қарор гирифтани таҷҳизот метавонад ба мушкilotи ҷисмӣ ва беҳдошти бисёре сабаб шавад. Аз сардад гирифта то хушкшудагии мушти даст, ки ниёзманди ҷарроҳит. Мудирон бояд ҳар чи аз дасташон бармеояд бикунанд, то миз ва сандалӣ, нур ва таҷҳизоти муносибро таъмин кунанд. Дар баъзе кишварҳо қонуни беҳдошт ва амнияти кор тадбирҳо андешида шуда аст, ки корфармоён ба иҷрои онҳо ҳастанд. Мудирон бояд ба коркунони худ иттилооти лозимро дар мавриди наҳваи дуруст қарор гирифтани дар муқобили кормепютер ва истифодаи муносиб аз таҷҳизот бидиҳанд ва дар Айни ҳол нармишҳоеро ба онҳо ёд диҳанд, ки бо иҷрои ин варзишҳо асароит бади нишастани соатҳои зиёд дар муқобили компютер хунсо шавад.

Ҷанбаи дуввум техностреси зеҳнӣ мебошад. Ҷам мудирон ва ҷам корбарони ниҳой метавонанд дучори чунин стрессе шаванд. Мудирон медонанд, ки таҷҳизоти ҷадид ё иртиқои фановарӣ, ҳатто агар ҳеҷ муқовимате ҳам вучуд набошад бо фишори равонӣ ҳамроҳ аст. Як табдир барои коҳиши стресс омӯзиши кофӣ дар хусуси таҳаввулоти технология аст. Вақте тағйир рух медиҳад, баъзе афрод ба фурсат ниёз доранд ва то битавонанд ба он қанор оянд ва старесашон коҳиш ёбад. Василаи қорӣ агар муносиб бошад нороҳатиҳо қам мешавад.

Ҳамкорӣ бо фурушандагон барои водор кардани онҳо ба таҳияи роҳнамоиҳои мактуб ва ҳамроҳкардани он бо фаровардашон қадами дигарест, ки мудир метавонад аз тариқи он аз стресс бикоҳад. Ҳангоме, ки дар назар доред сахтафзор ва ё нармафзореро тағйир диҳед гуфтугӯ бо мудироне, ки пеш аз шумо аз он таҷҳизот ва ё барномаҳо истифода кардаанд, бисёр самарабах аст. Яке аз пурсишҳои, ки бояд посух дода шавад ин аст, ки мадорики, ки фурушанда ҳамроҳ бо фановарӣ таҳвил додаст, кофист?. Дигаре иборат аст аз ин ки омӯзиш ё ҳимояти фурушанда муносиб аст? Ин масъала барои хадамоти иттилоотӣ ва китобдорӣ дар ноҳияҳои дур аз ҳам, ки мумкин аст ҳимояти маҳаллӣ маҳдуд боша два ё Аслан вучуд надошта бошад, бисёр муҳим аст. Дар мавриде, ки интизор доред анҷом шавад, қабл аз он ки мушкиле пеш ояд иттилоот касб кунед.

Фосила гирифта аз компютер барои чанд дақиқа дар соат кӯмак мекунад, то технострес кам шавад. Талош кунед фаъолиятҳои технологӣ ва ғайритехнологиро бо ҳам якоя кунед, то фард битавонанд вақти истироҳат дошта бошад. Масоили дигаре, ки мудирон бояд мадди назар қарор диҳанд, иборатанд аз:

-оё воқеан зарурӣ аст, ки ман дар хона ва идора аз фаномаврӣ ва барномаи корбурдии яксоне истифода кунам?

-оё воқеан зарурӣ аст, ки ин корро дар хона анҷом диҳам?

-оё мумкин аст, ки битавонам дар идора беҳтар аз замон истифода кунам?

-оё метавонам ин вазифаро ба дигаре вогузорам?

-оё воқеан заруурӣ аст, ки Е-меели идорам\амро шабҳангом аз хона дар пойни ҳафта дар кофронс ё хатто дар таътилот боз кунам?

-оё зарурӣ аст дар ҳоле, ки масъалияти манн нест, дар созмонам ба фарди фаннии моҳир табдил шавам?

Текнострес мумкин аст як вожаи ҷадид бошад, аммо ҳақиқат он аст, ки мушкилоти ҷисмонӣ марбут ба шуғлҳои, ки бо фановарӣ сарукор доранд, воқеӣ ҳастанд. Дуруст аст, ки ба назар мерасад мудирон наметавонанд бархе хатаротро аз коркунон ва худашон дур кунанд. Аммо метавонанд бикӯшанд, то аз фишори онҳо бикоҳанд ё ҳаддиқал онҳоро назорат кунанд.

### **Хулоса**

Фановарӣ бо таъмини дастёбӣ ба иттилоот барои корбарон, ки ҳадафи бузурги хадамоти китобхонаист, манфеи зиёде барои мудирони китобхона ба ҳамроҳ меоварад ва ба тавлиди иттилооти мудирият барои тасмимгирии кӯмак мекунад. Ошкоро боиси беҳбудии тавлид мешавад, ба гирдовариҳои додаҳо таҳлил ва истифода аз онҳо кӯмак мекунад. Бо анҷоми коҳои рӯзмара барои коркунон вақти озоди бештаре ба вучуд меоварад, то ба фаъолиятҳои фикрӣ бипардозанд ва метавонанд

асарбахшии ҳазинаҳои амалкарди созмонро бештар кунанд,, Аммо истифода аз ниёзманди маҳоратҳои бисёр дар назди мудир аст. Сармояи аввалия дар фановарӣ ва ҳазинаҳои ба дунболи он ва маҳориҷи собити солна рӯ ба афзоиш аст ва будҷаи солнаи сангине дорад. Сармояи зиёде барои омӯзиши коркунон сарф мешавад, то битавонанд бо ин фановарӣ ба дурустӣ кор кунанд ва истифодакунандагони ниҳоиро дар дастрасӣ ба иттилоот роҳнамоӣ ва ҳидоят кунанд. Раванди таҳаввул дар манобеи электронӣ идома меёбад ва тавачҷӯҳи рӯзафзун ба масоили ҳуқуқӣ ва амниятиро талаб мекунад. Фановарӣ он ҳавзаи фаъолияти мудириятист, ки ба барномарезӣ ва назорат ниёз дорад.

## **У1.МУДИРИЯТ ВА БАРНОМАРЕЗИИ ТАСҲИЛОТ (ИМКОНОТ, ХОЧАГИДОРӢ)**

### **1.Мафхуми умумӣ**

Ин ки вазифаи мудирияти тасхилот дар китобхонаҳои бузург ба суръат дар ҳоли аҳамият ёфтан аст, масъалаи қобили тавачҷӯх мебошад. Ин касб аз замоне падида омад, ки технология омили муҳиме дар муҳити кор шуд ва ба дунболи он таркиб ва тарроҳии муҳит аз як тараф ва саломат, амният аз тарафи дигар бисёр мавриди тавачҷӯх қарор гирифт. Хочагидорӣ омили муҳим дар барномарезӣ аст ва бар наҳваи барқарории иртибот, ангешиш, корӣ ва тавонмандии коркунон асар дорад. Хочагидорӣ фазоеро ба вучуд меоварад, муроҷиакунандаро ҷазб ё дур мекунад. Хочагидорӣ намоишгари созмон ва моёи сарафрозии касоне аст, ки барои он харҷ мекунад. Бинобар ин ба тамоми маҳоратҳои мудириятӣ ниёз аст, то битавон аз ӯҳдаи масоили марбут ба хочагидорӣ баромад.

Ин фасл ду мавзӯи асосӣ баррасӣ мешавад. Яке масъалаи мудирияти хочагидорӣ ва дигаре барномарезӣ барои хочагидории ҷадид. Ҳаммонанди сойири мабҳасҳои ин китоб дар ин ҷо сирфан кушодани бобе хоҳем кард манобеъ барои иттилооти бештар дар поёнии фасл омадааст.

### **2.Мудирияти тасхилот (хочагидорӣ)**

Чун ҳамаи мутахассисони иттилоърасонӣ ва коркунони китобхонаҳо бо тасхилот саруқордоранд, аввал бо он шурӯъ мекунем. Соати кори китобхонаҳо маъмулан тӯлонитар аз соати маъмули идорӣ аст. Бештари китобхонаҳо ҳар рӯзи ҳафта боз ҳастанд. Мушкил чи басо дар соатҳое, ки ҳеҷ як сарпарастон ё мудирони миёни чи рассад ба мудирони аршад ҳузур надоранд, буруз кунад. Аз ин рӯ, ҳамаи кормандони китобхона бояд дар мавриди мудирияти тахсилоти физикӣ чизҳое бидонанд.

### **3.Умури ҳадамотӣ ва покизагӣ**

Покизагии рӯзонаи китобхона метавонад ба масъала табдил шавад. Сатлҳои партовҳоро чи касе бояд ҳолӣ кунад? Чанд вақт як бор туалетҳои кормандон ва умумӣ бояд тоза шаванд ва маводи лозим дар он таъмин гардад? Оё нерӯҳои ҳадамотӣ (хочагӣ) масъули тозагии китобхонаҳо ва қафасаҳо ҳастанд ва ё дигарон? Ин масоил шояд ночиз ба назар бирасад ё ҷузъӣ ба назар бирасад. Аммо метавонад дар марҳилаҳои аввал барои коркунон ва сипас барои хонандагон паёмадҳои ногувори беҳдоштӣ дошта бошад. Будаанд коркунони китобхонаҳое, ки дар асари тамоси тӯлонимуддат бо хоки китоб бемор, дар мавридҳое аз корафтаи шудаанд ва ё лоқал қодир ба кор дар китобхона набудаанд.

Илова бар масъалаи саломати афрод, саломати маҷмӯаи китоб ҳам дар назар гирифта шавад. Гарду ғубор рӯи кафасаҳо ба ҳангоми ҷобачо шудани китобҳо монанди сумбода (наждак) амал мекунад ва дар тӯли замон осеби ношӣ аз он ба ҳаде афзоиш меёбад, ки ба ночор бояд китобро бояд таъмир ё иваз кард. Раиси китобхона бояд ҳазинаҳои солони ин гуна таъмирот ва иваз карданҳоро дар муқоиса бо ҳазинаи тоза кардани қафасаҳо бисанҷад ва бубинад хисорат ва ҳазина кадом як бештар аст. Бархе масоили дигар, монанди сӯхтани чароғакҳо, танзими ҳаво ва мушкилот дар системаи обкаширо низ дар назар дошт. Ҳар гоҳ дар охири вақти кори китобхона, дар рӯзи таътил касе хабар диҳад, яке аз кранҳои дастшӯӣ баста намешавад ва об рӯи замин роҳ афтадааст, чӣ бояд кард? Оё фард ё ҷои ҳосе вучуд дорад, ки ба он хабар дод? Оё касе ҳаст, ки қабл аз шурӯи кор онро таъмин кунад? Доштани барномаҳо ва радияҳои муносиб ба ҳаллу фасли ин гуна мушкилоти шадид кӯмак хоҳад кард. Аммо танзими ин барномаҳо ва равияҳо лозим будани сарфи вақт тавассути мудирон аст.

Дар бештари китобхонаҳо масъулони умури хадамотӣ ва назофатӣ аз коркунони китобхонаҳо нестанд, Агар ҳам бошанд ба эҳтимоли бисёр узви иттиҳодияҳои коргарӣ ҳастанд ва ё дар қарордоди қорашон қорҳое, ки бояд анҷом диҳанд, возеҳ зикр шудааст. Бинобар ин анҷоми қорҳое, ки дар қарордодашон наомада ё кори бештар ҳазинаи иловагӣ хоҳад дошт, бо камбудии будҷа, қабул кардани ҳазинаи изова, агар номумкин набошад, хеле саҳт аст.

#### **4.Беҳдошт ва амният**

Беҳдошт ва амният масъалаи ҳаётӣ барои мудирон, коркунон ва истифодакунандагон аз китобхона ҳастанд. Дар идораи умури тасхилоти умумӣ хатароти бисёре қормандонро таҳдид мекунад. Ба ҳукми қонун қорфармо масъули мувоқиқат аз саломатии қоркунон ва қорбарон аст. Масъулиятҳо низ ношӣ аз қарордодҳои бима (суғурта) аст, зеро ҳеҷ ширкати бимасе намепазирад, ки бимашаванда дар маърази хатароти номаъқул қарор гирад. Агар бимашаванда худро дар маърази хатар бигузорад, биманомасараширо аз даст медиҳад.

Яке аз масоили ҳамешагӣ дар аксари китобхонаҳо назорати муҳитӣ аст. Эҳтимолан ҳар мудир китобхона гоҳ ва бегоҳ аз худ пурсидааст, чаро вақте метавон башарро ба фазо фиристод ва баргардонд бе он ки дар асари яхзадагӣ ё сухтагӣ бимирад, инҳо наметавонанд як системи гармоиш ва сармоиш ва таҳияи матбуъ барои сохтмоне бар рӯи замин тарроҳӣ кунанд, ки хуб қор кунад? Як далели дигар барои ни масъала ва шикваҳо тафовутҳои мавҷуд дар системаи ҳавои бадани инсон аст. Бархе афрод ба ҳавои сард одат доранд ва бархе дигар ба ҳавои гармтар. Гоҳ ба назар мерасад дар интиҳоби афроди ҷадид бояд ба дараҷаи ҳарорати матлуби ӯ дар

мухит низ тавачҷӯҳ кард ва афроди сармоиро дар канори афроди гармоӣ қарор надод, то аз қор қардан дар канори якдигар азоб накашанд. Илова бар тафовутҳои фардӣ гоҳ дастгоҳҳо низ аз қор меафтанд ё лозим аст барои таъмир ва ниғадорӣ аз қор андохта шаванд. Масалан, қорҳои ҳадамотӣ ва назофатӣ. Қорқунони дастгоҳи гармдихӣ ба қамтар аз қорқунони китобхона ҳастанд. Қорқунони китобхона набудани қорқуно масъули дастгоҳҳои гармию сардӣ сабаби гилаи мешавад.

Шояд бузургтарин мушкилоти мудирӣ тасҳилот барқарорӣ таъодул байни ниғаронӣ дар мавриди мардум ва қорқунон бошад. Амният дар пораи маворид низ танҳо бо системи гармдихӣ, балки бо ҳадаф ва рислоҳои китобхона пайванд дорад. Амният шомили се қисмат аст. Амният дар баробари осебҳои қисмӣ, васоили шахсӣ ва амнияти равонӣ.

Дар китобхонаҳо, ки масъулияти ҳифозатӣ дар онҳо аҳамияти бисёре дорад, назари архивҳо, китобхонаҳои таҳқиқотӣ, милли масъалаи барқарорӣ таъодул байни шароити обуҳавоии муносиб барои афрод ва манобеъ муҳим аст. Зоҳиран барои қорқунон ва ё муқоим ҳавои 22 дараҷа ва рутубати байни 50-60 дараҷа муносиб аст. Барои маҷмӯа беҳтарин шароити ниғадорӣ дар 15 дараҷа ва рутубати 50 дар сад ва ё қамтар аст. Бо ин тафовутҳо агар қарор бошад, ки одмаҳо ва манобеъ дар як маҳал бошанд, ночор ба мусолаҳа маъмулан ба нафъи афрод ҳастем. Чудо қардани одамҳо аз манобеъ шояд имқонпазир ва қобили иҷро бошад ва шояд ҳам набошад. Бо чудо қардани онҳо аз якдигар эҳтимол ба ду системаи гармдихӣ ва бод ва ё табдили як систем ба ду системи муодил ниёз аст. Барои дарки қуллии масоили эманӣ бояд системи амниятро арзёбӣ қунем. Метавон як барномаи дурусти амният сохт ва баррасиро бар мабнои он анҷом дод. Барои ин қор аз мусоидати нерӯҳои интизомӣ в оташфишонӣ метавон баҳра бурд. Нерӯҳои интизومي ва маркази оташфишонӣ ҳам меҳонанд аз риояти шароити амният итминон ёбад ва маъмулан ба мушорикат ва мусоидат тамоюл доранд. Аз дигар манобеи дарёфти қорқунони ҳирфай марказҳои мудирӣ бухрон ҳастанд, ки бо созмони асосии китобхона қор меқунанд. Маркази мудирӣ бухрон ба созмонҳо қўмак меқунанд, то миқдор ва нафъи биманома ва мизони тааҳудоти онҳоро мушаххас қунанд. Бозрасӣ бояд қуллияи бахшҳои амниятиро пӯшиш диҳад.

Усули марбут ба таҷҳизот оташқомӯшқун ва ҳуруҷҳои истирорӣ бахше аз он аст. Мутаассифона дар мавридҳои амнияти афрод ва ашъё дар таориз бо якдигар қарор мегиранд. Дар ҳамаи китобхонаҳо, ба қуз онҳо, ки дар як утол ҳулоса мешаванд, ин эҳтимол вучуд дорад, ки ё беш аз як ҳуруҷи истирорӣ вучуд дошта бошад, вале дар диди қорқунон набошанд. Ҳуруҷҳо барои амният ҳастанд, аммо мумкин аст қасе бидуни амонат гирифтани қитоб аз он берун равад. Дар мавридҳои



бисёр гузориш шуда, ки мудирон амнияти амволро бар афрод тарҷеҳ дода ва дарҳои амниятиро қуфл карда ва марғи мардумро сабаб шудаанд. Як равиш бори баргараф кардани ин мушкил он аст, ки дар ҳангоми сохтани сохтмон ин дарҳоро дар маҳалҳои хидмати коркунон қарор диҳанд, ба шарте, ки ҳамеша зерӣ назари онҳо бошад. Ин кор дар сохтмонҳои хурд мумкин нест. Равиши дигар дарҳои амнияти қобили истифода, вале мучаҳҳаз бо занги хатар бошанд. Тавре ки ҳар кас дарро боз кунад, занг ба садо дарояд. Аз таҷҳизоти пешрафтатар монанди телевизиони мадорбаста метавон низ истифода кард, аммо бояд ҳазинаи он муносиб бошад. Китобҳои маҷмӯа метавонад «по дароваранд» ва бидуни контрол китобхонаро тарк кунанд. Метавон гуфт, китобхона бо шиносоии он чи гум шудааст метавонад маҷмӯаи ҳастаи худро мушаххас кунад. Бисёре аз китобхонаҳо барои маҳофизат аз маҷмӯаи худ аз системаи эменӣ истифода мекунад. Ин таҷҳизот гирон ва ҳазинаи бештареро дорад, оё арзиш дорад, ки барои онҳо ҳазина кунед. Посух ин аст, ки бастагӣ ба шароит дорад. Пешбинӣ барои сармоягузорӣ, барои хариди системаи амнияти мудир бояд иттилоот дошта бошад.

-иттилооти марбут ба дуздиҳо, мисли шикоятӣ истифодакунандагон дар мавриди осебхӯрдагии манобеъ.

Теъдоди навъи мавҷуд дар файли гумшудаҳо;

-намунагири тасодуфӣ аз маҷмӯа;

-омори мавридҳои, ки истифодакунанда фаромӯш карда китобро амонат бигирад ва баъд берун барад;

-иттилооти марбут ба пуле, ки солана барои ҷойгузинкардани манобеи аз байн рафта сарф мешавад;

-тахмини иттилоот марбут ба ҳазинаи насб ва ниғаҳдории системҳои эменӣ ва ҳазинаҳои солана.

Бо дар ихтиёр доштани ин додаҳо мудир метавонад дар мавриди ҳазина-судмандии баҳрагирӣ аз системи ҳифозатии маҷмӯа тасмим бигирад. Мутаассифона аксари китобхонаҳо, ки ба мардум хидмат мекунанд, бояд илова бар ин омилони ҳалофкорӣ алайҳи корбарон ва кормандон ва дороиҳо низ муқобила кунанд. Бозрасии ҳифозатӣ ба шиносоии маҳалҳои, ки имкони хатар аз онҳо бештар аст, кӯмаки молӣ мекунанд. Ҷазоҳои махсуси корбарон дар бахшҳои дурафта аз маконҳои боз ва бузург пурхатартаранд. Роҳпилаҳои камнур низ пурхатаранд. Мудир бояд теъдоди аз кормандонро ба гашт занӣ дар сохтмон ихтисос диҳад. Масъала сирфан ба амнияти мардум хатм намешавад, балки амнияти коркунон матраҳ аст. Аксаран дар соати таътил танҳо ду ё се корманд барои барҷидани васоил машғули кор ҳастанд. Бархе шӯъбаҳои китобхонаҳои дар манотиқи ҷурмхез ҳастанд,

барои коркунон дар шаб хатарнок аст. Дар ин ҷо бахше хурде аз масоили рӯзмараи мудирияти тасхилотро матраҳ кардем ва ба ақидаи мо ҳамин миқдор низ барои равшан сохтани ин ҳақиқат, ки тасхилот низ ба андозаи одамҳо ва маҷмӯаҳо ба мудирият ва назорат ниёз доранд, кофист.

### **5. Барномарезӣ барои ҳодисаҳои ногувор**

Ба эҳтимоли бархур мутахассиси иттилоърасонӣ бо мавқеиятҳои, ки дар идома меояд, хеле ҳам кам нест. Дар ин қисмат ба хатарҳои аслии оташсӯзӣ, об ва ҳаводиси табиӣ осебрасонӣ мепардозем.

Ҳосили баррасии амнияти дақиқ ва асосӣ бояд таҳияи тарҳи ҷомеаи амнияти бошад. Базаи онҳо ба мушкилоти рӯзмарра мепардозад, ки лозим аст баргараф шаванд, вале ба будҷа ниёз дорад. Бахше дигар аз тарҳи ҷомеаи санади омодагӣ барои ҳаводиси ногувор аст. Таҳияи чунин тарҳе ниёз ба вақт ва талоши бисёр дорад, аммо арзишашро дорад. Ҳамаи коркунон бояд дар таҳияи ин тарҳ ширкат дошта бошанд. Чун бар ҳамаи китобхона таъсиргузор аст. Барои ин кор бояд кумитаи муташакил аз намоёндаи ҳар бахш барои шурӯи кор ташкил шавад. Нукоти асосии як тарҳи муваффақ иборатанд аз:

1. Бароварди воқеабинона аз ҳаводиси ногувори эҳтимол;
2. Дар назар гирифтани тафовути амал дар бархӯрд бо ҳаводиси хоси китобхона ва ҳаводиси бузургтар дар маҳал ё мантақа;
3. Таъини увлавиятҳо дар амри начоти маҷмӯа;
4. Таъини мизони кӯшиши бима ва ихтиёри ҳазина кардан барои ҷуброни хисоратҳо;
5. Мушаххас кардани амалиёт дар ҳангоми вуқуи ҳар ҳодисаи ногувор;
6. Омӯзиши коркунон барои итминон аз амалӣ будани тасмимот ва огоҳии коркунон нисбат ба онҳо;
7. Вучуди хати телефон барои тамосҳои зарурӣ ва дар марҳилаи аввал бо фарде, ки амалиёти начотро раҳбарӣ мекунад;
8. Феҳристи шумораҳои тамос бо фурушандагони мавод ва хадамоти бозсозӣ.

Машҳуртарин ҳодисаи ногувор дар китобхона хисорат иборат аз об аст, ки дар натиҷаи борон ё амалиёти оташнишонӣ эҷод мешавад. Қубурҳои об дар ҳангоми таътилии китобхона метарканд ва соатҳо ва ё як рӯз тӯл мекашад, то касе аз он огоҳ шавад. Ҳатто борони мухтасар ҳам метавонад харобӣ ба бор оварад. Бо таваҷҷӯҳ ба мушкилоти маъмул яке аз роҳҳои сарфачӯи дар будҷа таъмир накардани бом ва панҷарҳо мебошад ва маъмулан мушкиле ба амал наёяд, иқдоме сурат намегирад. Аммо мушкили пеш омад ҳазинаи он бештар хоҳад буд, зеро илова бар ҳазинаҳои таъмир, ҳазинаҳои осеб ба он илова

мешавад. Тарҳи бозсозӣ ба дунболи балоиёи табиӣ (зилзила, тӯфон, гирдбод) бар асоси эҳтимоли рухдод ва осеб мутафовут аст. Омили дигаре мисли умури сохтмон ва тарҳҳои чуброни хисорат иборат аз ҳаводис дар созмони асосӣ таҳия шудаанд. Ба амал омадани ҳодисаи табииро метаон пешбинӣ кард, аммо таҳриб ва террор камтар қобили пешбинӣ ҳастанд ва пайомадҳои онҳо метавонад вайронкунанда бошад, аммо ин навъ воқеаҳо дар ҳамаи ҷаҳон рух медиҳад ва бояд ҳангоми барномарезӣ онҳоро дар назар гирифт.

Яке аз арсаҳое, ки бояд барои он тадбир кард, муҳофизат аз системаҳои компютерӣ мебошад. Худи компютер ва мизи онро метавон дубора таҳия кард, вале бозгардонидани додаҳо бисёр вақтгир ва ё ғайримумкин аст. Мудир бояд рекордҳои китобшиносиро дар сурати эҳтимоли аз байн рафтан дар назари бигирад, зеро мурағтабан аз ин нусхаи пуштибон таҳия кунад, то эҳтимоли аз байн рафтан аз байн равад. Дар ҳар ҷоғеа як чиз мусаллам аст ва он ки ҳама чиз қобили бозёфт нест, бархе чизҳо аз байн мераванд, аммо пули кофӣ барои наҷоти ҳамаи онҳо вучуд надоранд. Бинобар ин таъини увлавиятҳо қабл аз ҳодиса муҳим аст ва бояд увлавият ба он чи қобили ҷойгузин шудан нест, дода шавад. Мисли чизҳои гирон ва чизҳое, ки ивазшуданашон осон нест. Душвории кори танзими увлавиятҳо ба хоҳири он аст, ки ҳар қасс бинобар ба вазифаи аслии худ нигоҳи дигаре ба маосил дорад ва дидгоҳҳои қормандон ва мардум ҳамеша бо ҳам яке нестанд. Мудирӣ китобхона бояд вақти зиёде сарфи баёни увлавиятҳо куна два увлавиятҳои дастаи аввал ва дуввумро коҳиш диҳад.

Дар чуброни хисорат бояд фикри пулро ҳам кард, дар бозсозии маҷмӯа замон унсури ҳаётӣ, агар барои расидагӣ барои манобеи қоғазии таршуда 72 соат ё бештар кутоҳӣ кунем дигар қоре наметаовн кард. Мудирӣ китобхона на ихтиёри номаҳдуди масрафи будҷаҳои зиёдро дорад ва на онро меҳаҳад, вале иҷозаи масрафи будҷаи фавқуллода зарурӣ аст. Ба ҳамин ҳтотир тарҳи кӯшиши бима мутавассити ҳазинаҳои лозим барои наҷоти қорон увлавияти боло ва қое, ки бояд барои мушовира ва мусоидат муқоҷиа кард, аҳамият пайдо мекунад.

Ташкили гуруҳи бозсозӣ низ зарурист. Агар китобхона масъули ҳифозат аз савод дорад, ҳатто агар раҳбари гуруҳ набошад, бояд узви он бошад. Раҳбари гуруҳ дар маҷқи фишор ва стреси зиёд бояд оромиши худро ҳифз куна два битавонад хуб биандешад. Доштани тарҳ ва тартиби иҷрои он муфид аст.

Агар коркунони омӯзишдида ва бархе ҷузҳои тархро таъмин карда бошанд чи беҳтар дар ихтиёр доштани миқдори васоили кор ба раҳбари гурӯҳ бештар кӯмак хоҳад кард. Бо ин ҳама замони иҷрои тарҳ стресс ва фишор басёр зиёд аст.

Омода нигоҳдоштани шумораи телефонҳо барои корманд баста ба навъи ҳодиса муайян кунад, муфид аст. Машқ дар соати идорӣ амалӣ нашавад, хуб аст баъди кор амалӣ гардад. Беҳтарин замон дар соати таътили китобхона аст. Аммо имкони фарохонии коргарон дар ин вақт муассиртар аз ин аст, ки аз ҳар касе дар маҳал мавҷуд аст, бихоҳем кореро анҷом диҳем.

Танҳо доштани тарҳ дар фосолаҳои замони муайян ва ё пиёда накардани он дардери даъво намекунад, тамрин ба кори аслии китобхона латма мезанад, вале арзиши он боло мебошад. Нусхаҳои тарҳи муқобила ба ҳодиса бояд дар дасти коркунон созмонҳои оташнишонӣ қарор гиранд.

### **6. Рушди маҷмӯа**

Рушди маҷмӯа ва тағйири улғуҳои хидматрасонӣ дар китобхонаҳо амри ногузир аст, мисли густариши рӯзафзуни теъдоди донишҷӯён. Яке аз равишҳои таъхирӣ вичини манобеи фарсуда ва қадимӣ аз маҷмӯа аст ва ин кор пурмашаққат аст, аммо нигоҳдории манобеъ дар маҳали хориҷ аз китобхонаи асли илова бар ин ки расидан ба бумбастро ба таъхир меандозад, шикваи мурочиён ва коркунон аз дуррехта шудани манобеи боарзишро камтар бармеангезад. Дао ҳоли ҳозир яке аз равишҳои таъхирӣ роиҷ истифода аз қафасаҳои фишурда аст, ки ба далели камтар будани теъдоди роҳравҳо, зарфияти манобеъ афзоиш меёбад. Ба ҷои як роҳрав як радиф ва дар ҳар роҳрав ҳашт то даҳ радиф вучуд дорад. Қафасаҳо бар рӯи релсҳои, қарор гирифтаанд ва истифода аз системаи барқӣ ё дастӣ метавон ба қафаси мавриди назар дастрасӣ пайдо кард. Ба ин равиш ғунҷоиши нигоҳдориро то 25 дарсад афзоиш пайдо мекунад. Аммо ҳазинаи персонали ва таҷҳизоти он зиёд аст. Яке дигар аз мушкилоти мудирон дар китобхонаҳо тағйири моҳияти хадамот ва истифода аз фазои мавҷуд аст. Таҷҳизоти электроникӣ ба барқ ва хатҳои иртиботи роҳи дур ниёз дорад. Симкаҳои кобелҳои қадимӣ муносиби ин хатҳо нестанд. Ин маворид бояд бо коромадтарин ва мантиқитарин шева бояд иҷро шавад. Гоҳо маҳдудияти будҷа имкони ин гуна бозсозихоро намедихад. Мудирони китобхонаҳо бештар вақти худро сарфи тасҳилот мекунанд ва аз худ мепурсанд ниёзҳои корбарон ҷӣ гуна тағйир мекунанд, чи теъдод аз донишҷӯён мехоҳанд ба китобхона дастрасӣ дошта бошанд, оё онҳо ҳанӯз ҳам ба китобхона мурочиат мекунанд? Ҷӣ гуна аз фазоҳои мавҷуд ба беҳтарин

нахва истифода кунем?. Агар фаъолиятеро анҷом диҳем ё надихем ҳазинаҳои бозсозӣ дар муқоиса бо вақт ва заҳмати коқунон чӣ қадр хоҳад буд. Доштани тарҳҳои табақабандӣ шуда дақиқ аз тасхилот бисёр муфид аст ва дар тулонимуддат боиси сарфачӯӣ дар вақт ва нерӯ мешавад.

### **7. Барномарезӣ барои фазои ҷадид**

Андаканд китобдороне, ки ширкати фаъол дар барномарезии тавсеаи тасхилодоранд. Дар умри ҳирфаии як мудир ин амр камтар Рух медиҳад. Далелаш он аст, ки ҳамаи пружаҳои сохтмонӣ тарҳҳои бузурганд ва агар қарор бошад густариш ёбад бо камбуди будҷа ва имконот ва афзоиши қиматҳо рӯбарӯ хоҳанд буд. Дар шароити матлуб сохтмони ҷадид бояд ин вижагӣҳоро дошта бошад.

1. Мутобиқатпазирӣ, густаришпазирӣ дастраспазирӣ, фишурдагӣ, муқовимат дар баробари таъсири обу ҳаво амн будан, ҷазобият, иқтисодӣ будан, таъмир ва бозсозӣ кардан.

Бо тағйири ҳадамот ва наҳваи истифода аз фазо инъитофпазир будан зарурист. Сохтмони чандкитай бо камтарин мизони девори дохилӣ барои костан аз вазни сохтмон намунаи инъитофпазир аст. Мутобиқпазирӣ бо инъитофпазирӣ яке нест. Барои мисол китобхонаҳои умумӣ ва тахассусӣ бояд дар ҷое бошанд, ки истифодакунандагон дар он ҷо ба сурати табиӣ ҳам мешаванд ва аммо эҳтимол дорад баъдҳо иваз шавад ва аз он ба манзури дигар истифода шавад. Бо тавсияи китобхона тасхилот бояд густаришпазир бошад. Вучуди будҷа барои тасхилот амри зарурист. Тарҳи сохтмон бояд дар маҳалле анҷом гирад, ки имкони густариши бино дар он боша два наҳваи иртиботи бинои баъдӣ бо бинои қадимӣ маълум бошад. Дар ҳидояти пружа бояд як гурӯҳ иборат аз ҷаҳор нафар шомили меъмор намояндаи китобхона, мушовири тарроҳии фазои китобхона ва намояндаи созмони асосӣ анҷоми пружаро бар ӯҳда гирад, ки албатта метавонад бузуртар аз ин ҳам бошад, аммо даргирсохтани ҳама дар тамоми пружа боиси кунд шудани барнома мешавад. Ҳузури як меъмор дар гурӯҳи фавқ зарурист. Намояндаи китобхона бояд яке аз мудирони калон бошад, то тасмимоти сарӣ гирифта шавад. Ҳузури намояндаи созмони асосӣ ба далели ҳазинаҳои пружа бояд назорат дошта бошад. Аммо чаро ба мушовири тарроҳ ниёз аст? Ба хотири он ки тарроҳи сохтмон фаъолияти печида ва ниёзи иттилооти бисёр ҷузъӣ, ҳатто дар мавриди андозаи меҳҳо дорад. Ин бад он маъност, ки сохтмони китобхона дар радифи сохтмонҳои муҳим мисли бемористонҳост. Бинобар ин метавон натиҷа гирифт, ки теъдоди меъморон, ки ин пружаҳоро анҷом додаанд, зиёд нест. Мушовири тарроҳӣ маъмулан касест, ки бештарин таҷрибаро дар сохти китобхона дорад. Нақши мушовир бояд замонат кунад, тарҳи дохилии китобхона аз қарорҳои лозим бархурдор аст ва дар фазои риояти

зарофатҳои мавриди ниёз тарроҳӣ шудааст. Яке аз асноди аслии барномарезии сохтмон шарҳи тафсилии он аст, ки бояд ҳосили талоши муштараки китобхона ва мушовир бошад. Дар ин тарҳ иттилооти мавриди ниёз барои тарроҳии тасҳилот дар ихтиёри меъмор қарор мегирад ва метавонад барои афзоиши будҷаи пружа низ мавриди истифода қарор гириад. Дар шарҳи тафсилӣ ҳадамот, маҷмӯаҳо, коркунон, истифодакунандагон ва иттилоот мавриди тавачҷӯҳ қарор мегирад. Дар он мавридҳои зерин барои меъмор басёр аҳамият дорад. Ин нуқот на танҳо мавриди таҷҳизот ва афроди машғул ба кор дар ин бахшҳост, балки вобастагии ҳар бахш ба бахши дигар роҳ нишон медиҳад.

Тарроҳи пруда чандин марҳила дорад. Нахуст нақшаҳои мафҳумист, ки баъзе аз тарҳҳои берунӣ ва қатъаоти мучазои дохили сохтмонро, ки фазоҳои кор, фазоҳои маҷмӯа ва ҷузъи онро дар бар мегирад, нишон медиҳад. Интихоби тарҳ ва шакли тасҳилот дар ин марҳила руҳ медиҳад ва мумкин аст ниёзҳои қобили тавачҷӯҳро барои пружа ба дунбол дошта юбошад. Сохтмони мураббаъ ва ё муститилшакл камҳазинатарин сохтмон аст ва агар дару девори берунӣ печутоб бихуранд, ҳазинаҳо афзоиш меёбанд. Дар бисре аз маворид мисли китобхонаҳои умумии марказӣ ва миллӣ ва донишгоҳҳо қасд он аст, бино сумбулӣ ё ёдмонӣ бошад, дар ин сурат ба меъмори барҷаста зарурӣ аст. Марҳилаи дувум нақшаҳои тақрибист. Нақшаҳои тақрибӣ назари меъморро аз сохтмоне, ки қарор аст дар асоси хоси соҳиби кор бисозад, нишон медиҳад, ки дар ин марҳала мушорикати китобхона ва коркунони он ҳаётист. Зеро онҳо ҳастанд, ки дар ин фазоҳо кор хоҳанд кард. Гурӯҳи барномарезӣ бояд назари коркунон гӯш диҳад ва онро дар тарҳ ба кор андозад. Беҳтари марҳилаи таҷдиди назар дар хусуси маҳали анҷоми ҳар як фаъолиятҳо осонтар аз ҳар замони дигарест.

Нақшаҳои тақрибӣ охири марҳилаи тарроҳӣ ҳастанд, ки бо охири ҷузиёт ҳамроҳанд. Ба матолиби назари ин ки як дари муайян ба кадом самт боз шавад, арзи он чи қадар аст, ҷӣ рағӣ бошад, дар он инъикос мешавад. Нақшаҳо тамоми сохтмонро нишон медиҳад ва асноди мушаххассот асоси кори паймонкорон барои ширкат дар сохти биноҳастанд Таъйиди ниҳоии нақша тавассути соҳибкор лозим аст, зеро ҳар чи дар нақша аз қалам биафтад, ҷубронаш пурҳазина аст.

### **8. Интиқол ба маҳалли ҷадид**

Пас аз итмоми кор интиқоли маҷмӯа ба маҳалли ҷадид кори соддае нест. Шояд ба далели ин ки охири марҳила аст, Ҳазинаҳои ҷобачой зиёд аст дар ҳини анҷоми пружа ҳазинаҳои пешбининашуда басёр зиёд аст, ба хотири ҳамин интиқоли манобеъ аз фалон нуқта ба нуқтаи дигар бояд ба ҳифзи назм ва тартиби аввалия сурат гирад. Мушкилии дувум, анҷоми кор бо будҷаи мавҷуд аст. Беҳтарин роҳи

ҳал ин аст, ки аз касоне, ки таҳассус доранд, дар ҷобачоии маҷмӯаҳо истифода шавад. Роҳи ҳалли дигар ин аст, ки аз довталабони кофӣ ба таври ройгон истифода кунад.

Барномарезӣ барои тасҳилоти ҷадид аз ду назар мшкил аст. Ҳам як тағйир ва таҳаввули сари аст ва ҳам омили нокомӣ ва шикаст. Тасҳилоти ҷадид барои коркунон ва муроҷиён тағйир ҳисоб мешавад ва аз тасҳилоти ҷадид интизороти бисёр меравад, ки аксара бароварда мешаванд ва андаке низ анҷом намешавад. Тағйир танишзост ва гоҳе лозим аст бо нигарониҳои коркунон канор бием, онҳо дар барномарезӣ машғул ҳастанд ва талош кунанд, то ҳамкорои худро аз тағйирот ва пешрафтҳо дар нақша бо суръат ва диққат огоҳ кунад.

### **Хулоса**

Ин фасли кӯтоҳ ин воқеиятро нишон медиҳад, ки мудир илова бар сойири вазоифи мудириятӣ бояд таҳилоти китобхонаро низ мудирият кунад. Касе бояд масъулияти тасҳилоти рӯзмарраро бар ӯҳда гирад. Як нафар бояд масъули тарҳи омодабош барои воқеаҳои ногувор ва иҷрои он бошад ва касони дигаре масъули саломатӣ ва амнияти манобеъ ва афрод бошад. Мудир метавонад ҳамаи ин вазифаҳоро ба ӯҳда бигирад, аммо ин кор зарурат надорад.

.....  
.....

## У11. НАЗОРАТИ ФАЪОЛИЯТҲОИ КИТОБДОРӢ ВА ИТТИЛОЪРАСОНӢ

*Мақсади ёдгорӣ.*

Пас аз мутолиаи ин фасл шумо метавонед:

1. Назоратро таъриф кунед.
2. Се дидгоҳ дар мавриди назоратро шарҳ диҳед.
3. Далели аҳмияти назоратро баён кунед.
4. Фароянди назоратро шарҳ диҳед.
5. Анвои назоратро ном бубаред.
6. Кайфияти системаи назорати асарбахшро мушаххас кунед.
7. Авомили иқтизоӣ дар фароянди назоратро мушаххас кунед.
8. Чигунагии ғайрикорбурдӣ шудани назораҳоро тавзеҳ диҳед.
9. Чигунагии асаргузори тафовутҳои миллӣ бар фароянди назоратро шарҳ диҳед.
10. Масоили ахлоқӣ дар назорати кормандро тавзеҳ диҳед.

*Дар ин фасл нишон медиҳем, ки мудирияти асарбахши ниёзманд, ки як системаи назорати асарбахши мебошад.*

### **1. Масъалаҳои умумӣ**

Назоратро метавон фароянди бозбинии фаъолиятҳо барои касб итминон аз анҷоми фаъолиятҳо бар тибқи барнома донист, ин фароянд шомили ислоҳ кардани ҳар кисти чашмгир низ мешавад. Ҳама мудирон бояд масъули коркарди назорат бошанд, ҳатто агар кор дар воҳидҳояшон тибқи барнома пеш равад. Воқеият ин аст, ки мудирон наметавонанд аз чигунагии кор дар воҳидҳо огоҳӣ ёбанд, магар инки битавонанд фаъолият дар ҳоли анҷомро назорат намуда, амалкарди воқеиро бо стандарти матлубашон муқоиса кунанд. Як системаи асарбахши назорат метавонад ин бовариро бидиҳад, ки фаъолиятҳо ба ҳадафи созмонӣ мешаванд, дар ҳоли иҷро ҳастанд. Меъёре, ки асарбахши ин системаро таъин мекунад ин аст, ки ин система то чи ҳад дастёбӣ ба аҳдофи созмонӣ таъсир мекунад. Ҳар қадар системаи назорат дар ин кор муваффақтар бошад, асарбахштар аст.

Вақте дар боло ба муаррифони созмонҳо пардохтем, зикр кардем, ки ҳар созмоне талош мекунад, то ба гунаи муносибу муассир ба аҳдофи худ бирасад. Аммо оё ин бадон маънӣ аст, ки корбурди системаҳои назорат дар созмонҳо яхела аст? Ба иборати дигар оё ҳама як навъ системаи назорат доранд? Эҳтимолан ин тавр нест. Ҳарчанд, ки мумкин аст шабоҳатҳои дошта бошад. Умуман се навъи дидгоҳи гуногуни тарҳезии системаи назорат вучуд дорад, ки иборатанд аз: назорати



иктисодӣ; назорати идорӣ ва назорати фарҳангӣ, ки шарҳи он дар зер ва хулосаи онҳо дар поён меояд.

Назорати иқтисодӣ дидгоҳе аст, ки корбурди механизмҳои хориҷии бозор таъкид менамояд. Назоратҳо дар мавриди меъёрҳои чун рақобати Ҳимматҳо ё саҳми бозор баррасӣ мешаванд. Созмонҳои, ки ин дидгоҳро доранд, умуман оноҳе ҳастанд, ки дорои мақсади ҳадамоти комилан вижа ва ҷудогона ҳастанд ва дар шароити рақобати комил қарор доранд. Дар чунин шароит бахшҳои мухталифи созмон навъан ба марказҳои судовар табдил шуда, бо сади саҳмӣ, ки ҳар як муассисаи кул ширкат доранд, арзёбӣ мешаванд. Масалан, дар бештари муассисаҳо ҳар яке аз бахшҳои мухталиф, ки тавлидоте монанди васоили хонагӣ ва таҷҳизоти санъатӣ доранд, бар асоси сатҳи фоида, ки дар фоидаи куллӣ ширкат доранд, арзишёбӣ мешаванд. Бо ба коргирии чунин меъёрҳои мудирон дар бораи таҳсиши манобеи оянда, тағйироти стратегӣ ва дигар фаъолиятҳои, ки ниёз ба тавачҷӯҳ доранд, тасмимگیرӣ мекунанд.

Назорати идорӣ дуҷумин дидгоҳи назорати идорӣ ном дорад ва бар қудрати расмӣ таъкид дорад ва бар ойини номаҳои идорӣ, муқаррарот, дастурамалҳо ва сиёсатҳо таъкид мекунад. Ин навъ назорат бар мабнои стандарти фаъолиятҳо, шарҳи комил, вазифаҳо барои ҳидояти рафтори идории корманд ва сойири механизмҳои идорӣ мисли будҷа сурат мегирад то ин боварӣ ба даст ояд, ки аъзои созмон дорои рафторҳои муносиби шуғлӣ ҳастанд ва ба стандартҳои амалкарди мавриди назар даст меёбанд. Мудирони бахшҳои мухталиф аз худмухторӣ ва озодии амали қобили тавачҷӯҳ бархӯрданд, то воҳидҳои худро ҳар тавр салоҳ меонанд, идора кунанд, гарчи аз онҳо интизор меравад, ки шашидан ба будҷаи худ таъкид бошанд ва дар маҳдудии раҳнамудҳои ширкат боқӣ бимонанд.

Назорати фарҳангӣ. Ин дидгоҳ ба системаҳои назорат ишора дорад, ки дар он рафторҳои корманд бо тавачҷӯҳ ба арзишҳои муштарак, суннатҳо, бовариҳо ва ҷанбаҳои дигари фарҳангии созмонӣ танзим мешавад. Дар муқоиса бо назорати идорӣ, ки дар он назорат бар пояи механизми душвори силсиламаротиб қарор дорад. Назорати фарҳангӣ мубтанӣ бар фарду гурӯҳ (фарҳанг) аст, то рафторҳои кори муносибу мавриди интизор ва низ меъёрҳои амалкардро муайян кунад. Назорати фарҳангӣ навъан дар созмонҳои ёфт мешаванд, ки дар онҳо гурӯҳҳои корбуди густурда дошта ва технология ҳамеша дар ҳолати дигаркунӣ аст. Масалан, дар Майкрасофт, аъзои созмон дар мавриди рафтори кори матлуб ва аҳдофи амалкарде, ки аз онҳо интизор меравад, комилан огоҳӣ доранд. Онҳо бештар аз сӯйи фарҳангии созмонӣ ва ҳидояту назорат мешаванд, то назоратҳои идорӣ.

Ин нуқта муҳим аст, бидонем бештари созмонҳо ба таври комил бар яке аз ин се дидгоҳ барои тарҳрезии як системаи назорати матлуб така надоранд. Дар иваз, як созмон маъмулан бар назорати фарҳангӣ ё идорӣ таъкид мекунанд ва баъзе аз меъёрҳои назорати иқтисодиро низ бар он меафзоянд. Ба ҳар ҳол, акси ҳар як аз ин дидгоҳҳо, тарроҳии системаи назоратии муносибе аст, ки ба асарбахшӣ барои созмон дар расидан ба ҳадафҳо ёрӣ расонад.

## **2. Аҳмияти назорат**

Метавон барномарезӣ кард, метавон як сохтори созмонӣ эҷод кард, ки тавонад ба шакли муносиб дастёбӣ ба ҳадафроро таъкид намояд ва низ метавон коркунонро ҳидоят кард ва сабаби ангезиши онҳо шуд, аммо тазмине вучуд надорад, ки фаъолиятҳои воқеан бар тибқи барнома ва ҳамон гуна, ки ҳадафи мудирон аст, анҷом гиранд. Назорат аҳамият дорад, зеро халқии ниҳонии занҷира корбудии мудирият аст. Ба ҳар ҳол, арзиши корбудии назорат дар аввал дар робитаи он бо барномарезӣ ва фаъолиятҳои муштарақ шудааст.

Гуфтем, ки ҳадафи асосии барномарезӣ чиҳати мушаххасро ба мудирон ироа мекунад. Ба ҳар ҳол, сарфи таини ҳадаф ё пазириши онҳо аз сӯи коркунон бар ин амр нест, ки амалиёти мавриди назар ба анҷом расидаанд. Як мудир асарбахш бояд пайгирӣ намояд, то боварӣ кунад, амалиёте, ки ба назар мерасад дигарон дар ҳоли анҷоми онҳо ҳастанд, воқеан анҷом мегиранд ва ҳадафе, ки ба назар меояд, дар садади дастёбӣ ба онҳо ҳастанд, воқеан ба даст меояд.

## **3. Чараёни назорат**

Чараёни назорат аз се марҳилаи ҷудогона ва мушаххас ташкил шудааст: 1). Андозгирии амалкарди воқеӣ 2). Муқоисаи амалкарди воқеӣ бо стандарт 3). Ироаи роҳкори мудириятӣ чиҳати ислоҳ аз стандарт ва стандартҳои номуносиб. Қабл аз инки ба тафсил, ба ҳар марҳила бипардозем, бояд бидонем, ки чараёни назорат чунин фарз мекунад, ки барои арзёбии амалкард, аз қабли меъёре дар назар гирифта шудааст. Ин меъёрҳо дар чараёни тарҳрезии вазифаҳо падида омадаанд. Агар мудирон ба корбурди баъзе тағйирот бо ҳадафи дучониба иқдом кунанд, пас ҳадафе, ки онҳо таъйин мекунанд, бино ба таърифи махсус исбот шудани ва санҷишпазир ҳастанд. Дар ин сурат он ҳадаф меъёрҳои ҳастанд, ки пешрафтҳо тавассути онҳо арзёбӣ ва муқоиса мешаванд ва агар «аҳдофи мавриди назар» ба даст наояд, он гоҳ меъёрҳо шахсҳои вижаи амалкард ҳастанд, ки мудирон ба кор мегиранд. Нуқтаи мо ин аст, ки ин меъёрҳо дар чараёни коркард тарҳ ё барнома тавассути меёбанд, бинобарин барнома бояд муқаддам бар назорат бошад.

#### 4. Андозагирӣ

Барои таъйини амалкарди воқеӣ мудир бояд дар мавриди он иттилоотеро касб кунад. Бинобарин аввалин марҳилаи назорат, андозагирӣ аст, ки бояд бубинем чӣ чизеро ва чигуна андоза мегирем.

Мудирон чигуна месанчанд? Мудирон маъмулан чаҳор манбаи иттилоотеро барои санчиши амалкарди воқеӣ ба қор мегиранд, ки иборатанд аз: мушоҳидаи шахсӣ, гузаришҳои оморӣ, гузаришҳои шифоҳӣ ва гузаришҳои катбӣ. Ҳар як аз ин манобеъ нуқтаи қавӣ ва заифи вижаи ҳешро доранд. Дар ҳар ҳол маҷмӯае аз ин манобеъ аст, ки сабаби афзоиши манобеи дарундод афзоиши эҳтимоли касби иттилоот қобили эътимод мешавад.

Мушоҳидаи шахсии дониши дасти аввалро аз фаъолияти воқеӣ ва иттилоотӣ, ки положиш намудааст, ироа мекунад. Ин мушоҳида имкони баррасиро муяссар месозад, зеро фаъолиятҳои ҷузъӣ иборат аз амалкард, ҳаммонанди фаъолиятҳои умда мушоҳида мешаванд ва ин фурсат барои мудир фароҳам мешавад, ки наёфтаҳоро дарёбад. Мудирон бо чашми худ дар атроф метавонанд кӯтоҳро, ҳолати чехраю тани садоҳоро, ки аз тариқи манобеи дигар мумкин аст дида нашаванд, мавриди баррасӣ қарор диҳанд.

Мутаасифона, бештар вақте, ки иттилоотҳои оморӣ айниятҳоеро арза мекунад мушоҳидаҳои шахсӣ дар ҳади манбаи иттилоотии камахмияттар мавриди тавачҷӯх қарор мегиранд. Ин амр ба хоҳири доварихои идрокӣ аст. Чизеро, ки як мудир мебинад, мумкин аст мудир дигар набинад. Мушоҳидаи шахсӣ вақти зиёде мегирад. Дар ин шева худнамоӣ низ вучуд дорад, зеро мумкин аст коркунон мушоҳидаи мудирро нишонҳои одами итминон ва эътимоди ӯ нисбат ба худ бидонанд.

Қорбурди густурдаи компютер дар созмонҳо, боиси афзоиши эътимоди мудирон ба гузаришҳои оморӣ дар заминаи санчиши амалкард воқеӣ шудааст. Гузаришҳои оморӣ фақат ба бурундоди компютер маҳдуд намешаванд. Ин оморҳо метавонанд ба рӯи намудорҳо ҷадвалҳои сутунӣ ё ададе ба шаклҳои мухталифе, ки битавонанд мавриди истифодаи мудирон дар арзёбии амалкард қарор гирад, ироа дод, гарчи иттилооти оморӣ ба осонӣ рӯи даст мешаванд ва ба ҳадди кофӣ барои нишон додан иртиботи қорӣ доранд, вале иттилооти маҳдудеро дар бораи як фаъолият арза медоранд. Омор танҳо дар ҷанд замина калиде посухгӯст ва бештари омилҳои муҳими дигарро нодида мегирад.

Иттилооти мавриди ниёз метавонад бо гузаришҳои шифоҳӣ ба даст ояд, яъне дар ҷаласаҳо, нишастҳо, гуфтугӯи рӯ дар рӯ ё гуфтугӯҳои телефонӣ. Нуқоти қуввату заъфи ин равиш санчиши амалкард монанди равиши мушоҳидаи шахсӣ аст. Ҳарчанд

иттилоот положиш мешаванд, аммо зуд ва бозхӯрдиро фароҳам меоранд, ки ба сӣҳати баён ва тани садо фурсати изҳор медиҳанд, ба тавре ки ҳатто ҳуди вожаҳо низ барои интиқоли маъноҳо ба кор мераванд. Аз назари таърихӣ яке аз далоили умдаи шикасти гузориши шифоӣ, масъалаи мустанадсозии иттилоот барои мурочиаҳои баъдӣ буд. Ба ҳар чӣҳат тавоноҳои фановариҳо дар чанд даҳаи охир ба ҳадде пешрафт кардаанд, ки метавон гузоришҳои шифоиро забт намуд, зеро монанди гузоришҳои катбӣ ҳамешагӣ ҳастанд.

Амалкарди воқеиро бар мабной гузоришҳои китбӣ низ метавон арзёбӣ кард, ин гузоришҳо аз лиҳози суръати корбурди гузоришҳои оморӣ, кунд ҳастанд, аммо расмитар аз меъёрҳои шифоии даст ибo дуом ҳастанд. Ин вижагӣ бештар диққати гузоришҳои катбиро боло мебарад ва онҳоро комилтар мекунад дар ҳоле, ки дар мавриди гузоришҳои шифоӣ ин тавр нест. Ба илова, гузоришҳои катбӣ маъмулан барои мурочиа ва феҳраст кардан осонтар ҳастанд, Ҳар як аз ин чаҳор равиши арзёбӣ бо тавачҷӯҳ ба аҳамияте ки доранд, бояд дар иқдомоти назорати васеи мудирон ба кор раванд.

### **5.Мудирон чиро месанҷанд?**

Шояд ончи дар чараёнии назорат санҷида мешавад, муҳимтар аз ин бошад, ки чигуна санҷида мешавад. Интиҳоби меъёрҳои ғалат метавонад натоиҷи ғайрикоркардиро дар бар дошта бошад. Ба илова ончиро андоза мегирем, то ҳадде зиёдкунандаи он чизе аст, ки афрод талош мекунад дар созмон анҷом диҳанд. Масалан, фарз кунед, ки устои шумо дар ин давра бист саҳифа таҳқиқ бароятон дар назар гирифта бошад, аммо баргаи санҷиш мулоҳиза мекунед, ки баҳои таҳқиқ бароятон дар назар гирифта нашудааст. Вақте ин мушоҳидаро бо устои худ дар миён мегузored, ба шумо тавзеҳ медиҳад, ки таҳқиқ сарфан барои варзидагии бештари шумо буда ва дар баҳогузори асаре надорад; баҳо фақат ин коркардро дорад, ки нишон медиҳанд шумо се имтиҳон дар аввали давраро чигуна гузаронидаед. Пешбинии мо ин аст, ки шумо ҳатман бештарин талоши худро кардаед, то муваффақ шавед.

Дар бештари маврид назоратҳо дар яке аз ҳавзаҳои гуногун: иттилоот, амалиёт, умури гуногун ё дар мавриди афрод баргузор мешаванд. Баъзе аз меъёрҳои назорат дар ҳар мавқеияти мудириятӣ қобили иҷро ҳастанд. Масалан, аз онҷо, ки ҳама мудирон бино ба таъриф фаъолиятҳои дигаронро ҳидоят мекунанд, нишондиҳандаҳои мисли меъёри розояти корманд ё интиқолу ғайбат низ қобили санҷиш ҳастанд. Бештари мудирон барои ҳавзаи масъулияти худ дар воҳидҳои пулӣ, будҷае дар ихтиёр доранд. Бинобар ин нукта, дониши ҳазинаҳо дар ҳадди будҷа

таъсис ёфта, як навъи назорати маъмулӣ аст. Ба ҳар ҳол ҳар навъи низоми назорати чомеъ, ниёзманди ташхиси фаъолиятҳо дар миёни мудирон аст. Як мудир тавлид дар як корхонаи тавлидӣ бояд меъёрҳои муносиб барои андозгирии воҳидҳои тавлидшуда дар рӯз, воҳидҳои тавлидшуда дар ҳар соати кор, теъдоди қитъаи тавлидшуда ё дар сади колоҳҳои баргаштӣ аз сӯи муштариён ба кор гирад. Мудир як воҳиди идорӣ дар як дастгоҳи идорӣ бояд теъдоди саҳифаҳои асноди навишташуда дар рӯз, теъдоди фармоишҳои анҷомшуда дар ҳар соат ё мутавассити замони лозим барои посухгӯи ба мурочиати телефониро ба кор гирад. Мудирони бозорёбӣ аксар меъёрҳои монанд дар сади фурӯш, мутавассити арзиши ҳар воҳиди фурӯш ба доллар ё теъдоди муштариён шуда тавассути ҳар бозорёбро ба кор мебаранд.

Санчиши амалкарди баъзе аз фаъолиятҳо ба шеваи кам душвор аст. Барои як мудир санчиши амалкарда як пажӯҳишгари шимӣ ё як муаллими мадрасаи ибтидоӣ бисёр душвортар аз санчиши амалкарди фардӣ аст, ки биманомаи умр содир мекунад. Аммо бештари фаъолиятҳоро метавон ба аҷзои кӯчактар, ки имкони санчиширо фароҳам месозад, тақсим кард. Мудир ниёз дорад саҳми арзиши ҳар фард, идора ё воҳидҳои созмони марбутаро таъйин кунад ва онҳо мизони ин саҳмро ба меъёр табдил намояд.

Бештари машоғилу фаъолиятҳоро метавон бар асоси меъёрҳои махсусу санчишпазир баён кард. Ҳангоме, ки як шахси амалкарде бо меъёри пазируфта баён шуданӣ нест, мудирон бояд дар ҷустуҷӯи корбурди меъёри зехнӣ бошанд, ки меъёрҳои зехнӣ маҳдудиятҳои фаровоне доранд, албатта будани онҳо беҳтар аз набуданашон аст, зеро набудани онҳо сабаби ғафлат ва коркарди назоратӣ мешавад. Агар фаъолияте дорои аҳамият аст, ин далел, ки санчиши он душвор аст, кофӣ нест. Дар чунин маврид, мудирон бояд меъёри амалкардро ба кор гиранд. Албатта ҳар навъ таҳлил тасмим бар пояи меъёри зехнӣ бояд маҳдудияти додаҳоро дар назар гирад.

Мудирон чигуна тағйиротҳои байни амалкарди воқеии ҳадафҳо барномарезишударо таъйин мекунанд? Марҳилаи муқоисаи таъйинкунандаи дараҷаи тағйиротҳои байни амалкарди воқеӣ ва стандарҳост. Баъзе тағйирот дар амалкардро дар ҳар заминаи фаъолиятӣ метавон интизор дошт, аз ин рӯ таъйини боманои тағйирот қобили қабули дорои аҳамият аст. Ташхиси инҳироф қабл аз ин марҳила муҳим аст во боиси ҷалби тавачҷӯҳи мудир мешавад. Дар марҳилаи муқоиса, мудирон даргири чихати тағйирот мешавад.

*Мудир чӣ иқдомоте бояд анҷом диҳад?*

Сеюмин ва охирин марҳилаи ӯраёни назорат, ироаи роҳкори мудириятӣ аст. Мудирон се навъи интиҳоб пеши рӯ доранд. Метавонанд ҳеҷ иқдоме накунанд,

метавонанд амалкарди воқеиро исолоҳ намоянд ва ё метавонанд меъёрхоро мавриди таҷдиди назар қарор диҳанд. Чун иқдом накардан навъе аз сари нав боз кардан аст ба ду мавриди дигар нигоҳ меандозем.

Ҳаргоҳ ноқофӣ будани амалкарди эҷоди тағирро созад, мудир даст ба иқдомоти ислоҳӣ хоҳад зад. Намунаҳои чунин ислоҳе метавонад тағйир дар стратегия, сохтор, системаҳои ҳадамот, барномаҳои омӯзишӣ, тарроҳии муҷаддади машоғил ҷойгузинии коркунон бошад.

Мудире, ки тасмим ба ислоҳи амалкарди воқеӣ мегирад, ночор аст тасмимҳои дигаре низ бигирад: оё бояд ба амали фаврӣ даст бизанад ё ислоҳе асосиро дар назар бигирад? Иқдоми ислоҳи фаврӣ<sup>32</sup> масоилро ба суръат ҳал кард, амалкардро ба риволи пешин боз мегардонад. Иқдоми ислоҳи асосӣ<sup>33</sup> ин суолро матраҳ мекунад, ки чигуна ва чаро амалкард дучори инҳироф шуда ва сипас мекӯшад, ки маншаи инҳирофро аз байн барад. Аҷиб нест, агар мудирон чунин истидлол кунанд, ки вақти лозимро барои иқдоми ислоҳи асосӣ надоранд ва бинобарин бояд хушнуд бошанд, ки бо иқдоми ислоҳи фаврӣ метавонанд барои ҳамеша «оташро хомӯш кунанд». Ба ҳар ҳол, мудирони коромад ба таҷзия ва таҳлили хатоҳо мепардозанд ва вақте масоили созмон эҷод кунанд, замонеро сарфи ислоҳи пойдори тағироти муҳим байни стандарт ва амалкарди воқеӣ менамоянд.

Ин амр низ мумкин аст, ки инҳирофи ҳосил таъйин намудани як стандарти ғайривоқеӣ бошад, яъне мумкин аст ҳадафи бисёр олии ё паст таъйин шуда бошад. Дар чунин ҳолат ин инҳироф аст, ки бояд ислоҳ шавад на амалкард.

Мушкил, таҷдиди назар дар инҳирофи амалкард ба хоҳири коҳиши он аст, агар як корманд ё воҳиде бо ҳадафи таъйиншуда фосилаи зиёде дорад, воқуниши табиӣ нисбат ба он корманд ё воҳид, сарзаниш ба хоҳири инҳироф аз стандарт аст. Масъалаи донишҷӯёне, ки дар як озмун баъои кам меоваранд аксар эътироз мекунанд, ки баҳоии ҳади зарурӣ бисёр болост ва ин ҳақиқатро намепазиранд, ки амалкардашон кофӣ набудааст. Истидлоли донишҷӯён ин аст, ки стандартҳо дуруст нестанд. Ба ҳамин шакл фурӯшандагоне, ки наметавонанд бо саҳмияи муқаррари моҳонаи худ бирасанд, мумкин аст далели набудани муваффақияти худро номаъқул будан, саҳмия бидонанд. Ин талаб метавонад дуруст бошад, ки таъйини стандартҳои бисёр боло боиси эҷоди ихтилоф шуда ва ангеаи коркунонеро, ки арзишҳои онҳо бар асоси ин ихтилоф буда, аз байн меравад. Аммо ба хотир дошта бошед, ки коркуноне, ки ба стандарти таъйиншуда намерасанд, ба аввалин чизе, ки эҳтимолан ҳамла мекунанд, худи ҳамон стандарт аст, агар бар ин бовар ҳастед, ки стандартҳо воқеӣ ҳастанд, мавзӯи худро ҳифз кунед, мавқияти худро таъйин

---

<sup>32</sup> Immediate corrective action

<sup>33</sup> Basic corrective action

кунед, ба корманд ё мудир таъкид кунед, ки интизор доред амалкарди ояндаи онҳо беҳбуд ёбад ва сипас иқдоми ислоҳи лозим барои табдили интизорашон ба воқеиятро ба иҷро дароварад.

#### *Анвои назорат*

Мудир метавонад назоратҳои худро қабл аз шурӯи фаъолият ё дар кор баррасӣ кунад. Навъи аввалро назорати оянданигар<sup>34</sup>, навъи дуюмро назорати законӣ<sup>35</sup> ва навъи сеюмро назорати бозхӯрдӣ<sup>36</sup> меномем.

#### **6. Назорати оянданигар**

Матлубтарин навъи назорат – назорати оянданигар аз брузи мушкилот пешбинӣ шуда, ҷилагирӣ мекунад. Далели онки ба он назорати оянданигар мегӯянд ин аст, ки пеш аз шурӯи амалиёт анҷом мешавад, ин назорат оянданигарӣ мекунад. Масалан, мумкин аст ба маҳзи инки давлат эълон кунад, ки ширкати Локхид Мартин<sup>37</sup> дар қарори дода дифои муҳиме баранда шудааст, мудирони ширкат иқдом ба қабули коркунон изофӣ намоянд. Қабул ба кор зуд коркунонро аз таъхирҳои билқувва ҷилавгирӣ менамояд. Аз ин рӯ, асоси назорати оянданигар иқдом ба амалкарди мудириятӣ қабл аз брузи мушкил аст.

Назорати оянданигар аз ин ҷиҳат матлуб аст, ки мудириятро қодир месозад, ки аз брузи мушкилот ҷилавгирӣ кунад, то инки баъдан ночор набошад ба ҳалли онҳо бипардозад. Мутаассифона ин назоратҳо ниёзманди иттилооти дақиқ ва рӯзоманд аст, ки аксар душвор мебошад. Дар натиҷа мудирон аксар ночоранд, ки яке аз ду навъи дигар назоратро ба кор гиранд.

#### *Назорати рақобатӣ чӣ корбурд дорад?*

Назорати рақобатӣ ҳамонгавр, ки аз номаш бармеояд, ҳангоме сураат мегирад, ки фаъолият дар ҳоли анҷом аст. Вақте назорати рақобатӣ сураат мегирад, мудирият метавонад қабл аз инки мушкилоти бисёр гирон тамошаванд, нисбат ба ислоҳи онҳо иқдом намояд.

Маъруфттарин навъи назорати рақобатӣ назорати мустақим аст. Ҳангоме ки як мудир мустақиман ба кори як корманд назорат мекунад метавонад ба таври ҳамзамон амалиёти ӯро ҳидоят намуда, мушкилоти мавҷудро низ ислоҳ кунад. Ҳарчанд ба ҳар ҳол байни фаъолияти корманд ва вокниши ислоҳии мудир ҳосилаи замоне вучуд дорад, вале ин таъхир ночиз аст. Васоили фониро метавон ба гунае тарроҳӣ намуд, ки назорати рақобатӣ гардад. Масалан, бештари компютерҳо тавре барномарезӣ шуадаанд, ки ба маҳзи брузи иштибоҳ коргаронро аз хатои марбута

---

<sup>34</sup> Feedforward control

<sup>35</sup> Concurrent control

<sup>36</sup> Feedback control

<sup>37</sup> Lockheed Martin

огоҳ менамоянд. Агар шумо фармони иштибоҳе содир кунед, ин нав назорат фармони шуморо рад мекунад ва ҳатто мумкин аст далели иштибоҳатонро ба шумо бигӯяд.

*Чаро назорати бозхӯрдӣ ин қадар маъруф аст?*

Маъруфтарин навъи назорат, навъи бозхӯрдӣ он аст, дар ин навъи назорат натиҷаи корҳои анҷомшуда ба санҷиш дар меояд. Нуқтаи заъфи умдаи ин навъ назорат дар ин аст, ки иттилоот вақте ба мудир мерасанд, ки хисорати зиёде ворид шудааст. Ин амр илочи воқеаи қабл аз вуқӯъ нест, аммо барои бисёре аз фаъолиятҳо, бозхӯрд танҳо навъи муассири назорат аст, бояд тавачҷӯҳ дошта бошем, ки бозхӯрд, ду имтиёз нисбат ба назорати оянданигар ва рақобатӣ дорад. Аввал инки бозхӯрд ба мудирон дар мавриди инки барномарезиашон то чи ҳад муассир буда аст, иттилооти пурборе медиҳад. Бозхӯрдӣ, ки ихтилофи камиро байни стандарт ва амалкарди воқеи нишон диҳад, шоҳиде аст бар инки барномарезӣ ба таври кулӣ ба ҳадаф расидааст. Дуюм инки назороти бозхӯрдӣ метавонад ангезиш дар коркунонро ташдид намояд. Афрод ба ин иттилоот ниёз доранд, ки бидонанд то чӣ ҳад кори худро хуб анҷом додаанд ва назорати бозхӯрдӣ метавонад ин иттилоотро таъмин кунад.

## **7.Кайфияти системаи назорати асарбахш**

Системаи назоратҳои асарбахш маъмулан аз кайфиятҳои муайяне бархӯрдоранд. Аҳмияти ин кайфиятҳои дар шароити мухталиф машғул аст. Аммо метавонем чанд вижагиро, ки барои як системаи назорати асарбахш лозим ҳастанд, баршуморем:

1.Диққат. Системаи назоратӣ, ки ғайривоқеӣ медиҳад, метавонад сабаби шикасти амалкарди мудирият дар посух ба мушкиле бошад, ки вучуди хоричӣ надорад. Як системаи назоратии дақиқ, бояд қобили эътимод буда, додаҳои мӯътабар ироа диҳад.

2.Ба ҳангомӣ будан. Назорат бояд мудириятро ба мақеи мутаваҷҷеъ тағироти лозим намояд, то аз брузи таҳаллифи чиддӣ дар амалкарди воҳид ҷилавгирӣ ба амал ояд. Бештарин иттилоот агар кӯҳна бошад, арзиши камӣ дорад. Пас як системаи контроли асарбахш бояд иттилоотро дар замони муносиб ироа кунад.

3.Иқтисодӣ будан. Як системаи назорат бояд аз назари иқтисодии қобили қабул бошад ва бояд битавонад дар муқобили мановфее, ки мерасонад, ҳазинаҳоеро, ки дар бар дорад, тавачҷӯҳ кунад. Барои сарфи ҳадиқаали ҳазина, мудирият бояд талош кунад, ҳадиқаали назоратро, ки барои расидан ба натиҷаи матлуб зарурӣ аст, баррасӣ намоянд.



4.Инъитофпазирӣ. Назоратҳои асарбахш бояд ба ҳади кофӣ қобилияти инъитоф дошта бошад, то тавонад худро бо тағйири муваффақият ва ё истифода аз фурсатҳои чадид татбиқ диҳанд. Теъдоди каме аз созмонҳо бо муҳитҳои чунон собит тараф ҳастанд, ки дар он ниёзе ба инъитофпазирӣ нест. Ҳатто сохторҳои бисёр механикӣ низ ниёз ба назоратҳои дорад, ки тавонанд худро бо тағйироти замон ва шароит ҳамоҳанг созанд.

5.Қобили дарк будан. Назоратҳои, ки қобили дарк набошанд, сабаби арзиш ҳастанд. Аз ин рӯ гоҳе лозим аст, ки назоратҳои бо печидагии камтарро ҷонишини васоили печида кунем. Системаи назоратӣ, ки дарки он душвор бошад, метавон боиси брузи иштибоҳоти ноҳоста ва ноумедии кормандон шуда ва дар ниҳоят қанор гузошта шавад.

6.Меъёрҳои маъқул. Меъёрҳои назорат бояд маъқулу дастёфтани бошанд. Агар бисёр сатҳи боло ё ғайримаъқул бошад, ба зудӣ асари ангишти худро аз даст медиҳанд. Зеро бештари коркунон дӯст надоранд ба хотири пурсишҳои пай дар пай аз сӯи сарпарастон муттаҳам ба белаёқтӣ шавад. Аз ин рӯ, мумкин аз коркунон ба роҳҳои ғайриахлоқӣ ё ғайримантиқӣ шаванд. Аз ин дидгоҳ назорат бояд стандартҳои тақвир намояд – стандартҳои, ки афродро ба кӯшиш барои расидан ба сатҳи амалқарди болотар, бидуни аз даст додани ангишти ё ташвиқ ба найранг меҳонанд.

7.Чойгоҳи стратегӣ. Мудирият наметавонад ҳар чизеро, ки дар созмон ҷараён дорад, назорат кунад. Ҳатто агар ҳам метавонист, ҳуди ҳосил аз ин қор ҳазинаи иборат аз онро тавҷеҳ намекард, дар натиҷа мудирион бояд авомилеро назорат кунад, ки барои амалқарди созмон ҷанбаи стратегӣ доранд. Назорат бояд шомили фаъолиятҳо, амалиёт ва ҳаводиси муҳими сокинон шавад. Яъне бояд бар чойҳои тамарқуз намояд, ки дар онҳо бештар имкони инҳироф аз стандартҳо вучуд дорад ё ҷое, ки инҳироф мумкин аст бузургтарин ҳисоротҳои ворид кунад. Дар созмоне, ки ҳазинаи қори моҳона ҳаштод ҳазор доллар ва ҳазинаҳои пасти моҳиёна панҷоҳ доллар аст, панҷ дар сада ҳазина бештар дар аввали муҳимтар аз бист дар сад ҳазина бештар дар дуюмӣ аст. Пас бояд назоратро барои қор ба ҳазинаҳои он эъмор намоем, дар ҳоле ки ҳазинаҳои пасти аҳамияти зиёде надоранд.

8.Таъкид бар истисно. Аз онҷо ки наметавонанд ҳама фаъолиятҳои назорат намоянд, бояд абзори назорати стратегиро дар чойе қарор диҳанд, ки тавонанд мавриди истисноро мавриди тавачҷӯҳ қарор диҳанд. Як системаи истишнои ин итминонро эҷод мекунад, ки як мудир ба хотири иттилоъ аз мавриди инҳироф аз стандарт гич намешавад. Масалан, агар сиёсати мудирият ба сарпарастон иҷозаи афзоиши ҳазина солана ба мизони панҷсад доллар дар моҳро медиҳад. Ҳазинаҳои

фардиро то ҳазору панҷсад доллар тасвиб мекунад ва ҳазинаҳои сармояиро то даҳ ҳазор доллар муҷоз медорад, он гоҳ танҳо тағйирот болотар аз ин рақамҳо ниёз ба тасвиби сатҳҳои болотари мудирият дорад. Ин нуқтаи назоратҳо контролҳое ҳастанд, ки чузъӣ аз маҳдудияти қудрат аст ва сатҳҳои болотари мудириятро аз мурури ҳазинаҳо маоф меорад.

9. Меъёрҳои чандгона. Мудирони ҳаммонанди коркунон талош мекунанд дар баробари меъёрҳои назоратӣ хуб чилва кунанд. Агар мудирият танҳо як меёр, мисли суди воҳидро назорат кунад, он гоҳ ҳама талошҳо рӯйи он меёр мутамарказ хоҳад шуд, то нисбат ба он меёри хуб чилва кунад. Меъёрҳои ҷудогона амалкарди ин тамаркузи маҳдудро коҳиш медиҳад. Ин меёрҳо асари мусбату дугона – нисбат ба меъёрҳои манфӯз доранд ва барои инки моҳирона пиёда шаванд, мушқилтар ҳастанд. Онҳо метавонанд талошҳоро барои инки сирфан «хуб» чилва кунанд, баррасӣ намоянд. Ба илова чун метавон амалкардро аз назари айнӣ ба василаи як шахс баровард кард, меъёрҳои ҷудогона, арзишҳои дақиқтар амалкардро мумкин месозанд.

10. Амали ислоҳӣ. Як системаи назорати асарбахш натанҳо муайян мекунад чӣ хангом инҳирофи муҳим аз стандарт сурат гирифтааст, балки пешниҳод мекунад чӣ аъмоле бояд анҷом шавад, то инҳироф ислоҳ шавад.

Яъне системаи назорати асарбахш бояд ҳам масъала ва ҳам роҳи ҳалро мушаххас кунад. Ин шеваи назорат, бо эҷоди хутути роҳнамо анҷом мегирад. Масалан, ҳаргоҳ даромади як воҳид беш аз панҷ дар сад коҳиш ёфта бошад, ҳазинаи ҳар воҳид тавлиди он маҳсул низ бояд ба ҳамон мизон таназзул ёбад.

### **8. Авомили муҳим дар назорат**

Ҳарчанд таъмини матолиби боло дар мавриди системаҳои назоратӣ асарбахши хутути роҳнамоиро эҷод мекунад, вале эътибори ин хутут роҳнамои муассир аст. Ин омилҳои дар созмон, мақоми фард дар силсиламурутиби созмон, дараҷаи набудани тамаркуз дар созмон, фарҳанги созмонӣ ва низ аҳмияти як фаъолият дар созмон мебошад.

Системаҳои назоратӣ бояд мутаносиб бо абъоди созмон бошад. Як ҳарфаи кӯчак бар абзори назорате ғайри расмӣ ва шахсӣ така мекунад. Назорати маконӣ аз роҳи назароти мустақим, эҳтимолан асарбахштарин ва пурҳазинатарин шеваи назорат аст. Ҳамон тавре, ки созмонҳои абъодӣ густурда меёбанд. Назорати мустақим эҳтимолан бояд бо як низоми расмии густаришёнбанд ҳимоят шавад. Созмонҳои бисёр бузург навъан назоратҳои шадидан расмиёт ёфта доранд; оянданигар ва бозхӯрдӣ.

Ҷарчи бояд сатҳи болотаре аз силсиламаротиби созмон диққат кунем, ниёз ба истифода аз маҷмӯи чандгона, аз меъёрҳои назоратӣ, мутаносиб бо аҳдофи созмонро эҳсос мекунем. Ин амр душвории санҷиши амалкарди як фардро, ки ба сӯи силсила маротиби болои созмон дар ҳаракат аст, нишон медиҳад. Баръакс, машоғили сатҳи поинтар таърифи равшантаре аз амалкард доранд, ки тағири маҳдудтар аз амалкарди шуғлиро мучоз медорад.

Дарачаи набудани тамаркуз бештар бошад, мудирон ниёзи бештаре ба донишони бозхӯрди иборат аз санҷиши амалкардаи тасмимгирандагони зермаҷмӯ доранд. Ба далели он ки мудирони бахш аз масъулияти худро ба дигарон кӯмак мекунанду дар натиҷа масъулияти кори онҳоро низ бар ӯҳда доранд, хостори касби боварӣ аз асарбахшии тасмимоти онҳо ҳастанд.

Фарҳанги созмонӣ мумкин аст мушавиқи эътимод, худмухторӣ ё тарсу амали тарафҷӯёна бошад. Дар аввалӣ метавонем интизор дошта бошем, ки вижагии худи назоратии ғайрирасмиро биёбем ва дуҷумло низомҳои назоратии ғайрироғӣ ва эъмол шуда аз хориҷ барои боварӣ доштан аз ин ки дар маҳдудаи стандарт қарор дорадро биёбем, ҳаммонанди шева – шеваҳои роҳбарӣ, шеваҳои ангеизишӣ, тарҳрезии сохтори созмонӣ, фановариҳои мудириятӣ, дарачаи мушорикат ва дарачаи мушорикати аъзоии созмон дар тасмимгириҳо, навъ ва доманаи назоратҳо бояд бо фарҳанги созмонӣ ҳамроҳанг бошанд.

Билохира, аҳамияти як фаъолият, чигунагии назорат ва ё ин ки оё эъмол назорат хоҳад шуд ё ҳамро таҳти таъсир қарор медиҳем. Агар назорати пурҳазина паёмадҳои хато, кӯчак бошад, эътимолан системаи назорат дақиқ набудааст. Ба ҳар чихат, агар як иштибоҳ метавонад барои созмон ва ё муассиса хотироти бисёр бад орад, эътимолан назоратҳои ҷомеъ бояд ба иҷро гузошта шаванд – ҳатто агар ин сари ҳазинаи зиёдеро дар бар дошта бошад.

## **9.Татбиқи назорат бо тафовутҳои миллӣ**

Мафҳумҳои назорат, ки то кунун дар бораи он баҳс кардем, муносиби созмоне ҳастанд, ки воҳидҳои он аз назари ҷуғрофӣ пароканда ва ё аз назари фарҳангӣ гуногун набошанд, аммо дар мавриди созмонҳои, ки дар паҳнаи ҷаҳонӣ фаъолият доранд, чӣ метавони гуфт? Оё системаи назоратии онҳо бояд мутафовут бошад ва мудирон чӣ чизҳои бояд дар мавриди назоратҳо перомунӣ тавофутҳои миллӣ бидонанд?

Шеваҳои назорати рафтори корманд ва амалиёт метавонанд дар кишварҳои хориҷӣ комилан гуногун бошад. Дарвоқеъ тафовутҳои, ки мо дар системаҳои

назорате созмони ширкатҳо мушоҳида кардем. Дар бахши аввал дар меъёрҳо ва мароҳили тасхеҳи амал фароянди назорат қарор доранд.

Мудирони амалиёти хориҷи ширкатҳо гироише надоранд, ки аз ноҳияи идораи марказӣ ба таври наздик назорат шаванд, ҳадақл ба ин далел, ки фосолаи дурии манобеи назоратҳо мустақим мешавад. Аммо иттилооти ҷамоваришуда аз кишварҳо, ки қабули муқоиса бо якдигаранд, баёнғари мушқилоти фароруи марказҳо ҳастанд. Як корхонаи мутаалиқ ба як ширкат дар Бомбей бояд маҳсулоти монанди маҳсуле, ки он ширкат дар Фаронса тавлид мекунад, дошта бошад. Корхона воқеъ дар Бомбей ба ҳар ҳол бояд бештар корбурд бошад, то монандаш дар Фаронса (бо тавачҷӯҳ ба арзони нерӯи кор дар Ҳиндустон). Агар мудирони иҷроӣ бихоҳанд ҳазинаҳоро назорат намоянд ва масъалан ҳазинаи кор ба аъзои ҳар воҳиди тавлидӣ ё боздеҳ ба аъзои ҳар коргарро муҳосиба кунанд, рақамҳои ба даст омада қобили муқоиса нахоҳад буд. Бинобар ин фосола сабаби тамоил ба тадвини системаи назорат мешавад ва тафовутҳои фановарии аксар назорати додаҳоро номумкин месозад.

Таъсири фановарӣ бар назорат дар муқоиса бар ин асос байни кишварҳои пешрафта бо кишварҳои дар ҳоли пешрафт, бештар ошқор мешавад. Созмонҳое, ки аз назари фановарӣ дар кишварҳои пешрафта монанди Иёлоти Муттаҳидаи Амрико, Чопун, Канада, Инглис, Олмон ва Австралия қарор доранд, ибрази назорати ғайримустақим, бавижа гузоришҳои компютерӣ ва таҳлилӣ – ва низ оинномаҳои стандарт ва назорати мустақимро ба кор мегиранд, то боварӣ ёбанд, ки фаъолиятҳо тибқи барнома пеш мераванд. Дар кишварҳои камтар пешрафта назорати мустақим ва тасмимгириҳои шадидан мутамарказ василаи аслии назорат ҳастанд. Фишор барои тасхеҳи иқдомҳои мудирон, мумкин аст бар мудирони кишварҳои хориҷӣ низ асар гузоранд. Масалан, қонунҳои баъзе аз кишварҳо ба мудирон иҷозаи таътили корхонаҳо, хориҷи коркунон, хуруҷи пул аз кишвар ё ворид кардани гурӯҳи мудирияти ҷадид аз хориҷро медиҳад.

## **10. Ҷанбаҳои ғайрикоркардии назорат**

Бейли Морк сарпарастии парасторон понздаҳ дақиқа вақт сарфи баҳс кардан бо Боф мекунад ва ба ӯ мегӯяд, ки бояд ба модархондаи ӯ сӯҳбат кунад, боварӣ шавад, ки дархости вай воқеият дорад. Боф мегӯяд, ки наметавонад модархондаро назди телефон биёварад, чаро ки бемор асту дар тахт хобида аст. Морик исрор мекунад, ки то бекор сӯҳбат накунад, наметавонанд мошини таъчилиро бифиризад. Ӯ бояд боварӣ ҳосил кунад, ки ироли

мошини таъҷили зарурат дорад. Пас аз понздаҳ дақиқаи баҳси беасос Боф телефонро қатъ мекунанд. Модархондааш ғавт кардааст.

Ин мисол нишон медиҳанд, ки вақте назоратҳо ғайриқобил ё стандартҳои назорат ғайримунтақиянд чӣ иттифоқҳои метавонад бияфтад. Коркунон набояд вазифаи созмонро фаромӯш кунанд. Ба ҷойи он ки созмон умури назоратро барӯҳда дошта бошад, гоҳе вақт ин низоми назорат аст, ки ҳидояти созмонро баӯҳда дорад. Назар ба ин ки ҳар системаи назоратӣ ноқисӣ низ дорад, вақте афрод ё воҳидҳои созмонӣ мекунан мунҳасирон бар мабнаи меъёрҳои назоратӣ «хуб» ҷилва кунанд, мушкилие ба вучуд меояд. Ин натоқи ғайри коркардӣ аст, чун мумкин аст созмон барои расидан ба аҳдофаш нотавон бошад. Бештар далел дар натиҷаи ғайрикоркардии коркардҳои низоми назорат танҳо камияти барундодро арзёбӣ кунанд, афрод кайфиятро ноҳида хоҳанд гирифт. Ҳамин тавр агар системаи назорат танҳо фаъолиятҳоро месанҷиду натиҷаҳоро, афрод вақти худро сарфи талош – барои хуб ҷилва кардан бар мабнои меъёрҳои назорат хоҳанд намуд.

Барои ҷилвагирӣ аз сӯи мудирон ба хотири системаи назорат, афрод метавонанд саргарми рафторҳои шаванд, ки барои асаргузори рӯи паёмдодҳои низоми иттилоотӣ дар як давраи мушаххас тарҳрезӣ шудаанд. Ғайр аз иҷрои воқеан хуб, коркунон қодиранд меъёрҳоро моҳирона дасткорӣ кунанд, ки дар зоҳир иҷрои хубер нишон диҳанд, ки дастқории додаҳои назоратӣ падидае иттифоқӣ нест. Ин амр бастагӣ ба аҳамияти фаъолият доранд. Фаъолиятҳои муҳим созмонӣ эҳтимолан тафавуте дар подоши фардӣ ба вучуд меоваранд, бинобар ин ангеҳаи бузург барои хуб ҷилва кардан бар он меъёрҳои вижа вучуд дорад. Вақте рӯи подошҳо сармоягузори мешавад, афроди гироиш ба дасткорӣ кардани додаҳо пайдо мекунанд то ба ранге матлуб зоҳир шаванд. Масалан, бо таҳрифи рақамҳои воқеӣ, таъкид бар муваффақиятҳо ва камаҳамият нишон додани шохиди шикаст ва аз сӯи дигар замоне, ки тавзеи подош таҳти таъсирот набошад, хатоҳо ба сурати тасодуфӣ рух медиҳанд.

Натиҷагирӣ мо ин аст, ки назоратҳо дучанба доранд. Шикаст дар тарҳрезии як системаи назорати инъитофпазир метавонад масалаи ҷиддитар аз инирофҳои, ки назоратҳо барои ҷилвагирӣ аз бурузи оно амол шудаанд, ба вучуд оваранд.

## **11.Масоили ахлоқии назорат**

Ҳарчанд медонем, ки назорат дар як созмон чӣ қадар муҳим аст ва чӣ нақши муосире дар фароянди мудирият бозӣ мекунад. Доништан ин нукта зарурӣ аст, ки умури ахлоқӣ аз ҷигунагии тарҳрезии системаи назорати асарбахш мешаванд.

Пешрафтҳои фоновари сахтафзор ва нармафзори компютери ба таври мисол чараёни назоратро бисёр осонтар намудаанд. Аммо ин имтиёзот бо тавачҷӯҳ ба ин ки чӣ чизҳоеро мудирон ҳақ доранд дар мавриди коркунон бидонанд ва ин ки то чӣ ҳад муҷоз ба назорати рафтори корманд чӣ дар мавқеи кор ва чӣ дар хориҷ аз муҳити кор ҳастанд, масоили душвореро падида овардааст, ки лузуман тавачҷӯҳе вижа нисбат ба назорат ба кормандро сабаб шудааст.

Дар фасли боло ба муаррифи фоноварӣ ва таъсири он дар эҷоди дигаргуни дар созмон пардохтем. Бисёре аз ин пешрафтҳо созмонҳоро ба баҳравари бештар, кӯмак ба аъзо барои анҷоми осонтари кор ва на душвортар ва касби боздеҳое барои корфармоён як абзори печида барои назорат бар кормандро фароҳам овардааст. Ҳарчанд ҳама ин назоратҳо дар ростии густариши баҳравари коргар тарҳ гардидааст, метавонад сабаби мушкилие барои зиндагии хусусии коргар бошад.

Ба нуқоти зер тавачҷӯҳ кунед: агар шумо машғули коре ҳастед, оё ҳақ доред дар маҳалли коратон умури шахсиатонро анҷом диҳед? Корфармои шумо чӣ иттилоотеро ҳақ дорад дар мавриди шумо ва коратон бидонад? Мумкин аз шунидани ин посухҳо дар ҳайрат шавед! Корфармоён дар конори ихтирооти дигарашон метавонанд ҳатто паёмномаи маҳрамонро бихонанд, муколамаи телефони шуморо сабт кунанд, фаъолиятҳои шуморо бо истифода аз компюте бозбинӣ намояд ва шуморо дар утоқи истироҳат тахти назорат дошта бошанд. Назарсанҷии охир нишон медиҳад, ки коркунон дар тамоми вақт дар маҳалли кор мушкилоти болоӣ доранд: беш аз нисфи посухдиҳандагон изҳор доштанд, ки дар маҳалли корамон дар мавриди даҳлат дар зиндагии хусусиашон нигаронанд. Ба ҳар ҳол, корфармоён умурро ба гунаи дигар мебинанд. Аз назари онон назорату бозбинӣ василае аст, ки ба онон итминон медиҳад, ки коргарон дар ҳоли тавлиданд. Вақте ин баҳс ва дидани видео ё бозбинии иттилооти компютери мерасад, исбот мекунанд, ки ҳеҷ чизи ғалатӣ вучуд надорад. Аз ин гузашта васоил мутаалиқ ба онҳост.

Дар соати ғайрикори чӣ тавр? То чи ҳад як созмон мешаванд бар зиндагии хусусии коркунонаш дар хориҷ аз муҳити оӣ назорат дошта бошад? Дар кучо назоратҳо ва қавонии як корфармо бояд поин гардад?. Оё корфармои шумо ҳақ дорад ончиро дар вақти озод аз кор худ дар хонаатон анҷом медиҳед, ба шумо дикта кунанд? Оё дар асл корфармо метавонад шуморо аз сигор кашидан, нӯшидан ё хӯрдани чизе боз дорад? Чунин асвол мумкин аст шуморо ба ҳайрат водорад. Беш аз чандин даҳа аст, ки корфармоён зиндагии хусусии коркунонро дар назар мегиранд. Ба таври мисол, чанд ширкатҳои гуногун коргарони умури иҷтимоии худро ба хонаи коркунон мефиристонида, то таъйин кунанд, ки оё адолату вазъи молии онҳо дар хориҷ аз муҳити корашон дар ҳади подошҳои охири солашон ҳаст? Ширкатҳои дигар

мехостанд мутмоин шаванд, ки коркуноашон таври мураттаб ба калисо мераванд. Имрӯз, аз бисёре аз созмонҳо дар ба хотири назорати хазинаҳои бима доруо дармон, бори дигар зиндагии хусусии коркунонашонро баррасӣ мекунанд.

Ҳарчанд назорати рафтори коркунон дар муҳити кор ва хориҷ аз он мумкин аст ноодилонаю нозебо ба назар ояд, ҳеҷ чизе дар низоми ҳуқуқи мо монеъ аз даҳолати мудирон дар ин умур нест. Балки қонуни мо бар асосии ин гузашта шудааст, ки: «агар коркунон муқараротро наменвисанд, метавонанд кори худро тарк кунанд». Аммо ончи ки аз назари ҳуқуқӣ дуруст менамояд, аммо аз назари ахлоқӣ дуруст нест. Фикр мекунед марзи назорати мудирон бар рафтори кормандон то кучост?

## **ХУЛОСА**

### **1. Назоратро таъриф кунед.**

Назорат чараёни бозбинии фаъолиятҳои барои боварӣ ҳосил кардан аз ин ки фаъолиятҳо тибқи нақша ба иҷро меояд ё не ва низ барои ислоҳи ҳар камбудии муҳите сурат мегирад.

### **2. Се дидгоҳи назоратро шарҳ диҳед.**

Се дидгоҳи иборатанд аз: назорати иқтисодӣ, идорӣ ва фарҳангӣ.

Назорати иқтисодӣ он дидгоҳе аст, ки бар корбурди механизмҳои хориҷии бозор, монанди рақобат дар қиматҳо ва сатҳи марбуатаи бозор барои эҷоди стандартҳои, ки дар системаи назорат ба кор гирифта мешаванд, таъкид менамояд. Назорати идорӣ бар иқтисодии (қудрати расмӣ) созмонӣ таъкид дорад ва бар оинномаҳои идорӣ, муқаррарот, дастурамалҳо ва сиёсатҳо таъкид мекунанд. Дар назорати фарҳангӣ рафторҳои корманд бар мабнои арзишҳои муштарақ, суннатҳо, бовариҳо ва ҷанбаҳои дигари фарҳангии созмонӣ танзим мешаванд.

### **3. Аҳамияти назоратро тавзеҳ диҳед.**

Назорат ба ин далел аҳамият дорад, ки вай бар ин амр назорат мекунанд, ки оё ҳадафҳо ба он сурате, ки барномаи рӯзӣ шуда аст, дар ҳалли дастбӯи ҳастанд ё аз стандартҳо берун рафтанд.

### **4. Чараёни назоратро шарҳ диҳед.**

Дар чараёнии назорат мудирият бояд дар аввали стандартҳои иҷроӣ дошта бошад, ки ҳадафҳо дар марҳилаи барномарезӣ ба даст омада бошад. Сипас, мудирият бояд амалкарди воқеиро санҷида ва онро ба стандартҳо муқоиса кунад. Ҳар гоҳ мудир тағйир ё ихтилофи байни амалкард ва стандартро мушоҳида кард, бояд амалкард ва ё стандартро ба асос нагирад ва ё баста ба вазъият ба ҳеҷ чиз даст назазад.

## 5. Навъи назоратро ном бубаред.

Се навъи назорат вучуд дорад: назорати оянданигар, ки аз масъалаҳои пешбинӣ шуда ҷилавгирӣ менамояд. Назорат бюрократӣ, вақте як фаъолият дар ҳоли иҷроест, сурат мегирад. Назорати бозхӯрдӣ, ки баъд аз амал воқеъ намешавад.

## 6. Қайфияти системаи назорати асарбахшро мушаххас кунед.

Вижагиҳои як системаи назорати асарбахш иборатанд аз: диққат, ба ҳангом будан, инъитиқпазирӣ ва фаъолияти дарки як системаи асарбахши меъёрҳои маъқулро ба қор мегирад, мавқеияти стратегӣ дорад, ба мавридҳои истисно таъкид мекунад, меъёрҳои ҷандгоноро ба қор мегирад ва амалиёти ислоҳиро пешниҳод мекунад.

## 7. Омилҳои иқтисодӣ дар ҷараёни назоратро мушаххас кунед.

Омилҳои иқтисодӣ дар низоми назорат дарбаргирандаи абъоди созмон, симти фард, мақоми фард дар созмон, дараҷаи набудани тамарқуз, фарҳанги созмонӣ ва аҳамияти фаъолияти он.

## 8. Ҷиғунагии ғайриқорбурдӣ шудани назоратро тавзеҳ диҳед.

Ҷангоме, ки назоратро сабаб мешавад, то рафторҳо аз ҳадафҳои созмонӣ дур шаванд, метавонанд ғайриқорбурдӣ шаванд. Ҷайрибурдӣ будан метавонанд натиҷаи инитиқпазирӣ ё ғайримантиқи будани стандартҳо бошанд ва ба илова вақте рӯи подошҳо сармояғузурӣ мешавад, афрод эҳтимолан гиришиш ба дастқорӣ додахоро пайдо мекунанд, то амалқарди онҳо мусбат ҳисоб шаванд.

9. Ҷиғунагии стратегия ва тафовутҳои миллӣ бар ҷараёни назоратро шарҳ диҳед.

Равишҳои назорати рафтори қорманд ва амалият метавонанд дар шароити ҷуғофиёӣ ва фарҳангии мухталиф фарқ дошта бошанд. Дар натиҷа, системаҳои назорат дар аввал бар меъёрҳо ва гомҳои амалии ислоҳӣ дар ҷараёни назорат таъкид мекунанд.

## 10. Масъалаи ахлоқӣ дар назорат қормандро тавзеҳ диҳед.

Масъалаҳои ахлоқӣ дар назорати қорманд бар асоси ҳуқуқи қорқунон дар муқобили ҳуқуқи қорфармоён давр мезанад. Қорқунон мушқилоти ҳифозат аз умури ҳусусӣ дар маҳалли қор ва таҷовуз нисбат ба зиндагии ҳусусиашонро доранд. Аз сӯйи дигар, қорфармоён дар ибтидо нигарони афзудани баҳраварӣ ва назорати ҳифозт ва ҳазинаҳои беҳдоштианд.

## ПУРСИШ

### 1. Нақши назорат дар мудирият қист?



2.Чӣ гуна барномарезӣ ва назорат бо ҳам муртабит мешаванд? Оё коркарди назорат дар пайванд бо созмон ҳидояткунандаи коркарди мудирият аст? Тавзеҳ диҳед;

3.Чаро ҳар ончи дар чараёни назорат дар санчиш дар меояд, эҳтимолан барои чараёни назорат муҳимтар аст, то чигунагӣ ба санчиш даромадани он.

4.Чаҳор шеваро, ки мудирон метавонанд ба кор гиранд, то дар мавриди амалкади воқеии созмон иттилоот ба даст оварданд, ном бубаред.

5.Иқдомҳои ислоҳи фаврӣ ва асосиро ба ҳам муқоиса кунед.

6.Вижагиҳои назорати оянданигар кадом аст?

7.Мудирият барои костани натиҷаҳои ғайрикоркарди назорат чӣ метавонад кунад?

8.Созмонҳо ҳақ доранд коркунонро чи дар маҳалли кор ва чӣ берун аз он назорат кунад?. Бо ин тезис мувофиқед ё мухолиф? Тавзеҳ диҳед.

## У111. МУДИРИЯТИ МОЛӢ

### 1. Мафхуми умумӣ

Дар ин фасл ба мудирияти моли китобхонаҳо ва хадамоти иттилоърасонӣ аз навъи давлатӣ ва ғайридавлатӣ пардохта, тавзеҳи навъи будча, назорати молиёт, тасвиби будча ва кӯмакҳои молиро баррасӣ менамоем.

Лозим ба ёдоварист, ки китобхонаҳо бештар аз назари молӣ муассисаи маҳдудгардида мебошанд ва дар айни замон соҳаи потенциалӣ баланд буда, ба мудирияти оқилона зарурат доранд. Солиёни тӯлонӣ китобхонаҳо дар шароити ғайрибозорӣ фаъолият доштанд ва дар баробари иқтисодии бозорӣ ҳамакунун мушкилиҳоро пасисар менамоянд, ки намуда истодаанд. Солҳои охи рӯ ба дар шароити нави иқтисодӣ китобхонаҳо буданд, ки ҳам фарозҳо ва ҳам нишебҳоро пасисар кардаанд ва карда истодаанд. Бо таваҷҷӯҳ ба ин имрӯз боз бештар зарурати мудирияти самаранокро тақозо доранд.

Дар шароити интиқоли функсияҳои китодорию иттилоърасонӣ, шаклу услубҳои фаъолити муассисаҳои марбута, камбудии будча ва даромад чунин омилҳои зеринро метавон ташхис дод: омилҳои беруна (макросреда) ва омилҳои дохила (микросреда), ки ин омилҳо барои коркарди китобхонаҳо ба унвони таҳлили омилӣ (факторнальй анализ) ҳисоб меёбанд. То ба рӯзҳои наздик мудирони китобхонаҳо ба ин омилҳо ба таври интуитивӣ амал мекарданд ва омилҳои беруна ва дарунаро ба таври ҷиддӣ намегирифтанд. Танҳо баъд аз ташаккул ва таъсиси менечменти китобхона ва бозорёбӣ хадамот ва сервисҳои китобдорию иттилоърасонӣ ба системаи муайян ворид гардид ва бори дигар китобхонаҳо ба унвони муассисаи ғайритиҷорӣ дар низоми маблағгузорӣ мушаххас шуданд. Дар байни чунин масъалаҳо метавон аз маблағгузорӣ (инвеститсия ва маблағгузорӣ, танзими молиёт, мудирияти сели маблағгузорӣ ва ҳамроҳангсозии молиёти китобхонаҳо; таъмини молӣ (фароҳамоварии фонди китобхона, таъмини базаи моддӣ-техникӣ барои фаъолияти солона ва рушди минбаъдаи китобхона); кор бо кадрҳо (интихоб, омӯзиш, ҷобачогузорӣ ва тавсеаи нерӯи инсонӣ); истехсол ва бозистехсоли дар базаи китобхона бо ироъаи хадамот ва маҳсулот (дар асоси ниёзҳои хонандагони китобхона). Чунин чорабиниҳои ҳуқуқию иқтисодии китобхонаҳо бунёди микроиқтисоди китобхонаҳоро дар асоси фанни назарию амалӣ ва илмӣ, ки китобхонаро ба унвони воҳиди иқтисодӣ ва хоҷагӣ меомӯзад, зарурат гардидааст.

Муҳимтар аз ҳама дар менечменти китобдорию муосир коркарди методологии системаи чорачӯҳо барои ба назар гирифтани омилҳои берунӣ ба фаъолияти китобхонаи мушаххас, ба мақсади коркарди мунтазам ва самараноки он мебошад.

Чунин дастовардро танҳо тавассути ташхис ва ба эътибор гирифтани вазъияти воқеӣ, барномарезии оқилона ва сарфакорона бо мудирияти оптималӣ ва тактикӣ (молӣ, базаи моддӣ техникӣ, нерӯи инсонӣ, ташкили оқилонаи шакл ва навъи идораи хочагидорӣ) метавон роҳандозӣ кард.

Микроиқтисоди китобдориро метавон ҳамчун восита ва услубе, ки тавассути он коркарди роҳҳои истифодаи самараноки захираҳои китобхона барои ноил гардидани ҳадиқақал ба таъмини ниёзҳо бо сервис ва ҳадамот, яъне баланси иқтисодӣ бо захираҳои ниҳойӣ (дар назар гирифта) мебошад. Танҳо тавассути микроиқтисоди китодорӣ метавон чӣ гуна маблағ барои расидан ба ҳадафҳои созмон сарфа мешавад роҳ мушаххас кард. Ба ибораи дигар, микроиқтисоди китобдорӣ бар асоси баҳисобгирии механизмҳои иқтисоди бозорӣ, таъмини самаранок, ҳадафдор ва пурборро фароҳам меоварад. Иқтисоди бозорӣ дар ин контекст бояд ба унвони ҳамгирии иҷтимоӣ иқтисодии китобхона (истеҳсолкунанда ва паҳшкунандаи маҳсулоти зеҳнӣ) ва истифодакунанда барои истеҳсол ва бозистеҳсолӣ, паҳш ва истифодаи ҳадамот ва сервиси китобдорию иттилоърасонӣ/ фаровардаҳо мафҳум гардад.

Натиҷаи фаъолияти китобхонаҳо ба монанди захираҳои иттилоотии он, мазмуни мушаххаси иқтисодӣ (арзиши молӣ) ба унвони объекти муносибати граждани- ҳуқуқӣ зоҳир мегардад. Арзиши бозории ҳадамоти китобдорӣ аз ҳисоби пардохти будҷа ва спонсорҳо ҷуброн мешавад. Истифодаи раҳёфт ба мудирияти микроиқтисоди китобхона имкон медиҳад, ки маблағгузорию будҷавӣ ва инвесторӣ дар баланси китобхона самаранок истифода гардад. Дар сатҳи микроиқтисодӣ ҳар як китобхона се масъалаи муҳимро ҳаллу фасл менамояд: чиро истеҳсол мекунад (чӣ гуна маҳсулотро кай пешниҳод мекунад); барои ки (бештар киҳо зарурат доранд, теъдод он ва дар кадом шароит); чӣ гуна? )аз ҳисоби кадом ресурсҳо, барои ки, бо кадом технология).

Мақсади асосии микроиқтисоди китобхонаҳо- ташхис ва баробарсозии ниёзҳои чортарафа мебошад: муассисаи ҳуди китобхона (истеҳсолкунанда ва паҳшкунандаи моликияти зеҳнӣ); истифодакунанда (шахсони физикӣ ва ҳуқуқӣ); давлат (инвестори асосӣ ва ё маблағгузори асли); ҷомеа (молиётпардозон). Микроиқтисоди китодорӣ имкон медиҳад, ки ин чорачӯиҳо тавассути механизми дохилии китобхона танзим карда шавад ва он василаест, ки барои ҳамоҳангӣ ва самаранокии тасмимгирӣ кӯмак менамояд.

Вижагиҳои ғайритиҷорӣ ва равияи иҷтимоӣ доштани китобхонаҳоро ба инобат гирифта, дар марҳилаи харҷи маблағҳо барои таъмин ниёзҳои марбута, тавачҷӯх бештар ба ҳадамоти суннатии маҷонии китобхонаҳо дода мешавад.

Ҳамзамон дар контексти қонунҳои марбута метавон ҳадамоти пулакӣ дар китобхонаҳоро роҳандозӣ кард ва чунин ибтикор имкон медиҳад, ки кайфияти сервис ва ҳадамот боло равад.

Механизми иқтисодии китобхонаҳои муосир имкони мудирияти раванди иқтисодии китобхонаҳоро дар асоси ресурсҳои сатҳи хурд (микроуровен) роҳандозӣ намояд. Ин тибқи мақсад раванди базаи иқтисодии менечменти китодорӣ мебошад ва механизми аслии хоҷагидорӣ китобхонаро таккил медиҳад ва дар шароити иқтисоди бозорӣ ба мудирияти саҳаҳ зарурат дорад.

Барои мудирияти самараноки микроиқтисоди китобхонаҳо истифодаи услубҳои таҳлил, дурбинӣ, барномарезӣ ва назорат муҳим мебошад, ки онҳоро дар фаслҳои пешин баррасӣ намудем.

## **2.Будҷа ва навъи воситаи назорат**

Будҷа низ навъи барнома мебошад, ки дар он нишондодҳои муҳталифе барои таъмини ҳазинаҳо муайян шуда ва маҳалли муносиб харҷи онҳоро мушаххас менамояд ва ба илова мудиронро дар ҳамоҳангӣ кардани фаъолиятҳои барои расидан ба ҳадафи ҳоси китобхона ёрӣ медиҳад.

Дар байни китобхонаҳо баъзе бо бақоргирии равишҳои чомеи будҷанависӣ, ки ҳар марҳила аз тарроҳӣ ва иҷрои онҳо мушаххас аст, барномаи роҳбурдии (стратегӣ) худро ба иҷро мегузоранд. Баъзеи дигар фақат бахше аз равишҳои будҷанависиро мавриди истифода қарор медиҳанд. Табиатан назорат бар будҷа сарфи назар аз шакли зоҳирии он як назорати мудириятӣ аст. Мақомоти молии созмон низ будҷаи дархостӣ ва ҳазинаҳои мундариҷ дар онро барои баррасӣ ва муқоиса бо барномаҳои мавриди истифода қарор медиҳад.

Будҷа ба манзури таъмини се ҳадафи муҳими пайваста бо ҳам таҳия мешавад.

Ин се иборатанд аз:

1.Барномарезӣ. 2.Ҳамоҳангӣ. 3.Назорат.

Ин ҳадафро дар тамоми сатҳҳои ҳадамоти китобхонаӣ ва созмони аслии он низ метавон мушоҳида кард. Масъулони молӣ назорат ва будҷаро бахше аз масъулияти сарпарастии худ бар китобхона медонанд. Мудирони сатҳи болоии китобхонаҳо аз будҷа барои назорат бар амалкарди воҳидҳои таҳти назари худ истифода мекунанд. Соҳири мудирон аз будҷа барои назорат ва пайгирии фаъолиятҳои ҳаррӯза ва фаъолиятҳои дурнамо баҳра мегиранд (як намунае аз истифодаи мудирон дар назорат бар фаъолиятҳо бо истифода аз ҷамбаи назоратии будҷа иборат аст аз пайгирии супоришоти китобхона аст). Ҳар гоҳ воҳиди супоришоти китобхона бар асоси барномарезии мушаххас ниёзҳои худро аз қабл ба

диққат муайян карда бошад, будҷаи василаи назорат ва ҳамоҳангии фаъолиятҳои онро дар ихтиёри мудирон қарор медиҳад.

Созмонҳои давлатӣ будҷаро бо бароварди фурӯш ва даромади ояндаи худ назорат мекунад. Китобхонаҳо ҳамин қорро бо сарчамъқардани эътиборҳои, ки дар ихтиёрашон мегузоранд, оғоз мекунанд. Ин эътиборот (маблағгузорӣ) шомили пардохтҳои ҳафт, ки аз манобеи мухталифи шаҳрӣ, вилоятӣ, мантақа, бахши хусусӣ, давлатӣ ва ҳадяҳо ба даст меоянд ва ё даромади ҳосил аз фурӯши ҳадамот ва ҳар дарёфти ҳастанд, ки даромад ҳисоб мешаванд. Барои он ки мудир битавонад пешбиниҳои дақиқ аз оянда дошта бошад, бояд ба чанд омилҳои калидӣ, ки дар ҳар китобхона метавонад гуногун бошад, тавачҷӯх кунад. Дар ҳақиқат, будҷанвисӣ навъи оянданигарӣ аст, Хушбинӣ дар пешбиниҳои даромадҳо ва таҳсисҳо (маблағгузорӣ) ҳар гоҳ инкишоф наёбанд, дардисарсоз мебошад. Аксаран дар оғози соли молӣ маблағи воқеии будҷа доништа нест ва замони дарёфти маблағ дар сурати қасрӣ ниёз ба тасмимгирии сарҳад барои ислоҳ дорад. Тағйири ин сурат сабаби мушкили дар фаъолият ва ироаи ҳадамот мешавад. Гоҳ низ як ҳодисаи номунтазирӣ дар будҷа таъсир мегузад. Ба таври мисол, тағйири ногаҳонӣ дар нархи баробарии арз метавонад хеле чизҳоро бар ҳам бизанад.

Барои китобхонаҳои, ки аз манобеи умумӣ ва давлатии будҷа истифода мекунанд, дастрасӣ ба мизони маблағгузориҳои бештар имконпазир аст. Мудирони китобхонаҳо бояд омилҳои дохилӣ ва хориҷӣ аз созмонро мавриди тавачҷӯх қарор диҳанд, ки қаблан сӯҳбат шуд. Тағйири сиёсатҳои давлат низ метавонад сабаби афзоиш ё коҳиши будҷа шавад. Будҷаро метавон ғайримолӣ низ таҳия кард. Ба таври мисол, дар бархе аз қорхонаҳои саноатӣ мизони қори мавриди ниёзро воҳиди муҳосибаи будҷа дар назар мегиранд. Китобхонаҳо низ метавонанд ҳадамоти фаннӣ ва зермаҷмӯаи онҳо, яъне радабандӣ, супориш ва саҳҳофӣ ва то андозае амонат ва ҳадамоти марҷаро воҳиди муҳосиба қарор диҳанд. Ба ҳамин далел он, ки будҷа таҳмин аст, мудирони боқифоят бо тағйири авзоъ ва аҳвол ҳазинаҳоро баробар мекунанд. Будҷа бояд қобили инъитоф бошад, то битавонад бо тағйири саҳҳ ба ниёзҳо баробар шавад. Аммо тағйироти умда дар навъи будҷа ниёз ба амал ва тафаккури дақиқ дорад. Дар дигар сурат, суботи худро аз даст медиҳад ва дар пайи он идораи созмон ба хатар меафтад (дар бештари китобхонаҳо мудир барои ислоҳ будҷаи қам дар ихтиёр дорад. Аз ин рӯ мудироне, ки барои нахустин бор будҷанависӣ мекунанд, бештар аст, ба мудирони боло ҳамоҳангӣ намоянд).

Назорати будҷа дорои се қисмати асосӣ аст:

1. Таҳмини ҳазинаҳои барномаҳо барои ҳар воҳид бо зикри раванд.

2. Пайрезӣ кардани тамоми тахминҳо бо якдигар дар қолиби як барномаи мутаодил. Ин кор имкони санҷиши молии ҳар тарҳ ва мӯқосаи барнома бо ҳадафҳои созмонӣ аст.

3. Татбиқи тахминҳои барои мада аз қадами дувум, бо натиҷаҳои ҳосилшуда барои муддати муайян, анҷоми иқдоми лозим дар тамоми мавридҳои муҳим (будҷаро ба сифати стандарт барои арзёбии амалкард мудири будҷанависи ба кор меравад).

Бузургию хурдии китобхона таъсири муҳим бар ҷараёни будҷанависӣ надорад, гарчи китобхонаҳои бузург марҳилаҳои печидатареро тай мекунанд. Бо бузург шудани китобхона имкон дорад барои ҳар бахш ё воҳид будҷаи ҷудоғона таҳия шавад, дар сурате, ки воҳидҳо баробар амал кунанд, стандартҳо амали гуногун ва мутаносиб бо кори худро бидуни таъсир намегузоранд. Китобхонаҳои бисёр бузург чи басо беш аз сад будҷаи дохилӣ дошта бошад, ки зербудҷаи умумашон таҳия мешаванд.

### **3. Қонунҳои масъулият**

Бисёре аз китобхонаҳо ба равиши суннати ҳисобдорӣ барои воҳидҳои худ будҷа дар назар мегиранд. Бар ин асос ҷаҳор қонуни масъулиятро мушаххас мекунанд. Ин қонунҳо иборатанд аз қонуни ҳазина, даромад, суд ва қонуни сармоягузорӣ.

Ҷараёни будҷанависӣ ба қонуни ҳазина ба ҷаҳми ҷойе, ки бояд маноберо харҷ кард, менигарад. Дар ҳоле, ки ҳамин қонун боздеҳ ҳам доранд. Мудирони кулл ва масъулони молӣ муҳосибаи боздеҳ дар мавриди маркази ҳазинаро дар қолиби пулӣ муфид намедонанд. Китобхонаҳо маъмулан дар ҳамаи созмонҳо ҷузъи марокизи ҳазина ба ҳисоб мераванд. Маркази ҳазинаи дигар дар созмонҳо иборатанд аз кадрҳо, бахши таҳқиқ ва тавсеа, бахши ҳуқуқӣ, бахши ҳисобдорӣ ва бахши равобити умумӣ ҳастанд. Дар баъзе аз созмонҳо ҳазинаҳоро ба ду бахш, ҳазинаҳои аз қабл муайян ва ҳазинаҳои ташхисӣ тақсим мекунанд. Маркази ҳазинаи аз қабл муайян он аст, бароварди дурусте аз ҳазинаи ояндаи он дар даст бошад. Будҷаи маҷмӯасозӣ аз ҷумлаи инҳост ва метавон онро ба асоси тахмин аз миёнгини рушди қиматҳо то панҷ сол пешбинӣ кард. Қонуни ҳазинаҳои ташхисӣ дар ҳавзаи ҳадамот қарор доранд, ки тахмини қатъии ҳазинаҳои он имконпазир нест. Албатта оянда бишавад бо истифода аз миёнгини ҳазинаҳои солҳои гузашта ва ё кам ва ё зиёд кардани ҳазинаҳои соли қабл рақаме ба даст овард, аммо аксари созмоҳо шохиси колоҳои масрафиро асоси афзоиш ё коҳиши ҳазинаҳои ташхисӣ қарор медиҳанд. Дар як китобхона, ба таври мисол маоши ҳадамоти таҳқиқотӣ дар қонуни ҳазинаҳои ташхисӣ қарор дорад.

Конунҳои даромад воҳидҳое ҳастанд, ки фаъолияти онҳо даромад тавлид мекунад, аммо на мутаносиб бо ҳазинае, ки барои он сарф мешавад. Инҳо маъмулан воҳидҳои фурӯш ҳастанд. Дар китобхонаҳои донишгоҳӣ ва тахассуси хадамоти нусхабардорӣ (фотокопия, нусхабардорӣ аз микрофилмҳо, таксири рақамӣ) ва сойири хадамоте, ки ҳазинаҳои онҳоро метавон дарёфт кард, конунҳои даромад ҳастанд. Бахусус, дар китобхонаҳои умумӣ ва архивҳо даромаде ҳосил аз фурӯши буклетҳо, тасвирҳои чопӣ ва назири инҳоро шомил мешавад.

Дар китобхонаҳо маркази суд (фоида) ва маркази сармоягузорӣ чузъ дар вазъи бисёр истисноӣ меъёр намешавад. Дар маркази суд хусни амалкардро ба мабнои суди ҳосилшуда месанҷанд. Мафҳуми маркази суд бо худкифӣ ва ҳаде аз худкифӣ мулозимат дорад. Вучуди маркази судро дар ҷойе метавон тасаввур кард, ки созмон барои иттилооте, ки аз тариқи китобхона ба воҳидҳои дигар ироъа мешавад қиматгузорӣ карда бошад. Гарҷанд қиматгузорӣ сунъӣ аст ва эҳтимолан бо тариқи музокира миёни китобхона ва воҳидҳои истифодакунанда аз хадамоти он сурат мегирад. Боз мудирони кулли созмон онро муфид медонанд, зеро сабаб мешавад мудирон бо мудирони воҳидҳо ба мафҳуми суд тавачҷӯх кунанд ва ин амр коркарди онҳоро беҳтар кунад. Мафҳуми конуни сармоягузорӣ дар мавриди китобхона ба кор намеояд. Равиши адзагирӣ ва арзишбӣ, ки дар ин рӯйкард ба кор меравад, формули боздеҳи аст. Боздеҳии сармоя- маблағи фурӯш- ҳазинаҳо мабалағи сармоягузорӣ шуда мебошад.

Масъала барои созмонҳои давлатӣ, бавижа дорои саҳҳом фақат он нест, ки фурӯшашон беш аз ҳазинаҳояшон бошад, балки он ки суде, ки ба сармоягузор мемиҳанд, беш аз суде бошанд, ки ба супурдаҳои бонкӣ мерасад. Маълум аст, ки дар китобхонаҳо ин навъи боздеҳи сармоя имконпазир нест, магар дар ширкатҳои коргузори иттилоърасонии давлатӣ.

Дар китобхонаҳо чизҳое назири афзоиши ҳазинаи воҳид ва баҳои мавод бар тавонбахши фароҳамоварӣ ва феҳристнависӣ асар мегузорад. Ин низ ба сойири бахшҳо асар мегузорад. Натиҷа он ки ҳама дар таҳияи будҷаҳои худ бояд тахмине дошта бошанд. Дувумин қадам дар таҳияи будҷа, яъне бо ҳам якшавӣ ва ҳамохангсозии будҷаҳои воҳидҳои тобеъ метавонад бисёр печида бошад ва мутмаинан фақат иборат аз сарҷамъ кардани будҷаҳои воҳидҳо нест. Ҳосили ин кор бояд ба даст додани будҷаи кулӣ бошад, ки бо ҳадафҳои китобхона пайваст аст. Ба ҳамин сабаб дар китобхонаҳои хеле бузург барои таҳияи будҷа масъули хос вучуд дорад, ки танҳо бо ҳамоханг кардани будҷаҳои хурд ва тадвини будҷаи кулл аз онҳо мепардозад. Дар китобхонаҳои хурд мумкин аст ин кор ба унвони шугли фаръӣ ба касе ихтисос дода шавад ва ё як нафарро ба сифати ҳамкор барои он ба кор қабул

кунанд. Охирин қадам назорат аз роҳи будча иборат аст, аз муқоисаи амалкарди воқеии воҳид (миқдори кори анҷомёфта, ҳаҷми кори анҷомёфта ва ҷузъи он) бо фаъолиятҳои мавриди интизор (яъне будча). Дар айни ҳол сарпарастон ва мудирони сатҳи болоии китобхона метавонанд дар яке ё чанд мавзӯӣ, ки лозим бидонанд, тағйир бидиҳанд. Бо чанд бор анҷоми ин кор дар тӯли сол китобхона метаовнад то андозае ояндаи ғайриқобили пешбиниरो баррасӣ кунад. Аз он ҷо, будчаҳо аксар 12 то 18 моҳ қабл аз тасвиб таҳия мешаванд. Аз замони бознигарӣ аз пешбиниҳои он ду сол гузаштааст. Ду навъ будчанависӣ дар китобхона вучуд дорад: 1. Будчанависии амалиётӣ. 2. Будчанависии сармояӣ.

Будҷаи амалиётӣ, будҷае аст, ки миқдори пулро таъмин мекунад, ки барои анҷоми фаъолиятҳо (амалиёт) бояд ҳазина шавад. Муддати он маъмулан 12 моҳ ё як соли молӣ аст. Ин амр, ки оғоз ва поёнии соли молӣ дар созмонҳо ва кишвар мухталиф аст, метавонад масъаласоз бошад. Чарҳаи будчанависӣ низ метавонад барои консепсияҳои китобхонаӣ, ки қасди таъмини эътибори муштарақдоранд, масъаласоз бошад. Будҷаи сармояӣ барои харидани таҷҳозоти бодавом (бо умри ду то панҷ сол) ва хариди фановарии иттилоот (сахтафзор ва васоили зерсохтӣ) аст. Ҳазинаҳои аз ин қабил ҷузъи ҳазинаҳои сармоягузорӣ, табақабандӣ мешаванд. Марҳилаҳои таҳияи будҷаи сармояӣ мумкин аст бо ҳамон тартиби будҷаи амалиётӣ бошад ё набошад.

Давраи будҷаи сармояӣ низ мумкин аст бештар ё камтар аз будҷаи амалиётӣ бошад. Навъи чарҳаи будча вучуд дорад, ки замони нест. Ин чарҳа аз лиҳози назорат нақши муҳиме дорад. Мудирони молии тадбиркор давраи будҷаи сармояро маъмулан ҷаҳор соли молӣ мегиранд. Ин ҷаҳор сол иборатанд аз соли молии гузашта, ҷорӣ, ва оянда ва соли баъд аз он.

Мудирони китобхона бояд мувофиқи ҳазинаҳои соли ҷорӣ бошад ва онро бо барномаҳои пешбинишуда муқоиса кунад ва ислохотро бо мавқъ анҷом диҳад ва дар ҳамин ҳол далоили дархости будҷаи изофиро мудирони китобхона таҳия кунад. Бахше аз ин ҷараён маъмулан тарҳи саволоте тавассути манбаъи таъмини молӣ дар хусуси наҳваи ҳазинаҳои соли гузашта аст. Аз он ҷо ки будча навъе баровардани ҳазинаҳост таъминкунанда мехоҳад бояд воҳиди дархосткунанда аз будҷаи соли молии ҷорӣ ҷиғуна истифода карда аст. Ин худ як ҷанбае аз назорати ҷараёни будча баҳисоб меравад. Мудир бояд омодагии дифоии молиро бар ин асос танзим кунад. Ин амал бояд дар замони муайяншудаи вазоратхонаҳо анҷом ёбад.

Дар бисёре аз созмонҳо дархости муқаддимоти воҳидҳоро барои будҷаи соли молии оянда дар поёнии соли молӣ талаб мекунад. Барои расидан ба бароварди ҳақиқии мудирон бояд тавачҷӯҳи наҳваи ҳазинаҳои будҷаи соли гузаштаро



пешниҳод намоянд ва онро ба мавқеияти кунунии будча муқоиса кунанд, то бароварди наздике ба даст ояд ва пояе шавад барои будҷаи соли оянда. Аз ин тариқ аст, ки метавон будҷаеро барои ду соли молии оянда танзим кард.

#### **4.Таҳияи будҷа**

Саволи табиӣ ин аст, ки чи қасе масъулияти будҷаро бар ўҳда дорад? Чавоби ин савол монанди бисёре аз саволҳои дигар якҷавоба нест. Қонуни мудирони китобхона масъули будҷа аст. Танҳо дар китобхонаҳои бисёр хурд мудирони китобхона масъули будҷа нест. Мисли китобхонаҳои тахассусӣ ва корхонаҳо. Дар тамоми китобхонаҳои дигар маъмулан воҳиди мустақил ин масъулиятро бар ўҳда дорад ва муаззаф ба таъмини манобеъ барои маҷмӯа аст. Албатта мумкин аст сойири коркунони бахши молӣ низ дар ин фаъолият ширкат кунанд.

Дар китобхонаҳои бузург аксаран як нафар (сармусоҳиб) масъули умури будҷа аст ва гузориши амалиётро мустақиман ба мудир медиҳад. Ҳатто хангоме, ки масъулияти мустақими умури будҷаро бар ўҳда надорад, як мудирон кордон бахшҳое аз будҷаро ба воҳиди тахти назари худ вогузор мекунад, аммо дар ҳар ҳол сарпараст ва дар ниҳоят мудирони китобхона посухгӯи амалкарди будҷа хоҳанд буд.

Мудирони китобхона бо ирҷои масъулият таҳияи будҷа ба воҳидҳои тахти амри худ ба чанд чиз мерасад.

Нахуст ин ки тасмими рӯз ба рӯз дар мавриди будҷаро дар ихтиёри қасоне мегузорад, ки мустақиман даргири ироъаи хидмат ҳастанд ва метавонанд ба осонӣ ҷавобгӯи тағйирҳои ниёзҳо бошанд. Дувум он ки форсат барои мудирони миёни фароҳам мешавад, ки дарки муносибе аз таҳияи будҷа ба даст оваранд. Дигар он, ки мудир метавонад истеъдодҳои мудирони тахти сарпарастии худро барои иртиқоъ ба сатҳи болотар ва масъулиятҳо бештар бисанҷад ва дар ниҳоят барои мудир замонӣ бештареро барои назорат бар воҳиди худ фароҳам мекунад.

Нахустин қадам барои таҳияи будҷа, тавассути сарпарастони воҳидҳо бардошта мешавад, ки баровардҳои худро ба мудирони миёни ва олии ироъа медиҳанд. Сутҳҳои баъди мудирон будҷаҳои воҳидҳои зерин назари худро ҳамонанг ва таркиб мекунанд ва ба дастии мудирони калон мерасонанд. Ў дар ниҳоят ин дархостҳоро баррасӣ ва будҷаи умумии китобхонаро таҳия мекунад.

Хости ҳар китобхона дар таҳияи будҷа иборат аст аз доштани муҳити пурсуботи молӣ ва дар беҳтарин ҳолат қобили пешбинӣ барои соли молии оянда аст. Чарҳаи барномарезӣ, ки пештар шарҳ додем, кӯмаки бисёре ба фароҳам кардани чунин муҳите мекунад. Омилҳои дигаре, ки бар ниёзи мудирони китобхона таъсиргуздоранда, шароити иқтисодӣ ва сиёсии ҷомеа аст, ки китобхона ва созмонҳо дар он муҳитҳо фаъолият мекунанд.

Таъини як гурӯҳи корӣ барои таҳияи будча вижагиҳои хубе дорад. Нахуст он ки амри назоратро иддае бештаре бар ӯҳда доранд. Дувум он ки ба ниёзҳои ояндаи китобхона иддаи бештаре меандешанд. Савум он ки ин омодагиҳо барои мудирони сатҳи миёна фароҳам месозад, ки бо сахм гузоштан дар барномаи будча таҷриба касб кунанд.

Ҳатто рукуди иқтисодии кунунӣ метавонад вижагиҳои дигаре дошта бошад. Масалан, рукуди иқтисодии охир сабаб шуда истодааст, ки бисёре аз ҷанбаҳои идорӣ дар таҳияи будча ва тахсисҳо аз байн бурда шавад. Бад ин маънӣ даромадҳои қонунӣ (монанди молиётҳои холис) ба мақсаҳои мушаххас, монанди ҳимоят аз китобхонаҳо ихтисос ёфт, зеро дар он замон мардум бештар мехостанд барои молиёт ва ё ҳар мавзӯи дигаре, ки раӣ медиҳанд асари онро мустақиман мушоҳида кунанд. Аз он сӯ раисони китобхонаҳо мебоист барои ба даст овардани манобеи ҷадид даромад, монанди кӯмакҳои билоаваз ва ҳадоё ё манобеи дигар саъи ҷиддӣ ба амал меоварданд. Пешбиниҳои эҳтимолоти оянда бахше аз суботи будча аст ва ин имконро фароҳам мекунад, ки дар даврони камбуд талошҳои фавқулода сурат пазирад.

Як ҷанбаи набудани суббот масъалаи коҳиши манобеи молиест. Китобхонаҳо чун барнома надоранд сари ба ҳасби ҳадамоти худ рӯ меоваранд. Бештари таъсири ин коҳишҳо лоақал дар оғоз бар рӯи коркунон аст. Мутолиот нишон додаст, ки ҳар гунна коҳиши манобеи молӣ асари ноатлӯб бар рӯҳия ва ризоияти шуглӣ дорад ва ин худ сабаби коҳиши боздеҳӣ (қориҳои болотар) дар қорва замони ҳамаҷа, ки ниёз ба фаълияти бештар дорад. Барои гузар аз ин мушкилот созмон бо анҷомдодани тадбирҳои кӯтоҳмуддат метавонад бо қамбудҳои молӣ бархурд кунад. Ин тадбирҳо шомили мамнуияти ба қор қабул қардан, аз байн бурдани харҷҳои ғайризарурӣ, коҳиши умумии ҳазинаҳо ба ақаб андохтани таъмирот ва харичи таҷҳизот мешаванд. Мутаассифона қамбудҳои молӣ ҳамеша кӯтоҳмуддат нест, ки аз роҳиҳалҳои зерин истифода қард:

Қамбудҳои моли тӯлонӣ осеби ҷиддӣ ба равобити қоркунон ва созмон ва муҷриақунандагон ворид мекунад. Равобити муҷриақунандагон ба созмон осеб мебинад ва дигар қарғиз ба китобхона муҷриат нақунанд. Дар сурати коҳиши шадиди манобеи молӣ, коҳиши соати қори китобхона роҳи ҳалли сода, аммо қУтоҳбиниона аст. Коҳиши будчаҳои маҷмӯасозӣ ва таҷҳизоти электронӣ низ маъмул аст. Коҳиши ин қизҳои сода, вале сабаби аз даст додани мардум аст. Маъни қабул дар марҳилаҳои аввалия қамтар сабаби озори муҷриақунандагон аст, аммо хеле тӯл меқашад, то асари он маълум шавад. Коҳиш ҳамзамон дар ҳамаи мавриди боло ба

замон ва кӯшиши зиёде ниёз дорад, вале дар тӯли замон навидбахштар аст ва китобхона метавонад сатҳи мурочиакунандагони худро низ ҳифз кунад.

Ҳар китобхона бо маркази иттилоърасонӣ сарфи назар аз андоза ва навъи мурочиакунандагонаш бо ҷаҳор масъалаи моли рӯбарӯ аст. Аввал ин аст, ки бикӯшад дар айни риояти маҳдудияти будҷа ҳадамоти муносибро барои ҷавобгӯии масъулоне ниёзҳо, хостаҳо ва тақозои рӯ ба афзоиши мурочиакунандагон таъмин кунад (мутаассифона камтар мудирони моли дар таҳсиси будҷаи китобхонаҳо ба ҳаҷми кори китобхона тавачҷӯҳ дорад). Бар ӯҳдаи мудир аст, ки дар айни қатъи умед аз афзоиши будҷа битавонад ҷавобгӯи ниёзҳои афзоиандаи мардум бошад.

Дувумин масъалаи доимии китобхонаҳо афзоиши интишорот аст, ки таҳия ва нигоҳдории он ба макони васеъ (пули бештар) ва кори бештар (пули бештар) ниёз дорад. Китобхонаҳои донишгоҳӣ баҳусус беш аз китобхонаҳои умумӣ бо ин мушкили рӯбарӯ ҳастанд. Барои муқобила бо ин мушкили метавон бо вичини маводи зарурнабуда ва кӯҳна ҷои мавриди ниёзро фароҳам овард. Архивҳо бояд тавсеа ёбанд ва аз фановарии ҷадид бо вучуди гирон будан кӯмак гиранд. Ҳаҷми маҷмӯаҳои ҷорӣ китобхонаҳо ва марокизи иттилоърасонӣ дар ширкатҳо маъмулан собит аст ва барои сойири манобеи иттилоотӣ ва китобхонаӣ қадимӣ тақия бар амонати байни китобхонаӣ ҳастанд. Ҳазинаи истифода аз амонати байникитобхонаӣ, баҳусус қимати мақолот ва гузоришҳо аз ҳазинаи кормандон китобхона бештар аст.

Масъалаи молии савум, ки иртиботи наздик бо масъалаи дувум дорад, рушди тез ва тағйироте ҳаст, ки дар манбаҳои электронӣ, ҳамвора бо тағйири сиёсат аз моликият ба дастрасӣ ба иттилоот руҳ медиҳад.

Масъалаи ҷаҳорум марбут аст ба таъмини нерӯҳои инсонӣ (кадрҳо). Ниғаҳдории сатҳи мавҷуд ва ё афзоиши теъдоди кормандони китобхона аз масъалаҳои будҷа аст. Кормандон низ монанди иштироки нашриёти даврӣ барои китобхона тавлиди таахуди мунтазам мекунад ва дар ҳар сол ҳазинаҳои он афзоиш меёбад. Агар теъдоди коркунон ҳам тағйир накунад, боз афзоиши сатҳи маош ва подошҳои молии онҳо афзоиши будҷаро талаб мекунад. Ҳамонгуна, ки мебинем ҳазинаи коркунон фақат маош нест ва метавонад ҳадамот ва маҷмӯасозиро афзояд.

### **5. Ҷалби кӯмакҳои моли**

Ин рӯзҳо камтар мудирони китобхонаҳо аст, ки интизор дошта бошад ҳазинаи ҳамаи фаъолиятҳоеро, ки дӯст дорад анҷом диҳад аз маҷори оддии созмонӣ дарёфт кунад. Яке аз роҳҳои касби даромад ва таъмини будҷа барои барномаҳо ҷалби кӯмакҳои моли аст. Мо дар ин ҷо маънои васеи «кӯмаки моли»-ро дар назар дорем. Манзури мо аз он ҳар навъи будҷае аст, ки битавон аз ҷое ғайр аз созмони асосӣ ба

даст оварад, чи кӯмаки моли ашхосе бошад ва чи кӯмаки моли бунёдхо ё гирифтани пул аз созмонҳои давлатии дигар ва ё эҷоди гуруҳи «Анҷумани китобдорон» ва ё «Дӯстдорони китобхона» ва ё тавлиди даромад аз фаъолиятҳои китобхона. Дар ин ҷо мо танҳо ишорае бар онҳо дорем.

Мулоҳизоти асосие вучуд дорад, ки дар чаҳор мавриди аввал аз мавриди боло сӯхбат дорад. Агар китобхона барномаи бозорёбиро таҳия карда бошад, баъзе ин мулоҳизотро пеш ба кор задаст. Ба вучуд овардан ва ҳифзи ҳайсиат ва обурӯ барои китобхона барои бисёре аз корҳои мудирияти муҳим аст, аммо барои ҷалби кӯмакҳои молӣ асосӣ аст. Агар китобхона натавонад дар зеҳни мардум тасвири хубе аз худ эҷод кунада, назди онон ҳайсиат надшта бошад, ҳеҷ имконе барои ҷалби кӯмаки молӣ надорад. Аммо сирф доштани ҳайсиат низ кофӣ нест. Бояд о ҳайсиат ва обуро бо мардум дар миён ниҳод ва онро ба мурочиакунанда умуми ҷомеа ва марокизе, ки метавонанд кӯмаки молӣ кунанд бозтобад. Ниҳодҳои давлатӣ ва хусусӣ ва афроде, ки кӯмаки молӣ мекунанд, ҷойгоҳи иҷтимоии дарёфткунандаи кӯмак барояшон хеле аҳамият дорад. Бварномаи бозорёбӣ шомили иттилоот дар хусуси вижагиҳои хоси китобхона (ба таъбири бозорёбона: ҷойгоҳ дар бозор) аст. Аз нуқтаи назари ҷазби кӯмаки молӣ чи басо лозим аст ҷойгоҳи китобхона дар бозорро баробар ё тақвият кард, то битавон хуб баён кард, ки имтиёзҳои китобхона дар ҷист. Қаблан дар ин фасл гуфтем, ки ёфтани эҳдокунандаи кӯмаки молӣ барои таъмини фурузонҳои каммасраф ва дастмоли туалети китобхона бисёр душвор аст. Бунёдхо ва афрод дӯстдоранд ба барномаҳои хос, ки имкони тавфиқи онҳо зиёд аст, кӯмаки молӣ кунанд. Ин дақиқан корест, ки китобхона метавонад худ анҷом диҳад. Дарёфти кӯмаки молӣ барои барномаҳои хос будҷаи умумии созмонро барои масраф дар фаъолиятҳои муҳим ва хос озод мекунад. Як ҷанба аз кор таъйини ҷойгоҳ дар бозор аст, ки кореро аҷом диҳем, ки дигар китобхонаҳо ба хубии мо анҷом намедиханд. Бояд дар ёд дошт, ки дигар китобхонаҳо ва созмонҳо ҳам дар канори ҷалби кӯмакҳои молӣ дар рақобат ҳастанд. Ҷалби кӯмакҳои молӣ ҳарчанд фаъолияти ҷанбӣ бошанд, ниёзмагнди барномарезӣ ва раҳбарист ва чандон муваффақ нахоҳад буд, агар бигӯем «ҳар вақташро доштем, мекунем». Фақат китобхонаҳои бисёр бузург ҳастанд, ки метавонанд касеро тамомвақт ба ин кор таъин намоянд. Бештари китобхонаҳо барои ин манзур бояд ба талошҳои ҷанд тан, ки бахше аз вақти худро ба ин кор ихтисос медиҳанд, кифоя кунанд, яъне рӯйкарди гуруҳи дар ин пеш бигиранд. Мисли ҳар гуруҳи дигар дар ин ҷо низ яке бошад, ки бақияро ба ҷаласот бихонад, ки дастури ҷаласа таҳия кунанд, идеяҳои ҷадид бидиҳад, нақшаҳоро иҷро кунанд ва натиҷаҳоро зеро назар дошта бошад ва дар як калом раҳбарӣ кунанд. Ба таври куллӣ ин шахс раиси китобхона ва ё шахси баъд аз ӯст. Як далели он ҳамин аст, ки

кӯмаккунанда меҳоҳад бо касоне, ки дар китобхона соҳиби тасмим ҳастанд, сару кор дошта бошанд. Ба хоҳири он, ки ҷалби кӯмаки молӣ фаъолияти вақти корӣ аст. Бояд манбаи кӯмаки моли эҳтимолиро хеле бо диққат баргузид. Чанд китоби марҷаъ, роҳнамои созмону идораҳои кӯмакӣ ва марокизи таъмини кӯмакҳои молӣ, ки вучуд дорад, хеле иттилооти кулӣ фақат дар ихтиёр мегузоранд. Хеле аз ин бунёдҳо ва марокизи арсаҳои алоқаи худро зудтар аз таҷдиди ҷопи ин роҳнамоҳо тағйир медиҳанд. Аз ин рӯ, тамоси телефонӣ ва номанигории аввалия бо онҳо метавонад аз талаф кардани вақти баъдӣ дар таҳияи дархости муфассал ҷилавгирӣ кунанд. Дар мавриди афроди хайркунанда низ ҳамин тавр аст. Баррасии дақиқи алоқаи онҳо пеш аз иқдом оқилона аст. Ҳатто бо вучуди ин ки аксари кӯмаки молӣ кори поравақт аст, боз ҳазинабар аст ва вақте ки барои он сарф мешавад, шахсро аз таваҷҷӯҳ ба кори китобхона боз медорад. Бахше аз як созмоне бузургтар будан низ сабаби он мешавад, ки пеш аз иқдом таъйиди мақомоти болоро бигиред, чи басо мақомоти болодасти раиси китобхона мувофиқ набошанд ва ҳазинаи фаъолиятро беш аз кӯмаки молӣ дарёфтӣ бидонанд. Бештари донишгоҳҳо як корманди махсуси ҷазби кӯмакҳои молӣ доранд. Ҳар ҷо ин гуна бошад, китобхона ба ғайр аз таъйиди мақомот кори худро барои баррасӣ дар ихтиёри ӯ низ мегузорад. Як далели анҷоми ин кор ҳамоҳангӣ дар корҳост ва ҷилавгирӣ аз он ки масалан, ҳамзамон чанд бахш аз созмон барои ҷалби кӯмак ба як ҷо мурочиа кунанд. Як далели дигар он аст, ки мумкин аст як дархост дар баробари манбаъи таъмини кӯмак бошад ва дархости баъдӣ вазъро беназм кунанд. Саранҷом, ба хоҳири он ки корманде, ки ба сурати тамомвақт масъули умури ҷазби кӯмакҳои молӣ аст, ба эҳтимоли зиёд беш аз дигарон нисбат ба манобеи эътимоди кӯмак шинохт дорад.

Барқарор кардани робитаи хуб барои тавфиқ дар ҷазби кӯмаки молӣ бисёр асосӣ аст, ки онро дар забони англисӣ **фандрейзинг** унвон кардаанд. Фандрейзинг-фаъолияти мунтазам ва мақсаднок барои ҷазби ресурсҳои гуногун, инвесторҳо (грантҳо, бурсия) мебошад, ки аз тариқи услуб ва раҳёфтҳои мухталиф стратегия ва тактикаи ҳамкорӣ барои кӯмак ба китобхона роҳандозӣ мешавад.

Мафҳуми «грант» дастгирии барномаи мақсадноки мушаххас, ки бар мабноси бебозгашт ва бидуни даромад мебошад. Дар фандрейзинги китобхона иҷрои грант ба тариқи алгоритмӣ ба иҷро медарояд.

Бо таваҷҷӯҳ ба ин фандрейзинг чунин барномарезиро тақозо мекунад:

1. Масъалагузорӣ.
2. Таҳлили илмии муҳити дохилӣ ва берунӣ.
3. Арзишҳои сохтори маблағҳои ирсолгардида.
4. Мушаххас намудани ниёзҳои молӣ.
5. Баррасии фаъолиятҳои донорҳо.
6. Интиҳоби роҳҳои гирифтани маблағ аз донорҳо.
7. Мушаххасосии ресурсҳо ва роҳҳои ворид намудани молиёт (кӯмакҳо).

Лозим ба ёдоварист, ки аксари кӯмакҳои молии умда якҷо ё кӯмакҳои молии хурдтар, аммо доимӣ ҳосили барқарорӣ равобита дарозмуддат бар асоси эҳтиром ва боварӣ аст. Дар мавриди шахсҳои некӯкор лозим аст на фақат барои гирифтани пул дар муносибатҳои мухталиф ба суроғи онҳо рафт. Дар мавриди бунёдҳо ва марказҳои давлатӣ кӯмаки молӣ он чи муҳим аст, лоиаҳои муваффақ аст, ки натиҷаҳои мавриди назарро ба бор оварда бошанд.

Бахше аз кори ниғаҳдоштани касон ва манбаҳои таъмини кӯмаки молӣ фаромӯш накардани онҳост. Ирсоли гузориши ниҳонӣ як лоиҳа ба ниҳоде, ки манбаи молии онро таъмин кардааст, бахусус агар ирсоли он маҷбурӣ набуда бошад, сабаби тоза шудани зехни мақомоти он ниҳод дар хусуси китобхона ва арзиши ҳадамоти он мешавад. Ирсоли рӯйхати китобҳо ё маводе, ки бо кӯмаки молии як хайрхоҳ таҳия шуда ба ӯ амали роиҷе аст. Агар кас ва ё касоне барои сохтан ё навсозии сохтмон кӯмаки молӣ кардаанд, даъвати онҳо ба маросими ифтитоҳ хуб аст, аммо кофӣ нест. Набояд онҳоро то даъфай баъд фаромӯш кард. Хабаррасондан ба онҳо дар мавриди ин ки мардум аз натиҷаи саховати онҳо чӣ тавр ба некӣ ёд мекунанд, роҳкори муносибе барои ҳифзи иртибот бо онҳо мебошад.

Касби даромад аз амалиёти китобхона бар хилофи он чи ки дар навиштаҳои ин касб гуфтаанд, тозагӣ надоранд. Аксари наздик ба ҳамаи китобхонаҳо тартиботе барои гирифтани ҳазина ва ҷарима аз бобати деркард, зарар расонидан ба китоби амонатӣ ё гумкардани китоб доранд. Дар бархе аз китобхонаҳо ин пулҳо бахше аз даромадро ташкил медиҳанд. Дар бархе дигар ин пулҳо мустақиман ба сандуқи созмони асосӣ меравад ва созмони асосӣ дастакам бахше аз онро ба сурати ғайримустақим дар доираи будҷаи соли баъд ба ишон бармегарднад. Дар як китобхонаи донишгоҳӣ дар Амрико ин маблағҳо дар сол ҳудуди 50 то 60 ҳазор доллар мешавад, ки он қадар ҳаст, ки алоқаи мудири кулли ҳисобдорӣ ва ҳар комиссиони молиро ба худ ҷалб кунад.

Пул гирифтани бобати истифода аз нухабардорӣ ва ҷопгар дар китобхона собикаи тӯлонӣ дорад. Тафовути ҳазина гирифтани имрӯзӣ бо гузашта дар болотар будани маблағи он аз қимати тамошудаи мустақими он (коғаз ва ранг) аст. Ба унвони мисол метавон аз китобхонаҳои даврони исломии тамаддуни мо ниғашт. Китобхонаҳои бузурги исломӣ барои хонандагон қаламу коғаз ва ҳатто макони хобро маҷонӣ медоданд (Тавачҷӯх шавад ба «Аз таърихи китобхонаҳои тоҷик», таълифи С.Сулаймонӣ). Имрӯза китобхонаҳо зери фишоранд, ки ҳазинаро аз мустақим ва ғайримустақим ба тамоме аз истифодакунанда дарёфт кунанд. Ҳазинаҳои мустақим дар ин маврид шомили коркарди таҷҳизот, таъмир ва ниғаҳдорӣ, ҳазинаи баҳрабардорӣ, вақти кормандон барои ироаи хидмат, таҷҳизот,

коғаз ва васоили чопӣ аст. Ҳазинаи маҳалро метавон мустақим ё ғайримустақим ҳисоб кард. Аз он сӯ, вақте ки барои супориши тадорукот сарф шуда ва ҳазинаҳои таҷҳизоти идорӣ аз навъи ғайримустақим ҳастанд. Бархе мудирони молии созмонҳо мехоҳанд дар саде низ ба унвони баҳои манбаъҳои, ки аз он нусхабардорӣ ва чоп таҳия мешавад ба ҳазинаҳои ғайримустақим биафзоянд.

Равиши кори китобхонаҳо метавонад дар чунин самт сурат гирад:

- амонат додани маводи дидорӣ шунидорӣ
- амонати китоб;
- резерви китоб;
- амонати байникитобхонаӣ;
- иҷораи утоқ;
- барномаҳои тафреҳӣ;
- фурӯши интишороти китобхона;
- фурӯши маводи интихобшуда;
- хадамоти телефонӣ;
- ҳазинаи истифода аз маводи маълумотдиҳию библиографӣ;
- пажӯҳиш (ҳазинаи таҳияи иттилооти муфассал дар посух ба дархости истифодакунанда);
- чустучӯҳои ОЙЛАЙН;
- истифода аз СИДИҳо;
- истихроҷи иттилоот аз манобеи электроник;
- хадамоти машваратӣ (консултатсия);
- пахши интихоби иттилоот;
- семинарҳо;
- интишорот (плакатҳо, чузвҳои омӯзишӣ ва таърихи осори маҳаллӣ).

Китобхонаҳо дар паи онанд, ки ҳар чи бештар ҳазинаи хадамоти худро аз истифодакунанда дарёфт кунанд. Бештари мақомҳои молӣ ҳам ин даромадҳоро дар будҷаи китобхона ворид мекунанд. Ин бад он маъност, ки ба ҳамон мизон аз ихтисос додани будҷа аз манбаъҳои умумии созмон ба китобхона коста мешавад. Ҳол агар китобхона натавонад даромади пешбинишуда дар будҷаро ба даст оварад, минбаъд дучори камбудии будҷа мешавад. Бинобар ин, агар ин даромадҳои китобхона такмилӣ шаванд на он ки чузъи будҷаи солона ба ҳисоб оянд, он вақт аст, ки китобхона ба маънои воқеӣ касби даромад кардааст. Дар ҳар як аз ин ду сурат ба назар мерасад, ки китобхонаҳо бо барқарор кардани режими ҳазина дар баробари хидмат бештар ва бештар монанди созмонҳои давлатӣ мешаванд.

**Хулоса**

Аз мудирияти молӣ ҳар чи бештар бидонем мудирияти мо беҳтар хоҳад буд. Бидуни шак равишҳои ҷадиди будҷанависӣ зуҳур мекунанд, ки ҳар як нуктаи қувват ва заъфи худро доранд. Бо мутолиаи шаклҳои мухталифи будҷанависӣ ва огоҳӣ аз нуктаи қувват ва заъфи ҳар як беҳтар метавон ҷанбаҳои мусбат ва манфии онҳо аз назари таносуб бо амалиёти китобхона мушаххас кард. Ба ёд дошта бошед, ки будҷанависӣ фаъолият дар тӯли сол аст ва агар чи вақтгир аст, аммо наметавон онро ба фардоҳо вогузор кард.

Бо мушкилтар шудани таъмини манбаъҳои молӣ дар шароити бӯҳрони иқтисодии ҷаҳонӣ мудирияти молӣ аҳамияти бисёр дорад. Он гурӯҳ мудирони китобхонаҳо, ки бидонанд тадвини будҷа то ҳаде сиёсӣ аст ва бар асоси он низ амал кунанд, бештар эҳтимол дорад битавонанд аз манбаҳои мавҷуд сахм ё ҳаққи худро бигиранд.



## МАНБАЪҲО:

### Тоҷикӣ

1. Ғаниев Т.Б. Менечмент : китоби дарсӣ (Матн) / Т.Б. Ғаниев; Донишгоҳи давлатии миллии Тоҷикистон.-Душанбе : Ирфон, 2004.-486 с.
2. Истифодаи технологияи муосири иттилоотӣ дар фаъолияти китобхонаҳо: дастури амалӣ- методӣ (Матн)/ Мураттибон: С.Шосаидов, Ҷ, Гулбекова; муҳаррир Ҷ.Шерматов; Пажӯҳишгоҳи фарҳанг ва иттилоот.-Душанбе: Эҷод,2007.112 с.
3. Менечмент ва сарварӣ дар маориф: Барномаи маорифи Хазинаяи Оғохон дар Тоҷикистон(Матн).-Душанбе, 2003.-300 с.
4. Столяров, Ю.Н. Идораи маҷмӯаи китобхона(Матн)// Столяров, Ю.Н. Маҷмӯаи китобхона : Дарнома барои донишҷӯёни факултаи китобдорӣ /Аз русӣ тарҷ. З.Шораҳматов : Бо кӯшиш ва вириши С.Сулаймонӣ.-Душанбе : Амри илм,1996.-С.248-298.
5. Сулаймонӣ, С. Ахлоқи ҳирфаи китобдорӣ (Матн)// Сулаймонӣ, С. Китобхонашиносии умумӣ : дарнома барои донишҷӯёни ф-таи китобдорӣ.- Душанбе: Маориф,1998.-131-137.
6. Сулаймонӣ, С. Китобхона дар раванди дигаргунсозихои иҷтимоӣ аз диди раҳёфти низомёфта (Матн)//Дар оғуши китобҳо: Маҷмӯаи мақолоти илмӣ/Мурат.Б.Холов;Пажӯҳишгоҳи фарҳанг ва иттилоот; ДДСТ.- Душанбе:Ирфон,2001.-С.88-110.
7. Сулаймонӣ, С.Китобхонаҳо ва иттилоотсозӣ: чанд тарҳи пешниҳодӣ (Матн)// Анис.-2000.-№2-4.-С.42-46.
8. Сулаймонӣ, С. Китобхонаҳои омма дар низомии фаъолияти иртиботӣ (Матн)// Таҷдид ва эҳёи муассисаҳои фарҳангӣ дар даврони иқтисоди бозорӣ.- Душанбе,1999.-С.9-10.
9. Сулаймонӣ, С.Китобхонаҳои омма дар низомии фаъолияти иртиботӣ: чашмандозҳои тоза дар остонаи қарни ХХ1 (Матн)//Паёмномаи фарҳанг,2000.-№1.- С.5-16.
10. Сулаймонӣ, С. Китобхонаҳои электронӣ(Матн) / мӯҳар. масъул Ҷ.Шерматов; Пажӯҳишгоҳи фарҳанг ва иттилоот.-Душанбе: Ирфон, 2009.-150 с.
11. Сулаймонӣ, С. Менечменти китобдорӣ(Матн) // Сулаймонӣ, С. Китобхонашиносии умумӣ : дарнома барои донишҷӯёни ф-таи китобдорӣ.- Душанбе: Маориф,1998.-С.115-131.
12. Сулаймонӣ, С. Эҷоди Маркази Миллии иттилоърасонӣ(Матн)//Фарҳанг ва бозор.-Душанбе: Ирфон,1995.-С.32-34.

13. Сулаймонӣ, С. Холов, Б. Анъанаро ҳифз ва навоарӣ чустан (Матн)// Анис,- 199.-№2.-С.15-22.
- Русӣ*
14. Библиотечный менеджмент : дидактическое пособие для вузов и колледжей культуры и искусств (Текст).-М.: Профиздат, 2001. 203 с.
15. Бойков, О.Ф. Правовое регулирование библиотечно- информационной деятельности : науч.практ. пособие(Текст)/О.Ф.Бойков. М.: Либерия- Бибинформ.- 2006.-480 с.
16. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учебник (Текст) М.-М.:ИНФРА-М, 2005.-368 с.
17. Ванеев, А.Н. Библиотечное дело: теория, методика, практика(Текст) /А.Н.Ванеев.-Санкт-Петербург, 2004.-367с.
18. Волкогонова, О.Д. Зуб, А.Т. Управленческая психология: учебник. (Текст)/ Волкогонова. О.Д Зуб, А.Т -М.: ФОРУМ: ИНФРА-М,2005.-352 с.
19. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : пер. с англ. / Х.Т. Грэхем, Р.Беннет.-М.: ЮНИТИ-ДАНА.2003.-598 с.
20. Евенко, Л.И. Уроки американского менеджмента/ Л.И. Евенко. Мескин, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескин и др.М., 1992.-С.5-17.Мескин.
21. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... (Текст) / Д.Карнеги. М.: ООО «Евро-пресс»; ООО «Дом Славянской Книги», 2005.- 593 с.
22. Ключев, В.К. Правовая основа деятельности библиотеки : учеб.практ. пособие(Текст) / В.К.Ключев.-М.: Профиздат: Изд-во МГУК,2002.-96 с.
23. Конфликт в библиотеке : аредотвращение и разрешение (Текст).-СПб.-2002. 128 с.
24. Котлер, Ф. Основы маркетинга (Текст) / Ф. Котлер: пер с англ.М.,1992.-452 с.
25. Менеджмент : учеб. пособие(Текст) / под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И.Подлесных. СПб.:Бизнес-пресса,2001.-324 с.
26. Минцберг, Г. и др. Стратегический процесс: концепции проблемы решения(Текст) / Г. Минцберг.-СПб.: Питер, 2001.-680 с.
27. Справочник библиотекаря (Текст)/ Сост.Ванеев А.Н. и др.Санкт\_Петербург: Профессия, 2003.-450 с.
28. Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно- информационной деятельности: учеб.для вузов культуры и искусств(Текст)/ И.И. Сулова, В.К.Ключев; под общ.ред.И.М. Суловой; МГУКИ.-СПб.:Профессия,2009.-600 с.

28. Сулова, И.М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности : учеб. пособ. для вузов и колледжей культуры и искусств (Текст) / И.М. Сулова; МГУКИ.-М.:Профиздат, 2001.-144 с.

29. Сулова, И. М. Организационное развитие управления современной библиотекой : учеб. (Текст)/И.М. Сулова.-М. : ПРОФЕССИЯ,2009.-460 с.

30. Сулова, И.М. Практический маркетинг в библиотеках : учеб.метод. пособие (Текст)/ И.М. Сулова.-М.: Либерея,2004.-144 с.

31..Управление библиотекой: учебно- практическое пособие (Текст)/ Аверьянов А.С., Ванеев А.Н. и др. СПб.6Профессия,2002.-302 с.

32.Управление персоналом организации : учеб. (Текст)/под ред. А.Я Кибанова.-М.: Инфра-М.,1997.-512 с.

33.Феофанов, О.А. Реклама : новые технологии в России(Текст) / О.А. Феофанов.-СПб.: Питер,2000.-384 с.

34.Фрумин, И.М. Библиотечное дело : организация и управление (Текст)/ И.М.Фрумин.-2-е изд.-М.: Книга,1980.-272 с.

35.Шапиро, С.А. Мотивация и стимуоирование персонала (Текст) / С.А.Шапиро. М.: ГроссМедиа, 2005.-224 с.

#### *Фарсӣ*

36.Аскарӣ, Мустафо. Мудирияти нерӯҳои инсонӣ (Матн) / М.устафо Аскарӣ.-Техрон : Ҷиҳоди донишгоҳӣ; Донишгоҳи тарбияти муаллим,1378/ 1999.-220 с.

37.Гинзберг, В. Иқтисоди фарҳанг ва ҳунар (Матн)/В. Гинзберг; Тарҷ. Алӣ Азими Муҳаммадбеғӣ.-Техрон: боз, 1389 /2000.- 204 с.

38.Иқтисоди фарҳанг ва сиёсати фарҳангӣ (Матн).-Техрон: созмони чопхона ва интишороти вазорати фарҳанг ва иршоди исломӣ,2009.- 300 с.

39.Тросбу, С.Д. Иқтисод ва фарҳанг (Матн) / С.Д.Тросбу; тарҷ. Козим Фарҳодӣ.-Техрон: нашри най,1382/ 2003.-252 с.

**ББК 78.5  
С-89**

**СУЛАЙМОНӢ С. ШЕРМАТОВ Ҷ.**

**МЕНЕҶМЕНТИ ФАЪОЛИЯТҶОИ  
КИТОБДОРӢ ВА ИТТИЛОЪРАСОНӢ**

Сулаймони, С. Шерматов, Дж. МенеҶмент библиотечно- информационной деятельности(Текст): учебное пособие/ С.И. Сулаймони, Дж.Шерматов; под общ.ред. С.Сулаймони; НИИ культуры и информации.-Душанбе: Ирфон, 2008.-190 с.

Художественный редактор А. Исоев  
Технический редактор К.Эгамбердиев  
Компьютерное оформление Д.З. Яхъеев

**ИБ №**

Сдано в набор 12.10.08. Подписано к печати 15.10.08. Усл. п. л. 10. Формат 60x84 1/16.  
Тираж 500 экз. Бумага офсетная. Гарнитура литературная. Печать офсетная. Усл.  
печ. л. 10. Заказ № .

Издательское предприятие «Ирфон» Министерства культуры Республики  
Таджикистан, 734018, г. Душанбе, ул. Н. Карабаева, 17