

Фазлиддин РАВШАНОВ

Миллати  
Раҳбаршунослик:  
Тарих ва Таҷриба



Масъул муҳаррир: **Р.Жумаев** - сиёсий фанлар доктори.  
Тақризчилар: **С.Жўраев** - сиёсий фанлар доктори.  
**М.Жакбаров** - фалсафа фанлар доктори.

**Ф. Равшанов. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба.**  
Тошкент, Akademiya, 2007й.

Монографияда миллий мафкура ва унинг замонга муносиб равишда қайта шаклланишида раҳбаршуносликнинг тутган ўрни нуқтаи назаридан ёндашилган. Миллий дунёқарашни намоён қилувчи тарихий раҳбаршунослик ва замонавий бошқарув тизимига хос муҳим ғоялар ва хусусиятлар ёритишга ҳаракат қилинган.

Шунингдек, китобда бугунги иқтисодий ва иқтисодий жараёнда раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ҳамда қайта тайёрлаш тизимининг аниқ мақсадли фаолиятини режалаштириш борасида қилиниши лозим бўлган навбатдаги муҳим вазифалар ҳам илмий таҳлил қилинган.

Китоб муаллиф томонидан илгари сурилган назарий умумлашмалар, амалий тавсиялар билан Академия тингловчилари, қолаверса соҳа мутахассислари, олий ўқув юртлари талабалари ҳамда бошқа китобхонлар учун қўшимча адабиёт сифатида ҳам тавсия этилади.

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ ВА ЖАМИЯТ ҚУРИЛИШИ АКАДЕМИЯСИ**

**ЎЗБЕКИСТОННИНГ ЯНГИ ТАРИХИ МАРКАЗИ**

**ФАЗЛИДДИН РАВШАНОВ**

**МИЛЛИЙ РАҲБАРШУНОСЛИК:  
ТАРИХ ВА ТАЖРИБА**

*(Монография)*

**Тошкент-2007**

## МУНДАРИЖА

<b>Кириш</b> .....	3
<b>I боб. Раҳбаршунослик фанининг таҳлили ва талқинлари</b> .....	13
<b>II боб. Марказий Осиё цивилизацияси: бошқарув ва раҳбаршунослик тарихидан</b> .....	28
Миллий раҳбаршуносликнинг тарихий тадрижи ҳақида.....	28
Абу Наср Форобий бошқарув маданиятида жамият ва раҳбар гармонияси ҳақида.....	47
Юсуф Хос Ҳожибнинг бошқарув маданияти ва раҳбар танловининг ахлоқий масалалари тўғрисидаги қарашлари.....	71
Низомулмулк сиёсий бошқарувни ташкил этиш тўғрисида.....	89
Темур тузукларида бошқарув ва раҳбар .....	103
Мирзо Улуғбекнинг «Тарихи арбаъ улус» асарида раҳбаршунослик масалалари.....	114
Хожа Самандар Термизий раҳбар ва бошқарув ҳақида.....	122
<b>III боб. Раҳбар кадрлар танлаш, тарбиялаш ва улар дунёқаршига оид айрим муаммолар ҳақида</b> .....	131
Раҳбар кадрлар танлаш асослари ва тартибларига оид муаммолар.....	131
Раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини модернизациялаш зарурияти.....	165
Раҳбар кадрлар ижтимоий-маънавий, мафкуравий зиддиятлар даврида.....	191
<b>IV боб. Хорижий мамлакатлар раҳбаршунослик тажрибаларидан</b> .....	209
Францияда кадрлар танлаш тартиблари.....	209
Японияда раҳбаршунослик анъаналари.....	220
Германияда раҳбар кадрлар танлаш дастури.....	232
Россияда раҳбаршунослик меъёрлари.....	240
АҚШда раҳбаршунослик тажрибалари.....	251
Замонавий Англия раҳбаршунослиги асослари.....	266
<b>V боб. Миллий истиқлол ва раҳбаршунослик масалаларига доир айрим мулоҳазалар</b> .....	270
Мустақиллик арафасида раҳбар ва жамият.....	270
Ишонч ва масъулият.....	273
Раҳбар кадрлар: тарбия ва танлов.....	279
Бошқарувда давр талаби.....	282
Масъуллик касби.....	287
<b>VI боб. Миллий раҳбар кадрлар танлашни замонавийлаштириш концепцияси</b> .....	296
Миллий раҳбар кадрлар танлаш технологиясини янгилаш зарурияти.....	296
Миллий раҳбар кадрлар танлашнинг бош тамойиллари.....	301
Миллий раҳбар кадрлар танлаш услубларини янгилаш концепцияси.....	316
<b>Хулоса</b> .....	329
<b>Адабиётлар</b> .....	332

## КИРИШ

Инсоннинг энг даҳшатли ғоялари ҳам, энг гўзал мақсадлари ҳам аввало сўз ва фикрда ўз ифодасини топади. Баъзан айрим бир фикрлар заминда бутун бир ғоя, мақсад ёки хусусиятларни кўриш мумкин. Инсон табиати шундай тузилганки тил билан ифода қилмасда ҳар қандай онгли фикр-мулоҳаза, ҳатти-ҳаракатни, ҳатто маълум бир тушунча билан ифодалай олмайдиган ҳиссиётларини ҳам мажозий бўлсада аввало сўзда яратади. Демак, сўз билан фикрни бир-биридан ажратиш мумкин эмас. фикр беҳад (ҳатто, ёруғлик тезлигидан ҳам бир неча минг баробар катта) тезликка эга бўлганидек, сўз отилган ўқдир. Дақиқа ўтиб янги дақиқага ўрин бериши замон ва маконда ўзгариш ясагани сингари сўз ва фикр айнан уларнинг ҳаракатини такрорлайди. Фақат уларнинг таъсири аввало инсоннинг ички ва ташқи оламида ўзини намоён этади, яъни одам ички ёки ташқи оламида доимий ҳаракат мавжудлигининг асоси сўз ва фикрдадир. Пайғамбаримиз Муҳаммад (с.а.в.) Аллоҳ таолодан «Эй Роббим, айтчи, Аршингдан ҳам улуғроқ ва кенгроқ нарсанг борми», деб сўраганларида Аллоҳ жавоб бериб, «Бор, эй Муҳаммад, мен Аршимдан ҳам улуғроқ ва кенгроқ бўлган ақл-идроқ, фикр ва сўзни яратдим, уни инсонга ҳадия қилдим», деган экан.

Аммо сўз ва унга боғлиқ фикр олами кенглигидан ташқари ўзгарувчан ҳам. Умуман жаҳонда олам билан боғлиқликда бўлган бирор ўзгармайдиган хусусият ёки ҳолатни топиш мумкин эмас. Фикр шунчалик ўзгарувчанликка эга экан, унинг қотиб қолиши, қулликка, қарамликка тушиб қолиши деганда нимани тушуниш мумкин ёки Президентимиз И.Каримов сўзи билан айтганда жамият ҳаётида “фикр қарамлиги, тафаккур қуллиги”нинг ҳукмронлиги қандай оқибатларга олиб келади?<sup>1</sup> “Мустамлакачилик жабрини, қарамлик фожеасини беҳад кўп тортган халқимиз” бошидан нималар кечди?<sup>2</sup>

Тарихда амалга оширишга ҳаракат қилинган тафаккур қуллиги, фикр қарамлигига тортишга уринишлар, мафкуравий тазйиқлар асоратларини бартараф этишга киришилган бугунги кунда ҳам халқимиз айрим сўнгги давр қулликлари занжиридан осонликча қутула олмаётгани барчамизга яққол кўриниб турибди. Шунинг учун ҳам жамиятни ривожланитириш юзасидан ишлаб чиқиладиган дастурлар ниҳоятда катта қийинчиликлар билан амалга оширилмоқда. Яна бир нарсани ҳам айтиб ўтиш жоизки,

<sup>1</sup> Каримов И. А. Биз келажакимизни ўз кўлимиз билан курашимиз. Т-7. –Т.: “Ўзбекистон”, 1999. 85-б.

<sup>2</sup> Каримов И. “Хушёрликка даъват.”/Халқ сўзи, 2000 йил 7 апрель.

кетма-кет мафкуравий зўравонлик, тазйиклар гирдобига тушиши оқибатида нафақат оддий одамлар, балки турли-туман лавозимларда ўтирган кўплаб раҳбарлар ҳам озодлик, эркинлик, мустақиллик, тараққиёт, миллат ва Ватан деган кенг қамровли тушунчаларнинг моҳиятини тўла-тўқис англаб етмаяптилар ва уларни амалий ҳаётга жорий этиш, фахрли ва азиз тушунчаларга айлантириш мафкурага қанчалик боғлиқ эканлигини унутиб қўйяптилар. Оқибатда ушбу сўзлар, улар замирида ётган ғоялар ҳам обрусизланмоқда. Улар тор маъноли мақсадларга айланиб, фақат шахсий хусусий манфаатлар ўраб ташлаган бир томонлама қарашларга эврилиб кетяпти. Зеро, эрк ва тараққиёт тушунчасини халқаро ва ички ҳаёт билан чамбарчас бирликда тушунмаган одамларнинг, уларни мафкура ва амалий ҳаётга тўлиқ татбиқ этиш йўлларини билмайдиган, умуман буни билишни ўйлаб ҳам кўрмайдиган раҳбар шахсларнинг жамиятда кўпчиликни ташкил этиши ўша жамиятнинг ривожланиши, гуллаб-яшнашига тўсқинлик қилади, уни қарамликка тушиб қолишига олиб келади. Шу ўринда юртимиз тарихида мустақкам халқ мафкурасининг асосини ташкил этган ҳамда эрк ва тараққиётга куч бағишлаб турган баъзи тарихий воқеаларга эътибор қаратишни лозим топдик.

Ривоятларга кўра Адександр Македонский Ўрта Осиёни босиб олганда биринчи бўлиб ерли халқнинг қўлидаги Авестони тортиб олиш ва уни бутунлай йўқ қилиб ташлашга буйруқ берган эди. Негаки, эзгулик ва ёвузликнинг нимадан иборат эканлигини ажратиб берувчи, тушунтирувчи ва амалий ҳаётга жорий этувчи китоб - конституцияни қандайдир қонунлар мажмуасига эмас, ҳар бир кишининг онгли фикрлаш тарзи, мафкурасига айлантирган халқ устидан узоқ вақт ҳукмронлик қилиш мумкин эмаслигини, бу халқни ўз манқуртига айлантиришнинг ана шу мафкура асосларини йўқотмасдан иложи йўқлигини у яхши билган. Аммо унинг ўйлагани кутилган натижага олиб келмаган. Ёвузликларни ёмон кўрган ва ундан озод бўлиш эътиқодига содиқ бўлган халқнинг қўлидан китоби кетса ҳам дилидан ишончи ва фикри, онгидан мафкураси ўчмаган, аксинча баттар аланганланган. Бу эса эркинлик учун сўнмас кураш оловини ёқиб юборди. Шунинг учун бўлса керак халқимиз турмуш тарзида эллинизм таъсири учрамайди ёки ниҳоятда камёбдир. Македонлар ўша даврда халқни фақат ҳарбий қудрат орқалигина ушлаб тура олганлар. Аммо бу кучнинг секин-аста сусайиши ва халқ ҳаракатининг борган сари фаоллашиб кетавериши тез орада улар ҳукмронлигининг барҳам топишига олиб келган. Мафкуранинг кучлилиги маҳаллий халқни македонлар таъсирига эмас, македонларни маҳаллий халқ таъсирига тушира олган. Бунда якка шахслар ҳам рол

ўйнаган бўлсада жамият руҳияти – мафқурасининг ягона нуқтада бирлашиши - озодлик учун кураш энг муҳим ва асосий омил бўлиб хизмат қилган ва бу халқ кутган натижага олиб келган.

Муғуллар истилоси натижалари ғоятда даҳшатли бўлишига, ерли халқнинг кўп қисми қирилиб кетишига қарамасдан, уларга қарши курашнинг мафқура услубидан фойдаланиш яна Осиё халқлари ғалабасини таъминлаганди. Бир ғоя ёки тамойил атрофида бирлашиб, уни сидқидилдан ҳурмат қилиб, қайдаражада бўлишидан қатъий назар ҳаётда унга эргашаётганлар сафида туриш ва уни амалга ошириш учун ўз ҳаёти, фикри ва фаолияти билан иштирок этиш – «миллий мафқура миллатни бирлаштирувчи байроқ»нинг мавжудлиги (бу даврда диний ва миллий қавмдошлик халқни бирлаштирган мафқуранинг бош омили бўлди) муғулларнинг ўзини ана шу халққа сингиб, ўзлашиб кетишга мажбур этган, ҳатто мажбур ҳам этмаган, эркин тарзда аралашиб кетишига замин ҳозирлаганди. Бундай ҳодисанинг юз беришида таъкидлаш лозимки, халқ мафқурасининг таянч кучларидан бири – тасаввуф таълимоти, унинг бирлаштирувчи ғоялари ҳам жуда катта аҳамиятга эга бўлганди.

Минг йилдан ошиқ давр мобайнида халқимизнинг қалб мулкига айланган ислом дини ўз моҳиятига кўра барча инсониятни эзгуликка чорлаш ғояларини ифода этсада биз яшаётган минтақада у араблар Ўрта Осиёга босқин уюштириб, унинг ҳудудларини араб халифалиги таркибига киритганларидан кейин тарқала бошлаган эди. Араблар Ўрта Осиёга бостириб кирганларида ҳар жиҳатдан, жумладан дунёқараш жиҳатидан ҳам мустақилликни жуда севувчи, шунингдек, ҳар қандай халққа ўз ғоявий таъсирини кўрсата олувчи, курашлардан қайтмас халққа дуч келгандилар. Улар бу халқни қурол кучи билан узок вақт тутиб тура олмасликларини англаб етишган ва қандай бўлмасин аввало халқ мафқурасини асослаб, илҳомлантириб турувчи асосий омил - диний эътиқодни ўзгартириш ва шунга боғлиқ равишда миллий урф-одатларга, маросимларга ўзлариникини аралаштиришга ҳаракат қилдилар. Бу режалар ўз ҳосилига кўра бутун халқни араб маданияти таъсирига тушишга, кейинчалик миллат сифатида бўлмасда маданий жиҳатдан ихтиёрий равишда араблашиб кетишга олиб келиши керак эди. Шунга биноан жамият ҳаётини, йўналишини ўзгартиришда тил омили ҳам муҳим ўрин эгаллаган. Араб тилининг давлат тилига айлантирилиши биринчидан бошқарув масаласида қулайликни вужудга келтирган, иккинчидан халқ мафқурасини ўзгартиришда алоҳида аҳамият касб этган. Ижодкорлик, барча ёзув-чизув ишлари шу тилда юритила бошлаши араблар назарида ўз-ўзидан халқ мафқурасини

Ўзгартириши, уни араблар асослаган йўлга солиб юбориши лозим эди. Бу соҳада яна бир энг муҳим омил дин бўлиб фақат угина вазифани уддалай олди. Ислом моҳиятан халқ тафаккурини қарамликка олиб бормас, аксинча уни ривожлантиришга ундарди. Бироқ исломни арабларда қандай бўлса халқимиз шундай қабул қилди дейиш ҳам хато бўларди. Гарчи дин араблар томонидан ёйилган бўлсада, дастлаб унга қарши ва ўз дини зардуштийликка садоқат билан кураш олиб борган халқ Авесто ва Қуръонда жуда кўп ўхшашликларни кўрган ва иккинчиси биринчисидан баъзи жиҳатлари билан устун туришини аста-секин тушуна борган. Миллат динни ана шундай қабул қилди. Фақат қандай бўлса шу ҳолича эмас, уни ўзининг қадимий анъаналари, урф-одат ва маросимлари, тафаккур тарзи билан бойитган ҳолда ўзлаштирди. Арабларга синггиб кетмади, уларни ўзига сингдириб юборди, динни эса ўз мафкурасига мувофиқлаштириб қабул қилди. Икки маданиятнинг бирикуви натижасида минтақада буюк маданий уйғониш даври вужудга келди. Тафаккур хулосаларини амалда жорий этишга иштиёқманд, табиатида бу нарса ёрқин акс этиб турувчи ерли халқ ислом таъсирида ўз зехниятида (минталитетида) янги ўзгариш ясади ва фанда ҳам, маданият ва маънавиятда ҳам араблар таъсиридан қутулиб, аксинча уларни ва бошқа, ҳатто Европадаги узоқ бошқа халқларни ҳам ўз таъсир доирасига тортди. Биргина тасаввуфий-ирфоний омилнинг ўзи минтақа аҳолисининг буюк кашфиётларида қанчалик аҳамият касб этгани, унинг ғоялари қанчалик йирик ўзгаришлар ривожланишларга олиб келгани, минтақадан ташқарига кўрсатилган таъсири бугунги кунларимизга қадар давом этаётганини ҳисобга олсак ёки Ибн Сино фани бугунги медицина фанига, Ал Хоразмий фани алгебра, алгоритм фанларига асос, Улуғбек фани бугунги астрономия фанига қўшилган буюк ҳисса эканлигини назарда тутсак, ўша давр халқимиз фикр юритиш жиҳатидан, тафаккур жиҳатидан даврига нисбатан қанчалик илғорлаб кетганлигининг гувоҳи бўламиз. Кўринаптики, тафаккур тарзининг тўғри йўналтирилганлиги, эътиқод даражасидаги мустаҳкам мафкурага эга бўлиш ва ниҳоят фикрий тараққиётдан тўхтамаслик ва уни ҳар қандай тўсиқлардан қурбон бериб бўлсада олиб ўтиш, жамият эрки ва тараққиётида оламшумул кашфиётларга йўл очади.

Озодлик руҳияти, мустақилликка интилишни ҳеч бир миллатда кузатмаслик мумкин эмас. Осиёдаги йирик марказлашган давлатларнинг, империяларнинг таназзулга юз тутиши уларнинг ўрнида жуда кўп кичик подшоликлар, амирликлар, хонликларни вужудга келтирдик, гарчи феодал тизимдаги жамиятга асосланган ҳаётни бошдан кечираётган бўлсада бу ер халқларида қадимги уруғ-жамоачиликка оид бошқарув тизимини гўё қайта



жонлантириб юборди. Маҳаллийчиликка берилишнинг бош асоси биринчидан давлатнинг маъсул амалларини эгаллаб, аввало ўз уруғининг ички имкониятларини ёки маълум бир кичик ҳудудда тарқоқ яшовчи, аммо ҳукмдорини қўллаб-қувватлашда асосий ўрин тутувчи тарафдорларни кучайтириш ҳаракатида бўлган худбин ҳукмдорлар, яъни мустақилликни тор доирада тушунадиган мафкуравий бутунлик, мустақиллик ҳамда этник бирликни умуман тушунмайдиган ҳоким ва ҳукмдорларнинг юзага келиши бўлса, иккинчидан дин омилини ўта ақидапарастликка айлантириб юборишнинг оқибати эди. Аждодлар уруғчиликни тугатган ва динни тараққиётга йўл кўрсатувчи, унга эшик очувчи билим сифатида қабул қилишганди аммо, авлодлар диннинг илм эканини қайд этган ҳолда, унинг тараққийпарвар моҳиятини хашакилаштиришди.

Миллий бутунликни англамаслик ва бутун миллатга мансуб умумий ғоялар, кашфиётлар, янгилашишларнинг тўхтаб қолиши юқорида айтилганидек, тафаккур қарамлигини вужудга келритиб, уни борган сари мустаҳкамлади. Ислом давлатчилигининг сўнгги паллаларида мамлакатимиз ҳудудларида ҳукмронлик қилган подшолар даврида, айтиш мумкинки фикрлашнинг қотиб қолиши юқори даражага кўтарилди. Аслида Ўрта Осиёга кириб келган давридан бошлаб давлатчилик, айниқса ижтимоий тартиб қонун-қоидалари ва меъёрларининг асоси бўлиб хизмат қилган шариат ҳукмлари асосан IX асрдан XIX асргача бўлган ўн асрлик даврнинг дастлабки саккиз асрида жамият ривожига катта имкониятларни очиб берди, аммо кейинги икки аср унинг маълум даражада бўғилиши учун хизмат қилди. Саккиз аср давомида мусулмон фикршунослиги – қонуншунослигининг гуркираб ривожланиши дунёвий ва диний фанларнинг, маданиятнинг юксак даражада тараққий этишини таъминлаган. Аммо охириги икки асрда шариат қонунларини амалга жорий этишда вужудга келган бурулиш-бирёқламалик, турғунлик бутун жамият ҳаёти, фани ва маданиятига таъсир этиб, уни тафаккур қарамлигига солиб кўйганди. Чунки, тафаккур ривожлантирувчи шариатга эмас, қотиб қолган ва ҳатто калтабинлаштирилган шариатга асосланар, суянар эди.

Илм сўзи Қуръонда бир неча юз марта такрорланган. Пайғамбаримиз “Илм ибодатдан афзалдир”, дея марҳамат қилганлар. Мусулмон дунёсида илм олиш ҳар бир кишига фарз этилган. Лекин илм олиш деганда фақат диний, шеър санъати, одоб-ахлоқ ва шу каби маънавий билимларга эга бўлишгина назарда тутилмайди. Мамлакатимизда эса сўнгги икки асрда илм олиш айнан ана шундай фанларни ёки шунга яқин бўлган соҳаларда илм олишни англашиб, аниқ фанлар соҳаларида бериладиган таълим доираси

ниҳоятда торайтирилган. Техника фанлари ривожига эса мутлақо имкониятсиз даражага тушиб қолган. Бунда минтақада амалда бўлган шариат қонунлари ҳам катта роль ўйнаган, десак хато бўлмайди. Чунки у чеклаган ёки диндан таълим берувчи мутахассислар рад этган ишни қилиш гуноҳ ҳисобланган. Йўқса савдо йўлларини боғловчи мамлакат эшиклари кўпгина мамлакатлар учун ёпиқ бўлсада бу ердан чиқаётган савдо аҳли олиб келаётган янгиликларнинг ўлка тараққиётига таъсир кўрсатмаслиги мумкин эмас эди. Бу хусусда Ф.Эргашев ва Д.Обидовлар қаламига мансуб “Миллий таълим тарихидан” рисоласида баён этилган XIX аср мусулмон мактаб ва мадрасаларида берилган илмлар дастури янада ёрқинроқ хулоса чиқаришга имкон беради. Ундаги маълумотлардан таълим олиш гарчи ўлкада яхши йўлга қўйилган бўлсада сифатига кўра бирёқлама бўлганлиги яққол намоён бўлади.

Хуллас, Осиёга беҳад буюк муваффақиятлар олиб келган исломни бирёқлама тушуниш бутун ҳақ руҳиятини қамраб олган ва дунёвий тафаккурни қарам қилиб қўйган эди. Шунингдек, минтақа элитар табақасида ҳам миллий бутунликни англамаслик, бойлик ва ҳокимиятга (гарчи майда бўлса ҳам) эришишга интилиш ва бу йўлда мамлакатни ҳар қанча парчалашга тайёрлик каби бадбин кайфиятлар ҳукмронлик қиларди.

Чор Россияси Ўрта Осиёга бостириб кирганда халқ босқинчиларига қарши эмас, ислом динига азбаройи кучли эътиқоди туфайли «аҳли муслим» шиори остида ғайридинларга қарши кураш олиб боради. Бироқ, босқинчилар ўлкада ўзини тутиб олгач, халқнинг эътиқодига бедахл қолди. Уни тугатиш ёки чеклаш учун жиддий чоралар кўрмади, аксинча олдин қандай бўлса ўша ҳолича қолдирди. Бу озодлик учун курашни анча сусайтириб юборди. Эътиқодига хавф сезмаган халқ маълум маънода мустамлакачилар идорасига кўника борди. Бу ҳам биринчидан тафаккур саёзлиги, унинг эътиқодга қарамлигининг оқибати бўлса, иккинчидан ана шундан келиб чиқувчи кучсизлик, ночорлик натижаси эди. Негаки юқорида аtgанимиздек, ўз даврида мамлакатни беҳад вайрон этган, халқни беҳад кирган муғул-татар армиясини енган халқ олдида чор Россияси армияси кичик бир тўда эди.

XX аср бошларида вужудга келган жадиличлик ҳаракати ўлканинг маълум даражада жонланишини таъминлади. Жадиждар халқнинг дунёқараш даражаси ва чор мустамлакачилари мақсадларини англаб етишган. Минтақа халқини тафаккур қуллиги, фикрлаш саёзлигидан қутқармасдан, барча томонлама ривожланиш йўлига кириб, миллий мафқурани шакллантирмасдан эса ҳар тарафлама озодлик ва тараққиётга эришиб

бўлмаслигини яхши тушунишган. Улар бу ишда жуда пухта режаларга эга бўлмасаларда ҳар ҳолда аниқ ғояга эга эдилар ва бу ғояни халқ онгига иложи борича тўлароқ сингдиришга ҳаракат қиладилар. Жадидлар очишга интилган кўплаб янги усул мактабларининг асосий мақсади ана шу ғоя учун кураша олиш қувватига эга авлодни тарбиялаш бўлганди. Матбуотни ривожлантириш ва бу соҳада ташаббускорликни кўлга киритишдан мақсад ҳам халқнинг онгини уйғотиш, тафаккурини ҳаракатлантириб юбориш эди. Бу ҳаракатдан подшо ҳукумати катта ташвишга тушган ва иложи борича унинг олдини олиш, ҳеч бўлмаганда ғоя моҳиятини ўзгартиришга интилган. Чунки, бу унинг Туркистон минтақаси аҳлини замонавий қуликка солиш режаларига қарши исён учқуни билан баробар ва у ўз ҳолига ташлаб қўйилган тақдирда бугун бўлмаса эртага ўт олиши табиий эди.

Чор мустамлакачилари Туркистонни руслаштириш, унга қарши кайфиятда бўлган кишиларни йўқ қилиш, аста-секин миллатни миллат сифатида барбод қилиш ва империяга хизмат қилувчи том маънидаги манқуртларни – озодлик, ва мустақил миллий тараққиётга мутлақо бегона халқни шакллантиришга асосланган, бир неча ўн йилларни ўз ичига олувчи режасига қарши ўлароқ жадидчилик ҳаракати тез ва кенг ёйила бошлаганди. Шунинг учун мустамлакачилар бу ҳаракатга иложи борича тўсқинлик қилишга ёки улар вакиллари орасида ихтилофлар чиқариб, ғоявий йўналишларини бузишга ҳаракат қилгандилар.

Октябр инқилоби арафаси ва ундан кейинги дастлабки йиллардаги ҳаракатлар Турон халқининг сиёсий ва ҳуқуқий жабҳаларда кескин фаоллашганини кўрсатиб туради. Бироқ бу фаоллик «босмачилар»га, «қулоқлар»га ва «халқ душманлари»га қарши кураш даврларида совет ҳукумати томонидан бутунлай синдирилди. Бу халқнинг ўртамиёна билимга эга бўлган, аммо коммунистик партия ғояларига содиқ авлодини тарбиялаш, шунингдек, чор мустамлакачиларидан қолган сиёсий мақсадлар асосида, яъни озодлик, мустақиллик ва тараққиёт ғояларини тушунмайдиган оммани шакллантириш, мажозий айтганда қафасни олам ва озодлик деб биладиган, эгаси айтган сўз ва ишни такрорлашдан бошқа нарсани ўйламайдиган, ижтимоий онгсиз одамлар ёки фақат маҳсулот етиштириб беришга кўниктирилиб, ижтимоий ва миллий манфаатларини ҳимоялаш, таъминлашга эътибор қаратмайдиган, бу масалада ҳеч бир ҳуқуқини талаб қилмайдиган хизматкорлар жамоасини бунёд қилишни мўлжаллаган 100 йиллардан ошиқроқ даврни, балки 150 йилларни ўз ичига олувчи мукаммал дастур эди. Асримизнинг 80 йилларига қадар олиб борилган кучли тарғибот ишлари халқимизнинг ана шу дастур асосида ривожланиши, тафаккурининг

эса муқарра қарамлашиб қолишига олиб келди. Чунки, “бу иш билан бутун бошли бир тизим шуғулланар эди. Жамиятнинг энг юқори бўғинидан энг қуйи қатламларигача бу тизим ўзининг кучли таъсирини ўтказар эди.”<sup>1</sup> Бизнингча, унинг бутунлай ўзлигини йўқотишига 20-30 йиллар чамаси вақт етмай қолди. Коммунистик иттифоқчилик мабодо яна шунча муддат давом этганда мамлакатимизда ҳозир балки тилини, миллий урф-одат, анъаналари ҳатто динини ҳам йўқотган бир миллат одамларининг замонавий тоифаси ҳаёт кечираётган бўларди. Қисқаси, коммунистик “империя даврида бизни беписандлик билан тил-забони йўқ, қиёфасиз кўпчилик, иккинчи даражали одамлар, деб ҳисоблашар эди.”<sup>2</sup>

Марказий ҳукуматда бир қадар парокандаликнинг пайдо бўлиши, иттифоқдош республикалар бошқарув тизимларига нисбатан беписанд муносабатда бўлиш, миллий республикалар кадрларини ноҳақ айблашлар ва уларга тухмат тошларининг отилиши советлар иттифоқидаги хушёр республикаларни озодлик сари амалий ҳаракатларга ўтишларига туртки бўлди. Ўлкамиз ҳам шундай жараённи бошдан кечирди. Аммо узоқ вақт тафаккур қарамлигида ҳаёт кечирган халқ жадал сиёсий жараёнларда мустақилликни туб моҳияти билан тўғри қабул қила олмади. Натижада турли хунрезликлар юз берди. Фуқаролар уруши хавфи пайдо бўлди. Бу ҳам халқнинг тор фикрлашга ўрганиб қолганининг оқибати бўлиб майдонга чиқди. Гўё озодлик, мустақиллик қон тўкишлар, катта қурбонлар орқали кўлга киритиладигандек. Халқимизнинг тинчлик деган тушунча нақадар катта аҳамиятли эканини англаб етиши ўз-ўзидан кечгани йўқ. Биринчидан, ҳукуматимизнинг кучли тушунтириш ишлари олиб бориши, иккинчидан, атроф мамлакатлардаги хунрезликлар келтираётган даҳшат, кулфатларнинг гувоҳи бўлиш тинчликка муносабат нуқтаи назаридан қараганда халқимиз тафаккурида катта ўзгаришлар ясади. Ёки мустақиллик эълон қилинганда халқимиз унинг оламшумул аҳамиятини бирдан тушуна олмади, уни тушунмаётганлар ҳозир ҳам топилади. Мустақиллик одамлар орасида гўё ҳокимият учун кураш ёки энг содда – қандай хоҳласанг шундай яша деган кайфиятни кучайтириб юборди. Ёрбона демократиянинг кўчасидан ўтмаган, уни синаб кўрмаган халқ бирдан шундай ҳаётни талаб қила бошлади. Аслида уни онгни ривожлантириш, тафаккурни юксалтириш, қонунлар устиворлигини мукамал даражада таъминлаш орқали халқнинг ўзи барпо қилиши кераклигини кўпчилик ҳали ҳам англаб етгани йўқ.

<sup>1</sup> Каримов И. “Хушёрликка даъват.”/Халқ сўзи, 2000 йил 7 апрель.

<sup>2</sup> Каримов И. “Империя даврида бизни иккинчи даражали одамлар, деб ҳисоблашар эди.”/Халқ сўзи, 2005 йил 19 январь.

Алалхусус, мустақиллик осонлик билан қўлга киритилмаяпти, уни қўлга киритиш, мустақамлаш, ҳар тарафлама бутунлигига эришиш учун кураш ҳозир ҳам давом этмоқда. Унинг моҳиятини эса халқимиз энди-энди тушинаяпти. Кўпчилик мустақиллик советлар ҳукумати ичдан чириб қолганлиги туфайли осонликча қўлга киритилди, деб ўйлайди. Аммо биргина эски, буйруқбозлик тизимидан қутилиб, сиёсий ҳамда ҳудуд жиҳатдан мустақилликка эришишнинг ўзигина мустақиллик дегани эмас. Иқтисодий, ҳарбий ва бошқа томонлардан ҳам ўз-ўзини таъминлай оладиган давлатгина тўла маънодаги мустақил давлат бўла олиши мумкин. Халқимизда шундай мақол бор: «Аввал иқтисод кейин сиёсат». Давлатнинг озодлиги ва кучлилигини аввало иқтисодий қудрат таъминлайди. Совет иттифоқи даврида мамлакатимизнинг иқтисоди ҳам қарамликка тушиб қолганди. Давлат захираси ва умумий мулкчилик, буларнинг ортидан юзага келган маъмурий буйруқбозлик тизимига ўта даражада боғлиқ қолган иқтисоддан воз кечиб, уни янги – жаҳон иқтисодиётининг илғор анъаналари талаблари асосида қайта барпо қилиш эса Президентимиз И.Каримов айтиб ўтганидек, осон иш эмас эди.

Ҳукумат давлатимизни ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маданий, маънавий ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиб биринкетин амалга ошириш йўлидан бормоқда. Мақсад мамлакатимиз, халқимизни кучли ривожланган, фаровон турмуш тарзига эга давлатлар сафига чиқариш. Аммо бошқарувда хизмат қилаётган раҳбар кадрлар орасида ушбу мақсадни шахсий манфаат йўлида хизмат қилдириш, яъни давлат дастурларига кучли ақл билан хоинона жавоб қайтариш ҳаракатлари содир этилаётганлигини Президентимиз И.Каримов ўз нутқларида бир неча бор таъкидлаб ўтдилар.<sup>1</sup> Иқтисод билан боғлиқ соҳаларда давлат режаларини кўра-била барбод қилиш, давлат маблағларини ўзлаштириш, сиёсий жабҳаларда сиёсатни менсимаслик, ундан устунликка эришиш ёки ўз манфаати йўлида фойдаланишга интилиш, ҳуқуқий соҳаларда ҳам унга ишончсизликларнинг юзага келиш ҳоллари рўй бермоқда. Бу ҳолатлар тафаккур қотиб қолганлиги, фикрнинг нафсга қарамлиги ва ниҳоя халқ миллий мафкурасини шакллантириш йўлидаги тўсиқлардир.

Хўш, жамиятни ривожлантириш кераклигини тушуна туриб ана шу тўсиқларни яратаётган одамларнинг мақсади нима, тараққиётни

---

<sup>1</sup>Қаранг: Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. –Т.: “Ўзбекистон”, 1994; Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т-2. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996; Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т-3. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996; Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. Т-4. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996; Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. Т-5. –Т.: “Ўзбекистон”, 1997.

сусайтиришми? Йўқ, бу афсуски кўпчилигининг дунёкараши торлигига бориб тақалиб, ҳаётда роҳат фароғатда яхши яшаб қолиш ва келажак авлодларига қандай йўл билан топилган бўлишидан қатъий назар, маълум бир хусусий мулк қолдириб кетиш. Бор йўғи шу. Бундан бошқа мақсад бўлса у ҳам жамиятни ривожлантириш, кўпчиликнинг роҳат-фароғатини ўйлаб яшаш бўларди. Бошқа – учинчи мақсаднинг бўлиши мумкин эмас.

Хуллас, жамиятдаги оламшумул ўзгаришлар одамлар, айниқса, раҳбар кишилар тафаккур тарзида кучли ривожланишнинг юзага келиши у орқали халқ руҳиятида келажак ҳаётдаги фаровонликка ишонч пайдо бўлиши туфайли амалга ошади. Бу тафаккур тарзи аввало раҳбарлар, зиёлиларни тўла қамраб олиши лозим. Раҳбарлар ва зиёлилар ҳамма замонларда ҳам омманинг етакчиси ҳисобланган. Унинг мафкуравий қотиб қолиши, халқни қарамликка солган, унинг тараққиёти эса халқ ҳаётини тараққий эттирган. Ҳар бир зиёли ва раҳбар шахс ўзи таъсир кўрсатаётган кишилар маънавияти, тафаккури қашшоқлигида ўзини айбдор ҳис этмас экан, у ернинг халқи тараққиётга эришиши мумкин эмас, эришган тақдирда ҳам у даҳшатли алданишдан бошқа натижада келтирмайди.

## I БОБ. РАҲБАРШУНОСЛИК ФАНИНИНГ ТАҲЛИЛИ ВА ТАЛҚИНЛАРИ

Инсониятга маълум бўлган ҳар бир фаннинг юзага келиш даври ва ўзига хос объектлари мавжуд. Бошқача қилиб айтганда фанлар ўз замон ва маконларига эгадирлар. Бу фанлар ичида баъзилари борки, улар жамият мавжуд экан доимий равишда мавжуд бўлиб қолаверади. Жамият ҳаёти таназзул даврида бўладими, турғунлик даврида бўладими, тараққиёт даврида бўладими, қандай ҳолатда бўлишидан қатъий назар улардан фойдаланмасдан иложи йўқ. Бироқ, шуни ҳам таъкидлаш керакки, баъзи билимлар мажмуаси жуда қадим замонлардан бери ишлатилиб келинсада, фаннинг алоҳида тармоқларидан бири сифатида жаҳон ҳамжамияти томонидан фақат XIX-XX асрлардагина қайд этилди ёки шакллантирилди. Масалан, давлат хизмати, давлат бошқаруви, сиёсатшунослик, персонал бошқаруви, акмиология, конфликтология, психология, бошқарув социологияси ва психологияси каби фанлар шулар жумласидандир.

Дунё тараққиётнинг янги палласига кириши билан турли-туман давлатлардан иборат жаҳон цивилизацияси олдида янгидан-янги, бир-биридан муҳим муаммолар юзага кела бошлади. Таниқли испан файласуфи Хосе Ортега и Гассет бу даврни қуйидагича таърифлайди: “XVIII асрда Буюк Британияда бошланган бугунги индустриал даврнинг муҳим характери меҳнатни ташкиллаштиришнинг инженерлик, яъни ҳар бир ишни деталаригача нормалаштириш ва ишлаб чиқиш шаклидан кенг фойдаланиш бўлиб қолди. XIX асрнинг охири, XX асрга хос фикрлашнинг муҳандислик тури, ҳаётнинг муҳандислик тури ва техникавий онг, техник одам шаклини бунёд қилди. Бу ўз навбатида бутун фаолият ва меҳнат, ҳатто дунёқарашни регламентациялашнинг кенг тарқалишига олиб келди.”<sup>1</sup> Янги дунёнинг янги муаммоларини ҳал қилишга интилиш, техникага боғлиқ замонавий фанлар билан бир қаторда, асрлар давомида алоҳида аҳамият берилмаган, лекин қадимий илдизларга эга бўлган бир қатор соҳаларга ва айрим шаклланиб улгурган фанларга кучли диққат-эътибор қаратиш лозим эканлигини ошкор қилиб қўйди ва айна пайтда узоқ вақтлардан буён чорасиз қолаётган кўпгина ижтимоий қусурларга ёки қоқоқликларга барҳам бериш ана шу соҳалар ва фанлар орқали амалга оширилишини исботлади. Биз

---

<sup>1</sup> Ортега и Гассет Х. Избранные труды: Пер. с испан. /Под ред. А. М. Руткевича. 2-е изд. –М.: 2000. –290 с. С. 164.

тадқиқотимизга асос қилиб олган **раҳбаршунослик** соҳаси ҳам барча даврларда муҳим аҳамиятга эга бўлган соҳалардан бири ҳисобланади.

Раҳбаршунослик масалаларини тадқиқ этишдан олдин, унинг ўзи нима эканлигини билиб олиш лозим. Ўзбек тилидаги илмий атама сифатида у дастлаб 90 йилларнинг иккинчи ярмидан қўлланила бошлади.<sup>2</sup> Биз илмий жамоатчиликка уни алоҳида фан сифатида ўрганишни таклиф этиб, бу тўғридаги айрим фикр-мулоҳазаларимизни боён қилиб ўтмоқчимиз. Зеро, Президентимиз И.Каримов айтганидек, “Биз ўтказаетган сиёсатнинг рўёбга чиқиши раҳбар кадрлар фаолияти билан узвий боғлиқ... Бугунги ҳаётимизнинг қайси масалалари ва вазифалари ҳақида, қайси истиқболлари ҳақида гапирмайлик, бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларида - ҳамма нарса бугун кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалади.”<sup>1</sup>

Раҳбаршунослик атама сифатида ўз мазмун-моҳиятига эга. У икки компонентли сўз бўлиб, ўзбек тилига форс-тожик тилидан ўзлашган. Раҳбар – йўлбошчи, йўл кўрсатувчи, раҳнамо, сардор, бошлиқ, амалдор маъноларини ифодаласа, шинос – яхши танимоқ, билмоқ, танламоқ, тайин этмоқ, белгиламоқ мазмунида ишлатилади. Ўзбек ва форс-тожик тилларида “шунослик” билан боғлиқ бир қатор фанлар мавжуд. Масалан, адабиётшунослик, маданиятшунослик, сиёсатшунослик, тилшунослик, ҳуқуқшунослик, маъданшунослик, доришунослик, тарихшунослик ва бошқалар. –шунослик фанларга нисбатан қўлланганда маълум бир фаннинг ўрганилиш объекти, зарурияти, муаммолари, манбалари ва умуман ўша фан билан боғлиқ барча соҳаларни ўрганиш – тадқиқ этиш ва ўргатиш маъносини ташийди. Масалан, адабиётшунослик нима, деган саволга ушбу фан қуйидагича жавоб беради: “Адабиётшунослик бадиий адабиёт ҳақидаги фандир. Бу фан бадиий адабиётнинг пайдо бўлиши ва ривожланиши тарихини, тараққиёт жараёнини, ҳозирги ҳолатини, ижтимоий роли ва ўзига хос хусусиятларини, назарий муаммоларини ўрганиш билан шуғулланади... Адабиётшунослик фанининг асосий предмети, яъни текшириш объекти адабий жараён, муайян даврда майдонга келган адабий маҳсулотдир... Адабиётшунослик адабий жараённинг қонуниятларини очади, адабиёт яратувчиларининг адабиёт ва тарихий-адабий жараён ҳақидаги фикрларига таянади..., асосий вазифаси эса адабий жараённи, унинг тараққиёт

---

<sup>2</sup> Қаранг: Қуронов М. Раҳбар ва ходим (тўплам)/ Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида. –Т.: “Академия”, 1998. –172 б. 148-б.; Қуронов М. Кадрлар ва йиллар синови// Жамият ва бошқарув. Тошкент, 2000. 3-сон, 16-б.; Қуронов М. Ўзбек характери ва миллий гоё. –Т.: “Маънавият”, 2005. –96 б.

<sup>1</sup> Каримов И. А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. Т-7. –Т.: “Ўзбекистон”, 1999. 290-б.



тенденцияларини, ички қонуниятларини ўрганиш ва ўргатишдир.”<sup>2</sup> Раҳбаршунослик ана шу каби соҳалардан биридир.

Раҳбаршунослик кенг маънода раҳбар, раҳбарлик, раҳбарият ва раҳбаршуносликни тадқиқ этувчи фан бўлиб, уларнинг моҳияти, хусусиятларининг пайдо бўлиши, ривожланиш тарихи, тараққиёт жараёни, ижтимоий аҳамияти, принциплари, индивидуал ва умумий кўринишлари, белгилари ҳамда қонуниятлари, раҳбар танлаш технологиялари ва механизмлари, методологияси, тайёрлаш ва малакасини аниқлаш тизимлари, раҳбар, раҳбарлик ва раҳбарият менталитети, имижли, шунингдек, амалий ва назарий муаммолари билан шуғулланувчи билимлар мажмуасидир. Раҳбаршунослик айна вақтда бу билимларни ўрганиш ва ўргатиш фани ҳисобланади.

Ҳозирга қадар турли масалан, давлат бошқаруви, давлат хизмати ва давлат хизматчиси, сиёсатшунослик, бошқарув психологияси ва социологияси, менежмент, персонал бошқаруви, лидерология каби фанлар таркибида ўрганиладиган раҳбаршунослик соҳаси бизнингча, алоҳида фан бўлиш учун барча асос ва манбаларга эгадир. Юқорида зикр этилган фанлар раҳбаршунослик масаласига ўз йўналишлари доирасида ёндашадилар. Масалан, менежмент фани бу масалага асосан иқтисодий моҳиятдан келиб чиқиб, меҳнат самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридан ёндашса, давлат бошқаруви, давлат хизмати ва хизматчиси, персонал бошқаруви масалаларини тадқиқ этувчи фанлар тузум ва жамият, ташкилотнинг тартибли тараққиётини йўлга қўйиш, бошқарув ва қонунлар мувофиқлигини тадқиқ ва таҳлил этиш йўлидан борадилар, сиёсатшунослик сиёсий жараёнларда шахсининг тутган ўрнига аҳамият қаратса, бошқарув психологияси раҳбар шахс ва жамоа муносабатларига кўпроқ эътибор қаратади.<sup>1</sup> Албатта, раҳбаршуносликни ушбу фанлар томонидан ўрганилишини чеклаб бўлмайди. Чунки бошқарув масаласи амалий ҳаётда энг муҳим жараён бўлганидек, ҳаётий жараёнларни тадқиқ этувчи ушбу

---

<sup>2</sup> Шукуров Н., Ҳотамов Н., Холматов Ш. Адабиётшуносликка кириш, -Т.: “Ўқитувчи”, 1984. –270 б. 3-б.

<sup>1</sup> Каранг: Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, “Феникс”, 1998. -640 с.; Теория управления. Учебник. Авторский коллектив. –М.: РАГС, 2005. –558 с.; Социальная политика. Учебник. Авторский коллектив. –М.: РАГС, 2005. –544 с.; Стариков Ю. Н. Служебное право. Учебник.-М.: Изд-во БЕК, 1996. –698 с.; Обер-Кризе Дж. Управление предприятием.-М.: Сирин, 1997. –256 с.; Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. Учебник. –М.: “Аспект-Пресс”, 1998. –280 с.; Эффективность государственного управления. Пер. с англ./ Под общ. ред. Батчинова С. А., Глазтева С. Ю. –М.: Изд-во АО “Консалтбанкир”, 1998. –848 с.; Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на-Дону, “Феникс”, 1997. –512 с.; Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. Учебное пособие. –М.: Финансы и статистика, 2001. –224 с.; Машков В. Н. Психология управления: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. –208 с.; Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. –М.: ТЕИС, 2002. –502 с.

фанлар ҳам уни ўрганишни четлаб ўта олмайди. Аммо бизнингча, раҳбаршунослик билан боғлиқ муаммолар, айниқса раҳбар кадр танлаш масалалари алоҳида фан доирасида ўрганилиши мақсадга мувофиқдир.

Раҳбаршунослик давлат, жамият ва бошқа катта-кичик ташкилотлар, гуруҳлар қурилишининг илк, ривожланиш ва бошқа барча даврларида ўз аҳамияти жиҳатидан юқори ўрин эгалловчи фанлар қаторида туради. Иқтисод, сиёсат, ҳуқуқ, маънавият каби фанларга инсоният ҳамиша ва ҳар қандай шароитда мурожаат қилиб келган. Худди шу каби, гуруҳ - жамоа мавжуд экан, раҳбарга доимий эҳтиёж мавжуд бўлади. Шунинг ҳам таъкидлаш лозимки, амалиётдаги раҳбаршунослик ва раҳбарлик бир бутун жараёнларнинг икки қисмини ташкил этувчи ҳодиса бўлиб, улар пайдо бўлиш моҳиятига кўра ижтимоий ҳаётнинг зарурий шартларидан бири сифатида намоён бўлади.

Раҳбаршунослик атамаси тор маънода амалий жараёнларда турли ижтимоий гуруҳларда фаолият кўрсатаётган ўрни, ҳолати ва вазифасига кўра амалдор танлаш, амалдорлик қонуниятлари ва методологиясини ифода этсада, амалдор ва амалдорлик функциялари раҳбаршуносликка хос йўналишлардан фақат биттасигина бўла олади. Чунки амалдорлик ҳамма вақт ҳам раҳбарликни ифодаламайди. Кенг маънода эса тарих, ҳозирги замон ва келажак билан боғлиқ ўзига доир амалий ва назарий манбаларни ўрганувчи раҳбаршунослик фанини билдиради.

Раҳбаршунослик фанининг объектини аниқлашда унга атамалар нуқтаи назаридан ёндашиб, асосий атамаларнинг эътимологик моҳияти ва амалий жараёнлардаги қамров доиралари, қўлланилувчи ўринларини аниқлаш йўлидан бориш мақсадга мувофиқдир.

1. Раҳбар ушбу фаннинг биринчи объектидир. Икки ёки ундан ортиқ шахсларнинг маълум мақсад йўлида бирлашуви ёки асосан бирлаштирилиши гуруҳни ташкил этади. Гуруҳ бор жойда эса раҳбар фаолият кўрсатади. Жамият ичида рисоладаги энг кичик гуруҳ сифатида масалан, оилани оладиган бўлсак, унинг таркибида албатта раҳрамо ва эргашувчилар мавжуд. Оила раҳбари шу оиланинг тараққиёт йўналиши, мақсад ва режаларини белгиловчи ҳамда мувофиқлаштирувчи асосий шахсдир. Шунингдек, унинг зиммасида оилани бошқариш, тартибга солиш, таъминлаш чораларини кўриш каби турли-туман муаммолар ётади. Буларнинг барчаси раҳбарнинг қандай шахс эканлиги, оила муаммоларини қай даражада англай олиши, дунёқараши, тафаккур қобилияти, тадбиркорлиги ва бошқа шу каби бир қанча хусусиятларига боғлиқки, шу жиҳатдан раҳбар шахсиятини таҳлил қилиш, уни танлаш ва баҳолашни

алоҳида тадқиқ этиш раҳбаршуносликнинг муҳим тадқиқот объекти сифатида майдонга чиқади. Шу каби, таълим-тарбия берувчи, йўл-йўрик кўрсатувчи, устоз ёки илмий фаолиятда мураббий, дин-илоҳиёт билан боғлиқ фаолиятларда муршид шахсларга нисбатан ҳам раҳбар атамасидан муносиб фойдаланилади.

2. Раҳбарлик ушбу фаннинг иккинчи муҳим объектидир. Раҳбарлик ҳар қандай гуруҳ ёки ташкилотда аввало умумий ва айна вақтда чекланган мақсад, вазифалар олдидаги масъулиятдир. Раҳбаршунослик нуқтаи назаридан қараганда раҳбарлик жамиятни уч ҳолат – ривожланиш, турғунлик ёки таназзул ҳолатларидан бирига туширишнинг биринчи омили ёхуд услубидир. Раҳбар ва раҳбарлик алоҳида масалалар эканлигини шунда кўриш мумкинки, раҳбар дейилганда шахс назарда тутилиб, боҳолашда унинг сифатлари, хусусиятларидан келиб чиқилса, раҳбарлик дейилганда раҳбар томонидан амалга оширилган, амалга оширилаётган ва амалга оширилиши кўзда тутилган фаолият, хатти-ҳаракатлар назарда тутилади. Шунга кўра раҳбарлик бошқарувнинг асосий мазмунини ташкил этади. Бошқарувнинг эса ҳозирги инсониятга маълум учта асосий тури мавжуд. Булар: инсон ақл-заковати ёрдамида минг йиллар давомида тартиблаштирилиб, маданий анъаналарга сингдириб юборилган, айтиш мумкинки, табиийлаштирилган, ёзилмаган қонунлар, қоидалар ёрдамида бошқарув; бевосита тайинланган масъул шахслар ёрдамида бошқарув; қонунлар, қўлланмалар, қоидалар ва бошқа шу каби ёзма дастуриламаллар, ҳужжатлар ёрдамида бошқарувдир. Буларга раҳбарликнинг муҳим хоссалари сифатида чуқур эътибор қаратиш лозим. Бироқ ҳозирги пайтда раҳбарликка фақат касбий фаолият сифатида қараш тенденцияси кучайиб кетган ва у амалдор ҳамда амалдорликни ўрганиш соҳаси сифатида торайиб қолган. Кейинги йилларда ушбу соҳа масалаларини тадқиқ қилувчи фанлар билан шуғулланадиган мутахассислар узоқ тортишувлардан сўнг мазкур тушинчаларни “амалдор шахс ва бошқарув функциясини бажарувчи шахс” (должностной лицо и лицо, выполняющий управленческие функции) тарзида фарқлаб талқин қилишга ҳаракат қилмоқдалар.<sup>1</sup> Бироқ, раҳбарлик фаолиятини “бошқарув функциясини бажарувчи шахслик фаолияти” тарзида аташ жуда ғализ тушинча ҳосил қилади. Бу жиҳатдан бизнингча албатта, биринчи атама мазкур тушинчанинг моҳиятини тўғрироқ ва тўлароқ ифодалайди. Умуман олганда раҳбарлик амалий жараёнларнинг юзага келиши ва ривожланишида муҳим, аниқроқ қилиб айтганда бош рол

---

<sup>1</sup> Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник.-М.: Изд-во БЕК, 1996. –698 с.С. 355.

ўйнайдиган фаолият бўлиб, жамиятда мавжуд соҳаларнинг қайси бири билан боғланмасин, мунтазам меҳнатни талаб қилувчи ва шу меҳнат асосида маҳсулот берувчи функция ҳисобланади. Худди мана шу меҳнат хусусиятлари ва натижалари ойдинлаштириб берадиган раҳбарлик фаолияти хусусиятлари, талаблари ва қонуниятлари раҳбаршунослик фанининг муаммосидир.

3. Раҳбарият – бошқарув тизимлари асосида фаолият кўрсатувчи, энг кичик, кўптармоқли ташкилот ва уюшмалардан тортиб, давлат, жамият ва цивилизацион характерга эга бўлган энг йирик тузилмаларгача барча идораларга хос раҳбарлардан иборат бир бутун гуруҳ бўлиб, раҳбаршунослик фанининг учинчи муҳим объекти ҳисобланади. Унда раҳбар ва раҳбариятдан фарқли равишда бир-бирига бўйсунувчи ёки паралел иш олиб борувчи тармоқлар ва уларни бирлаштирувчи тузилмалар фаолияти асосий масала бўлиб, кўпчилик шахслардан ташкил топган бундай тизимда бир кишининг эмас, бутун бир тузилманинг хусусиятлари ва фаолияти бош масала ҳисобланади. Раҳбарият гуруҳлашган идоранинг ташкилий тузилиши билан бирга, мақсадга кўра тармоқланиш хусусиятлари, ишлаш жараёни, принциплари ва қонуниятлари соҳалар бўйича алқадорлиги ҳамда мувофиқлиги, шарт-шароитлари ва бошқа шу каби масалаларни камраб олади. Раҳбарият масалаларини тадқиқ этиш бугунги кунда асосан давлат бошқаруви, персонал бошқаруви, давлат хизмати ва унинг тармоғи бўлган хизмат ҳуқуқи фанлари доирасида амалга оширилади.<sup>1</sup> Лекин раҳбарият қандай ва қанча тармоққа бўлинмасин, ягона тизим бўлганлиги туфайли унинг маълум қонуниятлар, методлар ва принципларга асосланган мақсад ва вазифалари ҳам мавжуддир. Уларни ўрганиш, таҳлил этиш, баҳолаш, тадқиқ этишнинг ўзи бир бутун йўналишдир. Ана шуларга кўра раҳбариятнинг моҳиятини ҳар томонлама ўрганиш раҳбаршунослик доирасида амалга ошириладиган иш ҳисобланади.

4. Раҳбаршунослик айнан фан сифатида ушбу фаннинг тўртинчи муҳим объектидир. Унинг диққат марказида:

-бевосита ёки билвосита раҳбаршуносликка доир тарихий, замонавий ёзма манбалар, уларнинг ижодкорлари, раҳбаршунослик билан боғлиқ тарихий ва замонавий воқеа-ҳодисалар, амалий жараёнлар, раҳбаршунослик объектларининг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш;

---

<sup>1</sup> Қаранг: Чиркин В. Е. Государственное управление: Элементарный курс. –М.: Юристъ, 2001. –320 с.; Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник.–М.: Изд-во БЕК, 1996. –698 с.

-фан ва амалий жараёндаги масалаларни бир бутунликда олиб, уларнинг ривожланиш шарт-шароитлари, асослари, йўналишлари, татбиқ этилиш ўрни, вазифалари ва бошқаларни илмий текшириш, координациялаш ва қиёсий таҳлил қилиш;

-қонуниятларни кашф қила ва тараққий эттира бориш, шу мақсадда муайян давр ва келажак учун муҳим бўлган умумий ва соҳалар бўйича индивидуал ҳулосалар тақдим этишни тизимлаштириш каби масалалар туради.

Раҳбаршунослик фанининг бош вазифаси, ўз объектларига доир барча масалаларни илмий, амалий ва назарий чуқур текшириш воситасида:

-жамиятга тараққиёт учун хизмат қиладиган муҳим ҳулосалар тақдим этиш;

-эришилган натижаларнинг аҳамияти, татбиқ этилиш даври, ўрни ва мақсадларини аниқлаган ҳолда қўллаш учун тавсиялар, дастурлар, тизимлар, функционал механизмлар ва бошқа шу кабилар тақдим этиш, жамиятга хизмат кўрсатиш самарадорлигини асослаш;

-амалий жараёнларда раҳбар, раҳбарлик ва раҳбарият, умуман бошқарувни кучли ва замонавий билимлар билан қуроллантириб бориш;

-бошқариш, раҳбар, раҳбарлик ва раҳбарият учун кутиладиган янги шарт-шароитлар, шу асосда улар учун лозим бўладиган зарурий хусусиятлар, тартиблар, қоидалар ва бошқа талабларни башорат қилиш, доимий равишда энг илғор хусусиятлар, фаолият кўринишлари ва ташкилий механизмлар ҳамда услубларни кашф этиб боришдан иборатдир.

Раҳбаршунослик фанининг ижтимоий аҳамияти шундан иборатки, унинг объектлари жамият ва унинг ҳаракати, халқ турмуш тарзи ва тараққиёт орасидаги боғловчи бўғин ҳисобланади. Улар ҳар қандай ижтимоий гуруҳда тараққиётга интилишнинг сиёсий жиҳатдан стратегик, тактик йўналишларини, ҳуқуқий жиҳатдан фаолият имкониятлари ва чегараларини, иқтисодий жиҳатдан шарт-шароитлари, моддий асослари ва маҳсулотларини, маънавий жиҳатдан эса тарбиявий, маърифий ва маданий даражасини шакллантиришнинг бош сабабчисидир. Шунга кўра уларни тўғри шакллантириш учун раҳбаршунослик фанидан, унинг ҳар бир объекти бўйича замонавий маълумотлардан хабардор бўлиш талаб этилади, акс ҳолда гуруҳ, ташкилот, жамият, давлат фаолиятида жуда чалкаш, ечимини топиш қийин бўлган ва кўп ҳолларда салбий вазиятларни келтириб чиқарувчи мураккабликлар авж олиб кетиши мумкин ва табиий. Чунки бошқарувда раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятнинг маълум ҳуқуқий нормаларга солинган, қатъий социологик ва психологик таҳлиллар асосида

ишлаб чиқилган, яқин ва узоқ даврларга мўлжалланган аниқ стратегик йўналишга эга бўлмаслиги жамиятни ўзаро мувофиқлаштирилмаган режаларга таяниб тартибсиз бошқарилишига ва бунинг оқибатида ўз ечимини топмаган муаммоларнинг кескин кўпайишига ва ўз-ўзидан маълумки, жамият бошқарувидан жамиятдаги турли тоифаларнинг норозилигига олиб келади. Раҳбаршуносликнинг алоҳида фан сифатида ўрганилиши эса ташкилот, жамиятнинг тараққиёт сари тез ва илғор ғоялар асосида илгарилашига катта таъсир кўрсатади.

Раҳбаршунослик давлат ва жамият ҳаётининг ажралмас қисмидир. Дунёда мавжуд давлатлар аслида миллий жамиятлардан ташкил топган бўлиб, улар бугунга қадар жуда узоқ ва тарихий мураккаблик, чигаллик ва муаммоларга бой тараққиёт йўлини босиб ўтган. Бу жамиятлар айна вақтда ниҳоятда ранг-баранг, шунингдек, шу пайтга қадар жаҳон ҳамжамияти ўз бошидан кечирган ёки аввал мисли кўрилмаган турли-туман жараёнлар ичида ривожланмоқда. Шу туфайли раҳбаршуносликда биргина йўналишда тадқиқот ишлари олиб бориш билан, унга доир масалаларни қамраб олиб бўлмайди. Бу жиҳатдан раҳбаршуносликни таркибий қисмларга бўлиб ўрганиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг ўзига хос афзалликлари мавжуд бўлиб, уларнинг айримлари қуйидагилардир:

-ушбу соҳа бўйича тадқиқ этилажак муаммо ёки мавзунинг муайян соҳа, йўналиш ёки услуб бўйича доираси белгиланган бўлади ва тадқиқотнинг бу доирадан чиқиб, аралашиб кетишига чек қўйилади;

-раҳбаршунослик ва объектив амалий жараёнлар ўртасида маълум йўналишларда аниқ илмий ва амалий мувофиқлик тизими ва тартиби юзага келади;

-раҳбаршуносликка алоқадор фан тармоқларини тартибга солади ва уларнинг замонавий бошқарув муаммоларини ўрганиш ва келажак воқеъликни башоратлаш билан боғлиқ тадрижий ривожланишини таъминлайди;

-фандаги назарий ва амалий масалалар юзасидан текшириш ишларини амалга ошириш, натижаларнинг амалиётга жорий этилиш тармоқларини олдиндан билиш, шунингдек, уни ўрганиш ва ўргатишни енгиллаштиради.

Раҳбаршуносликни қуйидагича таркибий қисмларга бўлиш мумкин:

1. Раҳбаршунослик тарихи - қадимий замонлардан ҳозирга қадар бўлган жараёнларда, воқеа-ҳодисаларда, турли хилдаги ташкилотлар, тизимлар ва бошқа турдаги тузилмаларда раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятнинг ўйнаган роли, уларнинг тарихий специфик хусусиятлари ва тартиб, қонуниятларини текширади. Айна вақтда раҳбаршуносликка доир алоҳида ёзма манбалар,

маълумотлар ва тарқоқ ҳолда учрайдиган танқидий ва бошқа фикр-мулоҳазаларни ўрганади.<sup>1</sup>

2. Раҳбаршунослик назарияси – ушбу фаннинг моҳиятини очиб беради. Уни асослайди, ижтимоий табиати, тутган ўрни, аҳамияти, ғоялари, функционал ўрни, умумий қонуниятлари, фаолият услубияти, таркибий қисмлари, меъёри ва бошқа назарий жиҳатларини тадқиқ этади.<sup>2</sup>

3. Амалий раҳбаршунослик – замонавий раҳбаршунослик бўлиб, бугунги ижтимоий ҳаётда мавжуд гуруҳ, ташкилот ва жамиятларда раҳбар, раҳбарлик ва раҳбарият фаолияти масалаларини тадқиқ этади. Назарий хулосаларни амалий жараёнларга мувофиқлаштиради, айтиш пайтда раҳбаршуносликнинг амалий функционал ташкилотлари, уларнинг идоравий тузилмалари, иш юритиш услублари ва фаолиятларини илмий текширади ва ислоҳ қилади.<sup>3</sup>

4. Қиёсий раҳбаршунослик – турли жараёнлар, тузилмалар ва фаолиятни ўзаро таққослаб муносабат ва муқобил хусусиятларини очади. Ўз олдида қўйган мақсадига кўра у: тарихий-қиёсий раҳбаршунослик; соҳалараро қиёсий раҳбаршунослик; халқаро қиёсий раҳбаршунослик; назарий-амалий қиёсий раҳбаршунослик каби тармоқларга бўлинади. Таъкидлаш керакки, халқаро қиёсий раҳбаршуносликни унинг олдида қўйиладиган вазифаларга кўра маълум даражада мустақил тармоқ сифатида ажратиш мумкин. Чунки у раҳбарликнинг умумжаҳон цивилизацияси эришган ютуқлари ва тажрибаларининг ташкилот характериға мувофиқ ва номувофиқ жиҳатларини қидириб топиш, уларни амалий жараёнға татбиқ этиш режаларини ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Масалан, давлат тўғрисида айтиш мумкинки, “Давлат қурилиши борасида танқидий нуқтаи назарсиз қабул қилинадиган тайёр қолип ва андозалар йўқ. Дунёда бир-бириға айнан ўхшаган иккита инсон бўлмаганидек, бир-бириға айнан ўхшаган икки давлат ҳам йўқ. Бундай бўлиши ҳам мумкин эмас. Ҳар бир давлат бетакрор ижтимоий ҳодисадир. У ҳар қайси халқ тарихий ва маънавий тараққиётининг ҳосилдир, унинг ўзига хос, ўзига мос маданияти ривожининг натижасидир.”<sup>4</sup> Халқаро раҳбаршунослик, жумладан халқаро

<sup>1</sup> Қаранг: Куликов В. И. История государственного управления в России. Учебник для СПО. –М.: “Мастерство”, 2001. –272 с.; Бизюкова И. В. Кадровое управление: подбор и оценка; учеб. пособие. –М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –150 с. С. 108-141.

<sup>2</sup> Қаранг: Теория управления. Учебник. Авторский коллектив. –М.: РАГС, 2005. –558 с.; Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, “Феникс”, 1998. -640 с.

<sup>3</sup> Қаранг: Рогожин М. Ю. Справочник кадровика: практ. пособие. –М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 400 с.

<sup>4</sup> Каримов И. А. Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари. -Т.: Ўзбекистон, 1995. –74 б. 8-б.

ташкilotларнинг бошқарув тизими, раҳбарлиги, раҳбарлик фаолиятлари, раҳбарияти ва уларнинг таркибий иш вазифаларига кўра тузилишлари кабиларни ҳам, ушбу йўналишда раҳбар кадрлар танлаш муаммоларини ҳам тадқиқ этади.<sup>1</sup>

5. Тавсифий-танқидий раҳбаршунослик – раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятнинг характер, менталитет, имиж ва бошқа шу кабилар нуқтаи назаридан баҳолайди, таҳлил ва тадқиқ қилади.<sup>2</sup>

6. Маънавий раҳбаршунослик – раҳбаршуносликнинг руҳий-психологик, нутқ ва мантиққа, маданиятга, маънавий қадриятлар ва анъаналарга алоқадорлиги, раҳбаршунослик объектлари билан боғлиқ маънавий хусусиятлар, фазилатлар ва бошқа хатти-ҳаракатларга алоқадор масалаларни тадқиқ этади, уларни раҳбаршунослик объектлари амалиётига жорий этилиши масалаларини ўрганади.<sup>3</sup>

7. Миллий раҳбаршунослик – алоҳида бир миллатнинг тарихий тараққиёт жараёнида, замонавий ривожланишида, бошқарувидаги миллатга хос анъана ва туб фарқларни, ушбу миллатга хос ва бошқа миллатларнинг шу миллатга доир раҳбарлар, раҳбарлик ва раҳбарият фаолиятлари ҳақидаги манбалар ва материалларни ўрганишни амалга оширади, салбий ва ижобий жиҳатларини аниқлайди, уларни бартараф қилиш ёки анъаналаштириш доир хулосалар чиқариш ва бошқа шу каби ишларни амалга ошириш билан шуғулланади.<sup>4</sup>

8. Сиёсий раҳбаршунослик – раҳбаршунослик объектларининг сиёсат билан боғлиқ жиҳатлари, уларнинг сиёсий тузилмаларнинг ички ва ташқи муаммолари ва режаларини ҳал қилишда тутган ўрни, вазифалари ва мақсадларини тадқиқ этади. Айниқса, давлат, жамият даражасидаги йирик тузилмаларда сиёсий раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятнинг масъулияти ва аҳамияти жуда буюқдир. Зеро, уларнинг фаолияти кўп жиҳатдан сиёсий тузилманинг ҳаёт даражасини белгилаб беради. Шунга кўра сиёсий

---

<sup>1</sup> Қаранг: Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. – 229 с.; Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Меровой опыт управления персоналом: обзор зарубежных источников/ Монография. –М.: Екатеринбург: Изд-во Рос. Экон. Акад., “Деловая книга”, 1998. –232 с.; Пронкин С. В., Петрунина О. Е. Государственное управление зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: “Аспект Пресс”, 2001. –416 с.; Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: А\О “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1995. –240 с.

<sup>2</sup> Қаранг: Шейнов В. П. Искусство управлять людьми. –М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2006. –512 с.; Курбанов Ш., Сеитхалилов Э., Мажидов И. Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров. –Т.: “Академия”, 2003. –256 с.

<sup>3</sup> Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. –Мн.: Харвест, 2005. –640 с.; Ионова А. И. Этика и культура государственного управления: Учебное пособие. –М.: Изд-во РАГС, 2004. –176 с.; Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: «Шарк», 1992. –288 с.; Чен Чжан. Муваффақиятга элтувчи муомала санъати./Русчадан З. Гадов тарж. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2006. –24 б.

<sup>4</sup> Қаранг: Раҳбар ва ходим. Тўплам. Муаллифлар жамоаси. –Т.: “Академия”, 1998. –170 б.



раҳбаршунослик раҳбаршунослик фанининг энг муҳим таркибий қисмларидан биридир.<sup>1</sup>

9. Иқтисодий раҳбаршунослик - ҳар қандай ташкилот тизимининг мавжудлик белгиси, яъни базиси бўлмиш иқтисод билан боғланиб, уни тўғри ташкил ва тақсим эта олувчи раҳбар кадрлар танлаш, фаолиятини таҳлил этиш, функционал тизимини ўрганиш ва энг юксак натижаларни амалиётга татбиқ этиш механизмларини ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Ҳозирги вақтда ушбу масалалар менежмент, давлат менежменти, иқтисодий менежерлик каби қатор фанлар томонидан тадқиқ этилади.<sup>2</sup>

10. Ҳуқуқий раҳбаршунослик – раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятга доир ҳуқуқий меъёрлар, қонун-қоидалар ва уларни жорий этиш ўрни, даври билан бирга турли даражада катта-кичик ва бир-бирига бўйсунувчи ташкилотларнинг раҳбар танлаш ҳуқуқини тадқиқ этади. Назорат қилиш қоидаларини ишлаб чиқади, меъёрий нормаларини, маъмурий тартибининг тузилишини ўрганади, амалиётга жорий этиш дастурларини тақдим этади.<sup>3</sup> “Ашённинг асл моҳиятини, унинг яхши ва олий сифатларини ёки ёмон ва бемаъни хислатларини билгандагина бу ашё ҳақида мукамал билимга эга бўлиш мумкин. Қонунларни, ҳамма санъатлар (касб-ҳунарлар), фанларга оид билимларни ҳам шунга ўхшатиш мумкин. Раҳбар шуларга ё яхши ёки ёмон муносабатда бўлиши учун, ўша соҳаларнинг моҳиятини билиши зарур. Раҳбар ҳар соҳанинг юқоридаги уч жиҳатини яхши эгаллаши, улар ҳақидаги билимини камолотга етказиши, тўғри ва ҳаққоний бошқаруви учун уларни билиши керак. Қонунни яратувчи бу уч нарсани (яъни моҳият, сифат, хислатни) яхши билиб олгандагина ўша қонун энг яхши қонун бўлади.”<sup>4</sup> Демак, ушбу соҳа ҳам раҳбаршуносликнинг долзарб тармоғидир.

11. Тадрижий раҳбаршунослик – бошқарувда босқичма-босқич, поғонавий фаолият кўрсатувчи раҳбарлик лавозимлари ва раҳбариятнинг тузилиши, поғонаси ёки занжир боғланишига кўра бирининг иккинчиси тараққиётга кўрсатувчи таъсир доираси, бирининг бошқасига тобеълик даражаси ва мустақиллик функцияси каби масалаларни тадқиқ этади.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Қаранг: Пугачёв В. П., Соловьёв А. И. Сиёсатшуносликка кириш./А. Бегматов раҳ. рус тилидан муаллифлар гуруҳи тарж. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2004. –456 б.

<sup>2</sup> Қаранг: Хентце Й., Мещнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. –М.: “Международные отношения”, 1998. –664 с.

<sup>3</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с.С. 335-389.; Мандрица В. М., Касьянов В. В. Правовые основы управления: Учебное пособие. –Ростов-на- Д.: “Феникс”, 2002. –480 с.

<sup>4</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. –224 б. 26-б.

<sup>5</sup> Қаранг: Служебная карьера/ Гусева А. С., Иглин В. А., Лытов Б. В. и др.; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –302 с.

12. Концептуал (ёки консултатив) раҳбаршунослик – раҳбаршунослик объектлари билан боғлиқ вазиятларни аниқлайди, баҳолайди, режалаштиради, маслаҳат беради, айти вақтда башорат қилади. Шу асосда раҳбар ва раҳбарият фаолиятларида келажак билан боғлиқ функционал механизмларни даврга мувофиқлаштириб боради. Бошқарув тизимида юзага келиши мумкин бўлган турғунлик ҳолатларини бартараф этишда унинг ўрни алоҳида намоён бўлади.<sup>1</sup>

13. Регионал раҳбаршунослик – маълум даражада чегараланган географик ҳудуд ва минтақалар билан боғлиқ бошқарув тизимида амалга ошириладиган раҳбарлик фаолияти ва шу тизим раҳбариятига доир масалаларни қамраб олади. Шунингдек: белгиланган ҳудуд доирасида фаолият кўрсатувчи раҳбарият тизимининг хусусиятларини текширади; давлат даражасидаги ташкилотлар миқёсида фаолият юритадиган раҳбарият, раҳбар ва раҳбарлик ҳамда улар томонидан амалга ошириладиган амалий жараёнларга боғлиқ муҳитнинг ўзаро мувофиқлигини ўрганади ва хулосалар тақдим этади; маълум регионда (масалан, вилоят, шаҳар, туман даражасида) ги раҳбаршунослик объектларининг специфик хусусиятларини ўрганади ва ривожлантириш, тизимлаш, назорат қилишга оид дастурлар тақдим этади.<sup>2</sup>

14. Раҳбаршунослик технологияси – раҳбар танлашнинг энг умумий тамойиллари ва қатъиятлари, танлони амалга ошириш техникаси механизми ва методологияси, уларнинг турларини ўрганиш, мавжуд услубларга ижтимоий жараёнларга боғлиқ равишда ўзгартишлар киритиш масалаларини қамраб олади.<sup>3</sup>

15. Ахборот-коммуникатив раҳбаршунослик – ТВ, радио, матбуот ва бошқа турдаги ахборот воситаларининг раҳбаршунослик билан алоқалари, халқ раҳбаршунослигида (масалан, сайловларда) уларнинг тутган ўрни, раҳбаршунослик объектларининг ахборот алмашинувидаги роли кабиларни тадқиқ этади. Масалан, “Биз фуқаролик жамиятини қуришга интиломқдамиз. Бунинг маъноси шуки, давлатчилигимиз ривожлана борган сари бошқарувнинг турли хил вазифаларини бевосита

---

<sup>1</sup> Қаранг: Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. –СПб.: Бизнес-Пресса, 2000. –160 с.; Модели и методы управления персоналом: Российско-Британское учебное пособие/ Под общ. ред. Е. Б. Маргунова. –М.: ЗАО “Бизнес школа “Интел Синтез”, 2001. –464 с.

<sup>2</sup> Қаранг: Шумянкova Н. В. Муниципальное управление: Учебное пособие. –М.: “Экзамен”, 2004. –640 с.; Чиркин В. Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник. –М.: Юристъ, 2003. –320 с.; Воронин А. Г., Лапин В. А., Широков А. Н. Основы управления муниципальным хозяйством: Учебное пособие. –М.: ДЕЛО, 1998. –128 с.

<sup>3</sup> Қаранг: Бизюкова И. В. Кадры управления. Подбор и оценка: Учебное пособие. –М.: “Экономика”, -150 с.; Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. –М.: ТЕИС, 2002. –502 с.

халққа топшириш, яъни ўз-ўзни бошқариш органларини янада ривожлантириш демақдир.”<sup>1</sup> Шу туфайли бошқаришнинг энг илғор ва айтилиши вақтда халқ анъаналарига мувофиқ турлари ва уларнинг хусусиятларини оммавий кўникмага айлантиришда ахборот воситалари катта аҳамият касб этади.

16. Дин ва раҳбаршунослик – бугун бутун дунёда долзарб бўлиб қолаётган диний ва дунёвий муносабатларнинг ўзаро алоқаларини ёритади, раҳбаршунослик объектларининг диний эътиқод билан боғлиқ масалаларда иш юритиш принциплари, диний-руҳий таассуротлар, тафаккур тарзининг раҳбарлик фаолиятида тутган ўрни, диний ахлоқий нормалар ва раҳбарлик, ижтимоий диний анъаналар ва дунёвий бошқарув муносабатларини мувофиқлаштиришда раҳбар кадрлар зиммасига юкланадиган вазифалар кабиларни тадқиқ этади. “Ўзбекистон тарихининг қайси даврини эсламайлик, дин ҳар доим одамларни ўз-ўзини идора этишга, яхши хислатларни кўпайтириб, ёмонларидан халос бўлишга чорлаган. Ҳар бир алоҳида инсонга, оила, жамоа, минтақа, бир сўз билан айтганда, умумхалққа раҳнамо бўлган. Уни оғир синовларга бардош беришга, ёруғ кунларга интилиб яшашга даъват қилган, ишонтирган. Бундай даъват ўз навбатида одамларга куч-қувват бағишлаган, иродасини мустаҳкам қилган, бир бирига меҳру оқибатини оширган.”<sup>2</sup> Ушбу соҳа дин ва раҳбаршуносликнинг муштарак хусусиятларини ўрганиш учун хизмат қилади.<sup>3</sup>

17. Педагогик раҳбаршунослик – раҳбаршунослик фанини ўқитишни ташкил этиш билан боғлиқ масалалар, ташкилотларнинг кадрлар бўлимлари, шунингдек раҳбар кадрларнинг кадрлар танлаш борасидаги салоҳиятини оширишга доир ўқув курслари, уларнинг услублари ва бошқа шу каби таълим-тарбия масалаларини қамраб олади ҳамда раҳбаршуносликни ўргатиш методикасини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этиш билан шуғулланади.<sup>4</sup>

Раҳбаршуносликнинг алоҳида фундаментал фан сифатида шакллантирилиши ҳамда ана шу каби таркибий қисмларга бўлиб ўрганилиши, ушбу йўналишда олиб бориладиган тадқиқотлар натижалари

---

<sup>1</sup> Каримов И. А. Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари. -Т.: Ўзбекистон, 1995. –74 б. 14-б.

<sup>2</sup> Ўша асар. 54- б.

<sup>3</sup> Қаранг: Хожа Абдуллоҳиқ Гиждувоний. Мақомоти Юсуф Ҳамадоний. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005. –88 б.

<sup>4</sup> Қаранг: Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. –М.: АО “ИНФРА-М” – АОЗТ “Премьер”, 1995. –204 с.; Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: АО “Бизнес- школа “Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 132-150.

банкининг яратилишига, шунингдек, бошқарув кадрлари танлаш билан боғлиқ индивидуал масалаларнинг битта фан доирасида умумлаштирилишига сабаб бўлади.

Раҳбаршунослик илмий текшириш методлари. Раҳбаршунослик ўз моҳиятига кўра жуда мураккаб ҳодисадир. Шу туфайли унга доир мавзулар, воқеъликлар, объектларни аниқлаш ва изоҳлаш, унга оид масалаларни таҳлил ва тадқиқ этиш бир қатор методлардан фойдаланилган ҳолда амалга оширилади. Ушбу методлар ёрдамида далиллар тўпланади, ўрганилади, умумлаштирилади ва хулосалар чиқарилади. Улар қуйидагилардир: назарий; тарихий; амалий; қиёсий; прогностик; экспериментал; структуравий (анализ-синтез); социал тадқиқот.

Объектга кўра тадқиқотлар баъзан бир йўла бир неча методларда олиб борилиши мумкин. Шунингдек, тадқиқот методларининг танланилишида тадқиқотга тортилган давр, шарт-шароит, материал, мақсаднинг қўйилиши ҳам катта аҳамиятга эга.

Раҳбаршуносликнинг бошқа фанлар билан алоқалари. Раҳбаршунослик бошқа фанлар билан назарий жиҳатдан ҳам, амалий жиҳатдан ҳам чуқур алоқаларга эгадир. Муаммоларнинг ечимини излаш ва ижтимоий фойдали натижаларга эришишга интилиш жараёнларида улар бир бирига ниҳоят даражада яқин келадилар. Раҳбаршуносликнинг турли фанлар томонидан тадқиқ этишга бўлган уринишлар ва амалга оширилган ишлар бу фикримизнинг яққол далилидир. Ана шу узвий боғлиқлик ва яқинликка кўра бу фанларни ҳамкорликдаги биринчи, иккинчи ва учинчи даражали фанларга ажратиш мумкин:

1. Раҳбаршунослик билан алоқадаги биринчи даражали фанлар қаторига фалсафа, тарих, ҳуқуқшунослик (унга асосланадиган давлат бошқаруви, давлат хизмати ва хизматчиси, бошқарув ва хизмат ҳуқуқи фанлари), иқтисод (унга асосланадиган менежмент, иқтисодий менежерлик, давлат персоналини бошқариш фанлари), сиёсат (унга асосланадиган давлат сиёсати анализи, бошқарув социологияси фанлари), психология (унга асосланадиган бошқарув психологияси фани) каби фанларни қўйиш мумкин. Раҳбаршунослик масалалари устида олиб бориладиган тадқиқотлар ушбу фанлар тадқиқот методларидан фойдаланишни талаб этади. Мисол учун раҳбаршуносликнинг тарих билан алоқаларини олиб кўрайлик. Тарих ижтимоий жамият ўтмишини тадқиқ этади, раҳбаршунослик ҳам ана шу жамият пайдо бўлгандан бери мавжуд ва улар бир қонуният асосида иш кўради. Фарқли томони шундаки, тарих текширилаётган объект ҳақида умумий тасаввур ва далилий маълумот беради, раҳбаршунослик нуқтаи

назаридан олинган ушбу муаммо таҳлили эса бу тасаввур ва маълумотлар билан бирга бугунги амалий жараёнларга ўзгартиришлар киритишга алоқадор хулосалар ҳам тавсия этади. Бу раҳбаршуносликдан айна кўзланган мақсад ҳамдир;

2. Раҳбаршунослик билан алоқадаги иккинчи даражали фанлар қаторига маънавият, дин, маданият, география, урбанизация, политехник фанларни киритиш мумкин. Улар раҳбаршунослик фани билан биринчи даражали фанлар каби туб боғланишга эга эмас, бироқ раҳбаршунослик билан боғлиқ солмоқли маълумотларни қамраб оладилар. Масалан, бадий адабиёт намуналарида бошқарув, раҳбар, раҳбарлик, раҳбарият билан боғлиқ ниҳоятда кўп маълумотлар мавжуд. Бундан ташқари бадий асар раҳбаршунослик объектлари билан боғлиқ амалий жараёнларни инсонга ҳаётӣ тасаввурлар орқали етказиб беради, ҳаракатлар, жараёнларни ҳаётӣ воқеъликка айлантиради ва шу билан асар ўқувчиси онгида реал ўзгаришларни амалга оширади.

3. Учинчи даражани медицина, математика, физика, химия, санъатшунослик каби фанлар ташкил қиладилар. Моҳиятига кўра улар раҳбаршунослик билан айрим жиҳатлар асосидагина боғланадилар.

Хулоса қилиб айтганда, ушбу қисмда биз раҳбаршуносликнинг таъриф ва талқинлари билан таништириб ўтиш вазифасини мақсад қилиб олганимиз туфайли бу фаннинг энг муҳим жиҳатларини қисқа тарзда ифодалашга ва улар тўғрисида умумий тушинчаларимизни баён этишга ҳаракат қилдик. Бироқ раҳбаршунослик ниҳоятда кенг соҳа ва биз бу ерда кенгроқ тарзда ёрита олмаган қатор хусусиятларга эгадир. Шунингдек, раҳбаршунослик олдида биринчи навбатда фан сифатида ўзини намоиш этиш муаммоси ва сўнг тарихий асосини аниқлаш ҳамда манбаларини умумлаштиришдек улкан вазифалар ҳам мавжуд.

## II БОБ. МАРКАЗИЙ ОСИЁ ЦИВИЛИЗАЦИЯСИ: БОШҚАРУВ ВА РАҲБАРШУНОСЛИК ТАРИХИДАН

### Миллий раҳбаршуносликнинг тарихий тадрижи ҳақида

Марказий Осиё ва ҳозирги Ўзбекистон ҳудудларида давлатчилик ва давлат бошқаруви анъаналари эрамиздан аввалги биринчи минг йиллик бошларидаёқ вужудга келган эди. Тарихий маълумотлар ўша даврлардаёқ бу ҳудудларда Хоразм, Бақтрия, Суғдиёна, Марғиёна, Парфия каби давлат тузулмалари мавжуд бўлганлигидан далолат беради.<sup>1</sup> Тарихчиларнинг қайд этишларича, ушбу давлатлар нафақат ҳудудий ва ташкилий жиҳатдан, балки бошқарув тизимининг тузулиши жиҳатидан ҳам бир-бирларига жуда яқин турганлар.<sup>2</sup> Шунингдек, раҳбаршунослик масаласида ҳам бу давлатларнинг анъаналари бир-бирига жуда ўхшаш бўлган дейиш мумкин. Бошқарувнинг юзага келиши устида тадқиқотлар олиб борган олимлар бу давлатлар бошқарув анъаналарини бир бутун анъаналар тарзида ўрганадилар, жумладан уларнинг фикрларида раҳбар кадрлар танланиши масаласида ҳам кўп ўхшашликлар кўзга ташланади. Масалан, тарихчи олим, профессор А.Сагдуллаев Авесто асосида жамият қурилишини қуйидагича таърифлайди: “Милоддан аввалги VII-VI асрларда Ўрта Осиё жамиятининг асоси кичик-кичик оилалардан иборат бўлиб, ҳар бир кичик оила 5-6 кишидан ташкил топган. Улар катта патриархал оила аъзолари ҳисобланган. Катта оила эса 20-25 кишидан ташкил топган бўлиб, умумий уй-жойда яшаган. Бу уйларда айрим кичик оилаларга махсус турар жойлар тегишли бўлса-да, лекин уларнинг ижтимоий-иқтисодий ҳаёти – “умумий том остида” катта оила (уй эгаси) раҳбарлигида ўтганлиги билан изоҳланади.”<sup>1</sup> Авестода қўлланилган атамалар воситасида А.Сагдуллаев ўша даврлардаги бошқарув иерархиясини қуйидагича белгилайди: уй-қўрғон раҳбари (нманопати) > қишлоқ жамоаси раҳбари (виспати) > туман – бир неча қишлоқ жамоалари раҳбари (ханжамана) > вилоят – бир неча туман раҳбари (дахъюпати) > мамлакат раҳбари (кави).<sup>2</sup> Авестода раҳбар кадрлар

<sup>1</sup> Қаранг: Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiya”, 2006. 13-б.

<sup>2</sup> Қаранг: Сагдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норқулов Н. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. –Т.: “Академия”, 2000.; Сагдуллаев А. Қадимги Ўрта Осиё тарихи. –Т.: “Университет”, 2004.; Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiya”, 2006.; Толстов С.П. Қадимги Хоразм маданиятини излаб. –Т.: “Фан”, 1964.; Эшов Б. Суғдиёна тарихидан лавҳалар. –Т.: “Университет”, 2002.; Насимхон Раҳмон. Турк хоқонлиги. –Т.: “Абдулла Қодирий” нашриёти”, 1993. –144 б.

<sup>1</sup> Қаранг: Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiya”, 2006. 17 б.

<sup>2</sup> Ўша асар, 36-б.

тайинлашни сайловлар воситасида амалга оширишга даъват қилинганлигини ҳам ҳисобга олсак дастлабки раҳбаршунослик шакллари ўз-ўзидан ойдинлашади, яъни ҳар бир поғона раҳбари ўзи бошқарадиган жамоа томонидан сайлангани маълум бўлади. Авестодан шуни англаш мумкинки, раҳбар кадрлар танлаш ва лавозимга тайинлашда дин вакиллари муҳим рол ўйнаганлар. Чунки жамият тартиби Авестода баён қилиб берилган қонунлар воситасида назорат қилинган. Жамиятни бошқариш тартиби, жиноят ва жазо, яхшиликка мукофот айниқса, унинг “Вандидод”лар бўлимида кенг ёритилган бўлиб, жамоа бошқарувига тайинланадиган раҳбардан буларни яхши билиш талаб этилган.<sup>3</sup> Шунингдек, “Вандидод” “фаргард”ларидан бирида Ахура Мазда номидан мурожаат қилиниб: “Рухонийлар ушбу варжованд мансарасини (илоҳий калом талабларини) одамларга ўргатсинлар”, дейилади.<sup>1</sup> “Мансур яштлар” бўлимида эса “эзгу фикрли, эзгу сўзли, эзгу амалли, эзгу динли” бўлиш ва унга бериладиган мукофотлар ҳақида фикрлар билдирилади.<sup>2</sup> “Гох”, “Ясна” бўлимларида эса асосан мамлакат ва қабилалар иттифоқларини бошқарган бир қатор шахслар таърифланар экан, уларнинг Ахура Мазда томонидан эҳсон этилган бир қатор хислатлари, шу каби ўзларига тегишли бўлган бир қанча инсоний фазилатлари ҳақидаги қайдларга дуч келиш мумкин. Булар раҳбар шахсларга худо томонидан ато этилган хусусиятлар ва инсоннинг ўзида бўлиши керак бўлган бошқарув қобилиятининг намунавий кўринишлари сифатида эътироф этилади.<sup>3</sup> Асарда ворисий раҳбарлик масалаларига доир қарашлар ҳам мавжуд. Лекин, унда жамият тартибини сақлаш, мамлакатни идора қилиш масалаларига йўналтирилган қарашларга кўра, шунингдек, шу даврларни ўрганган олимларнинг фикрича Марказий Осиёда илк давлатчиликнинг шаклланиши даврларида раҳбар кадр танлаш масалалари жамоа, оқсоқоллар кенгаши, диний ва ҳарбий раҳбарлар қарорларига кўра ҳал этилар эди. Милоддан олдинги II-I минг йилликларда Ўрта ва Марказий Осиёни қамраб олган Аршак ва Кенгарас давлатларида раҳбар танлаш ва бошқарув ана шундай тартибда амалга оширилган.<sup>4</sup> Лекин шуни ҳам айтиш керакки, Авесто қоидалари асосида йўлга қўйилган бошқарув ва тайинлаш тартиблари бутунлигига дастлаб Александр Македонский давридаёқ ҳужум қилинган эди. Берунийнинг хабар беришича “Искандар оташхоналарни вайрон қилиб, уларда хизмат этувчиларни ўлдирган вақтда уни куйдириб

<sup>3</sup> Қаранг: Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик./Асқар Маҳкам таржимаси. –Т.: “Шарқ”, 2001. 106-165 б.

<sup>1</sup> Ўша асар. 115-б.

<sup>2</sup> Ўша асар. 277-б.

<sup>3</sup> Ўша асар. 8-105 б.

<sup>4</sup> Насимхон Раҳмон. Турк хоқонлиги. –Т.: Абдулла Қодирий нашриёти, 1993. 10-11 б.

юборди. Шунинг учун ўша вақтдан бери Абестонинг бешдан учи йўқолиб кетди.”<sup>1</sup> Айнан мана шу даврдан бошлаб давлат бошқаруви ишлари, шунингдек, раҳбар кадрлар танлаш ҳам ҳарбий маъмурият услубга ўта бориши кузатилади. Македонский истилосидан сўнг кўп ўтмай Марказий Осиё худудларида бирин-кетин вужудга келган Салавкийлар, Юнон-Бақтрия, Кушонийлар, Қанғлар, Давон ва Хоразм, Турк ҳоқонликлари давлатлари ҳам ҳарбий-маъмурий бошқарув йўлидан бордилар.<sup>2</sup>

Л.Н. Гумилёвнинг “Қадимги турклар” асаридан маълум бўлишича IV-VIII асрларда туркий халқларда раҳбар кадрлар танлаш асосан икки умумий йўналишда амалга оширилган. Биринчи йўналиш IV-V асрлар ва VI асрнинг биринчи ярмига тўғри келади. Бу даврда раҳбар кадрлар танлаш уруғ-қабилачилик ва ворисийлик анъаналарига мувофиқ амалга оширилган, яъни энг қўйи раҳбарлик лавозимлари бўлган уруғ оқсоқоллиги ўша уруғ аъзолари йиғилиши, қабила бошлиқлиги эса бир қанча уруғларни ўзида бирлаштирган қабила кенгаши томонидан сайлаб қўйилган. Одатий ҳолга кўра уруғ аъзолари энг билимли, энг жасур ва баъзи ҳолларда эса энг бадавлат уруғдошларини ўзларига оқсоқол этиб сайлаганлар. Уруғ бошлиқлиги сулолавий мерос бўлмаган. Агар номзод бадавлат бўлиб, билимсиз, кўрқоқ бўлса, жасур бўлиб билимсиз булса ҳам оқсоқолликка сайланмас, оқсоқол маслаҳатчилари қаторидан жой оларди. Шунингдек, қабила даражасидаги бирлашмаларда бундай тартибда раҳбар танлашда ворисийликнинг ҳам ўрни бор бўлган. Қабила бошлиқлари ҳам уруғ оқсоқоллари каби танланар, лекин уларни танлаш ишини кўпроқ уруғлар оқсоқоллари кенгаши ҳал этарди.

Иккинчи йўналиш VI аср ўрталари, аниқроғи 553 йилда Буминхоннинг иккинчи ўғли Кушу Муғонхон томонидан жорий этилган танланиш тизими бўлиб, бу тизимда кадрлар танланиши VIII аср охирига қадар давом этган. Бу тизимни Гумилёв “Поғонали улус тизими”, деб атади.<sup>3</sup> Ушбу тизим туркий халқларнинг улкан давлат тузулмалари бўлган – “Туркий ҳоқонлик”, “Кўк турк ҳоқонлиги” даврларида давлат бошқарув тизими тузулишини акс эттириб, қабила ёки қабилалар бирлашмаси бўлган улус беклигидан давлат бошлиғи – хон ёки ҳоқонга қадар бўлган лавозимларга кадрлар танланишини қамраб олар эди. “Поғонали улус тизими тахтга (жумладан, вилоят, туман, эл бекликлари лавозимларига ҳам- Р.Ф.) ворислик қилиш

<sup>1</sup> Абу Райхон Беруний. Танланган асарлар. 1-жилд.-Т.:”Фан”, 1968. 238-б.

<sup>2</sup> Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiya”, 2006. 37-56 б.; Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. –500 б.

<sup>3</sup> Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. 65-б.



навбатини ўрнатди. Муғонхон Низомига мувофиқ тахт отадан болага тўғридан тўғри эмас, акадан укага, кичик амакидан катта жиянга ўтадиган бўлди. Тахтга ворис ҳисобланган шахзодалар (жумладан, бекзодалар- Р.Ф.) навбат кутиб, тахтга эришгунча ўз улусларини бошқарар эдилар.”<sup>1</sup> Лекин баъзан сулолавий ворислик раҳбар кадр танланишида рол ўйнамай қолар, негаки ўша давр туркий халқлар давлат бошқаруви Гумилёвнинг фикрича ҳарбий демократияга асослангани учун қўшинни ташкил этувчи оддий аскарлар ва ёки улар мансуб ўруғлар мабодо ўз раҳбарлари ёки раҳбарликка номзоддан норози бўлсалар, уни ташлаб кетишар ёхуд умуман йўқотиб қўя қолишган. Бундай вазиятда баъзан маълум бир гуруҳ аскарний тўдалар ёки уларни бошқариб турувчи уруғ оқсоқоллари ўзаро келишиб, илгариги раҳбар хонадонига мансуб бўлган бўлмаган бирор кишини ўзларига раҳбарликка тайинлаганлар. Бироқ йирик лавозимлар албатта катта кенгашлар воситасида ҳал этилган.<sup>2</sup>

Бу давр туркий халқлар раҳбаршунослиги тарихи айниқса, Мирзо Улуғбекнинг “Тўрт улус тарихи” асарида батафсил ёритилади. Асарда илк раҳбаршуносликнинг қуйидаги бир қатор услублари фарқланиб, тадрижий таракқиёт нуқтаи назаридан изоҳланади:

-раҳбар танлашда жамоа сайлови илдизларининг юзага келиши, алоҳида жамоа ичида эса раҳбарлик масалаларида ихтилофларнинг, ўзаро келишмовчиликларнинг пайдо бўлиши, уларнинг мулк, ер-жой талашуви ва бошқа муаммолар билан боғлиқ асослари (“улар зурриёди ҳамда хешларининг ҳар бири ўртасида ибратли тартиблар, эътиборга лойиқ қоидалар кўрина бошлади... То мамлакат пешволига расму русумлари бунёдини этарлар.»<sup>3</sup> Абулчакхонни халқ маслаҳати савоб усуллари юзасидан тахтга ўтказди...»<sup>4</sup>);

-эндигина амални топшираётган ёки собиқ раҳбарнинг ёхуд якка шахснинг эркин қарор қабул қилиши асосида янги раҳбар тайинланиши<sup>5</sup>;

- раҳбар танлаш масаласида географик шарт-шароит, аҳолининг жойлашув ўрни, табиий муҳит талабларининг ҳисобга олина бошлаши<sup>6</sup>;

- раҳбар танлашнинг оилавий қарор асосида амалга оширилиши (Асарда оила қарори асосида раҳбар танлашнинг икки хил услубига дуч келиши мумкин. Биринчиси, фақат раҳбар мансуб оила вакиллари

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 66-б.

<sup>2</sup> Қаранг: Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. –500 б.

<sup>3</sup> Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. Т.: Чўлпон, 1994. 34-б.

<sup>4</sup> Ўша асар. 39-б.

<sup>5</sup> Ўша асар. 23-24 б.

<sup>6</sup> Ўша асар. 33-б.

доирасининг қарорига мувофиқ танлаш ва иккинчиси, икки овозли яъни бошқарувчи оила ва бошқарувчи сулола вакиллариининг яқдил хулосасига кўра танлаш. Масалан, Қорахоннинг ворисий раҳбарликка танланиши оила қарори асосида амалга оширилади.<sup>1</sup> Туркхон эса иккинчи услуб – оила ва сулоланинг яқдил хулосасига кўра раҳбарликка танланади.<sup>2</sup>).

“Тўрт улус тарихи” мустақил элатларнинг пайдо бўла ва кўпая бошлаши жамият ҳаётида ўзгариш ясагани қаторида, раҳбаршуносликнинг ҳам янгича моҳият касб эта борганидан далолат беради. Ундаги қайдларга кўра давлатчилик асослари юзага кела бошлаган бу даврда бир тизимга бирлашган ёки бирлиштирилган бир неча элатни битта раҳбар бошқарган (буни профессор А Сагдуллаев қабилалар иттифоқи деб атайди<sup>3</sup>). Бу шароитда сулола-насабдан ташқари раҳбар танлаш ёки танланиш қабила, гуруҳ, элатга мансублик билан ҳам баҳоланган. Танлаш вақтида қайси қабила ёки элатга мансублик танлашнинг бош белгиларидан бўлган. Шу жиҳатдан буни илк раҳбаршуносликнинг маъно кенгайиши дейиш мумкин. Тор маънодаги ворисий раҳбаршуносликда эса асосан насабга мансублик ва ёки шахсининг алоҳида хусусиятилари хал қилувчи аҳамият касб этади. «Тарих»да баён этилган воқеалар шундай хулосага олиб келадикки, турли элатларга ажралиш юз бергандан сўнг, улар маълум маънода кичик давлатчаларга айланганлар ва ўз ҳудудларини кенгайтиришга ҳаракат қилганлар. Янги ерларни назорат қилиш қабилалар бирлашмасидаги баъзи кучли, нисбатан мустақил қабилаларнинг шаклланишларига замин ҳозирлаган. Улар ўз қабила бошлиқлари номлари билан аталганлар. Бирок, улар ҳам қабилалар иттифоқидан иборат давлат таркибига кирганлар. Раҳбаршуносликнинг маъно кенгайишига шуни мисол қилиб келтириш мумкинки, давлат таркибидаги бир қабила ёки элат бошқа бирига бўйсунмаган. Ҳар икки элат ўз қабиласини бош бўғин деб билар ва қабилалар иттифоқи йўлбошчилигига даъвогарлик қиларди. Ёки бир қабила ичидаги уруғлар ўзларини ўша қабила ичида шундай санашлари ҳодисаси ҳам бўлган. Кўриниб турибдики, қабила ёки элатга мансублик ҳам раҳбаршуносликда шу тарихи ўз ўрнига эга бўлиб борди. Айни вақтда қавмлар ичида сулолавий-наслий ворисийлик ҳам давом этган.<sup>4</sup>

Асарда раҳбар кадрлар танланишининг танланаётган раҳбарларнинг айни бир даражалиги ёки раҳбарлик лавозимларининг тенглиги каби

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 42-б.

<sup>2</sup> Ўша асар. 36-б.

<sup>3</sup> Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiya”, 2006. 17-б.

<sup>4</sup> Мирзо Улуҷбек. Тўрт улус тарихи. Т.: Чўлпон, 1994. 41-325 б.

ҳолатлардан келиб чиқадиган вазиятли танлаш (Алмужаннахон Тотор ва Мўғул номли икки ўғлини тенг кўриб, мамлакатини иккига бўлиб бериши ёки туркий қадимий массагет, шак каби қавмларда жамоа оқсоқолларининг тенг раҳбарлик қилиши); танланишда қавм, гуруҳ, жамоага мансублик, (элатларнинг шакллана бошлаши қавмлар ичида бош бўғинлик даъволарни кучайтириб юборганини Улуғбек жуда батафсил тасвирлаган); ҳарбий куч-қудрат жиҳатидан устунликка кўра (Тотор ўғилларнинг Мўғул қавмига ҳужум қилиб, босиб олиши ва бунинг акси, шундан кейинги ворисий раҳбаршқуносликда доимий ҳарбий ўзгаришлар); шахснинг наслга мансублик даражаси ва насллар аро аҳдлашувга кўра раҳбарликка танлаш (Қўйлухоннинг хонлик ва Қочувлининг баҳодирлик – амирлик мансабига сайланиши, улар ўртасидаги бу аҳд мерос сифатида давом этиши то Маҳмуд Султон ибн Суюрғатмишхон хонлиги ва Амир Темур амирлиги даврига қадар) ёки Султон Жалолиддин Мангубердининг она томондан Туркон хотун уруғидан бўлмаганлиги учун олий раҳбарликдан маҳрум этилиши); ўзаро низолар ва фавқулодда ҳолатлар воситасида танланиш (Ўғузхоннинг ўз отаси Қорахон билан жанг қилиб, уни ўлдириши ва хон бўлиши) каби яна бир қатор амалий кўринишлари ҳақида маълумотлар берилади.

Мирзо Улуғбек шунингдек, ўша даврларда раҳбар кадрлар танланишида эътибор қаратилган бир қатор шахсий сифатларни ҳам таърифлаб ўтган. Масалан, Туркхон ҳақида: катта фарзанд бўлган; халқни бошқаришнинг янгича расм-русумларини кашф қилган; ақли ва одоб-ахлоқли бўлган; ҳунарманд бўлган; кўчиб юриб яшовчи аҳолига яхши ва беҳатар жой танлай оладиган нафис таъбли бўлган; хайру эҳсонпарвар бўлган; марказлашган бошқарувни ўйлаб топган одам бўлган; раҳбарликни тақсимловчи бўлган; тинчлик ва фаровонлик йўлида янги тадбирлар ишлаб чиқишда ташаббускор бўлган; чорва ва ёвойи ҳайвонлар терисидан либос кийишни ихтиро қилган биринчи одам бўлган... отаси русуми ва қоидаларига кучли риоя қилган ва ривожлантирган; халқни гуруҳларга бўлиб бошқаришни жорий қилган; маслаҳатлашиб бошқариш асосида бошқарув аппаратини жорий қилган, деса<sup>1</sup>, Темучин(Чингизхон)нинг: отаси вафотидан сўнг сочилиб кетган қавмини бирлаштиришга интилиш; қавмлараро низоларга чек қўйишга интилиш; кенгашиб иш тутиш; ҳар ишда ҳамкорлик; дўстга вафодорлик; ишбилармонлик; тийран фикрлаш; улуғворлик; уддабуронлик; чидамлилик; меҳнатсеварлик; иқтисодий, сиёсий, ҳарбий, давлат бошқаруви ва назорат ишларида билимдонлик;

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 36-39 б.

эхтиёткорлик, хушёрлик; ботирлик, фидойилик, ғайратлилик; ишонтира олиш қобилияти; олиҳимматлик, кадрлаш, мардлик, талабчанлик, шафқатсизлик, маккорлик; кашфиётчилик, мутафаккирлик; қонунтузарлик; одам танлай билиш ва ҳоказо сифатларини раҳбарликка танланишида асос деб билади.<sup>1</sup>

Хуллас, бу даврда ҳукмронлик қилган кўплаб давлатлар, сулолалар ўз раҳбаршунослик тамойилларига, расм-русумларига ва бошқа хусусиятларига эга бўлганлар. Раҳбаршуносликнинг туркий халқларга хос бу қадимий ранг-баранг анъаналари Марказий Осиёда эрамизнинг VIII асригача, яъни бу минтақанинг катта қисми араб халифалиги томонидан истило қилингунига қадар сақланиб турган.

VIII асрдан Марказий Осиёнинг араблар томонидан истило қилина бошлаши натижасида бу ҳудуддаги Туркий ҳоқонликка тобе ерларнинг ҳоқонлик таркибидан чиқиб кетиши ҳоқонликнинг Шарқий қисмида X-XI асрларга қадар давом этган анъанавий бошқарув маданиятининг араб ва форс давлатчилиги маданияти билан қушилиб, янги поғонага кўтарилишига замин ҳозирлади. Бу даврда Турк ҳоқонлигининг Шарқий ва ғарбий қисмлари ўртасида, шунингдек, ҳоқонлик билан Хитой Тан империяси орасида вужудга келган зиддиятлар узлуксиз урушлар олиб борилишига сабаб бўлди. Ҳоқонлик борган сари кучсизланиб, ўзига тобе давлат-вилоятларни араб босқинидан ҳимоя қила олмай қолди.<sup>2</sup> Натижада VIII аср охирида араблар ғарбий ҳоқонлик ерларининг катта қисмини босиб олиб халифалик таркибига киритдилар ҳамда бу ерлардан Мовароуннаҳр ва Хуросон нойибликларини барпо қилдилар. Бу ишда жонбозлик кўрсатган араб саркардаларидан бири Қутайба ибн Муслим бўлиб, тарихда Ўрта Осиё маданиятининг вайронкори сифатида ном қолдирган. У истило қилган ерларда кўпинча тез-тез қўзғолон кўтарилар ва босқинчиларга қарши курашлар қайтадан бошланган. Масалан, Берунийнинг хабар беришича: “Қутайба Хоразм хатини яхши биладиган, уларнинг хабар ва ривоятларини ўрганган ва билимини бошқаларга ўргатадиган кишиларни ҳалок этиб, буткул йўқ қилиб юборган эди... Мамлакат идораси гоҳо бу (яъни халифа мансуб-Р.Ф.) хонадонда бўлиб, гоҳо бошқа қабилалар қўлларига ўтиб юрди.”<sup>3</sup> Араб халифалиги ўз саркардаларини янги ҳудудларни фатҳ этиш учун йўллар экан, улардан фақат икки нарса - ўзга ерларда ислом таълимотини ёйиш ва у ерларни халифаликка тобе қилишни талаб этар,

<sup>1</sup> Ўша асар. 83-203 б.

<sup>2</sup> Қаранг: Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. 326,396-б.

<sup>3</sup> Абу Райҳон Беруний. Танланган асарлар./Қадимги халқлардан қолган ёдгорликлар. –Т.: “Фан”, 1968.72-б.

қолган барча ишлар саркарда ва қўшин ихтиёрига ҳавола этиларди. Қутайба бу ихтиёрдан фойдаланиб, Хуросон, Мовароуннаҳр ва Хоразмда қирғинбарот ишларни амалга оширди. У босиб олган ерларидаги маҳаллий бошқарув тизимини йўқ қилар, халқнинг ҳунарманд қисмини қул қилиб хайдаб кетар, Яқин келажакда қўлига қурол олиши мумкин бўлган қисмини эса қиличдан ўтказар, бойликларини қолдирмай талаб кетар эди. “Мафтункор шаҳарлар ёндирилди, аҳолисининг қалласи олинди ёки қул қилиб сотилди... Араблар ғалабаси эркакларга ўлим аёллар ва болаларга қуллик келтирди.”<sup>1</sup> Чексиз зулм оқибатида ҳеч ким исломга киришни ҳам, халифаликка тобелликни ҳам истамасди. Қутайбанинг ўз қўшини зобитлари томонидан қатл этилишининг сабабларидан бири ҳам унинг золимлигида эди.<sup>2</sup> Ўрта Осиё мамлакатларида ислом ва араб халифалигига қарши кўтарилишлар Мовароуннаҳр ва Хуросонга Наср ибн Сайёр нойиб этиб тайинланганидан сўнггина тинчий бошлади. “У террордан қўл тортди ва 740 йилда омонлик эълон қилди. Ушбу омонлик шартларидан бирида Наср диний мураса қилдигина эмас, балки исломдан қайтганларни тўлиқ авф этди, бинобарин, сўнгги курашлар чоғида кўплаб суғудлар оталари динига қайтган ва янги динга қилган хоинлиги учун жазодан қўрқиб, чўлда тургашлар ҳузурида яшириниб юришарди. Авф уларга уйларига қайтиб, янги ҳокимият билан чиқишиб кетиш имконини берди. Омонлик уруш қила олмаган ишни қилди: Суғуд даштдан юз буриб, Хуросон билан юзлашди.”<sup>3</sup>

VIII- IX асрлар Мовароуннаҳр ва Хуросонда ҳукм сурган халифалик нойиблари, айниқса, кейинги асрда нойиблик қилган Тоҳирийлар сулоласи бу ўлкаларни бошқаришда ўзига хос йўналишдан бордилар. Дастлаб ислом динини қабул қилиб халифаликка бўйсунганлар солиқлардан буткул озод этилди, улар ичидан ислом илми билан шуғулланганлар эса турли йўллар билан яхшигина рағбатлантирилди. Кейинроқ эса бу ерда қадимдан бўлган бошқарув тизими анъаналари янгича тарзда тикланди. Вилоят, туман, шаҳар ва айрим ерик тураржойлар раҳбарларини маҳаллий аҳолидан тайинлаш йўлга қўйилди, минтақада тинчлик қарор топтирилди, эътиқод эркинлиги эълон қилинди.<sup>4</sup> Гумилёв, Мец, Сагдуллаев тадқиқотларида баён қилинган тарихий воқеалар асосида ушбу минтақада раҳбаршунослик масаласида қўйидаги принципларга амал қилинганлигини кузатиш мумкин:

<sup>1</sup> Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. 325-б.

<sup>2</sup> Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. 326-б.

<sup>3</sup> Ўша асар. 386-б.

<sup>4</sup> Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: “Akademiyа”, 2006. 69-71 б.; Мец А. Мусульманский ренессанс. –М.: Наука, 1973. –473 с.

1. Бошқарув тизими ва раҳбаршуносликда қадимдан мавжуд бўлган маҳаллий анъаналарнинг аҳоли талабига мувофиқ қисмларини сақлаб қолиш ёки қайта тиклаш;

2. Эътиқод эркинлигига даҳл қилмаслик;

3. Маҳаллий аҳоли бой ва зиёли табақасини нойиблик бошқарув лавозимларига хизматга тортиш;

4. Исломни ихтиёрий қабул қилганлар ва исломий илмлар билан шуғулланганларни рағбатлантириш, солиқлардан озод этиш;

5. Жамият тартибини сақлаш билан боғлиқ қонун-қоидаларга амал қилинишини қатъий назорат қилиш.

Профессор Н.Комилов бу давр бошқарув анъаналарини умумлаштириб шундай хулосага билдиради: “Аббосийлар салтанати (VIII асрдан бошлаб) даврида халифалик давлати ягона тизимга (аппаратга) эга бўлиб, девон ташкил бўлди ва унинг қоидалари, тузуги юзага келди Девон асли Эрон подшоларидан сосонийлар (V- VI асрлар) замонида пайдо бўлган эди. Бироқ араблар буни қабул қилиб такомиллаштирдилар ва давлатни идора этишнинг самарали куралига айлантirdилар. Девон бу – маъмурият идораси (администрация) ҳисобланган. Девондаги кўпгина ишлар бевосита вазирлар ёки вазир кўли остидаги одамлар томонидан амалга оширилган. Халифаликнинг вилоят ва ҳокимликлар билан бўладиган ёзишмалари, халифанинг амр-фармонлари, вазирлар, амирларга кўрсатмалар, хуллас барча хилдаги хат-хабарлар, ёзув-чизув, расмий ҳужжатлар, давлат хазинасининг ҳисоб-китоби, солиқ ва молия ишлари девон орқали олиб борилган.”<sup>1</sup> Гумилёв фикрларига кўра эса араблар босқинига қадар бўлган икки аср мобайнида Самарқанд, Бухоро, Кеш, Насаф, Фарғона, Чоч вилоятлари Шарқий туркий ҳоконлик таркибида бўлган, бинобарин, бу вилоятлар бошқарув анъаналарига туркий ҳоконлик анъаналари воситасида Хитой империясининг Суй хонадони бошқарув услублари асос бўлган.<sup>2</sup>

Халифаликнинг сўнгги ноиб Тоҳир ибн Ҳусайн 822 йилдан бошлаб мамлакатни халифалик таркибидан чиқаради. Минтақада мустақил давлатчиликка асос солиб, халифаликдаги каби бошқарув тизимини жорий этади.<sup>3</sup> Лекин тоҳирийлар бошқарув тизими халифалик тизимидан маҳаллий унсурларга асосланиши билан фарқланган. Юқорида келтирилган принциплар тоҳирийларга мансуб бўлиб, уларга раҳбарлар танлашда ҳам амал қилиниши ислом динининг янада кенг тарқалишига, шунингдек, давлат

<sup>1</sup> Раҳбар ва ходим (тўплам). /Комилов Н. Вазир қандай бўлиши керак. –Т.: “Академия”, 1998. 63-б.

<sup>2</sup> Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. –500 б.

<sup>3</sup> Саидқосимов С., Аҳмедов А., Аҳмедов Б. Амир Темур жаҳон тарихида. –Т.: “Шарқ”, 2001. 47-б.

бағрида кейинчалик барпо этилган маҳаллий халқлар давлатлари асосларининг шаклланишига йўл очди. IX-X асрларда қорахонийлар, уйғурлар давлатлари халқларининг ислом анъаналарини қабул қила бошлаши бунинг исботи дейиш мумкин. Шунини ҳам айтиш керакки, тоҳирийлар ҳукмронлиги даврида илм-фанга эътибор юксак даражага кўтарилди. Бу даврда Мовароуннаҳр Хоразм ва Хуросон ҳудудларидан Муҳаммад ал-Хоразмий, Абул Аббос ал-Жавҳарий, Ибн Турк ал-Хутталиий, Аҳмад ал-Марвазий, Ҳомид ал-Марварудий каби буюк олимлар етишиб чикдилар.<sup>1</sup>

Тоҳирийлардан кейинги даврларда бошқарув анъаналари тобора ривожланиб борди. Биз бу ерда ўша даврларда юзага келган давлатларнинг бошқаруви тузулмалари ва лавозим турларини ёритишдан йироқмиз. Фақат айтиш мумкинки, Тоҳирийлардан сўнг бу минтақада бирин-кетин вужудга келган Сомонийлар (IX-XI асрлар), Қорахонийлар (X-XII асрлар), Ғазнавийлар, Салжуқийлар (XI-XII асрлар), Хоразмшоҳлар (XII-XIII асрлар) давлатларида раҳбар кадрлар танлаш ва тайинлаш масалалари кўп хусусиятларига кўра Тоҳирийлар даври анъаналарини акс эттиради. Буни профессор Н.Комилов ҳам таъкидлайди: “Аввал тоҳирийлар, буидлар ва сомонийлар халифаликдан мустақил бўлиб ажралиб чикдилар, кейин ғазнавийлар (текинлар), қорахонийлар, салжуқийлар давлат ташкил этдилар. Сомонийлар давлати... аввалги сосонийлар давлати анъаналарини давом эттирдилар, давлат тузулиши, идора усули ҳам шунга мос эди ва айни вақтда халифаликда шаклланган одатлар, удумлар, қабул маросимлари, амирлик ва ҳокимлик, вазирлик ва девон тизими сақланган эди. Бу удумлар ғазнавийлар томонидан тўлиқ қабул қилинди. Қорахонийлар ва салжуқийларда янги, мустақил ва мустаҳкам давлат тиклаш ғояси, девон усулини жорий этиш, вазирлик институтини ўрнатиб, кучли бошқарув тизимини ҳосил қилишга иштиёқ катта бўлган.”<sup>1</sup>

Раҳбар кадрлар танлаш масаласида бу давлатлар баъзи жиҳатларига кўрагина фарқланганлар. Масалан, сомонийлар давлатида кадрлар танлаш давлат ва ўрта бўғин лавозимларининг раҳбар сулолалар вакиллари орасида тақсимланиши ва унинг мерос тарзида авлоддан-авлодга ўтишига асосланса, қорахонийлар давлатида қўйи лавозимлардан юксак лавозимларгача кўрсатган хизматлари эвазига тайинлаш анъанаси устунлик қилган (Бу анъана XIX аср хонликларида ҳам сақланиб қолган. Абдулла Қодирийнинг “Меҳробдан чаён” романидаги Мирзо Анвар образини ўрганинг). Қизиғи

---

<sup>1</sup> Ўша ерда

шундаки, кўрсатилган хизматлар ва обру асосида лавозимга тайинлаш ёки сайлаш энг қадимий анъаналардан бўлиб, туркий ҳоқонликлар, Хитой империясининг Суй ва Тан сулолалари, айниқса, кўп йиллар кейин ташкил топган араб халифалиги даврида ҳам раҳбар кадрлар танлашда асосий принциплардан бўлиб қолди. Шу ўринда Гумилёвнинг фикрига қўшилган ҳолда шунини айтмоқчимизки, бу давлатлар ташкил топишиданоқ маълум даражада ҳарбий-маъмурий тизимга асосланар эдилар. Бинобарин давлат бошқарувининг асосий лавозимларига ҳам ҳарбийлар тайинланар ёки бошқарув лавозимлари ҳарбийлар назорати остида бўлар эди. Ҳарбий эътиборга эса жангларда кўрсатилган жасурликлар эвазига эришилди.<sup>1</sup> Ушбу турли-туман хусусиятларни умумлаштирганда бу давлатларда кадрлар танлаш принципларини қуйидагича таснифлаш мумкин, яъни бошқарув лавозимларига тайинланадиган кадрларнинг қуйидаги хусусиятларига аҳамият берилган: обу-эътибори; ҳарбий салоҳияти; эътиборли сулолаларга алоқадорлиги ва насл-насаби; илм-фанга алоқадорлиги; дин ва шарият арконлари, фикрдаги билим даражаси, диний жиҳатдан насл-насаби; иқтисодий кудрати; уруғ-қабилага мансублиги.

VIII асрдан бошлаб бошқарув тизимида мусулмон ҳуқуқи ва тартиб-қоидалари кенг ўрин тута бошлаганлигини кузатиш мумкин. Араб халифалиги ташкил топган вақтиданоқ жамият тартибини Қуръон ва Ҳадислар асосида шакллантиришга киришган ва ўзи томонидан босиб олинган ўлкаларнинг барчасида ана шу талаб доирасида иш олиб боришга интилган. Марказий Осиёда ислом тарафдорларининг борган сари кўпая бориши ва давлат бошқарувининг узлуксиз мусулмонлар қўлида бўлиши бошқарув ишларида ислом дини ақидаларининг аҳамиятини борган сари оширди ва айни вақтда бошқарув ҳамда ижтимоий тартиб қоидаларини янада мукаммаллаштириш эҳтиёжини юзага келтирди. Бунга исломнинг инсонларни тенг ҳуқуқли деб эълон қилганлиги ҳам катта таъсир кўрсатди дейиш мумкин. Натижада мусулмон ҳуқуқини тадқиқ қилиш, ҳаётда дуч келинадиган ҳар бир воқеа-ҳодисанинг қонуний асосини белгилаш ёки кашф этиш мақсадида бошланган ҳаракатлар бутун мусулмон оламини қамраб олди. Шу асосда мусулмон фикршунослиги ва ҳадисшунослиги аввал илм сифатида шаклланди, кейинроқ эса бу илм материаллари ижтимоий ҳаёт тартиб-қоидалари сифатида амалга жорий этила бошлади. Таъкидлаш керакки, ислом фикршунослиги ва ҳадисшунослиги илми бошқарув ва раҳбаршуносликка ўзининг катта таъсирини ўтказди. IX асрга келиб

---

<sup>1</sup> Комилов Н. Вазир қандай бўлиши керак./ Раҳбар ва ходим (тўплам). –Т.: “Академия”, 1998. 78-б.



бошқарувнинг ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, сиёсий, маданий ва бошқа барча тармоқлари ислом фақиҳ ва муҳаддислари кашф этган тартиб-қоидалар асосида иш олиб борар эди. Уларнинг шаклланишида минтақамиздан етишиб чиққан Абу Сулаймон ал-Жузжоний (в. 815-816), Абу Ҳафс ал-Бухорий (в.832), Муҳаммад Ибн ал-Ҳасан аш-Шайбоний (в.805), Имом Абу Мансур ал-Мотуридий (в.944-945), Абу Мутиъ Макхул ан-Насафий (в.930), ал-Ҳаким ас-Самарқандий (в.953), Абу Лайс ас-Самарқандий (в.983-984), Абу Бакр Муҳаммад Ибн ал-Фазл ал-Бухорий (в.991), Шамс ал-аъимма ас-Сарахсий (в.1096), Фаҳр ал-ислом ал-Паздавий (в.1089), Нажмиддин Абу Ҳафс Умар ан-Насафий (1069-1143), Ифтихориддин ал-Бухорий (в.1147), ас-Садр ал-Кабир (в.1174), Фаҳриддин Қозихон (в.1196), Бурҳониддин Марғиноний (1123-1197) каби аллома фақиҳларнинг хизматлари катта бўлган. Олимлар Аъзамжон ва Абдумухтор Раҳмоновларнинг қайд этишларича: “Ўша даврда яшаган ислом ҳуқуқшунослари ўтмишдошларининг ҳеч қандай ҳукми бўлмаган янги ҳаётий вазиятларни ҳал қилишларига тўғри келган. Улар ҳанафийлик мазҳаби анъаналари ва маҳаллий урф-одатларга асосланиб, турли масалалар юзасидан фатво чиқарганлар... Бу фатволарда Мовароуннаҳр аҳолиси турмуш тарзи ва яшаш шароитининг хусусиятлари ўз аксини топган... Манбаларда ислом ҳуқуқининг фароъид (ворислик), мулк, уқубат (жиноят ҳуқуқи), муамалат (фуқаролик ҳуқуқи) каби тармоқларига аниқ таъриф берилган”<sup>2</sup>. Жумладан, бу даврда диний давлат лавозимларига кадрлар танлаш масалалари ҳам эътибордан четда қолмаган. Масалан, ал-Мовардий ўзининг “Ал-аҳкам ас-султония” номли асарида шу масалага эътибор қаратади. Мисол учун, қозиликка танлашда у қуйидаги етти шартларга эътибор қаратилиши зарур деб ҳисоблайди: қози бўлувчи шахс эркак ва вояга етган бўлиши; комил ақл-фаросатли, ҳар бир масаланинг моҳиятига етувчи, зийрак, ғафлат ва эътиборсизликдан ероқ ҳамда ҳар қандай қийин масалани ҳал қилишда тадбир топа олиш қобилиятига эга бўлиши; озод бўлиши (кул ёки боқиманда бўлмаслиги); тўғри сўз, адолатли бўлиши, омонатдорлик, гуноҳ ва ҳаром ишлардан тийилиши, шубҳалардан ероқ бўлиши, ғазаб ва тинч ҳолатида ҳам бир фикр ва мақсадда туриши, дин ва дунё ишларида муруватли бўлиши; соғ-саломат, кўриш ва эшитиш аъзолари саломат бўлиши; ислом ҳуқуқи соҳаларини ва ислом ҳуқуқининг қонунчилик асосларини яхши билиши керак. Тадқиқотчи К. Собирова “Қози

---

<sup>1</sup> Қаранг: Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. –Т.: “Фан”, 2007. –500 б.

<sup>2</sup> Қаранг: Раҳмонов А., Раҳмонов А. Ислам ҳуқуқи. –Т.: “ТДЮИ”, 2007. 211-212 б.

бўлишнинг етти шарти” мақоласида бу асарни батафсил шарҳлаб ўтади<sup>1</sup>. Шунингдек, олимлар - академик Б.Валихўжаев, Носир Муҳаммад ва немс олими Улрих Рудолф тадқиқотларида ҳам бу давр бошқарув тизими ва фикҳшунослиги алоқалари тўғрисида кўплаб маълумотлар келтирилади<sup>2</sup>.

Худди мана шу даврда ҳадисшунослик соҳасида ҳам катта ишлар амалга оширилган эди. Бу соҳада Имом Абдуллоҳ Ибн Муборак ал-Марвазий, Ҳанбал ал-Марвазий, Раҳовайх ал-Марвазий, Кулайб аш-Шоший, Аҳмад Ибн Муҳаммад ал-Баракотий, Иброҳим Маъқил ан-Насафий, Ҳаммод ал-Марвазий, Ҳофиз ал-Хоразмий, Жамолуддин ан-Насафий, Аҳмад Ибн Муҳаммад ас-Самарқандий, Абу Абдуллоҳ Муҳаммад Ибн Исмоил ал-Бухорий (810-870), Абдулҳамид ал-Кеший (в.864), Муслим ан-Нишопурий (817-875), Абу Довуд ас-Сижистоний (в.888), Муҳаммад ат-Термизий (в.802), Насоий (в. 915), Асад ал-Варасиний ан-Насафий (в.928) каби кўплаб алломалар етишиб чиққан эдилар<sup>3</sup>. Уларнинг кўпчилиги манбаларда фақат муҳаддис эмас, файласуф олимлар, давлат арбоблари сифатида ҳам қайд этиладилар. Масалан, Носир Муҳаммаднинг қайд этишича “Насафда туғулиб ўсган Муҳаммад Нахшабий машҳур файласуф ва шоир бўлиш билан бирга Наср Ибн Аҳмад Сомоний (914-943) нинг бош вазири даражасига кўтарилган. Давлат бошқаруви ва мафкуравий тизимида у жуда катта таъсирга эга бўлган”<sup>4</sup>. Бурҳониддин Марғиноний эса Самарқанд шайхулисломи бўлган<sup>5</sup>.

Фикҳшунослик ва ҳадисшуносликнинг бошқарув тизимининг ва жумладан раҳбаршуносликнинг тараққий этишига кўрсатган таъсири XVI аср охирларига қадар давом этди. Унинг илм-фан сифатидаги ривожланиши эса муғуллар босқинидан сўнг сўна бошлади<sup>6</sup>.

Бу даврда инсон ҳуқуқларини назорат қилувчи қатор давлат лавозимлари ҳам вужудга келдики, улар баъзида ўзларидан юқори бўлган лавозимлар устидан ҳам назорат қилиш ҳуқуқига эга эдилар. Масалан, Низомулмулкнинг хабар беришича Маҳмуд Ғазнавийнинг машҳур

<sup>1</sup> Собирова К. Қози бўлишнинг етти шарти. Ҳуқуқ Права. LAW. 2005, 3(31)-сон 63-б.

<sup>2</sup> Қаранг:Валихўжаев Б. Хожа Ахрор тарихи. –Т.: “Ёзувчи”, 1994. 20-35 б.; Улрих Рудолф. Ал-Мотуридий ва Самарқанд суннийлик илоҳиёти. –Т.: Имом ал-Бухорий халқаро жамғармаси нашри, 2001. 94-168 б.; Носир Муҳаммад. Насаф ва Кеш алломалари –Т.: “Ғафур Ғулом”, 2006. –128 б.; Ҳадис. Ал-жомий ас-сахих (ишонарли тўплам). Т.: Қомуслар бош таҳририяти, 1991. 1-жилд. –560 б.; Комилов Н., Жўраев К. Дин давлат ва жамият.-Т.: “Akademiyа”, 2006. 125-140 б.; Абдуазизова Н. Матбуот ва маънавий мерос. –Т.: “Akademiyа”, 2004. –160 б.

<sup>3</sup> Ўша асарларда.

<sup>4</sup> Носир Муҳаммад. Насаф ва Кеш алломалари –Т.: “Ғафур Ғулом”, 2006. 26-б.

<sup>5</sup> Раҳмонов А., Раҳмонов А. Ислом ҳуқуқи. –Т.: “ТДЮИ”, 2007. 227-б.; Абдулҳаким Шаръий Жузжоний. Ислом ҳуқуқшунослиги, ҳанафий мазҳаби ва Ўрта Осиё фақиҳлари. –Т.: “Тошкент ислом университети” нашриёти, 2002. –256 б.

<sup>6</sup> Комилов Н., Жўраев К. Дин давлат ва жамият.-Т.: “Akademiyа”, 2006. 138-б.

лашкарбошиси Али Нуштегин (у 50 минг кишилик давлат мунтазам кўшинининг амири бўлган) давлат ва дин ўрнатган ижтимоий қоидаларни бузиб, бозорга маст ҳолда келганлиги учун мухтасиб (ғазнавийлар даврида бозорда савдо-сотик ишларини шарийъатга асосан текширадиган амалдор) томонидан қаттиқ калтакланади<sup>1</sup>. Умуман, фикҳшунослик ва ҳадисшунослик ислом шарийъат қонунларининг шаклланишида, унинг воситасида эса давлат бошқарувига оид барча соҳаларда қонуний асосларнинг юзага келишида ҳал этувчи рол ўйнади.<sup>2</sup>

IX – XVI асрларда бошқарув ишларида мутасаввуфлар ва турли ижодкорлар ҳам фаол иштирок этганлар. Улар жамият ва бошқарув тизимининг маънавий-мафкуравий тараққиётига муҳим ҳисса кўшдилар. VIII асрларда пайдо бўлган зоҳидлик ҳаракати IX – XVI асрларда бутун мусулмон оламини ўз таъсир доирасига тортган қатор тасаввуф оқимларини вужудга келтирди. Айниқса, минтақамизда бирин-кетин шаклланган Ҳожагон-нақшбандия, Кубровия, Яссавия тариқатлари мазкур минтақа аҳолиси маънавий-ахлоқий, маданий қомолотида етакчи ўринга кўтарилиб, олий табақадан энг қуйи табақача ўз мўхлисларига эга бўлган. Бу тариқатлар вакиллари ҳатто ерик давлат раҳбарларини ҳам ўз таъсир доирасига тортган эдилар. Масалан, Шарафиддин Али Яздийнинг қайдларига кўра Соҳибқирон Темур сайидлар ва тасаввуф намояндаларига нисбатан юксак эътибор кўрсатар экан, улар томонидан сўралган ҳеч бир масалани эътиборсиз қолдирмаган<sup>3</sup>, шунингдек, мутасаввуфлар ҳам жамият ҳаёти ва бошқарув масалаларидан четда турмаганлар.<sup>4</sup> “Темур тузуклари”да баён этилишича Амир Темур бошқарувга оид кўп масалаларда ўз пирлари Шамсуддин Кулол, Саййид Барака, Зайниддин Абубакр Тойбодийлар маслаҳатларига қулоқ солган. “Тузуклар”да Амир Темур Зайниддин Абубакр Тойбодийга мансуб шундай бир иқтибосни келтирган: “Абулмансур Темур, салтанат ишларида тўрт нарсага амал қилгин, яъни: 1) кенгаш; 2) машварату маслаҳат айла; 3) хушёрлигу мулоҳазакорлик билан қатъий қарор чиқар; 4) эҳтиёткорлик қил... Яна шуни ҳам билгилким, салтанат ишларининг бир қисми сабру тоқат билан бўлмай, яна бир қисми эса билиб-билмасликка,

<sup>1</sup> Низомулмулк. Сиёсатнома. –Т.: Адолат. 1997. 51-б.

<sup>2</sup> Каланов К. Марказий Осиё худудидаги ижтимоий-диний табақалар.-Т.: “Markaziy Osiyoni Tadqiq Qilish Fransuz Instituti”, 2006. –94 б.

<sup>3</sup> Қаранг: Шарафиддин Али Яздий. Зафарнома. –Т.: “Камалак”, 1994. –288 б.

<sup>4</sup> Ҳамиджон Ҳомидий. Тасаввуф алломалари. –Т.: “Шарқ”, 2004. –208 б.; Хожа Абдуҳолиқ Ғиждувоний. Мақомоти Юсуф Ҳамадоний. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005. –88 б.; Комилов Н. Тасаввуф ёки комил инсон ахлоқи. 1-китоб. –Т.: “Ёзувчи”, 1996. –272 б.; Комилов Н. Тасаввуф. Тавҳид асрори. 2-китоб. –Т.: “Ўзбекистон”, 1999. –208 б.; Кадырова М. Жития Ходжа Ахрапа.-Т.: “Markaziy Osiyoni Tadqiq Qilish Fransuz Instituti”, 2007. –140 с.

кўриб-кўрмасликка солиш билан битур. Тадбирлардан огоҳ қилингандан кейин шуни айтиш жоиздирким, қатъийлик, сабр, чидамлилик, ҳушёрлик, эҳтиёткорлик ва шижоат билан барча ишлар амалга оширилгай”<sup>1</sup>. Пирининг бу насихатлари ҳақида Темур шундай фикр билдирган эди: “Бу менга йўл бошловчи янглиғ раҳнамолик қилди. У менга салтанат ишларининг тўққиз улуши машварат, кенгаш, қолган бир улуши эса қилич билан бажо келтирилишини англатди”<sup>2</sup>. Бошқа бир ўринда Амир Темур Эрону Турон минтақасидаги сайидлар, олимлар, шайхлар, фозиллар, уларнинг аجدодлари мазору қабристонларини, дарвешлару зоҳидларни давлат ҳисобидан маблағ ҳамда шарт-шароит билан таъминлашга буйруқ берганлини таъкидлайди<sup>3</sup>. Академик Б.Валихўжаевнинг таъкидлашича, кейинги, темурий ҳукмдорлар даврида ҳам бу анъаналар давом этган.<sup>4</sup>

Бошқарув ишларига ижодкорлар ва олимларнинг ҳам тортилганлигини биз Аҳмад Фарғоний, Абу Райҳон Беруний, Абу Али Ибн Сино, ал-Хоразмий, Хоразм Маъмун академияси, Мирзо Улуғбек, Алишер Навоий, Мирзо Бобур, Абдурахмон Жомий каби жуда кўп аллома мутафаккирларимиз яратган ва ҳозирги замон олимлари томонидан улар тўғрисида яратилган асарлар орқали ҳам яхши биламиз. Бу мутафаккирлар асарларида раҳбар кадрларга боғлиқ масалалар тавсифий-танқидий раҳбаршунослик нуқтаи назаридан ўрганилади. Масалан, Алишер Навоий “Садди Искандарий” достонида ўз идеалидаги ҳукмдор образини яратар экан, раҳбар шахс учун шарт бўлган қатор хусусиятларни тавсифлаб келтиради<sup>5</sup>. “Ҳайратул-аброр” асарида раҳбарларга хос бир қанча хусусиятларни танқид остига олса<sup>6</sup>, “Маҳбуб ул-қулуб” асарида подшолар, беклар, нойиблар, вазирлар, садр (мансабдор)лар, ҳарбийлар, шайхулислом, кози, фақеҳлар тўғрисидаги тавсифий-танқидий мулоҳазаларини баён қилади<sup>7</sup>, “Тарихи мулуки Ажам” асарида тарихда яшаб ўтган ҳукмдорлар, давлат арбобларининг ижтимоий фаолиятларидаги ижобий ёки салбий сифатлари, иш юритиш услублари ва шахсий раҳбарлик фазилатлари, эзгу ёки ёвуз ишларини таҳлил этса<sup>8</sup>, “Муншаот”да ўз бошидан кечирган ва тажрибасида кўрган ишлар воситасида раҳбаршуносликка оид қатор

<sup>1</sup> Темур тузуклари. –Т.: “Шарк”, 2005. 12-б.

<sup>2</sup> Темур тузуклари. –Т.: “Шарк”, 2005. 13-б.

<sup>3</sup> Темур тузуклари. –Т.: “Шарк”, 2005. 118-120 б.

<sup>4</sup> Валихўжаев Б. Хожа Ахрор тарихи.–Т.: “Ёзувчи”,1994. –96 б.

<sup>5</sup> Қаранг: Алишер Навоий. Садди Искандарий.–Т.: “Ғафур Ғулом” нашриёти, 1991. –832 б.

<sup>6</sup> Қаранг: Алишер Навоий. Ҳайратул-аброр.–Т.: “Ғафур Ғулом” нашриёти, 1989. –352 б.

<sup>7</sup> Қаранг: Алишер Навоий. Маҳбуб ул-қулуб.–Т.: “Ғафур Ғулом” нашриёти, 1983. –112 б.

<sup>8</sup> Қаранг: Алишер Навоий. Тарихи мулуки Ажам.–Т.:“Ғафур Ғулом” нашриёти, 1967. 14-жилд. 183-238 б.

мулоҳазаларини баён қилади<sup>1</sup>. Худди шу каби, тарихий давлат арбоблари, тарихий давлат бошқарувига алоқадор, раҳбаршунослик нуқтаи назаридан билдирилган фикрлар Шиҳобиддин Муҳаммад ан-Насавийнинг “Султон Жалолиддин Мангуберди ҳаёти тафсилоти”<sup>2</sup>, Ҳусайн Воиз Кошифийнинг “Футувватномаи султоний”, “Ахлоқи муҳсиний”<sup>3</sup>, Захириддин Муҳаммад Бобурнинг “Бобурнома”<sup>4</sup>, Зайниддин Восифийнинг “Бадоеъул вақоеъ”<sup>5</sup> каби, Абу Райҳон Берунийнинг “Жавоҳирнома”, Абу Ҳомид Ғаззолийнинг “Насихат ул-мулук”, Муҳаммад Авфийнинг “Жомий ул-ҳикоёт”, Фахриддин Али Кошифийнинг “Латоиф ат-тавоиф”, Маждийнинг “Зийнат ул-мажолис”, Муҳаммад Солиҳнинг “Шайбонийнома”, Қози Аҳмад Ғаффорийнинг “Нигористон”, Пошшохожанинг “Мифтоҳ ул-адл”<sup>6</sup>, Мирхонднинг “Равзат ус-сафо”, Хондамирнинг “Дастур ул-вузаро”, “Хулосат ул-ахбор”<sup>7</sup> сингари асарларида ҳам ўз ифодасини топган.

XVII асрдан бошлаб амалий раҳбаршуносликда вужудга келган парокандалик минтақада бошқарув тизимининг таназзулга юз тутишига олиб келди. “аштархонийлар даврида марказий давлат ҳокимияти жуда заифлашди, ўзаро урушлар ниҳоятда авж олди... Хуросоннинг катта қисми қўлдан бой берилди. Хоразмда мустақил Хива хонлиги барпо этилди. XVIII аср бошига келиб эса хонликнинг шимолий чегараларида Қўқон хонлигига асос солинди.”<sup>8</sup> Бир бутун ҳудуднинг бўлиниб кетиши оқибатида юзага келган тартибсизликлар назарий раҳбаршунослик тараққиётини тўхтатиб қўйди. Умуман, XVII асрдан XX асрнинг биринчи чорагигача бўлган давр раҳбаршунослиги тўғрисида шу даврда яшаб ўтган баъзи шоирлар, давлат арбоблари, илм-фан мўхлисларининг, шунингдек, тарихнависларнинг раҳбаршуносликка билвосита алоқадор бўлган асарларидаги танқидий-тавсифий қарашлари орқали маълумот олиш мумкин. Жумладан, Маҳмуд Ибн Валининг “Баҳр ул-асрор фи маноқиб ул-аҳёр” (“Олижаноб кишиларнинг шон-шавкати ҳақида сирлар денгизи”), Мир Муҳаммад Амин Бухорийнинг “Убайдуллонома”, Муҳаммад Юсуф Муншийнинг “Тарихи

<sup>1</sup> Қаранг: Алишер Навоий. Муншаот.–Т.:“Ғафур Ғулом” нашриёти,1966. 13-жилд.85-156 б.; Шарафутдинов Олим. Алишер Навоий. –Т.:Ўзбекистон КП МК Бирлашган нашриёти, 1967.-80 б.

<sup>2</sup> Шиҳобиддин Муҳаммад ан-Насавий. Султон Жалолиддин Мангуберди ҳаёти тафсилоти./К.Матёқубов тарж./.–Т.: “O’zbekiston”, 2006. –384 б.

<sup>3</sup> Қаранг: Ҳусайн Воизи Кошифӣ. Футувватномаи султонӣ. Ахлоқи муҳсинӣ. –Д.: “Адиб”, 1991.-320 с.

<sup>4</sup> Қаранг:Захириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. –Т.: “Юлдузча”, 1989. –368 б.

<sup>5</sup> Қаранг:Зайниддин Восифий. Бадоеъул вақоеъ. –Т.: “.:“Ғафур Ғулом” нашриёти, 1979. –216 б.

<sup>6</sup> Қаранг:Аждодлар ўғити. –Т.: “Чўлпон”, 1991. –240 б.

<sup>7</sup> Навоий замондошлари хотирасида. –Т.: Ғафур улом нашриёти, 1985. 21-151 б.

<sup>8</sup> Сағдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норқулов Н. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. –Т.: “Академия”, 2000. 174-б.

Муқимхоний”, Абулғози Баҳодирхоннинг “Шажарайи турк”<sup>1</sup>, Хожа Самандар Термизийнинг “Дастур ул-Мулуқ”<sup>2</sup>, Муҳаммад Амин Бухорийнинг “Муҳит ул-таворих”, Муҳаммад Вафо Карманайнинг “Тухфат ул-хоний”, Сайид Ҳомид Тўра Комёбнинг “Таворих ул-хавонин”<sup>3</sup>, Муҳаммад Юсуф Баёнийнинг “Шажарайи Хоразмшоҳий”<sup>4</sup>, Мулло Юнусжон Муншийнинг “Амир лашкар Алимқул тарихи”<sup>5</sup> асарлари ҳам тарихий раҳбаршунослик масалаларини ёритишда муҳим манба бўлиб хизмат қилади.

XIX аср охири XX аср бошларида Туркистон ҳудудида жадиличлик ҳаракати кенг тарқалди. Жадиждарнинг асосий мақсадлари Туркистон халқларини мустақиллик, маданий, ижтимоий, техник тараққиёт ғояларига жалб этишдан иборат бўлган эди. Асосан зиёлиларни қамраб олган бу ҳаракат вакиллари халқ онгини уйғотиш, миллий тараққиёт, ҳудудий бутунлик, ва озодликка интилишни тарғиб қилар экан, янги мактаблар очиш, халқ фарзандларини ривожланган мамлакатларда ўқитиш, мамлакатга янги технологияларни олиб келиш, турли газета ва журналлар, китоблар нашрини йўлга қўйиш, хуллас, жаҳон янгиликларини мамлакатда жорий этишга интилиш воситасида халқ ҳаётини ҳар томонлама ислоҳ қилишга уринган эдилар. Шу асосда улар мамлакатни чоризм истибдоди ва чириб битган маҳаллий бошқарув тизими зулмидан ҳам озод қилишни режалаштиргандилар. XVI асрдан кейин мамлакатда юз берган таназзулдан қутулишга интилиш, тараққиёт йўллари топишга уриниш худди шу жадиличлик ҳаракати асосида вужудга келган эди. Жадиличлик ҳаракатининг кенг ёйилишида Исмоилбек Гаспринский, Маҳмудхўжа Беҳбудий, Мунаввар Қори Абдурашидхонов, Абдулла Авлоний, Абдулла Қодирий, Абдулҳамид Чўлпон, Абдурауф Фитрат, Ҳожи Муин, Аҳмад Заки Валидий Тўғон каби кўплаб зиёлиларнинг хизматлари катта бўлган. Улар томонидан яратилган илмий, тарихий, бадиий, ижтимоий ва бошқа турдаги асарларда ўлкамизнинг турли даврларига оид раҳбаршунослик масалалари ҳам ўз аксини топган<sup>6</sup>. Масалан, Фитратнинг “Ҳинд сайёҳи баёноти” номли асарида XIX аср охири XX аср бошлари “Бухоро амрлиги ҳудудидаги бутун иқтисодий, сиёсий, маданий ҳаётнинг кўплаб муаммолари тилга олинади.

<sup>1</sup> Абулғозий. Шажарайи турк. –Т.: “Чўлпон”, 1992. –192 б.

<sup>2</sup> Хожа Самандар Термизий. Дастур ул-мулуқ.-Т.:“Ғафур Ғулом” нашриёти, 1997. –272 б.

<sup>3</sup> Сайид Ҳомид Тўра Комёб.Таворих ул-хавонин.-Т.: “Академия”, 2002. –116 б.

<sup>4</sup> Муҳаммад Юсуф Баёний. Шажарайи Хоразмшоҳий.-Т.:“Ғафур Ғулом” нашриёти, 1994. –104 б.

<sup>5</sup> Мулло Юнусжон Мунший.Амир лашкар Алимқул тарихи.-Т.: “Мафтун”, 1997.-66 б.

<sup>6</sup> Қаранг: Абдурауф Фитрат. Танланган асарлар.1-жилд. –Т.: “Маънавият”, 2000. –256 б.; Қосимов Б.Миллий уйғониш.-Т.: “Маънавият”,2002. –400 б.; Ризаев Ш. Жадижд драмаси.-Т.: “Шарк”, 1997. –318 б.; Мустафо Чўқай ўғли. Истиқлол жаллодлари. –Т.: “Ғафур Ғулом” нашриёти, 1992. –80 б.; Абдуазизова Н. Ўзбекистон

Уларни вужудга келтирган ижтимоий илдизларни таҳлил этиш баробарида, бу каби саноқсиз иллат ва камчиликлардан халос бўлиш йўллари ҳам кўрсатилади. Қиссада Бухоро аҳли уч тоифага ажратилиб, уламо, умаро ва вузаро ҳаётининг барча жабҳалари қаламга олинади, Туркистонни ҳалокат ёқасига олиб келган илму урфон эмас, балки жаҳолат ва ғафлат ботқоғига ботиб, фитна ва ғийбат билан машғул бўлган аҳли уламо, ўз масъул вазифаларини унутиб, пора, фаҳш ва айш-ишратга берилган амирлар ва вазирлар, амалдорлару беклар, шариъат ҳукмлари ўрнига ношаръий қоидалар билан фуқарони талаётган қози ва аъламлар экани рўйроқ кўрсатиб берилади ва кескин танқид остига олинади”<sup>1</sup>.

Ижодкорларнинг бошқарув ишларига аралашуви, турли асарлар воситасида раҳбаршунослик масалаларига доир фикр-мулоҳазаларини билдириб боришлари раҳбар кадрлар танлаш жараёнида эътибор берилиши керак бўлган қатор ижобий ва салбий хусусиятлар, масалалар жамланмасини вужудга келтирадики, уларга биринчи бобда баён қилинганидек, раҳбаршунослик тармоқлари нуқтаи назаридан ёндашишга тўғри келади.

Ушбу хусусиятлар жамият ва давлат бошқарув тизимидаги бошқарув поғоналари ёки тоифалари таркибини ҳам белгилаб берган дейиш мумкин. Давримизда олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ижтимоий бошқарув тизими: олий табақа; умаролар; уламолар; фузалолар; раият – халқдан ташкил топган.<sup>1</sup> Бошқарувдаги бундай табақаланиш XX асрнинг биринчи чорагига қадар давом этган. Бу даврда Ўрта Осиё худудида бир қанча давлатлар пайдо бўлиб, барҳам топганлар. Шунингдек, бу давлатлар бошқарув лавозимларида турлича ўзгаришлар юз берган, жумладан танлаш ва тайинлаш билан боғлиқ хусусиятлар тўғрисида ҳам шундай дейиш мумкин. Шу туфайли ўтган даврни раҳбаршунослик нуқтаи назаридан даврлаштириш мураккаб масала бўлиб қолади. Аммо бизнингча, бу мураккабликни назардан қочирмаган ҳолда юқорида баён этилган фикрлардан келиб чиқиб раҳбаршуносликни қуйидагича даврлаштириш мумкин:

**-биринчи давр** - қадим замонлардан VIII асрга қадар бўлган давр – давлат бошқаруви ва раҳбаршуносликнинг амалий шаклланиш даври;

**-иккинчи давр** – IX - XVI асрлар - давлат бошқаруви ва раҳбаршуносликнинг юксак тараққий этиш даври;

---

журналистикаси тарихи. –Т.: “Академия”, 2002. –192 б.; Абдуазизова Н. Туркистон матбуоти тарихи. –Т.: “Академия”, 2000. –238 б.

<sup>1</sup> Абдурауф Фитрат. Танланган асарлар.1-жилд. –Т.: “Маънавият”, 2000. –256 б. 11-б.

**-учинчи давр** - XVII асрдан XX асрнинг биринчи чорагигача – давлат бошқаруви ва раҳбаршуносликнинг турғунлик ва таназзул даври;

**-тўртинчи давр** – XX аср – 1925-1990 йиллар - давлат бошқаруви ва раҳбаршуносликнинг мустамлака даври;

**-бешинчи давр** - XX аср охири XXI аср – мустақиллик даври.

Тарихни кўздан кечирсак раҳбаршунослик аввало бошқарув билан боғлиқ амалий жараёнларда юзага келганлигига ишонч ҳосил қиламиз. Раҳбаршуносликка илм-фаннинг алоҳида тармоғи сифатида ёндошганда эса, унинг бугунги кунда ўзига хос илм тури сифатида намоён бўлишига асос бўлган манбаларига тўхталиб ўтишга тўғри келади.

Миллий давлатчилигимиз тарихида раҳбар кадрлар танлашга доир бир қатор асарлар яратилган бўлиб, биз уларни бугунги кунда раҳбаршуносликка бевосита дахлдор асарлар, айтилишида илмий-назарий манбалар сифатида қайд этишимиз мумкин. Бу асарларда раҳбар кадр танлаш масалалари турли тарзда ёритилади. Баъзилари ушбу жараёни жамиятнинг ижтимоий-сиёсий, иқтисодий тараққиёти жараёни билан боғлиқ равишда таҳлил этса, баъзилари раҳбар кадр танлаш ва раҳбарликка танланишга доир принциплар мажмуасини қамраб олиб, ўзига хос дастур сифатида намоён бўлади. Шунинг учун раҳбаршуносликка ёндашув тарзига кўра илмий-назарий манбаларни икки гуруҳга ажратиш мумкин. Биринчиси, бевосита манбалар бўлиб, унда раҳбар танлаш ёки раҳбарликка танланиш масалалари имкон қадар яхлитроқ қамраб олинади. Иккинчиси билвосита манбалардир. Улар турли шахслар ва турли асарлар томонидан қайд этилган фикр мулоҳазаларни ўз ичига олади ва моҳиятига кўра раҳбарликка доир қарашларни ифодаласада, кўпроқ раҳбар шахс характерининг айрим хусусиятлари тўғрисида маълумотлар беради. Бундай манбалар сифатида кўп ҳолларда бадиий ижод намуналари қайд этилади. Лекин уларнинг баъзиларини бадиий услубига қарамасдан, раҳбаршунослик ва бошқарув масалаларига ёндашувига кўра бевосита манбалар қаторига қўшиш мумкин. Биз қуйида раҳбаршуносликка бевосита дахлдор бўлган, бир неча асрлар давомидаги тажрибаларни ўзида умумлаштирган айрим асарларни ушбу фан нуқтаи назаридан таҳлил этишга ҳаракат қиламиз.

---

<sup>1</sup> Сагдуллаев А., Аминов Б., Мавлонов Ў., Норқулов Н. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. – Т.: “Академия”, 2000. 157-159 б.



## **Абу Наср Форобий бошқарув маданиятида жамият ва раҳбар гармонияси ҳақида**

Адолат, тинчлик, фаровонлик ва мустақиллик қадимдан ҳар бир халқнинг энг юксак орзуси бўлиб келган. Мамлакатимиз тарихига назар ташлайдиган бўлсак, ана шу тўрт мақсад йўлида халқимиз не-не курашларни бошдан кечирганининг гувоҳи бўламиз. Лекин бу курашларни моҳиятан иккига ажратиш мумкин: бири ташқи босқинчи кучларга қарши ҳамкорликдаги, умумий ватан мустақиллиги ва фаровонлиги учун олиб борилган курашлар бўлса иккинчиси ички - энг аввало бошқарув сиёсатини қўлга киритиш, сўнг адолат ва фаровонлик учун олиб борилган курашлардир. Ушбу иккинчи тоифадаги курашларни биз минтақамиз ва халқимиз яшайдиган маълум ҳудудлар доирасидан келиб чиқиб ички низолар деб ҳам атаймиз. Тарихдан маълумки кўп ҳолларда ички низолар бошқа давлатлар билан урушларнинг келиб чиқишига имконият яратиб берган. Ички низолар тўла ишонч билан айтиш мумкинки, мамлакатда фаолият юритаётган турли тоифадаги раҳбар шахсларнинг ўзаро келишмовчиликларидан келиб чиққан ва йирик талофатларга сабаб бўлган. Мамлакатимиз тарихига назар солсак қадим даврлардан раҳбар шахслар орасидаги жуда кўп низоларни кузатамиз. Уларнинг асослари қуйидагиларга бориб тақалар эди: тарафқашлик; мол-давлат тўплашга интилиш; ҳурмат-эътибор, доврўғ қозонишга интилиш; кучли таъсир доираси, ҳукмдорликка интилиш. Булар мамлакат фаровонлигига доим хавф солиб турган. Узок йиллар бундай ҳолатларнинг давом этиши аста-секин илм-фан аҳлини ҳам бунга эътибор қаратишга, бу тўғрида фикр-мулоҳазаларини баён қилишга етаклайди. Оқибатда илм-фан вакиллари, шоирлар, дин арбобларининг раҳбар шахслар ҳақидаги фикрлари шакллана бошлади. Шунини ҳам айтиш керакки, айни вақтда амалий-ҳаётий талаблар ва мажбуриятлар раҳбар кадрлар танланишида диққат қилиниши лозим бўлган муҳим хусусиятларнинг ўзига хос тизимини шакллантириб борарди. Шундай узок, давомий ривожланишлар натижасида раҳбар кадрлар танлашнинг турли йўналишлари вужудга келди:

1. Илмий-назарий раҳбаршунослик.
2. Илмий-амалий раҳбаршунослик.
3. Амалий раҳбаршунослик.

Миллий раҳбаршуносликнинг бу уч йўналиши ҳам ўз доирасида етарли манбаларга эга. Айни вақтда айтиш керакки, бу йўналишлар ўзига хос хусуситлари билан бир-биридан фарқ қилади. Кадрлар танлашнинг

илмий-назарий йўналишига мамлакатимиз ва минтақамизда яшаб ижод қилган шоирлар, олимлар, диний уламолар ва бошқа мутафаккирлар асос солганлар. Илмий-назарий раҳбаршунослик бошқа йўналишлардан фарқли ўлароқ, раҳбар шахс характери, жамият ва раҳбар табиати орасидаги муносабатларни, раҳбарнинг жамиятда тутган ўрни, шунингдек, жамият, раҳбар ва раҳбариятга қўйиладиган ижтимоий принципларни кўпроқ даражада тадқиқ этади. Бу йўналишда раҳбарнинг бошқарув қобилияти, етакчилик хусусиятидан кўра маънавий-фалсафий камолотининг, билимининг қай даражадалиги ёки қайдаражада бўлиши кераклигини тадқиқ қилиш устун туради. Бу тамойилда масала қандай одам раҳбар бўлиши керак эмас, раҳбар қандай хусусиятларга эга бўлиши керак тарзида қўйилади. Муаммонинг бу тарзда қўйилиши унга нисбатан билдирилган муносабатларнинг хилма-хил бўлишига олиб келган. Ушбу йўналиш таҳлил ёки тадқиқотлар тарзида ривожланиб бориб, охир-оқибатда юртимиз раҳбаршунослиги тарихида бир қатор манбаларнинг юзага келишига замин ҳозирлади.

Илмий-амалий раҳбаршунослик йўналиши тарихимизда раҳбарлар ва ижодкор ҳамда диндорларнинг яқин муносабатлари, яъни давлат бошқаруви ишларида ижодкорлар ва дин пешволари иштирокининг одатий ҳолга айланиши билан юзага келган йўналишдир.

Маълумки, XX аср бошларига қадар мамлакатимиз тарихида бошқарув монархияга асосланган эди. Шунга кўра давлат бошқарув аппаратидаги лавозимлар бош раҳбар ва вазирлар буйруқларига кўра тақсимланган, мансабдор шахсларни тайинлаш ҳам улар ихтиёрида бўлган. Гарчи раҳбарлик лавозими шахсга ана шу ихтиёрли шахслар томонидан тақдим этилган бўлсада, шахснинг тайёргарлигига ҳам эътибор қаратилар эди. Юқори лавозимдаги раҳбар шахслар ўз фарзандларини донишманд, ижодкор ва ўткир билимли кишилар қўлига топшириб, тарбия қилганлар. Бўлғуси раҳбар саройда бошқарувнинг амалий жараёнларини кўриб бориш билан бирга ўзига беркитилган оталиқ ёки устоздан илмий-назарий тарбия ҳам олиб борган. Тарихимизда шундай қайдлар мавжудки, баъзан бу тарбиячилар раҳбар номидан давлатни бошқарган ёки раҳбарга тенг мавқега эга бўлганлар. Ушбу йўналишда раҳбаршунослик оқсуяк табақалар ўртасида ўзига хос таълим тизимига эга бўлган дейиш мумкин. Шунингдек, бу йўналиш илм аҳлининг бошқарув ишларида бевосита иштироки билан ҳам изоҳланади.

Амалий раҳбаршунослик бутун жаҳон халқлари тарихий давлатчилигида энг кенг тарқалган тамойил бўлиб, жумладан халқимиз

тарихида ҳам у кўп асрлар давомида қўлланилган. Амалий раҳбаршуносликка раҳбар танлаш ёки танланишнинг тартибсиз йўналиши сифатида қарамаслик керак. Тарихда яшаган ҳар бир давлатнинг (кўп ҳолларда ёзма тарзда қайд этилмаган бўлсада) шахсларнинг амалий фаолиятини белгилаб берувчи ўзига хос амалий раҳбаршунослиги мавжуд бўлган. Амалий фаолиятини баҳолаган ҳолда раҳбар танлаш баъзи тарихий давлатларда қонунлаштирилган ёки қатъий низом сифатида белгилаб қўйилган ва бу қоидалар анъана сифатида барчага бирдай маълум бўлган.

Миллий давлатчилигимиз тарихида раҳбар кадрлар танлашга доир бир қатор асарлар яратилган бўлиб, биз уларни бугунги кунда раҳбаршуносликка бевосита даҳлдор асарлар, айтилиши вақтда илмий-назарий манбалар сифатида қайд этишимиз мумкин. Бу асарларда раҳбар кадр танлаш масалалари турли тарзда ёритилади. Баъзилари ушбу жараёни жамиятнинг ижтимоий-сиёсий-иқтисодий тараққиёти жараёни билан боғлиқ равишда таҳлил этса, баъзилари раҳбар кадр танлаш ва раҳбарликка танланишга доир принциплар мажмуасини қамраб олиб, ўзига хос дастур сифатида намоён бўлади. Шунинг учун раҳбаршуносликка ёндашув тарзига кўра илмий-назарий манбаларни икки гуруҳга ажратиш мумкин. Биринчиси, бевосита манбалар бўлиб, унда раҳбар танлаш ёки раҳбарликка танланиш масалалари имкон қадар яхлитроқ қамраб олинади. Иккинчиси билвосита манбалардир. Улар турли шахслар ва турли асарлар томонидан қайд этилган фикр мулоҳазаларни ўз ичига олади ва моҳиятига кўра раҳбарликка доир қарашларни ифодаласада, кўпроқ раҳбар шахс характерининг айрим хусусиятлари тўғрисида маълумотлар беради. Бундай манбалар сифатида кўп ҳолларда бадиий ижод намуналари қайд этилади. Лекин уларнинг баъзиларини бадиий услубига қарамасдан, раҳбаршунослик ва бошқарув масалаларига ёндашувига кўра бевосита манбалар қаторига қўйиш мумкин. Биз қуйида раҳбаршуносликка бевосита даҳлдор бўлган, бир неча асрлар давомидаги тажрибаларни ўзида умумлаштирган айрим асарларни ушбу фан нуқтаи назаридан таҳлил этишга ҳаракат қиламиз.

Шарқу ғарб илм-фан ва маданияти тарихида қомусий аллома сифатида шуҳрат қозонган Абу Наср Форобийнинг раҳбаршунослик илмига доир қарашлари нафақат ўз даври, балки ҳозирги давр учун ҳам катта аҳамият касб этади. Форобий ижоди фалсафа, филология, тарих,

жамиятшунослик, маданиятшунослик, ҳуқуқшунослик нуқтаи назаридан бир қатор олимлар томонидан тадқиқ этилган.<sup>1</sup>

Аввало шуни таъкидлаш керакки, Форобий раҳбаршунослиги давлат ва жамият қурилиши нуқтаи назаридан билдирилган фикрлар таркибида, давлат ва жамият бошқаруви, уларни бошқарувчи раҳбар шахслар, амалдор ва мансабдорлар масалалари юзасидан баён қилинган қарашларда акс этади. У ўз асарларида бу масалаларни бир бутунликда таҳлилга тортади. Жамият ҳақида сўз юритдимиз, унинг бошқарувчи амалдорларининг шахсий ва касбий характери, амал хусусиятлари ҳақида ҳам мулоҳазаларини боён қилади. Шу жиҳатдан Форобий наздида барча турдаги ва ҳар қандай ташкилот, барча амалдор, раҳбарлар ва уларнинг фаолиятлари бир бутун ҳодиса бўлиб, асослари давлат ва жамият тараққиёти асосларига боғланади дейиш мумкин.<sup>1</sup> Бу қараш назаримизда Форобийнинг раҳбаршунослик билан боғлиқ барча фикрларини қамраб олган ва унинг таъсирини биз кейинги даврларда айрим алломалар томонидан яратилган баъзи асарларда ҳам кузатишимиз мумкин.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Қаранг: Хайруллаев М. М. Абу Наср ал Фараби. –М.: Наука, 1982. –303 с.; Хайруллаев М. М. Ўрта Осиёда IX-XII асрларда маданий тараққиёт (Уйғониш даври маданияти). –Т.: Фан, 1994. –80 б.; Аль Фараби, Абу Наср Мухаммед. Историко-философские трактаты / Пер. с араб. –Алма-Ата: Наука, 1985. –623 с.; Григорян С. Н. Средневековая философия народов Ближнего и Среднего Востока. –М.: Наука, 1966. –352 с.; Джахид А. Д. Абу Наср аль Фараби о государстве. –Д.: Дониш, 1966. –118 с.; Фараби, Абу Наср Мухаммед. Философские трактаты. –Алма-Ата: Наука, 1970. –430 с.; Фараби, Абу Наср Мухаммед. Социально-этические трактаты. –Алма-Ата: Наука, 1973. –400 с.; Мец А. Мусульманский ренессанс. –М.: Наука, 1973. –473 с.; Комилов Н. Тафаккур карвонлари. –Т.: Шарқ, 1999. –280 б.; Маънавият юлдузлари: (Марказий Осиёлик машхур сиймолар, алломалар, адиблар) / Масъул муҳаррир: М. М. Хайруллаев. –Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1999. –400 б.; Жакбаров М. Комил инсон ғояси: тарихий-фалсафий таҳлил. –Т.: Абу Али Ибн Сино нашр., 2000. –136 б.

<sup>1</sup> Форобий бошқа фанлар қатори раҳбаршунослик илмига бевосита алоқадор бир қанча асарлар муаллифи ҳамдир. Абдусодиқ Ирисов маълум қўлёзма манбалар асосида унинг рисола ва китоб шаклидаги 112 асарини санаб келтиради. Улардан қуйидаги 9 таси давлат ва жамият бошқаруви ишлари, раҳбар кадрлар билан боғлиқ масалалар, умуман раҳбаршунослик доирасида яратилган дейиш мумкин: Китоб ан-навомис (Қонунлар китоби); Китоб ал-мадинат ал-фозила ва ал-мадинат ал-мубаддала ва ал-мадинат ал-аззала (Фозил, жоҳил, фосиқ, ўзгартирилган ва адашганлар шаҳарлари ҳақида китоб); Китоб мабоди ороу ал-мадинат ал-фозила (Фозил шаҳар аҳли қарашларининг асослари ҳақида китоб); Китоб ал-фаҳс ал-маданий (Шаҳарларни текшириш ҳақида китоб); Китоб ас-сиёсат ал-маданийя ва юърафу бимабодий ал-мавжудот (Шаҳарлар устидан сиёсат юргизиш китоби, у мавжудотнинг бошланиши деб танилган); Калом фи ал-миллат ал-фикҳ ал-маданий (Халқ ва шаҳарларни бошқариш ҳуқуқи ҳақида сўз); Китоб фи ал-ижтимоот ал-маданийя (Шаҳар йиғинлари ҳақида китоб); Китоб жавомеъ ас-сиёсат мухтасар (Сиёсат ҳақидаги тўпламларнинг қисқача китоби); Жавомеъ китоб ан-навомиси Афлотун (Платоннинг қонунлар ҳақида ёзганлари тўплами). Бироқ бу асарларнинг асосий қисми бизга қадар етиб келмаган ёки ҳанузгача илмий жамоатчиликка эълон қилинган эмас. Етиб келганлари ҳам жуда қисқарган – рисола, мақола ёки тезислар шаклида эканлиги аниқланган. Ўзбек тилига Форобийнинг раҳбаршуносликка доир икки асари - Жавомеъ китоб ан-навомиси Афлотун (Платоннинг қонунлар ҳақида ёзганлари тўплами) ва Китоб мабоди ороу ал-мадинат ал-фозила (Фозил шаҳар аҳли қарашларининг асослари ҳақида китоб) қисқартишлар билан таржима қилинган. Қаранг: Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. –224 б.

<sup>2</sup> Кейинчалик Шарқу Ғарбда етишиб чиққан жуда кўп алломаларнинг давлат ва унинг бошқарувига бағишланган асарларидаги қарашларида Форобий фикрларининг такрорланишига дуч келиш мумкин. Қаранг: Юсуф Хос Ҳожиб. Кутадғу билик (Саодатга элтувчи билим). –Т.: Фан, 1971. –964 б.; Низомулмулк. Сиёсатнома. –Т.: Адолат, 1997. –256 б.; Макиавелли Н. Государь. –М.: Планета, 1990.

Форобий бутун фаолияти давомида фаннинг қайси йўналишида бўлишидан қатъий назар, ўзи тадқиқ этаётган ёки шарҳлаётган масала, ҳодиса ёки ашё тўғрисида мулоҳазаларини билдириш давомида даставвал уларнинг моҳиятига эътибор қаратади. Изоҳ беришдан олдин мақсад қаратилган объектнинг туб асослари нимада эканлигини ойдинлаштириб олади, унинг нима эканлиги, нимадан пайдо бўлиши ва нима учун зарурлигини ёритишга киришади. Раҳбаршунослик масаласида ҳам у худди шундай йўлдан борганлигини кўрамиз. Аллома қарашлари тўғрисида аниқроқ тушинча ҳосил қилиш учун унинг ўз услубидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Форобий мулоҳазаларига кўра ҳақиқий давлат уч нарса – фозил жамият (Форобийча шаҳар, жамоа), адолатли тузум ва одил раҳбар асосида ташкил топади ва бу давлатнинг идорасида давлатнинг уччала асоси ўз ўрни ва вақти билан тенг иштирок этади (1-а,б расмлар). Ана шу уччаласининг ўзаро мувофиқлиги, мақсадга кўра бир йўналишдалиги ва вазифа жиҳатидан аниқ ва ҳақиқатга қаратилган хатти-ҳаракати ҳақиқий давлатнинг юксак тараққиётини таъминлайди.

1. Фозил жамиятнинг қандай ҳодиса эканлигини тавсифлашдан олдин Форобий умуман жамиятнинг моҳиятини билишга эътибор қаратади: “Ҳар бир инсон ўз табиати билан шундай тузилганки, у яшаш ва (ҳар томонлама – Ф.Р.) олий даражадаги етукликка эришмоқ учун кўп нарсаларга муҳтож бўлади, у бир ўзи бундай нарсаларни қўлга кирита олмайди, уларга эга бўлиш учун инсонлар жамоасига эҳтиёж туғилади... Шу сабабли яшаш учун зарур бўлган кишиларни бир бирларига етказиб берувчи ва ўзаро ёрдамлашувчи кўп кишиларнинг бирлашуви орқалигина одам ўз табиати бўйича интилган етукликка эришуви мумкин. Бундай жамоа аъзоларининг фаолияти бир бутун ҳолда уларнинг ҳар бирига яшаш ва етукликка эришув учун зарур бўлган нарсаларни етказиб беради. Шунинг учун инсон шахслари кўпайдилар ва ернинг аҳоли яшайдиган қисмига ўрнашдилар, натижада инсон жамоаси вужудга келди.” (186)<sup>1</sup> Ушбу фикрдан яқка шахснинг ҳам, кўпчилик инсонларнинг ҳам ўз мақсадларига етмоқлари учун жамиятнинг зарурлиги, яъни жамиятнинг моҳияти ойдинлашади. Форобийга кўра ҳар бир давлатнинг мақсади ҳам шундан иборат, бироқ фозил жамият бўлиш учун бу бирлашувнинг ўзигина етарли эмас. Юксак бахт-саодатга эришиш мақсади “ҳар турли жузъий нарсалар (ва ҳодисалар-Р.Ф.)ни ўзида бирлаштиради”(186). Форобий уларни санаб ўтар экан, ана шу мақсадда кишиларни бирлаштирган шаҳар (давлат) – фазилатли шаҳар, кишилар

жамоаси – фазилатли жамоа бўлишини таъкидлайди (187). У турли масалаларни шарҳлаш давомида фозил жамият учун зарур, деб ҳисоблаган бир қатор хусусиятларни қайд этиб ўтган:

1. “Агар тўқувчи, косиб ва (умуман-Р.Ф.) шаҳар (давлат) фуқаросининг ҳар бири ўзининг нега яшаётганини билмаса, мақсад ва манфаат даражаси мавҳум бўлса, ҳар бирининг айрим-айрим мақсадлари ҳам номаълум бўлади, бу худди агар бўлақлардан иборат умумиятнинг мақсади номаълум бўлса, унинг бир бўлагининг мақсадини аниқлаб бўлмаслигига ўхшайди” (59). Мақсад ва манфаати мавҳум фуқаролар давлатнинг таназзулга юз тутишига асос бўладилар. Шунга кўра жамиятнинг тараққий этиши учун, афзал жамият бўлиши учун унинг ҳар бир аъзоси мақсад ва манфаатга эга бўлиши, бу айти пайтда умумжамият манфаатларига ҳам мувофиқ келиши лозим. Бунда Форобий умумнинг бўлақларига асосий эътибор қаратади ва айти вақтда барча ишни ана шу бўлақлар ва уларни ташкил этувчи фуқаролар амалга оширишини таъкидлайди. Форобийнинг бу фикрининг амалиётга татбиқ этилишини бугунги бир қатор давлатларда кузатиш мумкин. Масалан, Японияда шахсининг у ким бўлишидан қатъий назар аввало унинг жамоага муносабатига, гуруҳ билан қандай келишувига эътибор қаратилади. Ташкилот раҳбарлари ҳам ташкилот аъзоси бўлишга интиладилар. Шунингдек, турли идоралар қошларида махсус ташкил этилган “ижтимоий муносабатлар” бўйича марказлар ишчи-хизматчилар ва раҳбарлар ўртасида ҳамкорлик, ҳамфикрлик, ўзаро ҳурмат ва бир бирини тушиниш, иноқ ва аҳил муносабатлар ҳамда иш жараёнларини ташкил этишга интилиб, мақсад ва манфаатлар бутунлигини сақлашга ҳаракат қиладилар.<sup>1</sup> Ёки Германияда маҳаллий бошқарув органлари ва хусусий ташкилотлар орасидаги ўзаро манфаатли ва умумий мақсадли ҳамкорлик шундай йўлга қўйилганки, амалга оширилган ишларда ҳар икки томоннинг ҳам мақсадлари юзага чиқади, ҳам манфаатлари қондирилади. Э. Е. Старобинский буни “Фольксваген” мисолида яхши ёритиб берган.<sup>2</sup> Ҳозирги курда республикамизда ушбу фикрнинг татбиқи масаласини олиб кўрадиган бўлсак, жамиятимизнинг энг кичик айрим-айрим бўлақларини маҳаллалар ташкил этади. Маҳалладан мақсад эса аста-секин ўз-ўзини бошқарувчи

---

<sup>1</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. –224 б. Қавс ичида кўрсатилган рақамлар ана шу китоб саҳифаларини билдиради.

<sup>1</sup> Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: АО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 193-194.

<sup>2</sup> Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: АО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 151-153.

фуқаролик жамияти бошқарув институтларини яратиш. Бу ҳақда жуда кўп ёзилмоқда, гапирилмоқда. Аммо маҳаллалар шу вақтга қадар ушбу мақсаддан келадиган манфаатни тўла англаб етганлари йўқ ёки жуда жўн тушинадилар. Шунингдек, маҳалланинг ҳар бир шахси ҳам шундай. Форобий айтганидек, тўқувчи ёки косиб маҳалла мақсадида ўз манфаатига эга бўлсагина унга бирлашади ва умум мақсади учун курашади. Акс ҳолда маҳаллада парокандалик юзага келади ва тараққиёт таназзулга айланади (2-расм). Шу тариқа маҳаллаларни бирлаштирган туман, туманларни бирлаштирган вилоятлар мақсадлари билан бир қаторда уларнинг манфаатлари ҳам аниқ бўлиши лозим. Манфаат аниқ бўлмай қолса, мақсад ҳам номаълум бўлиб қолади. Шунга кўра афзал жамият бўлиш учун энг асосий эътиборни жамиятнинг алоҳида қисмларига ва уларда истиқомат қилувчи алоҳида фуқаролар (ёки уларнинг алоҳида гуруҳлари) мақсад ва манфаатларига қаратиш лозим. Ана шунда жамият ва давлат мақсад ва манфаатлари бирлашади. Бу ерда салбий бўлсада бир мисол келтириш жуда ўринли. Ўзбекистонда пайдо бўлган айрим жинойтчи диний гуруҳларнинг мақсад ва манфаатлари якка-якка ҳолда ўрганиб чиқилмагани туфайли номаълум бўлиб қолди, шу сабабли уларнинг умумий мақсад ва манфаатлари ҳам номаълум эди. Оқибатда 16 феврал воқеалари содир этилди ва давлат тўнтаришини амалга ошириш мақсади ҳамда ҳокимиятни қўлга олиш манфаатини намоён қилди. Хуллас, Форобийга кўра фозил жамиятнинг биринчи белгиси унинг ҳар бир аъзосининг мақсад ва манфаатлари асосида қурилганлигидир;

2. Фозил жамиятдаги ҳар бир фуқаро “қоидали ва соғлом фикрлаш фазилатига” эга бўлмоғи лозим (18). Қоидали фикрлаш шундан иборатки, шахс умумий аҳолига мансуб фикрлаш тарзи (аҳоли менталитети), табиий қонуниятлар (буларга ўша жамиятда қонуниятга айланган урф-одатлар, хусусиятлар ва хатти-ҳаракатлар ҳам киради) ва ўзаро келишув асосида яратилган шартли қонунлар (давлат ёки ўша жамиятнинг ўзи жорий этган махсус қонунлар) га риоя қилиши, уларни бузмаслиги лозим. Соғлом фикрлаш эса ана шу юқорида айтилган қоидаларни ижобий томонга, яъни тараққиёт сари ҳаракатлантиришни ифодаладиган фикрлашдан иборатдир. Форобий қоидали ва соғлом фикрлаш жамиятни афзаллаштириб, умумий оммага бахт-саодат келтиргани сингари ҳар бир шахсга ҳам фойда келтиришини алоҳида таъкидлайди;

3. Фозил жамиятга хос яна бир хусусият инсон ҳаётида илоҳий ва инсоний яхшиликларнинг умумлашган шаклининг амал қилишидир. “Илоҳий яхшиликлар инсоний яхшиликларга таъсир ўтказди. Агар илоҳий

эзгуликлар ўзлаштирилса, у ҳолда инсоний яхшиликлар ҳам ўзлаштирилади, фақат инсонийлари ўзлаштирилганда эса илоҳийларини бой бериб қўйиш мумкин. Инсоний эзгуликлар, яъни хайрли нарсаларга куч, гўзаллик, бойлик, билим ва бошқалар киради” (19). Фозил жамиятда Форобий қарашларига кўра илоҳий эзгуликлар инсоний эзгуликларга йўл очади. Ушбу қарашга мисол учун хайр-садақа улашиш, эҳсон қилиш, вақф ажратиш, закот бериш каби тарихий илоҳий урф-одатлар ривожланиб, аста-секин жамият фаровонлиги учун хизмат қилувчи ҳаракатларга айланганлигини айтиш мумкин. Ёки илоҳий эзгулик, яхшилик намунасини намоёниш этган жуда кўп донишмандларнинг хатти-ҳаракатлари, фаолиятлари минглаб, миллионлаб кишиларга ўз таъсирини ўтказгани ҳам шу жумладан. Демакки, илоҳий эзгуликларни ҳолати ва ўрнига қараб инсоний эзгуликларга эврилтириш лозим, айтилиши вақтда уларнинг илоҳийлик эътиборини ҳам сақлаб қолиш керак. Форобий никоҳ масаласини мисол келтирар экан, унинг одамлар наздида илоҳийлиги, айтилиши вақтда инсоний ҳодиса эканлигини қайд этади ва унинг илоҳийлигини сақлаб қолган ҳолда инсоний жиҳатларига кўра қонуний меъёрларини тартибга солиш зарурлиги, унинг эҳтирослар натижасига айланиб қолишига йўл қўйиб бўлмаслигини таъкидлайди. Шунда у илоҳий ва шу билан бирга қонуний бўлгани учун оёқости ёки бетаъсир бўлишдан, йўқолиб кетишдан асралади, унга ҳурмат ва ҳушёрлик билан қараш шаклланади. Шундай қилиб, Форобийга кўра инсоний эзгуликларнинг илоҳийга боғлиқлиги афзал жамият яратиш учун муҳим воситадир. Бу фикрни И. А. Каримов қуйидагича қўллаб қувватлаган эди: “Жамият тараққиётидаги ҳар қандай ўзгаришлар, янгиликлар, айтилиши, инсоният ривожига катта туртки берадиган жараёнлар, кашфиётлар ўз-ўзидан юз бермайди. Бунинг учун аввало асрий анъаналар, тегишли шарт-шароит, тафаккур мактаби, маданий ва маънавий муҳит мавжуд бўлмоғи керак. Миллатнинг табиатида, қонида, насл-насабида эзгулик ва маърифат сари интилиш мафкураси ва қонунияти жўш уриши лозим. Бунинг учун энг аввало шу юртга Аллоҳнинг назари ва эътибори тушиши керак.”<sup>1</sup> ;

4. Ҳар қандай жамиятда бўлгани сингари фозил жамиятда ҳам фуқаролар орасида табақаланиш, бир-биридан ортиқ-камлик даражаси мавжуд бўлади. “Кишилар ўз даражаларида бир-бирларидан ортиқ-кам бўладилар. Бу даража уларнинг касб-ҳунар ва билимларининг ортиқ-камлигида ифодаланади. Бир жинсдаги касб-ҳунар ва билимларнинг ортиқ-камлигига қараб одамлар маълум хислат-фазилат касб этадилар. Бу

<sup>1</sup> Каримов И. А. Биз келажакимизни ўз кўлимиз билан қураимиз. Т.7. –Т.: “Ўзбекистон”, 1999. –410 б. 189-б.



фазилатлар кишилардаги истеъдод ва қобилият даражаси етук ва нуқсонли бўлишига боғлиқдир” (189). Форобий фикрига кўра ушбу ортиқ-камлик – фазилатлар даражаси тараққиётга ҳалал бермаслиги ёки жамиятга зарар келтирмаслиги учун ҳар бир фазилат алоҳида олиниб, бирлаштирилади ва уйғунлаштирилади. Бу иш икки восита – таълим ва тарбия билан амалга оширилади. “Таълим сўз ва ўргатишни ўз ичига олса, тарбия эса амалий иш ва тажриба билан ўргатишдир, яъни шу халқ, шу миллатнинг амалий амалий малакалардан иборат иш-ҳаракатга, касб-ҳунарга берилган бўлишидир”(184-185). Фозил жамиятда табақалар орасидаги мувозанатни ана шуларгина ушлаб турадилар ва бунинг доимий йўлга қўйилиши тараққиёт узлуксизлигини таъминлайди.

Бундан ташқари Форобий ёшга кўра табақаланиш тўғрисида фикр билдиради ва бу табақаланишни хулқ-атвор ва хатти-ҳаракатларга сабаб бўлувчи табиий хислатларга боғлаб баён қилади. Унингча, жамият фуқаролари ёшга кўра уч турга мансуб бўладилар. Кексалар (ёки катта ёшлилар), ёшлар, болалар. Ёш фозил жамиятда фуқароларнинг ўрни ва вазифаларини белгилаб беради ҳамда бу ҳеч кимда норозиликка сабаб бўлмайди. Катта ёшлилар жамиятда бошқарув мақомига эга бўлмоғи лозим. Чунки, улар ҳаётнинг кўп бахтли ва қайғули ҳодисаларини бошдан кечириб, катта тажриба ҳосил қилган бўладилар (40). Айни вақтда янги замонда вужудга келаётган воқеа-ҳодисаларнинг моҳиятини ушбу тажриба туфайли улар тезда аниқлай оладилар ва мувофиқ чора-тадбирлар ишлаб чиқадилар. Ёшлик эса ўз моҳиятига кўра куч-ғайрат, шижоат ва ҳаракатчанлик давридир. Шу туфайли ёшлар кўпроқ ижро этишда маҳорат касб этадилар ва кўрсатилган йўл-йўриқлар бўйича ғоялар ва дастурларни амалий ишга айлантирадилар. Бу жиҳатдан ёшлар фозил жамиятнинг ўзагини ташкил этадилар (23-25, 30). Болалар табиий хислатларга мувофиқ ҳолда интилувчан бўладилар. Уларнинг истаклари катта ёшлилар ва ёшлар хатти-ҳаракатларида ифодаланади. Шунингдек, болалар ўсиб-улғайгунларига қадар тарбияга муҳтождирлар. Тарбия эса икки йўл билан амалга оширилади. “Биринчиси - қаноатбахш сўзлар, чорловчи, илҳомлантирувчи муносабат ёрдамида ҳосил қилинади, малакалар вужудга келтирилади, одамдаги ғайрат, қасд-интилиш ҳаракатга айлантиради. Иккинчи йўл – мажбур этиш йўлидир” (24-25, 185). Форобий фикрига кўра фозил жамият фуқароларининг даражалари мана шундай табиий тартиб асосида бўлгани учун, унинг афзаллашуви – тараққиёти ҳам табиий тараққиётга айланади;

5. Форобийнинг фозил жамият тўғрисидаги қарашларида қонунлар энг муҳим ўрин тутадилар. У қонунларни икки турга бўлади, бири табиий

қонунлар, яъни инсон ҳеч қандай юқоридан бошқарувсиз, ёки бошқарув тизимларисиз, мажбурланмасдан, “ўз ихтиёри билан амал қиладиган қонунлар, иккинчиси давлат қонунлари (ёки сунъий қонунлар), яъни жамият тараққиётини кўзлаб, турли шартлар асосида, мажбурий татбиқ этилган қонунлар” (45). У буларнинг биринчиси фозил жамиятда ўз-ўзидан бўлиши, иккинчисини эса аҳолининг турли табақалари ўзаро келишувлари натижасида яратишларини таъкидлайди. Табиий қонуниятларни асраб авайлаш, уларнинг амал қилиш, фойдали ёки фойдасизлик ҳолатини тараққиётга кўра фозил жамият донишмандлари (раҳбарлари – Р.Ф.) мудом назорат қилиб боришлари керак. Сунъий қонунлар жамият мавжудлиги ва ривожланишининг асоси бўлиб, уларни мумкин қадар табиийлаштиришга интилиш лозим. Улар қанча кўп табиийлаштирилса, шунча кўп фойда келтиради. Форобийга кўра бу қонунлар яна бир қатор хусусиятларга эга бўлмоғи керак. Табиий қонунлар, тинчлик, роҳат-фароғат, бойлик, билим кабиларга интилиш, аҳолига мансуб диний ва дунёвий урф-одатлар, эзгу хислатлардан келиб чиқадиган эзгу муносабатларга асосланиши лозим. Сунъий ва табиийлаштирилиши керак бўлган қонунлар эса: турли-туман феъл-атвордаги, турли-туман хислатли одамлар хайрихоҳлик билан кутиб олишига арзийдиган бўлиши зарур. Негаки идрокли ва тажрибали одамни бўйсундирувчи қонунни жорий этиш, оломон ва тажрибасиз одамларни олимга тинглаштириб, бўйсундирувчи қонунни жорий этишдан кўра маъқулроқ ва афзалроқдир (24, 32-33); янги қабул қилинаётган қонун мамлакатдаги барча табақалар ва авлодларга, барча вилоятларнинг аҳолисига бахт-саодат, шод-хуррамлик келтиришни, барча хислатлардан фарқ қилувчи туғма хислатларни ҳисобга олган ҳолда тузилиши лозим (24); Қонунлар эзгулиги йўқ, фақат ёқимли нарса (ҳодиса Р.Ф.) ларни ҳимоя қилмаслиги лозим. Фақат ёқимли (эзгулиги йўқ) нарсалар билан эса ақли калта одамлар роҳатланадилар. Эзгулик, яхшилик улардан ҳосилланадиган натижани билувчи одамлар учун ёқимлидирлар, билмайдиганлар учун эса ёқимсиздирлар (25); қонунлар шундай тузилиши керакки, бир (тоифа, касбдаги ёки бошқа) одам учун тааллуқли қоида, ҳамма учун шарт эмас, бир гуруҳ учун яратилган қонунларга бошқа гуруҳдаги одамларнинг риоя қилишлари ҳам шарт эмас (25); қонунлар ўз объектларининг асл моҳиятини, яхши ва олий сифатларини, ёмон ва бемаъни хислатларини ҳисобга олган ҳолда тузилиши керак (26); бир шаҳарда яшаётган бир неча миллат ёки халқнинг туғма одатлари, хусусиятлари инобатга олиниши, айни вақтда асосий миллатга мувофиқлаштирилиши лозим, акс ҳолда бир шаҳар аҳолиси бошқа шаҳар аҳолисига қараганда ўз қонунларини тезроқ бузадилар (29);

инсон ўз моҳияти бўйича фаровонлик келтирмайдиган нарсани (ходисани – Р.Ф.) ҳам маъқуллаши мумкин. Аммо бундай қонунлар аслида барқарор асосга эга бўлмайдилар ва жуда осон бузиладилар. Шу туфайли қонунлар вазифасини ўтаб бўлмагунга қадар бекор қилиб бўлмайдиган заминга эга бўлишлари лозим (27, 29); қонунлар ҳар бир вилоят, туман, шаҳар ёки бошқа ер одамларининг одатлари билан бир қаторда уларнинг ахлоқи, яшаш шароити, урф-одатлари, географик муҳити (жойлашган ери), табиий шароити ва бошқаларни ҳисобга олиши лозим (32); қонунлар бошқарувни қай даражада амалга оширишни белгилаб беради ёки аксинча (баъзан) бошқаришга бўлган эҳтиёж қонунларни жорий этади (32); халнинг тўғри йўлдан юриши ва қонунлар тартибли бўлиши учун улар осон тушиниладиган бўлмоғи керак, айтилиши вақтда бу ишларни амалга оширишда қонунларни яхши билладиган ва аҳоли онгига сингдира оладиган қонун ҳимоячилари ва тарғиботчилари жуда зарур (34); қонунлар инсонлар юрагидан ўрин олиши – муқаддаслашуви учун муваффақиятли ва ҳалол келишувлар, мажбуриятлар (барчаси аҳоли билан), тайёргарликлардан ўтиши керак. Узоқ давом этувчи ахлоқ инқироzi ва халққа мансуб зерикш каби ҳолатлар юз берганда, баҳслар, ваъз ва тушинтиришлар орқали қонунларга бўйсунушга чақирилади. Бу чоралар охир-оқибатда қонунларнинг одамларни ўзига кўникиришга ва аста-секин ўзлаштириб, табиийлаштириб юборишларига сабаб бўлиши керак (34-35, 37); қонунлар одатда узоқ муддат давомида, аммо шунда ҳам вақтинча ўзлаштирилади. Улар доимий бўлиб қолиши учун, инсонларнинг ҳам ақлий, ҳам ҳиссий руҳониятига яқин бўлиши керак. Қонунларнинг руҳий ғурурга айланиши ҳам узоқ давом этадиган тўғри тушинтириш, таълим, ҳаракат-тарбияни талаб этади (36). Қонунларнинг энг асосий қисми такомиллаштирилиб, кишилар руҳиятига сингдирилганда, улар устидан назорат қилиш ўз-ўзидан барҳам топади (48); Жамият тартиботидаги энг асосий нарса (ҳодиса – Р.Ф.) лардан бири иқтисодий тартиб бўлиб, мулк, ноз-неъматларни тўғри ва қонуний тақсимлашдир. Шунга эътибор қилиниши керакки, кўпчилик одамларнинг иши жўнлашиб, бачканалашиб кетмасин, зарур нарсаларнинг озайиб кетиши одамларни фақир аҳволга солиб қўймасин. Аввало ер ва жойларнинг миқдори, кейин уларнинг эгалари ва тутган ўринлари, сўнгра ниҳоятда зарур нарсалар бўлган озиқ-овқат, экиладиган ерлар, сарой ва шахсий уйларнинг миқдори ҳисобга олиниши ва тартибга солиниши қонун томонидан назорат қилиниши керак (37, 48); яшаш учун бериладиган маблағларни қонунлар назорат қилади. Айтилиши вақтда улар қилинадиган харажатларга тўғри келиши керак. Бундай бўлмаган тақдирда турли

номақбулчиликлар рўй беради. Худди шунингдек, ортиқча маблағ топадиганлар ва ортиқча ҳаракат қиладиганлар учун ҳам қонунлар таъсир этиш хусусиятига эга бўлмоғи лозим. Чунки айрим шахслар каби умумжамият учун энг катта кулфатлар ҳам улардан келади (41). Жиноятлар ҳам шундай интилишлардан келиб чиқади (47); Одамлар табиатан ўтиб кетган (тарихий) ё ном-нишонсиз ёки ғайриоддий нарса ва ҳодисалар ҳақиқатини билиш ва тушинишни дилдан хоҳлайдилар ҳамда эъзозлайдилар. Одам учун ўзи билган ҳақиқат барчадан устундир. Қонунлар барчага ана шундай ҳақиқат бўлиб қолиши учун сирли бўлиши – сохталаштириш, айрим шахсларнинг улардан устун келиши, айланиб ўтиш ёки ўзиники қилиб олиш, уларга қарши курашиш каби иллатлардан юқорида туриши керак (43).

Хуллас, ушбу хусусиятларга эга бўлган қонунлар тез табиийлашадилар, инсонларнинг табиий ҳаётий тартибларига айланадилар. Бу эса Форобий фикрича тараққиёт, юксалишнинг айна ўзидир.

Форобий қарашларига кўра фозил жамиятда касб-ҳунарлар алоҳида турлардан ташқари, жамият бўлақларига мувофиқлаштирилиши лозим. Жамиятнинг ҳар бир бўлаги ўша ер аҳолисининг асосий машғулоти – касб-коридан келиб чиқиб, умумиятга хизмат кўрсатиши керак. Масалан, бир туманнинг асосий касби чорвачилик бўлса, иккинчи туманнинг асосий касби деҳқончилик бўлсаю ҳар бир туман ўз иши билан шуғилланса, у ерда ўша соҳа бўйича катта ва комплекс тажриба юзага келади ҳамда олинадиган ҳосил ҳам кўп бўлади. Шунингдек, жамиятда яхши йўналтирилган яхлит тартиб вужудга келади. Уларга нисбатан жорий этиладиган интизом, қоидалар ҳам осонлашади. Жамият бўлақлари касб-корининг аралашиб кетиши давлат тузимига зарар етказиб, унга турли чалкашликлар ва ҳар хил иллатларнинг кириб қолишига кучли сабаб бўлади (48).

Фозил жамиятда умумжамият тасаввури тўғри шаклланган бўлиши керак. “Ҳар бир халқнинг ёки ҳар бир давлат аҳолисининг нарса, ҳодисаларга доир тасаввури ўзларига таниш тасаввурлардир. Айрим халқларнинг муайян бир хилқат ҳақидаги кенг тарқалган тасаввурида ҳам озми-кўпми тафовут, фарқлар бор. Чунки ҳар бир халқ, ўша нарса, ҳодисани ўзича англаб, ўзича акс эттиради. Шу туфайли афзал жамиятларнинг турли халқлари ягона ҳақиқатга ишониб, ягона саодатга ва ягона мақсадга интилсаларда, масалан уларнинг динлари турличадир. Бу ҳар хиллик тақлидий тасаввурлардан туғилади ва баҳсларни келтириб чиқаради. Баҳсли ўринларни пайқовчи ва тушинувчилар турлича бўлганлиги сабабли тасаввурлар ҳам турлича оммалашади. Тасаввурларнинг сохта эканлигини

билиб қолган одамлар ҳақиқатга интилиб, уни ишончли далиллар орқали аниқлаб, шундан қаноат ҳосил қилишлари мумкин. Айримлари бунга ҳам қаноатланмай, бу ҳақиқатни барча қусурлардан ҳоли равишда англаб етиши мумкин, бунда у юксак босқичга (донишмандлик босқичига) кўтарилади. Бу фазилат фозил жамият одамларига тегишлидир” (168, 169).

Форобий ушбу масалалар ҳал этилмаган ёки уларнинг акси бўлган тақдирда ҳеч қандай жамият бўлмаслигини, бўлганда ҳам инсон учун азоб-уқубатлар, кулфатлар маконидан бошқа нарса бўлмаслигини таъкидлайди. Бундай жамиятни у “жаҳолатдаги ёки адашганлар давлати” деб атайди ҳамда фозил жамиятга тескари бўлган бир қатор умумий хусусиятларини, сифатларини санаб ўтади. Унга кўра жаҳолатдаги ва адашган аҳолининг аввало тажрибаси моҳиятан бузилган бўлади, яъни улар айрим нарсалар ва ҳодисалар тўғрисида тўғри фикрлай олмайдилар ва ўша айрим турлар билан мос келадиган умумиятлар ҳақида тўғри мулоҳаза юрита олмайдилар. Тажриба кучларни ҳаракатга айлантириши сабабли нотўғри фикрлаш, мулоҳаза ва қарорлар одамларни жаҳолат ва алданиш йўлига солиб юборади (15). Бундан ташқари одамлар асл ҳақиқатни кўрсаларда унга етиш йўлини обрӯ-иззатга, мол-дунёга, бойликдан роҳатланишга интиладиган ва бошқа шундай одамлар қарашларидан топадилар. Бу одамлар эса “фозиллар давлатида ўз мақсадлари тақиқланганини кўриб, у ердаги (адолатли) қонунларни бузишга, ҳақиқатга алоқадор нарсалардан узоқлашишга (бу қонун-қоидалар, тасаввурларни) бузиб акс эттиришга уринадилар. Улар бунга икки йўл билан эришадилар, биринчидан, биз юқорида тилга олган тасаввурлар ва улар билан боғлиқ баҳсли ўринларни ўзларича тахмин қиладилар, иккинчидан, барча нарса ва ҳодисалар тўғрисида сохта донолик ва алдов йўлига ўтадилар... Яна бир тоифа одамлар ҳам борки, улар тафаккури заифлиги туфайли ҳақиқатдан чалғиб кетадилар ва тасаввурларининг қай бири тўғрию, қай бири ёлғон эканини ажрата олмай қоладилар. Ҳеч бир баҳс талаб қилмайдиган ҳақиқий тасаввурни ёлғон деб ўйлайдилар,... ёлғон тасаввурни эса ҳақиқат деб тушинадилар... Бундай одамлар ўзлари билмаган ҳолда билган ҳақиқатларини ҳам бузиб талқин этишга интилиб, эришган нарсаларини ҳам ҳақиқат эмас, балки бузиб талқин қилганларини ҳақиқат деб ўйлайдилар” (169). Ушбу юқорида айтилган одамларнинг биринчиси юқори табақа ичида бўлса, иккинчиси кенг омма таркибидадир. Уларнинг иккаласи ҳам жамиятни тузатиб бўлмас даражада бузиб юборади. “Жаҳолатдаги жамиятда одамлар... юзаки нарсаларни, мол-дунёни, жисмоний лаззатларни, ҳирсу шаҳватни, обрӯ, амал, шон-шуҳратни ҳақиқий бахт ва фаровонлик деб ўйлайдилар”(162).

Жоҳил мамлакат аҳли фақат бадан учун зарурий эҳтиёжлар учун ақллари ишлатиб, озиқ-овқат, ичимлик, кейим-кечак, турар жой, жинсий майлларда фаровонликка эришиш учун бир бирларига ёрдам бериш билангина чекланадилар(160). Форобий жоҳил ва адашган жамиятларни бир неча турга бўлади ва улардан “айрбошловчилар”, “тубанлик ва бадбахтлик”, “обрупарастлар”, “амалпарастлар, ҳокимиятпарастлар”, “шаҳватпарастлар”, “беномуслар”, “беқарорлар” каби турларини санаб ўтади (162).

Умуман, Форобий фикрига кўра нафақат давлат, балки ҳар қандай жамиятнинг асоси халқдир. Жамиятнинг тараққий этиши ва ҳар томонлама афзаллашувида бу куч таянч вазифасини бажаради. Шунинг учун ҳар қандай раҳбар, аввало унинг ҳаётий даражаларини пухта билиши ва бу соҳада иложи борича катта тажриба ҳосил қилиши лозим (15). Жамият тўғрисида фикрлаш халққа хос барча етакчи ижобий ва салбий хусусиятларни ўрганиб чиқиш, яъни миллатнинг моҳиятини очиш назарда тутилади. Ушбу ишнинг амалга оширилиши одамларда мувофиқлашган умумий тасаввурни шакллантиради.

2. Форобий жамият мавжуд бўлган жойда бошқарув албатта мавжуд бўлишини, жумладан фозил жамият ҳам бошқарув тизимига эга бўлишини таъкидлайди. Унинг таъбирича фозил жамиятда халқ бошқарувчи куч бўлади, аммо унинг иродасининг жамиятнинг ҳамма ерида , ҳар бир табақасида мувофиқлик касб этишини, ўсиб, ривожланиб ва қатъий табиийлашган қоидали йўналишга айланиб боришини адолатли бошқарув тизими таъминлайди. Бошқарув тизими зиммасида жамиятни бузулишлар, оғишлар ва бошқа турли иллатлардан огоҳлантириш, тўғри йўлни белгилаш, айти вақтда келажакни башорат қилиб бориш вазифалари ётади. Шундагина жамият, бошқарув тизими ва раҳбар муносабатларида гармония юзага келади, яъни жамиятнинг бошқарилишида барчанинг ўрни мавжуд бўлади (1-а расм).

Форобий томонидан тасвирланган фозил жамиятнинг бошқарув тизими қурилиши шаклан анъанавий иерархик тузилишга эга бўлсада, мазмунан ўзига хос моҳият касб этади. Унинг фикрича, юксак бошқарув тизими ҳам жамият, ҳам бошқарув тизими мақсадлари ва манфаатларининг мувофиқлиги – гармонияси асосида қурилиши керак. Айнан мана шу нарса ҳам бошқарув тизимининг тўғри қурилганлигига, ҳам жамиятнинг тўғри ривожланишига кафолат бўлиб хизмат қилади (2-а,б расм). Форобий бошқарувнинг монархия, авторитар, демократик, терания ва бошқа услубларига ҳам тўхталар экан, уларнинг барчасида бузилиш ташқи тузилишига кўра бир бутун, ички тузилишига кўра эса икки ерик куч -

жамият ва бошқарув тизимларининг мақсадлари ва манфаатлари ўртасидаги гармония – мувофиқликнинг бузилиши оқибатида юз беради, деган хулосага келади (47). Яъни, масалан, жамиятнинг мақсад ва манфаатлари бошқарув тизимига тўғри келмай қолганда, бошқарув тизими жамиятга нисбатан тазйиқли сиёсат олиб боради (собиқ совет иттифоқининг иттифоқдош республикаларга нисбатан юргизган сиёсатини эсланг!), бошқарув тизими мақсад ва манфаатлари жамиятга тўғри келмай қолганда эса жамият уни ағдариб ташлашга ҳаракат қилади. Форобийнинг бошқарув тўғрисидаги фикрларини унинг ана шундай тасаввурларига асосланиб қуйидагича тизимлаштириш мумкин:

а) олий кенгаш ва қонунлар ҳақида:

-қонун фаровонлик йўлидир (30), улар ҳар қандай ақллиликдан бениҳоя устун турадилар (17), уларнинг ўзи ўз ҳолича олийжаноб, юқори мартабали бўлиши керак ва унинг номидан ҳамда у (қонун) ҳақда нимаики гапирилса (одамлар эркин баҳолаганда-Ф.Р.) ҳам мўътабар бўлиши лозим (21). Аммо қонунларнинг кўплиги ва уларнинг кўпи бефойдадир... Чунки (уларнинг кўпи биринчидан, чалкашлиқлар, мавҳумликлар, ноҳақликларни келтириб чиқарса, иккинчидан-Ф.Р.) уларни билмаган (кўплигидан ҳамма ва ҳар бир фуқаронинг уларни яхши билмаслигига сабаб бўлади. Қонунларни яхши билмаган фуқаролар билан эса фозил жамият қуриб бўлмайди-Ф.Р.) ва уларга бўйсунмайдиганлар (қонунларни) бемаъни деб аташни хоҳлаб қоладилар (17);

-адолатли бошқарув тизими аввало ўзига нисбатан шубҳа уйғотмаслик учун, қонунларни идрокли раҳбарият томонидан пухта ва чуқур ўрганиб чиқиши ва фуқароларни уларга ишонтириш учун эса ўша қонунлар келтирган катта фойдалардан иборат мустаҳкам асос – тажрибага эга бўлиши лозим (19), чунки энг мушкул иш қонунларни яратиш ва жорий қилишдир. Уларга шубҳа билан қараш ва қонунлар устидан арз қилиш эса энг осон ишдир (20);

-адолатли бошқарув тизими фуқаролар қонунларга эҳтиёж сезиши ва уларни ўрганиб, ўз табиий хусусиятларига айлантиришларини назарда тутиши лозим. Шу асосда қонунлар воситасида ўз-ўзини эркин бошқарувчи фуқаролик жамияти вужудга келтирилади (21);

-адолатли бошқарув тизими инсонга хос хулқ атвор ва хатти-ҳаракатларга сабаб бўлувчи зарурий хислатлар (масалан, тўғрилиқ, одоблиқ, камтарлиқ, хушёрлиқ, сахийлиқ, мурувват ва ҳ.к.) ва табиий хусусиятлар (масалан, роҳатланиш, дард чекиш, қайғириш ва севиниш,

ғазабланиш, меҳр кўрсатиш кабилар)ни назарда тутиши, уларни тузатиб, тўғриловчи қонунларга эга бўлиши керак (22-29);

-тузумнинг гўзал ва яхши бўлиши ўзга тузумлардаги фаровонлик ва бошқа ижобий жиҳатлардан хабардорлиги билан ҳам боғлиқ. Бошқарув тизими буларни қамраб олса ва фуқароларнинг шу тизимга бўсунишларини таъминлай олсагина аъло даражадаги давлат тузуми бўлиши мумкин (32);

-бошқарув ва раҳбарият турлари ва сони қонунчиликнинг ва қонунларнинг сонига мутаносиб бўлади. Чунки ҳокимият – раҳбарият қонунларга бўйсунди, улардан ҳосил бўлади ва уларга асосланади. Бошқарув шу туфайли қонунларнинг сонига ва кадрланишига боғлиқ. Яхши бошқарув яхши қонунларга боғлиқ, ёмон бошқарув ёмон қонунларга, етук бошқарув эса етук қонунларга боғлиқдир (33);<sup>1</sup>

-адолатли бошқарув тизими, у қонунлардан иборатми ёки тизимнинг алоҳида вазифали қисмларидан иборатми қатъий назар ихтиёрий қабул қилинганда қутилганидек фойда келтиради (33). Уларни жорий этишда аҳолининг унга нисбатан муносабати, табиий шароит, икки томонлама мажбурият кабилар ҳисобга олиниши керак (34). Тизим пухта ўйлаб, узоқни кўзлаб тузилиши лозим. Шошма-шошарлик билан жорий этилганда улар тез орада ўз кучини йўқотадилар (18) ва унга ишониб, алданиб қолган фуқаролар кейин тузум ҳаққоний таклиф ва тавсиялар, қоида ва қонуниятлар билан чиққанда ҳам ишонмай қоладилар ва натижада афзаллашув йўли йўқолади. Шунингдек, тизим жорий этилганда жамиятнинг ҳар бир қисми аҳолисининг умумий руҳи, жисмоний қуввати, одатлари ва тутган ўринлари ҳам уларни шу йўлдан тараққий эттирувчи қонунларга муҳтожлигини эътиборда тутмоқ лозим (34-35, 37-39);

-адолатли бошқарув тизимида барча қарорлар раҳбарият - қонунлар, қонунчилар, ҳокимлар ва бошқалар иштирокидаги кенгашда қабул қилинади. Ушбу кенгашларда халқнинг иштироки фойдадан ҳоли бўлмайди. Чунки халқ биринчидан, ушбу қонунларнинг ўзига тўғри келиш-келмаслигини ойдинлаштиради, иккинчидан, улар воситасида қонунлардан амалий таълим-тарбия олина боради (40). Қонун ва қарорлар чиқарувчиларнинг ҳаёт тарзи аҳоли ҳаёт тарзи ва улар учун чиқарилган қонунларга зид бўлмаслиги керак (42);

---

<sup>1</sup> Ушбу фикрлар орадан минг йиллар ўтиб, Ўзбекистон мустақиллигини қўлга киритгач, 90-йилларнинг ўрталарида мамлакатимиз тараққиётининг асосий тамойилларини белгилаш даврида ўз қадрини топди. Қаранг: Каримов И.А. Ўзбекистоннинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари. –Т.: Ўзбекистон, 1995.



-адолатли бошқарув тизими ўз асрининг ва келгуси асрларнинг одамлари мурожаат этишга эҳтиёж сезадиган таълимот жорий этиши зарур. Бу энг муҳим ишлардан биридир. Таълимот босқичма-босқич, давлат ишларидаги бошқа тадбирлар билан бирга амалга ошириладиган асосий иш бўлиши зарур. Бу таълимот аввал шу даврда урф бўлган одатларни сохталаштиришлар ва ва шундай ҳаракатларни амалга оширувчи шахсларга қарши курашиши керак. Чунки улар қонунларни яхши билмайдиганлар, ёшлар ва болаларда иллатлар пайдо қиладилар. Бу таълимотга ўргатиш ишлари босқичма-босқич ва доимо олиб борилса, у ҳолда аъло натижалар берадилар. Таълим шошилмасдан, узоқни кўзлаб ишлаб чиқилиши лозим (43).

Умуман, кенгаш ўз ҳукмлари ва қарорлари билан, қонунлар эса ўз-ўзидан адолатли тузумнинг бош йўналтирувчи кучлари ҳисобланади. Шу туфайли кенгашнинг кимлардан, қонунларнинг нималардан ташкил топиши энг муҳимдир. Мувофиқ бўлганда халқлар ўз фойдаси учун уни сақлаб қолиш ва ривожлантириши, номувофиқ бўлганда эса йўқотиш ва ном-нишон қолдирмаслик учун курашадилар. Номмақбул тизим юзага келганда озод инсонлар ҳеч қачон ўрта ва қуйи бўғин раҳбариятини айбламайдилар. Уларнинг шундай фаолиятига имконият берувчи воситалар сифатида кенгаш ва қонунларни айблайдилар. Амалий жараёнларда эса асосий масъулият кўпинча ўрта ва қуйи бўғин раҳбарият зиммасида бўлади. Шу жиҳатдан кенгаш ва қонунлар адолатли тизимнинг бош бўғини – бошқарув асоси, таянчи бўлса, раҳбарият ёки ўрта бўғин ўз моҳиятига кўра ижрочи ва назорат қилувчидир. Кўриниб турибдики, Форобий қарашлари ҳозирги замонавий давлатларнинг давлат бошқарувини ташкил этиш принципларига ниҳоятда яқин келади.<sup>1</sup>

б) Форобий тасаввуридаги адолатли бошқарув тизимида ҳам бошқа тизимлардаги каби жамият ва қонунлар ҳамда бош раҳбар ўртасида турувчи ўрта бўғин – раҳбарият асосий иш юритувчилик вазифасини бажаради. Унинг таркибий тизими, энг муҳими эса раҳбарлик фаолияти қонунлар ва бош раҳбар билан жамиятнинг ўзаро мувофиқлиги, ҳамжиҳатлиги ва тенглигини таъминловчи тарозидир. Агар раҳбарият ана шу икки томондан бирига кўпроқ оғиб кетса, мувозанат бузилади. Форобий ана шу раҳбариятга хос бўлган, ўзи зарур деб топган қуйидаги баъзи муҳим хусусиятларни санаб ўтади:

---

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2003. –36 б.; Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник. –М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С. 232-264.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с.

-жамият қисмларида бу идораларнинг сони етарли бўлиши ё идоралар сон жиҳатидан ортиқ бўлмаслиги ёки идора қилинувчилар белгиланган миқдордан ошмаслиги, улар яна ўз вазияти ва ҳолати жиҳатидан ўзаро мувофиқ бўлиши керак (41);

-истак билдирган ёки шахсий манфаат учун интилганлар эмас, балки шу ишга ўзини бағишлаган кишиларгина бошқарув идораларида фаолият кўрсатиши лозим (20);

-“Ўз фаолияти даврида ҳам, бу фаолиятдан ўзини тутганда ҳам сардор ўз номи билан сардор деб аталиши зарур, агар у бошқаларни бу санъат (касб)га ўргатгандан сўнг ўз фаолиятидан воз кечса ҳам у раҳбар деб аталишга сазовор бўлиб қолиши керак. Агар шундай бўлмаса у раҳбар деб аталишга лойиқ эмас”(20);

-раҳбарият “халқнинг жуда кўп турли туман ишларини назорат қилиб туриши зарур, токи ҳеч бир иш уларнинг назаридан четда қолмасин. Агар улар бунга бефарқ қарасалар, у ҳолда таъсирлари бўлган барча соҳалардан уларни четлатиш керак. Агар улар бирор нарсага кўп марта эътибор бермаган бўлсалар, унда уларнинг синчковлиги ном-нишонсиз йўқолиб кетади (ёки ўзларининг ёмон ишлари – адашишлари, масалан, порахўрликлари, нопоклик ёки қонун бузишлари назорат қилинмаса, улар илдиз отиб-Ф.Р.), бу уларга одат бўлиб қолади ва ўз эътиборсизликлари натижасида меъёрни билмай қоладилар, шунингдек, ўзларига эргашиб таълим ва тарбия оладиганлар – ёшлар ва бошқалар ишларидан беҳабар қоладилар”(24);

-иқтисодиётни тартибга солиш раҳбариятнинг энг муҳим вазифаларидан биридир, чунки иқтисодиётнинг умумий аҳволидан ҳаққоний хабардор бўлиш ва тўғри бошқариб бориш ҳамманинг ҳам қўлидан келавермайди (48). Турли солиқларни назорат қилиш ҳам шу жумладан (42). Бундан ташқари кимда-ким ўз ихтиёрида бўлган мулкни фойдаланиш учун муомалага қўймай, ўзи учун жамғарса, (ҳам ўзига, ҳам аҳолига-Ф.Р.) жуда катта зарар келтиради. Раҳбарият бу ишларни ҳам назорат қилиши керак (41);

-раҳбарият жамият аҳолисининг санъат (касб-ҳунар)нинг баъзи турлари билан ҳаддан ташқари кўпчилик бўлиб шуғилланишларини назорат қилиши, бу соҳада уларга эрк бермаслиги зарур. Эрк бермаслик мажбур қилиш йўли билан эмас, балки орқада қолаётган бошқа санъат (касб-ҳунар)ларга руҳлантириш, уларни илғорлаштириш, керак бўлса, шахсий намуна кўрсатиш йўли билан амалга оширилмоғи лозим (46). Бироқ, жамият таркибий қисмлари ихтисослашган касблар бундан мустаснодир (47);

-рахбарият ўз ишидан огоҳ бўлиши ва беҳато ишлаши лозим. Раҳбарлар қилган жиноятлар ҳам оддий одамлардаги каби билиб ёки билмай қилинган жиноятлардан ҳисобланади, аммо ундан келадиган зарар жуда катта ва оммавий характерга эга бўлади. Раҳбарлар томонидан билиб ёки билмай қилинган қилинган жиноятлар бир хилда баҳоланиши керак (49);

-фуқаролик жамияти бошқарув тизими ҳақида фикр юритар экан, Форобий унинг таркибидаги икки тармоққа кўпроқ эътибор қаратади. Унингча мана шу икки идора раҳбариятига доир фаолият фозил жамият ва ундаги адолатли тузумнинг афзаллик даражасини баҳолаш омилидир. Буларнинг биринчиси нотўғри хатти-ҳаракатлар ва жиноятларни назорат қилувчи идоралар – соҳиби қонунлар фаолияти бўлса, иккинчиси ижро этувчи идора - ҳокимият раҳбарияти фаолиятидир. Форобийга кўра ушбу икки раҳбариятга эга бўлиш, уларнинг адолатли фаолияти аҳолининг чин истагидир. Улар “меҳрибонлик ва бошқарувдаги, сақлашда ҳамда жаҳолатни бостиришдаги” энг яхши намуна ва суйанчиқ бўлмоғи даркор (18).

Форобий булардан ҳар бирининг ўзига хос айрим хусусиятларини ўрни билан алоҳида қайд этиб ўтади. Жумладан, назорат қилувчи идора раҳбарияти ҳақида қуйидагиларни келтириш мумкин:

-назорат қилувчи – “соҳиби қонунлар, биринчидан қонунларни амалиётга жорий қила олиши, яъни уларнинг ишлашини таъминлаши, иккинчидан қарор беришни билиши зарур. Агар у ўзининг қарорини жорий эта олмаса, агар бошқалар бўйсунган нарсага ўзи амал қилмаса, у ҳолда унинг кўрсатмалари қонуний кучга эга бўлмайди ва унинг сўзлари қўл остидагиларга таъсир этмайди”, қонунлар ҳам ўз-ўзидан ишламайди (20-21);

-назорат қилувчи идоралар раҳбарлари ёшлигидан бошлаб бу ишларда фаолият кўрсатган ва шундан катта тажриба тўплаган, айти вақтда замони билан алмашинаётган воқеа-ҳодисаларга ҳушёр ва улар тўғрисида тўғри мулоҳаза юрита оладиган, шунингдек, вақти-вақти билан ўз устидан назорат қиладиган, фаолиятини тафтиш қилиб турадиган ва давом эттираётган машғулотларига қунт билан қарайдиган бўлишлари зарур (21);

-назорат қилувчилар инсонлардаги табиий ҳислатларни яхши билиши ва шунга мувофиқ, қонунларни навбати билан табиийлаштириш, яъни одамлар назоратсиз ҳам амал қиладиган кўникмаларга айлантиришни кўзлаши лозим (23);

-назоратчиларнинг ҳар бир гуруҳ (қандай гуруҳ, тоифа, табақа ёки бошқа бўлишидан қатъий назар) одамларига мурожаати тушинарли бўлиши зарур. Бу назоратчиларнинг идрок этиш имкониятларига боғлиқ. Улар бир томонлама фикрласалар (яъни фақат ўз касбий тушинчаларига асосан

фикрлаб, уларни бу атама ва тушинчаларни яхши тушинмайдиган ёки билмайдиган фуқаролар дунёқарашига мувофиқ тарзда англатмаса), одамларга бирор нарсани тушиниш ва амалда қўллаш қийин бўлиши мумкин. Чунки, тушинмовчилик бундай назоратлардан воз кечишга туртки ва ағдариб ташлашга интилишга сабаблардан бири бўлади (24-25);

-назоратчилар қонунларни яхши талқин қила олиши (нега яратилганлиги, мақсад ва вазифалари нуқтаи назаридан), ишларни уларнинг моҳиятларига кўра текшириши лозим. Қонунларни талқин қилиш ва улардан фойдаланишда ҳақиқатга хилоф иш қилувчи назоратчилар энг ёмон бузғинчилардандир (27);

-назоратчилар ўз ишларини амалга ошириш даврида инсон табиатидаги меҳр-шафқат, ахлоқ хусусиятларини алоҳида эътиборга олишлари ва шу хислатларнинг таъсир кучига қараб иш юритишлари жоиз, токи қонун олдидаги жавобгарликни қулларча итоат этдириш йўли билан эмас, балки эркин ва ихтиёрий равишда қабул қилдира олсин (31);

-назоратчилар, бошқарув тармоқлари ўртасидаги табиий ёки қонуний тартибни мувозанатда сақлашлари керак. Бу мувозанат назоратсиз қолса ва бузилса, унинг оқибати шаҳар (давлат, мамлакат) инқирозини юзага келтиради (39);

-назоратчилар узоқ давр қўлланилган ва фуқаролар табиийлаштириб юборган, аммо ўз амал қилиш муддати ва шароитини ўтаб бўлган қонунларни яхши билишлари, уларнинг зарарли ёки бефойда оқибатларининг олдини олишлари ҳамда янги шароитда қўлланилаётган қонунларни, уларга мувофиқлаштиришлари лозим (43-45);

-назоратчилар ўз ҳудудлари аҳолисининг урф-одатлари, маросимлари ва удумларини – ёзилмаган қонунларни ҳам пухта билиши, ўрганиши, уларни бир хил бажарилишини йўлга қўйиши ҳамда ўзларидан олдин келган назоратчиларнинг ҳам хато ва камчиликларини тузатиб бориши, шунингдек, келажак ҳақида ҳам келажакдаги назоратчиларга аниқ бўлиши учун тасаввурларга эга бўлиши керак (44).

Ижро этувчи идоралар раҳбариятининг раҳбарлик фаолиятига алоқадор хусусиятлардан эса Форобий қуйидагиларни санаб ўтади:

-ижрочилар ҳукумат ҳукм ва қарорларини амалга ошираётганларида, амалий жараёнларда улар қўлланилаётган объектлар, жараёнларнинг ўзларига яхши ёки ёмон муносабатда бўладилар. Шундай муносабатда бўлиш учун эса ўша айтилган нарсаларнинг моҳиятини, яхши ва олий сифатларини, ёмон ва бемаъни хусусиятларини билишлари зарур. Булар

ижрочиларнинг ўз билимларини камолотга етказиши, тўғри ва ҳаққоний бошқаруви учун керак (26);

-фуқаролар кўп жиҳатдан раҳбарларига тақлидан яшайдилар, бу тўғри бўлса, улар тўғри, бу қинғир бўлса улар қинғир. Ижрочиларнинг ёмон таъсири икки сабабдан юзага келади: бири - ўзларига фойда келтириши мумкин бўлган вазифаларни бажармаган одамларнинг ҳаёт тарзи нопоклигидир. Бошқа бири – уларнинг устидан бошқа (салбий) раҳбарларнинг (номукаммал қонунлар, қонунлардан кучли шахслар, бойлик, манфурлашган атроф-муҳит, бемаъни хислатлар, мақтовларга учуш, ноодил тузум ва бошқалар назарда тутилади-Ф.Р.) мавжудлигидир (29);

-ҳокимият аввало фуқароларнинг ичида моддий ҳузур-ҳаловатларни, кейин руҳий роҳат-фароғатларни, сўнгра эса улардан ташқари бўлган барча нарсаларни навбати билан жорий этишлари лозим (34);

-ҳокимлар ўз тутган даражаларига кўра соҳиби қонунлар билан тенг турсаларда соҳиби қонунлар энг олий раҳбарият (қонунлар ва қонун чиқарувчилар-Ф.Р.) номидан назорат қилувчи бўлганликлари учун уларга маълум жиҳатдан бўйсундилар. Чунки ҳокимлар ўз вазифаларига кўра ижрочилардирлар (47);

-“Энг катта жиноят – раҳбар томонидан қилинган жиноятдир. Бунда жиноят биринчи гал юз берганда бошқа ҳокимлар (юқори поғона раҳбарлари назарда тутилади-Ф.Р.) уни тарбиялаш ва таъсир ўтказиш чораларини кўриши керак. Агар бунга эътибор берилмаса, бундай жиноятлар шаҳар (мамлакат)да иллатларнинг ва шаҳар (мамлакат) инқирозига сабаб бўлади”(42);

-жамиятнинг бўлақларини бошқарувчилар ўша бўлақ аҳолисининг урф-одатлари, табиий қонуниятларини, анъаналари, феъл-атворларини, талаб ва эҳтиёжларини яхши биладиган туб жойли шахслардан бўлиши ва улардан ташкил топган бошқарув гуруҳига ҳам эга булиши керак (47). Энг яхши қонунлар жорий этилиши ва улар сидқидилдан риоя қилиниши учун аҳоли ўз раҳбарларини тарбиялаши зарурий талабдир (48).

Форобий қарашларига кўра бошқарувнинг ушбу икки тармағига хос бу хусусиятларнинг кўпчилиги барча турдаги раҳбариятга ҳам тегишлидир. Одамлар раҳбариятни – бошқарув тизимини ўзлари бахт-саодатга, фаровон ҳаётга интилганликлари учун ҳам ташкил этадилар. Агар уларга бу бахт-саодат керак бўлмаганда ёки аллақачон унга эришиб бўлганларида эди, ҳеч қандай тузумга муҳтожлик сезмасдан яшаётган бўлар эдилар (49,190). Бошқарув тизими ўз моҳиятига кўра барчани фаровонликка етказиш учун яратилар экан, у ўз фуқароларига бир-бирига нисбатан қандай бўлмасин

устун яшашни эмас, балки тўғри яшашни ўргатиши керак (29). Чунки бошқарув тизими унга ишонган жамиятнинг келажак ҳаётини ифода этади. Унинг тўғри бўлиши жамиятнинг ҳам тўғри, адолатли ҳаёт кечиришига сабаб бўлади, бунда бошқарув тизими раҳбарияти амалий намуна бўлиб хизмат қиладилар. Мана шу хусусиятларни ҳисобга олган ва амалиётга татбиқ этган адолатли бошқарув тизимигина барчадан афзал жамият ярата олади.

3. Биз юқорида бошқарув тизими ва унинг раҳбарияти, шунингдек, раҳбарларига хос бўлган Форобий назаридаги айрим зарурий хусусиятлар билан танишдик. Аммо аллома ушбу хусусиятларни асосан ташкилот ва амалий фаолият нуқтаи назаридан баҳолайди. Шу жиҳатдан бу хусусиятлар бутун бошқарув аппаратининг моҳиятига таллуқли бўлиб қолади ва унинг раҳбарлик услубиятини акс эттиради. Мутафаккирнинг ўзи бир неча бор таъкидлаганидек, ҳар бир нарса ёки ҳодиса тўғрисида фикр юритар экан, унинг моҳиятидан келиб чиқишга ва ана шу моҳият қамраб оладиган доирага мувофиқ муносабат билдиришга интилади. Буни биз фозил жамият ва адолатли бошқарув тизими тўғрисидаги қарашларида кўрдик. Умуман, агар Форобий баён қилган ушбу фикрларни алоҳида раҳбарга ҳам тегишли деган тақдиримизда ҳам улар амалий фаолиятда бўлган ва ўз ишини такомиллаштириши керак бўлган раҳбарларга қаратилганлигини инкор қила олмаймиз. Қолаверса, раҳбарлар касбларга хос хусусиятларни амалий жараёнларда кўпроқ, тезроқ ва кучлироқ ўрганишлари рад этиб бўлмас аниқликдир. Лекин касбий хусусиятлар ва бошқа жараёнларни мукамал билган билан раҳбар бўла олмаслик ҳам шу даражада аниқ ҳодисадир. Ана шу масалалар раҳбар танлаш жараёнида энг мураккаб масалалардан бўлиб қолади. Бу ерда шундай муаммо юзага келади: ўз ишини пухта билган шахсларни танлаб олиб, уларга раҳбарлик сирларини ўргатиш керакми ёки табиатида раҳбарга хос хусусиятлар мавжуд кишини олиб, унинг касбий малакасини ошириш керакми?

Ушбу масалада Форобий иккинчи ечимни маъқул кўради. Унинг фикрича касбий малакани таълим ва тарбия орқали раҳбарлик жараёнида ўргатиб бориш мумкин. Аммо шахснинг раҳбарлик қобилияти унинг болалигидан бошланиб, узоқ давр мобайнида шаклланади ва мутлақо табиийлашган бўлади ҳамда барча даврларда чуқур ўзгаришларсиз сақланади. Шунга кўра раҳбарлик қобилияти раҳбарлик даврида тартибга солинади ва мувофиқлаштирилади, бунда фақат айрим жузъий ўзгаришлар қилиниши, бошқарув иши билан боғлиқ баъзи янги билимлар ўргатилиши мумкин. Касбий қобилият эса амалий фаолият ўзгариши билан ўз моҳиятини

Ўзгартиради. Хуллас, Форобий фикрига кўра фозил жамиятнинг адолатли бошқарув тизимида фаолият кўрсатувчи раҳбарларни танлашда аввало унинг шахсий характер сифатига доир белгилар биринчи даражали бўлмоғи лозим. Танлашнинг худди мана шу белгилардан бошланиши унинг моҳиятини ҳам очиқ беради. Форобий танлаш йўллари ҳақида ошкора гапирмаган бўлсада ҳокимлар мисолида раҳбар бўлажак шахс учун зарур бир қатор фазилатларни санаб ўтади. Уларни турига кўра иккига бўлади:

1. Кишида ёшлиқдан шаклланган, энг аввал бошданок қобилиятга айланиб, фаолиятининг моҳиятини ташкил этадиган табиий фазилатлар: “Тўрт мучаси соғ-саломат бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришида бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим, аксинча, соғ-солимлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши керак”(159); “табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши зарур”(159); “англаган, кўрган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларини унутмаслиги зарур”(159); “зеҳни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарса (ёки ҳодиса-Ф.Р.)нинг билинар-билинимас омонатларини ва у омонатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур”(159); “фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида, чиройли (ҳамда тушинарли ва ўша воқеа-ҳодисабоп-Ф.Р.) сўзлар билан ифодалай олиши зарур”(159); “таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнидан сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши зарур”(160); “таом ейишда, ичишда, аёлларга яқинлик қилишда очофат эмас, аксинча, ўзни тия оладиган бўлиши, (қимор ёки бошқа шунга ўхшаш) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узок бўлиши зарур”(160); “ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлғонни ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур”(160); “ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, улуғ, олий ишларга интилиши зарур”(160); “бу дунё молларига, динор ва дирҳамларига кизикмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур”(160); “табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамлари (раҳбарият тизимидагилар-Ф.Р.)га ҳамда бегона (қолган барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи) барчага яхшиликни ва ўзи суйган гўзалликни истовчи бўлиши зарур. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасиз бўлиши зарур”(160); “ўзи зарур ҳисоблаган чора тадбирларни

амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўркиш ва ҳадиксирашдан узоқ бўлиши зарур”(160).

Форобий бу хусусиятларнинг ҳаммасини ўзида мужассамлаштирган инсонларни кам учрайдиган, нодир шахслар деб атайди ва улардан раҳбарликда муносиб фойдаланиш кераклигини таъкидлайди. У бундай одамларнинг пайдо бўлиши ва кўпайиши жамиятнинг фозиллигига, бошқарув вазифаларида фаолият кўрсатиши эса бошқарув тизимининг адолатлилигига боғлиқ деб ҳисоблайди.

2. Ҳосил қилинадиган фазилатлар, яъни бўлажак раҳбар шахс юқоридаги табиий хислатлардан ташқари одатланиши ва ҳар қандай шароитда ўзини риоя қилишга мажбур эта оладиган хусусиятлар: “донишмандликка (яъни илм олишга) интилиш”(160); “аввалги раҳбарлар ўрнатган қонунлар ва тартиблар (аввалги раҳбарларнинг иш юритиш усуллари, хатти-ҳаракати, феъл-атвори, қоида ва бошқа таомиллари-Ф.Р.)ни хотирада яхши сақлаб қолиши ва уларга (албатта ижобий жиҳатларига-Ф.Р.) амал қилиши учун қувваи ҳофизага эга бўлиши керак”(160-161); “агар аввалги раҳбарлар давридан бирор соҳага тааллуқли қонун қолмаган бўлса, бундай қонунни ўйлаб топиш учун ижод, ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш” (ҳозирги пайтда аввалги раҳбарлар дуч келмаган янгиликлар ёки даврий алмашинишлар юз берган вазиятда, ўша нарса ёки ҳодисалар учун чиқарилган қонунларни амалиётга жорий этишда ижод ва ихтиро қилиш қувватига эга бўлиш-Ф.Р.); “ҳозирги ҳақиқий аҳволни тез пайқаб олиш ва келгусида юз берадиган, аввалги раҳбарлар кўзда тутмаган воқеа (ҳодиса-Ф.Р.)ларни олдиндан кўра билиш учун башоратгўйлик хислатига эга бўлиш. Бу хислат уларга фуқаролар фаровонлигини яхшилаш йўлида жуда керак бўлади”(161); “аввалги раҳбарлар амалга оширган ишларга ҳурматли, шунингдек, ибратли, қизғин сўзлаш – нотиклик хислатига эга бўлиши зарур”(161); “зарур ҳолларда ҳарб ишларига моҳирона раҳбарлик қилиш учун етарли жисмоний қувватга эга бўлиши, ҳам жанг қилишни, ҳам саркарда сифатида жангга жадалга раҳбарлик қилиш учун ҳарбий санъатни яхши билиши керак”(161).

Форобий фикрича раҳбарнинг табиий ва ҳосил қилинадиган юқоридаги фазилатларга эга бўлиши адолатли бошқарув тизими барпо этишда жуда муҳим рол ўйнайди. Бироқ инсонларда бу хусусиятларнинг ҳаммаси ҳам мужассам бўлмаслиги мумкин ва айни шунинг учун ҳам гуруҳлашган бошқарувга – раҳбариятга эҳтиёж туғилади (161). Чунки унинг таркибидаги раҳбарларнинг бирида у, бирида бу фазилатлар мавжуд бўлади. Шунинг учун уларнинг ҳар бирига хос фазилатларни тўғри аниқлаш ва



уларнинг турига қараб муносиб раҳбарликка танлашга эътибор қаратилиши керак. Албатта, замон ва макондаги ўзгаришлар муайян нарса ва ҳодисалар моҳиятида ҳам сезилмай қолмайди. Бугунги кун нуқтаи назаридан қараганда Форобий таъкидлаб кўрсатган хусусиятларда раҳбар учун кераксиз, керакли ва эҳтимоллилари бўлиши мумкин. Лекин аллома белгилаган принциплар эзгуликка интилиш ва тараққиёт йўлида ҳеч қайси раҳбарга ортиқчалик қилмайди.

Форобий ўз қарашлари билан Шарқ халқларининг энг мураккаб масалаларини юксак даражада сифатли ечиб бера олган, шунингдек, ана шу билимлар воситасида халқ ҳаётини юксалтиришнинг назарий муаммоларини очиб берган беназир мутафаккир ва айни вақтда ушбу назарий билимлардан амалий фойдаланиш йўллари кўрсатган буюк аллома раҳбаршунос сифатида ҳам намоён бўлади. Шунини таъкидлаш лозимки, Форобийнинг раҳбаршуносликка доир қарашларига утопик (ҳаёлий) тасаввур нуқтаи назаридан эмас, балки чин маънода амалга ошириш мумкин бўлган иш сифатида ёндашиш керак. Чунки биринчидан, Форобийнинг ўзи бир неча бор таъкидлаганидек, барча масалаларга унинг моҳиятидан келиб чиқиб фикр билдиради ва албатта уларнинг қанчалик зарур-нозарурлигини аниқлайди, иккинчидан эса у маълум бирор соҳада илмий аниқ ва асосли фикр-мулоҳазаларга келиш учун кўп тажриба, уни ҳосил қилиш учун эса мўл вақт талаб этилишини таъкидлайди. Жумладан, фозил жамият яратиш учун ҳам кўп тажриба тўпланиши, уни амалга татбиқ этиш учун ана шу тажрибаларни бутунлай ўзлаштирган жамият ҳамда бошқарув тизими ва раҳбарлар керак бўлиши, буларни шакллантириш эса вақт талаб қилиниши Форобий қарашлари билан уйғунлик касб этади.

### **Юсуф Хос Ҳожибнинг бошқарув маданияти ва раҳбар танловининг ахлоқий масалалари тўғрисидаги қарашлари**

Сиёсатда рационалистик тафаккурни қўллаш ва “маданий шаҳар” ҳақида мулоҳаза юритиш ислом оламида Форобий томонидан бошланган бўлиб, афсуски унинг ўлими билан ниҳоясига етган”<sup>1</sup>. Ҳотамийнинг бу фикри Форобийдан кейинги давр рационалистик руҳдаги сиёсий-фалсафий билимларнинг назарий ривожланиши масаласида ҳақиқатга яқин келади. Гарчи ундан кейин ҳам сиёсий-фалсафий фикрлар билдирган улуғ

---

<sup>1</sup> Саййид Муҳаммад Ҳотамий. Ислом тафаккури тарихидан. –Т.: Минҳож. 2003. 288 б. –Б.102.

алломалар етишган бўлсалар-да, улар Форобий қарашларидан нари ўта олмадилар. Аксинча, ўзларининг дин, шариат ва фикҳ ҳамда тасаввуфий-ирфоний таълимот билан, айна вақтда шу таълимотни яхши тушунган ва тез қабул қилган оддий халқ ва бу таълимотлардан доимий равишда қурол сифатида фойдаланган аристократик жамият ҳаёти билан боғланиб кетган фикрлари билан Форобий фалсафасини мутлақо кўмиб юбордилар. Бунинг сабаби бир томондан дин ва давлат қонунларининг бирлиги, аралашиб кетганлиги бўлса, иккинчи томондан, мавжуд тузумлар, давлатчилик сиёсати аристократия ва монархияга асосланишидир. Шундай қилиб, Форобийдан сўнгги қарашларда жамият Форобийдек яхлит тадқиқ этилмайди ва асосий эътибор сиёсий ҳокимият тизими ва раҳбар масаласига қаратилади. Тадқиқотлардан шуни кўриш мумкинки, ушбу соҳада яратилган асарларда ривожлантириб бориб охир оқибатда фуқаролик жамиятини ташкил топтириш (Форобий)дек фикрлардан замон зайлидан келиб чиқиб воз кечилади ва маълум маънода ўз даври учун ҳақиқатга яқинроқ бўлган аристократик ёки монархик тузумни халқпарварлаштириш тенденцияси авж олади. Форобийдан кейинги даврларда ана шу йўналиш таълимотга айланди ва бир қатор асарлар яратилди.

Биз бу ўринда шундай асарлардан бўлган “Қутадғу билик” ҳақида фикр юритамиз. Юсуф Хос ҳожибга мансуб ушбу асар XI асрда яратилган бўлиб, қорахонийлар ҳукмдорларидан Тавғач Бўғраҳонга бағишланади. XI аср бошлари қорахонийлар давлатининг энг кучайган даври бўлса-да, ягона давлат таркибидаги кўп сонли халқларнинг турли-туман ҳаёт тарзи, шунингдек, ўша вақтда ўзаро ғоявий қурашлар исқанжасида бўлган турли диний таълимотлар давлат идорасига таъсир этмай қолмас эди. Ўз давлати ҳудудини кенгайтириш ёки мавжуд ҳудудни парчаланиб кетишдан асраб қолиш ўша давр давлат тузумининг асосий хатти-ҳаракатини белгилаб берарди.<sup>1</sup> Шунинг учун бўлса керак, сиёсий-фалсафий қарашлар ҳам маълум даражада саёзлашиб, бу даврда асосан давлат сиёсий тузуми, бошқарув тизими, раҳбар ва раҳбариятнинг жамиятда тутган ўрни, айнан эса уларни қандай мустаҳкамлаш тўғрисида гап боради. Натижада бу масалада олиб борилган тадқиқотлар, билдирилган фикрлар кўпроқ дидактик характер касб этган.

“Қутадғу билик”ни XIX аср охири ва бутун XX асрда тадқиқ этган Ёрб ва Шарқ олимлари уни асосан тилшунослик, адабиётшунослик,

---

<sup>1</sup> Қаранг: История Узбекской ССР. Т.1. Книга первая. –Т.: АН УзССР. 1955. 544 с. -С.238-248; Сағдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: Академия, 2006. –140 б. 78-84-б; Сағдуллаев ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. Т.: Академия, 2000. –272 б. 94-104-б.

тарихшунослик, туркшунослик нуқтаи назаридан ўрганадилар.<sup>2</sup> Аммо асар мазмун ва ундан кўзда тутилган мақсадга кўра сиёсий давлат тузуми, унда муҳим рол ўйновчи, раҳбар ва раҳбарият тўғрисидаги фикрлар мажмуасидан иборат. Фақат Юсуф Хос Ҳожиб давлатчилик масаласидаги муносабат ва катъият (принцип)ларини ижтимоий қадриятлар ва дидактик омиллар асосида ифодалайди.

Асар бадий ижод анъаналарига мувофиқ тарзда Аллоҳга ҳамд, пайғамбарларга сано ва бошқа йўқловлар ҳамда узрлар айтиш билан бошланади. Шундан сўнг Юсуф Хос Ҳожиб инсон кадр-қимматига муурожаат қилади (85-бет).<sup>3</sup> Мана шу ердан муаллифнинг ижтимоий-сиёсий, фалсафий қарашлари бошланади. Муаллифнинг фикрига кўра оламнинг асоси Аллоҳдир ва у бутун коинот-борликни бошқаради. Инсон ва жамиятнинг асоси эса билим, ақл-заковатдир. Аллоҳ шунинг учун ҳам уни ер юзига халифа қилиб қўйди. Бироқ, жамият жуда кўп одамлардан ташкил топади. Уларнинг барчасида билим бор. Лекин бу билимлар ақл-заковат, уқув ва идрокка қараб турли даражададир. Ушбу даражага қараб одамлар жамиятда ўз ўринларига эга бўладилар. Яъни, чуқур билимли одамлар “бек”-бошқарувчи-раҳбар, саёз билимдилар эса бошқарилувчи - фуқародирлар. Жамият ана шу билим, ақл-заковат, уқув-идрок даражасига асосланган бошқарув тизимига эга бўлса, у албатта эзгу ривожланувчан ва фаровон жамият бўлади. Бир сўз билан айтганда одамлар баҳамжиҳат яшаса, фаровон ҳаёт кечирса ва бу фаровонлик ривожланиш сари етакласа, бу сиёсий тузум, уни бошқарувчи раҳбар ва раҳбарият эзгу яхшидир. Бу тузум-даъват узоқ яшайди. Агар фуқаролар пароканда, ноаҳил, кўрқиб яшаса, бу тузум, раҳбар ва раҳбарият ёвуз-ёмондир. Тезда фуқаролар ҳам ёвузлашадилар ва бу давлатга барҳам берадилар (85, 91-95, 99-103).

Муаллиф жамиятни ана шу тарзда иккига ажратиб олгач, асосий эътиборни бошқарувчи, яъни раҳбарият хусусиятларига қаратади. Чунки, жамият ривожда раҳбарият асосий ҳал этувчи бўғиндир. Фуқаролар улар бошлаган йўлдан юрадилар.

Юсуф Хос Ҳожиб инсонларнинг улуғликка етишувида билимдан кейинги ўринга тил, муомала ва унга эҳтиёткорликни қўяди. Тил барча одамларга бирдек тақдир (обрў) ёки таҳқир (беобрўлик) келтириши мумкин.

Тил мақсад ва ғояларни ифодаловчи восита экан, ундан оқилона фойдалана билиш керак. Муаллиф тилга эрк бериш ва қўпол сўзлик,

---

<sup>2</sup> Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билик. –Т.: Фан. 1971. 964 б.

<sup>3</sup> Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билик. –Т.: Фан. 1971. 964 б. Қавс ичидаги рақамлар шу китоб бетларини билдиради.

сергаплик раҳбарни тинглаётган халқни унинг ғоялари, жамиятни ривожлантириш дастурлари (гарчи улар эзгуликка қаратилган бўлса-да) асл моҳиятидан чалкаштириб юборади. Бир фармоннинг маъноси муомаланинг нолойиқлиги туфайли халққа етиб келмаса, ундан кейинги фармонни фуқаро моҳиятан қабул қила олмайди ва бу ҳол охир-оқибатда давлат тузуми, раҳбар ва халқ, раҳбар ва хизматчи орасида келишмовчилик, адоват ва ажралишни юзага келтириши мумкин. Айниқса, сергаплик – кўп сўзлаш энг аввало, раҳбар шахс ва шундан келиб чиқиб эзгу ғоялар, амалий ишлар ташвиқотининг кушандасидир. Шунингдек, сўзламайдиган кишининг билим даражаси баланд бўлсада, камгаплиги оқибатида бу билим яширин, бефойда қолиб кетади. Бундай одам раҳбар бўла олмайди. Сўзни ўртача сўзлайдиган ва унинг сўзидан одамлар ўзлари учун аниқ бир маънавий ёки амалий хулоса чиқариб ола биладиган кишигина раҳбарликка муносиб. Шундай раҳбар ҳам назарий жиҳатдан одамлар билимини тўлдириб боради, ҳам амалий ривожланишни йўлга қўяди (87-91).<sup>1</sup>

Юсуфнинг раҳбарлар учун умумий мезон сифатида танлаган учинчи хусусияти бу ҳам сўзда, ҳам амалдаги бир хил эзгулик, яъни яхшиликдир. Раҳбар муваффақиятли иш юритмоғи учун амалда ҳам, сўзда ҳам эзгу бўлиши шарт. Агар раҳбар амалда яхши бўлиб, сўзда шундай бўлмаса ёки сўзда эзгу бўлиб амалда шундай бўлмаса ҳам кадрсизланади, эътибордан қолади. Бундай ҳолдаги раҳбар фуқаро ёки хизматчи назарида иккиюзламачи бўлиб қолиб, одамлар унинг на айтган сўзини тинглайди, на буюрган ишини тўғри бажаради. Оқибат яна ўша парокандаликни келтириб чиқаради (95-103, 109-111). Кишининг эзгу ёки ёвузлиги унинг билими ва ақл-идроқини йўналтирувчи кучдир. Шунга кўра билим билан ақл-идроқ фарқланади, яъни олинган билимдан ақл-идроқ билан фойдаланиш, агар бу заковат эзгуликка йўналтирилган бўлса, одам кадр-қийматини беҳад кўтаради. Агар ёвузликка йўналтирилган бўлса, ундай раҳбар тезда бартараф этилади ва тез унутилади (105, 107, 109). Шунингдек, қаҳр-ғазаб, ёлғончилик, ваъда устидан чиқмаслик, ичкиликбозлик, ўзбилармонлик ва пасткашлик (зинокорлик) кабилар шундай хусусиятларки, улар гарчи билимли бўлса-да, ёвузликка мойил кишиларни тез ишдан чиқаради. Шундай баъзи бир раҳбарлар ёнида ҳам шундай хизматчилар кўпаяди, натижада бу раҳбарнинг иши ортга кетиб, таназзул сабабини топа олмай

---

<sup>1</sup> Ҳозирги вақтда раҳбар шахс тили, муомаласи, нутқи масалаларини ёритувчи кўплаб асарлар яратилган. Қаранг: Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: «Шарк», 1992. 288 с.; Чжан Чэн. Муваффақиятга элтувчи муомала санъати. Тошкент, «Янги аср авлоди», 2006. 24 б.; Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: А\О “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 99-112.

колади. Таназзулнинг барча оғир азобини ҳамма вақт бошқарувчи раҳбарлар тортади (109-111).

Юсуф Хос Ҳожиб ана шу уч хусусиятни ҳар бир раҳбарликка танланувчи шахсда мавжуд бўлмоғи лозим, деб ҳисоблайди. Ҳақиқатан, бу уч хусусият шахсда ташаббускорлик хусусиятини вужудга келтиради. Ташаббускорлик эса раҳбарни раҳбар сифатида намоён қилиб турувчи алоҳида хусусиятдир. Бироқ ушбу хусусиятларга эга бўлган ҳолда айрим кусурларнинг ҳам мавжуд бўлиши (биз юқорида қайд этдик) ташаббускорликни салбий йўналишга буриб юбориши ҳам мумкин (111). Бундай ҳолда жамиятда тартибсизлик, бошбошдоқлик ва энг ёмони раҳбар ва ходим, раҳбар ва фуқаро, тузум ва халқ ўртасида айирмачилик кайфияти юзага келади. Билим, ақл-заковат, тил ва муомала, эзгу муносабат хусусиятлари бошқа хусусиятларнинг ўзлаштирилишига сабаб бўлади. Хос Ҳожибнинг фикрича, бошқарув тизими шундай хусусиятли кишилар қўлида бўлсагина жамият ривожланади, давлат узоқ умр кўради (105).

Хос Ҳожиб биринчи даражали раҳбар ҳақида сўзлашдан олдин дунёнинг бевафолиги, ўткинчилиги ҳақида фикр билдиради. Бу билан раҳбар шахс буни доим ёдда тутмоғи лозимлигини таъкидлайди. Раҳбарлик ортидан мол-давлат тўплаш ва фақат ўз бахтини кўзлаб яшашга интилиш халқнинг қашшоқлашуви айни вақтда раҳбар обрўси ва таъсирига ҳам зиён етказиш демакдир. Раҳбар – бу ўзини жамият хизматига ёллаган киши бўлиб, ундан унутилмас ном, сўз ҳамда бузиб бўлмас амалий ишлар, яъни билим - қонунлар, урф-одатлар, анъаналар, тартиблар, маданий, маънавий-ахлоқий юксак кўникмалар, эзгулик ва ривожланишга ундовчи мафкура, руҳий жўшқинлик қолмоғи керак. Акс ҳолдаги раҳбар жамиятга зиён келтиришдан бошқага ярамайди (117-119).

Юсуф Хос Ҳожиб биринчи раҳбар ҳақида сўзлар экан, уни Кунтуғмиш деб атайти ва адолат тимсоли сифатида тасвирлайди. Кунтуғмиш – чиққан кун (Қуёш). У кўтарилгач ҳаммага баробар нур сочади. На наботот, на ҳайвонот, на одамзод, одамзод жамиятида эса на шоҳ, на гадо унинг нуридан бебахра қолмайди. Адолат – яъни, бош раҳбарнинг адолати ана шундай бўлмоғи керак. Давлат ёки ташкилотнинг бошқарув фаолиятида адолат биринчи даражали бўлмаса фуқаро ёки хизматчида тузум ёки давлатга нисбатан ишонч йўқолади. Шунингдек, адолат барчани бирдек қабул қилади, деганда муаллиф раҳбар қуйи ёки юқори табақани ажратмаслиги, иш кўрганда кўрилаётган ишнинг муҳимлигига қараб ҳар икки табақа вакилини ҳам албатта қабул қилиши, тинглаши шартлигини назарда туттади. Адолат агар фақат хос, яъни юқори табақа вакилларигагина

ён босиб қолса, унда яна қуйи табақада раҳбарга нисбатан ишонч йўқолади. Чунки раҳбар ихотада қолиб кетиб, амалда бошқарув ва назорат ўзидан юқорига жавоб бермайдиган, амалда ҳуқуқлари чегараланмаган раҳбарият кўлига ўтади. Юқори табақадан ташкил топган раҳбарият ҳамма даврларда ҳам оқсуяклар манфаатига кўпроқ ён босиб ишлаш каби қусурлардан қутила олмаган. Агар адолат – бош раҳбар қуйи табақага кўпроқ суяниб иш кўрадиган бўлса, ундай ҳолда бошқарув тизими – раҳбарият таркибида бош раҳбарга нисбатан ишончсизлик ва адоват кайфияти юзага келади. Шунинг учун бошқарув тизими раҳбарияти таркиби аралаш, турли тоифадаги одамлардан таркиб топмоғи керак ва уларнинг ҳар бири адолатга ўз тоифаси аҳволдан хабар бериб туриши айнаи вақтда бошқа табақалар ҳаракати масаласида ҳолис туриши лозим. Бундай ҳолатда бош раҳбар табақалар орасидаги муносабатни бемалол кузата олади, айнаи вақтда адолат мезонлари қандай бузилаётганини тез аниқлайди, шу каби маълум бир тоифа томонидан изоляцияланиб қолиш хавфидан озод бўлади (119-209).

Юсуф Хос Ҳожиб адолатни, яъни бош раҳбарни уч оёқли олтин тахтда ўнг қўлида шакар, чап қўлида заҳар, қўйнида қилич ва ниҳоятда совуқ кўринишли киши сифатида тасвирлаб, шундай шарҳлайди. Уч оёқли олтин тахт бу – билим, ақл-завқоват, эзгулик-яхшиликдир. Адолатнинг ўтирар ўрни ана шу уч нарсага асосланиши, шу уч оёқ бошқа олтинга тенг фазилатларни ўзида бирлаштириб, адолат курсиси бўлмоғи керак. Унинг ҳузурига келган ишни адолат шу тахтда туриб кўради, қўйиндаги қилич эса ўткир ҳақиқат рамзидир (169-179).

Юсуф Хос Ҳожибнинг бош раҳбар масаласидаги принциплари ана шулардан иборат. Бироқ муаллифнинг фикрича, бош раҳбар бутун халқни ва айнаи вақтда бошқарув тизимини бир ўзи тўла назорат қила олмайди, унинг барча икр-чикирларигача кузатиб юришга унинг имконияти бўлмайди. Унинг давлат аҳамиятига молик ишларни кузатиши ҳам кўп вақт ва ҳаракат талаб қилади. Шу сабабли, жамиятнинг ички тартиби, ривож ва фаровонлигини, шунингдек, адолатни таъминлаб турадиган ва фақат унинг измида бўлган ёрдамчи раҳбарларгина бош раҳбарнинг жамият ички ҳолатидан муносиб даражада хабардор бўлиб туришига имкон беради.

Муаллиф бош раҳбарга бошқарув тизими раҳбарларини қуйидагича танлашни тавсия қилади: Бош раҳбар (адолат) номидан давлат лавозимида танлов учун эълон берилиши керак. Эълон бўйича келган талабгорлар аввало девонда хизмат қилувчи махсус мутахассислар томонидан ҳар томонлама ўрганилади, уларнинг насл-насаби, яшаш жойи, қариндош-уруғлари, иқтисодий-молиявий аҳволи, дунёқараши, билим даражаси, ўзини

тутиш одоби, хизматга киришдан мақсади, илгари хизмат қилган жойлари нуқтаи назаридан батафсил текширилади. Шундан сўнг талабгорлар уч босқичли имтиҳондан ўтказилиши лозим. Уч карра имтиҳон қилиш раҳбарликка танлашнинг шундай бир йўлики, биринчи имтиҳонда танланаётган кишини феъл-атвори, ўзини жамият орасида тутиши оддий-содда тарзда аниқланади ёки ўз оғзидан эшитилади. Бундан мақсад кишининг ички олами ифодаларини, хатти-ҳаракатларини кузатиш ва уларнинг аслига қанчалик мувофиқлиги аниқлашдир. Биринчи имтиҳон бевосита раҳбар билан бўладиган суҳбат тарзида амалга оширилиб унда раҳбар талабгорнинг умумий характерини, ўзига хос фазилатларини, давлат ишлари ҳамда ўзи томонидан мўлжалланаётган режаларга мос келиш-келмаслигини, айти вақтда раҳбар танлашнинг бош тамойилларига кўра одиллиги, билими, муомала маданияти ва ақл-идрокини шахсан ўрганиши лозим. Раҳбар талабгорни лавозимга лойиқ топган тақдирда вақтинчалиги, амалий синовлигини билдирмасдан уни бирор кўйроқ лавозимга тайинлаши керак, токи раҳбар суҳбат имтиҳонида олган таассуротлари амалда ҳам ростлигига ишонч ҳосил қилсин. Раҳбар шундай ишонч ҳосил қилсагина, синовдаги талабгор билан иккинчи имтиҳон ўтказиши лозим. Бунда у талабгорга ўз табиати ва хусусиятлари, талаб ва шартларини тушунтиради. Айти олганда адолат мезонлари юзасидан текшириш ўтказиши, сўнг ишга йўллаб кўзатувчи тайинлади. Маълум вақт мобайнида унинг давлат, жамият ёки ташкилот талабларига кўникиб бориши, ташаббускорлиги, ишни ривожлантиришдаги ўрни кузатилади ва илгари кўзда тутилган лавозимга тайёрланади. Талабгорга аслида тайинланиши кўзда тутилган лавозим даражасидаги топшириқлар берилиб синаб борилади. Учтинчи даражали имтиҳонда раҳбар талабгорнинг ўтган давр мобайнида давлат ва жамият масалалари юзасидан ўрганган тажрибаси ва бу соҳадаги ишларни юритиш жиҳатидан фикрларини билгач, уни аввал бошда белгиланган лавозимга тайинлаши мумкин.

Юсуф Хос Ҳожиб давлат лавозимидаги ҳар бир раҳбарни мана шундай танлаш тарафдоридир. Шунини ҳам айтиш керакки, кадр танлаш муаллиф фикрича, икки хил бўлиши мумкин:

1. Лидерлик асосида;
2. Маълум даражадаги раҳбар тавсиясига кўра (119-209).

Бундан ташқари, Хос Ҳожиб масаланинг иккинчи томонига ҳам эътибор қаратади, яъни танланувчи шахсда қандай хусусиятлар мавжуд бўлиши керак? Бу масалага муаллиф аниқ лавозимлар нуқтаи назаридан ёндашади. Ўз даврида мавжуд бўлган айрим ерик раҳбарлик лавозимларини

алоҳида олиб, уларга муносиб кўриладиган кадрларга хос хусусиятлар билан боғлиқ ўз принципларини маълум қилади. Шунингдек, айрим раҳбарлик лавозимларини у моҳиятига кўра ҳам талқин қилиб беради ва давлат ёки ташкилот мустақамлигида бу лавозимлар ва унда фаолият кўрсатувчи шахслар таянч вазифасини бажаришини таъкидлайди. Қуйида биз Юсуф Хос Ҳожиб талқинидаги давлат бошқаруви тизими - раҳбариятдаги раҳбар лавозимларга танлашда кадрларда мавжуд бўлиши шарт бўлган маънавий характерли хусусиятлар ҳақида тўхталамиз.

Боқшарув тизимида муаллиф фикрича, бош раҳбардан сўнг бош вазир туради. У давлат бошқарувида давлат бошлиғидан сўнг иккинчи шахсдир. Уни танлашда албатта эълон бермоқ лозим. Чунки, бу лавозимда кучли билимдонликдан ташқари ҳеч қандай, айниқса, бойликка умуман муҳтожлиги бўлмаган одам ўтирмоғи керак, токи у вақти келиб давлат хазинасига кўз тикмасин ёки . Бош вазир давлат ишларида давлат раҳбарига ўринбосар мақомида туради, шунинг учун билим масаласида, ундан бир қанча илмларни пухта билиш талаб этилади. Бу билимлар асосида у жамиятда бўлаётган ишларнинг асл моҳияти ва мақсадини, оқибат натижаларини билиб олиши, ақл-заковати билан эса ушбу жараён ва ҳодисаларни давлат учун мақбул ёки номақбулга ажратиб тадбир кўриши лозим, яъни таҳлил қила олиши керак.

Вазирнинг шахсан ўзи ҳам бир қанча хил касб-хунарларни яхши билиши керак. Фуқаро таркибидаги турли-туман касб-хунар соҳиблари ишини кузатиш, баҳо бериш – умуман улар билан яқин муносабатда бўлиш шуни талаб қилади. Турли касб-хунарларни яхши билиш, бир томондан, улар эгаларининг вазирга нисбатан ишонч-ҳурматини оширади, иккинчи томондан, сифатсиз иш қилишдан асрайди. Керакли ўринларда маслаҳатлашиб турмоқ учун вазирга садоқатли таниш-билишлар керак. Зеро у ҳар бир масалани ҳамма вақт ҳам бош раҳбар билан муҳокама қила олмайди. Бирор ишни бош раҳбар билан муҳокама қилмоқ учун ўша иш режасини бошқа юқоридаги каби таниш-билишлар билан маслаҳатлашган ҳолда пишиқ-пухта ишлаб чиқиши лозим.

Вазир бўлиш учун тугал саломатлик, жисмоний салобат ҳамда очик юзли, ўткир нигоҳ, тўғри рафтор, яхши феъл-атвор сир-асрорлилик, тўғри, нозик фикрлаш қобилияти, мулойимлик, хушмуомалалик, қўнимлилик сифатларига ҳам эга бўлиши зарур (127-155).

Биз юқорида Юсуф Хос Ҳожибнинг раҳбарлар учун тавсия этган умумий принципларини кўриб ўтган эдик. Бу ерда эса муаллиф ўша принципларга қўшимча равишда бош вазир эга бўлиши лозим бўлган



алоҳида хусусиятларни қайд этмоқда. Шу ўринда таъкидлаш лозимки, муаллиф бош вазирни бахт ва давлатнинг рамзи сифатида таърифлайди ва бош раҳбар – адолатнинг асосий таянчи сифатида тасвирлайди. Муаллиф фикрига кўра, жамиятда адолатдан кейин мол-давлат муҳим ўрин тутади. Сиёсатнинг асоси бўлган адолат– мол-давлатни ўз қўлида мустаҳкам тутмоғи керак. Мол-давлат адолат қўлидан чиқиб кетса, жамиятдан қут-барака кўтарилади, яъни тузум бузулиб, фаровонлик барҳам топади, тинчликка таҳдид юзага келади. Лекин мол-давлат шундай кучки у ҳатто адолатни ҳам бузиши, кибрлантириб юбориши мумкин. Буни ҳозирги давр фалсафий тилида ускурма ва базис муносабатларига қиёслаш мумкин. Лекин иқтисодни сиёсат бошқариб турмоғи, агар иқтисод издан чиқса, яъни сиёсий тузум иқтисодий бошқарувни издан чиқарса, давлат таназзулга юз тутади дейиш мумкин. Муаллиф фикрича давлат ёвуз ва ярамас ишларга уринмаган, ҳар ишни меъёрини билган, мағрурланмаган, беҳудаликка, ичимликка берилмаган, ҳийла-найранг, қимор кабилардан четда турган қўлдагина кўним топади. Акс ҳолда, қут-барака, давлат шундай нарсаки ўзи кетгач, илгари бор бўлган мулкни ҳам тортиб кетади.

Юсуф Хос Ҳожибнинг фикрича, биз юқорида ёритган хусусиятлар, жумладан, адолат ҳам нафақат давлат аҳамиятидаги раҳбарлик лавозимларига, балки ҳар қандай турдаги бошқарув лавозимларида ташкилотнинг катта-кичиклигидан қатъий назар, танлашнинг бош тамойиллари бўлмоғи лозим.

Жамиятнинг биринчи раҳбари ҳақида фикр юритар экан муаллиф, аввало ана шу жамият таркибига эътибор қаратади. Унинг таснифига кўра, жамиятда улуғлар ва кичиклар, яхшилар ва ёмонлар, билимдон ва нодонлар, камбағал ва бойлар, оқиллар ва жоҳиллар, гадолар ва тубанлар тоифалари мавжуд бўлади. Биринчи раҳбарликка танланадиган зот аввало ана шундай сертоифа жамият ичида бирдай обрў қозона олиши керак. Шунингдек, жамиятни тараққиётга етаклаши, давлат ва жамиятни бойитиши, халқнинг кўпайишига шароит яратиши, жамиятни ички ва ташқи душманлардан ҳимоя қила оладиган салоҳият тўплаши ва мустаҳкамлаши, жаҳон давлатлар орасида турли томонлама нуфуз қозона олиши керак (327-329). Юсуф Хос Ҳожиб бундай раҳбарда қуйидаги хусусиятлар бўлиши шарт деб ҳисоблайди: ижтимоий асл зотли, жисмоний соғлом ва кучли, ҳарбий савияли, ташаббускор (шижоатли, абжир), сахий, хушфеъл, хушёр-эҳтиёткор, турли касб-ҳунарлар билимдони, илмпарвар, соф-покиза, уддабурро (топқир, лаёқатли), режалаштира олиш қобилиятига эга, моддий таъминланган (кўзи тўк), ҳимматли, бағрикенг, андишали, юмшоқ,

каттикқўл, янглишмайдиган, зийрак, тадбиркор, оғир-вазмин, эътиқодли, ор-номусли, бир сўзли, вафодор, ҳалол, ростгўй, жасур, парҳезкор, камтар, сиёсатли, ёмонликка шафқатсиз ва ҳоказо (329-361). Муаллиф бу хусусиятларнинг раҳбарга келтирадиган фойдаларини раҳбарлик заҳматини қуйидагича шарҳлаш орқали баён этади:

1. Давлат раҳбарининг феъл-атвори, характер-хусусиятлари ундан қўйи поғонада турувчи барчага таъсир кўрсатади. Раҳбар ва раҳбарият қандай иш тутса, фуқаролар ҳам ўз ишини шунга мувофиқлаштиради, яъни улар юрган йўлдан борадилар.

2. Раҳбарлик ҳамма вақт энг масъулиятли иш бўлган, у кишига доим машаққат келтиради. Унинг хурсандчилиги оз, қайғуси кўп, раҳмати кам, лаънати мўлдир. Раҳбарни ёқтирмайдиганлар мудом кўп бўлади, уни яхши кўрадиганлар жуда кам. Ташвиши ҳаддан ташқари кўп, роҳати эса арзимас, раҳбарга ишонч доим оз, ундан шубҳаланиш эса доим кўп. Раҳбарликнинг хатари кўп, раҳбарнинг душмани мўл, ҳаловати ва дўсти жуда оздир. Шундай экан, юқоридаги хислатларга эга бўлиш раҳбарга нисбатан салбий қарашларнинг ягона чораси бўлади. Раҳбар ушбу хусусиятларни қўл остидагилар кўз ўнгида ҳар куни, ҳар дам намоёиш этиши лозим. Бирортасида хатога йўл қўйиш керак эмас. Жамият шундай тузилганки, унда ёмонлик тез ёйилади ва авж олади, яхшиликка эса жуда секин одатланилади.

3. Раҳбарда бу хусусиятларнинг бўлиши аввало жамиятда ундан кўрқув ва унга ишонч қайфиятини уйғотади. Бу ҳолат бошқарувдаги энг ишончли услуб бўлиб, жамият ёки ташкилотда номақбул иллатларнинг тез барҳам топишига шароит яратади.

4. Раҳбарнинг юқоридаги хусусиятлардан таркиб топган феъл-атвори раҳбариятнинг ҳам шундай иш тутишига ва раҳбариятнинг шундай йўл тутиши эса ҳеч қандай ортиқча ваъз-даъватларсиз фуқароларнинг ҳам шундай йўлдан боришига олиб келади. Бундай раҳбар ўзини қўллаб-қувватловчиларни қидирмайди. Аксинча, унга қарши бўлган фикр ёки ҳаракатга одамларнинг ўзлари зарба берадилар (329-361).

Вазирликка танланувчи шахснинг хусусиятлари кўп жиҳатдан бош раҳбар хусусиятлари билан мос тушади. Лекин муаллиф фикрича, жамият ёки ташкилот мавқеини, асосини мустаҳкамловчи биринчи даражали шахс бу вазирдир. Вазир бош раҳбар фаолиятининг кузатувчиси, айтилиши вақтда раҳбарнинг бош маслаҳатчиси ҳамдир. Шунинг учун вазир бош раҳбарга тенг хусусиятлардан ташқари яна қуйидаги хислатларга ҳам эга бўлмоғи лозим: сир сақлай оладиган, қўнимли, зийрак, тадбирли, ишончли,

келажакни кўра оладиган, фармон ва буйруқларни пухта туза ва назорат қила оладиган, юксак савияли, юмшоқ табиатли, фуқароларга ёқимли, тили ва дили бир, ишбилармон, одамларни фарқлай оладиган, комил, иймонли, раҳм-шафқатли, садоқатли, ҳисоб-китоб ва бир неча тилларни, ёзувларни пухта билладиган ва ҳоказо (127-155, 361-374). Вазир сифатларининг бошлиқ сифатларидан ҳам кўпроқлигининг сабабини муаллиф вазир бошлиқнинг асосий иш юритувчиси ва маслаҳатчиси экани, агар вазир феъли бузук бўлса, яқинлиги туфайли унга қулоқ соладиган бошлиқнинг ҳам феъли бузилиши, оқибатда бу таъсир оммавийлашиб кетишидан сақланмоқлик учун муҳим, деб тушунтиради.

Муаллиф бошқарув тизимида фаолият кўрсатувчи раҳбарларни маълум тизимдаги характер-хусусиятлар боғлаб туришига ишора қилади. Лекин ҳар бир раҳбарнинг ўз касбий хусусиятлари ҳам борлигини алоҳида таъкидлайди. Буни биз шартли равишда индивидуал-касбий хусусиятлар деб ҳам аташимиз мумкин. Юсуф Хос Ҳожиб ўз даврида мавжуд давлат бошқарувида муҳим ўрин тутган айрим лавозимларга қандай кишиларни тайинлаш масаласида батафсилроқ тўхталади.

1. Ҳожиблар (маслаҳатчилар) ҳақида у қуйидаги фикрларни билдиради: ҳожиблар олий раҳбар маслаҳатчилари бўлиб, унинг девонини ташкил қиладилар. Ҳожибларнинг улуғ ва кичиклари бор, кичикларининг ҳар бири давлат бошқарувида ўз ўрнига эга (бизнинг фикримизча, ҳар бир ҳожиб маълум бир, масалан, иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий ва ҳоказо йўналишлар бўйича ҳам бош вазир ўринбосари, ҳам айна шу даражадаги маслаҳатчи вазифасини бажарган). Бу ҳожиблар ўзларига тегишли ишлар юзасидан маълумот тўплайдилар, айна вақтда давлат даражасида бўлмаган (яъни, подшо ҳал қилиши шарт бўлмаган) ишларни ҳал этадилар. Ҳожибларнинг бошлиғи Улуғ Ҳожиб – Хос Ҳожиб бўлиб, барча ҳожиблар унга бўйсундилар. Ҳар бир масала бўйича фақат у подшога мурожаат қила олади, девон ишлари, жамиятнинг ички барча масалалари юзасидан раҳбарга ҳисобот бериб туради. Шу туфайли Улуғ Ҳожиб давлат бошқарувида жуда муҳим ўринлардан бирини эгаллаб, бу лавозимга раҳбар танлашда жуда ҳушёр бўлиниши лозим. Чунки фуқаронинг ишини асосан у ҳал қилади. Тузум ва раҳбар эътиборининг ошиши ё тушишида унинг таъсири сезиларлидир. Муаллиф бу лавозимга хос раҳбарлик хусусиятларидан яна қуйидагиларни қайд этади: сабр-бардошлилик, ўтқир зеҳн, қатъиятли, порага учмайдиган, турли хил билимлардан хабардорлик, ўта фаҳм-фаросатли, жисмоний келишган, тавфиқ-диёнатли, мулоҳазакор,

тавозеъли, зийрак, қонун-қоидаларни яхши биладиган, хотираси ўткир, киришимли, мафтункор феъл-атворли, меҳрибон бўлиш;

Бу хусусиятлар ичида муаллиф фикрича қуйидагилар Улуғ Ҳожиб учун энг муҳимдир:

Ўткир кўзли, зийрак қулоқли, баланд ҳимматли, чиройли юзли, адл коматли, қадр-қимматли, ширин тилли, чуқур зехнли, ақл-идрокли, мукаммал билимли, моддий солоҳиятли (396-409).

Улуғ Ҳожибнинг барча қилмишлари ана шу хусусиятларга боғлиқ бўлиб, у арз-додларни катта-кичик, бой-камбағал, яхши-ёмонга ён босмасдан қабул қилиши шарт.

Улуғ Ҳожиб ўз лавозимидан келиб чиқиб, мамлакатнинг қонун-қоидаларини, расм-русумлари, тартиб-низомларини тузиши, бошқариши, назорат қилиши ва ишлар бўйича раҳбарга ҳисобот бериши, сарой ичи ва ташқарисидаги номақбул гап-сўзлар ва хатти-ҳаракатларни фош ва бартараф этиши лозим. Улуғ Ҳожиб жуда хушёрлик, ғоятда сабр-бардошлилик, қаттиқ сир сақлай олиш, гердаймаслик, муомалада эҳтиёткорлик ва камгаплик, иш кўришда порахўрликка берилмаслик, ҳеч қачон ёлғон сўзламаслик, ғийбат қилмаслик, оғувчан бўлмаслик, ҳар қандай вазиятда адолат принципида туриш хусусиятларига эга бўлиши жуда муҳимдир. Ушбу хусусиятлардан хоҳлаган бирининг аксига эга бўлиш жамиятда бузилишларни юзага келтиради (406-409).

2. Ҳарбий вазир (лашкарбоши)ни танлашда эса унинг жуда пухта, қатъиятли, дунё кўрган, жисмоний етук ва жасур, армия тузишни биладиган (армияни қатъий интизомда ва тарбияда тута оладиган), ниҳоятда саҳоватли, ортиқча мулкдор бўлмаган, аммо давлат мулкидан аскарлар ҳақини тўлиқ таъминлайдиган, хиёнат қилмайдиган, ўта ақлли, жасоратли, ҳиммати баланд, матонатли, сабрли, ўлим ва жароҳатдан қўрқмайдиган, ориятли, одамларда ўзига нисбатан ҳурмат уйғота оладиган, салобати билан ҳайиқтира оладиган, эзгулиги, адолати билан ишонч қозона оладиган, сиёсатлилик хусусиятларига эътибор қаратиш керак. Муаллиф лашкарбоши тўнғиз каби чидамли, бўри каби кучли, айиқдек ғайратли, қўтосдек қасоскор, қизил тулки каби ҳийлакор, маст нортуядек ўч олувчан, кек сақловчи (жангда), зағизғондан зийрак, қоя қузғунидек узокни кўрувчан, арслон каби ғурурли, қайтмас, улуғвор, укки каби киприк қоқмас бўлиши кераклигини таъкидлайди. Шунингдек, унинг фикрича, лашкарбоши уруш макр-ҳийлаларини, тактик, стратегик қоидаларини пухта билса, қатъиятли бўлса бундай лашкарбоши аввало ҳеч қачон душманидан енгилмайди, иккинчидан, ҳукмдори ишончини қозонади, учинчидан, мамлакат тинчлик

ва фаровонликда яшайди, тўртинчидан, фуқаролар ўз фарзандларини унга ишониб топшира оладилар (374-397).

3. Эшик оғаси (махсус хизмат раҳбари)ни танлашда кўпроқ унинг хизмат низом-қоидаларини билиш даражаси, моддий таъминланганлиги, феъл-атвори, подшо муҳофазаси ва айғоқчи-хизматчиларнинг ишончида бўлиши ва улар назоратида қатъийлиги, жамиятдаги барча махфий ва ошкора ҳаракатлардан, жамият билан алоқадаги давлатларнинг дипломатик муносабатлари ва савдо-иқтисодий масалаларидан узлуксиз хабардорлик, хабарчилар билан ишлаш принципларини пухта билиши, шунингдек, сарой хизматидаги барча раҳбар ва хизматчилар фаолиятини кузатиш билан боғлиқ хусусиятларга эътибор қаратиладики, бу муаллиф фикрига кўра айниқса, оғир иш бўлиб, авом (оддий халқ)дан кўра ақллиларни йўлга солиш, тартибда ушлаб турмоқнинг оғирлиги сабабидандир. Подшонинг баъзан мамлакат ичкарасидаги, баъзан мамлакат ташқарасидаги, баъзан овга ёки бошқа мақсадда уюштирадиган сафар юришларини режалаштириш, вақт ва ўрнини аниқлаш, ташкил этиш, муҳофаза қилиш масалалари ҳам махсус хизмат раҳбарининг фаолиятига кириб одатда подшо ёки давлат душманлари бундай вазиятлардан фойдаланишга ҳаракат қиладилар. Шу туфайли эшик оғасининг уч хусусияти яққол кўзга ташланиб турмоғи зарур, булар: ўткир ақл-заковат, эпчил ташкилотчилик қобилияти, тўлиғ ишончга лойиқлик (408-418).

4. Элчи танлашда ўта билимдонлиги, оғир табиатлилиги, ҳар қандай сўзнинг асл маъносига ета оладиган даражада заковатли, ўз юртига садоқатли, иқтисодий тўқис (кўзи тўқ), турли тилларни биладиган, эркин гапира, ёза оладиган, сўзга моҳир, нотик, яширин маънони шарҳлай оладиган, идроки туфайли воқеа-ҳодисаларни башорат қила оладиган, сўзни тез фарқлаб, аниқ хулоса чиқара оладиган, ҳозиржавоб, ичкилик ва аёлларга эътиборсиз, кучли хотирали ва сир сақлай олиш, жасур, ҳиммати баланд, ҳаммани эрита олиш даражасида ширинсўзлик хислатларига эътибор қаратмоқ керак.

5. Саркотиб – давлат котибини танлашда ҳам худди элчидагидек, сифатлар талаб қилинади. Қўшимча равишда унда яна хаттотлик қобилияти, ўта кучли сир сақлай олиш ва одамларга тушунарли сўз туза олиш хусусиятлари бўлмоғи лозим. Саркотиб уқувсиз, бефаҳм бўлса бошлиқ буйруқ ва фармонлари бемаъно тузилади, оқибатда қилинадиган ишларнинг маъно-мазмунини ўзгаради, кутилган ишлар амалга ошмайди. Саркотиб сирли бўлмаса, давлат сирлари очилиб кетади. Ана шундай моҳиятига кўра, элчи ва саркотиб мудом бош раҳбар мақсадларидан воқиф бўладилар, аммо бу

мақсадлар асрорли бўлиб, элчи ва саркотиб ана шу туб маънога мувофиқ иш кўрмоғи керак бўлади. Шу сабабли, бундай ишлар ғоятда зийрак ва ақлли кишиларга юклатилмоғи керак (429-438).

6. Раҳбар диққат-эътиборида бўлиши керак лавозимлардан яна бири хазинадордир. Бу лавозимга раҳбар танлашда юқорида кўзда тутилган сифатлардан ташқари, қуйидаги касбий хусусиятларга ҳам таянилиши шартдир: ишончли, ростгўй, эзгу ва тўғри, иккиланмайдиган, паришонхотир бўлмаган, кўп мол-дунёни кўравериб кўзи пишиб кетган ва шу туфайли хусусий манфаатга эътиборсиз, эътиқодли, ҳалол ва ҳаромни, яхши ва ёмонни фарқлай оладиган, зехнли, дид-фаросатли, бироз хасиснамо, ҳушёр, ҳисоб-китоб илмида кучли, кирим ва чиқим ишларида оқил тадбирли, кўзи, тили ва ҳавас-нафсини тия биладиган, қаттиққўл, ўзганинг моли билан саховат кўрсатмайдиган, турли буюмлар ва улар билан савдо-сотик қилиши услубларини яхши биладиган, солиқни аҳоли ижтимоий ҳаётига мувофиқ бошқарадиган, фуқаро ва хизматчилар хизматини ҳалол ва муносиб баҳолай оладиган, таъминотни мудом аниқ ва ўз вақтида бажара олиш (439-449).

Булардан ташқари, яни бир қатор – дастурхончи, шаробдор, фармонбардор, инончбек (ишончли бек), чағрибек (лочин беги), тегинбек (қул беги), жавлибек (шуҳратли бек), кўкаюқлик (маълум гуруҳ, туманга бош), яфғу (халқ вакили, ҳоқондан икки даража паст лавозимли киши), ишбоши, ҳайл беги (туман, вилоят, воҳа), оғалиқ (донишмандлик, маслаҳатгўйлик), тўшакчи, қушчи каби лавозимларга бошлиқлар тайинлаш принциплари ҳақида ҳам сўз бориб, муаллиф уларнинг ҳар бирига одам танлаш масаласида ўша касб нуктаи назаридан фикр билдиради.

Юсуф Хос Ҳожиб раҳбариятни, яъни бошқарув тизимини ташкил қилувчи раҳбарларни танлашда ана шундай хусусиятларга таянишни маъқул топган. Муаллиф умумий хусусиятларни алоҳида қайд этиб ўтса-да, алоҳида лавозимларга хос хусусиятлар ҳам диққат билан қараганда бир-бирига жуда мос келади. Бунинг мақбул томони шундаки, турли лавозимдаги, турли йўналишдаги раҳбарлар хусусиятларининг ўзаро яқинлиги уларнинг ўзаро мувофиқликда иш кўришига имконият яратади, бошқарув тизимидаги юзага келиши мумкин бўлган айрмачилик, бошбошдоқлик ва бошқа номувофиқликларнинг олдини олади. Бу ҳолат охир-оқибатда бошқарув тизимидаги раҳбарларнинг ўзаро бирикиб, иш юритишларига олиб келиши керак. Бошқарув тизимидаги бирлик жамият бутунлигининг рамзидир. Бошқарув тизимида келишмовчиликларнинг мавжудлиги халқ ичида тарафкашлик кайфиятини вужудга келтиради. Тарафкашлик эса

айирмачиликка замин ҳозирлаб, исёнлар, ғалаёнлар шундан келиб чиқади, давлатлар шундан парчаланиб кетадилар.

Муаллифнинг қарашларига кўра, давлат хизматчи ва раҳбарларига нисбатан бош раҳбарнинг доимий намоиш этиб турадиган қатъийятлари шундан иборат бўладики, аввало қўл остидагиларни умид ва хавотир орасида тутмоғи керак, яъни ҳам меҳр кўрсатиши, ҳам қаттиққўл сиёсат юргизмоғи шарт (563). Бошқарув тизимидаги яқдиллик йўқолмаслиги учун ғийбат ва бўхтонларга учмасдан, қўл остидаги раҳбарлардаги ёмон хусусиятларни доим баратараф қилиб бориши, улар ўртасида қандай бўлмасин келишмовчилик, курашларнинг келиб чиқишига йўл қўймаслиги лозим. Ана шу шартлар асосида бош раҳбарнинг бошқарув тизимига нисбатан бурчлари юзага келади. Бу бурчлар қуйидагилардан иборат:

1. Раҳбарият иқтисодий таъминланган бўлиши;
2. Хизмат доирасига кўра моддий шарт-шароит, қулайлик, жиҳоз, уловларга эга бўлиши;
3. Ҳар бир раҳбар кўрсатган ишига қараб моддий ва маънавий рағбатлантирилиб бориши;
4. Раҳбариятдаги ҳар бир хизматчининг давлатга келтирадиган манфаатига кўра мансабдорлиги қондирилиши;
5. Раҳбариятнинг бурч ва эркинликлари таъминланиши;
6. Хизматчи маълум сабабларга кўра, раҳбар топшириғи билан сафарда юрганда ёки бирор фалокатга йўлиқиб ҳалок бўлганда, унинг бутун оила аъзолари таъминоти ва муҳофазасини назоратига олиши, дардга йўлиқса, қаровсиз қолдирмаслиги лозим (469-476);
7. Бошқарув тизими – раҳбариятнинг барча хатти-ҳаракати ва фикр-ғояларини кучли назоратда тутиши;
8. Давлат бошқарув тизимида билимсиз – жоҳил ва манфаатпарастлар йиғилиб қолишига тўсқинлик қилиши керак. Чунки раҳбар раҳбарият кўзи билан кўради, қулоғи билан эшитади, қўли билан иш қилади (488-500).

Бошқарув тизимига кадр танлашда уларнинг ёшига ҳам эътибор қаратмоқ лозим. Муаллиф бу масалада икки тоифани фарқлайди:

- ёшлик вақтидан давлат хизматига кирганлар;
- улғайгандан кейин шунга қўл урганлар.

Раҳбарликка танлашда уларнинг афзалроғи ёшлигидан ишлаётганларидир. Улар хизматга кўникиб, ҳам тор доирадаги, ҳам кенг доирадаги ишларнинг тартиб-усулларини, расм-русумлари, қонун-қоидалар,

одоб-ахлоқини ўрганиб борадилар ва бошқарув тизимидаги эскилик ва янгиликларни фарқлай оладилар (608-623).

Юсуф яна шундай нарсаларга ҳам эътибор қаратишни таъкидлайдики, раҳбарнинг буларни билиши ва ҳисобга олиб иш юритиши жуда муҳимдир. Яъни, энг яхши хусусиятларни ўзида қанчалик жамлаган бўлмасин, ҳар бир шахсда унинг фаолиятини бошқариб турувчи манфаат бор. Раҳбарликка танловчи танланувчининг ана шу манфаатига асос бўлувчи сабабларни аниқ билиши керак. Зеро, раҳбарликка интилаётган кишининг асл мақсади ва у туфайли юзага келадиган келгуси фаолиятини шундан билиш мумкин. Хос Ҳожиб уларнинг айримларини қайд этиб, мисол келтиради. Унингча хизматчилар бир неча хил бўладилар: айрим раҳбарлар иззат ва обрўталаб бўладилар; бошқа бир тоифаси мол-давлатга интилади; баъзилари сиёсатга (ҳукм юритишга) қизиқадилар; яна бир хиллари билган билимларини ҳаётга татбиқ этишга қизиқувчан, донишмандсифат бўладилар.

Бундай манфаатларни бош раҳбар ҳам маълум даражада қондириб туриши, айтилган вақтда маълум даражада жиловлаб ҳам турмоғи керак. Шунингдек, биз юқорида қайд этган хусусиятларнинг аксига эга бўлган шундай манфаатдагиларни бошқарув тизимга умуман яқинлаштирмаслик лозим. Чунки, муаллиф фикрича салбий хусусиятлар билан қоришган манфаат бошқарув тизими ва бош раҳбарга ҳам фуқаро ёки оддий хизматчиларга ҳам оғир зарар келтиради (811-829).

Юсуф Хос Ҳожибнинг раҳбар кадр танлашда муҳим деб ҳисоблайдиган маънавий хусусиятлари умумий кўринишда асосан ана шулардан иборат. Диққат билан қараганда асарда муаллифнинг кадр танлаш принциплари бир вақтнинг ўзида бир неча хилда таснифланганлигини кўриш мумкин.

1. Умумий мезонлар:

а) адолат; давлат; ақл-заковат; сабр-қаноат.

б) билим, ақл-идрок; тил, муомала, муносабат; эзгулик, ҳиммат.

Барча раҳбар кадрлар учун умумий деб қараладиган ушбу икки йўналишдаги ҳар бир принципнинг ўрнини муаллиф қатъий асосда белгилайди. Шунингдек, бу белгилашда давлат ва раҳбар масаладаги мувофиқлик ҳам кўзда тутилади. Биринчи мезоннинг биринчи бандида адолат биринчи қатъият сифатида жой олади. Муаллиф нуқтаи назарига кўра давлатнинг ҳам уни бошқарувчи раҳбарларнинг ҳам биринчи бурчи адолат бўлмоғи керак. Иккинчи ўриндан эса давлат жой олиб, у адолатнинг таянчидир, яъни давлатга ҳам, раҳбарга ҳам адолат бош мақсад бўлса,



иқтисод асосий таянчдир. Ушбу тизимдан учинчи ўринни эгаллаган ақл-заковат хусусияти адолат ва давлатдан кейин туриб, давлат ва бошқарувдан кўзланган мақсадни амалга оширишда асосий рол ўйнайди. Тўртинчи хусусият сабр-қаноат ушбу бандда охириги талабдир. У албатта ақл-заковатдан кейинги ўриндан жой олиб, давлат ва бошқарув масалаларининг воқеъликда тутган ўрнига кўра белгилаб борилади, яъни сабр-қаноат давлат ишларида ҳам, раҳбар танлашда ҳам амалга ошириладиган мақсад сифатини таъминлашда катта аҳамиятга эга. Муаллиф ушбу тўрт хусусиятни инсон ҳаётига ҳам қиёслаган, яъни тўрт хусусиятнинг ҳар бири тўрт қисмдан иборат инсон ҳаётининг бир давридир. Масалан, адолат – ёшлик, давлат - йигитлик, ақл-заковат - ўрта ёшлик, сабр-қаноат – кексаликдир.

Ушбу мезоннинг иккинчи банди ҳам давлат бошқаруви ва раҳбар танлашда муҳим хусусиятларни қамраб олиб, унда билим, ақл-идрок биринчи даражали талабдир. Муаллифнинг бу фикридан шундай хулоса чиқади: давлат билим, ақл-идрок билан ташкил этилса, у тараққий этади. Раҳбар ҳам шундай танланса, давлат ёки ташкилот узоқ мавжуд бўлади ва ривожланади. Банддаги иккинчи талаб тил, муомала, муносабат бўлиб, давлат яшовчанлигини таъминлаш, бошқарув тизими эътиборини ошириш, раҳбар танлашда ҳам муҳим ўрин тутувчи энг асосий қатъиятлардир. Хуллас, уларнинг кетма-кетлигида муаллиф биридан бошқасининг ҳосил бўлишини назарда тутди.

Юсуф Хос Ҳожиб раҳбар кадр танлаш жараёни раҳбарликка номзод танланишидан бошланишини таъкидлайди. Бу номзод: овоза, яъни маълум лавозимга муносиб кадр изланаётганлиги ҳақида оммавий эълон бериш; овозаларсиз, яъни танланаётган шахснинг жамиятдаги ҳар томонлама обрў-эътиборига кўра, бир гуруҳ номзодлар ичидан саралаб олиш; маълум бир шахсни махфий равишда кузатув ва текширувлардан ўтказиш асосида; аниқ шахслар тавсиясига кўра танланиши мумкин.

Муаллифнинг фикрича, номзод танлаш бу раҳбар тайинлашдан, аввалги иш бўлиб, иккаласини аралаштириб ёки бир жараёнда амалга ошириш кутилган натижаларни бермайди. Номзод танлаш раҳбар тайинлашга нисбатан қисқа вақтда ҳамда оббий талаблар асосида амалга оширилади.

Юсуф Хос Ҳожибнинг раҳбар кадрлар танлаш техникасида илгари сурилган яна бир мезон раҳбарликка тайёрлаш жараёнидан иборат уч босқичли синовдир. Синов даврининг биринчи босқичида танланган номзод хусусиятлари маълум давр ва шароитларда ўрганилади. Иккинчи босқич раҳбарликка ўргатиш даври бўлиб, номзод танланаётган лавозимга яқин ва

имкон қадар унга аралаш жараёнларда фаолият юритади. Учинчи босқич раҳбарликни ўрганиш даврида раҳбар маълум махфий назорат остида мустақил иш юритади. Синовлар ҳар бир босқич учун аниқ даврлар асосида белгиланиши керак ва шу босқич вазифалари бўйича мукамал назорат ва имтиҳон бўлиши шарт.

## 2. Индивидуал мезонлар:

а) касб-ҳунарга алоқадор қатъиятлар асосида. Ушбу мезоннинг индивидуал мезонлар сирасига киритишнинг сабаби шундаки, Юсуф Хос Ҳожиб тариф берган бир қатор лавозимлар бўйича ё назарий ё амалий таълим тизими мавжуд бўлмаган бу даврларда ўша лавозимларга раҳбарлик тажрибаларини кишилар хатти-ҳаракатлари, воқеълик ва шарт-шароитлардан келиб чиқиб ўрганганлар, шундай лавозимларга мос номзодларни ҳам шундай услуб ва жараёнда тарбиялашган. Жамиятда муайян ўрин тутувчи бошқа бир қатор лавозимлар, масалан, лашкарбоши, хазинадор, саркотиб, фармонбардор қабиладарда эса раҳбарликка танлашда касбий омил юқори ўрин тутган;

б) ижтимоий манфаат ва дунёқараш асосида. Ушбу мезонда Юсуф Хос Ҳожиб раҳбарликка номзоднинг асл ижтимоий манфаатларини ўрганиш, лавозимга тайинланганда бу манфаатнинг қанчалик салбий ёки ижобий натижа келтиришини таҳлил қилиб чиқиш, шунингдек, дунёқараш масаласида ҳам унинг мақсадга мувофиқлигини ижтимоий, иқтисодий-сиёсий фаолиятда олдиндан кўра билиш ва вазият, воқеа-ҳодиса ёки фикрни моҳиятан тушуна билиши масаласини тавсифлашга интиланган;

в) алоҳида танланган хусусиятлар асосида. Ушбу мезонга раҳбарликка танлашнинг ёшга қараб танлаш, хизмат стажига кўра танлаш, ижтимоий келиб чиқишига қараб танлаш, қонун-қоидалар, урф-одатлар, тартиб-низомларни билиш даражаси каби принципларини киритиш мумкин;

г) Ижтимоий-маънавий хусусиятлари асосида. Ижтимоий-маънавий хусусиятларнинг ўзи катта бир гуруҳни ташкил этади. Биз юқорида уларни асосан қайд этиб ўтдик. Ижтимоий-маънавий хусусиятларни умумий принциплар мезонига кирита олмаслигимизнинг сабаби, гарчи муаллиф ўзи кўрсатган лавозимларга раҳбарни танлаш учун зарур деб билган хусусиятларни қайд этар экан, бу қайд таркибига ижтимоий-маънавий хусусиятлар гуруҳидан айрим хусусиятларни ажратиб олиб киритади. Натижада қайсидир раҳбар учун у ёки бу хусусиятлар танланса, бошқаси учун иккинчи бир хусусиятлар маъқул топилади. Шунингдек, ажратилган ўша хусусиятлар ичидан ҳам биринчи ва иккинчи даражалиларига эътибор қаратилади.

Юсуф Хос Ҳожибнинг раҳбар кадр танлаш принциплари ушбу таснифга кўра алоҳида тармоқларга ажралиб турса-да, амалда уларнинг барчаси ўзига хос кетма-кетлик асосида бири иккинчисини тўлдиради ва танлов талабларини такомиллаштириб боради.

“Қутадғу билик” раҳбаршунослик масаласини ўз даври учун анчагина кенг тарзда, шунингдек, амалий-ҳаётий тажрибалар асосида жамланган кўп йиллик кузатувлар воситасида ёритиб берган. Унда: раҳбарликка номзодлик; раҳбарликка илк тайёргарлик; раҳбарликка мувофиқлик; раҳбарликка зид айрим қусурлар; раҳбарликка умуман тўғри келмаслик; бузғунчиликка олиб боровчи раҳбарлик хусусиятлари ҳақида сердиққат фикр-мулоҳазалар жуда батафсил баён қилинган. Асар шунинг учун ҳам турли халқлар томонидан эҳтиром билан қабул қилинган ва турли халқларда турлича, масалан, чинликларда “Одобул мулук”, мочинликларда “Ойинул мамлакат”, машриқликларда “Зийнатул умаро”, эронликларда “Шоҳномаи туркий”, туронликларда эса “Қутадғу билик” номи билан улуғланган.

### **Низомулмулк сиёсий бошқарувни ташкил этиш тўғрисида**

“Қутадғу билик” ва “Сиёсатнома” асарларининг яратилиш даври орасида бор-йўғи бир неча йиллар фарқ бўлса-да, улардан ҳар бирининг ўзига хос хусусиятларини намойиш этувчи бошқа сабаблар ҳам мавжуд. Тарихдан маълумки, ўша вақтларда туркий халқларда йирик уйғониш даври юз бериб, Шарқий, Ёрғовий ва Жанубий ҳудудларда яшовчи туркий халқлар мустақил давлатчилик барпо этишга жуда қаттиқ киришган ва оқибатда бирин-кетин жамият ривожини ва тарихида жуда сезиларли из қолдирган бир қанча буюк давлатлар ташкил топган эди. “Қутадғу билик” XI асрда минтақанинг шарқий ҳудудларига эгалик қилган қорахонийлар давлатида яратилиб, давлатчилик масалаларида қадимий туркий ҳоқонлик анъаналарини, қўшни Хитой давлатчилиги, Ҳазар ҳоқонлиги анъаналарини ўзида бирлаштиради, “Сиёсатнома”да аввало Салжуқийлар, сўнг Сомонийлар, Ғазнавийлар, Сосонийлар ва умуман ислом давлатчилиги анъаналари ўз аксини топади.

Раҳбаршунослик масалаларида асар муаллифи илгари яратилган китоблар ёки бошқа манбалардаги маълумотларга қараганда мукамалроқ айтиш мумкин, айни вақтда ихчамроқ фикрларни баён қилиши диққатга сазовордир. “Давлатни идора этишда амалдорлар катта ўрин тутишларини яхши тушунган Низомулмулк уларни тўғри танлаб, жой-жойига қўйишни, ҳар

бирига лойиқ амал бериб, асосий мақсад йўлида тарбия қилишни муҳим бир талаб деб билади. Ҳар қайси амалдорни тарбиялашга кўп вақт кетиши ва бу мушкул иш эканини тушунтириб, ҳоким ва бошқа раҳбарларга қўл остидагиларни эҳтиёт қилишни маслаҳат беради”.<sup>1</sup> Биз қуйида мавзуга мувофиқ равишда “Сиёсатнома”ни ана шу нуқтаи назардан таҳлил қилишга ҳаракат қиламиз.

Низомулмулкда ҳам ўз даври давлатчилик анъаналарига мувофиқ бош раҳбар бошқа барча турдаги раҳбарларни танловчи асосий раҳбаршуносдир. Бошқа манбалардаги ва умумий тушунчадаги анъаналарга хос тарзда муаллиф ҳам бош раҳбаршунос Аллоҳ томонидан танланишини айтиб ўтади. Аммо унинг фикрича бош раҳбар ташланишида халқ жамиятнинг ўрни беқиёсдир. Халқ шундай кучга эгаки, ўзига маъқул келмаган бош раҳбарни унинг раҳбарият тизими билан бирга бошларидан олиб ташлаш ва ёки қўйишга имкони етади (16-17).<sup>2</sup> Бош раҳбар ва раҳбарият халқ устида ҳаёт кечирар экан, аввало адолат тамойиллари асосида иш юритмоғи лозим бўлади. Адолатли раҳбар сифатида танланмоқ учун эса бир қатор хусусиятларга эга бўлиш керак. Чунки муаллиф фикрича “давлату дониш ва неку расму одат ёруғ шаъмга ўхшайди. Ва одамлар шу ёруғликда йўлларини топиб, қоронғиликдан чиқадилар... мен шунинг учун (раҳбарларга – Ф.Р.) керак бўлган некусийрат фазилатлар ва зарар бўлган нарсалар, ҳозирда бажарилиши шарт бўлмаган қоидалар, маъқул ва номаъқул ишлар ҳақида... кўрганларим, билганларим, эшитганларим ва ўқиганларимдан эслаб туриб ушбу китобни ёздим” (18-бет).

Низомулмулк ҳам раҳбаршуносликда дастлаб бош раҳбарга эътибор қаратади. Унга кўра бош раҳбарнинг биринчи хусусиятлари адолат ва саҳоватдир. Бош раҳбар ўзича адолатли бўлиши мумкин, лекин саҳоватли, эл-халқини рағбатлантира олиш хусусиятига эга бўлмаса, унинг адолатида ҳеч қандай маъно қолмайди ва агар саҳоватли бўлиб адолатли бўлмаса ҳам шундай (19). Бош раҳбар давлат сиёсатида доир муҳим саналган ишларни, шу жумладан, фуқаро ишини ҳам, ўз бўйнидан бутунлай соқит қилган ҳолда қайсидир раҳбар ёки раҳбарият тизимга ишониб топшириб қўйиши керак эмас. Гарчи бу ишларни унга бўйсунувчи раҳбарият ижро этсада, у раҳбариятнинг қилаётган ишларидан ошқора ёки яширин тарзда хабардор бўлиб турмоғи лозим. Бош раҳбарнинг мавжудлик хусусияти ана шундадир

<sup>1</sup> Низомулмулк ва унинг “Сиёсатнома” асари. Сиёсатнома. –Т.: Адолат. 1997. 256 б. –Б.12

<sup>2</sup> Низомулмулк ва унинг “Сиёсатнома” асари. Сиёсатнома. –Т.: Адолат. 1997. 256 б. Ҷавс ичида расамлар шу асар бетларини ифодалайди.

(20). Демак, бош раҳбардаги навбатдаги хусусият бошқарув тизими миқёсида режалаштирилган ёки ижро этилаётган ишлар доирасини пухта билишдир.

Бош раҳбарнинг иш юритиш принципида Низомулмулк таъкидлашича, табақа танламаслик муҳим рол ўйнайди. Бош раҳбар хизматининг ижобий баҳоланиши, лавозими давомийлиги, барқарорлиги ва айниқса, адолат принципининг мустаҳкамлигида бунинг аҳамияти каттадир. Агар раҳбарда табақага ажратиш хусусияти мавжуд бўлса ёки шунга мажбур бўлса, тез орада раҳбар ва фуқаро, бошлиқ ва ходим орасида даҳлиз, эшик, парда пайдо бўлади. Бу бошлиқни ходимдан, раҳбарни фуқародан ва баъзан ҳатто раҳбарият тизимидан изоляцияланишига олиб келади (21).

Муаллиф бош раҳбарнинг бошқарув масаласидаги билимдонлигига айниқса чуқурроқ эътибор қаратади. Давлат ёки жамиятни бошқариш илму-олимлик билан тенг туриб, бу ишни қилаётган киши маълум бир хорижий тилни ёки бошқа бир касбий соҳаларни билмаслиги мумкин, лекин у олим саналади. Негаки, бир неча тилларни пухта билиб, ўша тилларда сўзлаша, ёза ва асар ярата оладиган одам, масалан араб тилини билмаса уни олим эмас, деб бўлмаганидек, давлат ёки жамиятни бошқара туриб маълум бир соҳани яхши билмаслик мумкин. Лекин бошқарув шундай амалий ҳаракатки, у шахсни ҳамма ишга ўргатади. Фақат бош раҳбарда уқув, яъни анализ қила олишдек, ақл-заковат бўлиши керак. Айниқса, ижтимоий-иқтисодий масалаларни ҳал этиш ва тартибга солишда бошлиқдан ана шундай тез илғовчи қобилият талаб этилади (67). Бунда билим, идрок ушбу масалаларнинг ижобий ёки салбий ҳал бўлишида бош омилдир.

Бош раҳбарда иқтисодий билимлар юксак бўлиши лозим. Давлат, жамият ёки ташкилотнинг сиёсий, маънавий ва мафкуравий йўналишини ана шу иқтисодий қудрат, яъни одамларнинг манфаатдорлик даражаси белгилаб туради. Бундан ташқари, иқтисодий масалада йўл қўйилган хатолар ва камчиликлар бошқарувнинг сифатига ва давлат ёки жамиятнинг мустаҳкамлигига салбий таъсир кўрсатади. Яна муаллиф фикрича, бош раҳбарнинг иқтисодий билимларни пухта билиши қуйидагилар учун зарурдир:

1. Ҳазина (яъни давлат ёки жамоат маблағлари захираси – бюджет)ни шакллантириш, уни тўлдириб турувчи манбаларни тўла ва тўғри аниқлаш ҳамда ҳар бир манбанинг қувват даражасини аниқлаб, давлат хазинасига қўшадиган ҳиссаси меъёрини белгилаш учун;

2. Давлат томонидан амалга ошириладиган ишларнинг маблағлар захираси ҳисобидаги сарф-харажатлари ҳақида тўғри маълумот олиш,

бажарилган ишнинг давлат ёки мамлакат учун нечоғли фойдалалик даражасини аниқ билиш учун;

3. Давлат бошқарув тизимида фаолият юритаётган кадрларнинг маоши, шарт-шароити, умуман ижтимоий-иқтисодий муҳофазасини ташкил этиш учун;

4. Давлат даромадлари, кирим ёки чиқимдаги муаммоларни ҳал этиш, камчиликлар, хатоларни бартараф этиш учун;

5. Фуқаро ёки ходимларнинг давлат ёки мамлакатга кўрсатаётган хизматларини рағбатлантириш учун (29, 227-229, 234).

Раҳбар шахсдан вазият ва ҳаракатни тўғри баҳолай олиш хусусияти ҳам талаб этилади. Раҳбар чиқарадиган қарор давлат миқёсида таъсир кўрсатиш кучига эга. Айни вақтда воқеълик, вазият ёки ҳаракатга жавобан раҳбар томонидан қаратиладиган эътибор ҳам шундай таъсир кучига эгаки, агар бу эътибор пассив бўлса бошқарувнинг сусайишига, актив бўлса кучайишига олиб келади (29, 32-131, 234). Ушбу ҳолатда маънавий хусусиятларнинг икки хил мезони бош вазифа бажаради. Қаттиққўллик ва меҳр-мурувват. Раҳбар шахсда бу хусусиятлар меъёрида бўлмоғи керак. Қаттиққўллик кучайиб кетса, раҳбардан бешиш, ишга кўнгилсизлик ҳолатлари, бундан келиб чиқадиган давлат ёки мамлакат, миллат ғоялари, мақсадлари, манфаатларига эътиборсизлик, лоқайдлик вужудга келади. Меҳр-мурувват кучайиб кетса ҳам шундай лоқайдлик юзага келади, аммо бу лоқайдлик талон-тарож, зулмга асосланади (30-38). Раҳбарнинг қаттиққўллик ёки меҳр-мурувват хусусиятлари турли тоифа ва табақа томонидан бир хилда қабул қилиниши лозим. Бу тамойил турли тоифаларнинг раҳбарга нисбатан муносабатини мутаносиблаштириб туради (39-46).

Раҳбар шахсда баҳолаш хусусиятининг мавжудлиги яна бир малака – текшириш-тафтиш қила олиш қобилиятига зарурият туғдиради. Раҳбар аввало амалга оширилаётган хатти-ҳаракат ёки фаолиятни омма томонидан қандай қабул қилинаётганидан аниқ хабар топиб туриши керак. Улар юзасидан очиқ ёки яширин олинган маълумотнинг тўғри ёки нотўғрилигини аниқлаш мақсадида тафтиш-текширишни амалга ошириши лозим. Тафтишни маълум бир воқелийни аниқ далиллар асосида қайта ўрганиб чиқиш асосида ташкил этиш мақсадга мувофиқдир. Баҳолашда бирёқламаликка йўл қўйиб бўлмаганидек, тафтишда ҳам текширилаётган ишни фақат биргина далил билан исботлашга уринмаслик керак. Чунки тафтиш ўз навбатида раҳбарни жазолаш ёки рағбатлантириш каби амалий ҳаракатларга олиб боради (38-65).

Баҳолашда хатога йўл қўйиш адолат мезонларининг бузилишига олиб келса, тафтиш-текширишда адашиш муаммонинг ечилмай қолишига сабаб бўлади (80-93). Шунинг учун раҳбар тафтиш-текширишнинг бир неча йўллари билиши зарур. Масалан, текшириш ишлари ё очикчасига эълон қилинган тарзда ёки яширин, ходим ва унга бу маълумотни етказувчиларга билдирмасдан амалга оширилади. Бу икки услубдан қайси бирини қўллаш текшириладиган иш бўйича маълумотларнинг, далилларнинг аниқлик ва қўплик даражасига боғлиқ. Бундан ташқари текшириш ишлари аниқланган ҳодисанинг таъсир даражасига кўра узоқ муддатли ёки қисқа фурсатли бўлади. Мураккаблиги нуқтаи назаридан синов ёки “қармоққа илинтириш” каби чоралар қўллишни талаб этиши мумкин. Раҳбар бўлувчи шахс бу масалаларда аниқ фикрлай олиши лозим (38, 47-131). Низомулмулк баҳолаш ва тафтиш қилишда ҳар қандай шароитда шошилмасдан иш юритишни талаб этади. Лекин шундай ишлар бўладими, уларни қанча тез аниқлаб, қанча тез қатъий хулосага келинса, шунчалик фойдалидир, баъзиларида бундай тезкорлик хатоларни келтириб чиқариши мумкин (48-51, 137-155).

Муаллиф раҳбардан ҳушёрлик ва тадбиркорликни ҳам талаб қилади. Ҳушёрлик ва тадбиркорликнинг барча ишларда ўз ўрни мавжуд, шунингдек, барча хусусиятлар ҳушёрлик ва тадбиркорлик билан чамбарчас алоқададир. “Сиёсатнома”да бу икки хусусият раҳбарнинг ходимлар ва фуқаро билан муносабати, ходимларни тайинлаш, танлаш, лавозимдан олиш ёки даражасини пасайтириш масаласига боғлаб ёритилади.

Бошқарув масаласида раҳбарнинг ҳушёр ва тадбиркорлиги:

- бошқарув тизимида иш жараёнининг тўғри ташкил этилиши (38);
- бошқарув тизими раҳбар ва ходимларининг тўғри ва ҳар бир лавозимга мувофиқ танланиши (29);
- бошқарув тизими ва фуқаро муносабатлари (30-69);
- раҳбарият ва ташқи муносабатлардаги алоқалар тадрижи (100-103);
- давлат, мамлакат мақсадлари ва ғояларига мувофиқ ёки зид ўзгаришларнинг оқибат натижалари ва раҳбариятнинг бундаги ўрни (30, 38-48);
- жамиятдаги салбий иллатлар ёки ижобий фазиларнинг анализи (183-234);
- давлат ва халқ иқтисодиёти муаммоларининг ҳал этилиши (20-29, 121, 131);
- ижтимоий тартиб, қонун-қоидаларнинг амалдаги ижросини таъминлаш (137-155);

- турли, ижтимоий, иқтисодий, сиёсий ва маънавий сабабларга кўра юзага келадиган мафкуравий муносабатларнинг шаклланиши, ривож ва умумий мақсадларга муқобиллигини бошқариш учун (175-234) жуда зарурдир. Низомулмулк хушёрлик ва тадбиркорликдан яна қандай манфаатлар борлиги ва раҳбар учун нечоғлик аҳамиятлилигини асарда жуда кўплаб мисоллар билан қайд этган. Бу раҳбар, айниқса бошқарув тизими - раҳбарият ва фуқаролар муносабатлари масаласида икки хусусиятни намоён қилиши лозим. Раҳбарият халқ ва раҳбар ўртасида боғловчилик вазифасини ўтайди. Унда фаолият кўрсатувчи ходимлар раҳбар ўринбосарлари сифатида бош раҳбар номи, ғоялари, мақсадлари ҳисобидан иш олиб борадилар. Баъзан шундай ўринбосарларнинг моддий ёки маънавий манфаатпарастлиги оқибатида турли катта-кичик исёнлар юзага келади, ҳатто давлат тўнтаришлари юз беради (17).

Шундай экан, раҳбар хушёрликдан ташқари тадбиркорлик хислатига ҳам эга бўлиши керак. Хушёрлик орқали у юз бераётган воқе-ҳодисаларни, ҳаракатларни кузатиб боради. Тадбиркорлиги билан эса ҳар бир воқеликка муносиб чора кўра олади. Низомулмулк фикрича, хушёрликни фақатгина махсус хизмат ходимларига топшириб қўймаслик лозим, шунингдек, тадбир қўллашни ҳам ҳамма вақт тегишли соҳа вакилига юклаш керак эмас. Бундай қилиш раҳбарият вакилларида тез орада худбинлик хусусиятини пайдо қилади. Бунинг сабабини шундан кўриш керакки, раҳбарият ва халқ муносабатларида ҳамма вақт келишмовчиликлар мавжуд бўлган ва аксарияти раҳбариятнинг фаолияти оқибатида келиб чиққан. Чунки раҳбариятнинг таркиби шундайки, унинг ярми ўртаҳол, ярми бадавлат фуқаролардан ташкил топади. Қизғин баҳсларда ана шу табақаланиш асосида бўлиниш юз беради. Бундай вазиятда келишмовчиликларни бартараф қилиш асосан бош раҳбар зиммасига тушади ва раҳбар тадбиркор бўлсагина уларни мурасага келтиришга йўл топиши мумкин. Бундан ташқари, раҳбарият вакилларида гарчи бош раҳбар томонидан лавозимларга мувофиқ даражада манфаатлар ҳам қондирилган бўлса-да, хусусий манфаатларга берилиб кетиш каби иллатлар тез-тез юз бериб туради. Бу тўғридаги маълумотларни хушёр раҳбар оддий фуқаролардан билиб олади. Шундай иллатларга кўриладиган чоралар раҳбарнинг ақл-идрокига боғлиқ бўлиб, иложи борича хилма-хил бўлмоғи керак. Хилма-хиллик иллатга қарши кўриладиган чора-тадбирларга қарши кўриладиган чораларни бартараф этади.

“Сиёсатнома”да раҳбарни жазолаш ёки рағбатлантириш масаласида ҳам қатор фикрлар ўз ифодасини топган. Низомулмулк жазолашнинг ҳам,



рағбатлантиришнинг ҳам бир неча турларини фарқлайди. Жазолаш масаласида раҳбар муаллифнинг фикрича, шахсий муносабатлардан ташқарида турмоғи керак, жазога лойиқ иш ҳатто шахсан унга қарши қаратилган бўлса ҳам. Жазолашда ҳиссиётларга берилиш раҳбарнинг хатоларга йўл қўйишига замин ҳозирлайди. Жазолашда албатта ишнинг ички моҳияти, хавфлилик даражаси, катта-кичиклиги, бошқаларга таъсир даражаси, давлат аҳамиятига молик ёки йўқлиги, келтирадиган оқибатлари ҳамда жазоланувчининг хизматдаги сифати кабиларга эътибор қаратилиши шарт. Раҳбарнинг бундай хусусиятларни билиши ва шу асосда тадбир қўриши биринчидан жазолаш хилма-хиллигига йўл очади, иккинчидан ҳар бир жазоланувчига қўриладиган чоранинг адолат юзасидан бўлишига имкон яратади. Муаллиф жазолашнинг бир қатор турларини ёритувчи кўплаб мисоллар келтиради, уларни умумлаштирган ҳолда қуйидаги турлар бўйича ажратиш мумкин:

- ҳаётдан маҳрум этиш;
- озодликдан маҳрум этиш;
- моддий ва маънавий неъматлардан маҳрум этиш;
- ижтимоий шарт-шароитлардан маҳрум этиш;
- лавозимдан маҳрум этиш;
- даражасини пасайтириш;
- жарима солиш.

Раҳбар рағбатлантириш масаласида ҳимматли, саҳоватли бўлмоғи керак. Кузатишлар ва кузатувчилар ёрдамида у давлат ва мамлакат мақсадлари доирасида амалга оширилаётган ишларнинг айни вақт ва келажак учун нечоғлик муҳимлигини таҳлил қила олиши халқ манфаатлари юзасидан бажарилаётган иш фаолиятининг қанчалик сифатли ёки сифатсизлигини кўра билиши талаб этилади. Рағбатлантириш ана шу асосда ташкил этилиб, ҳар бир бажарилган ишга муносиб тарзда бўлмоғи керак. Рағбатлантиришнинг ҳам Низомулмулк тавсифича қуйидаги турлари мавжуд:

- ер-жой асосида;
- моддий неъматлар, мол-мулк асосида;
- давлат аҳамиятига молик белги-рамзалар (довул, тўғ, қилич, ханжар, тўн, от ва ҳ.к.) асосида;
- мартаба, даража асосида;
- пул асосида ва бошқ. (69).

Низомулмулк талқинидаги рағбатлантиришни икки маънода тушуниш керак:

- оддий, яъни фуқаро ёки ходимнинг хизматига яраша ҳақ тўлаб бориш;

- хизмат ҳақидан ташқари, кўрсатган ишнинг хизмат фаолияти доираси ва даражасидан юксаклик аҳамиятига кўра. Аммо ҳар икки рағбатлантириш муаллиф фикрича жамиятда кўзланган манфаатдаги етишмовчиликлар оқибатида юзага келадиган турли иллатларнинг (масалан, порахўрлик, кўзбўямачилик, хиёнат ва ҳ.к.) йўлини тўсмоғи керак (128).

Бошқарув тизимидаги раҳбарларни ҳимоя қилиш ва фаолияти, тартиб-интизомини назорат қилиб бориш бош раҳбарнинг яна бир вазифасидир. Ҳимоялаш деганда Низомулмулк аввало раҳбар фаолиятида юзага келадиган турли иллатлар, хатолар ва камчиликлардан ҳимоялашни назарда тутади. Раҳбар фаолиятида бундай қусурлар ҳар хил шароитларда вужудга келади. Шунга кўра ҳимоялаш ҳам турлича бўлади. Низомулмулкнинг фикрича маълум соҳа бўйича “Бировни тарбия қилиб, улуғ киши бўлиб етишиши учун кўп азоб чекиб, умр сарфлаш керак, агарда улардан бирор хато ўтса, уни одамлар ўртасида урушсалар, қилган камчилиги ҳаммага маълум бўлиб, ўзи ранжийди ва бу маломатни кўнглидан кўтариш учун анча сийлаш ва меҳрибонликлар керакдир. Яхшиси, биров хато қилса бошқаларга билдирмай четга чақириб: “Сен хато қилдинг, бундай қилма! Биз ўз кишиларимиз хато қилса айтамыз, уни дарров иши ва амалидан олмаймыз. Сен ҳам шундай хатолар қилма, ҳозир сени кечирдик. Яна хато қилсанг, сени вазифангдан оламыз, унда айб ўзингда бўлади”, - деб огоҳлантириш лозим”. Раҳбарнинг ақли ғазабидан устун келиши шарт (124-125).

Шу хилдаги иккинчи бир услуб, раҳбариятдагиларга фуқарога сўзи, буйруқ-фармони, ҳукми ўтадиган даражага имкон бермоқдир (50-125). Яъни, раҳбар ходимлари ва қўл остидаги раҳбарларини жамият ва фуқаро орасида тутган обрў-эътиборини шакллантириш ва ҳимоя қилиши керак. Шакллантириш деганда дастлабки вақтда раҳбар ўз ходимига иш юзасидан қаратилган ҳар қандай қаршилиқни синдирмоғи ва бундан кейин шу ходимнинг шу соҳа бўйича ўз ноибни эканлигини билдириб қўймоғи лозим. Шунда фуқаро ноиб сўзини раҳбар ҳукми сифатида қабул қилишга ўрганади. Маълум ҳудуд ёки соҳа топширилган шахс ўша ҳудуд ёки соҳа бўйича раҳбар бўлиб, Низомулмулк фикрича унга шу мансабга яраша манфаат ва эрк бериб қўйиш энг маъқул ишдир, токи бу одам моддий қийинчиликлар ёки эрксизлик оқибатида эътиборини йўқотмасин, хато, камчиликларга йўл қўймасин (52-53). Шунингдек, раҳбар жиддий, камгап бўлиши керак. Қўл остидаги ходимлар ёки фуқарога бўлар-бўлмасга

насихатбозлик қилавермаслиги ёки танбех, дашном беравермаслиги лозим, бундай шароитда ҳақиқат йўқолиб раҳбар дашномига шароит яратувчилик авж олади (131). Раҳбар қўйидаги кишиларни ҳам ҳимоялаши шарт:

1. Вақтинча ёки умуман хизматдан бўшаган, халқ ичида обрўси баланд ҳарбий раҳбарларни (162);

2. Илгари давлат лавозимларида фаолият кўрсатган, қарилик ёки бошқа сабабларга кўра энди ишламаётган амалдорларни (162);

3. Илм-фан ва фазилат аҳли (шоирлар, сўфийлар, дин арбоблари, машҳур косиблар ва ҳ.к.)ни (163);

4. Хотин-халажни (175).

Чунки улар давлат идораларида амалий фаолиятда бўлмаганлари устига манфаатлари қондирилмай эътиборсиз, ҳимоясиз қолдирилсалар раҳбар ва давлат душманига айланадилар. Муаллифнинг таъбирича, давлатнинг ривожланиши раҳбарнинг барқарорлигида ёки акс ҳолларда бу тўрт тоифанинг катта таъсири, муҳим ўрни бор.

Низомулмулк давлат ёки бошқарув тизимларининг таназзулга юз тутишида асосан раҳбариятни ва унга эътиборсиз бўлган бош раҳбарни айблайди. Раҳбарият шундай тизимки, зулмга, ҳаддан ортиқ қаттиққўлликка дош бера олмайди, кўнгилчанликдан эса чегарадан чиқиб кетади. Шунинг учун унинг тартиб-интизомини, қонун-қоида, расм-русум, урф-одатга риоясини доим кузатиб бориш талаб этилади. Раҳбар қўл остидаги ходимларнинг хатти-ҳаракати, феъл-атворини назорат қилишда турли услублардан фойдаланиши мумкин. Масалан:

- раҳбарликка тайинланган кишининг ортидан бошқа бир ёки бир неча кишини яширин назоратга тайинлаши (38);

- ҳафтанинг икки кунда албатта фуқаронинг қўйи табақа вакилларини шахсан қабул қилиш, турли соҳа раҳбарлари иши юзасидан қилинган арзларни кўздан кечириш ва жавоб бериши (21);

- махфий равишда оддий одамларга аралашиб, турли соҳа бошқарувчилари тўғрисида сўраб, суриштириши (30-37);

- амалдорларнинг бойлик орттириш йўллари текшириб туриши (39);

- турли соҳа ва жойларга тайинланган раҳбарлар ишини ҳар икки-уч йилда тафтиш этиб туриши (47);

- жазолаш ишларида раҳбарлар иштирокини ташкил этиб туриши (49-50);

- фақат бош раҳбар томонидан тайинланадиган соҳиб хабар – жосуслар хизматини йўлга қўйиши (69-70, 80, 131);

- амалий ишлар билан танбеҳ бериши (78-79);
- махсус синовлар ўтказиш орқали (80-93);
- юқори раҳбарлар қариндошларини гаровда сақлаш орқали (106-107)

ва ҳ.к.

Назорат натижаси шундай бўлмоғи керакки, ҳар бир амалдор билиб, атайин ёки билмасдан, тасодифан қилиб қўядиган хатосидан маълум турдаги жазо олишини аниқ билиши, такрор хатоликлар эса ҳалокатли оқибат келтиришини яхши тушиниши керак.

Низомулмулк асар давомида турли-туман ишлар ва амалдорлар назорати ҳақида, тартиб-интизомни сақлаш қоида ва амаллари тўғрисида фикрлар билдиради. Турли ишлар ва кишиларни назорат қилиб туриш тартиби ҳам турлича бўлади. Раҳбар булардан хабардор бўлиши лозим. Чунки соҳалар ва амалдорлар хусусиятлари бир хил бўлмаганидек, уларнинг натижалари ва охир оқибатида рағбатлантирилиши ёки жазоланиши ҳам бир хил бўлмайди. Шунингдек, назоратга эътиборсиз раҳбар бўла олмайди. Назоратни “... эзмалик, нафрат, ҳасад, ғазаб, ҳирс-шаҳват, ёмон хатти-ҳаракатлар, ёлғон, зулм, ўзбилармонлик, бадфеъллик, шошилинич, носиполик, енгилтаклик” (183) билан амалга ошириб бўлмайди. Тартиб-интизом “... ҳаё, хушхулқ, ҳалимлик, кечирим, тавозе, саховат, сабр, сидқ, шукр, раҳмат, илм, ақл, адл...” (183) билан сақланади. “Агарда бу хислатлар тартиб билан ишга солинса, ҳар қандай ишнинг иложини қилиш ва қўл остидагиларни идора қилиб, давлат бошқарувида маслаҳатчиларга ҳеч қандай ҳожати тушмайди, ҳамма ишни ташкил этиш мумкин” (183).

Амалдорларни ҳимоялаш ва тартиб-интизомини назорат қилишда раҳбарлар қадим замонлардан бери хабарчилар ва жосуслардан фойдаланиб келадилар. “Хабарчилар ва жосуслардан фойдаланиш раҳбарнинг адолатдан ва кучли тафаккуридан дарак бериб, вилоят ободонлигига қаратилган бўлади” (70). “...Хабарчилар ва жосусларнинг бўлиши раҳбарликнинг бир қоидасидир” (77). Раҳбар бир вақтнинг ўзида ҳамма соҳалар бўйича барча ерда бўлаётган ишлардан хабардор бўла олмайди. Унга фақат якуний натижаларгина тақдим этилади. Аммо бу якуний қарорнинг қай даражада тўғри ёки адолатли эканини раҳбар фақат хабарчи ва жосуслар орқалигина билиши мумкин. “Уларнинг маошлари хазинадан берилади. Подшоҳдан бошқа бирор киши уларнинг нима иш билан машғул эканликларини билиши мумкин эмас” (69). “Жосусларни теварак-атрофга савдогар, сайёҳ, сўфий, дарвеш ва дори сотувчи қилиб юбориш керак, токи улар барча эшитганларидан хабар бериб турсинлар” (80).

“Хабарчиларнинг бўлиши бошқарувни осонлаштиради. Раҳбар турли вилоятларда, вилоят раҳбари эса турли туманларда юз бераётган воқеалар ва ўзгаришлардан ўз вақтида хабардор бўлиб боради. Айниқса раҳбарият амалдорлари фаолиятини шундай услубда кузатиш Низомулмулк фикрича мақсадга мувофиқдир. Бир қанча амалдорларнинг тил бириктириб, раҳбарни йўқотишга урунишларини фош қилган жосуслик ҳаракатлари тарихда кўп содир бўлган (80). Бундан ташқари амалдорлар йўл қўйган хатоларини ёки феъл-атворидаги камчиликларини, лавозим туфайли юзага келган иллатларини доим яширишга ҳаракат қиладилар. Хабарчилар, арзлар ёки бошқа йўллар билан аниқланмаган ва чора кўрилмаган бундай салбий фаолият илдиз отиб, кенгаяди. Халқ итоатдан бош тортади, бошқарув тизими бузилади ёки зулмга қарши исён вужудга келади. Шунинг учун ҳар бир ҳодиса ҳақида ўз вақтида хабар олиниб, тадбири тезда кўрилиши шарт. Муайян ҳолатларда мамлакатнинг аҳволи яхши бўлсада ўз ҳуқуқларини чекланган деб ҳисобловчи баъзи амирлар ва юқори тоифали бошқа раҳбарлар, волийлар (шаҳар, туман, вилоят раҳбарлари) ва алоҳида давлат хизматидаги бошқа хизматчилар исён ва муҳолифатга азму қарор қилишлари, бош раҳбар эса бундан хабарсиз қолиши мумкин. Агар жосуслар тезлик билан бундан хабар берсалар, бош раҳбар уларга қаршилиқ кўрсатиб, ниятларини йўққа чиқаради. “Мамлакат аҳволи ҳақида четга хабар берувчилар ҳам шундай жазоланиши лозим” (80).

Хабарчилар билан ишлашда раҳбардан ўта ҳушёрлик талаб қилинади. “Хабарчилар ва жосуслар манфаатпарастликка берилмаслиги учун улар давлат хизинасидан тўла, ҳар томонлама таъминланган бўлиши шарт. Шунингдек, ёлғон хабар ёки маълумот учун қаттиқ жазоланиши ҳам керак. Шундай йўл билан уларни доим тўғри йўлда тутиш зарурдир” (131).

Шу асосда жамиятда раҳбар назорати тизими юзага келади. Раҳбар ушбу тизимни тўғри шакллантира олса, жамият ривожини тезда кўзга ташланади. Назорат тизими икки таркибдан иборат бўлиши керак. Бири бевосита, ошқора тарзда ҳуқуқий масалаларни бошқарувчи тизим (бунга қозилар, муфтийлар, мутаваллиллар, раислар, солиқчилар, мулкларни назорат қилиш, ички тартибни сақлаш билан боғлиқ бошқа органларни киритиш мумкин), иккинчиси хабарчилар, махфий хизмат ходимлари ва уларга шарт-шароит ҳозирловчилардир (93-94).

Низомулмулк бошқа бир тоифа хабарчилар ҳақида ҳам сўз юритади. Уларни расмий хабарчилар сифатида таърифлаб, вилоятлар, туманлар, шаҳарларга раҳбар фармонларини етказувчи ва уларнинг бажарилишини назорат қилувчи хос ходимлар таркибига киритади. Лекин бу ишни расмий

лавозим сифатида қайд этмайди. Унинг фикрича, раҳбар хабарчи сифатида бошқарув хизматидаги кичик лавозимларда ишлаётган, агар фармон ёки талаб жуда жиддий бўлса, юқори лавозимдагиларни ҳам юбориши мумкин. Бироқ хабарчи қаерга юборилмасин, қўлида аниқ фармон, буйруқ ёки раҳбар тасдиқлаган аниқ бир ҳужжат бўлмоғи шарт. Оғзаки, фармонлар билан қилинадиган ишларда шубҳа-гумон, қинғир ҳаракатлар юзига келади. Бу хабарчиларга ҳам биз юқорида қайд этган махфий хизматчиларга хизмат кўрсатиш тармоғлари хизмат қилмоғи керак (79-94).

Буйруқ-фармонлар хусусида муаллиф фикрича қатъийлик ва аниқлик бўлиши лозим. Баъзан шундай ҳолатлар бўладики, маълум иш юзасидан берилган фармон ўз эгасини топмай қолади ёки бир соҳа бўйича берилган буйруқни бажариш кўпчиликка топширилади ва турли соҳаларга тегишли бўлиб қолади. Бундай вазиятда чалқашлик юзага келиб, аниқлик йўқолади ва фармон бажарилмайди ёки унинг масъулиятини ҳамма ўз бўйнидан соқит қилишга ҳаракат қилади. Ҳар бир буйруқ-фармон аниқ бир соҳа ёки масалага берилиб, аниқ фақат бир шахс бўйнига юклатилиши ва бажарилиш муддати ҳам аниқ кўрсатилиши шарт. Шундай белгиланган ишнинг амалга ошиши ва уни назорат қилиш, талаб этиш енгиллашади. Барча соҳалар учун умумий фармонларни имкон қадар камайтириш, иложи борича камроқ чиқариш лозим. Акс ҳолда, кетма-кет келган фармонлар бири иккинчисини кучсизлантиради, эътибордан қолдиради (79-97).

Баъзида кўпчиликка тегишли фармонлар, яъни қонун-қоидалар жорий қилишга тўғри келади. Бундай масалаларда раҳбар фақат ўз тафаккури билан иш қилиши мақсадга мувофиқ эмас. Шу каби ишларни раҳбар кенгаш ва маслаҳат анжуманида ҳал этмоғи жоиз. Қонунлар давлат фуқаролари тақдирида белгиловчи ўрин тутиб, жойларда кўплаб кишиларнинг тақдири қонунлар асосида алоҳида буйруқларсиз ҳал этилади. Агар унда хатолик бўлса тартиб бузилади, ноҳақлик юзага келади. Шу туфайли раҳбар бундай қарорларни кўпчилик фикри билан қабул қилиши лозим. Айниқса, “пул сарфлаш (иктисод), сиёсат масалалари, захира ва васлат, раият ишлари сингари масалаларни давлат арбоблари ва жаҳонни кўрган оқил қариялар билан маслаҳатлашиб тадбир қилиш раҳбар учун яхшироқдир, чунки бу вазифалар уларгагина тегишлидир” (96).

Шундай фикрлар асосида Низомулмулк раҳбарда алоҳида маслаҳатчи (махсус лавозимдаги одам), маслаҳатчилар кенгаши (бошқарув амалдорлари гуруҳи) ва олий кенгаш (амалдорлар, донишмандлар, мутахассислар ва бошқалардан иборат жамоа) бўлиши кераклигини таъкидлаган. “Ҳар бир киши маълум бир нарса ҳақида кўпроқ ё камроқ

билади. Бир кишининг назарий билими бўладию, аммо тажрибада уни қўллайдиган, бошқа кишининг тажрибаси илми ва билимига ўтган бўлади. ...Бу кишининг билимини биринчи киши билан қиёслаб бўлмас. Ё шундай бўладики, бир киши кўп сафарларда юриб, дунё кезади, мусофирликнинг ширин-аччиғини тотиб кўриб, турли хил оғир шароитлар чорасини билади (97). ...шундай экан, агар подшо бирор ишни амалга оширмакчи ёки қандайдир заруриятни ҳал этмакчи бўлса, у албатта доно қариялар ва улуғлар билан машварат ва кенгаш қилиши лозим. Ҳар бирлари ўз фикрларини айтиб, подшоҳ раъйи билан солиштириб, бир-бирларининг фикрларини эшитиб ва ҳар тарафлама ўйлаб, кейин ўртада маъқулланган фикрни танлайдилар” (98). Раҳбарда шундай иш тутиш хусусиятининг бўлиши, маслаҳатчилар ва кенгашни шакллантириб, мустаҳкамлаб, унга суяниши унинг мустаҳкам иродаси, заковати ва дунёқараши кенглигидан дарак беради (145).

Ташқи муносабатларда раҳбардан катта ҳушёрлик ва донишмандлик талаб қилинади. Хориждан келувчиларнинг барчаси, ҳатто элчилар ҳам, ўз давлати, халқи, раҳбари манфаатлари ёки маълум одамлар манфаати учун бу ердан бирор нарса ундиришни мақсад қилиб қўйган бўладилар. Бундай манфаатларнинг энг ёмони давлатни қарам қилиш, таъсир доирасига тортиш ёки ҳар томонлама босиб олишга қаратилгани бўлиб, бу ишни қўзлаган давлат вакиллари расман қандай иш билан келган бўлмасинлар мақсадлари жосуслик қилиш – маълумот тўплашдан иборат бўлади. Раҳбар ўз давлатида иш кўрсатаётган ҳар бир хорижликнинг асл мақсадини унинг ўзига сездирмасдан ўргана олиши керак. Жосуслиги аниқланган кишини ақлли раҳбар жазоламайди, балки унга шундай маълумотлар тутқазини ташкил этадики, улар жосус ҳомийсига етиб борганда унинг ҳафсаласини пир қилади, ҳатто жосусга ишончсизлик пайдо қилиб, уни хоинликда айблайди ёки ўша мақсаддагилар бу мамлакат ҳақида қўзлаётган ёмон фикрларидан қайтиб, у билан дўст ва иттифоқ бўлишга ҳаракат қилдилар. Шундан сўнг жосуснинг сири очилиб, ундан кўп фойдали маълумотлар олиш мумкин.

Раҳбар элчиларни ўз мамлакатаида эркин юришга имкон бериши керак эмас, уни ҳамиша кузатувда сақлаши, ҳар замон ўз олдига чорлаб турли мавзуларда суҳбат ўтказиб туриши, уни кўпроқ гапиртириши лозим ёки бу ишни ишончли бир кишининг зиммасига юкламоғи шарт (100-103).

Ҳарбий куч-қудрат давлат тинчлиги, мустаҳкамлиги ва ривожда ҳамма вақт муҳим ўрин тутиб келган. Кўп давлатларнинг ташкил топиши ёки таназзулга юз тутиши ҳарбийларнинг муносабати билан боғлиқдир.

Раҳбар ҳарбий ишда тадбиркор бўлмаса, барча иш амирлар қўлида қолиб кетади. Аввало раҳбарнинг қўлида бир эмас, бир неча амир бўлиши ва ҳар бирининг ўз қўшини бўлмоғи керак. Ҳарбийлар хазинадан шаҳардан ташқари ҳудудларда эса ер-сув билан ҳам таъминланиши жоиз. Ҳарбийларнинг жанговар тайёргарлиги доимо текшириб турилиши шарт (104-124).

Низомулмулк раҳбар хусусиятларининг яна бир қатор қирралари ҳақида фикрлар билдирган. Жумладан:

- раҳбар қабулини ташкил этиш тартиб-қоидалари;
- ходимларни тарбиялаб бориш услублари;
- бир кишига икки амал бермаслик сабаблари;
- аёлларни давлат ишларига аралаштирмаслик ҳақида;
- шикоят қилганлар жавобини бериш ва иш кўриш хусусиятлари тўғрисида;
- ҳисоб-китоб тартиби ва уни керакли даражада олиб бориш ҳақида;
- раҳбар дастурхони тўғрисида;
- шахсий соқчилар масаласида;
- турли лавозимлардаги ўзига хос хусусиятлардан огоҳ бўлиш ҳақида ва ҳ.к.

Хуллас, Низомулмулк юқорида қайд этилган раҳбар хусусиятларининг ҳар бирини юзага келиши мумкин бўлган воқелик нуқтаи назаридан баҳолайди ҳамда салбий ва ижобий томонларини очиб беради. Сиёсатноманинг раҳбаршунослик манбаларидан бири сифатидаги аҳамияти шундаки, унда раҳбарлик хусусиятлари фақат Низомулмулкнинг назарий қарашлари асосида эмас, балки бир неча асрлар давомида ва турли давлатлар бошқарувида амалда қўлланган тажрибалар асосида ёритилади. Муаллиф раҳбардан талаб этиладиган бирор хусусият ҳақида сўзлар экан, аввало шу хусусиятни талаб этадиган шарт-шароитни ойдинлаштиради. Кейин воқеликка тарихий мисоллар келтириб, шундан сўнггина раҳбарга хос принципиал хусусиятларни тавсия этади. Шунини таъкидлаш лозимки, Низомулмулкнинг раҳбарларга тавсия этадиган принциплари раҳбар танлашда талаб қилинадиган принципларнинг айни ўзидир. Низомулмулк маънавий хусусиятларни ном-баном таърифлаш ёки маълум бир принципни тушунтириш, изоҳлашда уларни қаторлаштириб келтиришдан қочади. Раҳбар шахс маънавий қиёфасини унинг амалда бажариши керак бўлган ишларига сингдириб юборади. Масалан, рағбатлантириш билан боғлиқ тавсияларида саховат, ҳиммат, меҳрибонлик, жонқуярлик, тадбиркорликка доир қарашларида ақл-заковат, билим, фаросат, ўқув каби хусусиятларни



кўпроқ таърифлаганлигини кўриш мумкин ва ҳ.к. Ўзи таъкидлаганидек, раҳбар кадрлар танлаш, уларнинг ишларини назорат қилишга оид қарашларини у ўтмишдан олинган энг яхши далиллар, мисоллар ёрдамида ёритар экан, бир вақтнинг ўзида кадрларга бўлган муносабатнинг амалий синовлардан ўтган қатор услубларини ҳам санаб ўтган. Қонун устиворлиги ҳукмрон жамиятга албатта бу ерда қайд этилган принципларнинг ҳаммаси ҳам тўғри келармайди, аммо Низомулмулк тавсия этган раҳбарларнинг маънавий хусусиятлари назорати бугун ҳам, эртага ҳам ўз долзарблигини йўқотмайди.

### **Темур тузукларида бошқарув ва раҳбар**

Темур ва темурийларнинг давлат бошқаруви тўғрисида бир қатор тадқиқотлар амалга оширилган. Бошқарув тарихини ўрганиш нуқтаи назаридан бу тадқиқотлар ичида айниқса А. Сагдуллаев, Б. Ахмедов, Ш. Ўлжаевалар томонидан амалга оширилган ишлар салмоқли аҳамиятга эга.<sup>1</sup> Лекин Амир Темур давлатчилигида раҳбар кадрлар танлаш масалаларини тадқиқ этувчи манбалар ҳанузга қадар йўқ ҳисоби. Шунга кўра биз куйида “Темур тузуклари”даги раҳбаршунослик масалаларини таҳлил этишга уриниб кўрдик.

Биз юқорида “Қутадғу билиг” асосан туркий ҳоқонликлар ва хитой давлатлари, “Сиёсатнома” эса эрону араб давлатлари давлат бошқаруви анъаналарини ўзида акс эттирганлиги ҳақида сўзлаб ўтдик. Соҳибқирон Амир Темур муғуллар босқинидан кейин ана шу икки йўналишдаги анъаналар бирлашган минтақа ва замонда ўзига хос давлатчиликка асос солган эди. Амир Темур ва темурийлар даврида давлат ва жамият бошқарувига доир қатор тадқиқотлар амалга оширилган<sup>1</sup>. Лекин ҳозирги даврда миллий давлат бошқарувини шакллантириш ва такомиллаштириш

<sup>1</sup> Қаранг: Сагдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: Академия, 2006. –140 б. 96-110-б; Сагдуллаев ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. Т.: Академия, 2000. – 272 б. 129-146-б.; Ахмедов Б. Амир Темурни ёд этиб. –Т.: Ўзбекистон, 1996. –367 б.; Ўлжаева Ш. Амир Темур ва темурийлар даврида миллий давлатчиликнинг ривожланиши. –Т.: Фан, 2005. –270 б.

<sup>1</sup> Қаранг: Мўминов И. Амир Темурнинг Ўрта Осиё тарихида туган ўрни ва роли. –Т.: Фан, 1968. –52 б.; Уватов У. Соҳибқирон араб муаррихлари нигоҳида. –Т.: Шарқ, 1997. –160 б.; Низомиддин Шомий. Зафарнома (форс тилидан Юнусхон Ҳакимжонов таржимаси). –Т.: Ўзбекистон, 1996.-528 б.; Сагдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: Академия, 2006. –Б. 96-110.; Сагдуллаев ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. Т.: Академия, 2000. –Б. 129-146.; Ахмедов Б. Амир Темурни ёд этиб. –Т.: Ўзбекистон, 1996. –367 б.; Ўлжаева Ш. Амир Темур ва темурийлар даврида миллий давлатчиликнинг ривожланиши. –Т.: Фан, 2005. –270 б.; Абдуазизова Н. Истиқлол матбуоти ва Соҳибқирон Темур. –Т.: Академия, 2005. –148 б.; Саидқосимов С., Ахмедов А., Ахмедов Б. Амир Темур жаҳон тарихида.–Т.: Шарқ, 2001. –304 б.; Иванин М. Икки буюк саркарда – Чингизхон ва Амир Темур. –Т.: Фан, 1994. – 240 б.; Керен Л., Саидов А. Амир Темур ва Франция.–Т.: Адолат, 1996.-88 б.; Череванский В. Амир Темур.–Т.: Ёзувчи, 1993. –224.; Ҳайдаров Б. Соҳибқирон салтанатида қонунчилик // Адолат. 2005 йил, 47(543)-сон. –Б. 3.; Эшмуродов Б. Буюклик рамзи // Куч адолатда. 2007 йил, 7(135)-сон. –Б. 1-2.; Ахмедова М. “Темур тузуклари”да инсон ҳуқуқлари масалалари // О'zbekiston ovozi. 2007 йил, 43(27,688)-сон. –Б. 2.; Каримов Х. “Улуғ салтанат” моҳияти // О'zbekiston ovozi. 2007 йил, 62(27.707)-сон. –Б. 3.

нуқтаи назаридан Амир Темур томонидан давлат бошқарувига раҳбар кадрлар танлашга доир яратилган ва бир тизимга солинган қоидалар ҳамда тамойиллар махсус тадқиқот йўналиши сифатида ўрганилгани йўқ.

Соҳибқирон Амир Темур томонидан битилган “Темур тузуклари” XIV-XV асрларда 27 та давлатни ўзида бирлаштирган йирик бир ҳудуднинг бош қомуси сифатида яратилган эди. Мазкур асар ўз даврида мукамал қонунлар, давлат ва жамиятни ташкил этиш қоидалари, давлат бошқаруви раҳбарларига нисбатан қўйилган талаблар мезонларини ўзида мужассамлаштирган дастуриламал вазифасини ўтаган эди. “Тузуклар” ўтган минг йилликда давлат ва жамият бошқаруви ва давлатчилик анъаналари соҳасида тўпланган ҳамда сараланган тажрибаларни мужассамлаштиришдан ташқари, бу соҳадаги билимлар ва тамойилларни мукамал равишда ривожлантирган эди.

Соҳибқирон Амир Темур томонидан тузилган давлат бошқарувининг мукамаллиги ва унинг адолат тамойилларига амал қилиши, ҳукмдорнинг ҳар бир қарорини умаролар ва уламолар билан кенгашиш, маслаҳатлашиш, ишнинг фойда-зиёни, оғир-енгиллиги, яхши-ёмонлиги, хатарли-беҳатарлиги, фикрлардаги яқдилликнинг таъминланганлиги, ҳушёрлик, эҳтиёткорлик каби қатор асослар ва хусусиятларга амал қилган ҳолда қабул қилганлиги, ҳукмдор қарорларининг сўзсиз амалга оширилиши шунини кўрсатадики, ўша даврларда минг йиллик тажрибалар ва анъаналар асосида тўпланган, тарихда ўзининг қудрати билан ном қолдирган давлатлардаги бошқарувга доир назарий қарашларда мужассамлашган қоидалар ушбу давлатда мансабдорларни танлаш, тайёрлаш ва тайинлаш тизими ўзига хос тартибда шакллантирилганлигини кўрсатади. Қолаверса, Амир Темурнинг йирик ва марказлашган давлат барпо этишга оид ўз тажрибалари асосида ҳам давлат ва жамият бошқарувига доир мукамал назарий қоидалар, тамойиллар, тартиблар ва амаллар яратилган эди.

Амир Темур “тузуклари”да давлат бошқаруви мансабдорларини танлашнинг асосий тамойиллари ва мезонларини белгилар экан, қуйидаги таянч қатъиятларга асосланганини қайд этади: адолат; тузукларга риоя қилиш; маслаҳатлашиш ва кенгашиш; қатъий қарор қабул қилиш, тадбиркорлик, ҳушёрлик ва эҳтиёткорлик; сабр-тоқат; шижоат-ғайрат<sup>1</sup>. Амир Темур давлат бошқарувининг бу қадриятларини ўзининг ҳукмдорлик фаолияти учун тамойиллар сифатида қабул қилиб олишдан ташқари, ўзининг қўли остидаги барча даражадаги мансабдорлардан ҳам уларга

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Фулом нашриёти, 1991. –Б. 14, 57.

катъий амал қилишни талаб этади<sup>1</sup>. Давлат бошқаруви фани нуқтаи назаридан қараганда, бу талаблар на фақат давлат бошқаруви жараёнларида, балки давлат бошқаруви раҳбарлар ва мансабдорлар танлашда ҳам асосий тамойиллар сифатида қабул қилинган.

Амир Темурнинг фикрича, ҳеч бир мансабдор ўзига қўйилган талаблар даражасида мукамал фаолият юрита олмайди. Мансабдор ўз касбий маҳоратини ўз фаолиятида дуч келадиган хилма-хил ташвиш-муаммолар, чигалликларни ечиш давомида ошириб боради, бунинг учун эса узоқ вақт талаб этилади. Мансаб сир-асрорларини ўрганишда раҳбар мураккаб қийинчиликларга тўқнаш келади. Лекин, шундай бўлса-да, мансабга танлаш учун номзодда тузукларда қўйилган талабларга жавоб берадиган сифатлар, фазилятлар ва хусусиятлар бўлиши шартдир. Акс ҳолда мансабдор ё кўп хатоларга йўл қўйиши, ёки ўзининг фаолиятини йўналтириб турувчи мезонлардан четга чиқиб кетиши оқибатида асосий мақсадга эриша олмаслиги мумкин. Бундан келиб чиқадики, юқоридаги таянчқатъиятлар ёки мезонларга амал қилишнинг қай даражадалиги охир оқибатда раҳбар шахс ўз характерини қандай шакллантираётганлигини акс эттиради ва унинг бошқарув тизимидаги ўрнини белгилаб беради. Бошқача айтганда, раҳбар танлашга қўйилган талабларга жавоб берадиган номзодларгина охир оқибатда бошқарувчи ёки етакчи шахс сифатида ўз характерини шакллантира олади, давлат бошқаруви тизимидаги ўз ўрнига муносиб бўла олади.

“Тузукларда” мужассамлашган раҳбарлар танлашнинг таянч талаб-мезонлари ва тамойиллари мансабларга қўйилган раҳбарларнинг иш фаолиятида орттирадиган иш тажрибалари ва касбий маҳоратларини ривожланиши учун ўзига хос пойдевор вазифасини бажаради. Амир Темурнинг фикрича, раҳбарлик шундай бир жараёнки, унда раҳбар ҳал этиши керак бўлган масалалар ҳамма вақт бошқарувга қўйилган талаб ва қоидаларнинг барчасига ҳам айнан мувофиқ келавермайди, балки раҳбар фаолиятига нисбатан умумий қўйилган талаблар ва мезонларга яқинлашади, холос. Мазкур мезон ва талаблар даражасига эришиш учун эса раҳбарнинг ақл-заковати ўз кучини кўрсатиши лозим. Бошқача айтганда, раҳбар ўз иш фаолиятини ўзи мувофиқлашиши лозим бўлган мезонлар талабларига мослаштириши керак бўлади. Раҳбарга қўйилган талаб ва мезонлар барча учун умумий характер касб этиши мумкин, лекин, раҳбар фаолияти уларга мувофиқлашишида ҳар бир шахс турли хил ёндашувлар асосида фаолият

---

<sup>1</sup> Ўша манба. –Б. 53-107.

юритади. Шунинг учун Темур фикрига кўра раҳбарларда таянч мезонлардан четлашишнинг олдини олувчи бош (ҳозирги вақтда мафкуравий), яъни барча учун ўзгармас тамойиллар бўлиши шарт. Темур ўз тажрибасида буларни “шиорларим”, деб атаган эди<sup>1</sup>. “Тузуқлар”да келтирилишича, Амир Темур ўзининг ҳукмдорлик фаолияти тажрибасида қуйидаги қоидаларни бош тамойиллар даражасига кўтарган, уларга барча раҳбарларнинг амал қилиши шарт қилиб қўйилган:

1. Фуқароларни жамиятга бўлган эътиқоди ва ишончини мустаҳкамлаш, умумий халқ мулки бўлган соғлом маънавий юксалиш руҳиятини ривожлантириш, унга тўсқинлик қилувчи ҳар қандай кучга барҳам бериш, маънавий бузилиш, ундан оғиш ва ижтимоий иллатлардан доимий равишда тозаланиб туриш;

2. Жамиятдаги турли тоифа ва табақалар, фуқароларнинг табиати ва аҳволини пухта билиш, бошқарув тизимини ана шу тоифа ва табақаларнинг кенг иштирокида ташкил этиш, шунингдек, давлат бошқарув тизимида мазкур тоифалар, табақалар ва фуқаролар кўрсатадиган хизматнинг даражасидан келиб чиқиб уларни рағбатлантиришни жорий этиш, уларни муҳофазалаш, жамият ичидан ўсиб чиқувчи, у билан чамбарчас боғлиқ давлат бошқаруви тизимига эга бўлиш<sup>2</sup>;

3. Давлат ва жамият бошқаруви жараёнларида кенгаш, маслаҳат, тадбиркорлик, фаоллик, ҳушёрлик-эҳтиёткорлик, муросою мадора (келишувчанлик), мурувват ва сабр-тоқат, ҳар ишнинг ўз вақти-соатига эътибор қаратиш, турли истисноларга имкон бериш, ҳам тарафдорлар, ҳам муҳолифат билан умумий тил топа олиш;

4. Давлат бошқарувини давлат қонунлари асосида юритиш ва айни вақтда давлат қонунлари тизимига таянадиган бошқарув фаолиятини мустаҳкам ҳолда тутиб туриш, давлат раҳбариятининг юксак обрў-эътиборини шакллантирган ҳолда, унинг ҳар қандай таъсирлар сиқуви ёки аралашуви оқибатида обрўсизланиб, бетаъсир даражага тушиб қолишининг олдини олиш;

5. Давлат раҳбарияти ва давлат хизматидаги ходимларни мукаммал моддий таъминлаш, уларни рағбатлантириш воситасида юзага келиши мумкин бўлган турли иллатлар ва нохушликларнинг олдини олиш, уларни доимий равишда қўйилган асосий талаблар ва мезонларга мувофиқ равишда тарбиялаб ва назорат қилиб бориш, ҳимоялаш ва раҳбарлар ўртасида қатъий

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. –Б. 53.

<sup>2</sup> Ўша манба –Б. 63-67. Амир Темур “Тузуқлар”да жамиятдаги ўн икки табақа ва тоифаларни бир-бирларидан ажратиб кўрсатади.

интизом ва тартибни ушлаб туриш, давлат ва жамият манфаатларини хусусий хузур-ҳаловатга доир манфаатлардан устувор, деб билиш;

6. Давлат ва жамият бошқарувида адолат тамойиллари асосида иш тутиб, фуқароларда раҳбар ва раҳбариятга нисбатан тўла ишончни шакллантириш, турли иллатлар ва салбий хислатларга нисбатан қонунлар асосида тўғри ҳукм чиқарилишини қаттиқ назоратга олиш, давлат хазинаси ҳисобидан хайр-саховат - халқ таъминоти ишларига маблағ ажратиш ва фуқаролар фаровонлигини мустаҳкамлаш, адолатсизликка қарши энг қатъий чоралар қўллашни йўлга қўйиш, давлат даражасида зарарли бўлган ва душман шахсларга ҳам саховат кўрсатиб, уларни тўғри йўлга туширишга интилиш, кўшин, фуқаро ва раҳбариятни ишонч ва кўрқув, ҳурмат ва хушёрлик орасида бўлишига эришиш;

7. Илм-фан ва маърифат соҳасида танилиб, маълум даража касб этган кишиларнинг таъминотини яхшилаш, улар учун иш имкониятларини яратиш ва юксак кадрлаш, уларни давлат ишларини режалаштириш, ташкил этиш, ривожлантириш ва бошқариш ишларида улардан доимий равишда фойдаланиш, улар ҳақида маълум иллатлар билан ном чиқарган кимсаларнинг сўзларига қулоқ солмаслик ва жамиятни улардан тозалаб туриш;

8. Давлат ва жамият ишларини ташкил этиш ёки амалга оширишда бутун ақл-заковат ва вужуд билан интилиш, фойдали ишларни қонуний равишда битириш чораларини излаб топиш ва якунига етказиш, ҳеч бир ишга ғазаб билан киришмаслик, шошқалоқлик қилмаслик, доимий равишда давлат бошқаруви ва бошқа соҳалар бўйича янгилик ёки тарихий манбаларни ўрганиб, хотирада сақлаб бориш, уларнинг давр, замон ва шароитига мувофиқларидан имкони борича фойдаланиш;

9. Фуқаро аҳволидан (бунда фуқароларнинг иқтисодий ва ижтимоий фаровонлиги назарда тутилади) доимий хабардорлик, ҳар хил миллат ёки элатларнинг (уруғ-қабилла, туман, вилоят, шаҳар ва ҳ.к.) урф-одатлари, табиати ва унинг ўзгарувчанлик хусусиятларидан огоҳ бўлиб туриш, уларга раҳбарлик қилувчилар билан ижобий ва мустаҳкам алоқани йўлга қўйиш. Шундай инсоний бирликларга давлат томонидан тайинланувчи раҳбарларни (ҳоким, қози, раис ва ҳ.к.) ўша эл билан мослашуви, айни вақтда, давлат топшириқларини бажаришини назорат қилиш, ҳар бир халқ-элнинг бошқарувчи ижтимоий кучлари, аҳолиси мафкураси ва кайфияти, турмуш тарзи, хатти-ҳаракатлари, улар ўртасидаги ўзаро алоқаларидан хабар бериб турувчи воқеанавис-хабарчилар (яширин давлат хизмати вакили) билан

ишлаш, нотўғри иш юритувчи раҳбар ёки хабар берувчи хабарчини қатъий жазолаш тартибини жорий этиш;

10. Мамлакатдаги жамоат арбобларини (бунда ислом уламолари, олимлар, шоирлар, касб усталари, халқ ичидан етишиб чиққан ва кўпчиликини эргаштира оладиган иқтидорли шахслар назарда тутилмоқда) рағбатлантириб бориш, уларни давлат бошқаруви тизими ва фуқаролик ишларига жалб этиш, уларнинг ичидаги салбий характерлиларини шафқатсиз жазолаш, миллат танламаслик, барча миллатга тенг муносабатда бўлиш;

11. Давлат ва жамият бошқарувидаги ҳукмдорга яқин қарашларга эга бўлган, унда собит турган сафдошлар ва кўмакдошларни турли услубларда ҳимоялаш, рағбатлантириш ва ёки уларни жазолашда олдинги хизматларини ҳисобга олиш, беэътибор қолдирмаслик, ҳар қандай вазиятда муроасага интилиб яшаш;

12. Давлат қармоғидаги кучлар ўртасида (қўшин, махфий хизмат, ҳукмдор кўриқчилари, жойларда тартибни сақлаш кучлари, хабарчи жосуслар) қонунни бузишлар, интизомсизлик ҳолатларининг юзага келишига катта тўсиқ яратиш, уларнинг давлат томонидан мукамал таъминотини йўлга қўйиш, бунинг қатъий тартибини, узлуксизлигини доимий назорат қилиш<sup>1</sup>.

Соҳибқирон Амир Темур томонидан ишлаб чиқилган мазкур ўн икки қоида давлат бошқаруви тизимининг барча амалдор ва хизматчиларидан талаб қилинган асосий тамойиллар даражасига кўтарилди. Ундан ташқари, Амир Темур ўз қўли остидаги раҳбарларда ёки раҳбарликка тайинлаётган номзодларда қатор шахсий сифатлар ва хусусиятлар бор-йўқлигини текширишни одатга айлантириб, “Тузуқлар”да келтирилишича давлат бошқарувида мансабдорлар танлашда қўйидаги хусусиятларни текшириб кўришга қатъий равишда амал қилишни қонунлаштирган эди:

1. Адолат. Амир Темур бу тамойилни ўз давлатининг муҳрида ҳам қайд этиб, мансабдорликка танлашда ва раҳбарлик қилишдаги энг муҳим ва асосий фазилат даражасига кўтаради. Амир Темур ҳар бир давлат мансабдори фаолиятини аввало адолат нуқтаи назаридан таҳлил қилар экан, номзодларни мансабларга тайинлашда адолат тамойилини асосий талаблардан бири сифатида қўллайди<sup>2</sup>.

2. Ишонч-эътиқод. Амир Темур давлат мансабдоридеги бу сифатга алоҳида эътибор қаратиб, давлат бошқарувида унинг аҳамияти жуда катта

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Фулом нашриёти, 1991.–Б. 53-57.

<sup>2</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Фулом нашриёти, 1991.–Б. 14-20.

эканлигини бир неча бор таъкидлаб кўрсатган эди. Амир Темур ишонч-эътиқод деганда, биринчи навбатда, диний эътиқодни ва ундаги покликни назарда тутди. Соҳибқирон Амир Темур ўз даврида ислом динига мансубликни даъво қилган, мамлакат худудида пайдо бўлган турли бидъатчи гуруҳлар ва тўдаларни пароканда қилиб, ислом уламолари томонидан белгилаб берилган шариат тартибларини мусулмон фуқаролик тартиб-интизоми қонунлари сифатида жорий этган эди<sup>1</sup>. Дунёвий давлатни бошқариш шариат қоидалари билан уйғунликда амалга оширилган ўша замонларда ҳар икки соҳада ҳам билимли ва ишончли мансабдорларга эҳтиёж катта эди. Аксарият ички бошқарув раҳбарлари диний вакиллардан танланган. Чунки, улар фуқароларни бошқаришда давлат идораларига, давлат тузумига нисбатан кайфиятларини яхшилашда муҳим ўрин тутганлар.

3. Билимпарварлик ва бунёдкорлик. Бу Амир Темурнинг раҳбар мансабдорларга қўйган навбатдаги талаби бўлиб, унинг фикрича, қандай турдаги мансаб бўлишидан қатъий назар раҳбарликка интилувчиларнинг ана шу талабга лойиқ сифат ва хусусиятлари бор-йўқлигини билишга интилган. Амир Темур шон-шарафга фақат жанглардаги қаҳрамонликлар билан эмас, балки, қишлоқ ва шаҳарларни обод қилиш орқали ҳам эришиш мумкинлигини таъкидлаш баробарида масжидлар, мадрасалар, хонақолар, мусофирхоналар, работ ва шифохоналар, канал ва кўприклар, шу каби бошқа иншоотларга халқнинг ҳам, давлатнинг ҳам эҳтиёжи катта эканлигини, уларни қуриш харажатларини асосан давлат ўз зиммасига олмоғи кераклиги кўрсатиб берган эди<sup>2</sup>.

Амир Темурнинг фикрича, билимли-тадбирли бири киши билимсиз минг кишининг ёки бутун бир лашкарнинг ишини ҳал этиш мумкин. Шунинг учун раҳбар бир эмас бир қанча билимларда иқтидорли бўлмоғи керак<sup>3</sup>. Раҳбар бунёдкор бўлса, у ерда халқ, жамият тўпланади, раият харобалиқдан қочади ва бундай жой обод бўлмайди. Раҳбар билимпарвар бўлмаса, у ердан илм аҳли кетади. Илм аҳли халқнинг йўналтирувчиси бўлиб, раҳбар уларга эътиборли бўлмаса, тез орада илм аҳли таъсирида халқ норозилигига учрайди<sup>1</sup>.

“Тузуқларда” раҳбарнинг бошқарув мақоми таърифланар экан, унда аввало бош раҳбарнинг ўз қўл остидаги раҳбар ва ходимларни ўрганиб чиқиш вазифаси қўйилади. Ҳар қандай жамоа турли-туман характерли

---

<sup>1</sup> Ўша манба. –Б. 92.

<sup>2</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Фулум нашриёти, 1991. –Б. 96-100.

<sup>3</sup> Ўша манба. –Б. 15.

одамлардан таркиб топади. Шунга кўра, улардаги раҳбарларнинг иш юритиш услублари ва мақсад-манфаати ҳам ранг-барангдир. Амир Темурнинг фикрича, раҳбар билиши керак бўлган муҳим ишлардан бири – раҳбар ўз кўл остидагиларни мақсад-манфаатлари, билим ва тадбиркорлиги, иш юритиш услублари ҳамда талаб ва эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда тоифаларга ажратиб олишидир. Лекин раҳбар бу тоифалардан бирини баланд, бирин паст кўриш йўлидан бормаслиги керак, аксинча, маълум даражадаги ҳар бир тоифага ўз даражасига мувофиқ равишда иш тақсимлаши, улар имконидан юқори бўлган даражадаги топшириқларни беришдан тийилиш асосида ҳаракат қилиш керак. Шунингдек, тоифаларга ажратиб олиш лавозимлар асосида эмас, балки билим ва ақл-идрок, тажриба ва тадбиркорлик асосида амалга оширилиши лозим.

“Тузуқлар”да келтирилишича, агар кимда-ким ўн иккита асосий мезон ва тамойиллар, шунингдек, аҳолини ўн икки тоифага бўлиш асосида раҳбарлик фаолиятини юритмас экан, у раҳбарлик мансабидан бебаҳра қолади<sup>2</sup>. Шу билан бирга, раҳбар мансабига даъво қилаётган ёки раҳбарлик фаолиятини олиб бораётган мансабдорлар олдида куйидаги талаб ва мезонлар қўйилади:

1. Раҳбарнинг ўз сўзи бўлмоғи ва ўз ишига бир ўзи эга бўлмоғи керак. Унинг ишига ҳеч ким аралашмаслиги, раҳбар ҳам бошқа бировнинг гапи ёки ишига эргашиб кетмаслиги шарт.

2. Раҳбарнинг муҳим ишларни маслаҳатлашадиган яқин кишилари бўлмоғи керак, Раҳбар уларнинг фақат қилинаётган ишлар, кўрилаётган чора-тадбирларни ривожлантириш юзасидан берадиган маслаҳатларига эътибор бермоғи ёки қулоқ солмоғи лозим.

3. Буйруқ, фармойиш, кўрсатма бериш ҳуқуқи шахсан раҳбарга тааллуқли бўлиши шарт. Ҳар қандай масала муҳокама ёки мунозараларга ташланса-да, якуний ҳукм, қарор раҳбар томонидан эълон қилиниши, раҳбар энг сўнгги сўзни айтиши керак.

4. Раҳбар қарор қабул қилишда қатъиятли бўлмоғи керак. Бирор ишни бошлагач, уни тугал якунлашга эришмагунча тўхтамаслиги, бу йўлда ҳар қандай қатъий ҳаракатдан воз кечмаслиги, иккиланишларга эса умуман йўл қўймаслиги лозим.

5. Раҳбар ҳукми, қарори, фармон-топшириғи, кўрсатмаси албатта ижро этилиши даркор. Ҳукмнинг қандай бўлишидан қатъи назар, уни бирор бир киши томонидан тўхтатилиши, ўзгартирилиши ёки бошқа кўйга солиниши

---

<sup>1</sup> Ўша манба. –Б. 96-98.

<sup>2</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Фулом нашриёти, 1991. –Б. 68.



мумкин эмас. Раҳбар ўз ҳукмининг айнан бажарилишини қаттиқ назорат остига олиб, уни бузганларга нисбатан аёвсиз чора кўрмоғи, безарар қарши турганларни эса эътиборсиз қолдирмоғи керак.

6. Раҳбар қандай сабаларга кўра бўлмасин раҳбарлик ишини, ундаги ўзи ҳал қилиши лозим бўлган муҳим масалаларни ҳал этишни бировга топшириб қўймаслиги лозим.

7. Бошқарув ишларида раҳбарни бошқаришга, ўз мақсадларини амалга ошириш учун уни ўз йўлига солишга интилувчилар кўп бўлади. Шу туфайли унга иш, сўз ўргатувчи, фикр берувчилар ҳам кўп бўлади. Раҳбар бу тавсияларнинг керак-кераксизини ажрата олиши, маъқул кўрилганидан ўз ўрнида фойдалана билиши лозим.

8. Бошқарув ишларида раҳбар икки ишга - бири кўшин, иккинчиси халқ эҳтиёжларига ҳаммадан кўп диққат қаратмоғи керак. Бу икки масалада одамларнинг яхши-ёмон фикрларини тез-тез эшитиб турмоғи, бу икки йўналишда шахсан иш кўриб, шошмасдан мулоҳаза билан иш тутмоғи керак.

9. Раҳбар сиёсати салобатли, сўзи ва ҳукми жиддий бўлмоғи керак. Раҳбар жиддийлиги, салобати кўп ҳолларда ҳал қилувчи роль ўйнайди.

10. Раҳбар ўз лавозимида эркин бўлиши зарур. Агар қандайдир тазйиқ, мажбурият ёки мутеъликда иш юритса, ўша соҳада ривожланиш бўлмайди. Бунинг сабаблари шундаки, раҳбар эрксизлик туфайли аввало ўз ишига кўнгилсиз бўлади, иккинчидан, тазйиқ, буйруқлар асосида иш бажарилиш туфайли ривожланиш режалари устида бош қотирмайди, учинчидан, ундаги манфаат доираси барҳам топади. Раҳбар адашганда ёки номақбул услуб қўллаганда огоҳлантириш, хато ва камчиликларини кўрсатиб турмоқ лозим. Ишни эса бутунича унинг ихтиёрида қолдириш раҳбарлик қадрининг ошишига олиб келади.

11. Раҳбар ҳеч қачон, ҳеч бир ишда ҳеч кимни ўзига шерик қилмаслиги лозим. Яъни раҳбар одамларни молиявий, иқтисодий, ижтимоий, маънавий жиҳатдан камситмаслиги, айтилиши вақтда, ҳеч кимга ўз номидан қарор чиқариш ҳуқуқини бермаслиги керак.

12. Раҳбар ўз маслаҳатчиларидан ҳамиша огоҳ бўлиши, уларнинг раҳбар ишидаги камчиликларни ташқарига ташиб, гап-сўз қилиб юришларига имкон бермаслиги зарур<sup>1</sup>.

Ушбу ўн икки мезон ва тамойиллар Амир Темур давлатида раҳбар тайинлаш ёки раҳбарликка танлашнинг асосий ўлчовлари сифатида талқин

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ф.Фулом нашриёти, 1991. –Б. 68-69.

этилади. Темур бу сифат ва хусусиятларни олий тоифа раҳбарлардан талаб этиладиган хусусиятлар сифатида илгари сурсада, ўз ҳаётида кечган воқеаларни баён қилар экан, бу талаб ва мезонларни ўз қўли остидаги барча турдаги мансабдор шахслардан ҳам талаб қилганлини қайд этади. Шунингдек, “тузуклар”да давлат бошқарув тизимидаги энг кичик мансабдан энг юқори мансабгача бўлган раҳбарларнинг иш юритиш қоидалари ва тартиблари мужассамлаштирилган. Айнан шунинг учун ҳам “Темур тузуклари” “тузуклар” - низомлар деб аталади. Тузукларда фуқародан бош вазиргача барчанинг мансабларга бўлган талаблари, уларнинг иш тартиби, иш ҳақи, рағбатланиш турлари, топшириқ ва вазифалари тақсимооти, соҳа бўйича талаб қилинадиган шахсий сифат ва хусусиятлари, уларни муҳофазалаш, ҳимоялаш тартиблари, жазолаш турлари, бошқарув иерархиясидан келиб чиқиб юз берадиган ўзаро муносабатлар, бу қоидаларнинг давлат манфаатларига мувофиқлаштирилиши масалалари махсус бир тизимга солиниб, қонун мақомига етказилган дастурлар ҳамда уларнинг амалий қўлланилиши билан боғлиқ йўл-йўриқлар воситасида баён қилинади. “Тузуклар” давлат ва жамият бошқаруви жараёнини амалга оширишнинг 26 та қоидаси ва ўз мазмун-моҳиятига эга бўлган 4 та банд (шиорлар, 12 бош тамойил, 12 тоифа, 12 асосий талаб)дан иборат ҳолда тизимлаштирилган.

Амир Темур давлати бошқарувининг кучи шунда эдики, у давлатнинг асоси ғоялари, ривожланиш дастури, мамлакат ободлиги, халқ фаровонлиги йўлида тузиладиган режаларни аниқ қисмларга бўлиб, маълум мансабдаги аниқ шахслар хизматига бириктиради ва бу ишларнинг мақсад - режадагидек, айна вақтда, адолат тамойиллари ва ҳақиқат чегарасида темир интизом билан бажарилишини талаб этади. Амир Темур томонидан ишлаб чиқилган давлат ва жамият бошқаруви, давлат мансабдорларини тайинлаш ва танлаш мезон-қоидалари бу соҳадаги назария билан амалиётни уйғунлаштириш асосида қурилганлиги билан ажралиб туради. Амир Темур давлат мансабларига раҳбар танлаш масаласида адашмасликнинг чорасини мансабдорликка номзоднинг ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маънавий муҳофазасини тўла таъминлаш масаласи билан боғлайди. У ҳар бир раҳбардан маълум мансабга муносиблик сифатларини талаб қилади. Масалан, вазирда: аслик, тоза наслилик; ақл-заковатлилик; сипоҳу раият аҳволдан хабардорлик, уларга нисбатан хушмуомалалик; сабр-тоқатлилик ва тинчликсеварлик сифатлари бўлиши керак. Шундай вазирга сипоҳ ва

раият ихтиёри топширилиб, унга яна тўртта имтиёз берилади: ишонч, эътибор, ихтиёр ва иқтидор<sup>1</sup>.

Хулоса қилиб айтганда, Амир Темур барча ишларни кейинчалик “Тузуқлар” деб ном олган қонунлар асосида бажаришга интилганини бир неча бор таъкидлаш билан бирга, юқорида қайд этилган давлат бошқаруви тамойилларини ўзининг энг асосий шиори деб билади. “Темур тузуқлари”дан жой олган барча қоида ва қонунлар ана шу асосий тамойиллар асосида ишлаб чиқилади. Амир Темур асосий тамойилларда бошқарув қоидалари ва йўналишларини белгалиб олади, тузуқларда уларга асосланган ҳолда ҳар бир соҳага оид умумий низомларни ишлаб чиқади<sup>2</sup>. “Тузуқлар”да келтирилишича, давлатдаги сиёсий жараёнлар ўзгарувчан бўлгани сабабли унга мувофиқ қарор қабул қилиш ҳам шу каби хусусият касб этади. Оқибатда давлат ва жамият қонунларида тез-тез янгиликларни жорий этишга эҳтиёж туғилади. Аммо янги жорий этилган қоидаларни уларга яқин бўлган қонунларга мувофиқлаштирилишида бошқа қонунлар ўз аҳамиятини йўқотишига йўл қўйилмаслиги огоҳлантирилади. Шу жиҳатдан ёндашганда, Амир Темур Марказий Осиё, Ўрта ва Яқин шарқ мамлакатлари ичида биринчи бўлиб давлат ҳокимиятини қомусий қонунлар асосида бошқариш амалиётини ўрнатди. “Тузуқлар”да мужассамлашган давлат ва жамият бошқаруви ҳамда мансабдорлар танлаш билан боғлиқ талабларга доир мезонларни қўллаш Амир Темур давлатида ўзининг унумли самарасини берди. Амир Темур ҳукмдорлик қилган давлат нафақат шарқда, балки ғарбда ҳам ўша пайтда энг кучли давлат сифатида эътироф этилди.

Амир Темурнинг давлат бошқарувида давлат режалари, дастурлари, ғоялари, уларнинг кенг доирадаги асосий йўналиши, бош мезонлари, амал қилиниш шарт бўлган асосий тамойиллари ва йўналишлари ҳамда давлат сиёсатини амалга оширувчи раҳбарларга қўйиладиган талаблар ва уларнинг тартиб-интизоми, қоида-низомлари биринчидан, бир-бирларидан алоҳида фарқлаб олинади, иккинчидан, уларнинг барчаси бир-бирлари билан ўзаро чамбарчас боғланиб, ажратиб бўлмас даражадаги бир бутунликда ўзаро мувофиқлаштирилади.

Соҳибқирон Амир Темурнинг давлат ва жамият бошқарувида доир назарий меросида тўртта принципиал мезон муҳим аҳамият касб этиб, улар аксарият жиҳатлардан раҳбарнинг асосий сифат-белгиларини аниқлаб беради. Бу мезонлар қуйидагилардир: раҳбар садоқати; раҳбар таъминоти ва

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. Форсчадан А.Соғуний ва Ҳ.Кароматов таржимаси. –Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1991. –Б. 74-77.

<sup>2</sup> Ўша манба. –Б. 53-107.

муҳофазаси; тўра ва тузук-низомлардаги раҳбарларга қўйилган талаблар, қатъий тартиб интизом; раҳбарни рағбатлантириш ва жазолаш.

Амир Темур мана шу тўртта асосий мезон масаласида раҳбарларга нисбатан ниҳоятда талабчан бўлган, ўзи ҳам ана шу мезонлар талабларига амал қилиши натижасида дунёнинг энг катта қитъаларидан бирида марказлашган йирик давлатни барпо этди, шунингдек, давлат бошқарувининг кучли ва энг таъсирчан тизимини шакллантирди. “Темур тузуклари”нинг энг муҳим аҳамияти ҳам шундаки, у раҳбар кадрлар танлаш, лавозимларга тайинлаш, улар фаолиятини ташкил этиш ва иш тартибини назорат қилишнинг амалиётга тезкорлик билан жорий этиш мумкин бўлган аниқ низоми ва йўл-йўриқларини ярата олди. Шунингдек, “Тузуклар”даги қонунлар кучли ва мустаҳкам давлат қуриш учун асос бўлиш вазифасини бажарди. Шунинг учун ҳам XIV асрнинг сўнгги чораги – XV аср бошларида ўтмишдаги Рим империясидан кейинги даврда ҳеч бир давлатда Амир Темур давлатида бўлганидек салоҳиятли, иқтидорли ва кучли сиёсий элита шаклланмаган эди.

### **Мирзо Улуғбекнинг «Тарихи арбаъ улус» асарида раҳбаршунослик масалалари**

«Тўрт улус тарихи» («тарихи арбаъ улус») асари Мирзо Улуғбекнинг фақатгина туркий халқлар тарихи ва умуман, тарих фанига қўшган ҳиссасигина эмас, балки XX аср сўнгида юзага келган ва фан сифатида намоён бўлаётган раҳбаршуносликка ҳам кўрсатган улкан хизмати дейиш мумкин. Жаҳон цивилизацияси тараққиётида бошқарув масаласи жуда катта аҳамиятга эга. Зеро, ривожланиш ва таназзул кўп жиҳатларига кўра бошқариш санъатининг, технологиясининг мукаммалик даражаси билан ўлчанади, баҳоланади. Ана шу раҳбарни танлаш, раҳбарликка ўргатиш, раҳбарликни ўрганиш ва булар билан боғлиқ барча масалалар раҳбаршунослик фанини ташкил этади.

«Тўрт улус тарихи»нинг раҳбаршунослик билан боғлиқлик томони шундаки, у бу фаннинг тарихи, таркибий қисмлари бўлган ворисий ва тадрижий раҳбаршунослик учун етарли далилларга эга қимматли манбадир. Аини вақтда асарда раҳбар танлаш тамойиллари, қонун-қоидалари, раҳбарлик ва танланиш хусусиятлари ҳамда бошқа кўплаб масалалар ўз ифодасини топган.

Ворисий раҳбаршунослик раҳбарлик ва раҳбар танлашнинг отадан ўғилга, ўғилдан унинг фарзандига, яъни аждоддан авлодга мерос бўлиб

ўтишини англатади. Бундай ҳодисани давлатчилик ва раҳбаршуносликнинг бугунги тараққиётида ҳам кузатиш мумкин. Ушбу масалага олий раҳбарлик нуқтаи назаридан қараганда ҳозирги Буюк Британия, Япония, Бирлашган Араб Амирликлари, Саудия, Иордания каби мамлакатларда ҳудди шундай ҳодиса мавжуд. Тарихда эса олий ворисий раҳбарликка эга бўлмаган давлатлар камдан-кам бўлган.

«Тарихи арбаъ улус» асарида Аллоҳ таоло биринчи раҳбар ва раҳбаршунос сифатида намоён бўлади. У ерни, унинг юзасидаги барча нарсалар ва коинот жисмларини яратиб бўлгач, Ерда ўз ҳукмларини адо этувчи бир раҳбар яратажагини хабар қилади.

Одам ер юзига туширилгач бир томондан унинг авлодлари кўпая бошлаган бўлса, иккинчи томондан яратувчиси билан ваъдалашган умри қисқара боради. Бошқа ҳолатлар бўлганда ҳам раҳбаршунослик нуқтаи назаридан бунга ҳар томонлама янги раҳбарга туғилажак эҳтиёж сифатида қараш мумкин. Одам алайҳиссалом ўғли Шисни ўзига ворис қилиб қолдиради, унга тегишли барча мулк, ҳукмфармолик ва ўша вақтда «Одаму Ҳавво алайҳиссаломдан вужудга келган 41 фарзанд - 21 нафар ўғил ва 20 нафар қиз ... ҳамда минг нафар набира» (21-б)<sup>1</sup> Шис ихтиёрига ўтади. «Одам алайҳиссаломнинг охиратга сафар хангоми тўлганда аҳволининг ҳифзи борасида васият қилди» (21-б). Ворисий раҳбарликка хос хусусиятлардан бири эндигина амални топшираётган ёки собиқ раҳбарнинг ёхуд яқка шахснинг эркин қарор қабул қилиш асосида янги раҳбар тайинланишидир. Одам ва Шис ўртасидаги ворисийлик бунинг яққол мисоли бўла олади. Ануш ибн Шис, Қайнон ибн Ануш ибн Шис, Махлойил ибн Қайнон ибн Ануш ибн Шис, Борид ибн Махлойил..., Ахнух ибн Боридлар (23-24-б) ворисийлиги ҳам шу жумладан.

Асар баёнига кўра ана шундай яқка ворисийлик Нух алайҳиссаломнинг ўғиллари Ёфас, Сом ва Ҳом даврига қадар давом этади. Диний ва тарихий китобларда бу уч ўғил дунёдаги уч ирққа хос одамларнинг бош бўғинлари бўлгани, ворисийликка ҳатто, уч ирққа хос феъл-атвор ва жуғрофий жойлашув ҳам улардан мерос эканлиги битилади. Ёфас, Сом ва Ҳом даврига келиб аҳоли кўпая боради: «Ҳазрати Нух алайҳиссалом ҳар уччала ўғли барча ўз авлодлари билан миллатнинг дастлабки аҳволи даврида бир неча йил Бобил шаҳрида ва биргаликда умрбасарлик қилганлар. Ҳар бир ўғилдан ҳар тарафда шўъбалар ва тоифалар ҳосил бўлди. Улар билан ожизроқлари ўртасида ихтилофлар келиб чиқди.

---

<sup>1</sup> Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. Т.: Чўлпон, 1994. Қавсадаги рақамлар асар саҳифаларини ифодалайди.

Оқибатда Ҳазрати Ҳақ субҳона кечаларнинг бирида ҳар шувба учун каромат қилди. Тонг отганда (уйкудан) турганларида ҳар шувба бир-бирларининг тил луғатларидан қутулган эдилар. Иложсиз ҳар бири отаси ва бобоси ишорат қилган томонга тарқалганлар. Ҳар бир шувба ўзи бир жойда қарор топдилар ва (у ерларни) обод қилишга ҳаракат қилдилар... Наслда келишмовчиликлар ҳам пайдо бўлди» (33-б).

Худди шу даврдан ворисий раҳбаршуносликнинг янги бир хусусияти юз кўрсата бошлайди. Бу раҳбарлик меросхўрини танлашда жамоа иштироки илдизларининг юзага келиши дейиш мумкин. Алоҳида жамоа ичида ихтилофларнинг, ўзаро келишмовчиликларнинг пайдо бўлиши, мулк, ер-жой талашуви ва бошқа қарама-қаршиликлар маълум якка раҳбар (ворисий раҳбар) тасарруфидан ажралиб чиқишни юзага келтиргани ушбу ривоятдан кўриниб турибди. Бу ҳолат ажралиб чиққан гуруҳ ўзининг барча шакллари иштирокида ўзига янги раҳбар танлашни ҳам ифодалайди. Шу тариқа раҳбаршуносликда маълум даражада халқ, гуруҳ иштирокида вужудга кела бошлайди. Улуғбекнинг ёзишича «рўйи замин Нух алайҳиссалом авлоди ва аҳфоди томонидан эгалланиши билан, улар зурриёди ҳамда хешларининг ҳар бири ўртасида ибратли тартиблар, эътиборга лойиқ қоидалар кўрина бошлади... То мамлакат пешволига расму русумлари бунёдини этарлар» (34-б), (Турк ибн Ёфас) «240 ёшга етганда тўнғич ўғли Абулчахонни халқ маслаҳати савоб усуллари юзасидан тахтга ўтказди...» (39-б).

«Бошқа бир ривоятда шундайки, бутун ер юзи ўзиники бўлгандан кейин Нух алайҳиссалом жаҳонни уч қисмга бўлиб, ўғилларига берди» (33-б). Муаллифнинг бу ривояти ворисий раҳбаршуносликда янги хусусият саҳифасини очади. Матн ворисий раҳбарликнинг географик муҳит ва шарт-шароит билан боғланаётганини ифодалайди. Нух пайғамбар уч ўғлидан биронтасини раҳбарликдан маҳрум этмаган ва аксинча, тенг ҳуқуқли ворисийликка асос солган ҳамда бу ишни географик шарт-шароит билан боғлаб амалга оширган. Шу тариқа ворисий раҳбар танлаш масаласида географик шарт-шароит ҳам асосий ўрин тута бошлади.

Инсоният тараққий этгани сари ворисий раҳбаршунослик янгидан-янги хусусиятлар касб эта боради. Улуғбек Турк ибн Ёфасдан бошлаб асосий диққат-эътиборини туркий халқларнинг тарихий тараққиётига қаратади. Ва бу давр нисбатан аниқроқ, ишончлироқ ва батафсилроқ тасвирланади. Ана шу даврдан бошлаб ворисий раҳбар танлашда янги бир жиҳат кўрина бошлайди. Бу раҳбар танлашнинг оилавий қарори асосида амалга оширилишидир. Асарда оила қарори асосида раҳбар танлашнинг

икки хил услубига дуч келиши мумкин. Биринчиси, фақат раҳбар мансуб оила вакиллари доирасининг қарорига мувофиқ танлаш ва иккинчиси, икки овозли яъни бошқарувчи оила ва бошқарувчи насл вакилларининг яқдил хулосасига кўра танлаш.

Масалан, Қорахоннинг ворисий раҳбарликка танланиши оила қарори асосида амалга оширилади. Буни Улуғбек шундай тасвирлайди: «(Мўғулхон) бу фоний оламни тарк этганда ундан тўрт ўғил қолган эди. Биринчиси Қорахон, иккинчиси Урхон, учинчиси Кўзхон, тўртинчиси Абурдахон. Оталари вафотидан кейин ҳар тўрт оға-ини салтанат ишларини бир-бирларига мурут қилдилар. Оқибатуламр, ҳар учала ука иттифоқ бўлишиб, ўз катта акалари Қорахонни хонлик тахтига ўтказдилар» (42-б).

Турк ибн Ёфас эса иккинчи услуб - насл ва қавмнинг яқдил хулосасига кўра раҳбарликка танланади: «(Ёфас ибн Нуҳ вафот этгач) кичик биродарлар ўз улуғ акалари Турк ибн Ёфас алайҳиссалом уйига келиб таъзиятни охирига етказдилар. Ҳаммалари иттифоқ кўргизиб, Турк ибн Ёфасни ўзларига ўғил санадилар ва Ёфас ўғлон деб атадилар. Туркни унинг тамоми халқи Ёфас ўғлон деб атай бошлагач, ўзларига меҳтар ва сардор қилиб сайладилар. Турк отаси ўрнига қоиммақом бўлди. Хуш расм-русумлар, таҳсинга лойиқ тартибларни ўз қавми ўртасида ўрнатди» (36-б).

«Тарих» бу даврда алоҳида элатларнинг ташкил топиш даври бўлганини ҳам кўрсатади. Ҳамма элатларда ҳам раҳбар танлаш бир хил бўлмаган, тараққиёт даражасига кўра юқорида қайд этилган усуллардан фойдаланилган. Бироқ, айтилган вақтда ўзига хос тамойиллар ҳам вужудга келиб, гарчи узоқ вақт ворисий раҳбаршуносликнинг барқарор хусусиятлари қаторида яшаб қолмаган бўлсада маълум вазиятларда раҳбаршуносликда ҳал қилувчи кучга эга бўлган. Масалан, Алмужаннахон тахт меросхўри танлаш вақтида аниқ бир хулосага кела олмайди. Унинг икки ўғли бўлиб мамлакатни бошқаришда, халққа раҳбарлик қилишда иккаласи ҳам бир-биридан қолишмаган. Вазиятдан келиб чиқадиган танлаш Улуғбек тили билан айтганда шундай ҳал этилади: «Алмужаннахон қариганда ҳар икки ўғилни салтанатга қобил кўрди Меросий мамлакатни ўғилларига бўлиб берди. Ярмини Тоторга ва ярмини Мўғулга топширди. Бу иккала ўғил оталари вафотидан сўнг бир-бирлари билан аҳилликда ўз қавмлари ва тобеъларини бошқардилар» (40-б).

Мустақил элатларнинг пайдо бўла бошлаши жамият ҳаётида ўзгариш ясаганидек, ворисий раҳбаршунослик мазмунида ҳам янгича моҳият касб этади. Шу вақтлардан ворисий раҳбаршуносликни кенг ва тор маъноларда тушуниш мумкин. Чунки давлатчилик асослари юзага кела бошлаган бу

даврда бир тизимга бирлашган ёки бирлиштирилган бир неча элатни битга раҳбар бошқарган. Бу шароитда насабдан ташқари раҳбар танлаш ёки танланиш қавм, гуруҳ, элатга мансублик билан ҳам баҳоланган. Танлаш вақтида қайси қавмга мансублик танлашнинг бош белгиларидан бўлган. Шу жиҳатдан буни ворисий раҳбаршуносликнинг маъно кенгайиши дейиш мумкин. Тор маънодаги ворисий раҳбаршуносликда эса асосан насабга мансублик ва ёки шахснинг алоҳида хусусиятилари хал қилувчи аҳамият касб этади. «Тарих» да баён этилган воқеалар шундай хулосага олиб келадикки, Мўғул ва Тотор қавми ўртасида ажралиш юз бергандан сўнг улар маълум маънода кичик давлатчаларга айланадилар ва янги ерларни ўзлаштириб, кенг ҳудуд бўйлаб кўпая бошлайдилар. Ҳар бир қавмдан янгидан-янги катта-кичик гуруҳлар ажралиб чиқа бошлайди. Улар ўз уруғ бошлиқлари номлари билан аталадилар. Бироқ, шу икки давлат таркибига кирадилар. Ворисий раҳбаршуносликнинг маъно кенгайишига шуни мисол қилиб келтириш мумкинки, энди мўғул қавми, уруғлари, гуруҳлари татарларга бўйсунмас, татарлар эса мўғулларни тан олмасдилар. Ҳар икки элат ўз қавмини бош бўғин деб билар ва барча қавмлар йўлбошчилигига даъвогарлик қиларди. Ёки бир қавм ичидаги элатлар ўзларини ўша қавм ичида шундай санаш ходисаси ҳам бўлган. Кўриниб турибдики, қавмга мансублик ҳам ворисий раҳбаршуносликда шу тариқа ўз ўрнига эга бўлиб борди. Айтиш вақтида қавмлар ичида наслий ворисийлик ҳам давом этган (41-325-б).

Давлатчиликнинг юзага келиши ва тараққиёт ворисий раҳбаршуносликда янгидан-янги хусусиятларни юзага келтирди. «Тўрт улус тарихи»да қуйидаги асосий хусусиятлар кўзга яққол ташланади: собиқ раҳбарнинг ёки юксак мақомда турган якка шахснинг индивидуал қарорига мувофиқ раҳбар танлаш; танланаётган раҳбар мансуб бўлган жамоа, гуруҳнинг хоҳиш-иродаси ёки талабига кўра (ушбу услуб қадимда Турон заминда яшаган сак, массагет қабилаларида кенг тарқалганлигини айрим афсоналардан билиб олиш мумкин); географик шарт-шароит, аҳолининг жойлашув ўрни, табиий муҳит талабига кўра танлаш (Нухнинг географик шарт-шароитни ҳисобга олиб уч ўғли авлодини уч томонга бўлиб юбориши, Алмужаннахоннинг ўз қавмини уч қисмга бўлиб аванғор, жаванғор, манғлой деб аташи, уларнинг раҳбарлик ўрнини белгилаши, Чингизхоннинг ўз ўғилларини табиий муҳит талабларига кўра жойларга тайинлаши ва ҳоказо); раҳбар мансуб бўлган оила қарори асосида танлаш: 1)кичик гуруҳ – оила вакиллари доираси қарорига кўра; 2)катта гуруҳ – икки овозли бошқарувчи насл ва бошқарилувчи қавмнинг яқдил хулосасига кўра; (Қорахон ҳамда



Турк ибн Ёфаснинг раҳбар бўлиши воқеалари); танланаётган раҳбарларнинг айна бир даражалиги ёки раҳбарлик лавозимларининг тенглиги каби ҳолатлардан келиб чиқадиган вазиятли танлаш (Алмужаннахон Тотор ва Мўғул номли икки ўғлини тенг кўриб, мамлакатини иккига бўлиб бериши ёки туркий қадимий массагет, шак каби қавмларда жамоа оқсоқолларининг тенг раҳбарлик қилиши); танланишда қавм, гуруҳ, жамоага мансублик, (элатларнинг шакллана бошлаши қавмлар ичида бош бўғинлик даъволарни кучайтириб юборганини Улуғбек жуда батафсил тасвирлаган); ҳарбий кучкудрат жиҳатидан устунликка кўра (Тотор ўғилларнинг Мўғул қавмига хужум қилиб, босиб олиши ва бунинг акси, шундан кейинги ворисий раҳбаршқуносликда доимий ҳарбий ўзгаришлар); шахснинг наслга мансублик даражаси ва насллар аро аҳдлашувга кўра ворисий раҳбарликка танлаш (Қўйлухоннинг хонлик ва Қочувлининг баҳодирлик – амирлик мансабига сайланиши, улар ўртасидаги бу аҳд мерос сифатида давом этиши то Маҳмуд Султон ибн Суюрғатмишхон хонлиги ва Амир Темур амирлиги даврига қадар) ёки Султон Жалолиддин Мангубердининг она томондан Туркон хотун уруғидан бўлмаганлиги учун ворисликдан маҳрум этилиши); ўзаро низолар ва фавқулодда ҳолатлар туфайли ворисий танлаш (Ўғузхоннинг ўз отаси Қорахон билан жанг қилиб, уни ўлдириши ва хон бўлиши, Чингизхон 13 ёшлигида отаси Ясугайнинг вафот этиши ва бу авлоднинг бир муддат ворисий раҳбарликдан айрилиб қолиши, Ўнгхон билан яқинлашуви ва тўқнашуви воқеалари).

Диққат билан қараганда ворисий раҳбаршқуносликда икки хусусиятни кўриш мумкин – биринчиси ворисий раҳбар танлашда танловчи томоннинг кимлиги, ҳукму қарори, диққат эътибори, иккинчиси эса биз қуйида баён этмоқчи бўлган танланувчи томоннинг хусусиятларидир. Биз юқорида танловчи томон ўз ишини қандай услубда амалга оширганини кўриб ўтдик. Энди танланувчи томоннинг қандай хусусиятлари эътиборга олинганини кўздан кечирайлик.

Моҳиятан бир масал устида фикр юритилаётган бўлсада, танловчи ва танланувчи билан боғлиқ жараёнлар, хусусиятлар ва талаблар, ўзига хос хосликка эга. Бошқарув фани гуркираб ривожлана бошлаган XX аср бошларида бир гуруҳ америкалик тадқиқотчилар ҳар бир инсонда раҳбарлик қобилияти бор деган қарорга келган эдилар. Аммо ҳаёт бу фикрнинг нотўғрилигини кўрсатди ва навбатдаги жадал олиб борилган тадқиқотлар раҳбарликни ўзига хос жиҳатларининг бутун бир тизими борлигини очиб бормоқда.

«Тўрт улус тарихи»да ўз аксини топган ворисий раҳбарликка танланишга асос бўлган хусусиятлар ниҳоятда хилма-хиллиги билан кишини ҳайратга солади. Айни ваҳтда ворисий раҳбаршуносликда танлаш тамойилларининг аниқ тизимини ажратиб олишга тўсқинлик қилади. Асар мундарижасига кўра таҳлил қиладиган бўлсак дастлабки танланиш Одам алайҳиссаломга тегишли эканини кўрамиз. Унинг раҳбаршуноси Оллоҳ таоло эканини айтган эдик. Хўш, Оллоҳ одамни қайси жиҳатларига кўра раҳбарликка танлаган? Бунга тарихий ва диний манбалар шундай гувоҳлик беради: Одам хоксор тупроқдан яртилган учун Оллоҳ уни махлуқлар ичида улуғ ва барчани унга бўйсунувчи қилди; Оллоҳ инсонни яратишдан олдин унинг тақдирига барча нарсанинг билимдони эканлигини ёзиб қўйган эди; инсон илоҳий (Оллоҳга хос) бир шаклда яратилган эди; инсонда Оллоҳнинг бир зарраси мавжуд эди (сўфиёна қараш) ва бошқалар.

Шундан сўнг раҳбаршунослик инсон наслига кўчди ва Тангри ҳукми билан ер юзини бошқарувчи раҳбарлар Одам фарзандларидан танлана бошлади. Одам томонидан раҳбарликка танланган биринчи инсон фарзанди Шис алайҳиссаломдир. Асарда ёзилишича Шис қуйидаги фазилатларга эга бўлган ва шу туфайли одам қавмига раҳбарликка танланган: Ҳаввонинг васийлиги топширилган ва онадан якка туғилган фарзанд; Одам алайҳиссаломдан Шисга ўтган нури Муҳаммадий туфайли (21-б); авлоди тупроғининг нигоҳбони бўлган; шериксиз туғилган; ҳам сураатда, ҳам сийратда Одам алайҳиссаломга ўхшаган; Одам фарзандларининг каттаси бўлган; илоҳий ваҳий орқали Оллоҳдан ҳикматлардан таълим ва илмлардан дарс олган дастлабки одам бўлган (шу туфайли ҳақимлар уни биринчи муаллим (Уриё) деб аташган; ҳайъат, нужум, ҳисоб илмларида ўз нуқтаи назари ҳукмларига эга бўлган биринчи одам; хат ёзиш, бандалик ва бандилик расмини жорий қилган биринчи одам (22-23-б).

Танланиш учун асос бўлган ушбу хусусиятларнинг ҳар бири ўзига хос. Уларнинг айримлари ақл-идрок гуруҳига кирса, айримлари фавқулодда белгилардир. Шундан сўнгги олий ворисий раҳбарликка танланишда асосан бир хусусият етакчилик қилгани ва бошқа хусусиятлар қўшимча белгилар сифатида эътироф этилганини сезиш мумкин. Бу хусусият бош фарзандлик бўлиб, Нуҳ пайғамбар даврига қадар давом этади. Нуҳ ўз мулкини уч фарзандига бўлиб бергач, дастлаб юзага келган инсон жамиятининг уч гуруҳига учаласини (ҳар бирини ўзидан тарқалган авлодга) раҳбар этиб тайинлайди. Элатларнинг кўпаявериши, уруғларнинг қабилаларга айланиб бориши раҳбаршуносликда танланаётган шахс олдига қўйиладиган янги талабларни вужудга келтира борди. Шунга қарамай раҳбарлик қилиш асосан

катта фарзандларга мерос қолдирилар эди. Айни вақтда кичикларнинг ҳам ўз раҳбарлик ўрни белгиланган. Масалан, Ёфас ибн Нуҳ алайҳиссаломдан қолган 9 фарзанднинг биринчиси Турк барча Ёфас авлодига раҳномолик қилган умумий сардор бўлса, қолган 8 фарзанд халқнинг маълум (асосан ўз уруғлари гуруҳларига раҳбарлик қилишган) ёки Турк ибн Ёфасдан қолган беш фарзанд умумий халқни беш қисмга бўлиб бошқарган бўлса, уларнинг каттаси бўлмиш Абилчахон бутун улусга ҳам подшолик қилган. Асарда уларнинг танланишига қўшимча сабаб бўлган яна қуйидаги хусусиятлар тилга олинади: Туркхон: катта фарзанд бўлган; халқни бошқаришнинг янги раҳм-русумларини кашф қилган; жуда ақлли ва одоб-ахлоқли бўлган; хунарманд бўлган; кўчиб юриб яшовчи аҳолига яхши ва беҳатар жой танлай оладиган нафис таъбли бўлган; хайру эҳсонпарвар бўлган; марказлашган бошқарувни ўйлаб топган одам бўлган; раҳбарликни тақсимловчи бўлган; тинчлик ва фаровонлик йўлида янги тадбирлар ишлаб чиқишда ташаббускор бўлган; чорва ва ёвойи ҳайвонлар терисидан либос кийишни ихтиро қилган биринчи одам бўлган (36-37-б); отаси русуми ва қоидаларига кучли риоя қилган ва ривожлантирган; халқни гуруҳларга бўлиб бошқаришни жорий қилган; маслаҳатлашиб бошқариш асосида бошқарув аппаратини жорий қилган (39-б);

Туркхоннинг укалари нега бош раҳбарликка танланмагани ва бу лавозимнинг тўғридан-тўғри Турк авлодларига ўтиб кетиши масаласида эса Улуғбек қуйидаги фикрларни билдиради. Туркдан кичик бўлган фарзандлар: Ҳарз ибн Ёфас - ҳалим ва камгап, ўз ҳолича яшаш в сайру саёҳатни севадиган, камсуқум одам бўлган; Сақлоб ибн Ёфас - ҳаёсизроқ, беқарор, хусуматчи ва тадбирсиз одам бўлган; Мунсик ибн Ёфас - маккор ва хийлагар, кеккайган, худбин, каллакесар, жанжалкаш, олифта, ёлғончи одам бўлган (37-38-б) ва ҳ.к.

Турк ибн Ёфас умрининг охири ва Абилчахон даврларида бу уруғлар алоҳида-алоҳида қабилаларга ажралиб кетдилар. Жумладан, Турк авлодлари фақат туркий қавмлар ва улар яшайдиган ўлкалар устидан ҳукмдорлик билан чекланиб қоладилар. Бироқ туркий қавмлар ичидаги уруғларнинг ҳам тараққий этиши уларни ниҳоят даражада кўп қисмларга бўлиб юборган ва ҳар бир гуруҳнинг ўзига хос ворисий раҳбарлик урф-одатлари, тартиб-қоидалари юзага келган. Айни вақтда қавмлараро қонли тўқнашувлар жуда кўп бўлган. Шу жиҳатдан танланиш ҳам янада хилма-хиллашиб борган. Ўйрик, марказлашган империя тузган Темучин – Чингизхон даврига келиб танланишнинг ниҳоятда кўп хусусиятларига дуч келиш мумкин. Шуни ҳам айтиш керакки, Темучин оилада бош фарзанд

бўлмаган. Чингизхоннинг империя ҳукмдори сифатида танлана боришида муҳим ўрин тутган хусусиятлардан Улуғбек асарида қуйидагиларни кўриш мумкин, муаллифнинг ёзишича, буларнинг барчаси унинг характерида мавжуд бўлган: отаси вафотидан сўнг сочилиб кетган қавмини бирлаштиришга интилиш; қавмлараро низоларга чек қўйишга интилиш; кенгашиб иш тутиш; ҳар ишда ҳамкорлик; дўстга вафодорлик; ишбилармонлик; тийран фикрлаш; улуғворлик; удабуронлик; чидамлилик; меҳнатсеварлик; иқтисодий, сиёсий, ҳарбий, давлат бошқаруви ва назорат ишларида билимдонлик; эҳтиёткорлик, хушёрлик; ботирлик, фидойилик, ғайратлилик; ишонтира олиш қобиляти; олийҳимматлик, кадрлаш, мардлик, талабчанлик, шафқатсизлик, маккорлик; кашфиётчилик, мутафаккирлик; қонунтузарлик; раҳбаршунослик ва ҳоказо (83-203-б).

Биз бу ерда кўп жиҳатдан фақат энг юқори ворисий раҳбарликка танлаш ва танланиш – олий ворисий раҳбаршуносликнинг юзага келишини имкон қадар очиб беришга ҳаракат қилдик. Бироқ, тараққиёт жуда қадим замонлардаёқ инсонлар ичида бир эмас, бир қанча раҳбарлик соҳаларини юзага келтирган ва дастлабки даврларда уларда ҳам худди юқоридаги каби ворисий раҳбарлик мавжуд бўлган. Буни соҳалараро ворисий раҳбаршунослик ҳам дейиш мумкин. Гарчи у олий ворисий раҳбаршунослик каби жуда узоқ давр (XIX-XX асрга қадар) тўлалигича сақланиб қолмаган бўлсада, тарихга кўра узоқ давр давом этгани аниқ. Хуллас, ворисий раҳбаршуносликни ўрганиш раҳбаршуносликнинг таркибий қисмларидан биридир. У ўз тадқиқотчиларини кутмоқда. Жаҳон тарихида жуда кўп сулолалар ҳукм сурганки, уларнинг ҳар бири ўз раҳбаршунослик тамойилларига, расм-русумларига ва бошқа хусусиятларига эга бўлганлар. Уларни ўрганиш бугунги куннинг муҳим вазифаларидан ҳисобланади.

### **Хожа Самандар Термизий раҳбар ва бошқарув ҳақида**

Ушбу асар ўз вақтида аштархонийлар сулоласи ҳукмронлик қилган Бухоро амирлигида муҳим лавозимларда хизмат қилган Хожа Самандар Термизийга мансуб бўлиб, XVII аср Бухоро амирлигининг сиёсий ҳаётини ёритишда муҳим манбалардан бири ҳисобланади. Шайбонийлар империясидан кейинги минтақа сиёсий ҳаётида, ўзбек давлатчилиги тарихида энг зиддиятли давр сифатида қайд этилади. «Олий ҳокимиятни 150 йилдан ортиқроқ (1601-1756) давр мобайнида ўз қўлларида сақлаб келган аштархонийлар даврида марказий давлат ҳокимияти заифлашди, ўзаро урушлар ниҳоятда авж олди. Абдуллахон иккинчининг саъй-ҳаракати билан

барпо этилган улкан Бухоро хонлиги ҳудуди қисқариб кетди. Марказий ҳокимият мамлакатдаги вазиятни назорат қила олмаганлиги, ҳудудий яхлитликни таъминлай олмаганлиги сабабли XVII аср бошларидаёқ Хуросоннинг катта қисми қўлдан бой берилди. Хоразмда мустақил Хива хонлиги барпо этилди. XVII аср бошига келиб эса хонликнинг шимолий чегараларида Қўқон хонлигига асос солинди. Кўпгина аштархоний ҳукмдорларнинг сиёсий фаолияти ва ҳаёти давлатни қандай бошқармаслик кераклиги ҳақидаги аччиқ сабоқ бўлиб тарихга кирди».<sup>1</sup>

Ушбу кўчирмадаги фикрларни «Дастурул мулук»нинг йигирма биринчи, йигирма иккинчи ва мулоқотлар фаслларида Термизий томонидан баён қилинган тарихий воқеалар баёни ҳам тасдиқлайди (123-242).<sup>2</sup>

Аштархонийлар сулоласи ҳукмронлиги даврида марказий бошқарувда бундай зиддиятларнинг юзага келишининг бир қатор сабаблари бор. Булардан бири оқсуяк табақалар орасидаги келишмовчиликлар бўлса, иккинчиси раҳбар кадрлар фаолиятида уларни танлаш ва тайинлашда тартиб-интизом, низом-қоидаларининг кучсизлигида эди. Биз қуйида «Дастурул мулук» асарида бошқарув ва раҳбар танлаш масалалари тўғрисида фикр юритамиз. Шунини таъкидлаш керакки, Самандар Термизий гарчи ўзи хизмат қилган Бухоро амирлиги бошқарув тизими раҳбарларини улуғлаб ва унга душман кайфиятида турган беклик ва хонликларга нисбатан салбий нуқтаи-назардан фикрлар билдирсада раҳбарлар тартибсизлигини, бошқарув аппаратининг умуман издан чиққанлигини кўрсатиб бера олган. Шунинг учун у ўз асари билан бош раҳбар - амирга мурожаат қилар экан, аввало раҳбар кадрларни саралаб олиш, улар тартиб-интизомини йўлга қўйиш марказий ҳукуматни мустаҳкамлашнинг асосий шарти, деб қарайди.

Шунга кўра кадр танлаш масаласи асардан асосий мақсад сифатида майдонга чиқсада ва асар раҳбарларга айнан раҳбар кадрлар танлаш ва тайинлашда нималарга эътибор бериш кераклиги тўғрисида қўлланма сифатида тавсия этилади. Муаллифнинг ўзи ҳам уни шу маънода «Дастурул мулук» - «Подшоларга қўлланма» деб атайди.

Асарда Термизий раҳбар учун шарт бўлган бир қатор хусусиятлар ҳақида фикр юритади. Ҳар бир хусусиятни алоҳида фасл - бобда баён қилиб, шу фаслдаги «ҳикмат»ларда ўша хусусиятнинг моҳиятини очиқ беришга

<sup>1</sup> Сагдуллаев А. ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. «Академия». Тошкент-2000. 272 б. 174-214-б.

<sup>2</sup> Иожа Самандар Термизий. Дастурул мулук. Ҳ.Ҳулум нашриёти, Тошкент-1997. 272-бет. Савс ичидаги расамлар шу асар саифаларини ифодалайди.

ҳаракат қилади. Биз қуйида Термизий раҳбаршунослигидаги раҳбар танлаш принципларини муаллиф тартиби бўйича изоҳлашга ҳаракат қиламиз.

Термизий адолатни ҳар қандай раҳбарликнинг биринчи шартини деб билади ва уни шундай шарҳлайди. Агар раҳбар:

-фуқарони азоб-уқубатлардан асраб, тинчлиги ва осойишталигини таъминласа;

-кимдандир ноҳақ зулм кўриб, адолат истаб раҳбар олдига келиб, ундан ҳам озор кўрган одамлардан иборат душманлари бўлмаса;

-мансабини суистеъмол қилган, мамлакат ва халқ мулки ҳисобига бойишга интилаётган манфаатпарастрлардан бўлмаса ва ўшандайларга барҳам берса;

-бешафқат ва зулмкор кишиларни жиловлай олса, ўрта ва қуйи табақа вакилларида ҳам ўзига ишонч-умид туғдира олса;

-раҳбарлик сиёсати низомига эга бўлса;

-мамлакат ва халқ учун зарур нарсаларни яратиш ва ташкил этиш йўлидан борса;

-фуқарога ва мамлакат ободлигига ғамхўрлик кўрсатса, яхши одамлар уни дўст деб билса ва шу дўстлик унинг тирикчилигига айланса;

-халқни меҳнат (урушлар, кўчиб юришлар, босқинчи тўдалар хуружи кабилар)дан халос этиб тинчлик устувор бўлган мумтоз замон ярата олса;

-мамлакат фаровонлиги учун ўз роҳатидан воз кеча олса;

-арз-додларни батафсил эшитиб, адолатли чора кўра оладиган раҳбариятга эга бўлса;

-фуқаропарварлик қоидаларига мукамал амал қилса ва шу туфайли ҳеч кимнинг эшиги зулм-адоват билан очилмаса;

-мамлакат ҳаётида юз бераётган ишлардан ҳамиша хабардор бўлса, ҳокимлар, мансаб-амалдорлар томонидан йўл қўйиладиган нобоп, кўнгилсиз воқеалардан ўзи тез-тез қабул қилиб турадиган оддий одамлар орқали хабар олиб турса (62-66), бундай раҳбарни адолатли раҳбар дейиш мумкин.

Термизийнинг фикрича, сиёсат бу нозик иш бўлиб, раҳбарни доимо жадал ва ғайрат-шижоат, жасорат билан ҳаракат қилишга ундайди. Раҳбарлик шундай ишки, унинг олдида доим янги-янги муаммолар кўндаланг туради. Мамлакатнинг бошқа бирор кишиси ҳал эта олмайдиган масалалар раҳбар қарори билан ечим топади. Жасоратли бўлмаган раҳбар эса муаммоларни мудом ортга сураверади. Иккиланиш, давлат ишларида қатъий қарорли бўлмаслик, таҳлика ва кўрқув бошқарувнинг бетартиблигига, бошқарув тизимининг эса обрўсизланишига олиб келади. Қатъийлик раҳбар фаолиятида ташқи ва ички қаршиликларга барҳам

берадиган энг муҳим хусусиятдир. Адолат раҳбарда кучли бўлиши мумкин. Аммо одиллик қатъийлик билан қарор топади. Адолатли бўла туриб, қатъий бўлмаган раҳбар адолатни кенг миқёсда жорий эта олмайди. Қатъиятсиз раҳбар ички зиддиятларни бартараф қила олмаганидек, ташқи қаршиликларга ҳам дош бера олмайди. Фуқароларнинг тинчлиги, иқтисодий-ижтимоий фаровонлиги қатъиятсизлик туфайли ҳам кўп бузилади. Қатъиятли раҳбар адолатли раҳбардан ҳам кўра кўпроқ раҳбарлик қила олиши мумкин. Шунингдек, раҳбар қай вақтда қатъият кўрсатиш кераклигини ҳам билиш лозим. Масалан, жанг пайтида сулҳ тузишга ҳаракат қилган, сулҳ тузиш зарур бўлганда жанг қилишни афзал кўрган раҳбарни қатъиятли ҳам, ақилли ҳам деб бўлмайди. Чунки, ҳар икки ҳолатда ҳам у ўзига нисбатан қаршиликларни кучайтириб юбориб, зарар келтиради (67-71).

Термизийга кўра раҳбар фаолиятида адолат ва қатъиятдан кейин ходимларга муносабат масаласи туради. Раҳбарнинг ходимга нисбатан муносабати мамлакат равнақи ва юрт тинчлигига асосланиши лозим. Раҳбарнинг мақсади тинчлик ва тараққиёт бўлса, қўл остидаги ходимлардан талаб ва улар бошқаруви ҳам шу йўлда тарбия топади.

Раҳбар ўз ходимларига нисбатан ҳимматли бўлмоғи лозим. хизматчи раҳбар топшириқлари асосида иш олиб борар экан, унинг фаолияти бошқалар фаолияти билан бирлашиб мамлакат сиёсий жараёнларини ташкил эта боради. Сиёсий жараёнларнинг яхши ёки ёмон тус олиши ёхуд турғунлашиб қолиши раҳбар сиёсатининг биринчи навбатда хизматчи кадрларга кўрсатадиган таъсирга келиб тақалади. Шунинг учун Термизий раҳбарнинг қўл остидагиларга муносабати масаласида ҳимматли, яъни кадрлар муҳофазасини, айнан олганда ходимларнинг иқтисодий-молиявий таъминотини биринчи ўринга қўяди. Унинг фикрича, иқтисодий-молиявий етарлича таъминланган ходим хизматдан ҳеч қачон бош тортмайди, лоқайд бўлмайди ёки адолатсизлик қилмайди, бойликка учиб, эришиб турган ҳурмат-эътиборидан, фаровонлигидан айрилиб қолишни истамайди, хиёнат ва зулмдан қочади. Муаллиф давлатнинг емирилиши, таназзулга юз тутишини раҳбар ҳимматсизлиги оқибатида асосий раҳбарият лавозимларидан мақсади лавозим куч-қудратидан фойдаланиб бойлик орттириш бўлган очкўз кишиларнинг жой олишида, деб билади (ҳиммат, саҳоват қадимда кўп ишлатилган тарихий сўз бўлиб, ҳозирги бошқарув терминологиясида рағбатлантириш атамасидан юқорироқ, кенгроқ маънога эга) (71-73).

Раҳбар қарорларини амалиётга татбиқ этиш раҳбарият ходимлари зиммасида бўлади. Шу туфайли раҳбар қандай одамлар билан ишлаётганини билиши керак. Ўзи ҳимматли бўлганидек, раҳбар қўл остидаги кадрлар ҳам ҳиммати баланд, ақлли кишилар бўлса, давлат сири сақланади, халқ ҳимояланган бўлади, давлат ва халқ мулки зиён-заҳмат кўрмайди. Адолатсиз ва инсонфсиз кишиларни бошқарувга умуман йўлатиб бўлмайди, шунингдек, уларни тарбиялашга ҳам уринмаслик керак. Қобилиятли, ҳунарли кишиларни тарбиялашга ҳаракат қилиш керак. Чунки ҳунарманднинг ақли, одоби унинг лаёқати ва қобилиятига кафил бўлади.

Хизматчиларни танлашда юқори хизмат лавозимларини жамиятнинг фақат бой табақаси вакиллари билан тўлдириш керак эмас, балки қуйи табақа вакиллари ҳам жойлаштириш керак. Чунки бадавлат табақа вакиллари кўп ҳолларда раҳбардан бир-бирларини ҳимоя қиладилар, раҳбар аксарият ҳолларда улар учун умумий муҳолиф бўлиб қолади. Бундай вазиятда раҳбар ёнида қоладигани қуйи табақа вакили бўлиб, у ўзини таъминлаётган раҳбардан бошқага талпинмайди.

Термизий фикрича раҳбар ва жамият хизматини амалда икки тоифа одамлар бошқарадилар. Биринчиси, ақилли билимдон, зийрак, сўзга уста, хушмуомала, чаққон одамлар бўлиб, раҳбар оғир вазиятлардан улар ёрдамида қутулиб кетади. Иккинчиси, кучсиз, билимсиз одамлар бўлиб, жамият юкининг оғирлиги улар зиммасидадир (бу ерда муаллиф халқни назарда тутди) (73-76).

Термизий хушфёъллик ва сабр-тоқатни раҳбарнинг навбатдаги хусусияти сифатида шарҳлайди. Унинг фикрича, хушфёъллик маълум воқеа-ҳодисалар, сир-асрорни билиш учун, иш юритишда одамлар - улар дўст ёки душман бўлишларидан қатъий назар кўнглига йўл топиш учун хизмат қилади. Раҳбарга нисбатан ишончни мустаҳкамлайди. Одамларни тўғри бошқариш ва диққат-эътиборини қозонишда катта хизмат қилади, сабр-тоқат эса хатоларга йўл қўйишдан сақлаш билан бирга, раҳбарга нисбатан қаршиликларнинг кучайиб кетишини олдини олади. Сабр-тоқат кадрларнинг тарбияланиб боришига йўл очади, кадрлар кўнимсизлигига барҳам беради. Раҳбар фаолиятида белгиланган режадаги ишларни бажариш билан бир каторда, қўл остидаги кадрларни бошқариш, фаолиятини назорат қилишдек муҳим вазифа ҳам мавжуд бўлиб, бу вазифа асосий ишга қараганда кўпроқ ва узлуксиз диққат-эътибор талаб этади. Раҳбар кўп ҳолларда бошқарув кадрлари орасидаги зиддиятлар, улар устидан уюштириладиган тухмат, бўхтон, чақувларга ёки ходимлар йўл қўйган хато-камчиликларга дуч келади. Бундай вазиятларда Термизийнинг фикрича, раҳбар



хушмуомалаликни каҳр-ғазабга, сабр-тоқатни шошилини чорага алмаштириб юбормаслиги керак. Ҳар бир маълумот ёки ишнинг ҳақиқий ҳолатини текшириб далил, исботлар ва ҳужжатлар асосида аниқланмагунича сабр-тоқат қилмоғи керак. Термизийга кўра ғазабни тарк этмоқ ва сабр-тоқат барча хислатларнинг асосидир (76-79, 104-109).

Элчилар ҳақида сўз юритар экан Термизий кўпроқ инсоний муносабатлар ва раҳбар дипломатиясига диққат қаратади. Элчи унингча, раҳбарни намойиш этувчи кўзгу билан баробар бўлиб, раҳбар ва ходим, раҳбар ва фуқаро, раҳбар ва хориж ўртасидаги муомала-муносабатларни мўътадиллаштириб туриш учун хизмат қилади. Раҳбар қўл остида бир нечта шундай ходимлар бўлиши шарт (80-81).

Раҳбар фаолиятида хушёрлик ва эҳтиёткорлик хусусиятлари ҳам катта аҳамиятга эга. Раҳбар: ўзига душман кайфиятда бўлган кишилар сўзига умуман қулоқ солмаслиги; улар билан алоқадор кишилар фаолияти ва фикр-мулоҳазаларига текшириб кўриш ва таҳлил орқали ёндашиши; душман кайфиятдаги ва уларга яқин кишиларга юксак аҳамиятдаги вазифаларни юкласлиги, чорасиз юкланган тақдирда содиқ кишилар назоратини ташкил қилиши; мухолифларининг кимлигини унинг тоифасидан, муомала-муносабатидан қатъий назар ажратиб олиши; мухолифни кучсиз ҳисоблаб ёки кичкина одам ҳисоблаб, эътибордан четда қолдирмаслиги; рақибнинг қарши хатти-ҳаракатлари ва муомала-муносабатини пайқаганда, уни ўз томонига оғдириб олиш чораларини кўриши керак.

Термизий хушёрилик ва эҳтиёткорлик хусусиятини ташқи ва ички карама-қарши кучларга нисбатан қўллади. Унингча, ташқи мухолифат яъни очик уруш кайфиятидаги кучлар мақсадини маълум даражада билиш мумкин, аммо ички мухолифат мақсадларини аниқ билиш мушкул иш бўлиб раҳбарнинг эҳтиёткорлиги шунинг учун муҳим аҳамиятга эга (81-83).

Раҳбар кенгаш, маслаҳатга суяниб иш кўрмоғи керак. Раҳбар фаолиятида фавқулодда вазиятлар, кенг миқёсли режалар, чигал масалалар, бир неча томонлама яхши ёки ёмон оқибатли ишларга жуда кўп марта тўкнаш келади. Шунга кўра, раҳбарнинг турли йўналишлардаги ишлари юзасидан бир неча гуруҳ маслаҳатчилари бўлиши керакки, «маслаҳат - бу ақлли одамларнинг мажлисидир» (83). Мураккаб ишлар шундай бўладики, якка шахс у тўғрида алоҳида қарорга келса ҳам, унинг бу қарори мукамал бўлмаслиги мумкин. Муракаблиги учун ўша ишнинг маълум бир томони эътибордан четда қолиб кетса, иш амалга оширилгач, эътибордан четда қолган томонлари ушбу чорани арзимас қилиб қўйиши тайин. Кенгаш, маслаҳатда бир қанча одамлар томонидан муҳокама қилинган масаланинг

турли кирралари очилади, режадаги ишни хатосиз ёки имкон қадар кичик камчиликлар билан ёхуд бир неча томонлама фойдали тарзда амалга ошириш имкони юзага келади. Раҳбар кенгашларида муҳокама қилинадиган ишларни кўпчилик эътиборидан сир сақламоғи ҳам керак. Кенгаш ҳукми асосий кучлар тасдиғидан ўтмагунича ошкор этиш, режанинг барҳам топишига ёки бузилишига олиб келади (83-86).

Қандай раҳбар бўлишидан қатъий назар ҳар бир раҳбарга ўз зиммасидаги ишларни амалга оширишида ёрдамчига зарурат мавжуд бўлади. Подшода вазир, қозида миршаб бўлмаслиги мумкин эмас. Раҳбарнинг ўзи кўпчилик томонидан танланганидек, унинг вазири ҳам шундай танланган бўлиши ва режалаштириш, қарор қабул қилиш ишлари ҳамда назорат қилишнинг бир қисми раҳбар зиммасида қолиб, ижро ишлари ва назоратнинг қолган асосий қисми раҳбар ёрдамчиси зиммасида бўлмоғи керак. Раҳбар қўл остидаги ходимларини маълум характерига кўра таснифлаб олиши ва бу жараёнда биринчи даражали ходимни танлаётганда унга алоҳида диққат эътибор қаратиши шарт. Чунки, раҳбар режалари унинг ижросида ўз тасдиғини топади. Шунингдек, раҳбарнинг кайфияти доимий равишда ўзгариб туради. Раҳбар буни алоҳида ҳисобга олиши, аччиқ ёки юмшоқ муомаладан талтайиб кетмайдиган ёки хафа бўлиб, кек сақламайдиган ёрдамчини танлай билиш лозим. Айни вақтда раҳбар танлаган одам, ҳам раҳбар, ҳам ўзининг ўрнида тура олиши, ҳам раҳбар ҳам ўз сирларини сақлай олиши керак. умуман, раҳбар ўз қўл остидагиларни ўз ўринларига тўғри тайинлай билиши зарур (91-94).

Раҳбар ҳар сўзини ўйлаб гапириши, унинг навбатдаги бир хусусиятини билдиради. Раҳбарни тингловчилар турли-туман бўлгани каби уларнинг тушунчаси ҳам шундай бўлади. Раҳбар айтмоқчи бўлган сўзини аввал ўзи чуқур ўйлаб олиши, сўз айтилаётган вазият шарт-шароит, вақт, ўринни ва уни тинглаётган киши ёки кўпчиликнинг кайфияти, касб-кори, обрў-эътибори, иззат-ҳурмати, лавозимини доим назарда тутмоғи керак. Раҳбарнинг озгина гапини кўп, оддий сўзни ишора сифатида тушунадиганлар кўп. Раҳбарнинг ҳар бир сўзи амалий ишга баробар бўлмаса, унинг сўзлари эрмакка айланиб кетади. Раҳбар сўзларининг эрмакка айтилиши унинг бошқаруви кучсизлигини ифодалайди. Раҳбарнинг сўзи ишига тенг бўлганда у ҳақда ғийбатларга чек қўйилади. Камёб нарса қимматбаҳо бўлганидек, камгап, намоишкорликка берилиб кетмаган раҳбар кучли эътибор қозонади. Сўзамоллик раҳбарнинг характерини кенг доирага очиб юборади ва сирлилик хусусиятини йўқотади. Раҳбар сирининг барҳам топиши унинг ҳукми йўқолишига тенг туради. Мантиқий мукаммал

ва кам сўзлаш раҳбар салобати ва сиёсатининг кучайишига замин ҳозирлайди (94-103).

Раҳбарда суҳбатлашиш одоби ҳам бўлиши керак. Бошқарув ишлари дадиллик, жасурлик, шижоат ва ғайратни талаб қилгани сингари аксар ҳолларда раҳбарликдан ҳам ёшлар жой оладилар. ёшликка хос зикр этилган хислатлар баъзи оғир фалокатларга ҳам олиб келиши, тузатиб бўлмас вазиятларга ҳам тушириши мумкин. Шунинг учун раҳбар кўпни кўрган, ҳаёт ташвишлари қаритган қариялар билан маслаҳатлашиб, суҳбатлашиб туриши ва керакли насиҳатларни хотирасида сақлаши ёки дафтарига қайд этиб юриши унинг тадбирлилигидан далолат беради. Умри охирлашган кексалар ўзи қилган гуноҳларини ювиш чораларини излайдилар, бинобарин фақат яхшилик қилиб умрлари охирида яхши ном қолдириб кетишга интиладилар. Шунинг учун, уларнинг насиҳатлари ҳам, режалари, хатти-ҳаракатлари ҳам яхшиликка қаратилган бўлади. Раҳбар улар билан раҳбар сифатида эмас, оддий одам сифатида суҳбатлашишни одат қилса, кексалардан раҳбарга жуда кўп манфаатлар етиши аниқ (109-112).

Раҳбар қайси соҳада бўлмасин, ўрнида ўтириб бошқарадиган бўлса унинг раҳбарлиги узоққа бормайди. Ҳар бир раҳбарнинг ўз бошқарув худуди бўлади. Раҳбар ана шу худудни тинимсиз айланиб юриши лозим. Сафарбарлик шундай нарсаки, ҳар манзилда одамга бир янгилик, яхшилик ёки ёмонликни намоиш этади, айна вақтда уни кўра билиш, баҳолай олиш, шунингдек, чора-тадбири нимада эканлигини мулоҳаза қилиш имконини беради. Сафарбарлик раҳбар тажрибасини, бошқарувини мустаҳкамлайди, билимини оширади, ақлини чархлайди. Термизий сафарбарликни шахмат тахтаси устидаги ҳолатга қиёслайди. Шахмат доналари сафарбар этилавериши билан инсон ақли янги имкониятларни кашф қилиб бораверади. Раҳбарнинг сафарбарлиги ҳам жойлардаги муаммоларга ана шундай барҳам бериш билан бирга, - дейди у, янги имкониятларга йўл очиб боради.

Хуллас, Термизийнинг раҳбар кадрлар танлаш масаласидаги қарашлари маълум даражада тарқоқ, программалаштирилмаган бўлса-да, аммо ўзига хос раҳбар учун зарур бўлган асосий маънавий хусусиятларни камраб олиш билан ажралиб туради. Термизий бошқа муаллифлар сингари раҳбаршунослик масаласида махсус бир дастурни илгари сурмайди, у мукамал бир (албатта ўз даври учун) концепцияни тавсия қилмайди ёки раҳбар танлашдаги хусусиятлар классификациясини тақдим этмайди. Асарнинг ёзилиши ҳам анчагина даврни ўз ичига олишидан маълум бўладики, Термизий ўз замонасида раҳбарларда кўраётган қусурларни қайд

этиб боради. Шунинг учун бўлса керак, қайд этилган хусусиятлар ҳам маълум тартибдаги кетма-кетликка эга эмас. ана шу хусусиятлар йиғма ҳолда қуйидагилардан иборат: адолат, инсоф; ғайрат, шижоат; қатъият; принциплик; сиёсий муносабат (одамларга ва ишга нисбатан); ҳиммат-саховат (рағбатлантиришдан устунроқ хислат); лаёқат-қобилият; ақл-идрок, узокни кўра билиш (зотдан қатъий назар); сабр-тоқат, хушфеллик; дипломатик муносабатлар; ҳушёрлик ва эҳтиёткорлик; кенгашиш, маслаҳат; кадрларни саралаш ва танлаш; мулоҳазакорлик, мантиқ, ўйлаб сўзлаш; сир сақлай билиш; одоб-ахлоқ; сафарбарлик; инсоний муносабатлар.

Термизий ҳар бир хусусият ҳақида фикрини баён қилар экан, унинг ҳам ижобий ҳам салбий кўринишини очиб беради ва ҳар бир хусусиятдан ўрни билан, айна вақтда маромида фойдаланиш лозимлигини уқтиради. Шунингдек, ҳар бир хислат ҳақида сўзлаганда унинг акси нима эканлигини ҳам айтиб ўтади, яхши ва ёмон раҳбарни ана шу хусусиятларининг яхши ёки ёмонлигига қараб ажратади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, Термизий ўз асарида раҳбарнинг касбий маҳортига етарлича эътибор қаратмайди. Гарчи касбий маҳорат раҳбар фаолиятини кўп жиҳатдан белгилаб берса-да, у биринчи ўринга маънавий омилларни қўяди. Унинг талқинига кўра одамзот шундай бир мавжудотки, яхши кўрган нарсасининг йўқолмаслиги учун ҳаракат қилади. Раҳбар маънавий жиҳатдан мукамал бўлса, касбий маҳоратни тез орада ҳосил қилади, одамлар унинг баъзи бир камчилик ва қусурларини кўрмайдилар ёки уларни доимо ўзлари тўлдириб борадилар. Севилган, ҳурмат қилинган ва улуғланган раҳбар Термизий фикрича ҳақиқий раҳбардир. Раҳбар танлашда айнан ана шу хислатларга алоҳида эътибор қаратиш тўғри натижа беради.

### III БОБ. РАҲБАР КАДРЛАР ТАНЛАШ, ТАРБИЯЛАШ ВА УЛАР ДУНЁҚАРАШИГА ОИД АЙРИМ МУАММОЛАР ҲАҚИДА

#### Раҳбар кадрлар танлаш асослари ва тартибларига оид муаммолар

Бошқарувда раҳбар фаолиятининг авторитар, демократик, либерал услублари кенг тарқалган услублар сифатида қайд этилади. Булар ичидан демократик услуб бугунги дунё халқлари тажрибасида кўпроқ қўлланишга ҳаракат қилинаётгани барчага маълум. Манбаларда раҳбар фаолиятига доир бу уч услубнинг ижобий, салбий хусусиятлари тўғрисида қатор қарашлар мавжудлиги учун биз бу масалага тўхталиб ўтирмаймиз.<sup>1</sup> Бироқ бугунги замонда бошқарув тизими, унга боғлиқ равишда раҳбар фаолиятида ҳам туб ўзгаришлар кузатилмоқда. Бу ўзгаришларга ҳар қандай жамият ёки ташкилотнинг асоси бўлган халқ – дунё халқлари дунёқараши, билимлари ва муносабатларининг тобора ривожланиб бораётганлиги сабаб бўлмоқда. Жаҳон халқлари орасидаги тобора чуқурлашиб бораётган интеграция, иқтисодий муносабатлар, ахборот алмашинув жараёнлари ҳар бир тузум, жамият, ташкилот ёки гуруҳ олдида ўз фаолиятларини ушбу ҳодисаларнинг бугуни ва келажagini ҳисобга олган ҳолда ташкил этиш вазифасини юкляпти. Лекин жаҳондаги катта-кичик ҳар қандай тузилмалар, ташкилотларда ҳозирги вақтда жамоатчиликнинг роли ошиб бораётганига қарамасдан, бошқарув органларининг фаолият юритиши ҳеч қачон ўз аҳамиятини йўқотмайди. Бошқарув органлари мавжуд ерда эса табиийки раҳбар кадр иш олиб боради.

Демократик кадрларнинг тобора устуворлик касб этиб бориши натижасида бугунги ташкилотлар фаолияти ҳар томонлама давлат қонунлари ва ташкилот меъёрий ҳужжатлари асосида тартибга солиниш тусини олган. Бошқача айтганда ташкилотлар давлат қонунлари дорисида фаолият юритади ва ташкилотнинг ўзи томонидан ишлаб чиқилган меъёрий талаблар, низомлар асосида меҳнатни ташкил этади.<sup>2</sup> Кўринадики, давлат

---

<sup>1</sup> Қаранг: Пугачев В. П., Соловьев А. И. Сиёсатшуносликка кириш. /А. Бегматов таҳрири остида русчадан тарж/. –Т.: “ Янги аср авлоди”, 2004. –456 б.; Политология. Авторское коллектив. Санкт-Петербург – “Лань”, 2000. –384 с.; Политология. Авторское коллектив. –М.: “Акалис”, 1996. –278 с.; Политология. Авторское коллектив. –М.: “Зерцало”, 1997. –384 с.; Теория управления. Учебник. Авторское коллектив. – М.: РАГС, 2005. –558 с.; Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. –Т.: “Академия”, 2004. –130 б.; Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: UNESCO, 2006. –232 б.

<sup>2</sup> Қаранг: Социальная политика. Учебник. –Мн.: РАГС, 2005. –544 с.; Давлат хизмати персоналини бошқариш(ўқув қўлланма). Муаллифлар гуруҳи. –Т.: “Академия”, 2002. –140 б.; Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практ. Пособие. –М.: “Проспект”, 2004. –400 с.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/Под общ. Ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова/. –М.: “Экономика”, 1998. – 494 с.

қонунлари асосида иш юритиш, айна вақтда меҳнатни самарали ташкил этиш ташкилотнинг яшовчанлигини таъминловчи асосий омиллар сифатида майдонга чиқаяпти. Бироқ, ташкилот ҳаётида ана шу икки омилга ажралмас даражада боғланиб кетган учинчи бир омил бўлиб, бу характериға кўра ушбу лавозим ва талабларға муносиб раҳбар фаолиятидир. “Чунки, ташкилот фаолиятида мавжуд муаммоларни ҳамиша ташкилот аъзолари, яъни жамоа намоён қилиб туради, муносиб раҳбар эса бу муаммоларни тўғри аниқлайди ва тўғри бартараф қилади.”<sup>2</sup> Конкрет бир давлат ҳудудида ўз фаолиятини ташкил этувчи ташкилот, у давлат, нодавлат, тижорат, нотижорат бўлишидан қатъий назар, белгиланган давлат қонунларидан ташқарида иш олиб борса, у таназзулга учрайди. Ташкилот самарадор меҳнат ва уни рағбатлантиришни йўлга қўймаса, у таназзулга учрайди. Раҳбар ташкилотға муносиб бўлмаса, у таназзулга учрайди. Айнан мана шу уч омилнинг бир-бириға мувофиқ бўлиши ташкилот тараққиётиға имконият яратади. Лекин бунда юқоридаги икки омилнинг иш бериши учинчи омил, яъни раҳбар шахс фаолияти билан тубдан боғлиқдир. Айтиш мумкинки, ташкилот тараққиёти ва унинг барча муносабатлари, шу жумладан ташкилотнинг ички муносабатлари ҳам уни бошқараётган раҳбар ёки ташкилот тизимида фаолият кўрсатаётган турли даражадаги раҳбарлар – раҳбариятнинг хатти-ҳаракатлари воситасида амалға ошади.<sup>1</sup> Биз ҳозир яшаётган жамиятларда раҳбар кадрлар фаолиятини тадқиқ этишда амалий иш олиб борувчи тизимлар – яъни комиссия, ревизия, аттестация тузилмалари ана шу сабабларға кўра юзаға келган бўлиб, XX асрдан бошлаб бу тузилмалар турли номлар остида давлат назорат органлари таркибида расман иш олиб борувчи ташкилотларға айлантирила бордилар. Бугунги кунда бу ташкилотлар ҳам давлат, ҳам нодавлат ташкилотларда баравар хизмат кўрсатаяпти. Аммо улар тузилиш жиҳатидан ҳали ҳам уюшма ёки жамоатчилик гуруҳи каби вақтинча тузилувчи гуруҳ шаклидан қутула олган эмас. Тўғри, айрим иқтисодий масалаларни назорат қилувчи, текширувчи аудиторлик ташкилотлари шакллантирилиб улгурилган, лекин ташкилотнинг фақат сарф-харажат ёки кирим-даромадларини текшириш билангина унинг асл ҳолатини билиб бўлмайди, ташкилот раҳбарининг эса асл раҳбарлик қобилиятини очиб бўлмайди. Бундан ташқари бу тузилмалар ташкилот томонидан амалға ошириб бўлинган ишларни текшириш билан

---

<sup>2</sup> Бойдел Т. Как улучшить управление организацией. –М.: Инфра. М-Премьер, 1995. –202 с. С. 138.

<sup>1</sup> Қаранг: Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие. -Мн.: Харвест, 2005. –640 с.; Шейнов В. П. Искусство управлять людьми. –Мн.: АСТ; -М.: Харвест, 2006. –512 с.

чекланадилар ва улар томонидан ташкилот ва раҳбар фаолиятини мукаммаллаштириш учун ҳеч қандай ёрдам кўрсатилмайди.

Бу раҳбар кадрлар фаолиятини назорат қилиш айна вақтда раҳбар ва унинг малакасига баҳо беришнинг бир кўриниши. Ҳозирги вақтда деярли барча ташкилотларда фаолият юритувчи «кадрлар бўлими» раҳбар ва унинг малакасига баҳо берувчи иккинчи бир кўриниш бўлиб, унда бўлим айрим вазифаларига кўра биз юқорида тилга олган тузилмалардан бироз фарқ қилади. «Кадрлар бўлими» ташкилот кадрлари фаолиятини назорат қилсада, аммо у кадрларни ишга қабул қилиш ва шу кадрлар томонидан тавсия этиладиган ҳужжатларни расмийлаштиришга кўпроқ эътибор қаратади. Лавозимлар жиҳатидан эса у фақат қуйи лавозимдаги раҳбарлар фаолиятининг маълум томонларини эътиборга олиши мумкин. Шунингдек, кадрлар бўлими ташкилот ички тартиб-интизомини назорат қилишда ҳам иштирок этади. Бироқ, ҳар икки кўринишдаги тузилмаларнинг бирортаси ташкилот фаолияти ва унинг раҳбари хусусиятларини ҳар томонлама тўлиқ очиб бера олмайди. Ташкилотнинг, раҳбарнинг бугуни ва келажак фаолиятининг йўналишини прогнозлаштира олмайди. Лавозимда фаолият кўрсатаётган раҳбар фаолиятига баҳо бера олмайдиган тузилмалар маълум бўладиган ташкилот ва унга танланадиган раҳбар масаласида умуман четга чиқиб қолади. Ваҳолангки бугунги кун учун энг муҳим масалалардан бири ташкилот ва унинг барча асосий хусусиятлари, ташкилотнинг раҳбар олдига қўядиган талаблари айна вақтда ташкилотнинг келажакка мўлжалланган нисбий режаларига эга бўлган, айнан фаолият кўрсатаётган кадрлар ишини назорат қилиб бориш билан бир қаторда, раҳбар кадрлар танловларини ҳам амалга оширувчи мукамал тузилмани барпо этишдир.

Мамлакатимизда раҳбар кадрлар танлаш жараёнини кузатар эканмиз унда қадимий анъаналардан тортиб, ҳозирги илм-фан томонидан кашф этилган энг замонавий услубларгача мавжудлигини кўриш мумкин. Бинобарин бу услублар турли давлат, нодавлат ва хусусий ташкилотлар томонидан қўлланилиб, асосан собиқ совет тузуми даврида амалда бўлган кадрлар танлаш жараён ва услубларининг таназзулга юз тутиши ва мустақиллик натижасида жамият тафаккурида юз берган ўзгаришлар ва ривожланишлар замирида намоён бўлди. Бироқ, ҳанузга қадар раҳбар кадрлар танлашда узоқ йиллар, бир неча авлодлар давомида шакллантирилган совет даври анъаналарининг қўлланилиши сезиларли даражада давом этиб келмоқда. Биз қуйида раҳбарликка номзод танлаш ёки тавсия этишнинг бугунги кунларда амалда бўлган айрим асосий турлари, уларнинг ижобий ва салбий хусусиятлари ҳақида фикр юритамиз.

Раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлашнинг энг кенг тарқалган турларидан бири бу қуйи ёки тенг даражали лавозимларга юқори лавозимдаги раҳбарлар томонидан тавсия этилиш бўлиб, номзоднинг малакаси амалий иш фаолият давомида ўрганиб борилади. Бунда танловчи раҳбарнинг ўзи ким эканлиги, унинг касби, дунёқараши, мақсадлари ва характерли хусусиятлари номзод танлашда кўпинча ҳал этувчи рол ўйнайди.<sup>1</sup> Ўзидан қуйи даражадаги раҳбарлик лавозимига кадр танлаётган раҳбар аввало танланаётган шахсдаги хусусиятларга ўз мақсадларидан келиб чиқиб ёндашади. Танловчи раҳбардаги мақсад-манфаат ҳамма вақт ҳам алоҳида ўз ҳолича намоён бўлавермайди. Асосий ҳолларда у шахс характерига сингган тарзда юзага чиқиб, унинг амалий иш жараёнида ҳам сезилиб туради. Танловчи раҳбардаги мақсад-манфаат икки хил кўринишда бўлиши мумкин: хусусий мақсад-манфаатлар; ташкилот ёки ўзгалар мақсад-манфаати.

Баъзида бу мақсад-манфаатлар ниқобланган тарзда мавжуд бўлади. Бунда хусусий манфаатлар умумий манфаатлар билан ниқобланиши, яъни кўзланаётган ва ошкора намойиш этиб барчага билдирилган умумий манфаатлар заминида хусусий мақсадлар ётиши мумкин. Айрим ҳолларда бунинг акси, яъни кўзланган мақсадлар кўпроқ шахснинг хусусий манфаатини ифодалаётгандай туюлсада, бу мақсад умумий манфаатга қаратилган бўлиши мумкин. Танловчи раҳбарликка номзод танлашда албатта биринчи навбатда ана шу икки мақсаддан бирини кўзда тутиб иш кўради. Бу унинг ҳақиқий мақсади бўлиб, танловчи ўзи танлаётган кадрни ана шу мақсадга мувофиқлигига кўпроқ аҳамият қаратади. Танловчи раҳбар мақсад-манфаатлари турли масалаларга қаратилган бўлиши мумкин. Лекин улар ичида иқтисодий ва сиёсий мақсад-манфаатлар ҳамини бўртиб кўриниб туради ва танловчи раҳбар номзодни аввало ана шу принциплар нуқтаи назаридан ўрганади. Номзоднинг малакаси танловчи раҳбар кўзда тутган мақсадларга қай даражада тўғри келиши, номзод шу лавозимга ўтказилганда нима ишларни амалга ошириши керак ва буни қай даражада уддалай олишини чамалаш воситасида аниқланади. Албатта, бу танлашда номзоднинг бошқа характерли хусусиятлари ҳам эътиборга олинади. Масалан, танловчи учун номзоднинг касбий мувофиқлиги ва малакаси, таклиф этилаётган ишга нисбатан ижобий ёки салбий муносабати (хайрихоҳлиги), ўзига топширилган вазифаларни бажаришдаги қатъияти, ташкилотчилиги ва тадбиркорлиги ҳам унинг ўзи ишлаб турган лавозимдаги

---

<sup>1</sup> Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. –М.: “Экономика”, 1998. –150 с. С. 30-31.



амалий хатти-ҳаракатлари асосида ўрганилади. Бундан ташқари номзоднинг ўзи фаолият кўрсатиши керак бўлган ҳудуд ёки ташкилотни, унинг шарт-шароитларини яхши билиши, у ерда яшаб, ишлайдиган жамоа орасидаги обрў-эътибори ва ҳақозоларга ҳам эътибор қаратилиши мумкин. Танловчи томонидан ана шу хусусиятларнинг бири номзоднинг асосий хусусияти сифатида қайд этилиши тез-тез учраб туради.<sup>1</sup> Лекин раҳбар номзоднинг лавозимга мос ёки мос эмаслигини аниқлашда бу хусусиятларнинг ҳаммасини текширишдан ўтказиш имконига эга эмас. Шу сабабдан номзодга хос хусусиятлар ҳақида маълумот одатда у билан бирга ишлайдиганлар ёки номзодни яхши биладиганлардан ёхуд номзод бевосита бўйсунувчи оралиқ бошқарув ходимларидан суриштирув, тавсифнома, тавсиянома тарзида олинади. Халқимизга минг йиллар давомида сингиб кетган характерга кўра эса раҳбар томонидан сўралган шахснинг фақат ижобий ва баъзи арзимас камчиликларигина кўрсатилади. Бу ҳозирги вақтда ҳам амалда қўлланилаётган асосий услубдир. Бунинг оқибатида номзод танлаётган раҳбарга шахс ҳақида объектив маълумотлар етиб келмайди ва раҳбар кўпроқ номзод тўғрисидаги ўз кузатишларига суянишига тўғри келади. Номзодга хос, раҳбар томонидан кузатилган характерли хусусиятлар эса ҳамма вақт ҳам ҳақиқий бўлиб чиқавермайди. Бундай вазиятда икки томонлама хатога йўл қўйиш ҳоллари кўпроқ кўзга ташланади:

1. Раҳбарнинг номзод танлашда унинг маълум бир характерига ортиқча баҳо бериб юбориши, танлашдаги тажрибасизлиги, ўзи танлаётган номзоднинг кўзда тутилган ишни удалай олишини, яъни унинг тайёргарлиги шунга етарли ёки йўқлигини аниқ билмаслик ва номзоднинг ишлаб турган давридаги кўрсаткичларини бўртириб қабул қилиши.

2. Номзод қобилиятларининг чегараланганлиги ёки раҳбар томонидан юқори кўрсаткич сифатида қайд этилган ундаги характер хусусиятларнинг амалда қўллаш учун етарли эмаслиги. Раҳбар томонидан қайд этилган ижобий хусусиятларнинг номзодга хос ниқоб эканлиги.

Хуллас, юқори раҳбарлик лавозимдаги яқка шахс томонидан раҳбар лавозимида танланаётган номзод характер-хусусиятларини ўрганиш ва малакасини аниқлашда танловчи ва танланувчининг характери ва малакаси тенг аҳамиятга эга бўлиб, бундай танлаш ва малакасини аниқлаш тартиби қўйидаги ҳолларда маълум даражада ижобий натижа бериши мумкин, деб қаралади: Танловчи раҳбар:

---

<sup>1</sup> Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. –М.: “Экономика”, 1998. –150 с. С. 27-30.

- маълум бир ташкилотда узоқ йил ишлаб, унинг барча хусусиятларини яхши ўрганган бўлса;

- танлаётган номзоди ўз қўл остида ишлаган бўлиб, характери ва малкасини узоқ кузатган бўлса;

- ташкилотнинг келажак режалари ва уларни амалга ошириш жараёнлари, тартиблари тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлса, бу йўлда юзага келадиган қийинчиликларнинг номзод томонидан баргараф этилишига ишонтира олувчи далилларга эга бўлса;

- танланувчи номзоднинг маънавий характери, ишга ва раҳбариятга садоқати ҳамда тартиб-интизоми, белгиланган вазифаларни, топшириқларни ўз вақтида, аъло даражада ва кейинги тафтишларда норозиликларни келтириб чиқармайдиган даражада адо этишига ишонч ҳосил қилса ўз номзодини белгиланган раҳбарлик лавозимига буйруқ йўли билан тайинлаш чорасини кўради.

Бундан ташқари жамият ҳаётининг муҳим ва асосий тармоқлари бўйича раҳбар лавозимларга тайинлашда танловчи раҳбарларга хос икки хил хусусиятни кузатиш мумкин:

1. Танловчи раҳбар ўзи танлаётган раҳбарнинг у қабул қилиб олиши керак бўлган соҳани иложи борича мустақил бошқариши яъни танловчи раҳбарни ўша соҳа ишлари билан шуғулланишдан озод қилишга аҳамият қаратади ва янги - ўзи томонидан тайинлаган раҳбардан фақат маълум вақт оралиғида ҳисоботлар талаб қилиб туради. Ташкилот бўлаги ҳаёти ва фаолияти билан боғлиқ барча ишлар ва ташаббус ўша қисм раҳбари жавобгарлигига юклатилган бўлади;

2. Танловчи раҳбар номзод танлашда бўлғуси раҳбарнинг ўзи учун энг зарурий хусусиятини ҳисобга олади. Бу хусусият турли туман бўлиши мумкин. Масалан, номзод шарт-шароитни билишига кўра, ҳисоб-китоб масалаларига кўра, кадрлар билан ишлай олиш қобилиятига кўра, қатъийлигига кўра, ростгўйлигига кўра, умуман хоҳлаган бир хусусиятига кўра танланиши мумкин. Бундай шароитда ташкилотнинг барча ишлари танловчи раҳбар қўлида тўпланган бўлади, яъни ташаббус, қарор қабул қилиш, буйруқ ҳаммаси раҳбар қўлида бўлиб, қуйи раҳбарлик лавозимига танланган номзод ижрочи вазифасини ўтайди. Бундай раҳбар танловчи раҳбарнинг хусусиятларидан бирига айланиб, унинг шу томонини кузатиш учунгина хизмат қилади.

Якка шахс томонидан раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлаш масаласида асосан қуйидаги салбий ҳолларга дуч келиши мумкин:

- танловчи раҳбарнинг ўзидан юқори лавозимдаги раҳбарлар томонидан мажбур қилиниши;

- танловчи раҳбарнинг ўзидан юқори ёки қуйи лавозимдаги ёхуд унга жуда яқин бўлган одамлар илтимосларига кўра ихтиёрий-мажбурий иш тутиши;

- танловчи раҳбарнинг танланувчи раҳбар характер хусусиятларини чуқур билмаслиги;

- танловчи раҳбарнинг тайинланувчи раҳбар фаолият кўрсатадиган лавозим, тармоқ ва шарт-шароитни пухта билмаслиги;

- танловчи раҳбарнинг раҳбарликка номзод танлашда ўз хусусий манфаатларидан келиб чиқиши (бу манфаатлар хусусий мулк, қариндош-уруғчилик, маҳаллийчилик, гуруҳбозлик кабилар билан боғлиқ бўлиши мумкин).

Якка шахс томонидан раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлаш масаласида қуйидагилар ижобий томонлар сифатида баҳоланади:

- якка шахс томонидан номзод танланаётганда номзоднинг раҳбарлик қобилияти алоҳида шахс томонидан унинг амалдаги ишлари, характер-хусусиятларининг мўлжалланаётган лавозимга тўғри келиш-келмаслигини ҳисобга олган ҳолда ўрганилади. Лавозим талаби ва номзод характери қатъий ва аниқ қиёсланади. Бу қатъийлик лавозимга тайинланаётган раҳбар ўзига юклатиладиган вазифани охирига етказгунига қадар етарли бўлиши ҳисобга олинади. Тайинлашнинг қатъий амалга оширилиши оқибатида юзага келиши мумкин бўлган барча тартибсизлик ва чалғишларнинг олди олинади. Ташкилот ишининг барқарорлиги таъминланади;

- танловчи раҳбарнинг адолат даражасига қараб, жамоа мақсадларидаги ривожланиш узлуксизлиги таъминланади. Чунки жамоа аъзолари биринчи навбатда хусусий манфаатлари билан қизиқадилар. Бундай вазиятда жамоа манфаатларини кўзловчи раҳбарнинг якка шахс томонидан тайинланишига кенг имконият яратилган бўлади.

Раҳбарлик лавозимида гуруҳ ёки жамоа томонидан тавсия этиш мамлакатимизда якка шахс томонидан танлаш билан параллел равишда қўлланилаётган услублардан биридир. Айрим мутахассисларнинг фикрича, раҳбарликка номзоднинг жамоа томонидан тавсия этилиши маълум даражада мураккаброқ жараён бўлсада, аммо номзоднинг сифат жиҳатидан

мукаммалроқ бўлишига олиб келади.<sup>1</sup> Мамлакатимизда лавозимга номзод тавсия этишнинг жамоа услубининг асосан икки тури кўпроқ учрайди:

1. Давлат ёки нодавлат ташкилотининг юқори раҳбарияти томонидан лавозимга сайлаш учун тавсия этилувчи номзодларга жамоатчиликнинг овоз бериши воситасида.

2. Лавозимга тавсия этилувчи номзодларнинг жамоа томонидан тавсия этилиши ва бу масалани овознинг кўп ёки камлигини ҳисобга олган ҳолда ҳал қилиниши воситасида.

Кўриниб турибдики, бу услуб сайлов кўринишида амалга оширилади ва асосан жамоа ёки гуруҳ йиғилишларида ҳал этилади. Ҳозирги вақтда юртимизда маҳалла оқсоқолларини лавозимларга тавсия этиш ва Олий Мажлис, туман, шаҳар, вилоят депутатларини сайлаш ана шу услубларда амалга оширилади.

Бироқ лавозимларга жамоатчилик асосида раҳбар сайлашнинг ҳам ўзига хос ижобий ва салбий хусусиятлари мавжуддир. Бундан ташқари сайланувчи номзодларни танлаш масаласи биизда ҳали ҳануз муаммолигича қолмоқда. Номзод саралаш ва сайлаш ягона бир босқичда амалга оширилади. Яъни мажлис ёки йиғилиш давомида номзодлар эълон қилинади ва улар характери ва фаолияти билан боғлиқ айрим маълумотларгина қисқача ўқиб эшиттирилади. Шундан сўнг тўғридан-тўғри сайлаш - овоз беришга ўтилади. Масала шундай қисқа ва осон ҳал этилади. Бундай жараёнда номзод шахси ва фаолияти диққат билан ўрганилмасдан қолади. Унинг ўзи тайинланаётган лавозимни эплай олиши ё йўқлиги ҳисобга олинмайди. Бу ҳолат кейинчалик ўша лавозим билан боғлиқ ишларда намоён бўладики, бу орадан анча вақт ўтишини талаб қилади. Шунингдек, раҳбарликка тавсия қилишнинг биз юқорида кўрсатган биринчи услуби, яъни номзодларнинг халқ ҳукмига юқори раҳбарлар томонидан тавсия этиш услубида биз юқорида кўриб ўтган яқка шахс томонидан тайинланиш принципларининг давомини кўриш мумкин. Бу жараёнда кўпинча кўпи билан икки кишининг номзоди кўрсатилади. Баъзан улардан бирининг иккинчисига қараганда муносиброқлиги сезиларли даражага олиб чиқилади. Бу тавсия асосан раҳбарлар тавсияси билан боғлиқ бўлиб, бунинг ортида тавсия этувчилар манфаати ётиши аниқ.

Раҳбарликка номзоднинг юқори лавозимдаги раҳбарлар томонидан тавсия этилиши бир неча хил бўлиши мумкин. Баъзи номзодлар ҳеч ким

---

<sup>1</sup> Ломов Б. Ф. Совместная групповая деятельность людей. Формирование трудовых коллективов и социально-психологические аспекты управления ими. –М.: “Знание”, 1972. –198 с.

билан келишилмасдан, тўғридан тўғри шахсан раҳбарнинг таклифи билан тавсия этилса, айримлари танловчи раҳбар топшириғига кўра тегишли шахслар ёки гуруҳ, бўлимлар томонидан атрофлича ўрганишга ҳаракат қилинади. Баъзида эса бундай номзодларнинг масаласи танловчи раҳбар иштирок этадиган тор доирадаги кенгашда ҳал этиб қўя қолинади. Жамоатчилик асосида тавсия этишдаги салбий хусусиятлардан яна бири номзод алоҳида шахс, яъни юқори раҳбар томонидан тавсия этилганда улардан бирини танлаш жамоа учун табиий равишда ихтиёрий-мажбурий ҳолни вужудга келтиради. Бундан ҳам муҳимроғи бундай танлаш жамоа ва бўлғуси раҳбар орасида жарлик ҳосил қилиб, жамоа ва раҳбар муносабатлари ва мулоқотларининг эскича тартибини сақлаб қолади, яъни жамоадаги ташаббускорликни бўғиб қўяди. Бу вазият эса тез орада раҳбарни ҳисоботларга, ўзидан юқоридаги раҳбарлар манфаати учун хизмат қилишга ўргатади. Номзодларнинг жамоа томонидан кўрсатилиши услубида эса энг кўзга ташланарли салбий ҳолат бу гуруҳбозликнинг вужудга келишидир. Собиқ иттифоқ даврида ушбу йўналишларда тадқиқот олиб борган мутахассислар бу масалага анчайин эътиборсиз муносабатда бўладилар.<sup>1</sup> Раҳбарлик лавозимига тавсия этилган номзод кўпинча ташкилот манфаатларини ифодаламайди. Ташкилотдаги тараққиётни ижобий йўналтиришдан кўра жамоадаги маълум гуруҳлар манфаатига хизмат қилади. Оқибатда бир бутун жамоада номзод кўрсатиб қолиб бўлганлар ва мағлуб бўлганлар гуруҳи пайдо бўлади. Кейинги жараёнларда ҳам бу ҳолат давом этиб, жамоадаги меҳнатга муносабат салбий ўзгаришларнинг вужудга келишига олиб келади. Бу ҳолатларнинг барчаси ташкилот муаммолари, келажак режалари, бугунги ҳаёти, кадрлар эҳтиёжларининг кадр танлашда ҳисобга олинмаслигидан келиб чиқадиган жараён бўлиб бир сўз билан айтганда стихияли кадр танлаш тартиби дейиш мумкин. Кадрларни бундай танлаш фавқулодда тез чора кўрилиши талаб этилган вазиятлардагина ўзини маълум даражада оқлаши мумкин. Оддий шароитда эса жамоатчилик асосида кадр танлашда бир қанча масалаларни ҳисобга олиш керак. Ташкилот доимий фаолият кўрсатар экан, аввал уни ҳаракатдаги механизм сифатида қабул қилиш лозим. Айни вақтда ташкилот доимий ривожланиш ҳолатида бўлар экан унинг ҳамма қисmlари бир текисда тараққий этмайди, шунингдек, уни бошқаришда ҳам бу қисmlардан баъзилари илгарилаб кетса,

---

<sup>1</sup> Қаранг: Волков И. П. О понятиях “лидерство” и “руководство” в группах. –Л.: “ЛГУ”, 1970. –148 с.; Ковалёв А. Г. Руководители и работники: практический аспект изучения личности. –М.: 1988. –162 с.; Кузьмин Е. С. и др. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк. –Л.: “Лениздат”, 1974. – 218 с.; Лебедев Б. Н. Морально- психологический климат коллектива. –М.: “Знание”, 1976. –186 с.

бошқаси ортда қолади. Бунга мувофиқ равишда ўша қисмларни бошқариш учун кузатилган вазиятдан чиқишни талаб этувчи характерга эҳтиёж туғилади. Масалан тартиб-интизом сусайиб қолган бўлса қаттиққўл раҳбар, хусусий манфаатларга берилиши юз берган бўлса халқпарвар раҳбар, адолатсизлик авж олган бўлса адолатли раҳбар, шарт-шароит ўзгарган бўлса уни биладиган раҳбар каби. Демак, маълум бўляптики, жамоатчилик асосида номзод танлаш фақат жаоа аъзоларининг кўпчилиги кимни хоҳласа ўшани тавсия этиш билангина муваффақиятли амалга ошмайди. Номзодлар қайси лавозимга тавсия этилмасин, аввало раҳбарият томонидан ўша лавозим доирасида мавжуд камчиликлар, хатолар ёки шу лавозимдаги бўлғуси раҳбарга қўйиладиган талаблар, ўша тармоқнинг асосий муаммолари ва келажак режалари батафсил таҳлил этилиши талаб қилинади. Тармоқ ва иш характери аниқлангандан сўнггина ҳисобот жамоатчиликка ўқиб эшиттирилади. Ана шу масала ва ҳисоботнинг жамоа ичида муҳокама қилиниши, муаммонинг жамоатчилик асосида тасдиқланиши номзод танлашга йўл очиши керак. Бундай вазиятда “ижтимоий адолат ва манфаатлар уйғунлиги, гуруҳ ва шахс ижтимоий мавқеларидаги мувофиқлик” муҳим масала сифатида майдонга чиқади.<sup>1</sup> Муаммо ва унинг хусусиятларидан яхши хабардор жамоа юқори раҳбарият ёки ўзи томонидан тавсия этилган номзодга ҳақли ва адолатли равишда овоз бериши мумкин бўлади, шунингдек, жамоа таркибида юз бериши мумкин бўлган бўлинишларнинг олди олинади.

Жамоатчилик асосида номзод танлашда қуйидаги салбий хусусиятлар учрайди:

- кадр тавсия этилаётган иш муаммолари ва хусусиятлари аниқ ўрганиб, таҳлил этилиб жамоатчиликка тақдим этилмайди;

- кадр танлаш стихияли тарзда амалга ошади;

- жамоатчиликда бўлиниш юз бериб, кадр гуруҳлардан бири манфаатининг ифодачиси бўлиб қолади;

- кадр иш хусусиятлари ва унинг талабларига мос келиши эмас, жамоа гуруҳларидан бирининг манфаатларига мос келишига асосий эътибор қаратилиши оқибатида номзод малакаси, лавозимни эплай олиш қобилияти очилмай қолади.

Бирмунча ижобий дейиш мумкин бўлган томонлари:

- номзод ўзидан юқори лавозимдагиларга мўъте бўлиб қолмайди.

Бунинг ортида юқорига ошириладиган ҳисоботчилик касалига маълум

---

<sup>1</sup> Холбеков А. Ж., Матибоев Т. Б. Ижтимоий адолат ва демократия: барқарор таракқиёт йўлида.–Т.: “Янги

даражада барҳам берилади. Юқори лавозимдаги раҳбарларда ўз «одамларига» мурувват кўрсатиш, уларни ҳар қандай ҳолатда ҳимоялашга қаратилган масъулият ҳиссига барҳам берилади;

- номзод қабул қилинган лавозимда етарли даражада мустақил иш олиб боради. Жамоа билан яқин муносабатлар шаклланади ва жамоа олдида жавобгарлик ҳисси пайдо бўлади;

- ташкилот муаммолари жамоа тавсия этган раҳбар воситасида жамоа муаммоларига айланади, уни бартараф этишда жамоатчиликнинг ўрни юксалади.

Комиссия ёрдамида танлаш ёки тавсия этиш, раҳбарлик лавозимларига номзод танлашда қўлланиладиган услублардан бири бўлиб, бунда асосан кадрнинг шу комиссия иш бошлангунига қадар бўлган иш-фаолияти таҳлиliga эътибор қаратилади, айти вақтда кадр малакасини баҳолаш иши ҳам амалга оширилади. Ушбу услубда биз юқорида кўриб ўтган икки услубнинг маълум даражада ўрни бор бўлиб, улар комиссия текшируви жараёнининг маълум давридан ўрин олади.<sup>1</sup> Масалан, текширув-комиссия маълум бир бошқарув лавозимига яроқли номзод ахтараётган юқори лавозимдаги раҳбар томонидан, аниқлаш мақсадида ташкил этилиши мумкин ва кадр фаолиятини ўрганишга унинг характерини ўрганиш ва юқори раҳбар мўлжаллаётган лавозимга мос ёки мос эмаслигини билиш масаласи ҳам сингдириб юборилиши мумкин. Шунингдек, комиссия текшириш олиб бориш мобайнида жамоатчилик томонидан эътироф этилган, яъни табиий танланган лидерни бошқарув лавозимига олиш мақсадида тафтиш этиши мумкин. Бунда номзоднинг номзод эканлиги сир сақланган ҳолда, у тўғридаги жамоатчилик фикрлари иш фаолиятини ўрганишга сингдирилган ҳолда кузатилади. Шунга кўра номзод ё танловчи раҳбар тавсияси ёки жамоатчилик танловига кўра танлашнинг бир услубидек кўринади. Бироқ комиссия ёрдамида танлашнинг ўз услублари бўлиб, буларни юқоридагилар билан аралаштириб юбормаслик лозим. Комиссия ёрдамида танлашда аввало комиссия олдига пунктуал мақсадлар кўйилган бўлади. Масалан:

- шахснинг умумий иш фаолиятини текшириш;
- шахснинг иш ҳисоб-китобларини текшириш;
- шахс устидан тушган аризалар, шикоятларга асосан текшириш;
- шахснинг ташкилот тараққиёти ёки таназулидаги ўрнини белгилаш мақсадида текшириш;

---

аср авлоди”, 2004. –186 б. 102-б.

- шахсни тартиб интизом ва характерга асосан текшириш ва ҳ.к.

Комиссия ёрдамида танлашда шу каби турли туман сабаблар кўрсатилиши мумкин. Шу каби шахс агар юқори лавозимдаги раҳбар томонидан номзодликка танланган бўлса, танловчи томонидан комиссия олдига маълум вазифалар ҳам қўйилиши табиий. Жамоатчилик асосида танлашда эса комиссия аниқлаб бўлган натижаларга эътибор қаратилади. Бу жиҳатдан жамоатчилик танлови комиссия танловига мувофиқ келади. Аммо комиссия танлови асосидаги номзодлар кўпроқ жамоа ичида меҳнати, характери, ақл-идроки, ташаббускорлиги ва ҳақозо хислатлари билан кўзга ташланадилар. Унинг номзод сифатида тавсия этилиши кўп жиҳатдан тасодифга яқин туради, яъни шахс тўғрисида тавсия этилган комиссия хулосаси раҳбарлик лавозими талаб этаётган ўлчовларга мувофиқ келиб қолади ёки ташкилотдаги шарт-шароит, кайфият, меҳнат жараёни комиссия томонидан жамоатчиликдан олинган маълумотлар хулосалари шахсни шу лавозимга тайинлаш ёки сайлашга йўл очиб беради. Шунингдек, комиссия шахсинг малакасини комиссия олдига қўйилган мақсадлар асосида аниқлайди. Шу жиҳатдан комиссия тавсияси бир томонлама характерга эга бўлиши мумкин. У шахсни кўпинча ўтган давр меҳнат фаолияти, хулқ-атвори нуқтаи назаридан баҳолаб хулосалар тавсия этади ва номзод ҳамда раҳбарлик лавозими мувофиқлиги бошқалар томонидан аниқланади. Бироқ шахс малакаси ва номзодликка раҳбарни комиссия асосида аниқлаш юқорида айтганимиздек маълум белгиланган вазифалар асосида амалга оширилади ва кўпинча комиссия ана шу вазифалардан четга чиқмаган ҳолда иш олиб боради. Бу эса номзоднинг маълум ва фақат комиссия вазифалари доирасидаги бир томонлама тадқиқ этилишига олиб келади. Бизда одатда шу йўл билан тавсия этилган раҳбарларга шароитга ва янги раҳбарлик лавозими шарт-шароитлари, талабларга кўникиш, ўз характерини мослаштириб олиш ва ҳақозо каби имконият ёки вақт берилади. Кўп ҳолларда бу вақт ёки имконият синов муддати сифатида белгиланади ва тез орада унутиб юборилади. Бундан ташқари комиссия аъзолари икки, уч ёки кўпи билан тўрт кишидан ташкил топган бўлиб асосий ҳолларда улар маълум бир соҳа мутахассисларидан ёки маълум бир йўналишда текширувчилардан иборат бўладилар. Ёки комиссия аъзолари турли соҳа мутахассислари бўлса ҳам бир йўналишда тафтиш ўтказиши мумкин. Баъзида комиссия таркибига ушбу тафтишга алоқаси йўқ аъзолар ҳам кириб қолиши учраб туради. Кўриниб турибдики, бунда чинакам номзодни аниқлаш масаласи яна хато услубда

---

<sup>1</sup> Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. –М.: “Экономика”, 1998. –150 с. С. 65-107.



амалга оширилади. Аслида ташкилот ёки соҳа ёхуд бўлимнинг характери, ҳолати, ўтган куни, бугуни, эртаси ҳисобга олиниб, ана шу давр муаммолари ва ривожлантириш режалари дастури ишлаб чиқилиб, бунинг учун характер жihatдан қандай раҳбар талаб этилишини аниқлаб, сўнг ана шу асосда ўтказилган тафтиш яхшироқ номзод танлашга имконият беради.

Кадрлар малакасини аниқлашнинг комиссия шакли олдига қўядиган мақсадлар баъзан ўзгача тус олиб, у фаолиятдаги кадрни бўшатишга қаратилган бўлади ёки шунга олиб келади. Бунда ҳам юқоридаги каби турли-туман вазифалар асосида иш олиб борилади, кадрнинг ижобий ютуқлари назардан четда қолдирилади ёки қисман тилга олиб ўтилади.

Хуллас номзод танлашнинг комиссия усули аввало қуйидаги мақсадлар учун хизмат қилади:

- шахснинг ўтган иш-фаолиятида эришган ютуқлари ёки йўл қўйган камчиликларини аниқлаш;
- шахс иш-фаолияти даврида ташкилотда амалга ошган салбий ёки ижобий ҳаракатлар;
- шахс иш фаолияти даврида ташкилот самарадорлиги;
- шахснинг иш-фаолият давридаги шахсий хусусиятлари;
- шахснинг ташкилотда белгиланган вазифалари билан боғлиқ малака, иқтидори;
- шахснинг ташкилот доирасидаги обрў-эътибори;
- шахснинг бошқарув ва уни ташкил этиш масаласида малакаси ва ҳ.к.

Комиссия асосида танлаш ҳам илгари қўлланган, биз юқорида тилга олиб ўтган услублар каби асосан кадрнинг ўтган замондаги иш фаолиятини, ташкилотда барчага маълум бўлган шахсий сифатларини маълум даражада ойдинлаштиради. Комиссия ташкилотнинг бугунги ҳолатини ҳам ёритиб беради. Бироқ таъкидлаш керакки, у буни ўз олдига қўйган вазифалари доирасида амалга оширади ва ташкилотни ҳар томонлама таҳлил қилиб бера олмайди. Комиссия ташкилот ва ундаги шахслар фаолияти самарадорлигининг келажаги тўғрисида ҳам қисман хулосалар тақдим этиши мумкин. Лекин ташкилот фаолияти ва шахс малакаси ҳар томонлама пухта ўрганилмаганлиги сабабли ҳам уларнинг келажак самарадорлиги ҳақидаги хулосалар тартибга солинган, дастурлаштирилган ёки прогнозлаштирилган тарзда тўлиқ бўла олмайди. Демак ташкилот ва кадр малакасини аниқлаш комиссия услубида ҳам тўлиқ амалга ошмайди, дейиш мумкин.

Кадр малакасини аниқлаш ва номзод танлашнинг комиссия шаклида баъзи соҳаларда кўп босқичли услуб ҳам қўлланилади. Бунда кадрнинг

саломатлиги, иш фаолияти, оилавий ва иқтисодий-ижтимоий аҳволи, сиёсий-ҳуқуқий дунёқараши, психологик-руҳий тайёргарлиги, интилувчанлиги, шаклланган принципааллик (қатъийлик) характери, келажак мақсадлари, манфаат йўналиши, жисмоний тайёргарлиги, турли соҳалар бўйича билимлари бирин-кетин бир неча босқичларда, бир қатор мутахассислар ёки ихтисослашган ташкилотларни жалб этиш ёрдамида аниқланади. Комиссион аниқлашнинг бу услубида баъзи маълумотлар бевосита кадрнинг ўзидан олинса, баъзилари алоқадор ташкилотлардан йиғилади. Раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлашнинг ушбу услуби анчагина самарали бўлиб, уни фақат коррупцион аралашувлар, таниш-билиш, қариндош-уруғчилик, порахўрлик ёки бошқа шу каби манфаатли аралашувлар бузиши мумкинлиги кузатилади. Шунингдек, бундай аниқлаш кўпинча йирик лавозимлар ёки муҳим ва сир сақлаш билан боғлиқ касбларда қўлланилиб, жамият ҳаётини юритувчи жуда кўп тармоқларда ундан фойдаланилмайди.

Кадр танлаш ёки тавсия этиш ва унинг малакасини аниқлашда аттестация ёки конкурс услубидан ҳам фойдаланилади. Аттестация, конкурс ёрдамида аниқлаш комиссия услубига ўхшаб кетсада, моҳият ва мақсадларига кўра ундан фарқ қиладилар.

Аттестация шахснинг ихтисослиги ёки маълум бир йўналишдаги соҳалар бўйича билимини текширишни мақсад қилиб қўйиб, у бир неча киши ёки бир гуруҳ мутахассислар томонидан кадрни турли шаклда ташкил этиладиган синовдан ўтказишга жалб этиш билан амалга оширилади.<sup>1</sup> Аттестацияда оддий хизматчидан мансабдор шахсгача бирдай қабул қилиниб, кадр квалификацияси, билим ва кўникмалари даражаси ва уларнинг у эгаллаб турган лавозим ижтимоий характериға мувофиқлиги нуқтаи назаридан текширилади. Аттестация моҳиятан кадрлар таркибининг сифатини кўтариш ва улардан самарали фойдаланишни йўлга қўйиш, хизматға муносабатдаги масъулиятни оширишға қаратилган назорат туридир. Жаҳоннинг кўпгина давлатларида аттестация кадр томонидан амалга оширилган ишларни баҳолаш мазмунида амалга оширилади. Айни шу сабабдан ҳам, кўпинча кадрларнинг ижтимоий фаоллиги ва шахсий хусусиятлари аттестацияда эътибордан четда қолиб кетади. Кадрлар танлашда аттестация раҳбарликка номзодни бутунлай аниқлаб бермасада кадрнинг малкасини аниқлашда маълум аҳамиятға эға. Кўпинча аттестация натижалари маълум лавозимларда фаолият кўрсатаётган раҳбар

шахсларнинг амалларидан бўшатилишларига олиб боради. Шунингдек, аттестация билим, кўникма, савия ва малака жиҳатидан кучли шахсларни аниқлар экан, айни вақтда бошқарув кадрлари захирасини ҳам яратади ва кўпинча аттестациядан ўтмаган раҳбар ўрнига ана шу захира ёки аттестация ёрдамида аниқланган, билими нисбатан юқори шахс номзодликка тақдим этилади.<sup>2</sup> Шунингдек, яна айтиш керакки, аттестация аслида ташкилотнинг кадрлар бўлимлари томонидан амалга ошириладиган фаолият бўлиб, асосан мутахассисларнинг касбий ва ахлоқий сифатларини, хизматчининг эгаллаб турган лавозимига мувофиқ ёки номувофиқлигини, ихтисослиги ва квалификацияси бўйича кадрлар самарадорлигини, кадрнинг ўз фаолияти давомида фойдаланиши мумкин бўлган барча имкониятларини, салоҳияти ва савиясини, кадрнинг бошқарувга оид талабларга доир хусусиятларини, берилган вазифаларга нисбатан ёндашувларидаги хусусий ва профессионал-касбий сифатлари билан боғлиқ лавозимларда кўтарилишлари кабиларни аниқлаб бериши керак ва охир оқибатда кадрларни профессионал фаолият давомида лавозим поғоналари бўйича ўсишларини кўзда тутувчи, давлат қонунлари билан мустаҳкамланган рағбатлантиришни таъминлаши лозим. Лекин бизда юқорида айтиб ўтганимиздек, бу нарсаларни аниқлашга аҳамият қаратилмайди. Шу уринда айтиш лозимки, бизда кўпроқ эътибор қаратиладиган билимни савия ва малака, деб тушунмаслик керак. Чунки савия олинган билимни бошқа билимлар билан бир бутунликда ва ҳаётга татбиқ этиш йўллари идрок қила билишни англатади. Малака эса билим ва савияни ҳаётга бевосита татбиқ этишни билдиради. Биздаги аттестация раҳбарни кўпроқ билим жиҳатидан аниқлайди. Уни юқоридаги принциплар ҳамда савия ва малака нуқтаи назаридан ўрганмаслик оқибатида тайинланадиган раҳбар кўпинча амални бошқаришда савия ва малакасизлик оқибатида жиддий хатоларга йўл қўяди. Шу нуқтаи назардан фаолиятдаги раҳбар кадрларни аттестация асосида лавозимдан олиб ташлаш ҳам жиддий хатодир. Қайси соҳада бўлмасин раҳбарлик фақат ўша соҳа бўйича, мутахассислик бўйича билим билан белгиланмайди, бундан ташқари раҳбарлик савия ва малакаси ҳам талаб этилади. Аттестация соҳага қараб турли характерга эга бўлади. Бироқ, давлат талаблари, режа ва мақсадларининг хизматчилар шу жумладан раҳбар томонидан қай даражада идрок қилинишини билиш мақсадида ташкил этиладиган умумий

---

<sup>1</sup> Қаранг:Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. 494 с. С. 235-271.

<sup>2</sup> Қаранг: Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практ. пособие. –М.: “Проспект”, 2004. –400 с. С. 99-105.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. 494 с. С. 235-271.

аттестациялар ҳам бўлиб, бунда мақсад хизматчининг мамлакат бугуни ва келажагини, унинг тараққиёт йўналишларини қай даражада билиши, унга қанчалик яқинлигига эътибор қаратилади. Бунда масалага замон кишининг ижтимоий масала, муаммоларни қанчалик яқиндан билиши ва уларни бартараф қилиш масаласига қандай муносабатдалиги муҳим ўрин тутди. Аттестациянинг бу тури барча учун баробар ижобий аҳамиятга эгадир. Раҳбар кадрлар малакасини оширишга йўналтирилган айрим ўқув масканларининг ўқув дастурлари бугунги мамлакатимизда худди ана шу аттестация характериға эга бўлиб, уларда қисман ихтисослик ва асосан давлат ижтимоий стратегик мақсадларини ўрганиш, амалга оширилган ишларни таҳлил этиш, бугунги муаммолар ва келажак режалар ҳақида тингловчилар билимлари текшириб кўрилади. Аттестациядан ўтган тингловчилар ўз соҳалари бўйича жойларда, ташкилотларда раҳбарликка номзодлар сифатида захира рўйхатиға олинади. Бироқ, бу масканлар ўз характериға кўра таълимға мувофиқлаштирилганлиги учун уларни тўла маънодаги раҳбар характериғини шакллантирувчи, малакасини аниқловчи масканлар дея олмаймиз. Чунки уларнинг кадрларни тайёрлашда ташкилотлар билан бевосита амалий ҳамкорликда иш олиб бормайдилар.

Хуллас, бугунги аттестация раҳбарликка номзодлар ва уларнинг малакасини аниқлашда бирёқлама характерға эга бўлиб, кўпроқ: кадрларнинг амалга ошириб бўлган ишларида намоён этган салоҳиятларини аниқлайди; бўлғуси раҳбарнинг маълум йўналишдаги билимини аниқлайди; мамлакат ва давлат мақсадларини аҳоли, шу жумладан раҳбар ходимлар қатламлари онгига сингганлик даражасини текширади; замонавий кўникмаларға мувофиқ ривожланишни назорат қилади; кадрнинг малакавий сифатини ўрганади; функционал вазифаларни бажаришдаги имкониятлари ва тайёрлик даражаларини аниқлайди ва умуман олганда аниқ бир шахсни ўзи ишлаб турган лавозимиға мос ёки мос эмаслигини ойдинлаштириш учун хизмат қилади.

Лекин аттестация ёрдамида раҳбарликка номзод танлаш: раҳбар кадрлар захирасини нотўғри шакллантиришға олиб боради; раҳбарликка номзод характериғини тўлиқ ёритиб бера олмайди; раҳбарликка номзоднинг хусусий характер, ижтимоий, иқтисодий, маданий ҳаёт тарзи ва фаолиятини таҳлил қилмайди; раҳбарликка номзоднинг мақсад ва манфаатларини текширмайди ва ҳ.к.

Конкурс (рақобат) асосида раҳбарликка номзодлар танлаш ва малакасини аниқлаш услуби мамлакатимизда асосан икки услубда олиб борилади. Булардан бири расмий ташкилот ёки идоралар томонидан фақат

Ўз тармоқларига эълон қилиниб, характериға кўра аттестациянинг таркибий қисми сифатида қўлланилади. Яъни бир неча раҳбарликка номзод раҳбар ёки махсус ташкил этилган жамоа суриштирувидан ўтказилади. Бунда кўпроқ уларнинг соҳа бўйича билимларига асосий эътибор қаратилади ва бу масалада конкурсда иштирок этувчи номзод томонидан тақдим этилган ҳужжатлар катта рол ўйнайди.<sup>1</sup> Рақобат айнан шу ерда амалга ошириб, номзодлардан бири танлаб олинади. Конкурс аттестациядан қисман фарқ қилиб, унда танланган номзод тўғридан-тўғри лавозимга тайинланади. Шунингдек, номзоднинг билимидан ташқари, уни мўлжалланаётган лавозимга тайинланганда лавозим вазифаларини қай даражада эплай олиши, тартиб-қоидаларини тушиниши масалалари ҳам бироз таҳлилга тортилади. Кўпинча ана шу вазифаларни тушина олиш даражасидаги устуворлик номзоднинг конкурсда енгиб чиқишига имконият яратади. Бироқ, бундай конкурс асосида танлаш ҳисобга олмайдиган жуда кўп масалалар ҳам борки (масалан, оилавий, ижтимоий-иқтисодий шарт-шароит, бошқарув қобилияти ташкилот таркиби ва характери, жамоа характерини билиш ва ҳ.к.) улар конкурс аниқлаган бўлғуси раҳбар тушинчаси ва ташкилот, аниқроғи раҳбар ва лавозимнинг бир бирларига мувофиқ тушмаслигига олиб келади.

Конкурс асосида танловнинг иккинчи тури бу жамоатчиликка эълон бериш воситасида эркин танловдир. Бунда ҳар бир фуқаро ушбу танловда иштирок этиш имкониятига эга бўлади. Албатта, танлов шартлари эълонда маълум қилинади.<sup>2</sup> Бундай конкурс биз юқорида кўрган туридан маълум даражада фарқ қилади. Ушбу конкурсда юқорида қайд этилган суриштирувлар, ихтисослик бўйича билимларни текшириш амалга оширилсада, қўшимча тарзда номзоднинг шарт-шароитлари, манфаат-муносабатлари, умуман характери ва қобилияти ҳам маълум даражада синовдан ўтказилади. Ушбу синов конкурс комиссияси томонидан ишлаб чиқилган ва махсус тартибга солинган дастур асосида ёки синов даврида туғиладиган саволлар воситасида ташкил этилиши кузатилади.

Раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлашнинг конкурс усулида: кадрнинг билим, истеъдоди, иқтидори маълум даражада аниқланиши; нисбатан кучлироқ кадр танлаш имконияти; кадрнинг муаммолари ва устувор томонлари, ташкилот ва унинг муаммолари, уни бошқариш қобилиятига оид кўникмалар ойдинлаштирилиши; ташкилот

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. 494 с. С. 467-478.

<sup>2</sup> Қаранг: Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона: Сборник/ Пер. с англ. Сост. и авт. предисл. В. С. Муравьев. – М.: Прогресс, 1989. –448 с. С. 17-22.; Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практ. пособие. –М.: “Проспект”, 2004. –400 с. С. 99-105.

ташқаридан келувчи кадрлар ҳисобидан янги ғоялар билан бойиши каби ижобий томонлар мавжуд бўлсада, унда: номзоднинг ўтган давр фаолияти ва тажрибаси одийлашмаслиги; ижтимоий-иқтисодий аҳволи ва шарт-шароитлари аниқланмаслиги; ташкилотдаги меҳнат ва фаолият тартибида бошбошдоқликнинг юзага келиш эҳтимолининг ортиши; кадрнинг лавозим талабларини ўзлаштира олмаслиги каби салбий хусусиятларни ҳам кузатиш мумкин.

Ташкилот томонидан талаб этилувчи ҳужжатлар асосида кадрлар, шу жумладан раҳбарликка номзодлар танлаш ёки тавсия этиш Республикамизда энг кенг тарқалган услублардан ҳисобланади. Мавжуд тартибга кўра бу масала билан ташкилотнинг кадрлар ёки ташкилий бўлимлари шуғулланади. Шунингдек, турли ташкилотларда ташкилот йўналтирилган соҳага қараб, талаб этиладиган ҳужжатлар таркиби ҳам турлича характер касб этади. Масалан, айрим соҳаларда шахснинг билимига эътибор берилса, айримларида унинг қобилиятига аҳамият қаратилади., баъзиларида меҳнат стажига урғу берилса, баъзиларида характери биринчи даражага олиб чиқилади. Шу каби, ҳозирги вақтда шахснинг яшаш ўрни, ижтимоий аҳволи ҳам ишга қабул қилишда маълум аҳамият касб этиб бормоқда. Ташкилот томонидан талаб этилувчи ҳужжатлар таркиби ана шу каби хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади.<sup>1</sup> Анъанага кўра бу ҳужжатларни йиғиш ва расмийлаштириш ташкилотнинг кадрлар бўлими зиммасига юклатилади. Республикамиздаги замонавий кадрлар бўлимларининг кадр танлашдаги иштироки ҳам кўпинча шу билангина яқунланади. Кадрлар бўлимининг бундан кейинги вазифалари эса, кадрлар тўғрисида турли маълумотномалар тақдим этиш, кадрлар тартиб-интизомини назорат қилиш каби иккинчи даражали ишлардан иборат бўлиб қолади.<sup>2</sup> Ғалати томони шундаки, кадрнинг ҳужжатларини қабул қилиб олиб, расмийлаштириш кадрлар бўлимининг биринчи иши бўлиб, бу жуда катта диққат-эътиборни талаб этмайди. Аслида лавозимга мувофиқ кадрни танлаш ишини ана шу кадрлар бўлимлари амалга ошириб, бу масалада барча жавобгарлик уларнинг зиммасида бўлиши керак. Лекин ҳозирги кадрлар бўлимлари бу масъулиятдан соқит қилиниб, оддий ҳужжат расмийлаштириш вазифаси билан қолдирилган. Тўғрироғи собиқ иттифоқ тизими анъаналарига кўра

---

<sup>1</sup> Қаранг: Қаранг: Давлат хизмати персоналини бошқариш (ўқув қўлланма)/А. А. Азизхўжаев муҳаррирлиги остида муаллифлар гуруҳи/. –Т.: “Академия”, 2002. 62-72-б.; Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практик. пособие. –М.: “Проспект”, 2004. –400 с.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. 494 с. С. 107-149.

<sup>2</sup> Қаранг: Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. –М.: “Экономика”, 1998. –150 с. С. 31.

кадрлар бўлимларидан бў масъулият ташкилотнинг юқори лавозимли амалдорларига тортиб олиб берилган ва оқибатда бу масъулият норасмий вазифага айлантирилиб унинг жавобгарлигига барҳам берилган. Бизга маълумки, масалага ҳеч ким жавоб бермайдиган жойда инқироз юзага келади. Кадрни ишга олиш ёки бўшатиш масаласи юқори лавозимдаги раҳбар томонидан ҳал этилгач, кадрлар бўлимининг кадрлар билан ишлаш, уларни назорат қилиш масъулиятлари ҳам ўз-ўзидан чегараланиб қолди ва охир-оқибатда тўғридан-тўғри қабул қилинувчи бир нечта ҳужжатдан иборат бўлган қоғозлар

йиғиндиси кадрлар тўғрисида хулоса берувчи манбага айлантирилди. Бу билан кадрлар бўлимининг иккинчи, энг муҳим вазифаси ташкилотда меҳнат қилаётган кадрлар фаолиятини кузатиб бориш, кадрлар ва ташкилот ривожини муаммолари билан боғлиқ масалаларни ўрганиб бориш вазифаси мутлақо йўққа чиқарилди. Ижтимоий ҳаётнинг ривожланиб бориши бугунги кунда ишга қабул қилишдаги бу тизимнинг замон талабларига мутлақо жавоб бермаслигини кўрсатади. Негаки, лавозимга тавсия этилаётган кадрдан талаб этиладиган ҳужжатлар унинг шу лавозимга мослиги ва шу лавозимга юклатилган муаммоларни бартараф қила олувчи кадр эканлигини мутлақо очиб бера олмайди. Яъни шахснинг аслида қандай одам, хусусиятлари, ижтимоий аҳволи, мақсадлари ва манфаати нимадан иборатлиги қоронғулигича қолиб кетади. Ҳозирги кадрлар бўлимларида расмийлаштириладиган ҳужжатлар қуйидагилар бўлиб, улар кадр ҳақида қуйидаги маълумотларнигина тақдим этади:

-ариза - ишга қабул қилишни сўраб номзод томонидан ёзилади;

-сўровнома - номзоднинг ўзи томонидан тўлдирилиб, исми шарифи, туғилган йили ва жойи, миллати, маълумоти, илмий даража, унвони, қайси тилларни билиши, ўзи ва оила аъзолари орасида судланганларнинг бор йўқлиги (қачон, нима сабаб билан), хорижда яқин қариндошлари бор йўқлиги, бўлса нима иш қилиши, ҳарбий мажбуриятга муносабати, мутахассислиги, унвони, яқин қариндошлари (бунда баъзан шахс ва унинг ўз оиласи назарда тутилса баъзан ота-онасининг оиласи, айрим ҳолларда эса бобо ва бувилари оиласи билан назарда тутилади) қариндошлик даражаси, исми шарифи, туғилган жойи ва санаси, иш жойи ва лавозими, яшаш жойи ҳақида, сайловлардаги иштироки, меҳнат фаолияти, лавозимлари ва иш жойлари (бунда ишга қабул қилинган сана, ишдан бўшатишган сана, ташкилотнинг тўлиқ номи ва жойлашган ўрни сўралади), давлат мукофотларига эга, эга эмаслиги, паспорт серияси, қачон ким томонидан берилганлиги, турар жойининг тўлиқ манзили қайд этилади;

-диплом - номзод диплом ёки дипломлари нусхалари (унинг мутахассислигини билиши мақсадида);

-илмий даража ёки унвонни тасдиқловчи ҳужжатлар копиялари (ихтисослигини билиш мақсадида);

-паспорт нусхаси (шахсини тасдиқловчи ҳужжат сифатида);

-таржимаи ҳол - номзоднинг ўзи томонидан ёзилиб, унда қуйидагилар ҳақида қисқача маълумотлар берилади: фамилия, исми шарифи, туғилган йили ва жойи, миллати, қаерда ва қачон ким бўлиб ишлаганлиги, ишининг алмашиши сабаблари, ҳарбий хизматга муносабати, қандай ҳарбий унвонда ва қаерда хизматда бўлганлиги, ижтимоий-сиёсий фаолияти, партиявий фаолияти, оилавий аҳволи (бунда оила неча кишидан иборат эканлиги, қайси нима иш қилиши назарда тутилади), қачон, ким билан турмуш қурганлиги ва ўзи, турмуш ўртоғи, оила аъзоларининг туғилган йили, исми-шарифи, миллати, иш ва турар жойи, маълумоти, партиявийлиги, нафақада бўлса сўнгги иш жойи, ҳарбий хизматда, ички ишлар, суд, прокуратура органларида ишлаш-ишламаслиги, чет элда бўлган бўлмаганлиги (бўлган тақдирда нима мақсадда), чет элда қариндошлари бор йўқлиги, судланган судланмаганлиги ва ҳ.к.;

-болалари ҳақида маҳалла қўмиталаридан маълумотнома;

-суратлар (ҳар хил турдаги);

-маълумотнома (объективка) - унда: фамилия, исми-шарифи, иш жойи ва лавозими, туғилган санаси ва жойи, миллати, партиявийлиги, маълумоти, қайси ўқув юртини тугатганлиги, маълумоти бўйича мутахассислиги, илмий даража ва унвони, қайси чет тилларини (қай даражада) билиши, давлат мукофотлари бор-йўқлиги, депутатликка сайланган-сайланмаганлиги, меҳнат фаолияти (меҳнат дафтарчаси асосида тўлиқ ва йилма-йил), яқин қариндошлари ҳақида маълумот берилади;

-меҳнат дафтарчасидан кўчирма.

Бу ҳужжатлар албатта шахс ҳақида қисқа ва лўнда маълумотга эга бўлиш учун қўл келади. Шунда ҳам кўриняпдики, улар ниҳоят кўп даражада бир-бирини такрорлайди ва оқибатда бир тўда ҳужжат, фақат бир хил маълумотни беришга хизмат қилиб қолади. Бироқ, раҳбарликка танланаётган номзод ҳақида бу ҳужжатлар аҳамиятга молик натижа бера олмайди. Уларнинг айримларигина раҳбарни ўзи келажакда бажариши керак бўлган лавозим билан боғлаши мумкин, айтилиши вақтда бўлажак раҳбарнинг соҳани бошқариш, ташкилот фаолиятига ривож бериш қобилиятининг бор ёки йўқлигини ёритиб бера олмайди. Демак, раҳбарликнинг асл моҳияти очилмай қолади. Тўғри, номзоднинг ихтисослиги ва ҳужжатларда қайд



этилган билими тўғрисида айрим маълумотлар олиш мумкин, лекин бу маълумотлар, албатта қобилият ва малакани ошқора кўрсатиб бера олмайди. Шунини ҳисобга олган ҳолда бугунги кунда масалан, Россия федерациясида кадрлар бўлимини кадр ҳақида бирмунча тўлароқ маълумот бера олувчи ташкилотга айлантириш масаласида айрим чора тадбирлар кўрилган.<sup>1</sup> Шундан келиб чиқиб бугунги кадрлар бўлимлари муносиб раҳбар кадрлар танлаш воситалари бўла олмайди дейиш мумкин. Кадрни тавсия этиш ва танлаш раҳбар шахслар ваколатига ўтиб қолгани туфайли, гарчи раҳбарлар ташкилотнинг муаммоларини яхши билсада, айнан номзод танланаётган лавозимнинг специфик хусусиятларини юзаки даражадагина билади ва айни вақтда, ўзи пухта билмаган кадрнинг лавозимга ўтиришига сабаб бўлади. Танлаш ваколати раҳбар кадрда бўлгани сабабли у тавсия этган номзоднинг ҳужжатларини кадрлар бўлими фақат расмийлаштиришни амалга оширгани учун ҳам кадрлар бўлими ташкилот муаммолари, ривожлантириш режаларидан беҳабар қолади ва яна шу аҳвол - бўлажак раҳбар нотўғри танланади ёки унинг лавозимга мувофиқлиги тўлиқ ва пухта ўрганилмайди. Икки ҳолатда ҳам кадрлар бўлимининг иши сифат жиҳатидан пастлигини кузатиш мумкин. Бунга кадрлар томонидан тақдим этилувчи ҳужжатларнинг маълумот жиҳатидан етарли эмаслигини ҳисобга олсак, ҳужжатлар асосида раҳбарликка номзодлар танлаш қанчалик эскирганлигини ёрқин кўриш мумкин.

Хуллас, ташкилот раҳбарларини ташкилот кадрлар бўлими орқали танлашда биргина ижобий ҳолат бўлиб, у ҳам бўлса кадрлар танлаш бўйича ишловчи махсус бўлимнинг мавжудлигидир. Лекин бу бўлимнинг мантиқий ваколатлари ўзига қайтарилиб, мантиқий вазифалари белгилаб қўйилса, ташкилот муаммолари, ютуқлари, ходимларининг фаолияти, ижтимоий аҳволи, умуман, ташкилотнинг ўтган куни, бугуни ва эртаси, айни вақтда жамоаси ва уларнинг ҳақиқий характеристикаси ҳақида тўлиқ ҳужжатлар жилди ташкил этиш мумкин бўларди. Шунингдек, замонавий муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал этувчи мутахассис, қобилиятли шахсларни топиш имконияти кенгайар, айрим иллатларга чек қўйилган бўларди. Ўрни келганда айтиб ўтиш жоизки, кадрлар бўлими лавозимларига бугунги кунда ҳуқуқшунос, психолог ва бошқа ҳар хил, ҳатто кадрлар танлаш ишлари билан умуман боғлиқ бўлмаган мутахассислик эгалари қўйиб юборилаверади. Бу ҳам кадрлар танлашда кадрлар бўлимининг ўрни йўқлигидан далолат беради. Бугунги куннинг талабига кўра эса кадрлар

---

<sup>1</sup> Қаранг: Рогожин М. Ю. Справочник кадровика. Практ. пособие. –М.: “Проспект”, 2004. –400 с.

бўлимларида социолог, межмент, персонал бошқаруви ва давлат бошқаруви бўйича мутахассислар ишлаши мақсадга мувофиқдир.<sup>1</sup>

Бошқа услублар.<sup>2</sup> Раҳбарликка номзод танлашда асос бўлиб хизмат килувчи айрим хусусиятлар борки, уларни биз юқорида кўриб ўтган услубларнинг бирортасига киритиб бўлмайди. Бироқ улар юқорида қайд этилган услубларнинг кўпчилиги таркибидан ўрин олиб, шу услублар бўйича танлашдаги асосий нуқталар қаторидан ўрин олади. Кадрлар танлашдаги хужжатчилик масаласидаги турлича ёндашув, танлов ваколанинг жамоада ёки алоҳида раҳбарга тегишли шаклда бўлиши, буйруқ ёки эркин танлов асосида амалга оширилиши каби ранг баранглик биз куйида таърифламоқчи бўлган айрим хусусиятларни кўп ҳолларда раҳбарликка номзод танлашнинг алоҳида услуби даражасига олиб чиққан. Кадр танлашда бу хусусиятлар баъзида кадрнинг барча бошқа хусусиятлари ва ҳатто ихтисослик ва малакасини ҳам босиб кетган дейиш мумкин.

1. Шахснинг меҳнат стажи услуб даражасига кўтарилган ана шундай хусусиятларидан биридир. Кадр ким томонидан танланмасин, қандай услубда танланмасин, қандай лавозимга танланмасин, албатта унинг иш-фаолияти, меҳнат стажи биринчи навбатда эътиборга олинган. Меҳнат стажига қаратилган эътибор баъзида шу даражада катталашадики унинг олдида кадрнинг билими, бошқарув фаолияти ёки соҳаси ҳам эътибордан чиқиб қолади. Унинг номзоди кўрсатилаётган янги лавозим хусусиятлари, талаблари ва ўша ташкилот шарт-шароитлари ҳақида умуман ўйлаб кўрилмайди. Оқибатда масалан, аграр соҳани бошқарув ишларида, олайлик жамоа хўжалиги раиси маданиятчи, туман ҳокими энергетик, вилоят ҳокими бонкир бўлиб қолади. Меҳнат стажига қаратилган эътибор ҳам унинг турли жиҳатларига йўналтирилганлигини кузатиш мумкин. Тавсия этилаётган номзоднинг стажга кўра танланишида унинг тахминан куйидаги жиҳатлари фарқланади: битта соҳадаги узоқ йиллик меҳнати; кўп йиллик тажрибаси; кўп йиллар бошқарув лавозимларида ишлаганлиги; юксак лавозимларда ишлаганлиги ва ҳ.к.

Номзодлар меҳнат стажи асосида танланганда асосий ҳолларда бу стаж таҳлил этиб кўрилмайди, унинг қанчалик самарадор бўлганлигига эмас,

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. 494 с. С. 217.

<sup>2</sup> Қаранг: Карнеги Д. Как заваёвывать друзей и оказывать влияние на людей/ Пер. с англ. Ю. В. Семенова/. – Т.: “Шарк”, 1992. –288 с.; Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом . –М.: Зерцало, 1999. –384 с.; Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005. –150 б.; Чен Чжан. Муваффақиятга элтувчи муомала санъати/Рус тилидан З. Гадоев тарж./. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2006. –24 б.

катталигига эътибор берилади. Бу ҳолатни кўпинча жамиятимиз учун таъсис этилган юксак лавозимларда кузатиш мумкин. Маълум бир соҳанинг қуйи бошқарув бўғинларида яхши фаолият кўрсатаётган раҳбар юқори лавозимга номзодликка олинганда, унинг ўша юқори лавозим вазифаларини қай даражада уддалай олиши ёки ўша ташкилот характери, муаммолари ва шарт-шароитини қанчалик билишига иккинчи даражали, яъни келажакда ўрганиладиган иш сифатида қаралади ёки юқори лавозимдан қуйи лавозимга туширилганда янги лавозимни муаммосиз бошқарилишига тўлиқ ишонилади. Маълум йиллар давомида шакллантирилган тажриба, тўпланган стаж фақат ўша айрим лавозим ёки унинг шарт-шароитларига мувофиқлашганлиги кўп ҳолларда унутиб қўйилади. Буларнинг барчаси амалга қобилиятсиз эмас, айни вақтда янги лавозим вазифалари ва ишини ҳам эплай олмайдиган раҳбарнинг бошқарувга келишига сабаб бўлади. Оқибатда ташкилот иши орқага кетади. Ушбу жиҳатларга кўра ҳам гарчи баъзан услуб сифатида учраб қолаётган бўлсада, меҳнат стажи раҳбарликка номзод танлаш услубларида асос вазифасини бажара олмайди.

2. Касбий маҳорат ва билим ҳам раҳбарликка номзод танлашда ҳал қилувчи рол ўйнайдиган хусусиятлардандир. Шахснинг бу жиҳати баъзан унинг қолган барча хусусиятларидан устун қўйилгани сабабли ҳам услуб сифатида кўзга ташланади.<sup>1</sup> Касбий маҳорат умуман барча ишларда жумладан, барча раҳбарлик лавозимларида ҳам талаб этилади. Лекин раҳбарлик касбига хос маҳорат ва билимни ихтисосликка хос маҳорат ва билим билан чалкаштирмаслик керак. Шахсда маълум бир ихтисосликдаги касбга хос маҳорат ва билим кучли бўлиши мумкин, лекин унда раҳбарлик маҳорати ва билими бўлмаслиги мумкин ёки аксинча. Фақат биринчиси бўлган шахс ташкилотни бошқара олмайди. Фақат иккинчиси бўлган шахс эса қийинчилик билан бўлсада бошқара олади, деган фикр ҳам бугун эскириб қолмоқда. Шахсни ишга қабул қилишда унинг меҳнат кўрсаткичлари билан бир қаторда ихтисослиги ва билимига ҳам чуқурроқ эътибор қаратилади. Лекин кўп ҳолларда унинг маҳорат ва билими бошқарув учун етарли деб қаралади ёки бу маҳорат ва билим бошқарув маҳорати ва билими сифатида қабул қилинади. Бу раҳбар танлашдаги қўпол хатолардан биридир. Бундай танлашда қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратилади: вазифаларнинг бажарилиш сони ва сифатига (касбий

---

<sup>1</sup> Қаранг: Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. –М.: “Международные отношения”, 1998. –664 с.; Машков В. Н. Психология управления: учебное пособие. 2-е издание. –СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. –254 с.; Шейнов В. П. Искусство управлять людьми. –М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2006. –512 с.

самарадорлик); касб имкониятларини қўллай билишига; касб ва шахсий характер мувофиқлигига ва ҳ.к.

Маълум ихтисослик бўйича билимли ва маҳоратли бўлиш раҳбар лавозимида туриб фаолият кўрсатишда ҳамиша ҳам қўл келавермайди. Кўпинча ўз соҳаси бўйича кучли билим ва маҳорат

соҳиби лавозимга ўтиргач, ўз ютуқларидан узоқлаша бошлайди. Бундай мутахассиснинг иши энди жамоатни бошқариш, ташкилот муаммолари ва келажак режалари ҳақида фикрлаш, иш кўришга айланиб, кадр кўпроқ даражада ўзига унчалик кўникма бўлмаган ишлар билан шуғулланишга тўғри келади. Оқибатда кадрнинг касбий маҳорати ва билимдаги сусайиши, айти вақтда янги лавозим ва унинг вазифалари ҳақида режали маълумотларга эга эмаслик, ташкилот, унинг режалари унинг жамоаси ва муаммоларини яхши билмай қолиши ёки ҳамма нарсанинг аралашиб кетишига олиб келади. Шу сабабдан айрим лавозимлар масалан туман ва вилоят ҳокимлари бизда тез-тез алмаштирилишига тўғри келмоқда. Шунинг унутмаслик керакки, ихтисослиги бўйича билими ва маҳорати кучли шахс ўша ихтисослик бўйича фаолият кўрсатувчи, айти вақтда у билан боғлиқ бошқа муаммолар билан шуғулланмайдиган кичик гуруҳни яхши бошқариши мумкин. Лекин бошқарилувчи гуруҳларда ижтимоий ҳаёт билан боғлиқ муаммоларнинг бўлмаслиги мумкин эмас. Демак, раҳбарликка номзод танлаш ва унинг малакасини аниқлашда билим ва касбий маҳоратни ҳал қилувчи асос сифатида олиш кутилган натижага олиб бормайди.

3. Раҳбарликка номзодлар танлашда баъзан услуб даражасига етиб боровчи хусусиятлардан яна бири обрў-эътибор бўлиб, бу мамлакатимизда анчагина кенг тарқалган. Обрў-эътибор асосида танланишда шахс ўз характери, билими, жисмоний тузилиши, яшаш ўрни, меҳнат тажрибаси, иқтидори ва ҳақозо хусусиятлари билан ё халқ, жамоа, гуруҳ ёки маълум ваколатли шахслар назарига тушадилар ва уларнинг талаб ёки таклифлари асосида тайинланадилар ёки сайланадилар. Обрў-эътибор сайлов тизимларида, айтиқса катта аҳамият қозонади. Обрў-эътибор бўлғуси раҳбарни танлаш ва малакасини аниқлашда энг кўп хатоликларга олиб келувчи хусусиятдир. Шахснинг обрў-эътибори унинг раҳбарлик қобилиятини ифодалаб бера олмайди. Кўп ҳолларда аксинча натижа кўрсатади. Яъни шахс обрў-эътиборига кўра лавозимга тайинланиб бироз вақт ўтгач унинг шу ишга нолайиқлиги ойдинлашади ва шу билан ҳам уни танлаган ёки сайлаган шахс ёки халқ, жамоа, гуруҳ, ҳамда ташкилот алданиб қолаверади. Юқори лавозимлардан бўшатилиш вазиятларида обрў-эътибор шахс фаолиятида баъзан катта роль ўйнаб, унинг нисбатан қуйи

лавозимларга қайта тайинланишига имконият яратади. Обрў-эътибор баъзан раҳбар жиноятининг жазосиз қолишига кўмаклашади. Иш фаолият даврида обрў-эътибор раҳбарнинг ташкилотлар билан алоқаларида айрим ҳолларда ижобий аҳамият касб этади. Шунингдек, ўзи раҳбарликка тайинланаётган лавозимга бўйсунувчи кадрлар орасида жипслик, масъулият ҳисларини тарбиялашда хизмат кўрсатади. Лекин булар айнан обрў-эътиборга эга бўлган шахснинг раҳбарлик қобилиятини ифодаламайди. Обрў-эътибор кадрлар танлаш тажрибасида тез-тез учраб турсада шунинг учун уни раҳбарликка танлашнинг асосий услублари қаторига кирита олмаймиз.

4. Ёшни ҳисобга олган ҳолда раҳбарликка номзод танлаш давримиз кадрлар танлаш принциплари ва тартиблари ичида алоҳида диққатга сазовор жиҳатлардан биридир. Форобий фикрларига кўра ёш инсоннинг қобилиятини белгилаб боради. Айни вақтда ёш катталашган сари одамнинг фикр доираси кенгайиб, жисмоний қувват жиҳатдан имкониятлари торайиб боради. Ўсмирлар ўз характериларига кўра турли хил ўйинлар билан бир қаторда янги билимларни ўрганишга мойил бўладилар, ёшлар ва ўрта ёшларда эса ўрганиш билан бир қаторда уни амалда қўллаш яъни ижро этишга интилиш кучли бўлади. Катта ёшлиларда эса амалий ҳаракатлардан кўра масалани назарий фикрлаш, таҳлил этиб хулоса тақдим қилишга мойиллик устун туради.<sup>1</sup> Шахсда ёш билан шаклланиб боровчи бу хусусиятлар замонавий психология фанлари томонидан ҳам таҳлил этилган ва шунга яқин хулосаларга келинган.<sup>2</sup> Раҳбарликка номзод танлашда албатта ёш жиҳатдан мувофиқлик ҳисобга олиниши керак. Мамлакатимиз қонунларида бу масалада айрим ишлар амалга оширилган. Масалан, шахслар 18 ёшдан фуқаролар сайловларда иштирок этиш ёки мустақил хусусий ташкилотлар тузиш ҳуқуқига эга, 25 ёшдан олий давлат вакиллик органларига номзодини қўйиши мумкин, 35 ёшдан мамлакатнинг юксак лавозимларида ишлаш ҳуқуқига эга.<sup>3</sup> Бироқ, раҳбар кадр танлаш ёки тавсия этишда бу масалага жиддий аҳамият қаратишга тўғри келади. Ёшнинг даражаси кўп ҳолларда шахс манфаатини ҳам кўрсатиб туради. Манфаат эса шахснинг раҳбарлик фаолиятидаги йўналишини белгилаб беради. Раҳбар манфаати йўналиши ўз навбатида ташкилот фаолиятининг тараққиёт ёки таназзулидан дарак беради. Бизда ёшни ҳисобга олиш қонуний жиҳатдан

<sup>1</sup> Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. –Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашр, 1993. –224 б. 24-25, 40-б.

<sup>2</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. 494 с. С. 226.; Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: UNESCO, “YUNAKS-PRINT”, 2006. –232 б. 20-б.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Т.: “Ўзбекистон”, 2003. 77-90-м.

чуқур белгиланмаган. Шунинг учун раҳбарлик лавозимларида бу лавозим қандай характерда бўлмасин турли ёшдаги шахслар фаолият кўрсатади. Раҳбарликка номзод танлашда уларнинг ёшини ҳисобга олишда тахминий асосларга ёки ёшга боғлиқ деб ҳисобланувчи айрим хусусиятларга суянилади. Характернинг ёш билан боғлиқ динамикаси таҳлилга тортилмайди. Шу сабабли ёшга боғлиқ равишда хизмат лавозимида кўйидагича камчиликлар юзага келади: ёшларда ўта қизиққонлик; катталарда лоқайдлик; икки тоифада ҳам шахсий манфаатга берилиб кетиш; ёшларда бир томонлама ҳаракатнинг кучайиши; катталарда ҳар томонлама босиб туришга интилиш; ёшларда ҳаракат оқибатида тартиб ва қонун нормаларидан чиқиб кетиш; катталарда тартиб ва қонунни асраш оқибатида тараққиётни тўсиб қўйиш; ёшларда лавозим поғоналарида ўсишга интилиш; катталарда лавозимни сақлаб қолиш чораларига зўр бериш ва ҳ.к.

Раҳбарликка номзодлар танлашда биз юқорида кўриб ўтган услублардан ташқари инсон характери ва салоҳияти билан боғлиқ кўплаб асослардан фойдаланилади. Масалан, айрим раҳбарлар маҳаллий шарт-шароитни, ижтимоий муҳитни яхши билувчи шахс сифатида танланса, бошқа бирлари характеридаги қаттиққўллик, талабчанлигига кўра танланади, айримлари тадбиркор, ташаббускорлигига кўра танланса, айримлари жамоа билан ишлай олиш қобилиятидан келиб чиқиб танланади. Бундан ташқари турли ташкилотларда лавозимларнинг ранг-баранглиги танловчи восита ёки шахсларнинг турли-туманлиги умумий жиҳатдан олиб қаралганда кадрлар танлаш муаммолари бизда яхши ўрганилмаганлиги, бу соҳада инсон имкониятлари ва салоҳиятини таҳлил этувчи ихтисослашган ташкилотнинг йўқлиги, жамият муаммолари, жумладан ташкилотлар муаммолари ва режаларини ҳисобга олиб борувчи статистик кўрсаткичларини қайд этиб борувчи махсус идораларнинг йўқлиги, жамиятимизда кадрлар танлаш масалаларида тартибсизликнинг вужудга келиши, айтилиши, айни вақтда давлат ва ҳукумат ташаббуси билан олға сурилаётган тараққиёт режаларига кадрларнинг мувофиқ келмаслигига олиб бормоқда. Албатта, кўп сонли ташкилотларнинг ҳаммаси учун ягона дастур асосида ёки бир хил талаблар асосида кадр танлаб бўлмайди. Аммо, шахс қайси ва қандай раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатмасин унда бошқарув қобилияти талаб этилиши кундай равшан масала. Бошқарув қобилиятининг кўп жиҳатлари эса охир-оқибатда биринчи навбатда шахснинг шахсий характери билан боғланади. Негаки ташкилотнинг тараққиётида икки масала муҳим рол ўйнайди, бири раҳбар характери бўлса, иккинчиси ташкилот шарт-шароитлари. Шундан келиб чиқиб бизнингча раҳбарлик

лавозимларига танловда шахснинг раҳбарлик қобилиятини бевосита текширадиган, унинг амалий дунёқараши ва характерини юзма-юз баҳолайдиган ва раҳбарликка тавсия этадиган махсус фаолият олиб борувчи гуруҳга ёки ташкилотга эҳтиёж туғилади. Шахс характерини, номзоднинг қобилиятини бевосита таҳлил ва тадқиқ этувчи бундай гуруҳ ёки ташкилот ўз таркибида масалан, психологик, социологик, ҳуқуқ, бошқарув ва ижтимоий ҳаёт муаммолари, маҳаллий шарт-шароитлар, жамоа билан ишлашга алоқадор ҳам ташкилот ва номзад мулжалланаётган лавозим, ҳам номзоднинг ташкилот ва лавозимга нисбатан талабларини таҳлил этиб хулоса берувчи қисмларни бирлаштириши, шу асосда номзоднинг лавозимга ўтишдан манфаатини, билим ва маҳоратини аниқлаб бериши мумкин. Кадрни бундай таҳлил этиш бошқарув ишини яхши биладиган, пухта ва қобилиятли номзодларни саралаб бериш учун хизмат қилган бўлар эди. Яъни шахснинг раҳбарлик қобилияти ва бошқарув малакаси кўпроқ ёритилган бўларди.

Амалий жараёнларда раҳбарликка номзод танлаш давомида, Республикамизда номзоднинг малакасига ҳам эътибор қаратилиб, кадр салоҳиятини аниқлашнинг баъзи турлари ва тартибларидан кенг фойдаланилади. Биз юқорида раҳбарликка номзод танлашга хос айрим кенгроқ оммалашган услубларни кўриб ўтдик. Шу нарсага ҳам аҳамият қаратиш керакки, раҳбарликка номзод танлашга қайси усул ёки томондан ёндашилмасин унинг малакаси, салоҳияти тўғрисида маълум хулосалар албатта талаб этилади ва ҳатто танланаётган номзод келажакдаги лавозимида туриб, унинг вазифалари ва мақсадларини қай даражада бажара олиш тахминан бўлсада чамалаб олинади. Бу чамалаш таваккал қарор қабул қилишга олиб борса ҳам, ҳар ҳолда кадр танлашда малакага эътиборни кўрсатиб туради. Таъкидлаш керакки, шахс малакаси бизда унинг аввалги лавозимларда амалга оширган ишлари, билими ва ҳаракат сифатлари билан ўлчанади. Янги лавозимга тайинланаётган шахсга унинг ўтган даврдаги фаолият асос бўлиб хизмат қилади. Янги лавозимга тайинланаётган шахснинг янги ишни бошқариш қобилиятини бу тарзда аниқлашда кўплаб хато ва камчиликлар борлиги аниқ, албатта. Лекин, мавжуд анъанадаги тажрибага кўра шахс малакасини аниқлашда танлаш талабларидан ташқари яна бир қатор қўшимча тадбирлардан фойдаланилади. Биз қуйида номзод танлаш ва малакасини аниқлашда қўлланиладиган айрим қўшимча тадбирларга тўхталиб ўтамиз.

1. Шахснинг таржимаи ҳолини ўрганиш. Муҳим раҳбарлик лавозимларига номзодлар танлашда кенгроқ қўлланилади. Таржимаи ҳоллар

индивидуал жиҳатдан бир бирига ўхшамасада баён қилиниши сўралган маълумотлар нуқтаи назаридан бир неча турга бўлинади. Биринчи тур таржимаи ҳолларда кадрнинг ўзи ва ўз оиласи тўғрисидаги маълумотларга эътибор қаратилади. Иккинчи турдагиларида эса кадр ва унинг оиласидан ташқари энг яқин қариндош уруғларига ҳам эътибор қаратилиб, шахс атрофидаги муҳитни бироз чуқурроқ ўрганиш кўзда тутилади. Лекин раҳбарликка номзодни ўрганишда маълум даражада аҳамият касб этадигани, бу учинчи турдаги таржимаи ҳоллар бўлиб, улар юқоридаги иккаласига қараганда номзод ҳақида яхшироқ маълумот беради ва кўпроқ кадрнинг психологик ҳақиқий портретини намойиш этади. Бу таржимаи ҳолда номзоднинг ўз эсини таниган даврдан бошлаб эсида қолган энг ёрқин хотираларигача баён қилиш талаб этилади.<sup>1</sup> Шунингдек, шахснинг улғайиб бориши жараёнидаги муҳим ўзгаришлар даврида унинг қизиқишлари, интилишлари, ахлоқи, оилавий аҳволи, ота-онасининг ҳатти-ҳаракатлари тўғрисидаги таассуротларигача баён қилиш сўралади. Бундан мақсад, бир томондан шахсдаги раҳбарлик қобилиятининг илк асосларигача ўрганиш бўлса, иккинчи томондан унинг ўз ҳаёти давомида психологик жеҳатдан ёки манфаат нуқтаи-назаридан қандай шаклланганлигини текшириб кўришдир. Айни вақтда шахснинг болалик даврдан бошлаб ўзгаришларга қандай мослашиши, муаммоларга қандай муносабатда бўлиши ва шу кабилар воситасида охир-оқибатда у янги лавозимга тайинланганда янги муаммолар ва талабларни ҳал этиш масаласига қандай ёндашуви кабилар ҳам тадқиқ этилади. Номзод танлаш ва малакасини аниқлашда таржимаи ҳолнинг ўрни турли ташкилотларда турличадир. Баъзи ташкилотларда унга шахс характери, қобилияти, ақл-идроқи ва имкониятларини аниқлаш борасидаги муҳим ҳужжат сифатида қаралса, аксарият ташкилотларда тақдим этилувчи ҳужжатлар қаторидаги оддий маълумотнома сифатида қаралади. Шундан келиб чиқиб таржимаи ҳолда ёритилиши сўраладиган масалалар ҳам турлича белгиланади. Масалан, қуйидаги учта таржимаи ҳол талаблари учта ташкилотга тегишли бўлиб, улардаги юқорида биз баён қилган уч турга мувофиқ фарқлар яққол кўзга ташланиб туради:

1. Таржимаи ҳол муаллиф томонидан мустақил тузиладиган ҳужжатдир. У босма иш қоғозларига қўлда ёзилади. Таржимаи ҳол шундай ёзлиши керакки, у билан танишган киши муаллифнинг ҳаёт йўли, ишчанлик маҳорати, ижтимоий-сиёсий фаолияти ҳақида тасаввурга эга бўлсин.

---

<sup>1</sup> Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. –М.: А.О ИНФРА-М – АОЗТ “Премьер”, 1995. –204с. С. 178-182.



Таржимаи ҳолнинг асосий зарурият қисмлари: а) муаллифнинг фамилияси, исми-шарифи; б) туғилган йили, кун, ой ва туғилган жойи; в) ота-онаси ҳақида қисқача маълумот (фамилияси, исми-шарифи, иш жойи); г) маълумоти ва маълумотига кўра мутахассислиги; д) иш фаолиятининг турлари; е) охириги иш жойи ва лавозими; ё) мукофот ва рағбатлантирилиши; ж) жамоат ишларида иштироки; з) партиявийлиги; и) оилавий аҳволи ва оила аъзолари; к) ўзи ва оила аъзоларининг судланганлиги ҳақида; л) турар жойи (уй) манзили; м), сана, имзо. Ушбу таржимаи ҳол умуман кадрлардан талаб этиладиган таржимаи ҳоллар сирасига киради.

2. Таржимаи ҳол қуйидаги маълумотларни албатта кўрсатган ҳолда муаллифнинг ўз қўли билан ихтиёрий ёзилади: фамилияси, исми, шарифи, туғилган жойи ва санаси, миллати; қачондан бошлаб ишлай бошлади, қачон, ким бўлиб, қаерда (ишлаган барча ташкилот ва идораларнинг номи аниқ кўрсатилиши шарт), ишдаги алмашишларнинг сабаби; қуролли кучларда хизматга қачон чақирилган, ким сифатида хизмат қилган, қаерда (ҳарбий қисм номери, унинг қайси ҳарбий округга қарашлиги кўрсатилиши шарт); ижтимоий-сиёсий ишлардаги иштироки, қандай партиявий жазолар олган, нима учун; оилавий аҳволи, қачон никоҳдан ўтган, хотини(эри)нинг фамилияси, исми-шарифи, туғилган йили ва миллати, хотинининг қизлик фамилияси; иккинчи марта никоҳ тузган бўлса, биринчи хотини (эри) ҳақида маълумот берилиши, ажрашиш сабаби кўрсатилиши шарт. Сиз ва хотинингиз (эрингиз)нинг бошқа яқин қариндошлари: ота-она, ака-ука, опа-сингиллари, уларнинг туғилган йили ва жойи, миллати, маълумоти, иш жойи ва манзили (агар нафақада бўлса, охириги иш жойи ва лавозими тўлиқ кўрсатилиши шарт), яшаш жойи; қуролли кучлар сафида қариндошлар борми (бўлса қисмнинг манзилиги ва номери, қайси округга қараши кўрсатилиши шарт); сиз ёки хотинингиз (эрингиз), қариндошларингиз чет элда бўлганмисиз (қаерда, қачон, нима мақсадда); сизнинг ёки турмуш ўртоғингизнинг чет элда яшайдиган ёки илгари яшаган қариндошлари борми; сиз ёки турмуш ўртоғингиз (қариндошлардан бирортаси) чет мамлакат фуқаролигида ёки ҳимоясида бўлганми; сиз ёки турмуш ўртоғингиз (қариндошларингиздан бирортаси) улар билан учрашган муносабатларни йўлга қўйганлиги; сиз ёки турмуш ўртоғингиз (яқин қариндошларингиз) жиноий жавобгарликка тортилганмисиз (қачон, нима учун). Ушбу таржимаи ҳол асосан ҳуқуқ-тартибот ходимларидан сўралади.

3. Таржимаи ҳол. 1. Туғилган йилингиз ва жойингиз. Ота-онангизнинг бу вақтдаги ижтимоий-иқтисодий аҳволи. Оила таркиби, оиладаги вазият. Сиз ўсган ҳаётгий маиший шарт-шароит. Яшаш жойининг ўзгариши, бунинг

сабаби, ота-онангиз ва бошқа қариндошларингиз билан ўзаро муносабатлар (ака-укалар, опа-сингиллар, ота-она қариндошлари билан). 2. Етти ёшгача бўлган даврингиз. Дастлабки хотиралар: ёшингиз, таассуротлар мазмуни. Бу даврдаги организмнинг тарбиянинг тутган ўрни (ҳар бири ҳақида алоҳида). Мактабгача тарбия муассасаларидаги иштирокингиз. Севимли ўйинлар ва ўйинчоқларингиз. Катталар томонидан эътироф этилган қобилиятингиз: ўқий олиш, ёза, чиза билишингиз ва ҳ.к.

Эсланг, бу давр охирида - мактаб бўсағасида қандай бўлгансиз, ўз ҳақингизда четдан туриб» ёзинг. 3. Етти-ўн уч ёшлик даврингиз (1-6 синфлар). Оилангизнинг бу даврдаги ижтимоий-иқтисодий ҳолати. Оилага муносабатингиз ўқишнинг биринчи йилларидан бошлаб, таассуротларингиз. Ёқтирган ва ёқтирмаган фанларингиз. Уларни ёқтириш ёки ёқтирмаслигингиз асосида нима ётарди. Сизга топширилган биринчи ижтимоий вазифа. Ўзлаштириш даражангиз.

«Кўча»нинг ҳаётингиздаги ўрни. Дўст, ўртоқлар (кўп, камлиги ва уларнинг хусусиятлари). Тенгдош дўстларингиз орасидаги ўрнингиз (лидер, ижрочи ва ҳ.к.), эслаб қолинган ўйинлар. Тенгдошларингиз билан кўп урушганмисиз ёки кам? Катталардан ким кўпроқ ишончингизни қозонган. Сизни тез-тез жазолашганми, нима учун?

13-17 ёшлик даврингиз (7-10 синфлар). Бу даврга оид энг ёқимли хотираларингиз. Ижтимоий ташкилотларда доим ва фаол ишлай бошлаган вақтларингиз. Топшириқларга муносабатингиз.

Ўқиш қандай давом этган, сиз учун нима оғир, нима енгил бўлган? Мактаб таълимининг турли давридаги ўқишга бўлган қизиқишлардаги ўзгаришлар. Қўшимча машғулотларга иштирокингиз, мактаб дастуридан юқори шуғулланишингиз. Фаолиятингизнинг бу туридаги ютуқларингиз.

Ота-онангиз билан муносабатларингиз: сизни қанчалар ва қай томонлама қаттиқ назорат қилишган, улар билан сизнинг орангизда нима масалаларда ва қанчалар келишмовчилик юз берарди?

Касбий қизиқишларингизнинг ривожланиши, шу олий ўқув юртини танлашга нима сабаб бўлган? Сизнинг келажагингиз ҳақида ота-онангиз фикрлари қандай бўлган? келажақда шу касбни танлашга ким (нима) таъсир кўрсатган? Сизнинг мактабдош ёки ундан ташқари ўртоқларингиз билан ўзаро муносабатларингиз. Шунга оид қандайдир муаммоларингиз бўлганми? Ўртоқларингиз тўдасига бошчилик қилганмисиз? Сизнинг бу даврдаги қизиқишларингиз ва уларга вақт сарфлашингиз. Кўп ўқиганмисиз? Умумий таълим қаторида бирор соҳа бўйича махсус таълим олганмисиз (масалан,

спорт, музика каби ва ҳк.)? Бу даврда қанчалар тез-тез касал бўлгансиз? Нималардан ҳайратда қолардингиз?

Энди ўзингизни битирув имтиҳонларини топшириб, мустақил ҳаётга чиққан одам сифатида хотирланг. Ўша одам қанақа эди, тасвирланг?

Мустақил ҳаётдаги биринчи қадамлар, биринчи таассуротлар, машаққатлар, олий ўқув юртига кириш имтиҳонлари, ўқиш ёки иш.

Олий ўқув юртига киргунга қадар бўлган иш фаолиятингиз: бу касбни танлашингизга ким (нима) сабаб бўлган? Ўз иш вазифангизни бутунлай ўзлаштиришингизга қанча вақт кетган? Янги шарт-шароитлар, янги коллективингизга мослашувингиз қандай кечган? Иш, иш ҳақи (у қанча бўлган) сизни қониқтирармиди? Иш жойингизни ўзгартирганингиз сабаби, ишдаги ҳамкасблар, раҳбарият билан муносабатингиз, меҳнат жамоасидаги ишингиз, қуролли кучлар сафидаги хизматингизнинг сизнинг ривожланишингиздаги аҳамиятини баҳолаб беринг. Ҳарбий хизмат ёки иш даврида қандай шахсий сифат қозондингиз? Бу вақтлардаги қозонган дўст ёки душманларингиз кам, кўплиги. Сиз муносабатга кириша олмаган ёки ёқтирмаган кишиларингизнинг асосий характерли хусусиятларини ёритиб беринг. Қизиқишларингиз, дунёқарашингиз, ҳаётий режаларингиз, ўзингизни тутишингизнинг шаклланишида кучли таъсир кўрсатган кишиларнинг асосий ўзига хослик томонлари ва характерларини таърифлаб беринг. Олий ўқув юртидаги таълим даври: айнан шу ўқув юртининг танлашингизнинг сабаблари, танлашингизга ким (нима) тўртки берган; ўқиш даврида келажакдаги касбингизга мувофиқлашиб боришга муносабатингиз; ўқишга ўзлаштиришга муносабатингиз; ижтимоий ҳаётда иштирокингиз; қизиқишларингиз; курсдошларингиз, ўқитувчиларингиз билан муносабатингиз, бу йўналишдаги муаммо ва қийинчиликларингиз, гуруҳингизда сизнинг шахсингизга берилган баҳо, унинг моҳияти; аёлларга муносабатингиз, уларнинг сизга муносабати; ота-онага, оиллага боғлиқлик, оилангизнинг бу даврдаги иқтисодий ҳолати; қариндошларингиз ва яқинларингизнинг турмуш қуришингизга муносабатингизга муносабати (сизнинг уларга, уларга сизга эътибори); хотин (эр)ингизнинг характерли хусусиятлари, жисмоний сифати, сизни тортиб турувчи томонлари; турмуш ўртоғингизнинг ота-онаси, қариндош-уруғлари билан ўзаро муносабатингиз, уларнинг саломатлиги, иқтисодий ва ижтимоий ҳолатлари.

Олий ўқув юртини битиргандан кейинги меҳнат фаолиятингиз: тақсимот бўйича ишга жойлашдингизми ёки ишни ўзингиз топдингизми, ишга жойлашишда ота-онангиз ёрдам беришганми? Ишдан, иш ҳақидан қониқасизми? Ишда ўсиш режаларингиз, илмий фаолият билан шуғулланиш

имкониятлари. Ишдаги раҳбарият, касбдошлар билан, уйдаги қўшнилар билан дўстона ёки душманларча муносабатингиз. Ижтимоий ҳаётда иштирокингиз. Бўш вақтингизни қандай ўтказасиз, нима билан шуғулланасиз (батафсил ёзинг). Эришган ютуқларингиз сизга етарлими, йўқ бўлса нега? Характерингиздаги қайси томонларни сиз кучли деб биласиз, қандай хусусиятлардан қутилишни хоҳлардингиз? Оила аъзоларингизнинг ишингизга муносабатлари, уларнинг аралашуви, маслаҳатлари. Ҳамиша ўз ишончингиз ва фикрингиз билан ҳаракат қиласизми ёки вазиятга боғлиқ равишда улардан қайтиб ҳам турасизми (мисоллар келтиринг)? Ҳаётда касбдошларингиз ёки дўстларингизга нисбатан катта муваффақиятларга эришишингизга ишонасизми, қайси сабабларга кўра? Сизнинг ёрқинроқ ижобий, салбий одатларингиз. Спиртли ичимликларга муносабатингиз, ичган вақтингизда аҳволингизда юз берадиган ўзгаришлар. Ота-онангиз, хотинингизнинг ота-онаси ва бошқа яқин қариндош-уруғларингиз орасида спиртли ичимликларга муносабат қандай? Севимли бадиий асарларингиз, персонажларингиз, спектаклларингиз, кинофильмларингиз, ранг-тасвир асарларингиз. Сиёсатга қизиқишингизнинг ўсиши, сабаблари, бу қизиқишларингизни ифодалаш услубларингиз. Спортга муносабатингиз. Ушбу таржимаи ҳол эса махсус хизматдаги кадрлардан сўралади.

Биринчи «таржимаи ҳол» расмийлик учун сўраладиган ҳужжатлар турига мансублиги унинг талабларидан сезилиб турибди. Унда шахснинг ҳаёти, фаолияти билан қисман таншилиши мумкин. Лекин унинг қобилияти, характерли хусусиятлари, интилишлари, манфаати ва бошқалар тўғрисида ҳеч нарса билиб бўлмайди. Айниқса мутахассислик бўйича психологик билимларга эга бўлмаган кадрлар бўлимлари хизматчилари ёки раҳбарлар учун бу таржимаи ҳол ҳеч қандай маълумот бермайди. Иккинчи «таржимаи ҳол» шахснинг ким, нима ишлар қилганлигидан ташқари ватанга садоқатлилиқ хусусиятлари, хизматдаги ҳалоллиги, шунингдек, мамлакат сирларини сақлай олиш ёки сақлай олмаслигини шу каби, шахснинг манфаатлари, режалари ва мақсадларини ўрганишга қаратилган. Лекин бундан ҳам шахснинг раҳбарлик қобилияти, раҳбарлик малака ва салоҳияти масаласида жуда ком маълумот олиш мумкин. Учинчи «таржимаи ҳол» катта таҳлилий дастурга эга бўлиб, инсоннинг хусусиятларини маълум даражада тадқиқ эта олади, дейиш мумкин, яъни у шахснинг қобилияти, мақсад-манфаати, режалари, сирлари, ҳаёт фаолияти характерининг шаклланиши, турли хусусиятлардаги қатъияти, турли-туман одамларга муносабати кабилар шаклланиш даврлариданок таҳлилга тортилади. Ушбу таржимаи ҳол тадқиқотчига шахс психологияси тўғрисида анчагина

батафсил маълумот бериши мумкин. Лекин таржимаи ҳолда мақсад шахсинг хусусиятларини ўрганиш эканлиги яққол кўриниб туради. Бу «таржимаи ҳол» муаллифи психология ва бошқа шу каби фанлардан чуқурроқ хабардор бўлса ушбу таржимаи ҳолни аъло даражада ёзиши мумкин.

Хуллас, таржимаи ҳол баъзан танловчи гуруҳ ёки шахс наздида ижобий характерга эга бўлади ва у кадрнинг келажакдаги фаолиятини ҳал қилади. Таржимаи ҳол шахсдан раҳбарликка номзод танлашда тўпланадиган ҳужжатлар ичида иккинчи даражали ҳужжат ҳисобланади.

Раҳбар малакасини аниқлаштириш мақсадида кўпинча танланган номзод илгари фаолият кўрсатган ташкилот кадрлар бўлими, бирор-бир раҳбари ёки бош раҳбаридан тавсиянома, тавсифнома каби ҳужжатлар сўралади. Тавсифнома шахсинг меҳнат ва ижтимоий фаолияти тўғрисида шунингдек, қисман ҳаётига оид қуйидаги маълумотларни ўз ичига олади:

«Биринчи қисмида шахсинг меҳнат фаолияти, яъни мутахассислиги, айнан шу корхонада, ташкилот ва бошқа жойларда қайси муддатдан буён ишлаётганлиги, хизмат вазифасидаги ўзгаришлар ва бошқалар ҳақида маълумот берилади.

Иккинчи қисмда ходимнинг шахсий тавсифи яъни ишга муносабати, мутахассислик бўйича маҳорати, сиёсий савияси, ташкилотчилик қобилияти, жамоат ишларида иштироки, оилавий аҳволи, халқ-атвори, жамоа аъзоларига муносабати, қандай мукофотларга сазовор бўлганлиги ва бошқа асосий рағбатлантиришлари қайд этилади. Холис бўлиш учун камчилиги ҳам кўрсатилиб, истак билдирилади.

Учинчи қисмда эса юқорида баён қилинганлардан хулоса чиқарилади ва тавсифнома қандай мақсадда ёки нима учун берилаётганлиги кўрсатилади.

Тавсифнома матни учинчи шахс тилидан баён этилиб, ходимни тавсифлашда «ҳалол», «топшириқларни вақтида бажарадиган», «меҳнатсевар», «талабчан», «ташаббускор», «тезкор», «принципиал», «интизомли» каби сифатлардан фойдаланилади..»<sup>1</sup>. Тавсияномалар ҳам худди шу характерда ёзилади, шу туфайли улар кўпинча тавсифий-тавсиянома аталадилар. Ушбу кўчирмадан кўриниб турибдики тавсиянома ёки тавсифномалар одамнинг характерини ойдинлаштириш учун хизмат қилади. Лекин раҳбарнинг номзодликка айнан кўчирмада кўрсатилган сифатлар билан тавсифланиши шарт эмас, айтилиши вақтда «холислик учун»

---

<sup>1</sup> Аминов М ва б.с. Иш юритиш. Т.: «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», 2003. -448 б. 235-236-б.

атайин сифатлаш ҳам бу ерда нотўғри. Тавсифнома, тавсиянома кишининг характерини очиш учун хизмат қилар экан, у шахс тўғрисида тўғри маълумот бериши лозим. Лекин тўғри маълумотли бундай ҳужжатлар ҳамиша жуда кам учрайди. Сабаби номзодликка тавсия этилаётган кишининг ҳурматини сақлаш ёки ўз обрўсига путур етказмаслик каби андишаларга эътибор берилади. Тавсиянома ва тавсифномалар шахснинг ишлаб турган ташкилоти томонидан берилиб, унинг характер хусусиятларини ёритишга, шахс таклиф этилаётган ишга мос ёки мос эмаслигини аниқлашга қаратилган бўлсада, улардаги маълумотлар кўпинча ҳақиқат бўлиб чиқмайди, яъни ўша хусусиятлар янги иш давомида шахсда кузатилмайди. Бу давримиздаги шахс характери, малакасини аниқлашда жамоатчиликни чалғитиб юборувчи яроқсиз иллат даражасига қадар чиқиб кетган ҳужжатга айланиб бормоқда.

Раҳбарликка номзод танлаш ёки унинг малакасини аниқлашда баъзан суҳбат ва меҳнат самарадорлигини ўрганиб чиқиш услубидан ҳам фойдаланилади. Номзоднинг мувофиқлиги суҳбат асосида текширилганда бу суҳбат ўтказувчилар кўпинча бир ёки бир неча раҳбар шахсдан иборат бўлади. Суҳбат ўз хусусиятига кўра тавсифномадаги ёки таржимаи ҳолдаги маълумотларни қамраб олиши мумкин. Бироқ фарқли томони шундаки, суҳбатда номзоддан ўзи номзод сифатида мўлжалланаётган ташкилот хусусиятлари бу лавозимга юкланадиган вазифалар, шарт-шароитлар. Муаммолар, ютуқлар ва ҳақозо хусусиятлар ҳақида ҳам билдирилиб бу масалалар юзасидан саволлар бериш орқали номзоднинг лавозим, ташкилот, унинг муаммолари ва келажагига қандай ёндашуви, номзод манфаати нимадан иборатлигини билиш мақсад қилиб қўйилади. Бундан ташқари суҳбатлар қўйилган мақсадга кўра турли-туман бўлиши мумкин. Ижтимоий, сиёсий, ҳуқуқий, касбий, психологик ва ҳақозо. Шунингдек, суҳбатлар уни ўтказувчи ва ташкил этувчи томоннинг савия, малакаси билан ҳам боғлиқ бўлади. Номзод танлаш ёки унинг малакасини аниқлашда суҳбат услубининг самарадорлиги ана шуларга боғлиқ.

Меҳнат самарадорлигини ўрганиб чиқиш баъзан номзоднинг ўзига билдирмасдан унинг фаолиятини кўздан кечиришни мақсад қилиб қўяди. Бунда баъзи ташкилотлар иштирокида номзоднинг ўтган давр фаолияти тўғрисида маълумот тўплаш, амалдаги фаолиятини кузатиш ташкил этилади. Бу услуб кўпинча юқори лавозимга тавсия этилиш ёки танланиш жараёнига хос бўлиб, қуйи лавозимларда камдан-кам ишлатилади. Номзоднинг ўтган даврдаги фаолияти тўғрисидаги хулосалар тавсифномага ўхшаш тарзда баён этилсада унда бу фаолият яширин ўрганилганлиги учун ҳам ижобий ёки

салбий маълумотлар аниқ кўрсатиш имконияти бор. Кузатиш эса меҳнат самарадорлигини ўрганишнинг иккинчи қисми бўлиб, у амалий фаолиятни кузатиш асосида олинган хулосалардан иборат бўлади. Бошқа турлардан фарқли равишда кадр малакасини аниқлашнинг бу услуби яширин, ўзига билдирмасдан амалга оширилгани учун ҳам маълум даражада ижобий тур дейиш мумкин.

Малака ошириш ёки қайта тайёрлаш тизимлари ҳам маълум даражада кадрлар малакасини аниқловчи соҳалар ҳисобланади. Уларнинг хусусиятлари тўғрисида биз кейинги қисмларда батафсил тухталамиз, лекин бу ерда шуни таъкидлаш керакки, малака ошириш ёки қайта тайёрлаш масканларига тингловчилар қабул қилинаётганда ёки малака ошириш охирида берилган таълим бўйича олинadиган имтиҳонлар кадрлар малакасини аниқлашда ўзига хос аҳамиятга эга. Гарчи бу имтиҳонлар маълум йўналишда ёки бошқа специфик хусусиятга эга бўлсада амалда фаолият кўрсатаётган кадр малакасини аниқлашга ёрдам беради. Бу тизимлар кадр танлашда ҳам ўз ўрнига эга.

Раҳбар кадрлар малакасини аниқлаш мамлакатимизда турли тизимлар, услублар асосида олиб борилади. Умумий олганда ижтимоий-сиёсий, маънавий, маданий ва бошқа, кўпроқ фан билан боғланган соҳаларда кадрлар малакаси аттестация йўли орқали текшириб борилади. Амалий яъни ишлаб чиқариш ҳаётга жорий этиш билан боғлиқ соҳаларда кадрлар малакаси асосан комиссия ёрдамида унинг фаолиятни ҳар томонлама текшириш орқали аниқланади. Юқори бошқарув ва ҳуқуқ-тартибот, суд, прокуратура органларида кадрлар малакасини аниқлашда юқоридаги ҳар икки услубдан аралаш тарзда фойдаланилади. Бу соҳаларда баъзан айрим раҳбар ёи раҳбарлар гуруҳи фаолияти бўйича алоҳида тафтиш ўтказиб, хулосалар тақдим этувчи комиссиялар тузилса, баъзан маълум бир лавозимдаги хизматчи раҳбарлар учун умумий аттестация ташкил этилади.

Биз юқорида баён этган раҳбар кадрлар танлаш ва уларнинг малакасини аниқлаш услублари турлари ва тизимлари, уларнинг ишлаш тартиблари бугунги ҳаётимизда кенг қўлланилади. Бироқ бу соҳа маълум даражада тартибга солинмаганлиги, соҳа бўйича аниқ илмий дастурлар йўқлиги билан бугунги тараққиётимизда оқсаётган соҳалардан ҳисобланади.

### **Раҳбар кадрлар тайёрлаш тизимини модернизациялаш зарурияти**

Собиқ иттифокда раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш масаласига чуқур аҳамият қаратилмас эди. Гарчи

бошқарувнинг турли тармоқларида малака ошириш институтлари ташкил этилган, улар молиявий ва техник жиҳатдан яхши таъминланган, яхши жой, ўқитувчи-профессор ва хизматчиларга эга бўлсада, бу тингловчиларни замонавий билим, халқаро тажриба ва мавжуд муаммоларни бартараф этиш услубларини ўзлаштиришларига етарлича имконият бермасди. Институтлар бириктирилган вазирликлар белгиланган муддатда бу ўқув даргоҳларига аввалдан белгиланган режа бўйича турли тоифадаги раҳбарлар тўдасини қувиб келар, уларни барча шароитлар билан таъминлар, ўқув тизими бошқа институтлар каби давлат томонидан молиялаштирилар эди. Ўқув йили охирида фалонча раҳбар кадрлар тайёрланди ёки малакаси оширилди, дея ҳисобот тайёрланарди. Ўқув жараёни ва тизими ва мундарижаси таълим вазирлиги билан ҳамкорликда ташкил этилар, айниқса ўқув-услугият режалари ана шу таълим вазирлигида фаолият кўрсатувчи, кўпинча умрида ҳеч бир аудиторияда маъруза қилмаган, бирор бир ташкилотни бошқармаган ёки бошқарув илмидан умуман беҳабар “мутахассислар” ёки “мутахассисчалар” томонидан тузуларди. Энг асосийси таълим моҳияти умуман бошқарув санъати ва унинг замонавий талаблари, янгиликларига қаратилмаган, оддий - студентларни ўқитувчи институтлар дастурларидан фарқ қилмас, бунинг ўрнига коммунистик онг, коммунистик мафқурани кучайтиришга юксак даражада эътибор қаратилар эди. Яна ҳам тўғрироғи, бу таълим турли фанлар бўйича ўқитиш лозим деб топилган, турли институтларда ўқитиладиган айрим мутахассислик фанлари дастурлари йиғиндисидан иборат эдики, малака оширишга келган олий маълумотли тингловчилар дарсларда олий ўқув юртларида олган билимларини “яна бир бор эсга олишдан” зерикиб, таълим даврида дам олиш, савдо-сотик, маишатбозлик, шахсий ёки ташкилотлари билан боғлиқ манфаатларни курсдошлик ошна-оғайнигарчилиги ёрдамида ҳал қилишга киришиб кетар эдилар. Шу туфайли ҳам малака ошириш улар учун “ажойиб таътил” ёки “ўқув дам олиш лагери”га айланар эди<sup>1</sup>. Бундан ташқари коммунистик партия номенклатураси раҳбар кадрларни лавозимларга тайинлашда асосий рол ўйнар эдики, у томонидан рўйхатга олинган номзодларнинг раҳбарликка тайинланиши эҳтимоли ҳар қандай тайёрланган бошқа кадр имкониятларидан устун турар эди.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. –М.: Изд-во АО Бизнес школа “Интел-Синтез”,1995. –240 с. С. 133-134

<sup>2</sup> Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристь, 1996. –208 с. С.37



Иттифоқнинг таназзулга юз тутиши ва иттифоқдош республикаларнинг мустақилликка эришиши, иқтисодиётнинг бозор муносабатлари асосида ташкил этилиши бошқарув соҳаларида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларни тайёрлаш ва малакасини оширишнинг собиқ совет тартибида ҳам радикал ўзгаришлар юз биришига олиб келди. Ҳукумат ва унинг бошқарув тармоқлари ҳамisha жамият ҳолатини намойиш этувчи кўзгу бўлиб келган. Шунинг учун бугунги кунда ижтимоий-иқтисодий соҳаларда бозор муносабатларини қарор топтиришга қаратилган ислохотларни амалга ошириш билан боғлиқ кескин объектив ўзгаришлар айна пайтда давлат, нодавлат ёки хусусий ташкилотларнинг бошқарув соҳаларида ишлаётган раҳбарлар ва хизматчиларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ёки уларнинг малакасини оширишни замонавий услубларда доимий янгилаб туришни тақозо этмоқда. Бу бежиз эмас албатта, зеро, ҳокимият ва бошқарув тизими ҳар қандай жамиятда ички барқарорлик тараққиёт ва фаровонликни таъминлаш учун хизмат қилувчи алоҳида органлар вазифасини бажариб келадилар. Бундан ташқари, турли хил сабабларга кўра ижтимоий ҳаётда юз берадиган инқирозли вазиятларда бошқарув тизимидаги раҳбар ва хизматчиларининг масъулияти ва ижтимоий тартиботни сақлашдаги роли кескин ошиб кетади. Инқирозли ҳолатлар рўй берганида бошқарув тизимларининг турли хил бўғин ва босқичларида, турли даражаларда ишлаб турган масъул шахсларнинг хатти-ҳаракатлари кўп жиҳатдан миллий иқтисодиётни ривожлантириш, ижтимоий ҳаёт учун муҳим саналадиган соғлиқни сақлаш, маориф ва бошқа шу каби бир қатор ижтимоий-маданий тармоқлар фаолиятининг барқарорлигини таъминлашга ёрдам берувчи инфратузилмаларнинг нечоғли самарали ишлаб туришини белгилаб беради. Меҳнатга муносабат аввало раҳбарлардан бошланишини таъкидлаб, Президент И.Каримов шундай деган эди: “Бугун ислохотларнинг қай даражада амалга ошириши раҳбарларнинг дунёқарашига, ҳалол ва пок, тадбиркор ва ташаббускор бўлишига боғлиқ... Раҳбарлик – лавозим, мансаб эмас, аввало одамларга хизмат қилиш масъулияти эканини барча тўғри тушиниб олмоғи зарур... Агар мансабдор, раҳбарлик лавозимида ўтирганлар ташаббус кўрсатиб, жонқуярлик қилиб, курашга аввало ўзи бел боғласа, халқимиз ҳар доим ёрдамга чиқади”<sup>1</sup>

Ўзбекистонда атрофдаги давлатлардан фарқли равишда ижтимоий-иқтисодий вазиятни бошқариш бир қадар мураккаблиги билан ажралиб туради. Мамлакатдаги маъмурий тизим бўғинлари орасида узвий ички

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т-2. –Т.: “Ўзбекистон”,1996. –380 б. 279-280 б.

алоқадорлик кучли ижтимоий сиёсат ва ҳуқуқ устиворлиги асосида курилган, илгариги бошқарув принциплари тобора ўз таъсир кучини йўқотиб бораётган, шу билан бир вақтда янгича ижтимоий-иқтисодий муносабатлар батамом қарор топиб улгурмаган, айти пайтда жуда кўп миллатлар яшайдиган шарт-шароитларда давлат миллий бошқаруви соҳасида самарали фаолият юрита олиш учун чуқур идрокли, барчани бирлаштира олиш қобилиятига эга бўлган, ташаббускор, тадбиркор, малакали ва иқтидорли мутахассисларга эҳтиёж доимо сезилиб туради. Бугунги кунда республика, вилоят, туман ва шаҳарлар бошқарув соҳаларининг турли поғоналари учун қобилиятли, ташаббускор, тадбиркор, малакали ва иқтидорли мутахассисларга нисбатан талаб етарли бўлсада, мамлакатдаги олий таълим даргоҳлари айти пайтда бундай кадрларни етказиб бера олмайди. Чунки уларда аввало турли соҳалар бўйича раҳбар кадрлар тайёрловчи бўлимлар шакллантирилмаган, қолаверса бошқарув соҳаси бўйича белгиланган ўқув дастурлари жуда кичик ҳажмда ва умумийдир. Шунинг учун жойлардаги бошқарув лавозимларида кўпроқ гуманитар, иқтисодий, техник ва ҳуқуқ соҳалари мутахассисларини кузатиш мумкин.

Шуни ҳам таъкидлаш керакки, профессионал бошқарув кадрларининг етишмаслиги жамиятнинг асосий муаммоларидан бири бўлса, фуқароларнинг ўз ҳуқуқларини англаш масаласига ҳаддан ташқари эътиборсизликлари иккинчи бир муҳим муаммо сифатида майдонга чиқади. Жамиятда мутахассис бошқарув кадрларининг етишмаслиги, фуқароларнинг ўз ҳуқуқларини тўла билмасликлари, муаммоларни ҳал этишда қонунларга суяниб иш кўришга интилмасликлари, биринчидан жамиятнинг унинг таракқиётини бошқариб турувчи тизимини тарбияловчи, тартибга чорлаб турувчилик хусусиятини йўққа чиқарса (Форобий қарашлари билан қиёсланг – 1а расм), иккинчидан жамиятда ҳам раҳбарият ҳам фуқаролар орасида жинойятчиликнинг кўпайишига кенг имкониятлар яратади ва бошқарувдаги **БОШҚАРУВ ТИЗИМИ >< ЖАМИЯТ >< БОШҚАРУВ ТИЗИМИ** назорати, яъни ўзаро қарама-қарши назорат асосидаги таракқиёт қонуниятини йўқотиб, маълум бир томоннинг иккинчиси устидан устивор, унинг муаммоларини ҳисобга олмасдан, ўз билганича иш юритишига олиб келади. Бошқарув тизимидаги соҳалар ишига эътиборсизлик ва унинг жамият назоратидан четда эканлигини биз қуйидаги жадвалда ҳам

кўришимиз мумкин<sup>1</sup>. Бу жадвал кўйилган мақсадга кўра фуқароларнинг бошқарув тизими ходимлари фаолиятига муносабатини билдириш билан бир қаторда шу тизим соҳалари ва уларнинг ҳуқуқлари ҳақида қанчалик хабардорликларини ҳам ифодалайди, десак хато бўлмайди:

1-Жадвал

Сизнинг фикрингизча Ўзбекистоннинг қуйидаги қайси ташкилотларининг ходимлари инсон ҳуқуқларини кўпроқ бузадилар? (% ҳисобида)

	Кўпинча	Баъзан	Ҳеч қачон	Билмай-ман	Жавоб йўқ
Вилоят ҳокимияти	3,75	18,94	28,00	48,31	1,01
Шаҳар ҳокимияти	2,84	17,47	24,06	54,44	1,19
Туман ҳокимияти	4,21	23,24	28,55	43,00	1,01
Милиция, ДАН	23,06	34,58	16,47	24,89	1,01
Прокуратура	12,08	23,33	24,06	39,43	1,10
Ж\х раҳбарияти	8,05	34,31	17,57	39,07	1,01
Корхона, ташкилот, муассаса раҳбарияти	9,3	36,02	17,42	36,02	1,01
Маҳалла кўмитаси	4,48	21,96	44,74	28,45	0,37
Коммунал хизмат	13,36	16,10	9,70	56,82	4,03
Божхона	8,62	17,42	12,74	58,20	3,02
Давлат банклари	4,57	16,47	13,91	61,57	3,48
Хусусий банклар	3,66	10,34	11,16	70,72	4,12
Телефон станциялари	12,53	28,27	13,17	43,92	2,10
Почта	7,42	26,40	20,81	44,00	1,37
Йўловчи авто ва темир йўл транспорти ходимлари	12,00	42,67	16,85	27,93	0,55
Ижтимоий таъминот муассасалари	6,86	31,20	22,69	38,15	1,10
Солиқ инспекцияси	10,52	29,55	18,21	40,81	0,91

Жамиятда мавжуд бундай ҳолатларни бартараф этиш “ўз-ўзини бошқарув органларидан тортиб, давлат органларигача уларнинг фаолиятларининг демократлашуви, кадрлар сиёсатида ва айниқса раҳбар

<sup>1</sup> Сўров “Ижтимоий фикр” жамоатчилик фикрини ўрганиш Маркази томонидан 1998 йил Андижон, Самарқанд, Сирдарё, Қашқадарё вилоятларида ва Тошкент шаҳрида 1094 респондент ўртасида ўтказилган.

кадрлар фаолиятида адолат тамойилларини тўла рўёбга чиқариш билан бевосита боғлиқ”<sup>1</sup> бўлиб, И.Каримов таъбири билан айтганда: “раҳбарларимиздан... оддий фуқарогача, ёши ва вазифасидан қатъий назар - ҳаммани бугунги замон талабларига, бозор иқтисодиёти қонун-қоидаларига ўргатиш, малакасини ошириш... қайтадан ўқитиш даркор.”<sup>2</sup>

Вилоят ва туманлар миқёсидаги ижтимоий-иқтисодий ҳаётни ташкил этиш ва бошқариш борасида йўл қўйилган камчиликлар ҳамда уларнинг асосий сабаблари ҳақидаги фикр-мулоҳазаларини билдирар экан Президент И.Каримов бошқарув лавозимларида ишлаётган мутасадди ходимларнинг профессионал жиҳатдан тайёргарлиги талаб даражасида эмас, бундан ташқари, бу соҳада назария, фармон, қарор ва буйруқлар билан амалиёт ўртасида кескин тафовутлар мавжудлиги ҳақида қайта-қайта таъкидлайди.<sup>3</sup> Мавжуд нохуш вазиятни қандай йўл билан ўнглаш мумкин, деган масалага жавобан унинг асарларида бошқарув тизимида ишлаб турган масъул шахсларнинг бошқарув соҳасидаги билим савиясини ва касбий малакасини интенсив тарзда ошириб бориш лозимлиги кўп бор такрорланади.<sup>4</sup> Демак, раҳбар кадрларни олий таълимдан кейинги даврларда қайта ўқитиш тизимларининг шакллантирилиши ва муайян институционал ҳолатга келтирилиши Ўзбекистонда амалга оширилаётган чуқур режали ислохотларга нисбатан табиий реакция инъикоси сифатида юзага чиқмоқда.

Қайд этиш керакки, мамлакат фуқароларига таълим борасида хизмат кўрсатиш тизими бир бутун ва умумий бўлган ижтимоий тизимнинг алоҳида қисми, шу билан бирга унинг негизидаги нисбатан мустақил фаолият юритувчи кичик тизим бўлиб, ўзига хос хусусиятларга эгадир. Таълим тизимининг таркибий элементлари қаторида турли хил ўқув курсларида таълим олаётган тингловчиларни, илмий-педагогик кадрларни, ўқув муассасаларини, алоҳида туркумларга ажратилган билимлар, айрим

---

<sup>1</sup> Холбеков А.Ж. Матибоев Т.Б. Ижтимоий адолат ва демократия: барқарор тараққиёт йўлида. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2004. –186 б. 147-б.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т-2. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –380 б. 135-б.

<sup>3</sup> Қаранг: Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т-1. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –364 б. 171-275-б.; Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т-2. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –380 б. 59-360-б.; Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т-3. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –366 б. 9-39, 93-149-б.; Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. Т-4. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –352 б. 40-54, 100-115, 134-148, 184-185, 270-291-б.; Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. Т-5. –Т.: “Ўзбекистон”, 1997. –384 б. 121, 194-205, 208-233, 263-279, 341-362-б.; Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. Т-6. –Т.: “Ўзбекистон”, 1998. –429 б. 13-15, 26-35, 91-105, 139-156, 263,275, 305, 338-б.; Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. Т-8. –Т.: “Ўзбекистон”, 2000. –526 б. 45, 47, 52, 63, 127-128, 321, 327-333, 335-460-б.; Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. Т-10. –Т.: “Ўзбекистон”, 2002. –432 б. 67-80, 94-95, 100-102, 235-246, 372-385-б.; Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. Т-11. –Т.: “Ўзбекистон”, 2003. –320 б. 72-96-б.

<sup>4</sup> Қаранг: юқоридаги И.Каримов асарларининг ўша бетларида.

бошқарув тизимларини ҳам кўрсатиш мумкин. Таълим тизими ўз навбатида ўзининг таркибига кирувчи бир қатор кичик тизимларга эга бўлиб, уларнинг барчаси ўз фаолиятини ягона мақсадга йўналтиради. Жумладан, бошланғич ва ўрта таълим, ўрта-махсус касб-ҳунар таълими, олий таълим ва олий таълимдан кейинги таълим бериш тизимлари нисбатан мустақил кичик тизимлар ҳисобланади. Шу билан бирга уларнинг барчаси биргаликда узлуксиз касбий тайёргарлик тизимининг таркибий элементларини ҳосил қилишади.<sup>1</sup>

Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш тизимини бошқа тизимлардан ажратиб турувчи ўзига хос жиҳати айна тизимнинг фаолият мақсадларида мужассамлашган. Раҳбарларни қайта тайёрлаш тизими давлат ва маҳаллий бошқарув тизимларида самарали фаолият юритишга лаёқатли бўлган профессионал, малакали кадрларни тайёрлаш, меҳнат бозорларига етук, жамиятда амалга оширилаётган туб ислоҳатлар билан боғлиқ инновацион жараёнларнинг фаол субъектлари бўлишга қодир, турли хил соҳаларда раҳбарлик фаолиятини амалга ошириш борасидаги қобилият, малака, салоҳияти юксак бўлган мутахассислар ва раҳбар кадрларни етказиб бериш, шунингдек, келгуси фаолиятини самарали амалга оширишни кўзлаб ўз билим савиясини, малакасини такомиллаштириш, профессионаллик даражасини ошириш мақсадидаги давлат хизматчиларига ҳар томонлама ёрдам кўрсатишни ўзининг бош вазифаси деб билади.

Амалдаги ҳаётий жараёнларда, у ҳатто ўқув жараёнлари билан боғлиқ бўлганда ҳам, раҳбар кадрлар фаолиятининг мақсадлилиги ҳар қандай тизимнинг ташкил топишида алоҳида аҳамиятга эга бўлади. Бироқ, маълум бир тизимни ҳар томонлама ўрганиб чиқиш учун энг аввало, унинг ички тузилиши, тартиби билан танишиб чиқиш, яъни унинг таркибий тузилишини қандай элементлар ташкил этишини, айна тизим қандай функционал вазифаларни бажаришга мослаштирилганлигини, тизимнинг яхлитлигини ва нисбий мустақиллигини таъминлашга қандай омиллар таъсир кўрсатишини билиш керак. Шу сабабдан ҳам биз ўз диққатимизни шу нарсага қаратмоқчимиз.

Амалий фаолиятдаги раҳбар кадрларни, турли хил соҳа мутахассисларини малакаси, билим савиясини ва профессионаллигини ошириш, қайта тайёрлаш ишлари билан шуғулланувчи таълим муассасалари ҳам раҳбар кадрлар ҳамда раҳбарликка номзод хизматчиларни олий таълимдан кейинги даврларда қайта тайёрлаш тизимининг таркибий

---

<sup>1</sup> Қаранг: Курбанов Ш., Сейтхалилов Э. Национальная программа по подготовке кадров: влияние на

тармоқларидан бири ҳисобланади. Бугунги кунга келиб кадрларни қайта тайёрлаш ишлари билан йигирмадан ортиқ академиялар ва институтлар, кадрлар тайёрлаш, малакасини оширишга ихтисослашган турли хил факультет, марказлар ва курслар шуғулланиб келмоқда.<sup>1</sup> Аммо, бу таълим масканларининг кўрсатадиган хизмати мамлакатда мавжуд бўлган талабни тўлиқ қондириш учун етарли эмас. Қолаверса, бу масканларнинг кўпчилиги маълум турдаги умумий маълумотлар беришга ихтисослашганлиги ёки малака ошириш масаласида давлат стратегик режалари билан боғлиқ умумий маълумотларни жамловчи бир неча кунлик маъруза ёхуд семинарлар ташкил этишга мўлжалланганлиги билан ажралиб туради. Раҳбар кадрларни қайтадан тайёрлашга ихтисослашган масканларда эса йиллик кадрлар тайёрлаш миқдори чегараланган.

Шунингдек, бу масканларда ўқитиш учун раҳбарликка номзод кадрлар турли соҳа ходимларидан, турли лавозимдаги хизматчилардан танланадики, улар орасида маълум бир соҳа раҳбари билан бир қаторда ўша соҳа хизматчисини ҳам кўриш мумкин. Аслида Ўзбекистон миқёсида бошқарув тизимида хизмат қилувчи барча раҳбар кадрларни лавозим даражасига кўра беш хилга ажратиш мумкин: кичик, катта, етакчи, бош ва олий. Ҳозирги жараёни кузатиб, шуни кўриш мумкинки, кичик ва катта даражали раҳбарлик мансабларини эгаллаш учун кадрлар одатда олийгоҳлар бакалаврлари, кўпинча эса магистрлари, айрим фаолият соҳасига ихтисослашган коллежлар битирувчилари бўлишлари талаб этилади. Етакчи, бош ва олий раҳбарлик лавозимларида фаолият кўрсатувчи раҳбарларда эса бундай талаблар мавжуд эмас. Етакчи, бош ва олий даражали мансабларни эгаллаш учун кадрлар олий таълимдан кейинги даврларда айнан раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш тизимида қарашли таълим муассаларида махсус курсларни битириши лозим ва бу тартибнинг қонун йўли билан қатъий мустаҳкамлаб қўйилиши яхши натижаларга олиб келарди.

Ўзбекистонда 90-йилларнинг ўрталарига қадар Республика ва маҳаллий даражадаги раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ишлари билан айрим собиқ совет партия мактабларини истисно қилганда аниқ мақсадли фаолият тарзида ҳеч бир таълим маскани шуғулланмаганди. Шунинг учун бошқарув кадрларини олий таълимдан кейинги даврларда тайёрлаш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш ишларини давлат буюртмаси сифатида

---

развитие общества. –Т.: “Университет”,1999. –104 б.

<sup>1</sup> Баркамол авлод - Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори/Ўзбекистон Республикаси кадрлар тайёрлаш миллий дастури/. –Т.:“Шарқ” матбаа концерни, 1997. –64 б. 36-б.

бажарилишига алоҳида эътибор берилиши лозим. Шу ўринда айтиб ўтмоқчимизки, Францияда давлат хизматчиларини олий таълим олганидан кейинги даврларда қайта ўқитиш, уларнинг малакасини ошириш, касбий жиҳатдан қайта тайёрлаш ишлари билан бошқарув назарияси ва амалиётини ўргатишга махсус ихтисослашган 240 дан ортиқ таълим масканлари шуғулланишар экан.<sup>1</sup>

Ўзбекистонда Давлат ва жамият қурилиши академиясидан ташқари, Банк-молия, Солиқ, Мелиция каби бир қанча академиялар ҳамда ихтисослашган институт ва марказларда кадрларни олий таълимдан кейинги даврларда тайёрлаш, малакасини ошириш, замонавийлик нуқтаи назаридан қайта тайёрлаш ишлари билан шуғулланилишига қарамасдан охир оқибатда улар “мамлакат миқёсидаги талабни қондира оляптилар, деб бўлмайди”<sup>2</sup>. Шу туфайли раҳбар кадрларни қайта тайёрлашга ихтисослашган кенг тармоқли таълим тизимини ташкил этиш, яъни уни ўрта таълимдан олий, малака ошириш таълимигача махсуслаштириш келажакдаги долзарб вазифалардан, дейиш мумкин. Шунинг учун бугун Республика миқёсида мазкур муаммонинг ечимини излаб топишга мамлакат ҳукумати томонидан алоҳида эътибор қаратилиши лозим. Жумладан, раҳбар кадрлар ва раҳбарликка номзодларни тайёрлаш, малакасини ошириш, замонавийлик нуқтаи назаридан қайта тайёрлаш ишлари билан шуғулланишга масъул этилган бир қатор олий таълим даргоҳларининг фелиалларини ташкил этиш, ички тармоқлари ва тайёрлов дастурларини кенгайтириш мақсадга мувофиқдир. Масалан, раҳбар кадрлар маънавиятини юксалтириш масаласи бугунги куннинг энг долзарб масалаларидан ҳисобланади. Зеро, раҳбар шахс дунёқарашини, унинг маънавий тафаккурини такомиллаштиришнинг содиқ, ватанпарвар кадрларни тайёрлашда аҳамияти жуда катта. Бироқ ушбу соҳани қамраб олувчи тармоқлар масалан Давлат ва жамият қурилиши Академиясида 5 та бўлиб, уларга ажратилган таълим вақти малака ошириш курслари учун белгиланган вақтни ҳам қўшиб ҳисоблаганда (2006-2007 ўқув йили учун) 930 соатни ташкил этса, Банк-молия Академиясида маънавият билан шуғулланувчи тармоқ 2 тадан иборат ва уларга ажратилган умумий вақт (2003-2007 ўқув йиллари учун) 122 соатни ташкил этади. “Миллий ғоя ва мафкура” Республика илмий-амалий Маркази томонидан ташкил этилган курслар эса яна ҳам қисқа, умумий бўлиб, биз кўзда тутган масалага ажратилган вақт (2006-2007 ўқув йили учун) бор-йўғи 22 соатни ташкил

<sup>1</sup> Государственная служба: организация, кадры, управление. –М.: РАГС, 1996. 238 с. С. 214.

<sup>2</sup> Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари. –Т.: “Академия”, 2005. –144 б. 141-б.

этади.<sup>1</sup> Шуни ҳам таъкидлаш керакки, Давлат ва жамият қурилиши Академияси раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизими асосида 1995-2006 йиллар давомида 1404 нафар раҳбар кадрларни асосий курсларда тайёрлаган бўлса, шу давр мобайнида 2119 нафар раҳбар кадрларни малакасини оширган ёки қайта тайёрлаган.<sup>2</sup> Шу кўрсаткичлар таркибида айтиш мумкинки, Академияда алоҳида қисқа курслар бўйича раҳбар кадрлар малакаларини ошириш дастури йўналишида ҳам иш олиб борилган. Масалан, биргина 2005-2006 ўқув йилида Республика туман ва шаҳарлари хотин-қизлар кўмиталарининг 205 нафар раислари учун жойларда беш кунлик махсус курс ташкил этилган. Фермер хўжаликлари уюшмалари масъул ходимлари, худудий феалиллари раҳбарлари ва илғор фермерларнинг 45 нафар вакили учун махсус ўқув семинарлари (2 кун), Тошкент, Сирдарё, Жиззах вилоятларининг 50 нафар туман ва вилоят ҳокимлари ўринбосарлари учун “давра суҳбати” шаклидаги семинар-мунозараси, Мудофаа вазирлигининг 73 нафар раҳбар ходимлари малакасини ошириш бўйича 3 этапдан иборат 15 кунлик махсус курс, Республика шаҳар ва туманларида аҳоли кенг қатламлари билан учрашув ўтказувчи гуруҳлар ходимларининг 60 нафари учун 2 кунлик ўқув-семинар, Тадбиркор ва ишбилармонлар - Ўзбекистон Либерал демократик партиясининг 81 нафар фаоллари учун 2 кунлик ўқув-услубий семинарлар ташкил қилинган.<sup>3</sup> Банк-молия Академиясида эса, 1996-2006 йиллар давомида асосий курслар бўйича 995 нафар раҳбар кадрлар таълим олган.<sup>1</sup> Кўриниб турибдики, алоҳида тармоқлар бўйича белгиланган вақт ҳам, асосий курслар бўйича тайёрланган раҳбар кадрлар сони ҳам жуда оз бўлиб, бу тайёрланадиган ёки малакаси ошириладиган кадр учун маълумотларни жамловчи-умумий ахборотлар учунгина ярайди ва тайёрланаётган ҳамда малакаси ошириладиган раҳбар кадрлар йиллар ва аҳоли нуфузига кўра жуда камчиликни ташкил этади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият Қурилиши Академияси айтиш мумкинки, бошқа кадрлар тайёрлаш масканлари учун таянч даргоҳ вазифасини бажаради. Унда давлат хизматида

---

<sup>1</sup> Қаранг: Давлат ва жамият қурилиши Академиясининг “Ўзбекистонда давлатчилик тарихи ва диншунослик”, “Миллий маънавият”, “Бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий асослари”, “Жамият қурилиши ва миллий манфаатлар”, “Бошқарув социологияси ва психологияси” кафедраларининг 2006-2007 ўқув йили дарс режалари дастурлари; Банк-молия Академияси “Иқтисодий тарих ва ҳуқук” кафедраси “Миллий истиқлол ғояси: асосий тушинча ва тамойиллар” курси, “Дипломатик протокол ва нотиклик санъати” махсус курси дастурлари; “Миллий ғоя ва мафкура илмий-амалий Марказининг “Раҳбар кадрларнинг “Миллий ғоя ва мафкура масалалари бўйича назарий билимларини ошириш” ўқув курси дастури, 2006.

<sup>2</sup> Қаранг: ДЖҚА, Ўқув бўлими ҳисоботлари. 1995-2006.

<sup>3</sup> ДЖҚА Ўқув бўлимининг 2005-2006 ўқув йили ҳисоботи. 8-б.



бўлган турли хил тоифали раҳбар кадрлар ҳамда кенг кўламли мутахассисларнинг бошқарув ишларидаги маҳоратини, профессионаллигини ошириш учун мўлжалланган узоқ муддатли (бу курсларда таълим 9-12 ой давом этади) ва қисқа муддатли (бу курсларда таълим 2 кундан 15 кунгача давом этади) таълим курслари очилган. Бундан ташқари, Академия қошида аспирантура, докторантуралар, регионал миқёсда амалга оширилувчи курслар бўйича таълим тизими ташкил этилган. Аммо энг муҳими, Давлат ва жамият қурилиши Академиясида бутун мамлакат миқёсида, яъни барча вилоятлар бўйича давлат хизматида бўлган турли хил тоифали раҳбар кадрлар ҳамда кенг кўламли мутахассисларнинг бошқарув маҳоратини, профессионал-лигини ошириш ишлари марказлаштирилган тарзда амалга оширилади. Бироқ, бу тизим фақат Академияга хос булиб, бошқа масканлар билан боғланмаган ва табиийки бундай шароитда раҳбар кадрларни тайёрлов, малакасини оширув ва қайта тайёрловчи бошқа масканлар ўқув режалари, таълим дастурлари ва бошқа масалалари бўйича бирор бир алоқа мавжуд эмас. Демак, улар ташкил қилаётган таълим бир-бирини қайтариши, аллақачон олинган билимни такрорлаши ва бошқа шу каби ҳолатлар асосида тингловчи раҳбар кадрга ҳеч қандай янгилик ёки малака бермаслиги мумкин. Шунинг учун назаримизда мазкур фаолит билан шуғулланувчи бошқа масканлар бошқарув ходимлари ва айниқса услубий жиҳатдан йўналишлари, ўқув дастурларини ташкил этувчи мутахассислари Академия билан чуқур боғланишга эга бўлиши керак. Шундагина амалга оширилган чора-тадбирлар пировард натижада бошқарув кадрларини олий таълимдан кейинги даврларда тайёрлаш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш ишларини яхши йўлга қўйишга, тизим фаолияти самарадорлигининг оширилишига ёрдам беради.

Мамлакатимиздаги раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш тизимидан бошқа ижтимоий тизимлар қатори функционал жиҳатдан ниҳоятда фаоллик талаб этилади. Бундай потенциал фаоллик энг аввало, тизимнинг функционал вазифаларидан келиб чиқади. Бошқарув кадрларига раҳбарлик лавозимларида юксак малакали мутахассис сифатида фаолият юритишга тайёрлашни кўзлаб таълим бериш тушунчаси бу ўринда том маънода раҳбарлик фаолиятини олиб бориш учун зарур бўладиган махсус билимлар, амалий фаолият жараёнида керак бўладиган кўникмалар ўзлаштирилишини назарда тутати. Бошқача қилиб айтганда, қайта тайёрлаш моҳиятан шахсни келгусида бевосита раҳбарлик фаолиятини амалга

---

<sup>1</sup> БМА Ўқув ишлари бўлимнинг 1996-2006 ўқув йиллари ҳисоботлари

ошириш, лавозимга касб сифатида қарашга тайёрлашдан иборат бўлган махсус ўқув курсидир. Илгарироқ айтиб ўтилганидек, аксарият ҳолларда раҳбарлик фаолиятини амалга оширувчи шахслар турли хил билим ва малакага эга бўлган мутахассислар бўлишади, аммо улар бевосита раҳбарлик фаолияти билан шуғулланиш учун талаб этиладиган махсус билим ва малакага эга эмасликлари диққат марказида тутилмоғи лозим. Яна шуни ҳам назардан қочирмаслик керакки, “кадрларни ижодий меҳнат қилиш, ўз шахсий қобилиятларини ривожлантириш учун қулай шароитлар мавжуд, юқори ва доимий иш ҳақи қафолатланган давлат лавозимлари кўпроқ жалб этади.”<sup>1</sup>

Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаб бориш, малакасини ошириш объектив шарт-шароитлар туфайли юзага келадиган эҳтиёж ифодасидир. Зотан, динамик хусусиятга эга бўлган ҳар қандай ҳодиса каби бошқарув соҳаси ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан бетиним ривожланиб бораверади. Бунинг оқибатида раҳбар шахсларнинг билимлари, малака, амалий кўникмаларини такомиллаштиришга доимий эҳтиёж мавжуд бўлиши, илгари таниш бўлмаган соҳа ёки билимларни ўзлаштириш зарурияти юзага келиши табиий. Бундан шундай хулоса чиқадики, олий таълимдан кейинги даврдаги қайта тайёрлаш тизими таркибий жиҳатдан учта муҳим элементдан иборатдир. Ушбу элементларнинг бири - қобилиятли кадрлардаги раҳбарлик кўникмаларини тартибга солиш, уларнинг бу соҳадаги билимларини тўлдириш ва мафкуравий йўналтиришдан иборат махсус янгидан тайёрлаш курси бўлса, иккинчиси - амалий фаолиятдаги раҳбар кадрларни вақти-вақти билан замонавийлик нуқтаи назаридан қайта тайёрлаш ёки малакасини ошириш курсидан иборат, учинчиси эса - махсус таълим курси бўлиб, унга кўра давлат аҳамиятига эга бўлган муайян юқори даражадаги мансабни эгаллаш олдидан алоҳида тайёргарликдан ўтиш бўлиши керак. Ҳозирги тизимда ушбу элементлар ана шундай тарзда ажратилмаган ва айниқса биринчи ва учинчи элементлар, иккинчи ва учинчи элементлар аралашиб кетганлигини ёки учинчи элемент умуман йўқлигини кўриш мумкин. Раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятидаги эътиборли хусусият шундаки, мазкур тизим ўзига нисбатан янада мураккаброқ бўлган давлат хизмати тизимининг таркибий тармоғи сифатида давлат тизимида профессионал, юксак малакали кадрларни тайёрлаб бериш учун хизмат қилар экан, бу қуйидаги аниқ вазифаларнинг бажарилишини таъминлаши лозим: турли хилдаги раҳбар шахсларнинг профессионал билимларини,

---

<sup>1</sup> Давлат хизмати персоналини бошқариш (ўқув қўлланма). А.А.Азизхўжаев таҳрири остида муаллифлар

малакасини жорий даврдаги илмий-техник ва ижтимоий тараққиёт даражасига мослаштириш; давлат хизматчилари ва раҳбарларнинг умумий маданияти, профессионал тайёргарлиги жорий пайтдаги ижтимоий-иқтисодий реалликка мослаша олиши учун тез ўзгарувчанлигини ошириш; умумжаҳон миқёсидаги фан ва амалиётда эришилган ютуқларни, раҳбарликни амалга ошириш борасидаги илғор иш тажрибаларини мунтазам равишда кузатиб, ўрганиб бориш ҳамда ўзлаштиришга ёрдам бериш; бошқарув тадбирларини бажаришга масъул бўлган раҳбарларни жорий фаолият соҳасини мукамал билиб олишга ундаш; давлат хизматчилари ва раҳбарларнинг салоҳиятини, касбий лаёқатини шакллантириш ва такомиллаштириш. Давлат ва жамият қурилиши Академиясини ташкил этиш тўғрисидаги Республика Президенти Фармонида раҳбар кадрларнинг профессионал жиҳатдан тайёрлик ҳолатини ифодалашга ёрдам бериши мумкин бўлган ижтимоий-психологик хусусиятлар вазифа ва йўналишлар сифатида қуйидагича белгилаб берилган эди: “давлат, жамоат ва хўжалик тузилмалари ходимлари ҳамда раҳбарлари орасидан истеъдодли, ақл-заковатли тингловчиларни пухта танлаб олиш, уларнинг сиёсий, маънавий-ахлоқий ва профессионал савиясини ошириш, уларни Республикада миллий ва умумбашарий кадриятлар уйғунлиги асосида қурилган ҳукуқий демократик давлат ва фуқаролар жамиятини барпо этишнинг эътиқодли тарафдорлари қилиб тарбиялаш; олий маълумотли ва... камида икки йил ишлаган мутахассислар орасидан ҳар томонлама зукко, маънавий ва профессионал жиҳатдан етук бўлган ёшларни истиқболли ёш менежер ҳамда ёш бошқарувчилар қилиб тарбиялаш учун қабул қилиш; раҳбар ходимлар ва мутахассисларни аттестациядан ўтказишнинг янги тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилишда иштирок этиш; профессионал раҳбар тайёрлашнинг замонавий усуллари қўллаган ҳолда раҳбарларни тайёрлаш ҳамда ижтимоий ва давлат қурилишининг барча бўғинлари учун раҳбарлар захираси умумдавлат банкни шакллантириш;... раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш ва уларни тайёрлаш соҳасида халқаро ҳамкорлик қилиш.”<sup>1</sup>

Раҳбар кадрларни олий таълимдан кейинги даврларда тайёрлаш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш тизимининг фаолият юритиш хусусиятларидан яна бири шундаки, мазкур тизим аниқ ходим ёки раҳбарларни уларнинг зиммасига юклатилган функционал вазифаларни

---

гуруҳи. –Т.: “Академия”, 2002. –140 б. 48-б.

<sup>1</sup> Қаранг: “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Давлат ва ижтимоий қурилиш Академиясини ташкил этиш тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармони. Халқ сўзи, 1995 йил 20 апрель.

бажаришга қай да-ражада тайёрлиги ва лаёқатлилигини аниқлашга, зарур бўлса, вазиятни ўнглашга қаратилган махсус чора-тадбирларни кўришга имкон беради. Ҳозирги қайта тайёрлаш тизимининг функционал фаолиятини эса қуйидагича гуруҳлаштириш мумкин: компенсаторлик функцияси, яъни раҳбарлик лавозимини эгаллаб турган шахснинг ўрта таълим ва олий таълим олиш даврларидаги камчиликларини аниқлаб, уларнинг ўрнини тўлдириш; адаптациялаштиришга ёрдам бериш, яъни раҳбарлик лавозимини эгаллаб турган шахсларни ижтимоий ва ишлаб чиқариш соҳаларида мунтазам равишда ўзгариб боровчи шарт-шароитларга мослаша олишини таъминлаш; ва ниҳоят, интегратив функциялар. Ўзбекистонда ҳозирги раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш тизими асосан раҳбар ходимларни туб ислохотлар туфайли рўй бераётган янгича шарт-шароитларга адаптацияланишига ёрдам беришга, қисман компенсаторлик вазифасини бажариш ва жуда ҳам оз миқдорда интегратив функцияларни бажаришга мўлжаллаб ташкил этилган. Ҳар қандай инсоний фаолият ва шу жумладан, бошқарув ходимларини олий таълимдан кейинги қайта тайёрлаш билан боғлиқ фаолиятни самарали амалга ошириш учун биринчидан, фаолият аниқ мақсадни кўзлаб ташкиллаштирилиши, иккинчидан, кўзланган мақсадга эришишнинг энг оптимал ва рационал услублари аниқланиши лозим. Бу вазифани қуйидаги изчиллик асосида тасаввур этиш мумкин: белгилаб олинган конкрет мақсад > мақсадга эришиш бўйича ҳаракат режаси > мақсадга эришиш учун хизмат қилувчи воситалар ва услублар > яқуний натижа.

Хўш, ушбу мақсадли фаолиятнинг таркибий қисмлари нималардан иборат? Одатда конкрет мақсад деганда, фаолият якунида кутиладиган, ҳосил қилинадиган ёхуд ҳаёлан тасаввур этиладиган идеал ҳолатни назарда тутишади.<sup>1</sup> Айни вақтда “фаолият ҳаёлий тасаввурга асосланган мақсадни рўёбга чиқаришни” ёки таъбир жоиз бўлса, идеал ҳолатни моддийлаштирилишини кўзлаб амалга ошириладиган конкрет хатти-ҳаракатларни ифодалайди.<sup>2</sup> Бундан шундай хулоса чиқаришимиз мумкинки, амалга оширилиши учун зарур бўлган объектив шарт-шароитлар негизида шаклландиган конкрет мақсад пировард натижада фаолиятнинг объектини ҳамда мақсадга эришишга хизмат қилувчи турли хил воситаларини белгилаб беради. Масалан, давлат хизматида фаолият кўрсатувчи бошқарув

<sup>1</sup> Қаранг: Фалсафа асослари. /Тузувчи ва масъул муҳаррир: Қ.Назаров/. –Т.: “Ўзбекистон”, 2005. –384 б. 243-258-б.

<sup>2</sup> Пугачев В.П., Соловьев А.И. Сиёсатшуносликка кириш /русчадан тарж. А. Бегматов раҳбарлигида/. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2004. –456 б. 64-б.

ходимларини қайта тайёрлаш тизимининг фаолият мақсади ташқаридан, яъни давлат, жамиятда ҳукмронлик қилувчи ижтимоий-сиёсий тизим, қолаверса, амалдаги давлат хизмати тизими томонидан белгилаб берилади. Бу ўринда фаолият мақсади маълум талаблар асосида бажарилиши лозим бўлган аниқ вазифалар шаклида ифодаланади. Бу тизим олдида қўйиладиган вазифалар: бошқарув тизими учун талаб этиладиган кадрларни мунтазам тайёрлаш; ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий ҳаётдаги, илм-фан ва ишлаб чиқариш, давлат бошқаруви соҳаларидаги динамик жараёнларга мос равишда кадрлар таркибини ёки улар билим ва кўникмаларини янгиланиб туришини таъминлаш; раҳбар кадрларни илм-фан, маориф, амалий фаолият соҳаларидаги ўзгаришларни, ютуқларни эътиборга олиб ўзаро интеграцияланишига ёрдам бериш. Бу хилдаги мақсадли фаолиятни формал ёки ижтимоий, дейиш мумкин. Амалий фаолият мақсадларини белгилаб олишнинг бир жиҳати мавжуд бўлиб, бу маънодаги айни тушунча ноформал ёки тор манфаатли фаолият мақсадини белгилашга нисбатан қўлланилади ва моҳиятан махсус таълим олишга интиланган бошқарув субъектларининг субъектив мақсадларини ифодалайди. Раҳбар шахс профессионал соҳада ўзи эришмоқчи бўлган ютуқларни идеал ҳолатда тасаввур этиб, уларни амалга ошириш жараёнида моҳиятан аниқлаштириб боради. Шахсий карьерасини ҳам вазиятга мувофиқлаштириб, босқичма-босқич режалаштириб олади. Бундан ташқари, шахсий ва профессионал тараққиёт борасида аввалдан режалаштириб олинган мақсадларни амалга ошириб бориш жараёнида раҳбар кадрлар ўзининг маънавий етуқлиги, умумий маданияти даражасидан келиб чиққан ҳолда олдида янгидан-янги мақсадларни қўйиб бораверади. Шу тариқа мазкур жараён узлуксиз давом этади. Шундай қилиб айтишимиз мумкинки, фаолият юритишнинг онгли тус олиши ҳамда мақсадли жараёнга айлантирилиши давомида формал ва ноформал мақсадларнинг максимал даражада мос тушишига интилиш зарур. Шунга эришилса, раҳбар кадрларнинг малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимининг фаолиятини йўлга қўйишда иштирок этувчи томонларнинг манфаатлари ўзаро мослаштирилиб, бунинг оқибатида профессионал фаолият дастурлаштирилиши мумкин бўлади (манфаат ва мақсад мувофиқлигини биз Форобий қарашларида ҳам кузатган эдик).

Бошқарув кадрларини тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимининг фаолият мақсадини белгилашда навбатдаги элементни режалаштириш дейиш мумкин. Амалий фаолиятни режалаштириш, уни лойиҳалаштириш давомида фаолиятдан кўзланадиган умумий мақсад аниқлаштирилади. Мамлакатимизда рўй бераётган ҳодисалар силсиласидан

келиб чиқиб айтадиган бўлсак, яқин вақтлар ичида ижтимоий-сиёсий кадриятлар жадвалида таълим бериш ёки малакасини ошириш функцияси жуда юқори ўринлардан бирига кўтарилади. Негаки дунё халқлари интеграцияси кучайиб бораётган, айтилиши вақтда давлатларнинг ўзаро ҳамкорлик мажбурияти ошиб бораётган “ўта мураккаб замонда, олдинги даврларга нисбатан раҳбарлик ва етакчилик вазифасининг кундан-кунга масъулияти ошиб бораётгани,... ҳар қандай идора ва ташкилот, корхонада аввало биринчи раҳбарнинг масъулияти, аҳамияти ва моҳияти алоҳида ўрин тутаётгани,... кенг қамровли тайёргарлик ва дунёқараш унинг учун бош масалага айланаётгани” сир бўлмай қолди.<sup>1</sup> Бошқарув ходимлари ўз зиммаларига юклатиладиган масъулиятли вазифаларни муваффақиятли бажара олиши учун тегишлича профессионаликка эга бўлиши ҳамда бошқарув малакаларини талаб даражасида сақлашлари даркор. Ёки ҳар бир “раҳбар ўзига юкланган масъулиятга шахсан жавобгар бўлиши, тегишли билим ва тажриба, юқори малакага эга бўлиши шарт... Майли, раҳбарнинг билими етишмасин, уни ўрганса бўлади. Лекин у масъулият ва жавобгарликни унутса, ишда ҳеч қандай силжиш ва ўзгариш бўлмайди.”<sup>2</sup> Бизнинг назаримизда, бу таъриф ва талаблар мутлақо асослидир, чунки замонавий ижтимоий тараққиёт динамикаси шундайки, унинг таъсири туфайли ҳар қандай соҳадаги билимлар бир неча йил мобайнида маънавий жиҳатдан эскириб қолмоқда. Ҳозирги пайтларда “ижтимоий ҳаётимиздан ўрин олаётган турли–туман информацияларнинг йиллик ҳажми ва кўлами олдинги йилларга нисбатан икки баравар кўпайиб кетмоқда. Бу хилдаги ўзгаришлар суръатини тасаввур этиш учун мисол тариқасида айтиш мумкинки, ўтган асрнинг бошларида худди шундай миқёсдаги жараёнлар рўй бериши учун тахминан 50 йилдан ортиқ вақт талаб этилганди.”<sup>3</sup>

Шу ўринда бир нарсага диққатингизни тортмоқчимизки, уюштирилладиган таълим жараёнлари том маънода замонавий бўлиши учун улар энг аввало, келажакка йўналтирилиши ҳамда тор доирадаги қисқа даврлик прагматизм таъсиридан озод бўлиши керак. Бунинг учун ижтимоий тараққиётнинг истиқболларини белгилаб бериши мумкин бўлган бир қатор ҳолатларни эътиборга олишга тўғри келади. Хусусан, яқин истиқболда жамиятлар турли шаклларда ифодаланувчи демократик принциплар негизида ўз-ўзидан, ички сабаблар туфайли ва алоҳида қонуниятлар асосида

<sup>1</sup> Каримов И. А. Азим пойтахтимиз ҳар жиҳатдан гўзал ва обод бўлсин. Халқ сўзи. 2005 йил, 23 апрель. 78-сон.

<sup>2</sup> Каримов И. А. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Ишонч. 2005 йил 18 февраль. 29-сон.

<sup>3</sup> Бестужев-Лада И. В. Альтернативная цивилизация. М.: Изд-во Алгоритм, 2003. –448 с. С.354.

шаклланувчи ҳамда тартибга солинувчи мураккаб тузилмалар сифатида амал қиладиган бўлади. Бу хилдаги жамиятларнинг асосида бозор муносабатлари ётади. Айнан бозор муносабатларининг негизида ётган принциплар пировард натижада жамиятнинг ўз-ўзидан, ички сабаблар туфайли ва алоҳида қонуниятлар асосида шаклланувчи ҳамда тартибга солинувчи тизим сифатида тараққий этишига имконият яратиб беради. Таъкидлаш керакки, фуқаролик жамиятига олиб борувчи йўл ҳам худди шуни талаб этади. Бугунги кунда ижтимоий-иқтисодий тараққиёт соҳасида кузатилаётган тенденциялар шундан далолат бермоқдаки, қўйилган мақсадларда муваффақият қозониш учун жамиятлар индустриал тараққиёт механизмларини такомиллаштириб бориши зарур. Қолаверса, “турли мамлакатларнинг чуқур, барқарор ўзаро алоқаларининг ривожланиши ва миллий хўжаликлар ўртасидаги меҳнат тақсимоти асосида улар хўжалик алоқаларининг бирлашиб бориши – халқаро иқтисодий интеграция” ҳали тарих ва тажрибада қўрилмаган янгидан-янги муаммоларни майдонга чиқариши табиий.<sup>1</sup> Токи шундай экан, XXI асрда раҳбар кадрларни тайёрлаш тизимини юқорида ифодаланган тенденцияларни инобатга олган ҳолда ташкиллаштириш лозим.

Раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимининг аниқ мақсадли фаолиятини лойиҳалаштириш учун бизнинг назаримизда, ўрта ва узоқ муддатли истиқболда жамиятимиз учун қандай салоҳиятли кадрлар кераклигини аниқ белгилаб олиш керак бўлади. Бунинг учун эса ҳозирги бошқарув тармоқлари структурасида мавжуд ҳолатни ҳар жиҳатдан илмий асосда таҳлил қилиш зарур. Бошқарув кадрларини қайта тайёрлаш тизимининг аниқ мақсадли фаолиятини лойиҳалаштириш жараёнининг навбатдаги вазифаси амалга оширилган илмий изланишлар натижаларини таҳлил қилиш ҳамда син-тезлаштириш негизида турли хил йўналишдаги башоратларни ўзаро боғлаш ва шу тариқа уларни ягона мақсадга бўйсундиришдан иборат бўлади. Даврийлиги турли хил бўлган башоратлар, фикр-мулоҳазалар ёки хулосаларнинг тузилиши мамлакатимизнинг барча маъмурий ҳудудларида бошқарув хизматидаги кадрларнинг профессионал тайёргарлигини узлуксиз такомиллаштириш ишларини бошқариш эҳтиёжлари билан боғлиқдир. Турли хил даврлар мобайнида бошқарув тизмида ишлаш учун зарур бўладиган кадрларнинг профессионал жиҳатдан тайёргарлиги, малакаси, умумий сони ҳақидаги маълумотлар пировард натижада раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш

---

<sup>1</sup> Шодмонов Ш. Ш., Алимов Р. Ҳ., Жўраев Т. Т. Иқтисодиёт назарияси. –Т.: “Молия” нашр., 2002. –416 б.

тизимининг фаолиятини такомиллаштириш ва модернизация-лаштиришда катта ёрдам беради. Ушбу тизимининг фаолиятини режалаштириш даражасида амалга ошириладиган ишларнинг якуний ҳосиласини аниқ тасаввур этиш оқибат натижада режалаштирилган вазифаларни янада аниқлаштириб олиш, фаолият юритиш услубларини ва воситаларини танлаб олиш, бажариладиган ишларнинг кетма-кетлигини ва изчиллигини белгилашга қулайлик яратиш беради.

Ҳаётда рўй бераётган ижтимоий ва иқтисодий жа-раёнларнинг мураккаблашиб бориши баробарида раҳбарликка қайта тайёрлаш тизимининг амалий фаолиятини режалаштириш билан боғлиқ вазифалари ҳам мазмунан мураккаблашади. Гап шундаки, узоқ вақтлар мобайнида мамлакатимизда амал қилиб келган ўқув режаларида йўналиш, тартиб, рационаллик, соғлом прагматизм етишмай келди. Бунинг оқибатида алоҳида ўқув курслари доирасида ўқитиладиган мавзулар ихтиёрий танлаб олинди, турли хилдаги ўқув предметлари формал равишда бирлаштирилди, мазмунан бир хил ёки бир-бирига яқин бўлган мавзулар турли хил номлар билан қайта-қайта ўқитилди. Шунингдек, мутахассислар аллақачон қайд этишганки, “ҳамма нарсани ўз ичига оладиган, ҳеч нарсани истисно қилмайдиган концепция кам маҳсул бўлади, бунинг устига шу мазмундаги концепциялар ҳозирги замонда ижтимоий ҳаёлий турлар бўлиб ҳисобланади.”<sup>1</sup>

Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолиятини режалаштириш ишларини сифат жиҳатидан янада юксалтириш учун амалда тармоқларда ишлайдиган кадрларнинг профессионал тайёргарлиги ва малакасига нисбатан давлат томонидан махсус талаблар ишлаб чиқиши, давлат хизмати сиёсий, ҳуқуқий, иқтисодий ва маданий таркибий тузилиш жиҳатидан тўлиқ ва мукамал шакллантирилиши лозим. Бизда эса буборада ҳали муаммолар кўп.<sup>2</sup>

Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолиятини режалаштириш борасида қилиниши лозим бўладиган нав-батдаги муҳим вазифа бевосита таълим жараёнига эътибор бериш ҳисобланади. Таълим ишлари мазмунан ва шаклан шундай ташкил этилиши лозимки, токи таълим жараёни курс тингловчиларининг амалда олдида кўндаланг турган актуал вазифаларни бажаришига ёрдам берсин, уларнинг мансаби, хизмат

---

381-б.

<sup>1</sup> Йўлдошев Ж. Ғ. Малака оширишнинг назарий ва методологик асослари (ёхуд ўқитувчи бўлиш осонми?). – Т.: “Ўқитувчи”, 1998. –208 б. 37-б.

<sup>2</sup> Қаранг: Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. “Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-ҳуқуқий масалалари. –Т.: “Академия”, 2005. –144 б.



вазифасининг ўзига хос жиҳатлари, билим савияси ва малакаси инобатга олинсин, илм-фан билан амалиёт уйғунлашсин. Ҳозир таълим олаётган кадрларни ўзининг иш соҳасига оид фундаментал фан ютуқларини пухта ўзлаштириб олишган, олган билимларини амалда қўллаш учун зарур кўникмаларни ҳосил қилишга эришган ва таълим жараёнидан сўнг уларни ўз амалий фаолиятига тўлиқ татбиқ этишди, деб бўлмайди.

Ҳозир фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш таълим тизими шундай ташкил этилганки, унда таълим олувчиларга имкон қадар кўпроқ билимлар беришга, турли хилдаги кўникмаларни ҳосил қилишга ҳаракат қилинади, муйаян касб-кор ёки билим билан умумий таништирувчи маълумотлар берилади, танқидий нуқтаи назар билан таҳлил қилинмаган ишлар мисолида тажриба алмашувлар йўлга қўйилган, дарс машғулотлари давомида бериладиган турли хил маълумотларнинг эскирган характерга эгаллиги кўзга ташланади, дарс олиб бориш учун таклиф этиладиган ўқитувчилар ва мутахассислар билан тингловчилар фақат қисқа фурсат ичидагина мулоқотда бўлишади. Буларнинг барчаси оқибат натижада тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимидаги курс тингловчиларининг ўтилган материалларни пухта ўзлаштириб олишига, олинган билимларни амалиётда қўллай билиш кўникмаларини ҳосил қилишига тўсқинлик қилади. Бундан ташқари, таълим жараёнида турли хилдаги касб-корлар ўртасидаги алоқадорликни тушуниб етишга ёрдамлашувчи моделлаштириш принципларига етарлича эътибор берилмайди. Бунинг оқибатида тингловчилар замонавий шарт-шароитларда давлат бошқаруви соҳасидаги муаммоларни, иш принципларини, актуал вазифаларини етарли даражада идрок этишолмайди, энг ачинарлиси шуки, олган билим ва кўникмалари ўзларининг амалий фаолияти давомида умумий иш учун қандай фойда келтириши мумкинлигини ҳаттоки тасаввур ҳам этолмайдилар. Ушбу ҳолатни тубдан ислоҳ қилиш ҳамда тизим фаолиятини мамлакатимизнинг ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ҳаётида рўй бераётган туб ўзгаришларга мослаштириш учун бизнинг назаримизда, қуйидаги чоратadbирларни бажариш керак бўлади: раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолиятини шундай ташкил этиш керакки, токи тайёрланаётган кадр қайси жиҳатдан тайёрланиши кераклиги маълум бўлсин ва таълим жараёнлари ушбу масалада фанлараро боғланиш принципига асослансин, ҳар бир курс тингловчисининг умумназарий ва амалий тайёргарлигига алоҳида эътибор қаратилгани ҳолда, тайёрланган ҳар бир кадрнинг индивидуал кадр бўлишига эришилсин; таълим жараёнларининг айрим тармоқларини шундай ташкил қилиш лозимки, токи курс

тингловчилари ўз соҳалари бўйича барча раҳбарлик поғоналари характерини ўрганиш ва фаолиятини ташкил этиш юзасидан ижодий ва эркин фикрлаш, батафсил таҳлил қилишга эриша олсин. Бунинг учун кўпроқ мустақил ишлар бериш, илмий, назарий ва амалий ўрганиш учун вақт ва ташкилотлар билан келишган ҳолда шарт-шароит яратиш, лаборатория ишларини ўтказиш, компьютер воситаларидан кенг кўламда фойдаланиш керак бўлади; таълим жараёнлари курс тингловчиларини ўтилатган машғулотларни пухта ва мукамал ўзлаштириб олишга мажбурлай олиши даркор. Бунинг учун курс тингловчиларининг ўзлаштираётган билимлари ва амалий кўникмаларига нисбатан жуда юқори даражада талаблар илгари сурилиши билан бирга, уларнинг амалий иш жойлари билан алоқалар ўрнатилиб, тингловчини ўзлаштириш даражасига кўра рағбатлантириш ёки жазолаш масалалари келишилиб олиниши лозим. Асосий тайёрлаш курсларида таълим олаётган тингловчилар йил давомида сараланиб, битириш арафасида кичик, катта, етакчи, бош, олий раҳбарлик лавозимлари бўйича даражаларга ажратилган дипломлар билан тақдирланиши керак. Иқтидорли ва салоҳиятли тингловчилар билан алоҳида индивидуал иш дастури асосида ишлашга ўтиш жоиз; имтиҳон ва синовлар ёзма тарзда ташкиллаштирилиши ва баҳолаш яширин тарзда, айна таълим даргоҳида ишламайдиган мутахассис томонидан амалга оширилиши зарур. Бу тингловчиларни таълим жараёнига масъулият билан қарашига олиб боради. Диплом ҳимоялари, якуний синовларда илмий-назарий йўналишдан воз кечиш, илмий-амалий йўналишга ўтиш кўпроқ натижа беради; машғулотлар олиб боровчи ўқитувчилар анъанага кўра муайян билимларни ўзида мужассам этган маълумотларни баён қилиб, сўнгра материалнинг қай даражада ўзлаштирилишини текшириш билан чегараланиб қолмасдан, курс тингловчиларини имкон қадар мустақил изланиб билим ҳосил қилишга, кўникмалар орттиришга ундай билиши лозим. Масалан, тингловчи амалда фаолият кўрсатган ташкилот бошқарув тизими хусусиятлари, шарт-шароити, ўтмиши, бугуни ва келажаги, ютуқ ва камчиликларини батафсил ёритувчи бир томондан ижодий ёндашиб, бошқа томондан ҳам назарий ҳам илмий манбаларга таяниб ёзиладиган реферат (буни магистрлик диссертацияси қилиш ҳам мумкин) ва машғулотлар ўтказган мутахассис ўқитувчилар томонидан тавсия этилган адабиётлар конспектидан иборат мустақил иш кабилар воситасида; раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимида ўқитувчи штатидаги ходимларнинг касбий малакасини изчил равишда такомиллаштириб боришга катта эътибор берилиши даркор. Бунинг учун улар маълум вақт мобайнида давлат хизматида ёхуд турли хил вазирликлар

ва давлат муассаларида муайян лавозимларда ишлаб, турли хилдаги анжуманларда қатнашиб, малака ошириш курсларида ўқиб, билим савиясини бойитиши ҳамда тажриба орттиришига имкон яратилиши зарур. Соатбай тарзида дарс беришга таклиф этиладиган ўқитувчиларнинг билим савияси ва амалий иш тажрибасига нисбатан ҳам жуда қаттиқ талаблар қўйилиши керак; ушбу тизимида ишлайдиган персоналнинг профессионал тайёргарлигига нисбатан юксак талаблар қўйилиши лозим. Бундай ишга асосан тўлиқ олий маълумотли шахсларни жалб этиш, таълим муассасаларида илмий изланишлар олиб боришга ихтисослашган алоҳида бўлинмаларни профессионал жиҳатдан етук, малакали кадрлар билан таъминлаш, ишга кўпроқ фан номзодлигини ёки докторлик диссертацияларини тайёрлаш билан банд бўлган иқтидорли шахсларни жалб этиш муҳим. Бунинг учун эса улар учун таъминот ва шарт-шароит, ҳақ тўлаш масалалари юқори даражада йўлга қўйилиши лозим; “Кадрларни танлашнинг шундай бир объектив механизмини яратиш лозимки, бунда танлов алоҳида бир мансабдор шахсларнинг иродасига боғлиқ бўлмасдан, тегишли тавозимларга, захирада турган ходимларнинг рейтинг кўрсаткичларига, жамоатчиликнинг улар тўғрисидаги фикрларига боғлиқ бўлишини таъминлаш лозим.”<sup>1</sup>

Раҳбар кадрларнинг профессионал тайёргарлигига нисбатан юксак талаблар қўйилиши, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимида бериладиган билимлар ҳажми ва мазмунининг тубдан ўзгартирилиши ўз-ўзидан амалдаги таълим тизимини замонавийлаштиришни тақозо этади. Аслини олганда, ҳар қандай таълим муассасаси таълим бериш жараёнларини мазкур тизимнинг олдида турган вазифалар, ўқитувчи кадрлар ва тингловчиларнинг таркиби, моддий-техник базаси ва бошқа бир қатор омиллар таъсирини эътиборга олиб ўзи истаган модель асосида ташкиллаштирадилар. Шундай бўлишига қарамасдан, таълим жараёнларини ташкил-лаштиришга нисбатан илгари суриладиган бир қатор умумий принциплар ҳам мавжудки, уларни ташкилот фаолияти давомида асло инкор этиб бўлмайди. Улар қуйидагилардир:

1. Таълим бериш дастурлари ва жараёнлари мазмун-моҳиятига ва шаклига кўра муайян соҳада тегишли билимларга ва амалий кўникмаларга эга бўлган мутахассиснинг профессионал педагогик фаолиятини амалда ифодалай олиши лозим. Бошқача қилиб айтганда, таълим жараёнини ташкил этувчи ва бошқариб боровчи шахс турли бошқарув лавозимларида

---

<sup>1</sup> Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. “Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-

профессional фаолият кўрсатган кадрлардан бўлиб, тўпланган тажрибалар, ҳосил қилинган билимлардан оқилона фойдалана олиши, бошқарув соҳалари бўйича раҳбар муаммоларини аниқ тасаввур қила билиши ва уларни ҳал этиш йўлларини қиёсий тасвирлаб бера олиши учун педагогик фаолиятнинг мазмунини ташкил этувчи фаолият учун хос бўлган аниқ амалларни бажариши, ўқув жараёни давомида педагогик функцияларни амалда қўллай билиши даркор.

2. Янгича таълим жараёнининг модели ўз моҳиятига ва функционал хусусиятларига кўра динамик ва тез ўзгарувчан бўлиши, яъни мантикий изчиллик принципига мувофиқ таълим жараёнини соддадан мураккабга, яъни “ечилган вазифалардан муаммоли масалаларга қараб бориш”<sup>1</sup> асосида жараённинг бир босқичидан кейинги босқичига ўтишни таъминлай олиши, шу жумладан, таълим жараёни давомида ҳосил қилинган билим ва малакани амалда синаб кўришга ўтиш имкониятини яратиб бериши, узлуксиз таълим олиш тизимига уйғун бирикиб кетиши, таълим соҳасида рўй берадиган ҳар қандай янгилик ва ўзгаришларга муқобил муносабат билдириб, янги шарт-шароитларга тезкор равишда мослаша олиши, таълим мазмунининг актуаллигига алоҳида эътибор бериши даркор.

3. Олий даражадаги professional таълим беришга ихтисослашган таълим жараёнининг замонавий модели жараённинг интенсификацияланишига, таълимнинг индивидуаллаштирилишига, жараён давомида ўқитишнинг фаол шаклларида кенг кўламда фойдаланишга асосланиши зарур. Шунингдек, тайёрланаётган “раҳбар инсонларнинг индивидуал-типологик хусусиятлари бўйича психологик билимлар билан қаноат ҳосил қилмасдан, балки социал-психологик ҳолатлар, қонуниятлар, ҳодисалар ривожини, уларни келтириб чиқарувчи омиллар, ҳаракатлантирувчи механизмлар, ижтимоий муаммоларнинг ечими, бу жараёнда қатъий қарор қабул қилиш ва унинг бажарилиш босқичлари тўғрисидаги маълумотлар билан қуролланиши лозим.”<sup>2</sup>

4. Юқорида таърифи келтирилган замонавий таълим тизимининг модели асосида бизнинг назаримизда, таълим бериш жараёнини “предметли>муаммоли>мақсадли” изланиш услуби ташкил этиши керак бўлади.<sup>3</sup> Бу хилдаги ташкилий услубнинг моҳияти шундаки, таълим бериш

---

хукукий масалалари. –Т.: “Академия”, 2005. –144 б. 142-б.

<sup>1</sup> Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: А\О “Бизнес школа “Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 139.

<sup>2</sup> Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. Қўлланма. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005. –150 б. 109-б.

<sup>3</sup> Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: А\О “Бизнес школа “Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 139-150.

тизимига киритиладиган барча ўқув курсларининг пировард мақсади охир оқибатда тегишлича йўналишдаги профессионал раҳбар кадрни тарбиялашга қаратилади.

Раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолияти қандайлигини аниқлаш учун мазкур тизимнинг якуний маҳсулотига, яъни таълим тизимининг фаолият натижасига баҳо берилади. Тизим фаолияти натижаларини ифода этувчи маҳсулот бу бир томондан, тизим хизматидан фойдаланишни лозим топган шахсда илгаридан мавжуд бўлган муайян профессионал билим, савияси ва малаканинг янада такомиллаштирилиши, иккинчи томондан эса, шахсда илгари мавжуд бўлмаган, мутлақо янги билим ва малакаларнинг ҳосил қилиниши ҳисобланади. Айнан шу параметрлар бўйича (илгариги ва янги шаклланган ҳолат ўзаро қиёсланади) раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолияти натижаларини баҳолаш мумкин.

Умумун, ушбу муаммога ёндашишда раҳбар кадрларга ижтимоий тараққиётни таъминлаш борасидаги алоҳида турдаги “меҳнат ресурси” сифатида эмас, балки айти жараяннинг бош мақсади сифатида олиб қаралиши керак. Назаримизда, раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолиятининг олдида турган мақсадларни амалга ошириш бир қатор принциплар асосида бажарилиши зарур. Биринчидан, тизимнинг бир бутунлигини таъминлаш лозим. Бу айти тизимни таркибий жиҳатдан ташкил этувчи алоҳида тармоқлар ўртасидаги ўзаро алоқадорлик, изчиллик ҳисобига таъминланади, яъни ҳар бешала даражадаги раҳбарлик учун бир тизимда таълим олиш етарли бўлади. Шундай хусусияти туфайли таълим тизими негизида тингловчилар ўзининг майллари ва хоҳишлари, потенциал салоҳиятлари, амалий фаолият юритиш билан боғлиқ эҳтиёжларига кўра раҳбарлик даражаларининг янада юқорироқ босқичларига интилиб ўқишни давом эттириш имкониятига эга бўладилар. Муҳими шуки, амалдаги таълим тизими тўпланган илмий, амалий иш тажрибаларининг энг илғор ғояларини ўзлаштириб олиш, динамик хусусиятли амалий муҳит шарт-шароитларига мослашиш учун тез ўзгара олиш қобилиятига эга бўлиш, маориф, илм-фан ва амалий иш соҳаларининг ҳар томонлама интеграциялашиб боришига нисбатан ҳозиржавоблик билан муносабат билдиришга қодир бўлиши даркор.

Иккинчидан, ушбу тизимнинг фаолияти тизимли ёндашувга асосланиши керак. Айти ҳолатда мазкур принцип тизим фаолиятини

комплекслилик асосида ташкил этилишини тақозо қилади. Яъни тизимнинг барча турдаги фаолият йўналишлари ўзаро алоқадорлик негизида амалга оширилиши, таълим жараёнларига тақдим этилувчи дастурлар ва иштирок этувчи барча субъектларнинг хатти-ҳаракатлари бир марказдан туриб мувофиқлаштирилиши, тизимнинг ташкилий-маъмурий, кадрлар билан ишлаш, моддий-техник ва молиявий таъминотини ҳал этиш масалаларининг ечимини излашда ўзаро уйғунликка эришиш талаб қилинади. Акс ҳолда амалий ҳаётий жараёнларда раҳбар кадрлар муносабатларидаги ўзаро тушинмовчилик, келишмовчилик ва бунинг устига тайёр кадрларнинг тез эскириши жараёнини тўхтатиб бўлмайди.

Учинчидан, тизимнинг белгиланган мақсадлар йўналишидаги фаолияти муваффақиятли кечиши учун барча жараёнларнинг доимий равишда узлуксизлик ва изчиллик принциплари асосида кечишига жиддий аҳамият қаратиш зарур. Изчиллик принципининг амал қилиш доираси фақатгина таълим беришнинг мазмуни, шакллари ва услубларига ёхуд таълим бериш тизимининг тузилишинигина эмас, балки таълим жараёнининг субъектлари бўлган тингловчиларнинг ўз эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда узлуксиз равишда ўз билими ва малакасини ошириб бориши жараёнларини ҳам қамраб олади. Узлуксизлик принципининг мазмун-моҳиятини тўғри ва тўлиқ англаб етиш жуда муҳим. Аксарият ҳолларда унинг моҳиятини нотўғри талқин этишади. Узлуксиз таълим принципининг моҳиятини инсонлар умрбўйи таълим олишга интилиб ўтишга мажбур, деб эмас, балки амалга ошириладиган таълим жараёнларининг шундай ташкилий тузилиши, деб тушинмоқ керак. Бу тизим доирасида инсонни ҳаракатга ундовчи мақсадлар кўлами кенг, шакли турли-туман, ўзгарувчан хусусиятли, тизим бажарадиган функциялар доимий ривожланишда бўлади ва пировард натижада улар алоҳида шахсларга ва ижтимоий гуруҳларга бетиним ривожланиб бориш учун қулай шарт-шароит яратиб беради. Шундагина “талаб ва таъминот” муносабатларида мувофиқликка эришиш мумкин бўлади.<sup>1</sup>

Раҳбар кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими фаолияти билан амалиётнинг ишлаб чиқариш, илм-фан ва бошқарув каби соҳалари ўртасидаги ўзаро муносабатларни чуқур даражада мувофиқлаштириш бугунги даврнинг муҳим талабларидандир. Тарихий ривожланиш хусусиятига кўра шу вақтга қадар ижтимоий аҳамиятга молик бўлган амалиётнинг номи юқорида айтиб ўтилган соҳалари бир биридан ажралган

ҳолда алоҳида функционал вазифаларни бажариб келмоқда. Жумладан, илм-фан турли хил соҳаларда янги билимларни тўплайди. Ҳолбуки, таълим тизими ишлаб чиқариш, ижтимоий-иқтисодий ва бошқа соҳалардаги узоқ ва яқин тарихий ҳаётий тажрибаларга асосланган мисоллар ёрдамида илмий маълумотларни умумлаштириб, таълим олувчиларга турли хил воситалар ёрдамида етказди. Қисқаси, таълим тизими худди фундаментал фанлар каби реал ижтимоий-иқтисодий тараққиётдан анча ортда қолиб боради. Оқибатда таълим тизимида аксарият ҳолларда ижтимоий тараққиётни жадаллаштириш учун аҳамиятли бўлмаган фундаметал фан асосларини ўқитиш анъанага айланиб қолади. Эътироф этиши лозимки, кўпчилик ҳолларда фундаментал фан тараққиёти ижтимоий ҳаётдаги ўзгаришлар динамикасидан кескин ортда қолиб кетади. Туб ислохотлар даврида раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимида таълим олаётган шахслар ўзининг шахсий қизиқувчанлигига, доимий равишда билими ва малакасини такомиллаштириш эҳтиёжига таяниб, ўзларини амалий фаолиятда танг ҳолатга солаётган муаммоларнинг ечимини излаши лозим. Бундай фаолиятни яхши йўлга қўйиш учун таълим бериш жараёнида ўқи-тишнинг фаол турларидан масалан, муаммоли-мақсадли, инсценировкали таълим, семинарлар, дискусиялар, ишчанлик ўйинлари, илмий изланиш каби билим ҳосил қилишнинг инновацион ва интерактив услубларидан кенг кўламда фойдаланиш керак. Раҳбар кадрлар ўз иш жойларига қайтиб келганидан сўнг, ўқиш давомида тўплаган тажриба ва кўникмаларини амалиётга қўллашда аниқ тасаввурга эга бўлишлари лозим. Бу таълим, бошқарув ва илм-фан соҳаларининг ўзаро интеграцияси принципининг ёрқин ифодаси бўлади. Шу ўринда таъкидлаш керакки, таълим ва профессионал фаолиятни интеграциялаштириш принципи кутиладиган самара бериши учун таълим жа-раёнлари истиқболга йўналтирилган, яъни ўз даврдан илдамроқ ривожланадиган бўлиши лозим. Бунинг учун замонавий бошқарув иқтисодиётини тубдан ўзгартириш ва юксалтириш имкониятини берувчи илм-фаннинг, техника ва технология соҳасининг устувор йўналишлари, бу йўлда учрайдиган асосий муаммолар ва уларнинг ечимлари аниқлаб олиниши лозим. Ўз даврдан илдамроқ ривожланадиган таълим тизимини ташкил этиш учун ушбу соҳада ишлайдиган профессор-ўқитувчи кадрлар таълим олувчиларга кўра янада пухтароқ профессионал тайёргарликка, юксакроқ билим савиясига эга бўлиши даркор. Бунга эришиш учун эса раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш тизимида ишлашга жалб этиладиган

---

<sup>1</sup> Баркамол авлод - Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори./Ўзбекистон Республикаси кадрлар тайёрлаш

ходимлар ўз жамиятидан кўра илдамроқ суръатлар билан ривожланишга лаёқатли бўлиши керак.

Тўртинчидан, таълим бериш алоҳида тингловчига мослаштирилиши лозим. Таълим жараёнларини ташкиллаштиришда ҳар бир тингловчининг профессионал тайёрлиги, салоҳияти, иш тажрибаси эътиборга олиниб ўқув дастурлари ишлаб чиқилади. Негаки, самара олиш учун ўқитишга нисбатан индивидуал ёндашув керак бўлади. Мазкур принципдан ишлаб турган ўткир лаёқатли, ижтимоий жиҳатдан фаол мутахассис ва раҳбарларни танлаб, саралаб олиш даврдан бошлаб фойдаланиш керак. Кадрлар танлаб олинганидан кейин уларнинг таълим олиш борасидаги энг муҳим эҳтиёжларини аниқлаш ва шунга кўра уларнинг маънавий, профессионал, касбий лаёқатлари янада такомиллаштирилиши, ижтимоий фаоллиги оширилиши учун индивидуал ёндашув асосида таълим дастурлари ишлаб чиқилиши лозим. Шунингдек, ушбу тизим фаолиятини ташкиллаштиришда юқорида айтиб ўтилган ташкилий принциплардан ташқари демократизм, инсонпарварлик, ватанпарварлик каби умуминсоний принциплардан ҳам фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Масалан, демократизм принципи шунда намоён бўладики, курс тингловчилари таълим олиш дастурларини ҳамда шакллари эркин танлаши мумкин бўлади. Бундан ташқари, уларга таълим олиш ҳамда касбий жиҳатдан қайта тайёргарликдан ўтишнинг муддатлари индивидуал тарзда белгиланади.

Хулоса қилиб айтганда, раҳбар кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва замонавийлик нуқтаи назаридан қайта тайёрлаш тизими фаолиятини йўналтиришда амалий жараёнлар ва уларнинг истиқболдаги ривожланиш эҳтимолини лойиҳалаштириш асосида фаолият мақсадларини белгилаб олиш, ташкилий иш жараёнларини пухта режалаштириш, масалага мутлақо янгича назар билан боқиш жараён иштирокчилари жиддий эътибор бериши лозим бўладиган асосий талаблардан ҳисобланади. Шунингдек, “Ўз ҳақ-ҳуқуқини танийдиган, ўз куч ва қобилиятига таяниб яшайдиган, атрофида рўй бераётган воқеа-ҳодисаларга мустақил муносабатда бўладиган, шу билан бирга, ўз шахсий манфаатларини мамлакат ва халқ манфаатлари билан уйғун ҳолда кўрадиган эркин шахсни шакллантириш” бугун ушбу тизим ва унинг тармоқларининг асосий вазифаларидандир.<sup>1</sup>

---

миллий дастури/. –Т.: “Шарқ” нашр., 1997. –64 б. 51-б.

<sup>1</sup> Каримов И. А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т-8. –Т.: “Ўзбекистон”, 2000. –526 б. 334-б.



## **Раҳбар кадрлар ижтимоий-маънавий, мафкуравий зиддиятлар даврида**

Инсон дунёқарашининг шаклланишида табиат ва жамиятдан олинадиган ахборотлар ва уларнинг инсон онгига таъсир кўрсатувчи турли туман тарбия воситалари ёрдамида маълум бир йўналишдаги тартибга солинган, глобал миқёсда ишлаб чиқилган дастурлари катта аҳамиятга эгаллиги барчага маълум. Бугунги кунларда ўтказилган тадқиқотларнинг бирида қайд этилишича одамларнинг 83 фоизи кўриш, 11 фоизи эшитиш, 35 фоизи ҳидлаш, 15 фоизи пайпаслаш ва 1 фоизи татиб кўриш орқали ахборотни яхши қабул қиладилар. Жумладан, олинган ахборотнинг инсон онгида чуқур из қолдириши ёки маълум бир нарса, ҳодиса, жараён тўғрисида инсон ҳақиқат деб қабул қиладиган тасаввурнинг шаклланишида асос вазифасини бажарувчи ахборотга 10 фоиз одамлар ўқиш орқали, 20 фоизи эшитиш, 30 фоизи кўриш, 50 фоизи комплекс (ҳам кўриш ҳам эшитиш), 70 фоизи маълумотни муҳокама қилиш, 90 фоизи бирор иш қилаётиб амалга оширилган ишнинг мазмунини муҳокама қилиш ва эришилган натижаларни баҳолаш ёрдамида эришар экан<sup>1</sup>. Шунингдек, бошқа бир маълумотда интеллектуал меҳнат билан шуғулланувчи одамларнинг 93 фоизи «бошқарув синдроми» касалига дучор бўлиши қайд этилади. Олинган ахборотлар қандай бўлмасин ва қанақа тарзда олинмасин одамлар уларни аввало ўз хусусий манфаатларига мос келиш-келмаслигини текшириб кўрадилар. Умумий манфаат инсон шахси учун ҳамisha иккинчи даражали бўлиб қолаверади. Бу табиат қонуни бўлишига қарамасдан, бир қисм одамлардан умум манфаатини биринчи даражага қўйиш талаб этилади ва бу талаб бузилиб, шу одамлар амалий фаолиятларида хусусий манфаатларни бирламчи уринга қўйганларида улар жазоланадилар. Бу одамлар - раҳбар кадрлар ҳисобланади. Уларни танлашда ҳам энг аввало ижтимоий дунёқарашларининг ҳолати ва бу тафаккурларининг амалиётга қай даражада татбиқ этилганига кўпроқ аҳамият қаратилади. Шу ўринда табиий равишда раҳбар шахснинг ижтимоий дунёқарашини қандай шаклланади деган савол туғилади. Шахс дунёқарашининг шаклланиши фалсафий нуқтаи назардан ушбу фан мутахассислари томонидан жуда чуқур ўрганилган.<sup>2</sup> Аммо биз профессионал фаолияти бошқарувдан иборат бўлган раҳбар шахсларда ижтимоий дунёқарашнинг, ҳаётдан мақсаднинг ижтимоий фаолият талабларига аралашиб кетиши воситасида чуқур ўзгаришларга

<sup>1</sup> Чжан Чэн. Муваффақиятга элтувчи муомала санъати. Тошкент, «Янги аср авлоди», 2006. 24 б. 3-б.

<sup>2</sup> Қаранг: Фасафа асослари. (Тузувчи ва масъул муҳаррир Қ. Назаров). –Т.: “Ўзбекистон”, 2005. –384 б. 18-27, 252-258-б.

учраши хақида айрим мулоҳазаларни баён этишни лозим топдик. Аввало, моҳиятига кўра оригиналлиги билан ажралиб турадиган қуйидаги алломалар фикрларига эътибор беринг:

1. Ижтимоий дунёқараш, умум манфаатини ўйлаш раҳбар шахсда болалик даврларидаёқ вужудга келиб, у ўз манфаатини қондирувчи мақсадни ўз атрофига тўплаган ва йўналтириб турган болалар амалга оширган ишда кўради. Яъни унинг тушунчасига кўра шериклар ёки гуруҳ ўзлари манфаат кўришлари, ўзгаларга фойда келтиришлари билан бир каторда ўзларини шу ишга йўналтирган ва бошқариб турган шахс учун ҳам наф келтирадилар (Форобий)<sup>1</sup>;

2. Ўз халқи бошига тушаётган офат, кулфатларни ўз кўзи билан кўриш ва уни бартараф этишга интилиш одамда умум манфаатини ҳимоя қилиш, керак бўлса, ўз манфаатидан умуман воз кечиш тафаккурини шакллантиради (Кул Тегин)<sup>2</sup>;

3. Раҳбарликни узоқ вақт сақлаб қолиш учун одамлар фаровонлигини таъминлашга интилиш, одамда умум манфаатини кўпроқ ўйлаш, амалда ҳам шу иш билан шуғулланишга эҳтиёж ва шароитни вужудга келтиради (Юсуф Хос Ҳожиб)<sup>3</sup>.

4. Одамлардаги ижтимоий дунёқараш хусусий манфаат асосига қурилган бўлиб, етук одамлар охир-оқибатда қандай бўлмасин одамлар орасида машҳур бўлиб, дунёни лол қолдириш ва дунёдан ўтганларидан кейин ҳам эслаб юришга арзирли ном қолдиришга ҳаракат қиладилар (Д.Карнеги)<sup>4</sup>.

5. Ҳар бир одамнинг ҳаётда ўз олдига қўйган мақсади бор бўлиб, одамлар ўз ҳаётларини ана шу мақсадни амалга ошириш йўлида ўтказадилар. Бу мақсад одамлар билан боғлиқ равишда амалга ошиши маълум бўлгани сабабли ҳам, одамлар сийратига кўра ўша мақсадларини амалга оширувчи, суратига кўра эса кўпчилик манфаатини ифодаловчи таълимотларни ишлаб чиқадилар, уларни турли йўллар билан тарғиб қилиб, ўз атрофларига ҳамфикр ёки тарафдорлар тўплашга интиладилар. Одамларда ижтимоий дунёқараш ана шу тарзда шаклланади (С.Паркинсон, М.Рустомжи)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Форобий Абу Наср. Фозил одамлар шаіри. -Т.: А. Ёодирий номидаги халё мероси нашр., 1993. -224 б. 170-б.

<sup>2</sup> Ёадимий иқматлар. -Т.: Жафур Јулум номидаги Адабиёт ва санъат нашр., 1987. -432 б. 22-б.

<sup>3</sup> Юсуф Хос Јожиб. Ёутаду билиг. -Т.: «Фан». 1971. -964 б.

<sup>4</sup> Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: «Шарк», 1992. 288 с. 43-б.

<sup>5</sup> Паркинсон С.Н. Рустомджи К. Искусство управления Москва, Фамр-пресс, 2001. 272 с. 6-7-ст.

Демак, одамларда ижтимоий дунёқараш аввало шахсий манфаат ва мақсадлардан келиб чиқади ва аста-секин ўз тарафдорларига эга бўла бориб, жамоатчилик фикрига айлана борадилар.

Шахс ижтимоий дунёқарашининг ривожланишида манфаат ва мақсад ўзаро ажралмас алоқада бўлиб, муҳим аҳамият касб этади. Раҳбар шахсларда мавжуд манфаат оддий одамлардагидан фарқ қилиб, ижтимоийлик билан алоқадорликда бўлади. Манфаат кўп ҳолларда иқтисод билан боғланади. Раҳбарнинг биринчи дўсти, унинг бойлиги - давлати деганда Юсуф Хос Ҳожиб ана шуни назарда тутди<sup>1</sup>. Бироқ раҳбар томонидан кўзланадиган манфаат фақат иқтисодий деб бўлмайди.

Иқтисодий манфаат инсон дунёқарашининг шаклланишида асосий вазифасини бажарсада, лекин у ижтимоий дунёқарашнинг ҳосил бўлишида ягона омил бўла олмайди. Ижтимоий дунёқарашнинг шаклланишида инсоннинг ҳаётда амалга оширадиган барча ҳатти ҳаракатларини бошқариб турувчи мақсади муҳим рол ўйнайди. Мақсад аслида ҳар бир одамда ўзига хос бўлсада аммо ижтимоий юксак мақсадларга эришиш йўллари маълум йўналишлар тарзидагина намоён бўлади<sup>2</sup>. Раҳбар шахслар нуқтаи назаридан олиб қараганда уларнинг манфаатларини ифодаловчи мақсадларини қуйидагича классификациялаш мумкин:

1. Иқтисодий қудрат.
2. Сиёсий мавқе.
3. Ҳуқуқий устиворлик.
4. Маънавий таъсир доирасига эга бўлиш ёки обрў-эътибор қозониш.<sup>3</sup>

Ушбу ўринда бир нарсани таъкидлаш керакки, мақсадлар шарт-шароит билан ҳам чамбарчас алоқага эгадир. Айни вақтда у инсоннинг табиий ва тарбияланган шахсий характери билан чуқур боғлиқликка эга бўлади. Раҳбар кадрлар ўз мақсадларини амалга ошириш жараёнида характериларига маъқул йўлдан борадилар, шу билан бирга шу мақсад ва характерга мос келувчи шарт-шароит, вазиятни кутадилар, излайдилар ёки ташкил этадилар. Шунингдек, кўпинча ижтимоий барқарор вазиятда раҳбар кадрлар иқтисодий манфаатлар ва ёки обрў-эътибор (таъсир доирасига эга

<sup>1</sup> Қаранг: Юсуф Хос Ҳожиб. Сутаду билиг. -Т.: «Фан». 1971. -964 б.

<sup>2</sup> Саранг: Эргашев И., Шарипов Б., Жакбаров М. Жамиятни эркинлаштириш ва маънавият. -Т.: «Академия», 2002. -56 б.; Сурбонов Ш., Сайтхалилов Э. ва бошқалар. Миллий истиелол јоясини шакллантиришда ташкилий-услугий ёндашувлар. -Т.: «Академия», 2002. -280 б.

<sup>3</sup> Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. -Т.: “Ўзбекистон”, 1994. -158 б. 85-б.

бўлиш) йўлидан борсалар, ижтимоий беқарор шароитда сиёсий мавқе ёки ҳуқуқий устиворликка кўпроқ аҳамият қаратадилар.

Биз қуйида ижтимоий шарт-шароит вазият, шахс характериға эътибор қаратилган ҳолда собиқ иттифоқ давлатчилигининг сўнгги ўн йиллиги ва мустақилликнинг дастлабки йилларида республикамизда раҳбар кадрлар ижтимоий дунёқарашида юзага келган муаммолар ва уларнинг асоратларини таҳлил қилишга ҳаракат қилиб кўрамиз.

Ўтган асрнинг 80-йилларида собиқ иттифоқ таркибида бўлган Ўзбекистонда ижтимоий шарт-шароит, жараёнлар кескин ўзгара бошлади. Мамлакат ҳукуматиға иттифоқ марказий ҳукумати томонидан кўрсатилган тазйиқлар, айти вақтда Республика ҳукуматининг асосий лавозимларида фаолият кўрсатган раҳбар кадрларға нисбатан салбий муносабатларнинг очиқ ва амалий намоён бўлиши, халқ хўжалигида юз берган хатокамчиликларни миллатнинг айби сифатида талқин этишға уринишлар бутун Ўзбекистонда сиёсий жонланиш, шу билан бир қаторда марказий ҳукумат хатти-ҳаракатлариға қарши қайфиятнинг шаклланишиға олиб келди. Ўзбек халқини бошқа миллатлар олдида камситишға уриниш, мафкуравий таъсир кўрсатиш йўли билан унинг қарамлигини янада оширишға бўлган интилиш, назарий ва амалий хатти-ҳаракатлар тескари натижа берди. Ўзбек халқи ва ҳукумати бу тазйиқларға қарши кескин жавоблар қайтара бошлади. Нафақат мамлакат раҳбарияти балки бутун халққа айб тўнкалиши бутун халқнинг унга қарши жавоб қайтаришға замин ҳозирлади. Ш. Пахрутдинов таъкидтаганидек: “ таҳдид ўзини амалий равишда намоён қилиб улгурганидан кейинги, унга қарши қилинадиган ҳар қандай ҳаракат барибир кечиккан ҳаракат бўлиб қолаверади.”<sup>1</sup> Худди шундай, иттифоқ марказининг Ўзбекистонға нисбатан бўлган муносабатига қарши қаратилган миллий уйғониш ҳаракатлари шундай жонланиб кетдики, марказ оқибатда вужудға келган жараёнларни умуман тўхтатиш имкониятиға эга эмас эди. Ана шу шароитда халқда сиёсий ва ҳуқуқий мустақилликка интилиш ҳаракати оммавий тус олиб, миллий давлатчилик ғоялари кенг қатламларда ёйила бошлади.

Лекин мустақил давлатчиликни ташкил этишнинг ғоявий йўналишлари халқнинг барча қатламида бир хил эмасди. Сабаби, албатта, “янгича сиёсат юритиш, янгича фикрлаш - ғоят мураккаб ва бу бир кунда ҳал бўладиган иш эмас” эди.<sup>2</sup> Масалан, қуйи қатлам вакиллари кўп сонли

<sup>1</sup> Пахрутдинов Ш. Таҳдид ҳалокатли куч. Мақола ва маърузалар тўплами. –Т.: “Академия”, 2001. –320 б. 234-б.

<sup>2</sup> Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. –Т.: “Ўзбекистон”, 1994. –158 б. 48-б.

турли ғоявий йўналишларга бўлиниб кетган, бу ғояларга эргашувчилар худудлар микёсида жуда сийрак, айрим худудларнинг аҳолиси эргашаётган йўналишлар бошқа худудлар манфаатлари ёки дунёқарашларига мос келмас ва асосийси халқ пароканда кайфиятда эди. Улар эрта нима бўлишини тасаввур эта олмас ва шунинг учун қандай мақсад ёки ғояни химоя қилишни ҳам билмасди. Раҳбарият тоифасида миллий мустақил, демократик давлатчиликка хайрихоҳлик баланд, лекин бу ғоя амалга ошмаган тақдирда келадиган ҳалокатдан қўрқув кучли эди. Зиёлилар тоифасида миллий мустақилликка интилиш кучли, лекин шу билан бир қаторда уларнинг тарғиботлари давлат бошқаруви тизимини ташкил этиш нуқтаи назаридан хилма хил эди. Бу тоифаларнинг турли йўналишларда туриши ва улар орасида мустаҳкам иттифоқнинг йўқлиги Республикада турли қора ниятли гуруҳларнинг жонланишига ва бу уч тоифа мақсадларига аралашиб кетишига имконият яратарди. Бутун бир халқнинг бундай пароканда аҳволга тушуб қолишининг сабаби биринчи навбатда унинг раҳбариятига турли айбловларнинг қўйилиши, дейиш мумкин. Чунки азалдан раҳбар кадрлар фаолияти, фикр-мулоҳазалари ва

кўрсатмаларини юксак баҳолашга ўрганган халқ 70 йил давомидаги Москва бошқарувига ҳам шундай ўрганган, “оға” “инисини” турли бўхтонлар билан айблай бошлаганда эса маълум даражада ўз раҳбариятининг айбловга нисбатан аниқ бир муносабатга ўтишини кутар эди. Хуллас мана шу даврда халқ дунёқарашда ижтимоий тузум, тартиб, мафкура, бошқарувни ташкил этиш масалаларида бир қатор йўналишлар вужудга келди. Булар:

1. Диний йўналиш;
2. Миллатчилик йўналиши;
3. Коммунистик тузум тарафдорлари йўналиши;
4. Оломон йўналиши ёки анархистик йўналиш.

Ушбу йўналишларнинг пайдо бўлишида собиқ иттифоқдан ажралиб чиққан минтақа ёки давлатларни ўз таъсир доирасига туширишга ҳаракат қилаётган жаҳоннинг бир қатор ривожланган давлатлари томонидан махфий ташкил этилаётган мафкуравий таъсирларнинг ҳам маълум даражада ўрни бор эди, албатта.<sup>1</sup>

80-йилларнинг охирларида бу йўналишлар борган сари кўпроқ одамларни жалб эта бошлади ва охир оқибатда улар ташкилотлар сифатида уюша бошладилар. Шу тарзда 90-йиллари бошларида бир қанча партия ва

---

<sup>1</sup> Миллий истиқлол ғояси: асосий тушинча ва тамойиллар. –Т.: “Ўзбекистон”, 2000. –80 б. 25-б.

ҳаракатлар шаклланди. Аммо улар орасида курашлар кескин тус олиб, ушбу дунёқарашлардаги одамлар орасида кескин, баъзида қонли тўқнашувлар юз берди.<sup>1</sup> Иттифоқ тузуми таназулга учраган бир вақтда, халқ орасида жонланишнинг тартибсиз кўриниши авж олган вазиятда давлат ҳукумати ва унинг турли поғоналардаги раҳбарияти, маҳаллий бошқарув органи фаолиятида бир қадар парокандалик ҳукм сурарди. Бу давр раҳбарлар учун дунёқараш нуқтаи-назаридан ажралиш даври бўлди. Айрим раҳбарлар бундан кейин ўз фаолиятини қандай ташкил этишни билмай маҳдуд аҳволда қолган бўлса, бошқалари ижтимоий беқарорликдан фойдаланиб, лавозим воситасида хусусий манфаатларни кўзлай бошлади, баъзилари сиёсий мавқе учун кураш бошлаган бўлса, айримлари ҳуқуқий устиворлик ёки амал, лавозим кетидан қува бошлади.

Собиқ иттифоқ ҳукмронлигининг сўнгги даврлари, айтилиши вақтда мустақил давлатчилик ғоялари халқнинг барча қатламлари орасида кенг ёйилмаган, мустақиллик мафқураси шаклланмаган, бўҳронлар авж олган бир даврда раҳбар кадрлар ижтимоий тафаккурини намоён этувчи дунёқараш асослари қуйидагилардан иборат эди:

1. Коммунистик партия талабларини барча нарсадан устун қўйиш;
2. Буйруқбозлик устиворлиги;
3. Миллий анъаналарга эскилик сарқити сифатида қараш;
4. Диний-руҳоний тарбиядан узоқлашиш;
5. Кўзбўямачилик ва боқимандачилик ва коррупция;
6. Кадрлар танлашда шахсий муносабатларга берилиш;
7. Масъулиятсизлик, талон-тарож ва лоқайдлик;
8. Қариндош уруғ, ошна-оғайнигарчилик, миллий айрмачилик.

Янги давр ва унинг имкониятларини тўғри тушинадиган замонавий кадрлар энди шаклланиб келаётган, улар ҳали жуда озчиликни ташкил этар эди. Шунинг учун ҳам бу давр раҳбарларини И. А. Каримов ҳақли равишда уч тоифага бўлган эди: “Биринчи тоифа – иймонсиз, виждонсиз шахслар, фурсатдан фойдаланиб, ўзманфаатини кўзлайдиган кимсалар. Уларга Ватан, Мустиқиллик туйғуси, эл-юртнинг ғами бегона. Улар фақат ўз чўнтагини ўйлайди. Иккинчи тоифага иродасиз, мўрт, бўшанг одамлар киради. Бундайлар шамол қаёқдан эсишини пойлаб туради. Ўз фикрига эга эмас.

---

<sup>1</sup> Қаранг: Жумаев Р. Давлат ва жамият: демократлаштириш йўлида. –Т.: “Шарқ”, 1998. –144 б.; Азизхўжаев А. Мустиқиллик: курашлар, изтироблар, қувончлар. –Т.: “Шарқ”-“Академия”, 2001. –112 б.

Бирон бир оғир юмушни зиммасига олмай, масъулиятдан қочади. Булар ҳар қандай одам билан ҳам, ҳар қандай тузумда ишлайверади.

Учинчи тоифадагилар – юрагида ўти бор, серғайрат одамлар, ёшлар, фидойи ватанпарварлар. Биз ишимизда мана шу кейинги тоифага таянмоқчимиз.”<sup>1</sup>

80-йилларда бошқарувнинг турли тармоқлар ва даражаларида фаолият кўрсатган раҳбарлар дунёқарашини ана шу хусусиятларга асосланарди. Компартия томонидан белгилаб берилган режаларни ўзига бўйсунувчи гуруҳ билан бажара олмаган ҳар қандай раҳбар топширилган вазифа масаласида қандай муаммолар бўлишидан қатъий назар айбдор саналар ва партиявий жазога тортилар эди. Партиявий жазолар ҳайфсандан тортиб, оғир қамоқ жазоларига, жисмонан ва маънан йўқ қилинишга қадар ўз ичига оларди. Бошқарув тизимидаги буйруқбозликни ҳарбий тартибга тенглаштириш мумкин эди. Миллий анъаналарга қолақлик сифатида қарашга катта эътибор берилар, уларни танқид қилиш, қоралаш кенг тарзда амалга ошириларди. Диний-руҳоний тарбия тазйиқ остига олинган, жумладан раҳбарларда унга менсимай муносабатда бўлишни шакллантиришга, унга қарши атиистик тарбияни кучайтиришга катта урғу берилар эди. Асосий режа ва мақсадларини умумий фонда олиб қараганда собиқ тузум тарғиб қилган мафкура ва дунёқараш “қардош” республикаларни абадий мустамлака сифатида яшашга кўнктиришга уриниш бўлиб, “асрлар давомида шаклланган маданиятимиз, маънавиятимизга, халқимизнинг миллий ахлоқи ва руҳиятига жиддий салбий таъсирини кўрсатган эди. Ўша пайтда мамлакатда сохта социалистик синфийликка асосланган ахлоқ нормалари ва у билан боғлиқ қонунлар сиёсий мафкура қолипига солиш тизим орқали шакллантирилган. Миллийликка хос бўлган ахлоқий қадриятлар ижтимоий-маънавий ҳаётдан узиб ташланган, натижада жамият коммунистик ахлоқий қиёфага солинган эди. Унинг маъмурий идораси эса миллий-ахлоқий қадриятларга зид равишда янги коммунистик мафкуранинг тарғиботчисига айланган. Ушбу мафкура эса шўро тузуми қаҳрамонларининг идеаллаштирилган ясама образларини яратиш орқали кишилар онгида миллатимиз учун ёт бўлган ахлоқий муносабатларни шакллантириб боришга ҳаракат қилган. Ижтимоий муносабатларнинг барча жабҳаларида илғорлик, ошкоралик, халқчиллик, инсонпарварлик ва адолат ғоялари сиёсатнинг баландпарвоз, сохта шиорига

---

<sup>1</sup> Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. –Т.: “Ўзбекистон”, 1994. –158 б. 85-86-б.

айлантирилган. Шу тариқа сиёсат миллий ва умуминсоний ахлоқий негизлардан бегоналашиб борган” эди.<sup>1</sup>

Партия ва давлат талаблари раҳбар кадрларни ҳаддан ташқари кўзбўямачиликка ўргатган, кўзбўямачиликни қойиллатиб ўрнига қўйиш ҳар бир раҳбар кадр учун оддий ҳолга айланганди. Шунингдек, раҳбарларда раҳбарлик бу тўқ, бадавлат, фаровон яшаш манбаи сифатида дунёқарашга айланди. Энг ёмони бундай дунёқараш расмана ўқитилмайдиган таълим даражасига кўтарилди ва ёш авлод катталардан биринчи ана шу таълимни, яъни ўз олдига шундай мақсад қўйишни ўргана бошлади. Ёш авлодда «раҳбар бўлсанг, давлат топасан» қабилидаги иқтисодий манфаатлар орзусини ифодаловчи, «арбоб урар ҳар боб билан» тарзидаги сиёсий ёки ҳуқуқий устуворликка эришиш мақсадларини ифодаловчи қарашлар расм бўлиб қолди. Юқори даражадаги бошқарув бўғинларида эса кучли коррупцион гуруҳларнинг фаолият юритиши оддий ҳолга айланди. Масалан, вилоят миқёсидаги ҳар бир раҳбар ўзича бир раҳбарга айланиб, вилоят миқёсидаги муаммолар ўз хусусиятларига кўра турли тармоқлар бўйича бошқарув органларининг барчасига маълум даражада тегишли эканлиги эътибордан четлашиши оқибатида бошқарув тармоқлари раҳбарлари ўртасида ушбу муаммоларни биргаликда ҳар томонлама муҳокамадан ўтказиб, батамом бартараф қилиш мақсадида бошқарувни комплекс ташкил этиш принципи барҳам топди.<sup>2</sup>

90-йилларнинг бошларида мустақилликка эришган Ўзбекистон ана шундай, тарқоқ бўлиб кетган халқ хўжалиги ва турли иллатларга йўлиққан хилма-хил раҳбарлар билан тўлиб тошган бошқарув тизимини мерос қилиб олди. 80-йилларнинг охири 90-йилларнинг бошларида ўзбек халқи бошдан кечирган таҳликали жараёнларнинг юзага келиши, ёйилиши, миллий, бутун мамлакат даражасида намоён бўлишида ана шу бошқарув тизимининг турли тармоқларида фаолият кўрсатаётган раҳбарларнинг дунёқарашида юзага келган маҳдудлик ва қусурларнинг ҳам катта ўрни бор эди. Иттифоқ даврида оддий одамларни раҳбарга қараб иш тутишга ўргатишга қаттиқ эътибор берилди. Раҳбарлардан эса ҳар бир ишда намуна бўлиш талаб этилди. Бир неча ўн йиллар давомида одамларга сингдирилган бундай тарғибот 80-йиллар сўнггида маъносини йўқотди. Аммо фуқароларда улар воситасида олинган кўникмалар ҳаётий анъаналарга айланган эди.<sup>3</sup> Шунинг учун ҳам

<sup>1</sup> Алимардонов Т. Т. Сиёсат ва ахлоқ мувозанати муаммолари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. –Т.: 2006. 3-б.

<sup>2</sup> Қаранг: Азизхўжаев А. Мустақиллик: қурашлар, изтироблар, қувончлар. –Т.: “Шарк”-“Академия”, 2001. – 112 б.

<sup>3</sup> Қаранг: Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. –Т.: “Ўзбекистон”, 1994. –158 б. 87-б.



ўша даврда бошқарув ходимларида юз берган парокандалик, мустақилликка интилишни турли маънода тушуниш ва талқин қилиш, келажакда юз бериши мумкин бўлган воқеаларга ишончсизлик, лоқайдлик, шу вақтга қадар улар йўл-йўриғи билан қадам ташлаётган фуқароларда ҳам ҳудди шундай дунёқарашни шакллантирди. Бошқарув тизимидаги бундай мавҳумлик, маҳдудлик шу даражага бориб етдики, жуда кўпчилик раҳбарлар фаолиятларининг ижтимоийлик мазмунига барҳам бердилар ва турли гуруҳбозликка кириб кетиш, уларни қўллаб қувватлаш ёки ҳеч бўлмаса мамлакат ва миллат тақдирида содир бўлаётган ўзгаришлардан четда туришни лозим топдилар. Мустақиллик арафасида мана шундай мураккаб давр бошдан кечирилган эди. Умумий нуқтаи назардан баҳолаганда, мустақилликка эришилган дастлабки йилларда Ўзбекистонда турли тармоқ ва соҳаларда фаолият кўрсатувчи бошқарув тизими раҳбар кадрлари дунёқарашидаги парокандаликнинг сабаблари қуйидагиларда эди:

80-йилларда:

1. Республиканинг турли тармоқ ва соҳаларида, турли даражаларда фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрларнинг иттифоқ раҳбарияти томонидан коррупцион ва кўзбўямачилик ҳаракатлар қилганликда айбланиши ва бунинг оқибатида бошқарув тизими раҳбарларида эртангги кунга ишонч ва умиднинг йўқолиши, руҳий тушкунлик ва ўзига ишончнинг барҳам топиши оқибатида юзага келган маҳдудлик;

2. Иттифоқ раҳбариятининг бутун халқни жиноятчиликда айблаши ва унинг катта-кичик раҳбарларидан оммавий равишда жиноят изларини қидириш, пировард натижада мамлакатни жиноятчиликка қарши курашнинг бутуниттифоқ «кўрғазмали синов майдони»<sup>1</sup>, полигонига айлантиришга интилиш оқибатида юзага келган раҳбар кадрлар обрўсизлиги;

3. Иттифоқ сиёсатидан қаттиқ ранжиган халқнинг ўз норозилигини турли йўللар билан намоиш қила бошлаши шароитида яширин фаолиятдаги жиноий гуруҳлар ҳаракатининг жонланиши, “марказ” томонидан зимдан тазйиқ остига олинган раҳбар кадрларга халқ эътиборининг сусайиши ва бунинг натижасида уларнинг жиноятчилар ва шундай гуруҳлар таҳдидларига ҳам тушиб қолиши оқибатида жамоатчилик ишларига нисбатан лоқайдликнинг юзага келиши;

---

<sup>1</sup> Левитин Л. Ўзбекистон тарихий бурилиш палласида. -Т.: “Ўзбекистон”, 2001. -368 б., 44-б. 157-165-б.

4. Мамлакатда миллий ва эътиқод масалаларидаги низоларнинг авж олиши, давлат мулкига муносабатининг бузилиши оқибатида тинч, барқарор ва ривожлантирувчи меҳнатга муносабатнинг пасайиб кетиши;

5. Узоқ йиллар давомида мустақил давлатчилик дунёқарашининг йўқ қилиниши ва унинг ўрнида шакллантирилган «эркин халқлар иттифоқи» дунёқарашининг иттифоқ давлатчилиги билан бирга барҳам топиши натижасида вужудга келган мавҳумлик;

6. Мамлакат ичкараси ва ташқарисида вужудга келган уруш хавфидан ҳадиксираш, мустақил давлатчиликнинг ташкил топиши жараёнларида сиёсий ҳокимиятни қўлга киритиш мақсадида ҳаракат бошлаган турли муҳолиф гуруҳларнинг вужудга келиши ва улар ўртасидаги кескин ва ҳатто таҳдидли курашлар натижасида шаклланган кўрқув.

90-йилларда Ўзбекистон миллий мустақил давлат, деб эълон қилиниб, иттифоққа бўйсуниб, унинг буйруқларини кутишга барҳам берилгандан сўнг эса:

1. Мушкул аҳволни бошдан кечираётган мамлакатнинг мустақил давлат сифатида ўзини тиклаб олиши ва тараққий этишига ишончсизликнинг юзага келиши. Бу ишончсизликнинг сабаблари эса қуйидагилар эди:

а) марказ бошқариб турган иқтисодий тизимдан чиқиш оқибатида юзага келиши кўриниб турган танқислик;

б) халқ хўжалиги техник тараққиётининг пасайиб кетиши, маиший хизмат, транспорт ва ишлаб чиқариш воситалари ишлаб чиқаришнинг издан чиқиши, энди булар билан четдан таъминловчи кучнинг йўқлиги натижасида мамлакат халқ хўжалиги барбод бўлади, деб тушуниш;

в) минтақада жойлашган қўшни давлатларда алангаланаётган миллий ҳудуд, эътиқод масалаларидаги урушларга тортилиб қолиш ёки улар таҳдидига учраш, бундай вазиятда иттифоқ армияси, қуролли кучларисиз бу хавфларни бартараф этишга ишонмаслик;

г) собиқ марказнинг буюк давлатчилик руҳидаги ғоялари, айрим раҳбар ва гуруҳлари таъсирида Ўзбекистон ва Россия ўртасида тўқнашувлар юзага келишидан ёхуд мамлакатда зимдан ташвиқот-тарғибот ишларини бошлаган диний экстремистик гуруҳларнинг «Ислом халифалиги» буюкдавлатчилиги орузаларини амалга оширишга интилишлари оқибатида қўшни давлатлар билан можаролар юз бериши натижасида мустақилликнинг сақлаб қолинишига ишончсизлик;

2. Мамлакатда тутаб ётган маҳаллийчилик, уруғ-аймоқчилик билан боғлиқ келишмовчиликларнинг мустақиллик туфайли оловланиши ва бу охир оқибатда мустақилликка давлатни бошқа бир давлатга қарам қилиб қўйиши ёки уни парчалаб юбориши билан барҳам беришидан хавфсираш<sup>1</sup>.

3. Жамиятда юз бераётган бир қатор салбий жараёнлар натижасида аслида ушбу жараёнларни бартараф этишга қаратилган амалга татбиқ этилаётган сиёсий, иқтисодий, ҳуқуқий, маданий ва маърифий дастурни ҳаётга жорий этиш ишларига лоқайд қараш;

4. Эътиқод масаласида давлат томонидан амалга татбиқ этилаётган режалар моҳиятини тушинмаслик ёки хато тушуниш, коммунистик тафаккур тарзи, дунёқараш таъсирида бу ишларнинг аҳамиятини салбий баҳолаш;

5. Янги давлатчилик шароитида бошидан бошлаш керак бўлган қўплаб ишларни тушина олмаслик, ташқи алоқалар масаласида тажрибанинг етишмаслиги;

6. Мамлакат тараққиётини ҳар томонлама бошқариб турувчи стратегик йўналишларнинг тўлиқ ишлаб чиқилмаганлиги;

7. Давлат аҳамиятидаги тузилмаларни янгилаш жараёни эскиси фаолияти билан бирга давом этаётгани ва бу жараён охир оқибатда янги ҳокимият институтларининг қарор топиши билан яқунланиши ва бу институтларнинг янги шароитларда, янги сиёсий партиялар, нодавлат, ноижорат ташкилотлар, ижтимоий структуралар, фуқаролик институтларининг эндигина пайдо бўлиб келаётган хилма-хил ташкилотлари билан ишлашларини тушина ва ташкил эта олмаслик;

8. Жамиятда қонун устиворлигининг кучайиб бориши, фуқаролар ҳуқуқларининг амалда тенглаштирилиши раҳбар кадрларнинг нодавлат ташкилотлар билан муносабатларида буйруқбозликнинг барҳам топиши ва илгари қўрилмаган бундай эркинлик туфайли раҳбар кадрларда янги сиёсий вазият, шарт-шароитни тушинмаслик, яъни янги шароитларда раҳбар шахс зиммасига юкланаётган ижтимоий масъулиятни том маънода англаб етмаслик.

Умуман олганда, янги шароитларда Республикани турли таҳдидлардан асраб қолиш, ривожланишини ташкил этиш ва тараққиёт режаларини тартиб билан амалга оширишда етакчилик вазифасини бажарадиган раҳбар кадрларнинг ҳаммасида ҳам давр талабларига жавоб бера оладиган дунёқараш йўқ эди. Унинг ўрнини қўрқув, тажрибадаги анъанавий бошқарув

---

<sup>1</sup> Каримов И. А. Ўзбекистон XX1 аср бўсағасида: хавфсизликка таъид, барсарорлик шартлари, тарасеиёт кафолатлари. -Т.: Ўзбекистон, 1997. -329 б.

услугларининг бефойдалигидан хайронлик, янги шароитларда жамият қаёққа қараб юраётганлигини тушина олмаслик, келажакни тасаввур қила олмаслик руҳияти эгаллаган эди. Давр ва мамлакат эса: «Иттифоқдан қолган мероснинг ижобий жиҳатидан мумкин қадар кўпроқ фойдаланиш, ҳамда салбий жиҳатлари таъсирини иложи борица камайтириш; миллатнинг маънавий қадриятларини ҳамда миллий онгни қайта тиклаш, халқ ҳаётида теран илдизлари бўлган демократия институтларини ривожлантириш, миллатлараро тотувликни таъминлаш; исломнинг маънавий ва маданий имкониятларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш ҳамда диний экстремизмга қарши курашиш; жаҳон ҳамжамияти билан интеграциялашиш, халқаро муҳит билан ўзаро ижобий таъсирни таъминлаш<sup>1</sup>; «Эркин бозор иқтисодиётига асосланган демократик давлатни, фуқаролик жамиятини ва фуқароларнинг ўз-ўзини бошқаришини шакллантириш»ни<sup>2</sup> талаб этар эди.

Мамлакатдаги вазиятни тўғри англаб етмаслик, мамлакат раҳбарияти томонидан амалиётга татбиқ этила бошлаган ислоҳот дастурлари моҳиятини тушинмаслик раҳбар кадрлар дунёқарашида бир қатор иллатларнинг пайдо бўлишига олиб келди. Республика Президенти И. А. Каримовнинг 1993 йилнинг апрелидан декабрига қадар Сурхондарё, Жиззах, Сирдарё, Тошкент вилоятлари халқ депутатлари вилоят кенгашлари йиғилишларида сўзлаган нутқларида ўзгараётган замон ва маконда раҳбар кадрлар фаолиятида кўзга ташланаётган бир қатор камчиликлар тилга олинадик, биз бу камчиликларни қиёсий таҳлил қилиб, ҳар тўртала вилоят бошқарув тизими раҳбарлари учун ҳам хос бўлганларини ажратиб кўрсатишга ҳаракат қилдик. Булар қуйидагилардир: ижтимоий-сиёсий заифлик; (иқтисодий-ҳуқуқий) жинойтчиликка бепарволик; масъулиятсизлик ва лавозимни суиистеъмол қилиш; гуруҳбозлик, ҳасад ва тирноқ остидан кир қидириш; қатъиятсизлик, лаганбардорликка ҳомийлик; халқ, давлат мулки ва имкониятларидан хусусий манфаатлар йўлида фойдаланиш; буйруқ кутиш, ташаббус кўрсатмаслик; ваъдабозлик, муътелик ва ёмон кўринишдан қўрқиш; қуйи раҳбар кадрлар фаолиятини бошқариш ва давлат режалари бажарилиши устидан назоратда бепарволик; тўрачилик, ошна-оғайнигарчилик, уруғ-аймоқчилик; давлат мулки ва маблағларининг тақсимланишига эътиборсизлик, ўзибўларчилик; ўғирлик, қўшиб ёзиш, кўзбўямачилик, талон-тарож; қонун, фармон ва қарорларни менсимаслик; издан чиқаётган савдо, ҳуқуқ-тартибот, соғлиқни сақлаш ва халқ таълими соҳаларига лоқайд

<sup>1</sup> Левитин Л. Ўзбекистон тарихий бурилиш палласида. -Т.: «Ўзбекистон», 2001. -368 б., 196-б.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон XX1 аср бўсајасида: хавфсизликка тајидид, барсарорлик шартлари, тарасеиёт кафолатлари. -Т.: Ўзбекистон, 1997. -326 б. 183-187-б.

қараш; сохта (юқори раҳбарлар олдида) обру-эътиборга интилиш; порахўрлик; хорижий ташкилотларни жалб этиш, ҳамкорлик тушинчасининг етишмаслиги; бошқарувда порахўрлик, таъмагирликка асосланган воситачиликка берилиш; давлат томонидан ажратилган маблағларни ўзлаштиришда “манфаатли” молиявий хатолар, ғайриқонуний сарф-харажатларни ўйлаб топиш; назорат, тафтишнинг сустлиги, ҳужжатларни чалкаштиришга уриниш; кадрлар танлашдаги манфаатпарастлик, кадрлар қўнимсизлиги; ноаҳиллик, юқорига таъзим, қуйига тазйиқ кўрсатиш; кичик корхоналар ташкил қилиш, ишсизликни бартараф қилишда масъулиятсизлик; хусусийлаштиришдаги манфаатпарастлик ва лоқайдлик; хўжаликлар мулклари ва маблағларини талон-тароҷ қилиш; эскича фикрлаш ва ишлаш.<sup>1</sup>

Ушбу салбий хусусиятлар раҳбар кадрларнинг бир неча йиллик фаолиятларини, айтиб ўтганда улар фаолият кўрсатган соҳа ва жойлар шарт-шароитлари статистик манзараларини кузатиш, тўпланган маълумотларни умумлаштириш натижасида аниқланганини ҳисобга олиб айтиш мумкинки, бу ҳолат ўша вақтда бутун республикада турли соҳа ва даражаларда фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрлар дунёқараши, мафқурасига хос камчиликларни ҳам ифодалар эди. Чунки фаолият тафаккур кўзгуси деган ҳақиқатдан келиб чиқсак, раҳбарлар амалга ошираётган ишлар, улар дунёқарашини ифодалаб туришини тушуниш мумкин. И.Каримов 1994 йил 18 февралда Вазирлар Маҳкамасининг йиғилишида нутқ сўзлар экан, биргина қишлоқ хўжалиги бошқаруви соҳасида юз бераётган ҳодисалар асосида халқ хўжалигида фаолият кўрсатаётган турли раҳбар кадрлар дунёқарашидаги салбий муносабатларни ёритиб берган ва буни бутун республика раҳбар кадрлари дунёқарашидаги иллатлар сифатида қайд этган эди. Биз қуйида мафқуравий қоқликнинг И.Каримов эътирофидаги асосий турларини ҳам санаб ўтишни лозим топдик: расмиятчилик; кўзбўямачилик, мустақиллик вазибаларига юзаки қараш; бозор иқтисодиётини, унинг асл моҳиятини, шарт ва талаблари, маъно ва мазмунини англамай, давлат мулкани шунчаки номига расмиятчилик учунгина жамоа, ширкат, ижара, ҳиссадорлик ва хусусий мулкка айлантириш; янги ном ва шаклга эга бўлган хўжаликларда иш услуби ва меҳнатга муносабатнинг эскича қолиши; ишчиларни рағбатлантириш, меҳнатга ҳақ тўлаш, ишни бошқариш эскича қоқгани, ишловчилар ўзларини ишлаб чиқариш воситалари ҳамда чиқарган маҳсулотларининг эгаси сифатида кўришишга йўл берилмаётгани, оқибатда

---

<sup>1</sup> Қаранг: Каримов И. А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т-1. –Т.: “Ўзбекистон”,

ишга муносабатлари ва топилган даромадга қарашлари мутлақо ўзгармаётгани; тўрачилик; шунчаки рапорт учун фермерлар сонини кўпайтиришга уриниш; «бешта» қорамоли бор фермерларнинг кўпайиши ва умумий ҳисоб-китобда ўртача кўрсаткичнинг паст бўлиб қолавериши натижасида ўтмишни қумсаган айрим раҳбарлар томонидан ислоҳотлар самарасизлигидан нолиш; маҳаллий ва хўжалик раҳбарларининг унумдор ерларини фермерларга бермаслиги, бозор иқтисодиёти ислоҳотларини тўла тушиниб етмаслик, фермерларга кредит ва даромад пули беришда банк ва фермерлар ўртасидаги келишмовчиликлар, банкларда авж олган «шапка» порахўрлиги; республикада давлат бошқаруви идоралари, иқтисодий ҳукмрон ташкилотлар, вазирлик, концерн ва уюшмалар, шу жумладан кишлоқ хўжалиги вазирлиги, «Ўзмевасабзавотузумсаноат» концерни раҳбарияти, вилоят, туман ҳукмдорлари фаолиятида хўжаликларга нисбатан эскидан қолган маъмурий буйруқбозлик, қотиб қолган зўравонлик усулларини ишлатиш, ҳисобот сўраш, янгича иш юритмоқчи бўлган хўжаликларни эски қолипларга қайтаришга ҳаракат қилиш; жойлардаги масъул вазифаларда ўтирган раҳбар ва мутахассисларнинг ўз билимларини оширмаётгани, бунга ҳаракатнинг ҳам йўқлиги, замон талабларига жавоб бера олмаслик, малака етишмаслиги, янгиликларга душман кўз билан қарашнинг мавжудлиги ислоҳотлар натижаларини халқ олдида пастга уришга интилишлар борлиги... муаммоларнинг ечими раҳбарлар дунёқарашига тақалиб қолаётганлиги.<sup>1</sup>

Ижтимоий тузум ва шарт-шароит ўзгариши билан эски тузум бошқарув анъаналарига ўрганиб қолган, ривожланган мамлакатларда илгарилаб кетган бошқарув тажрибаларидан узоқ ва мустақиллик шароитида мустақил ишлаш кўникмаларидан бебаҳра, юзага келган шароитда раҳбарлик қобилиятини ва йўлини йўқотиб қўйган раҳбарларга мурожаат қилар экан И.Каримов ҳар бир раҳбар энг аввало: “ким кимга хизмат қилиши керак? Ким кимни ортидан юриши лозим? Асли ким кимни боқади? Ким кимдан манфаатдор бўлиши керак? Деҳқонлар хизмат кўрсатувчи ташкилотлар учун меҳнат қиладими ёки уларнинг барчаси деҳқонга хизмат қилиши керакми? Ким кимнинг орқасидан кўн кўришини билиши кераклиги, ҳаётда эса аксинча, кўпчилик раҳбарлар эски тузум мафкураси билан қотиб қолганлиги учун бунга жавоб бера олмаётганлигини” таъкидлайди<sup>2</sup>.

---

1996. –364 б.; Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т-2. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –380 б.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан еолсин. Т. 2-Т.:Ўзбекистон, 1996. -380 б. 162-170-б.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан еолсин. Т. 2-Т.:Ўзбекистон, 1996. -380 б. 170-б.

Хуллас, раҳбар кадрлар фаолияти ва дунёқарашида илдиз отган бундай салбий хусусиятлар аввало 90-йиллар бошларида юз берган беқарорликлар, кейинроқ эса ҳукуматнинг ислоҳотлар дастурларининг ҳаётга татбиқ этила бошлаши тўлқинларида очик юзага чиқиб қолди. Шунинг ҳам айтиш керакки, ислоҳотлар дастурлари юзасидан эълон қилинган қонунлар, берилган фармон ва қарорлар бошқарув тизими раҳбарларидан кўра оддий меҳнаткаш фуқаролар эҳтиёжларини кўпроқ ифодалади. Барқарорлик, қатъий тартиб тўла ўрнатилмаган бир шароитда раҳбарлар кадрлар халқ учун яратилган шароитлардан ўз манфаатлари йўлида фойдаланишлари одат тусини олди. Ҳаляти томони шундаки, бу давр раҳбарлари характеридаги юқоридаги каби салбий хусусиятлар, дунёқараш, мафкура, ўсиб келаётган ёш раҳбар кадрлар дунёқарашига ҳам хунук таъсир кўрсатди. Ҳозирги ёшлар орасида раҳбарлик деганда моддий фаровонликка ва ёки ижтимоий, ҳуқуқий мавқега эришиш йўлини тушинадиганлар кўпчиликини ташкил қилади. Шундай мафкурада бўлганлиги сабабли маълум бир лавозимга ўтирар экан, улар ўша лавозимга халқ, давлат томонидан юкланган вазифаларни эмас, унда ўз шахсий манфаати учун келадиган фойдага берилиб кетади. Бугунги кунда ана шу 80-йилларнинг охири, 90-йиллар бошларидаги раҳбарлардан ёшларга мерос бўлиб ўтган салбий дунёқараш энг катта муаммо сифатида етилиб келмоқда. Ушбу муаммо таркибидаги энг ёмон хусусият бу ёшлар ўртасида хусусий манфаатга интилиш ва уни давлат лавозимларида туриб, ҳатто давлат қонунларидан кўриқлашга интилишдир. Бизга маълумки, давлат ташкилотлари лавозимларида ўтириб адолатнинг оёқости қилиниши бошқарув тизимидан халқнинг норози бўлишига ва оқибатда юзага келадиган жиноий хатти-ҳаракатларнинг кўпайишигагина хизмат қилади. Бундан ҳам ёмонроғи фуқаролар онгида давлат бошқарув аппарати ва раҳбарият тизимида нисбатан душманлик кайфияти ёки дунёқараши шаклланиб, худди 80-йиллар охири, 90-йиллар бошларидаги каби беқарорликни келтириб чиқариши, давлатга қарши зимдан иш олиб бораётган яширин гуруҳларнинг жонланиб одамларни ўз доирасига жалб қилиш имкониятлари кенгайиши, мамлакат тараққиётидан манфаатдор бўлмаган ёки уни ўз таъсир доирасига тортишдан манфаатдор кучлар учун қулай шароит яратиши мумкин. Машҳур раҳбаршунос С.Паркинсон хулосаларига кўра мафкуравий ўзгаришлар аввало раҳбарлар онгида юз бериб, улар амалий фаолиятларида ўз аксини топади, бу ўзгаришлар хоҳ ижобий бўлсин хоҳ салбий, жамоа

томонидан албатта ўзлаштирилади ва оммавий ҳаётга татбиқ этилади. Қарабсизки жамият дунёқарашини етакловчи йўналиш вужудга келади<sup>1</sup>. А.Кравченконинг фикрига кўра эса бу дунёқараш албатта тезликда барҳам топмайди ва изсиз ҳам йўқолиб кетмайди. У халқ авлодларининг ақлий, руҳий, маданий, маърифий тафаккурида, умуман, менталитетида яшашда давом этаверади<sup>2</sup>.

90-йилларнинг иккинчи ярми бошларидан мамлакатимизда юқорида қайд этилган маънавий-мафкуравий парокандаликни бартараф этиш учун кураш бошланди. Маънавият, мафкура муаммоларини тартибга солиш, мамлакатнинг келажак тараққиётини режалаштиришда муҳим рол ўйнайдиган ушбу масаладаги чалкашликларни бартараф қилиш йўллари ва услубларини ишлаб чиқиш давлат сиёсати стратегиясининг асосий тармоқларидан бирига айлантирилди. Миллий маънавият, мафкура ва истиқлол ғояларининг асослари, амалий аҳамияти давлат сиёсати ва аҳоли турмуш тарзи, маданияти билан муштарак хусусиятларини кенг таҳлил ва тадқиқ этувчи, ташвиқот қилувчи баъзи тузилмалар шакллантирилди. Давлат сиёсий режаларининг моҳияти, аҳамиятини мафкуравий дунёқараш тарзида кенг аҳоли қатламларида тўла шакллантиришга давлат сиёсати даражасида эътибор берилмоқда. Бу ҳаракатдан натижа шуки, фуқаролар охир-оқибатда мустақиллик ва тараққиётни амалий жиҳатдан таъминлайдиган воситалар нималардан иборат эканлигини англаб етишлари ва уларни доимий ҳаётини анъаналарига айлантиришлари керак. “Миллий истиқлол ғояларини халқимиз онгига сингдиришда эса замонавий раҳбарларнинг ўрни беқиёсдир. Шу нуқтаи назардан олиб қараганда, раҳбарлик фаолияти миллий истиқлол ғояси, мақсадлари билан ҳамоҳанг ва муштаракдир. Раҳбарнинг ўз фаолиятида, айни пайтдаги, мафкуравий жараёнларни аниқ идрок этишида ҳам бу айрим кучли маънавий-руҳий омил вазифасини ўтайди. Лекин алоҳида таъкидлаш жоизки, истиқлол мафкурасини тарғиб қилишдан олдин ҳар қандай раҳбарнинг ўзи ижтимоий-сиёсий жиҳатдан чуқур билимга эга бўлиб, миллий истиқлол ғояси, унинг асл мазмуни ва моҳиятини тўлиқ англаб етиши зарур.”<sup>3</sup> Давлат ва ҳукумат томонидан амалга оширилаётган тадбирлар натижаси ўлароқ халқ ва бошқарув тизимида анъаналашаётган салбий характер маълум даражада жиловланди.

<sup>1</sup> Саранг: Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. -М.: Прогресс, 1989. –448 с.; Паркинсон С.Н. Рустомджи М.К. Искусство управления. -М.: Фарм-Пресс, 2001. -272 с.

<sup>2</sup> Қаранг: Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. –Т.: “Ўзбекистон”, 1994. –158 б. 87-б.; Кравченко А.И. Культурология: словарь. -М.: Академический Проект, 2006. -671 с. С. 343.

<sup>3</sup> Паҳрутдинов Ш. Таҳдид ҳалокатли куч. Мақола ва маърузалар тўплами. –Т.: “Академия”, 2001. –320 б. 284-б.



Бироқ, ушбу жиловлаш кучли ижтимоий сиёсат ва қонун устиворлиги асосида амалга оширилаётгани учун мамлакатнинг стратегик режалари қаторидан ўрин олган мустақкам миллий ғоявий дунёқарашни оммалаштириш ҳаракатлари ҳозирча йирик натижалар беради, деб бўлмайди. Чунки бундай шароитда сиёсат ва унинг асосий таянчлари эркинликни буғаётгандек тасаввурнинг шаклланишига кўпроқ имкон беради. Лекин фуқароларнинг дунёқарашини маълум ғоялар йўналишида шакллантириш ва бу ғоявий йўналишларни уларнинг доимий табиий тушинчаларига айлантириш учун аввал бошда албатта, ҳатто бир неча ўн йиллар керак бўлсада, кучли ижтимоий сиёсат ва қонун устиворлигидан фойдаланиш талаб этилади. Шунинг учун ижтимоий дунёқарашдаги ҳамма камчиликларга батамом барҳам бериш ҳали узоқ давом этиши мумкин. Лекин асосий масала уни амалга оширишда қайси йўлдан боришимизга боғлиқ. И.Каримов бу ҳақда фикр билдириб, шундай деган эди: «Олдимизда турган энг муҳим масала, бу - миллий стиқлол мафқурасини яратиш ва ҳаётимизга татбиқ этишдир. Миллий истиқлол мафқураси халқимизнинг азалий анъаналарига, удумларига, тилига, дилига, руҳиятига асосланиб, келажакка ишонч меҳр-оқибат, инсоф, сабр-тоқат, адолат, маърифат туйғуларини онгимизда сингдириш лозим».<sup>1</sup>

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, бугунги давр бошқарув тармоқларида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрлар бугунги дунё учун тараққиётга интилишнинг кенг қанот ёзган, анъанавий йўлига айланган техник тараққиёт йўналишини бошқа халқлар қатори тез суръатларда ўрганишга мослашиб бормоқдалар ва бу мустаққилликка эришилгандан кейинги қисқа муддат ичида яққол кўзга ташланмоқда. Бироқ, улардаги маънавий ёки гуманитар дунёқараш масаласида ҳали катта аҳамиятга эга бўлган бир қатор муаммолар мавжуд, деб ўйлаймиз. Аввало, раҳбар кадрлардаги маънавий дунёқарашни, уларнинг бугунги кунда анча илгарилаб кетган техник ва иқтисодий масалалардаги дунёқарашлари билан тинглаштиришга, шунингдек, маънавий дунёқарашни дунёқарашнинг бошқа қисмлари билан уйғун шакллантиришга чуқурроқ аҳамият қаратилиши лозим. Мамлакат бошқарув тизимида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларни турли соҳалар бўйича фаолият юритишларидан қатъий назар давлат аҳамиятидаги масалалар юзасидан амалга ошириладиган ишлар, келажак режалар нуқтаи назаридан бир мафқуравий йўналишда бирлаштириш лозим. Бунинг учун

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисол, сиёсат, мафқура. -Т.: Ўзбекистон. 1996. 1-том. -364 б. 195-б.

эса мамлакат турмуш тарзининг асосий кирраларини камраб олувчи мафкуравий йўналишлар аниқланиб олиниши, уларни келажакда қандай ривожлантириш, тартибга солиш ва одамларни уларга жалб этиш лойиҳалари яратилиб, даврлар бўйича режалари ишлаб чиқилиши зарур. Жумладан, ушбу ғояларга раҳбар кадрларнинг садоқати даражасига, уларни лавозимларга тайинлаш масалалари ҳал этилаётган вазиятларда жиддий эътибор қаратиш керак. Тарихий воқеълик тажрибасидан келиб чиқиб, айтиш мумкинки, ким бўлишидан ёки қандай жамият бўлишидан қатъий назар маълум йўналтирилган ғоя, мафкурадан маҳрум бўлар экан, фақат ўз ҳиссиётларигагина суяниб қолади. Жумладан, бошқарув тизимида жамият мақсадлари йўналишида шаклланмаган дунёқарашдаги кадрларнинг фаолияти улар фаолиятининг кўпроқ даражада ҳиссиётларга асосланганлигини намойиш этади. Ҳиссиётлар эса кўпроқ хаёлий ғояларга, аралаш орзу-умидларга берилишга олиб боради ва охир оқибатда халқнинг бошқарув тизимидан йироқлашувини таъминлайди. Бошқарув тизимида жамият мақсад ва режаларига мувофиқ дунёқарашдаги раҳбарларнинг камчилигини ташкил қилиши ёки жамият ғояларини чуқур англайдиган раҳбарларнинг озлиги шу жамият ғоялари, мақсадлари ва режаларининг барбод бўлиб бораверишига замин ҳозирлайди. Раҳбар кадрларда ижтимоий дунёқарашни шакллантиришда шу дунёқарашнинг таркибий қисмлари нималардан иборат бўлишини аниқлаб, белгилаб олиш зарур. Дунёқарашнинг пунктуал асосга эга бўлмаслиги кўпинча шахснинг амалий фаолиятида ҳам, келажак режаларни лойиҳалаштиришида ҳам мавҳумликни келтириб чиқаради. Дунёқарашни аниқ пунктуал йўналишларда шакллантириш давлат учун ўта даражада муҳим бўлгани каби раҳбарлар учун унинг моҳияти, таркибий тузилишини бирма-бир билиш ҳам шу даражада жиддий ишдир. Жиддий ўзгаришлар жиддий ва қатъий дунёқарашга эга бўлган раҳбарлар томонидан амалга оширилади ва бу жамият тараққиётининг барқарор ўсиши ҳамда тартибни таъминлашга олиб боради.

## IV БОБ. ХОРИЖИЙ МАМЛАКАТЛАР РАҲБАРШУНОСЛИК ТАЖРИБАЛАРИДАН

### Францияда кадрлар танлаш тартиблари

Францияда қонунчилик, ижро ва суд органларида хизмат қилувчи ходимлардан тортиб, пойтахтдаги ва ундан ташқаридаги барча давлат ходимлари – ушбу тизим соҳаларига мансуб ходимлар ҳисобланади. Давлат хизмати мамлакат ҳудудий шарт-шароитларига кўра иккига бўлинади – марказий давлат хизмати ва маҳаллий давлат хизмати. Франция давлат хизмати марказий ва маҳаллий давлат хизматчиларининг ҳуқуқий эркинликлари ва бурчлари 1983 йил 13 июль, 1984 йил 11 январь, 1984 йил 26 январь ва 1986 йил 9 январда қабул қилинган қонунларга кўра белгилаб қўйилган<sup>1</sup>.

Давлат ходимлари ва маҳаллий жамоаларда ишловчиларнинг деярли ярми – оммавий таълим ва соғлиқни сақлаш тизимида меҳнат қилувчилардир. Улардан кейинги ўринларда почта хизматчилари ва йўл ходимлари, полиция ва армия туради. Соф бошқарув хизмати соҳалари орасида фақат молия хизматидагилар, асосан солиқ ва бухгалтерия ходимлари кўпчиликни ҳосил қилади.

Франция давлат хизмати тизимида фақат штатдаги давлат ходимларигина доимий лавозим эгалари ҳисобланади. Улар алоҳида қонун ҳимоясида бўлиб, яна маъмурият томонидан етказилиши мумкин бўлган зиён-заҳматлардан ҳам муҳофазаланган (кафолатланган)лар. Хусусий сектор хизматидан фарқли ўлароқ, давлат хизматида ёлланиб ишлаш ва меҳнат шароити ҳақида жамоа ва яқка тартибдаги шартномалар амал қилмайди. Давлат ходими статусига тегишли кўпчилик масалалар қонун билан тасдиқланган уставлар (статутлар) асосида ҳал қилинади.

Давлат ходимлари дифференциясига кўра давлат хизматчиларининг барчаси 2 та катта гуруҳга бўлинади:

1. Давлат маъмуриятидаги фуқаролик ходимлари, шунингдек, маҳаллий жамиятлар ва оммавий муассасалар ходимлари (ўқитувчилар ва врачлар ҳам шулар жумласидан);
2. Ҳарбий хизматчилар, суд ва парламент ходимлари.

---

<sup>1</sup> Саранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.15.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 80-89.

Биринчи категория (гуруҳ)даги ходимларнинг ҳуқуқий статуси 1983-1986 йилларда қабул қилинган давлат ходимлари ва маҳаллий жамоалар хизматчиларининг 4 та Қонундан иборат умумий устави асосида тартибга солиб борилади. Ҳарбий хизматчилар, парламент ва суд ходимлари, оммавий савдо-саноат корхоналари ходимлари бундан мустасно бўлиб, улар учун мазкур соҳаларнинг махсус устави амалга киритилган.

Булардан ташқари, хавфсизлик хизматларини амалга оширувчи полиция, ахлоқ тузатиш муассасалари, авиадиспетчерлар, фуқаро авиациясининг баъзи хизматлари, ички ишлар вазирлиги алоқачилари каби соҳаларда махсус уставлар амалга киритилган. Ушбу соҳадаги мансабдор шахслар ҳам умумий уставда кўзда тутилган баъзи моддалардаги ҳақ-ҳуқуқлардан қисман чекланган. Масалан, улар кўзғолон ва иш ташлаш ҳаракатларида иштирок этиш ҳуқуқига эга эмаслар, аммо улар бир қатор моддий афзалликлар билан таъминланганлар.

Кичик категориядаги (“корпус” деб ҳам аталади) ходимлар (улар бир хилдаги ишни бажарувчи бир минг атрофидаги одамлар) учун умумий уставдан ташқари яна ўзларининг алоҳида уставлари бор. Ушбу уставларда умумий уставнинг баъзи қоидаларини истисно қилувчи ўринлар мавжуд.

Бажарадиган ишларининг муҳимлиги ва мураккаблигига кўра, фуқаролик ходимлари 4 та гуруҳ - “А”, “В”, “С” ва “Д” синфларидан иборат иерархик категорияга бўлинадилар. Ҳар бир категория ёлланиш даражаси ва бажарадиган функцияси характерига қараб бир биридан фарқ қилади:

“А” категорияси бошқарув мақсад ва йўналишларини ишлаб чиқиш вазифаси юклатилган, олий маълумот тўғрисидаги дипломларга эгаллик асосида давлат хизматининг раҳбарлик лавозимларида ишловчи амалдорларни ўзида бирлаштиради. Ушбу синфга мансуб мансабдор шахслар ҳукуматнинг умумий сиёсатидан келиб чиққан ҳолда маъмурий фаолиятни таъминлашлари, ҳукуматнинг қонун лойиҳалари ва қарорларини тайёрлашлари, уларни амалга ошириш йўл-йўриқларини ишлаб чиқишлари керак. Шунингдек, бу категория ўрта ва олий таълимнинг барча ўқитувчилик лавозимларини ҳам қамраб олади.

“В” категорияси хизматчилари бакалаврлар ёки шунга тенг даражадаги дипломларга эга бўлганлардан танланиб, ишлаб чиқилган бошқарув кўрсатмаларини амалга ошириш, яъни топшириқларни ижро этиш вазифасини бажарадилар, шунингдек, маъмурий билим ва тажриба талаб этиладиган баъзи бир махсус мажбуриятларни ижро қиладилар (масалан административ котиблик ёки контролёрлик).

“С” категорияси маълум соҳалар бўйича мутахассислардан иборат бўлса, “D” категорияси эса ёрдамчи (қўл меҳнати) хизматчиларидир. Булардан талаб қилинадиган асосий ҳужжатлар бошланғич ва қуйи синфларни битирганлик ҳақидаги гувоҳномалардир. Кейинги йилларда Францияда “D” категориядаги хизматчилар йил сайин камайиб бормоқда. Давлат хизматида мавжуд лавозимлар ушбу катигориялардан фақат биттасигагина мансуб бўладилар. Ҳар бир категория турли хил лавозимларни бириктирувчи бир қатор штатларни ўз ичига олади, штатлар эса ўз навбатида ранглар (даражалар)га бўлинадилар, ранглар хилма хил турдаги лавозимларга ажраладилар.<sup>1</sup>

Давлат хизмати тизимида бош раҳбар орган – молия вазирлигининг бюджет бошқармаси бўлиб, у энг муҳим вазифалар, яъни штатлар бўйича иш ўринлари ва уларнинг тартиботи масалалари ҳамда меҳнатга ҳақ тўлаш масалалари билан шуғулланади. Ушбу йўналишда тадқиқотлар ва координациялаш ишлари билан шуғулланувчи давлат маъмурияти бош бошқармаси давлат хизмати ишларини бошқаришда иккинчи энг муҳим бошқарув бўғини ҳисобланади. Бироқ, маблағ ва штатлар етишмаслиги ушбу маҳкаманинг давлат хизмати тизимига таъсири унчалик кучайиб кетмаслигига сабаб бўлади. Ва ниҳоят, ҳар бир вазирликнинг ўзида кадрлар бошқармаси мавжуд бўлиб, бу бошқармалар марказда ва жойлардаги ўзига қарашли хизматчиларни бошқаришда тўғридан-тўғри ва бевосита иштирок қилади.<sup>2</sup>

Францияда давлат ишларига ходимларни танлаш анча мураккаб жараёндир. Мамлакат Конституциясида одамнинг ўзи олижаноб ва истеъдодли бўлса, у ўзининг қобилиятига кўра, бошқа ҳеч кимнинг кўмагисиз барча турдаги жамоат вазифаларига, даражага ва хизматга эришиши мумкинлиги, барча фуқароларга қонун олдида йўл очик ва улар тенг имкониятларга эгаликлари қайд этиб қўйилган. Уларнинг имкониятлари фақатгина кўрсатган хизматлари ва қобилиятларига кўра фарқланиши мумкин, холос.

Ишга қабул қилиниш пайтидаги тенглик - бу аввало барча инсонларнинг ирқи, миллати, эътиқоди ва жинсидан қатъий назар тенг ҳуқуқлиги эканлигида намоён бўлади. Масалан, сиёсий қарашларга кўра камситиш, чекловлар ўрнатиш ман этилади. Ушбу тамойил 1954 йил 28

<sup>1</sup> Каранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.25.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”,1998. –494 с. С. 409.

<sup>2</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”,1998. –494 с. С. 410.

майда Давлат кенгаши томонидан Барель иши юзасидан қабул қилинган қарорда ишлаб чиқилган эди. Бу ишда давлат хизмати масалалари бўйича давлат котиби коммунистларнинг Миллий бошқарув мактабига кириб ўқишларини ман қилган Давлат кенгаши эса бу билан келишмай, коммунистларга танловда иштирок этиш учун рухсат берганди. Шунингдек 1983 йилнинг 13 июлида қабул қилинган давлат хизматчилари тўғрисидаги қонунга киритилган ўзгартишнинг 5 моддасида давлат хизматчилари учун 5та асосий талаб қайд этилади. Булар Франция фуқаролиги, сиёсий ҳуқуқларга эгаллик, қонунларни бузмаганлик, армияда хизмат қилиш билан боғлиқ қонунларга хайрихоҳлик, жисмоний яроқлилиқ шартларидир.<sup>1</sup>

Давлат хизматига ўтишда жинслар тенг ҳуқуқлигига амал қилиш 1936 йилда Бобар иши юзасидан қабул қилинган қарорда Давлат кенгаши томонидан ҳал қилинган эди. Шундан кейин хотин-қизларнинг ҳуқуқлари 1946 қабул қилинган Конституцияда ва бошқа бир қатор қонунларда махсус белгилаб берилди. Унда айтилган вақтда ҳеч бир давлат ташкилоти хизматчиларни фақат хотин-қизлардан ёки фақат эркеклардан танлай олмаслиги ҳам қайд этилади.<sup>2</sup> Лекин ҳозирга қадар Францияда раҳбарлик вазифаларида ишлаётган аёллар ҳали-ҳануз камчилиқни ташкил қилишади.

1982 йил 15 октябрдаги Қонунда эса давлат хизматига кириш борасида “эркак билан аёл ўртасида ҳеч қанақа фарқ йўқлиги” белгилаб қўйилди. Шу билан бирга, ушбу қонунда шундай бир изоҳ ҳам айтиб ўтилади: “иш юзасидан бирон бир вазифани бажаришда маълум бир жинсга тааллуқлилиқ ҳал қилувчи шарт бўлиб қолса, бундай ҳолларда ишга қабул қилиш пайтида эркеклар учун ҳам, аёллар учун ҳам алоҳида қабул ташкил этилиши мумкин”.<sup>3</sup>

Ишга қабул қилиш пайтида ходимнинг ёшига, фуқаролигига ва қобилиятига нисбатан талаблар қўйилиши мумкин. Бироқ, давлат хизмати қонунларида ўрта таълимни тугатгандан сўнг давлат хизматига кирувчилар учун ҳеч қандай минимал ёки максимал ёш даражаси белгиланмаган. Ишга кирувчининг энг минимал ёки энг максимал ёши баъзи ташкилотлардагина лавозим билан боғлиқ уставларда белгилаб қўйилган бўлади. Айниқса давлат лавозимларига конкурслар асосида қабул қилишда ташкилотлар шахсининг кўпроқ максимал ёшига аҳамият қаратадилар. Масалан, “А”

---

<sup>1</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.70

<sup>2</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.70

<sup>3</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 411.

категорияси учун бўладиган кўпчилик конкурсларда бу ёш 35 гача деб белгиланса, “В”, “С” ва “D” категорияларидаги кўпчилик мансаблар учун энг катта (максимал) ёш – 40 дан 45 гача деб белгиланади. Амалдаги Франция давлат хизматида ёш чегараланишига бир қатор категориядаги хизматчиларнинг ижтимоий адаптациясига имкон бериш мақсадида бироз эътиборсиз қаралади. Экспертларнинг фикрича, “пепи-бума”, деб ном олган французлар жамиятининг демографик ҳолати 2006 йилда 60 ёшдан катта французлар сонининг кескин ошиб боришини кўрсатади. Шунга боғлиқ равишда хизматга тортиш масалаларида ёшга нисбатан чегараланишларни маълум даражада узайтиришга тўғри келади. 2000 йилларгача хизматдаги кадрлар ёши 20-64 ни ташкил этган бўлса 2006 йилга келиб юқори ёш 58-56 га туширилган. Келажакдаги ҳолатга кўра эса, ёшлар сони 20 йил давомида 24-22 фоизга камайиши кутилмоқда. Бу мамлакатга иқтисодиётга ҳиссаси жиҳатидан актив бўлган одамлар сонининг жуда камайиб кетиши, бошқарув тизимидаги ижтимоий ҳимоя ва таъминот соҳасида ерик муаммоларнинг пайдо бўлишига олиб келади. Шунингдек, ҳозирги француз ижтимоий ҳимоя тизими объектини уларнинг фикрича, ёлланма ишчи статуси эмас, унинг лавозими ҳам эмас, унинг ўзи, унинг интеллектуал потенциали ташкил этиши керак. Ўз навбатида булар хизматчининг профессионал карьерасининг динамикасини ҳимоялаши лозим.<sup>1</sup>

Франция давлат хизмати тизимида Штатдаги мансабларни эгаллаш учун француз фуқароси бўлиш шартлиги назарда тутилади. Штатдан ташқари ишларга чет элликлар ҳам қабул қилинади. Баъзи бир вазифаларни эгаллаш учун ишга кирувчидан қобилияти, мутахассислиги, малакасини исботловчи ҳужжат (диплом) талаб этилади, шунингдек, ички конкурсларда давлат хизматига талабгорнинг меҳнат стажи ҳам эътиборга олиниб, конкурсга номзод амалдорлар ва бошқа давлат хизматчилари давлат хизмати бўйича албатта тажрибага эга бўлишлари шарт. Аммо бу тажриба талабгорлик қилинаётган лавозимга мос килиш келмаслиги конкурс комиссияси томонидан аниқланади, зеро ходимга маош тўлашда мана шу талабларга эътибор қилиниши табиий ҳол.<sup>2</sup>

Амалда эса мансабга тайинлаш пайтида турли хил тенгсизликлар намоён бўлиб қолади. Олий даражадаги мансабларни асосан буржуазия синфи вакиллари эгаллаб олишади. Француз жамиятида юксак мартабаларга

---

<sup>1</sup> Қаранг: Фёдоров С. М. Франция в поисках новой социальной модели государства // Государственная власть и местное самоуправление. Изд-во “Группа Юрист”, 2006. № 11. С.41.

<sup>2</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.72.

ноил бўлган амалдорларнинг бутун-бутун сулоалари мавжуд.<sup>1</sup> Ишга қабул қилишнинг кўпдан кўп услубларидан фойдаланилади. Баъзи архаик нодемократик услублардан (масалан, тадқиқот, кооптация) бугунги кунларга келибгина воз кечилмоқда. Кадрлар танлашнинг баъзи замонавий демократик услубларидан (масалан, сайловлардан) улар сабабли яқин тарихда юз берган айрим анархик ва коррупцион хатти-ҳаракатлар туфайли фойдаланилмайди. Шунинг учун бугунги кунда раҳбар кадрларни сайлаш асосан иерархик ҳукумат қарорларига боғлиқ бўлиб қолган. Лекин бу сайловлар эркинлик ёки маълум шартларга асосланганлиги билан фарқланади. Шартларга асосланганлик давлат хизмати лавозимларига конкурс асосида хизматчилар танлашни ифодалаб, танлов ишларида расмий иерархик ҳукумат умуман иштирок этмайди ва конкурс танловлари асосида сайланган номзодлар ҳукумат лавозимларига тавсия этиладилар.<sup>2</sup> 1983-1984 йилларда қонунларда йўл қўйилган нотенгликларни бартараф этиш мақсадида, Миллий бошқарув мактабида маҳаллий жамиятларнинг сайлаб қўйиладиган мансабдорлари, турли хил асоссация ва касаба уюшмаларининг амалдорлари таълимига мўлжалланган резерв ўринлар ажратилди.<sup>3</sup>

Давлат хизмати бўйича умумий устав кўпгина категориядаги ходимларнинг мансабга тайинланиши олдидан конкурс ўтказиш жоиз эканлигини назарда тутди. Даъвогарларнинг умумий маданияти ва касбий маҳорати даржасини аниқловчи конкурс номзодларни сайлаб олишда энг мақбул усул ҳисобланади. Бу номзодлар учун тенг имкониятлар яратишда, конкурс пайтида фаворитизмга йўл қўймасликда анча ёрдам беради. Шунингдек, конкурс амалиёти кадрлар тарлашда энг демократик услуб бўлиб, фуқароларнинг давлат хизматига талабгор бўлишлари учун тенг имкониятлар яратади. Бунда талабгорларнинг муваффақиятлари ёки муваффақиятсизликлари уларнинг ўз салоҳиятларигагина боғлиқ бўлади. Бошқа томондан эса конкурс энг холис натижали танловни амалга ошириб, энг кучли, қобилиятли ва арзирли кадрларни танлашга, айти вақтда фаол танқидга имкон беради.<sup>4</sup>

Энг юқори ва энг қуйи поғона хизматчиларни танлаш учун махсус имтиҳонлар уюштириш ҳам шарт эмас. Префект, элчи ва вазирлик

---

<sup>1</sup> Қаранг: Службная карьера/Под общ. ред. Е. В. Охотского. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. –302 с. С. 167.

<sup>2</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.72.

<sup>3</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 411.

<sup>4</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.72.



директорлари (олий мансаблар)ни тайинлаш – ҳукумат зиммасидаги вазифа. “С” ва “D” (қуйи гуруҳ) категорияларидаги ижрочи техник персонал ходимлар танлов ўтказилмасдан, тест ва оддий имтиҳонлар ёрдамида синовдан ўтказиладилар.

Конкурслар баъзан имтиҳон кўринишида бўлса, баъзан рўйхатдаги номзодларнинг кўрсаткичлари тенг келиб қолган тақдирда, уларнинг даража ва унвонларига кўра танлаб олиш билан характерланади. Ўрнатилган қоидаларга кўра, конкурслар параллел равишда уч йўналишда бўлиб ўтади: биринчи йўналиш – олий таълим битирувчилари учун; иккинчи йўналиш – мунтазам ишлаб келаётган ходимлар учун (улардан диплом ҳам талаб қилинмайди, фақат бундан мутахассис врачларгина мустасно бўлиб, уларда диплом бўлиши шарт); учинчи йўналиш – маҳаллий жамиятларнинг сайлаб қўйиладиган вазифаларидаги шахслар, асоссация ва касба уюшмалари раҳбарлари орасидан танланадиган Миллий бошқарув мактабидаги ўқиш ўринларига талабгорлар учун.<sup>1</sup>

Конкурсни ташкил қилиш қонун ёки қонуности ҳужжатлари асосида йўлга қўйилади ва имтиҳонлар мазмуни, дастури, конкурс ҳайъатини ташкиллаштириш тартиботи, таркиби, учта параллел йўналишда ўтадиган танловларнинг ўтказилиш қоидалари белгилаб олинади. Жорий йилда бўлиб ўтадиган муайян ҳар бир танловнинг тартиботи шу тариқа махсус ҳужжатлар асосида қатъий қонунлаштирилади. Конкурс эълон қилинган қарорда унинг ўтказилиш вақти, конкурс ҳайъати ва унинг таркиби, танловга сабаб бўлаётган лавозимлар рўйхати белгилаб қўйилади. Лавозимлар саноғи олдиндан маълум қилинган бўлади ва бу рўйхатни кейинги йилга қадар фақат суд қарори билангина ўзгартириш мумкин. Имтиҳонлар сони ҳам олдиндан аниқланиб қўйилади. Танловда беллашадиган номзодлар рўйхатини вазир ёки ходимлар корпуси раҳбари тасдиқлайди.<sup>2</sup>

“А” категорияси лавозимларига бўладиган танлов имтиҳонларининг мақсади – номзоднинг умумий ва махсус билимларини аниқлаш, унинг интеллектуал қобилияти ва қатъий иродаси, ахлоқини синаб кўришдир. Имтиҳонлар номзодларнинг юксак даражадаги умумий билимлари ва касбий маҳорати борасида гувоҳлик беради.

---

<sup>1</sup> Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. –162 с. С.73.

<sup>2</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.72.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”,1998. –494 с. С. 412.

“В” категориясига даъвогарлик қилаётган номзодлар ўзлари бошқарадиган соҳа фаолиятини амалдаги қонун ва қонуности ҳужжатлар асосида баҳолай олишни, тартибга солишни уддалашлари шарт. Бунинг учун улар ўта маҳоратли, умумий ва касбий билимларга эга бўлишлари талаб этилади.

“С” категориясига ўтиш ниятидаги номзодларнинг ташаббускорликлари эмас, балки соҳа доирасидаги махсус билимлари ва техник ижро жиҳатидан лаёқати кўпроқ синовдан ўтказилади.

Конкурс ҳайъати номзодларни баҳолашда одилона йўл тутишлари шарт, акс ҳолда уларнинг иши суд томонидан бекор қилиниши мумкин. Шунга кўра конкурс ҳайъат қарори – якуний баҳо ҳисобланади, юқори бошқарув органлари бу борадаги баҳслашувларда иштирок этмайдилар, танловларни қайтадан ўтказилишини талаб қилиб чиқолмайдилар.

Кўпинча конкурсда ғолиб чиққан номзодлар дарров ўша лавозимга ўтказилиб, ишга тушиб кетавермайди, балки бўшаб қолган вакант ўринга даъвогарлик қилаётганлар рўйхатига тиркаб қўйилади. Танловдан ўтган шахслар одатда ўз соҳаси йўналишидаги махсус ўқув муассасаларига кириб ўқиш имконига эга бўладилар ва 2-3 йил мобайнида таҳсил оладилар.<sup>1</sup>

Лавозимларга тайинлаш конкурс ҳайъатининг конкурсга алоқадор ҳукумат органларига конкурсда ва қўшимча амалий синовларда ғолиб чиққан номзодлар рўйхатини тавсия этгандан сўнг бошланади. Лекин конкурс ҳайъати номзодларни лавозимларга тайинлаш ҳуқуқига эга эмас. Айни вақтда ушбу ҳайъатнинг фаолияти ҳам шу билан тамом бўлади. Доимий лавозимга янги сайланган шахс бирдан амалдорлик статусига эга бўлмайди. У аввалига олти ойдан икки йилгача малака ўрганувчи-амалдор ёки шогирд-амалдор вазифаларида синов муддатини ўтайди. Бу вақт мобайнида у зарурий тажрибаларни ўрганади ва улар бўйича салоҳиятини намойиш этувчи тестлар топширадилар. Малака ўрганувчини тўғридан-тўғри лавозимга тайинлаш натижасида шогирдлик муддатига барҳам бериладиган бўлса, кадрни бошқарув мактабларида хизматга тайёрлаш дастурлари фаол кенгайтирилади. Иш билан бир вақтда таълим олаётганлар билимларини ошириш билан бир қаторда ўз фаолиятларида фойдаланишлари мумкин бўлган бошқарув услублари билан яқиндан танишадилар. Таълим даврида қатъий ва мақсадга йўналтирилмаган характердаги тингловчилар ёки малака ўрганувчилар профессионал яроқсиз кадрлар сифатида иш ва ўқишдан четлатиладилар, интизомсизликлари учун

эса хайфсан, огоҳлантиришлар оладилар ва малака ўрганиш ёки ўқиш жараёнлари якунлангач, кўпинча штатлар захирасига тушиб қоладилар ёхуд ишдан бўшатиб юбориладилар, баъзида эса илгариги ўринларида яна маълум бир муддатгача қолдириладилар.<sup>2</sup>

Хизматчиларга ҳақ тўлашда уч хил кўринишдаги иш ҳақлари ҳисобга олинади: асосий маош, кўшимча рағбатлантирувчи мукофотлар ва ижтимоий (социал) имтиёзлар. Давлат хизматчиларига асосий маошларни тўлашда қатъий тизим қоидаларига амал қилинади. Бунда фақат қилинган иш учунгина ҳақ тўлаш қоидаси (умумий уставнинг 20-моддаси) жорий қилинган бўлиб, бу иш ҳам лавозим вазифалари қаторидан жой олган бўлиши лозим. Ушбу вазифалардан ташқари бажарилган ишлар учун маъмурият ҳақ тўлашга мажбур эмас. Хизматчи ишдан бўшаганда ёки четлатилган вақтлардаги мажбурий ишсиз юрган вақтлари учун ҳақ олишга даъво қилолмайди. У фақат ўзи мажбурий равишда ишсиз юрган вақтлари учун маъмуриятнинг айбини исботлай олсагина, унга етказилган маънавий зарарни ундириб олишга ҳақли. Агар жабрланувчи ишдан четлатилганидан сўнг қаердадир ишлаган бўлса, зарар ундириб берилаётганда унинг янги ўриндаги маоши ҳисобга олинади. Яна бир қоидага кўра, агар хизматчи иш ташлаш, кўзғолон каби хатти-ҳаракатларда иштирок этса, ўша кунлари учун маош ҳам имтиёз пуллари ҳам ололмайди. Қонун хизматчининг ўз вазифаларини сидқидилдан бажаришини талаб қилади, акс ҳолда у рағбатлантирувчи мукофотлардан қуруқ қолиши мумкин. Шу билан бирга, хизматчи маошини олишдан бош тортмаслиги ҳам керак, зеро маош билан боғлиқ масала давлат хизматининг обрў-эътибори билан боғлиқдир, шунга кўра, хизматчи иш ҳақини олишга мажбур. Штатдаги хизматчи фақат қонунда кўзда тутилган ҳолатларга биноангина ишдан бўшатилади.<sup>3</sup>

Маошлар ҳажми 1946-1947 йилларда қабул қилинган қоидалар асосида, турли хил разряддаги хизматчилар учун ўрнатилган тариф сеткаси орқали белгиланади. Бу тариф сеткаси фуқаролик хизматидагилар учун ҳам, ҳарбий хизматдагилар учун ҳам бир хил қўлланилади, лавозимлар эквивалентлиги сақланади. Бирор соҳа хизматчиларининг маоши салгина оширилса, бу ўша соҳа бюджетига ҳам, ҳатто миллий бюджетга ҳам таъсир

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 412.

<sup>2</sup> Қаранг: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994. – 162 с. С.74.

<sup>3</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 413.

этмай қолмайди. Сўнгги ўн йилликлар мобайнида энг юқори ва энг паст маошлар ўртасидаги фарқ анча камайди. Агар ХХ аср бошларида ушбу маошлар ўртасидаги фарқ 20:1 нисбатни ташкил этиб турган бўлса, 80-йилларга келиб бу нисбат 5:1 кўринишигача қисқарди. Бу борадаги фарқ шу қадар кичрайдики, эндиликда маъмурият олий даражадаги мансабдорларнинг маошини кўпайтириш йўллари излаб қолди. Техник ва молия хизмати хизматчилари, муҳандислар бошқарув хизмати таркибидаги мансабдорларга қараганда кўп маош олишади. Маҳаллий жамиятлар хизматчилари давлат ходимларига нисбатан камроқ олишади. Шуниси қоида тусига кириб қолганки, хизматчилар энди фаолият бошлаган пайтларида давлат хўжалик корхоналарида, айниқса, хусусий фирмаларда ишловчи ходимларга нисбатан кам маош олишади. Лекин йиллар ўтиши билан давлат хизматчисининг маоши ошиб боради ва у хизматнинг сўнгги йилларида одатдагидан анча кўп маош ола бошлайди. Натижада давлат хизматидаги хизматчининг моддий турмуш тарзи анча фаровонлашиб, эртанги кундан кўнгли тўқ бўлиб яшайди. Маошнинг мунтазам равишда бериб борилиши, моҳиятан, меҳнатга ҳақ тўлашнинг ўзига хос кафолатланган шакли ҳисобланади. Лекин кўпинча маош кам туюлаверади. Шунинг учун ҳам умумий уставда иш ҳақиға кўшимча сифатида қуйидаги тўловлар қўлланилади: турар жой учун; оила аъзоларининг жон бошиға; қонунда ва қонуности ҳужжатларда қўзда тутилган тўловлар.

Давлат томонидан бериладиган ижтимоий имтиёзлар масаласига келсак, давлат хизматчилари хусусий сектор хизматчиларига нисбатан қиёсланганда бир талай имтиёзларға эға. Давлат хизматидагиларға йиллик меҳнат таътили, касаллиги учун таътил, аёлларға туғиш пайтида ва фарзандини парваришлaш учун таътиллaр берилaди. Ушбу таътиллaр хусусий сектор хизматчиларига нисбатан анчагина қулай бўлган пайтларда берилaди. Давлат хизматчилари ижтимоий таъминот тизими соҳасида ҳам мустаҳкам муҳофаза қилинган. Улар учун махсус пенсия режими амал қилaди.

Давлат хизматчиси битта корпусда ишлай туриб, шу хизмат йўналишида лавозимларға кўтарилиши, бошқа бир корпусға лавозими даражасидаги ишға ўтиши, ишининг ўзгариши билан боғлиқ равишда яшаш жойини (бир шаҳардан иккинчи шаҳарға) ўзгартириши мумкин. Кўпчилик одам ишлайдиган катта штатли корпусларда бу табиий ҳол ҳисобланади (маориф ва таълим соҳасидагилар, армия ва полиция хизматидагилар). Иш ва яшаш ўрнининг ўзгариши ходимнинг розилигисиз (ундан сўраб ўтирмасдан) ҳам амалға оширилаверади. Армия ва полиция хизматидагилар

оммавий тарзда кўчирилишлари ҳам мумкин. Хизмат иерархияси (пиллапоялари) бўйлаб битта корпуснинг ўзида, битта муассасада хизматчининг лавозими зинама-зина кўтарилиш ҳолатлари учраб туради. Хизматчиларнинг бунда ҳам разряди, ҳам категорияси ўзгариб, лавозими ўсиб боради. Хизматчининг хизмат қилган йиллари эвазига разряди (тоифаси) ўзгариб боради. Ҳар 1,5-2 йил ичида синовлардан (аттестациядан) мувоффақиятли ўтган мансабдор навбатдаги разряд (тоифа)га ўтганида, унинг маоши ҳам ошиб боради. Аттестациядан яхши баҳолар билан ўтолмаган ходимнинг лавозими ўсиши ҳам секинлашади. Аммо бу жараён секин ёки тез давом этишидан қатъи назар, хизматчилар хизмат пиллапояларидан юқорига бетўхтов ҳаракат қилаверадилар. Бу ҳаракат уларнинг категорияси ичида бўлмаса раҳбарликка сайланиш ёки танлов асосида бўлиб ўтади. Баъзи бир мансабдор шахслар хизмат мобайнида бирон марта ҳам юқорига кўтарилмасдан, ўтирган ўрнида ўтириб қолиш ҳоллари учраб туради. Хизмат иерархияси кўпинча аттестация натижаларига боғлиқ бўлади. Хизмат юзасидан раҳбар бўлган киши қўл остидаги ҳар бир ходимга (ҳарбийларга ҳам) балл ҳисобида баҳо ва батафсил ёзилган тавсифнома (характеристика) беради.

Битта корпусдан иккинчи бир корпусга иш ўрнини ўзгартириш учун “секондмент усули (танлаб жўнатиш, вақтинча бериб туриш)дан фойдаланилади. Хизматчилар танлов асосида саралаб олинади. Мансабдор шахс танлов асосида Миллий бошқарув мактабига ўқишга кириши, ўқишни тамомлагач эса бошқа бир корпусга ишга ўтказилиши мумкин. Хизматчини бир корпусдан иккинчисига ўтказиш – осон кечадиган иш эмас, бунда ҳар иккала корпуснинг раҳбаридан розилик хати зарур бўлади. Бошқа корпусга ишга ўтиш кўпинча катта лавозимга ўтиш арафасида бўлиб ўтади, бундан мақсад – номзод хизматчини бошқа корпуснинг қуйи раҳбарлик вазифаларида икки йилга синаб кўришдан иборат. Мансабдор шахс давлат бошқарувидан ташқарига масалан, БМТга, ЮНЕСКОга ёки бошқа халқаро ташкилотга, ҳатто бирор хусусий корхонага ишга жўнатилса, у резерв ҳисобида туради.

Давлат ходимлари ўзларининг қонуний хатти-ҳаракатлари учун масъулдирлар. Улар порахўрлик, пулга учиб-оғиш, ўз манфаатлари йўлида хизмат мавқесидан фойдаланиш каби иллатлар учун жиноий жавобгарликка тортилиши мумкин. Буларнинг бари – “ўзининг хизмат мавқеидан

фойдаланиб, ғаразли ниятларни амалга ошириш” тушунчаси доирасида тергов қилинади.<sup>1</sup>

### **Японияда раҳбаршунослик анъаналари**

Японияда давлат хизмати давлат фаолиятининг маъмурий, дипломатия ва суд соҳаларини камраб олади. Давлат хизматидаги кишилар дейилганда Японияда нафақат давлат хизматидаги амалдорлар, балки давлатга тегишли корхоналар ходимлари ҳам, давлат темир йўл ходимлари ҳам, телевидениеда, давлат мактаблари хизматчилари ҳам, ўзини-ўзи химоя қилиш кучларидаги ҳарбийлар ҳам, полиция ходимлари ҳам тушунилаверади. Давлат хизматида банд бўлган ходимларнинг умумий сони 3 млн кишидан ортиқроқ бўлиб, уларнинг кўпчилиги бошқарувга оид қарорлар қабул қилиш учун ваколатга эга бўлмаган ишчи ва хизматчилардан иборат. Олий даражадаги давлат амалдорларининг сони 10 минг кишидан ошмайди.

Япония Конституциясида давлат хизматидаги ходим жамиятнинг қайсидир бир қисмининг эмас, балки бутун жамиятнинг хизматкори сифатида таърифланган (15-модда). Эндиликда жамият аъзолари онгида давлат ходими императорнинг «хос хизматкори» сифатида тушунилмайди. «Давлат ходимлари тўғрисидаги Қонун»да (1947 йил) белгилаб қўйилганидек, Японияда давлат ходими фақатгина жамият манфаатини кўзлаган ҳолда хизмат бурчини адо қилмоғи, ўзининг бор куч-ғайрати, билим ва иродасини шу йўлда сарфламоғи шарт. Шунингдек, 1950 йилда муниципаль органлар ва уларнинг хизматчилари статусларини белгилаган маҳаллий давлат хизматчилари ҳақидаги қонун ҳам қабул қилинган. Ушбу қонунларда ўша даврдаги АҚШ босқинчи ҳукуматининг чуқур таъсири бўлганлиги баъзи адабиётларда қайд этилган.<sup>2</sup>

1947 йилда қабул қилинган «Давлат ходимлари тўғрисидаги Қонун» кўпсонли тузатиш ва қўшимчалар билан тўлдирилган ҳолда давлат хизматини ҳуқуқий жиҳатдан амалга ошириш, назорат қилишда асосий манба сифатида хизмат қилиб келмоқда. 1950 йилда муниципаль органларда хизмат қилувчи ходимлар, мақоми белгилаб берилган «Маҳаллий ходимлар

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 414-415.

<sup>2</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 416-417.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. –229 с. С. 163-170.

тўғрисидаги Қонун» кучга кирди. Американинг оккупациячи ҳукумати урушдан сўнги йилларда Япониядаги давлат ислохотлари ўтказилишига кучли таъсир ўтказгани туфайли, давлат хизмати борасидаги Америка ва Япония қонунчиликларида ўхшаш жиҳатлар кўзга ташланадиган бўлиб қолди.

Давлат хизмати соҳасидаги қонунчиликка риоя этиш юзасидан назорат Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги персонал (идора ходимлари) ишлари бўйича (идора ходимлари ишлари Палатаси, Миллий кадрларни бошқариш) кенгаши зиммасига юкланган. Кенгаш Вазирлар Маҳкамаси Парламентининг ҳар иккала Палатаси розилиги билан тайинлайдиган уч аъзодан таркиб топади. Кенгаш аъзоларининг номзоди император томонидан тасдиқланади. Кенгаш аъзолари тўрт йиллик муддатга тайинланишлари мумкин, улар иккинчи муддатга (яна тўрт йилга) тайинланишлари мумкин, аммо икки мартадан ортиқ тайинланишлари мумкин эмас. Кенгаш аъзоларидан биттаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорига кўра, раис вазифасини ижро қилади.

Кенгаш - парламентга, Вазирлар Маҳкамасига ва баъзи вазирликларга кадрлар масаласи юзасидан тавсиялар тақдим этувчи орган сифатида фаолият юритади. Ўз ваколатлари доирасида ва давлат хизмати юзасидан тартиботлар ўрнатиш ҳамда уларга доир қоидаларни нашр этиш, давлат ходимлари ва ташкилотлари устидан тушган имкониятларни таҳлил қилиш (ўрганиш), давлат хизматида қабул имтиҳонларини ўтказиш ҳам Кенгаш ваколатлари ичида.

Ходимлар хизмати юзасидан Кенгаш зиммасига юкланган вазифалар Кенгашнинг ишчи аппарати томонидан амалга оширилади. Аппаратдаги ишларни Кенгаш аъзолари ўзаро тайинлаган раҳбар бошқаради. Кенгаш аппарати таркибида бешта бошқарма мавжуд, булар: ишлар бошқармаси; персонални саралаш, тўлдириш ва кадрлардан фойдаланиш бошқармаси; имкониятлар ва назорат бўлими; ҳисоб-китоб (бухгалтерия) бўлими; ходимлар бошқармаси. Шунингдек, аппарат таркибида саккизта маҳаллий ишлар бюроси ҳам фаолият юритади.

Давлат хизматчилари дифференцияси (меҳнат тақсимотига кўра фарқланиши)га кўра давлат хизматидаги барча ишчи ходимлар икки асосий категория (гуруҳ)га бўлинади, булар: одатдаги хизмат ходимлари; махсус хизмат ходимлари.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 418.

Мансабдорларнинг асосий қисми одатдаги хизмат ходимлари бўлиб, улар танлов асосида лавозимга тайинланадилар, стандарт шкалага кўра маош билан таъминланадилар.

Давлат ходимларининг хизмат даражаси уларнинг эгаллаб турган лавозимига кўра, давлат олдидаги хизматлари эвазига тақдим қилинадиган даража (ранг)га мувофиқ белгиланади. Амалдаги ҳар бир 8 та даража (ранг), ўз навбатида яна 15 разряд (тоифа)га бўлинади. Амалдорнинг тоифаси (разряди) унинг иш стажи, маърифий савияси, турли хил хизмат тавсифнома (характеристика)сига боғлиқ. Давлат ходимининг бирон-бир муайян даража ва тоифага муносиблигини белгилаш - кадрлар иши бўйича Кенгашнинг вазифасидир.

Амалдорга давлат хизматчилари (ходимлари) ҳақидаги Қонун асосида даража белгиланиб, тоифа (разряд) тақдим этилгач, Маҳкама чиқарган қарорга мувофиқ унга маош белгиланади. Маош ҳажми одатдаги хизматда банд бўлган ходимларга ҳақ тўлаш тўғрисидаги қонунда кўзда тутилган махсус шкала бўйича қатъий белгиланади. Ушбу қонун низомлари (тартиботи) прокурорлар меҳнатига ҳақ тўлашда асос қилиб олинмайди, бу масала махсус чиқарилган қонун билан ҳал

қилинган, шунингдек, давлат корхоналари ишчиларига ҳақ тўлаш ҳам алоҳида қонун билан ҳал қилинган бўлиб, маош ҳажми жамоавий шартномаларида белгилаб берилган бўлади.

«Махсус хизмат»дагиларга улар ҳақидаги Қонун ва ўз-ўзини мудофаа қилиш Агентлиги ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш тўғрисидаги Қонунда кўзда тутилган тартибда маош берилади. Давлат ходимларини мукофотлаш ва рағбатлантириш ишларини кадрлар иши бўйича Кенгаш назорат қилиб боради. Мазкур Кенгаш лавозимдаги шахсларга маош тўлаш тизимида режалаштирилаётган янги ўзгаришлар лойиҳаларини парламентга тақдим этади.

Давлат ходими лавозими учун бериладиган маошдан ташқари турли хил кўшимча маблағлар ҳам олади, булар: мукофотлар, шаҳарда ишлаганлиги учун бериладиган кўшимча пуллар; хўжаликка ишлатиладиган сарф-харажат пуллари, хизмат вазифасидан ташқари бажарилган ишлар учун ҳақ, дам олиш кунларида ишга чиққани учун ҳақ, шимолий туманларда ишлагани учун кўшимча пул, соҳага оид кўп сонли кўшимчалар (мажбурий таълим соҳасида ишлайдиган ўқитувчиларга) ва бошқалар.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Қаранг: Юмото Тадаси. О системе государственных и муниципальных служащих в Японии (Заработная плата, выходные пособия и т.д.). Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Ноябрь, 1999.; Книга



Маъмурий маҳкама ходимлари «одатдаги хизмат» ходимлари орасида олий категорияни ташкил этади. Бу тоифага канцелярия (девонхона) ишлари, шунингдек, махсус касбий билимлар талаб қилинадиган иш билан шуғулланадиган амалдорлар киради.

Марказий маъмурият аппаратидаги раҳбарлик лавозимларида ишлайдиган амалдорлар япон бюрократиясининг элитаси ҳисобланадиган энг олий уч тоифани ташкил қилади. Булар – департамент, бўлим ва секциялар раҳбарлари, агентликлар директорлари, маслаҳатчилари, вазирлар, уларнинг мунтазам (ўзгармас) ўринбосарлари (сўнгги атама инглиз маъмурий тизимидаги муқобил лавозимга мувофиқ ишлатилади).

Ушбу синфга мансуб амалдорлар Япониядаги барча вазирлик ва маҳкамаларда маъмурий ҳокимият жиловини ўз қўлларида тутиб турибди. Ушбу элитар бошқарув тизимида лавозимларга қабул қилиш биринчи ва иккинчи категорияли имтиҳонлар асосида амалга оширилиб, бу имтиҳонларни топшириш имкониятига фақат олий ўқув юртларининг тўла курсларини битирган талабаларгина эга бўладилар. Имтиҳонлар асосан ихтисослик ва характерни аниқлаш туридаги имтиҳонлардан иборат бўлади. Масалан, умуман давлат хизматига қабул қилишнинг биринчи категорияли аттестацион имтиҳонларида иштирок этувчилар умумий билимлар, вариантли жавобли тест, ёзма иш, комплекс ва характер бўйича имтиҳонлар топширсалар, дипломатик хизматга қабул қилинувчилар биринчи категорияли аттестацион имтиҳонларда умумий билимлар, ёзма иш, суҳбат, комплекс, чет тилидан ёзма иш, характер ва саломатлик бўйича имтиҳонлар топширадилар. Иккинчи категориядаги имтиҳонлар умумий билимлар, жавоб вариантли тест, ёзма иш, характер бўйича имтиҳонлардан иборат бўлиб, давлат хизматининг административ ва бошқа сферадаги лавозимларига талабгорлардан қабул қилинади. Бошқа гуруҳдаги амалдорлар асосан ана шу даражадаги амалдорлар кўрсатма ва қарорларини ижро қилиш билан банд бўладилар<sup>1</sup>(Илова жадвал).

Японияда давлат хизмати ўзининг алоҳида хусусиятларига эга. Бу ерда «умрбод ёлланма» тизими амал қилади, бу шундан иборатки, бир ташкилотда иш бошлаган ходим ўша жойнинг ўзида то пенсия ёшига етгунга қадар, узоқ вақтгача ёлланиб ишлайверади. Бинобарин, ходимнинг лавозими ва муқофотланиш тартиботининг ҳажми унинг ана ўша ишда

---

работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 419.

<sup>1</sup> Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

узлуксиз ишлаган йилларига бевосита боғлиқ бўлади. Шунингдек, уларнинг лавозимлар бўйича ўсишларида ёш масаласига ҳам алоҳида эътибор берилади. Масалан оддий давлат хизматчиси 22, секция мудирлари 25, бўлим бошлиғи ёрдамчиси ёки ёрдамчи бўлим бошлиғи 30, бошқарма бошлиғи ўринбосари ёки ёрдамчи департамент бошлиғи 35, бошқарма бошлиғи 40, маслаҳатчи, бюро бошлиғи ўринбосари 45-50, бюро бошлиғи 50-55, министр ўринбосари, министр 55-60 ёшлар атрофида бўлишлари лозим.<sup>1</sup>

Японияда давлат хизматининг ўзига хос хусусиятларидан бири «умрбод ёлланиб ишлаш» тушунчаси билан боғлиқ, бу - давлат мансабдорларининг битта муассаса ичида тез-тез иш ўрнини ўзгартирсалар ҳам (ҳар 2-3 йилда бир маротаба), муассасалар орасида бирдан иккинчисига иш ўрнини ўзгартиришнинг ҳеч иложи йўқлигидир. Яна бир муҳим жиҳат - элитаризм руҳининг юксаклиги, мансабдор шахсларни ҳурмат иззатлаш анъаналарига қатъий риоя қилишдир. Японларнинг бу хусусияти халқ орасида ўн тўққизинчи асрнинг охирларида пайдо бўлган: «мансабдорлар - иззат-ҳурматга лойиқ, қора халқ нафратга лойиқ» деган иборага сабабчи бўлган. Кейинги пайтларда маъмурий аппаратдаги кадрлар иши, персонал алмашуви, уларнинг иш билан таъминланиши масалалари Либерал демократик партия (ЛДП) томонидан жиддий назорат остига олинди. ЛДП билан мустаҳкам алоқаси бўлмаган шахслар давлат ишида департамент бошлиғи даражасидан юқорироқ мансабни эгаллаш олиш имкониятига эга эмас.

Япониянинг давлат сиёсий моделини тадқиқ қилиш билан шуғулланувчи олимлар бу давлатнинг сўнгги йилларда иқтисодий соҳада намоёниш этаётган мисли кўрилмаган ютуқларининг сирини ушбу давлатдан иш олиб бораётган бюрократик аппаратнинг самарали фаолияти билан боғлиқлигига алоҳида эътибор берадтлар. Масалан, АҚШ лик бир қанча мутахассислар (Е.Вогель) америкалик бюрократ ходимларда етишмайдиган барча устун жиҳатлар - юксак касбий маҳорат (профессионализм), ворисийлик, чуқур масъулият ҳисси - айнан япон амалдор ходимларига хос фазилатлар эканлиги таъкидлайдилар.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.; Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995. –240 с. С. 188.

<sup>2</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1998. –494 с. С. 419.

Япония бюрократиясининг ноёб ва бетакрор фазилатларга эгаллиги, уларнинг миллий характеридаги меҳнатсеварлик, жамоавийлик (коллективизм), раҳбарга садоқат, шахсларнинг ўзаро муносабатларда уйғунликка, келишувчанликка бўлган эҳтиёжи ўзининг устида кўп ишлаш ва ҳақозо шу каби хислатлар япон халқи маданиятидаги хусусиятлардан келиб чиққан.

Давлат хизматига тайинланишда ҳар бир фуқаро тенг ҳуқуқларга эга эканлиги Япония конституциясида мустаҳкамлаб қўйилган. Давлат ишига тайинланадиган ходим ҳақидаги қонуннинг 33-моддасида ходимнинг шахсий ютуқлари фазилатлари, касбий маҳорати ва тайёргарлиги, хизмат юзасидан зарур бўладиган бошқа хусусиятларни танлов асосида ўтадиган имтиҳонлар аниқлаб беради.

Имтиҳонларни ташкиллаштириш ишлари кадрлар (персонал) бўлими зиммасига юклатилган. Қабул қилиш ва персоналдан фойдаланиш бошқармаси таркибида махсус имтиҳонлар бўлими ва тўрт нафар нозир (имтиҳон олувчи) фаолият юритади. Тизимдаги тартиб-қоидаларга кўра, кенгаш илк бор ишга кираётганлар учун қўшимча талабларни намоён қилиши ёхуд баландроқ лавозимга интилаётган давогарларга нисбатан аввалги хизмат фаолиятидаги ижобий натижаларни ҳисобга олиб, имтиҳонларда бироз имтиёзлар бериши мумкин.

Давлат хизматига илк бора тайинланадиган ходимлар уч гуруҳга бўлиниб имтиҳон топширадилар: 1) олий ўқув муассасаларини тугатганлар; 2) тўлиқ бўлмаган олий маълумотлилар; 3) ўрта махсус ўқув юртларини тугатганлар. Амалда фақат олий маълумотга эга бўлганларгина раҳбарлик лавозимларини эгаллашга асосий даъвогар ҳисобланадилар. Япон бюрократик элитасининг кўпчилиги вакиллари муайян битта ўқув даргоҳидан чиққан қалдирғочлар ҳисобланади, яъни уларнинг барчаси Токио университетининг ҳуқуқ (юридик) факультети тамомловчиларидир. «Талабалик йиллари»даги умумий ўхшашликлар япон элитаси доирасида руҳий бир хилликни анчагина кучайтиради, албатта.

Давлат хизмати учун имтиҳонларни фақат Япония фуқароси бўлган одамларгина топшира оладилар. Давлат хизматидаги баъзи бир махсус турлари учун яна қўшимча чекловлар қўйилиши мумкин. Масалан, чет эллик фуқаро билан никоҳланган даъвогар ҳеч қачон Ташқи Ишлар Вазирлигига ишга қабул қилинмайди.

Давлат хизматига қабул имтиҳонларининг тартиб-қоидалари XIX аср охирларида ишлаб чиқилган бўлиб, то ҳозирги пайтгача айтарлик ўзгаришларсиз амал қилиб келмоқда. Имтиҳонлар ёзма ёки оғзаки

кўринишда ўтади. Шунингдек, улар мазмунига кўра бир неча турга бўлинадилар. Ихтисослик имтиҳонлари: умумий билимлар бўйича имтиҳонлар; жавоб вариантларига эга тест имтиҳонлари; иншо; суҳбат; комплекс имтиҳонлар; жисмоний яроқлилиқ бўйича имтиҳонлар. Чет тили бўйича имтиҳонлар: Жавоб вариантларига эга тест имтиҳонлари; чет тилида ёзма иншо; диктант; суҳбат. Тартиб-интизом бўйича назарий имтиҳонлар: жавоб вариантларига эга тест имтиҳонлари; ёзма иншо. Бошқа турдаги имтиҳонлар: ёзма иш; илмий ижодий тадқиқот; характер юзасидан имтиҳон; саломатлик кўригидан ўтиш; жисмоний параметрлар ўлчови. Жисмоний тайёргарлик имтиҳонларида махсус маҳорат ва эпчилликларни намойиш қилишда ўзига хос алоҳида тадбирларга ҳам имкон берилади.<sup>1</sup>

Танлов имтиҳонлари «очиқ эшиклар» йили асосида ташкил қилинади. Имтиҳонларнинг ўтказиш вақти ва жойи оммавий ахборот воситаларида эълон қилинди. Танлов имтиҳонлари бошқа давлат муассасаларининг қабул имтиҳонлари билан мазмунан ўхшаш. Фақат айрим вазирликларгина ўзларининг махсус ёзма ва оғзаки имтиҳонлари қоидаларини ишлаб чиқишлари мумкин. Масалан, Япония ташқи ишлар вазирлиги ана шундай муассаса ҳисобланади. Катта лавозимдаги дипломатлар лавозимида даъвогарлик қилувчилар (улар 20 дан ёш бўлмаслиги ва 28 дан катта бўлмаслиги керак) июнь ойида уч-тўрт кун ичида қуйидаги фанлар бўйича ёзма имтиҳон топширадилар: Япония Конституцияси, халқаро ҳуқуқ, иқтисодиёт назарияси, дипломатия тарихи ва чет тили.

Булардан ташқари, тадқиқотчи ўз ихтиёрига кўра имтиҳон топшириш учун маъмурий ёки хусусий ҳуқуқлардан биттасини, шунингдек, пул-молия муносабатларининг назарияси ва амалиёти бўлимларидан биттасини танлаб, шу бўйича синовдан ўтиши мумкин. Номзодлардаги қобилиятларни аниқлаш учун (турли хил фикрларнинг асосий мағзини тез илғай олиш, ўзининг ёндошувини шакллантириш, фикр билдиришда далил ва ҳужжатлардан ишонарли фойдалана олиши ва ҳақозо хусусиятлари текшириб кўрилади) фанларнинг бирортасидан гуруҳ доирасида мунозара шаклида умумий имтиҳон ўтказилади. Имтиҳон топширувчининг

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 421; Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

дафтарчаси имтиҳонда тўплаган балларининг умумий сони ёзиб қўйилади ва бу жамланган баллар йил давомида ўз кучини сақлаб қолади.<sup>1</sup>

Лавозимдан лавозимга кўтарилиш ҳам танлов имтиҳонларини топшириш асносида аниқланади. Давлат хизматидаги ҳар бир ходим лавозимга сазовор бўлишда бир хил ҳуқуққа эга (Давлат ходимлари ҳақидаги Қонуннинг 37-моддаси). Айни пайтда ходимлар (персонал) иши бўйича Кенгаш у ёки бу лавозим даъвогарлик қилаётганларга муайян лавозимни эгаллашида қўшимча чекловлар қўйиши ва аввалги хизмат фаолиятидаги натижаларни ҳисобга олган ҳолда баъзи бир имтиҳонларни алмаштириш мумкин. Бундай имтиҳонлар ҳар йили ўтказиб берилади, барча хоҳловчилар ушбу имтиҳонларда ўзини синаб кўришга ҳақли. Одатда лавозим имтиҳонларида даъвогарлар жуда кўп бўлади (1-ўрин учун 25-40 тагача даъвогар иштирок этади). Имтиҳонларни муваффақиятли топширди деган гап, бу ҳали лавозимга муяссар бўлди, дегани эмас. Имтиҳон топширганлар алоҳида рўйхатга олиниб, шу рўйхатдан муассаса ўзининг эҳтиёжига кўра зарур ходимни танлайди. Лавозимга тайинланиш ёки катта лавозимга ўтириш, қонунга кўра, камида 6 ойлик синов муддатидан сўнг, ходим ўзининг ижобий томонларини намоён қилганидан кейин, расмий тарзда эълон қилинади.<sup>2</sup>

Давлат хизматида лавозимга кўтарилишда иш стажи, шу билан бирга, ходимнинг хизмат соҳасидаги фазилатлари ҳам албатта ҳисобга олиб борилади (ходимларнинг бу хислатлари кадрлар бўлими тизимида мунтазам ўрганилади). Ходимнинг иши ҳар йили бевосита раҳбари томонидан баҳолаб борилади. Кейинчалик бу хулосалар (доклад) департамент директорига (вазирликдаги бўлим мудири) тасдиқлаш учун киритилади. Мободо директор ходим ҳақида бошқача фикрда бўлса ушбу хулосаларга қўшимча равишда шахсий фикрини ёзма баён этиш мумкин. Амалда эса бундай вазиятлар камдан кам учрайди, сабаби доклад ёзилаётган пайтда хулосаларни умумлаштирувчи (тузувчи) раҳбарлар билан маслаҳатлашиб, уларнинг фикри билан ҳисоблашиб турилади.

---

<sup>1</sup> Қаранг: Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

<sup>2</sup> Қаранг: Норио Эндоу. Подготовка кадров государственной службы Японии основным упором на обучение. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1997.; Система управления государственными служащими. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Ноябрь, 1999.; Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

Докладлар баённомалар шаклида, анъанавий тарзда ёзилади ва икки қисмдан иборат бўлади. Биринчи қисмда даъвогарнинг фазилатлари ва салбий жиҳатлари ҳужжатнинг махсус белгиланган «ижобий» ва «салбий» графаларига ёзиб борилади, бунда зарур ҳужжатларни зудлик билан тайёрлай олиши, ижро сифати, ташаббускорлиги, материалларни саралай билиши, интизомлилиги, жамоада касбдошлар орасида ўзаро муносабатлар ўрната олиши ва ҳақозо хислат ёки нуқсонлар қайд этиб борилади. Иккинчи қисмда раҳбарларнинг ўша ходим ҳақида «норасмий ёзишмалар»да йил давомида билдирган фикрлари, танқидий мулоҳазалари, огоҳлантиришлардан иборат умумий хулосалар қайд этиб борилади. Бундан ташқари, ҳар бир вазирликдаги кадрлар бўлими бу ерда фаолият юритаётган ҳар бир ходим ҳақида «ютуқ ва муваффақиятлар саҳифаси» очиб, унда ходим фаолиятидаги энг муҳим, эътиборга сазовор ютуқларни қайд қайд қилиб, ёзиб боради ва буларни департаментларга йўллаб огоҳлантириб боради.

Ушбу ахборотларнинг барчаси ходимнинг шахсий ҳужжатлари жилдида сақланади. Кадрлар бўлими ходимлари ҳар битта хизматчи ҳақида унинг раҳбарлари томонидан норасмий вазиятларда ишда ва кўча-куйларда билдирган фикрларни, ахборот тарзида тўплаб «саҳифа»га қайд этиб боради. Давлат ходимлари ўзларининг «хизмат пиллапоялари» бўйлаб кўтарилишларига тўсқинлик қиладиган бундай «норасмий» кадрлар, «саҳифа»даги ахборотлар юзасидан шикоят қилиш ҳуқуқига эга. Бундай шикоятлар персонал ишлари кенгашида тўпланади ва шикоятларни муҳокама қилиш бўйича тузилган Бирлашган Кенгаш йиғилишларида қайта кўриб чиқилади (мазкур кенгашга кўпинча имтиҳонлардан ўтолмаган ҳамда вақтинча сафарда бўлган ходимлар шикоятнома билан мурожаат қиладилар).

Япония касаба уюшмалари Бош Кенгашининг фикрига кўра, интизом чоралари фақат бир томонлама - раҳбарият томонидангина белгиланади. Агар ходимга интизомий чора эълон қилинган бўлса, ходим касаба уюшмаларига апелляция учун шикоят йўллаганига қарамасдан, бу жазо ўз кучини сақлаб тураверади. Яъни шикоятнинг муҳокама қилиниши жараёнида бу санкция ҳаракатда бўлади. Ўз-ўзидан маълумки, эълон қилинган интизомий чора ходимнинг «хизмат пиллапоялари» бўйлаб кўтарилишига акс таъсир кўрсатади, маоши ошишига тўсқинлик қилади, жонкуярлик билан қилган ташаббускор саъй-ҳаракатларини чиппақка чиқаради ва ҳақозо. Интизомий чоралар ҳақидаги санкциялар ходимнинг шахсий ҳужжатларига «ўчмас» қилиб ёзиб қўйилади.

Японияда меҳнат қонунчилигига кўра давлат ходимлари ўзларининг меҳнат ҳуқуқлари борасида анчагина чекловларга дуч келишлари мумкин. Масалан, полицияда хизмат қиладиганлар, ўт ўчириш хизматидагилар, денгизда жамоат манфаати йўлида меҳнат қиладиганлар, шунингдек, камоқхона хизматчилари ўзлари меҳнат қилаётган соҳада иш тартиботи, меҳнат шароити, қолаверса, ўрнатилган меҳнат стандартлари ҳақидаги Қонунда кўзда тутилган бошқа имтиёзлар тўғрисида ўйлаб ҳам ўтирмайдилар. Жамоа шартномаларида тилга олинмаган кўпгина меҳнат шароитлари, бу борадаги ҳақ-ҳуқуқлар айнан юқорида айтилган соҳада бирмунча қисқартирилган ҳолда амал қилади. Давлат ходимларининг норозилик акциялари уюштиришлари, қўзғолон кўтаришлари умуман мумкин эмас. давлат корхоналарида бундай хатти-ҳаракатлар содир этилганда ишчи (ёки ходим) дарҳол ишдан бўшатилади, қўзғолонга бошқош бўлиб турган давлат хизматчи ёки раҳбар кадрлари жиноий жавобгарликка тортилиши мумкин.

Давлат ходимини унинг раҳбари ёхуд эса персонал (ходимлар) ишлари кенгаши интизомий жазога тортиши мумкин. Давлат ходимига нисбатан қўлланиладиган интизомий чора турлари: эгаллаб турган лавозимидан бўшатиш; эгаллаб турган лавозимидан вақтинча четлатиш (бу хил чора бир кундан бир йилгача муддатга амал қилиш мумкин, ушбу чора қўлланганда, ходимга ўша давр учун маош берилмайди); иш ҳақидан ушлаб қолиш (одатда маошнинг 1/3 қисми ушлаб қолинади, бу жазо бир кундан бир йилгача муддатга қўлланиши мумкин); ёзма хайфсан (огоҳлантириш).<sup>1</sup>

Давлат ходими қуйидаги тартиб қоидаларни бузгани учун интизомий жазога тортилиши мумкин: персонал (ходимлар)

ишлари кенгаши нашр қилган «Давлат ходими ҳақидаги Қонун»ни ва бошқа меҳнат қоидаларини бузса; лавозимига доир вазифаларни бажармаса; давлат ходимининг «халқ хизматкори» деган шарафли номига доғ туширувчи хатти-ҳаракатлар қилса.

Японияда давлат хизмати соҳасида штатлар қатъий чеклангани, иш ўрни камлиги натижасида ходимларнинг «иши бошидан ошиб» кетадиган пайтлари бўлади. Шунинг назарда тутиб, ходимнинг соғлиғини мустаҳкамлаб олиши вазифасини бажариш чоғида маънавий ва моддий рағбатлантириб бориш учун қўшимча товон (пул) тўлаш усули қўлланилади.

---

<sup>1</sup> Қаранг: Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

Давлат ходимларининг сиёсат жабҳасида фаолият юритилиши ўта чекланган. Уларнинг бирон-бир сиёсий партияга аъзо бўлиши тақиқланмаган, аммо давлат ходими сиёсий ташкилотларда маслаҳатчи сифатида фаолият юритиши умуман мумкин эмас, улар оммавий лавозим ва ҳакозо ўринлар учун бўладиган сайловларда ўз номзодини қўя олмайдилар. Персонал ишлари бўйича кенгаш давлат ходимининг ҳар қандай сиёсий хатти-ҳаракатини таъқиқлаши мумкин (бундан фақат ходимнинг сайловларда овоз бериш ҳуқуқигина мустасно қилинади, холос).

Японияда «Давлат хизматчилари ҳақидаги Қонун»да «махсус хизмат» соҳасида ишловчи мансабдор шахсларнинг лавозим рўйхатлари белгилаб берилган. Ушбу рўйхатдагиларнинг алоҳидалиги шундаки, «одатдаги хизмат вакиллар»и фаолиятини назорат қилувчи кўрсатма ва ҳуқуқий меъёрлардан мустасно қилинган. Алоҳида, махсус хизматдаги шахслар қуйидагиларда иборат: бош вазир, вазирлар, маслаҳатчилар, кадрлар ишлари кенгаши ва тафтиш кенгашини бошқарувчилар, қўмитанинг бош котиблари ва унинг ўринбосарлари, бош вазирнинг умумий масалалар бўйича девонхонаси раҳбарининг ўринбосари, Қўмитанинг қонунчилик бюроси бошлиғи, парламентдаги вазир ўринбосарлари (виус-министрлар), бош вазирнинг, вазирларнинг, қўмита бош котибининг шахсий котиблари; парламент сайлаган ёки парламент палаталарининг бири ёки ҳар иккала палатада тасдиқланган давлат мансабдор шахсларининг барчаси; император саройи бошқармасининг бошлиғи ва баъзи мансабдорлари; фавқулодда ва мухтор элчилар, вакиллар, чет элларга юбориладиган ҳукумат делегацияларининг аъзолари, шунингдек, Япония фанлар Академиясининг аъзолари, судьялар, мудофаа бошқармасининг ходимлари, парламент депутатларининг котиблари ва бошқалар.

«Махсус хизмат» ходимини имтиҳонларсиз давлат хизматидаги мансабга кўтариб қўйишга хизмат қилган қоида (тартибот) унинг давлат лавозимига мансублигини тасдиқловчи асосдир ва улар «одатдаги хизмат» ходимлари учун белгиланган маошларнинг стандарт (қатъий) шкаласида кўрсатилмаган ҳажмда иш ҳақи оладилар.

Япониядаги қонунчиликка мувофиқ «кунбайчи» ходимлардан «махсус хизмат» учун фойдаланилиб, уларни турли хил жамоатчилик ишларида (кўпинча коммунал маиший хизмат хўжалигида) ишлатиш ҳам кўзда тутилади. Уларга давлат бюджети ҳисобидан иш ҳақи берилади. Давлат ходимларига тақдим қилинадиган имтиёзлар ва моддий таъминотни «кунбайчи» хизматкорлар орасида тақсимламаслик учун ҳам, уларни



«махсус хизмат» ходимларининг алоҳида гуруҳидаги шахслар тоифасига мансуб қилиб қўйилган, деган фикр ҳам мавжуд.<sup>1</sup>

Японияда давлат ходимларининг ҳуқуқлари бузилгудай ҳолатларда, уларнинг қай тариха шикоят қилишлари ўта аниқ равшан қилиб ишлаб чиқилган. Айтайлик, япон давлат ходими ўзига нисбатан қўлланилган чора (жазо)дан норозилигини билдирмоқчи бўлса, у ўзининг ҳақ-ҳуқуқларини тиклаш

мақсадида соҳанинг олий мартабали маъмурий раҳбарига, шунингдек, персонал ишлари бўйича Кенгашига «жазодан қоникмаганлигини, унга бўйсунмаслигини» билдириб, арз қилиши мумкин. Жазо расман ёзма равишда эълон қилиниб, тасдиқланиб, кучга кирганидан сўнг 60 кун ичида шикоят хати қабул қилинади.

Ходим шу тартибда ариза хатини йўллагач, персонал ишлари Кенгашининг шикоятлар бошқармасидаги масъул ходимлар зудлик ила мазкур иш юзасидан текширув ишларини бошлаб юборадилар. Ишни текшириш жараёни иложи борича очиқ ошкора суратда олиб борилади. Давлат ходими текширув жараёнида шахсан ўзи иштирок этиб, оғзаки тушунтиришлар баён қилиши ёки ўзининг адвокатини ишга солиши мумкин. Шунингдек, у гувоҳларни вакил қилиб, ҳужжатлар ҳамда далилларни намоён қилиш ҳуқуқига ҳам эга. Текширув жараёни анча вақт давом этади, энг муҳими, давлат ходими чўнтагидан анча-мунча чиқим чиқиши турган гап (адвокат ёллаш ва шунга ўхшаш чиқимдор ишлар).

Шунинг учун ҳам амалда бу хилдаги шикоят ишлари юзасидан олий ва ўрта доирадаги пулдор давлат ходимларигина кенгашга ариза киритишлари мумкин. Дастлабки текширувлар жараёнида бошқарма ходимлари шикояти билан маъмуриятни келиштириб (яраштириб) қўйиш учун воситачилик йўллари ишга солиб кўрадилар. Агар жанжални «босди-босди» қилишни уddалай олмаган тақдирдагина, персонал ишлари бўйича кенгаш шикоятчи ходимнинг «бўйсунмаслик» ҳақидаги аризаси юзасидан қарор қабул қилади. Агар кенгаш шикоят қилган ходимни ёқлаб, ишни унинг фойдасига ҳал қиладиган қарор чиқарган тақдирда, давлат ходимлари тўғрисидаги Қонунга мувофиқ, текширув олиб борилган иш, берилган жазо - бекор қилинади ва ходимга нисбатан йўл қўйилган адолатсизликни «ювиш» тўғрилаш юзасидан чора-тадбирлар қўлланилади. (масалан, ишсиз юрган вақтларида адолатсиз равишда ноўрин жазога мубтало қилингани учун маънавий зарар ундириб берилади)

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. -М.: ОАО Изд-во "Экономика", 1998. -494 с. С. 425.

Давлат ходимлари шикоят-аризалари Кенгаш якуний қарор қабул қилгунга қадар муҳокама қилинмайди ва бу қарор юзасидан бўладиган шикоятларни Кенгашнинг ўзигина қайта кўриб чиқиши мумкин. Шунга карамай, давлат ходимлари тўғрисидаги Қонуннинг 92-моддасига мувофиқ, шикоятчининг аризаси юзасидан суд текширувлари ўтказиш имкониятларига ҳам йўл қўйилади. Бу ҳолатлар «иш» фақатгина Кенгашда кўриб чиқилгач, амалга оширилиши мумкин.

Хулоса ўрнида шуни айтиш жоизки, Японияда бошқарув кадрларининг барча ҳуқуқ ва бурчлари юқорида кўриб чиққан миз каби маълум қонун-қоидалар билан белгилаб қўйилган бўлсада, қонунларда қайд этилмаган, илдизи қадимий маданиятга бориб тақаладиган баъзи анъаналарнинг кучли таъсир ўрни бор. Масалан, раҳбар ва жамоа уйғунлиги, бутун жамоада шахслараро муносабатлар мувофиқлиги тўғрисида шундай дейиш мумкин. Мисол учун ташкилотга янги келаётган шахснинг у ким бўлишидан қатъий назар аввало унинг жамоага муносабатига эътибор қаратилади. Унинг ўз ишини қандай билишига эмас, гуруҳ билан қандай келишувига эътибор қаратилади. Жумладан, ташкилот раҳбарлари ҳам ташкилот устидан раҳбарлик қилишга эмас, унинг аъзоси бўлишга интиладилар. Шунингдек, Японияда турли идоралар қошларида махсус ташкил этилган “ижтимоий муносабатлар” бўйича марказлар фаолият кўрсатади. Уларда асосан профессионал психологлар иш олиб бориб, ишчи-хизматчилар ва раҳбарлар ўртасида ҳамкорлик, ҳамфикрлик, ўзаро ҳурмат ва бир бирини тушиниш, иноқ ва аҳил муносабатлар ҳамда иш жараёнларини ташкил этишга ҳаракат қиладилар.<sup>1</sup>

### **Германияда раҳбар кадрлар танлаш дастури**

Германияда федераль, ер ва коммунал органлар, шунингдек, бошқа ижтимоий-ҳуқуқий тармоқлар билан боғлиқ ташкилотлар, идоралар ва фондларда фаолият кўрсатувчилар давлат хизмати тизимига кирадилар. Немис қонуншунослигига кўра, мансабдорлар меҳнатидан фойдаланиш ҳар қандай бошқарув органида энг асосий моҳиятни ташкил этади. Мансабдорлар хизмати давлат бошқарув механизмида асосий ўзак қисмлардан ҳисобланади. Германияда мансабдорлар мамлакат фуқароларининг алоҳида бир тоифаси ҳисобланиб, уларнинг давлат хизмати

---

<sup>1</sup> Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: АО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1995. –240 с. С. 193-194.

билан боғлиқ бўлган ҳуқуқий ҳолати ГФР Асосий Қонунининг 33-моддаси, 4 ва 5 бандларида белгилаб берилган. Мазкур бандларда давлат хизматидаги шахслар “хизмат ва садоқатининг жамоат ҳуқуқий муносабатлари ришталари” билан боғлиқлиги ҳақида баён қилинади. Мазкур шахсларга оддий ходимларга раво кўрилмайдиган муҳим вазифа – “ҳокимият ваколатларини” амалга ошириш иши ишониб топширилади. Давлат хизмати ҳуқуқи профессионал мансабдор статусига тегишли бўлган анъанавий тамойилларни ҳисобга олган ҳолда бошқарилади. Бу конституциявий низомлар мансабдор шахслар ҳақидаги қонунда бирмунча кенгроқ тарзда баён қилинган. Улар ичида энг муҳими 1953 йилда қабул қилинган мансабдор шахслар ҳақидаги федерал қонун бўлиб, бу қонун 1985 йилда таҳрир қилинган ва шу бугунги кунгача амал қилиб келинмоқда. 1997 йилнинг 1 июлида “Давлат хизматини амалга оширишни бошқаришнинг ҳуқуқий нормаларини ислоҳ қилиш ҳақида қонун” кучга киритилди. Унда давлат бошқаруви органларидаги фаолиятда рақобат ва самарадорликни ошириш, ҳар бир хизматчининг бу масаладаги масъулиятини кучайтириш мақсади кўзда тутилади.<sup>1</sup> 1985 йилдаги қонунда эса мансабдор шахс статуси умумий тарзда ёритиб берилади, уларнинг тайинланиши, иш юзасидан юқори лавозимга кўтарилиши, ҳуқуқ ва бурчлари нималардан иборатлиги, шунингдек, мансабдор шахснинг лавозимига мос шарт-шароитлар ва мазкур шарт-шароитларга мансабдор шахснинг мувофиқ келиши шартлари белгилаб берилган. Шунга кўра давлат хизматчилари зиммасига анчагина маъмурий ваколатлар, давлат ёки ижтимоий-ҳуқуқий вазифалар юклатилган. Ҳозирги замон ГФР ҳуқуқий адабиётларида давлат хизматчиси деб, “давлат ижтимоий бошқарувида юридик шахс сифатида содиқликка қасамёд қилиб, давлат хизматидаги фаолият билан алоқадор муносабатлар билан банд бўлган ва давлат топшириғига кўра ижтимоий-ҳуқуқий вазифаларни бажарадиган одам”га айтилади<sup>2</sup>.

Германия қонунчилигига кўра, мансабдор шахс давлат топшириқларини, шунингдек, хўжалик ва илмий-техник топшириқларни бажарувчи шахс, деб белгиланган. Мансабдор шахслар ўзларининг ҳуқуқий ҳолатига кўра, ёлланиб ишлайдиган ходимлардан фарқ қилади, сабаби, давлат хизмати ҳуқуқи – меҳнат ҳуқуқининг эмас, балки маъмурий ҳуқуқнинг алоҳида соҳаси ҳисобланади. Ушбу тушунчага кўра, “амалдор” ва “ходим” атамалари ГФРда муқобил сўзлар эмас. Агар мансабдор шахс

<sup>1</sup> Қаранг: Германия. Факты. Франкфурт-на-Майне, Изд-во “Societats-Verlag”, 1998. –568 с. С. 211-212.

<sup>2</sup> Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 115.

номига доғ туширмай истеъфога чиққан бўлсагина, қонунда кўрсатилганига мувофиқ, давлат ва мансабдор шахс ўртасидаги хизматга оид муносабатлар қонуний асосда тўхтатилади.<sup>1</sup>

ГФРда мансабдорлар тоифаси ўзига хос махсус ёпик доирани ташкил этади ва сиёсий, касбий ва юридик жиҳатдан ўзлари мансуб бўлган юқори маъмурият назорати остида бўладилар. Бошқа Ёарбий Европа мамлакатлари сингари, Германияда ҳам ташкилий жиҳатдан архаик (қадимий) тамойилларга амал қилинади. Мансабдорлар корпуси (доираси)да амали, лавозими ўзидан юқори бўлган шахсга сўзсиз бўйсунуш талаб этилади. Бу борада анъаналар шу қадар мустаҳкам ўрнашганки, сўнгги йилларда аҳволни ўзгартиришга бўлган уринишлар деярли ҳеч қандай самара бермади. Шуниси қизиқки, амалдорлар томонидан хизмат интизоми бузилганда айбдорга давлат хизмати юзасидан қабул қилинган қонунлар асосида эмас, кўпинча юқори лавозимдаги ҳамкасблари томонидан жазо белгиланиши ва бу жазоларнинг бир қатор турлари то ҳозирги кунларгача амал қилиб келмоқда. Худди мана шу нарса, немис ҳуқуқшуносларининг таъкидлашларича, бошқарув аппарати фаолиятида расмиятчилик, юқоридан келадиган кўрсатмани кутиш характерининг шаклланишига олиб келиб, ташаббускорликнинг сўниб кетиши ҳолатларига сабаб бўлмоқда.<sup>2</sup>

Немис қонуншунослари шуни алоҳида таъкидлайдиларки, бундай “қатталарча” муносабат ижтимоий-ҳуқуқий муносабатларнинг ижтимоий-маданий бир тури ҳисобланиб, бунда раҳбар ва хизматчи шахс бир томонни, давлат, федерация, ер, жамоат органлари, ижтимоий характердаги бошқа муассасалар иккинчи томонни ташкил этади (диний бирлашмалар ва уларга тегишли муассасалар бундан мустасно).

Германия (ерлари)да (ер - мазкур мамлакатдаги худудий-маъмурий бўлинма) мансабдор шахслар ҳақида уларнинг худудлар бўйича ўз қонунлари амал қилади. “Ер” бошқарув хизмати тизими ва хизматчиларининг ҳуқуқий эркинлик ва бурчларини, ҳолатларини унификация қилиш (бир хиллаштириш) учун 1957 йилда “ер” бошқарув хизмати, яъни маъмурий худудлар давлат хизмати ва хизматчилари статусини тартибга солувчи ҳуқуқларни бирхиллаштириш бўйича федерал қонун қабул қилинди. Бу қонуннинг 1985 йил таҳрир қилинган нусхаси ҳозирги кунда ҳам амал қилиб келади. Қонуннинг кўпчилик нормалари

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 403.

<sup>2</sup> Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 116.

тавсиявий характердадир. 1986 йилда “мансабдорларга тўланадиган маош тўғрисидаги қонун”, 1987 йил “Йиллик таътиллари тўлаш тўғрисида Қонун”, 1973 йил “Федерал мансабдорлар, судьялар ва ҳарбий хизматчилар йўл харажатларининг ўрнини тўлдириш ҳақида Қонун” нашр қилинди. Ушбу қонунлардан ташқари, ГФРда давлат муассасалари хизматчиларининг манфаатларини ҳимоя қилиш, федерал мансабдорларнинг иш вақти тўғрисида, уларнинг таътиллари ва шунга ўхшаш, бошқа масалалар юзасидан ҳукумат фармойишлари нашр қилинган. Бу каби масалалар рўйхати давлатнинг ижтимоий бошқарув хизматида катта эътибор билан қараётганини англатади.<sup>1</sup>

Федерал мансабдорлар ҳақидаги Қонунда мансабдор шахсга нисбатан талаблар белгилаб берилган. Қонуннинг 7-параграфида айтилишича, мансабдор шахс руҳий ва жисмоний жиҳатдан соғлом, маъмурият ходимида хос одоб-ахлоққа эга, моддий жиҳатдан барқарор, миллати немис бўлиши, асосий қонунга таянган ҳолда ҳар доим мамлакатдаги озод демократик тузумни ҳимоя қилишга тайёр туриши лозим.

Ушбу Қонуннинг 15-25 параграфларига кўра, мансабдор шахслар куйидаги 4 даража (ранг)га бўлинади:

- кичик;
- ўрта;
- катта;
- олий даражали мансабдор шахс.

Даражаларни белгилашда кўйиладиган талаблар куйидагилардан иборат:

- мансабдор шахс даражаси (ранги) талабларига мувофиқ келувчи хусусиятларни ойдинлаштириш билан боғлиқ бошланғич таълим (бу ерда олий таълим назарда тутилади);

- тизимли (системали) равишда ҳар томонлама пухта тайёргарлик кўриб, яқинда давлат имтиҳонларини муваффақиятли топшириш;

- янада баландроқ даражага кўтаришни истовчилар учун янги имтиҳонлар топиш;

- қатъий тарзда тайинланиш олдидан синов муддатини ўташ;

- истисно тариқасидаги ҳолатларда, зарурий-расмий шарт-шароитлар талабларига жавоб беролмаган, лекин ўзларининг маъмурий хизматларга лаёқатли эканликларини кўрсата олган хизматчиларнинг хизматга жалб қилинишларига имкон яратиш.

---

<sup>1</sup> Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: СПАРТАК, 1996. 229 с. С. 116.

Катта амалдаги раҳбар шахслар – мансабдорларнинг алоҳида гуруҳини ташкил қилади. Бу гуруҳга мансуб мансабдорлар ҳуқуқининг асосий манбаи – ГФР жиноят кодекси ҳисобланади (Кодекс 1971 йилда қабул қилинган ва унга 1987 йилда таҳрир киритилган). ГФР Жиноят кодекси

“Катта амалдаги раҳбар шахс” дейилганда, давлат хизматидаги мансабдор ёки судьяни, яъни алоҳида ижтимоий-ҳуқуқий муносабатларга киришувчи, давлат органларининг бирида ёки бирор бир давлат органининг топшириғига кўра ҳуқуматнинг бирор бир муассасасида фаолият кўрсатиб, ижтимоий бошқаруви билан боғлиқ масалаларни ҳал қиладиган шахсларни назарда тутди.<sup>1</sup>

ГФР Жиноят кодексиди махсус бўлим мавжуд бўлиб, унда мансабни суистеъмол қилиш билан боғлиқ жиноятларга алоҳида таъриф берилган. Бу бўлимда мансабдор шахсларнинг хизмат мобайнида қўли остидагиларга тан жароҳати етказиш, хизмат сирларини сақлаш, хизмат юзасидан бўладиган савол-жавоблар ва текширувлар натижаларини ошкор қилмаслик, почта ва телехабарлар (яъни, телефондаги ва телеграф орқали келган хабарлар) мазмунини ошкор қилмаслик масъулияти бўйича моддалар ва параграфлар киритилган.

ГФР Жиноят кодексининг 28-бўлимида “Жамоа хизматини ўташга бевосита жалб қилинган”, аммо ўзи мансабдор шахс саналмасдан, бирон-бир ҳуқумат органида жамоа бошқарувига оид топшириқларни амалга ошириш билан банд ёки шундай топшириқни амалга ошираётган муассаса ёхуд бирлашмада фаолият кўрсатадиган шахсни ҳам жиноий жавобгарликка жалб этишнинг бир қатор қоидалари санаб ўтилади. Бу ерда давлат хизматчисининг бир вақтнинг ўзида ҳам давлат хизмати вазифаларини бажаришини, ҳам у билан боғлиқ қатор ижтимоий мажбуриятларни бажаришини, жиноят кодексиди эса уларнинг ҳар бирига алоҳида жазо қўлланилишини англаб олишимиз мумкин.

Ҳозирги ГФР давлат бошқарувининг ижтимоий идораларига ходимлар конкурс асосиди жалб этиладилар. Вакант (бўшаб қолган) лавозимлар учун конкурслар ташкил этиш, ўтказиш ва натижаларини эълон қилиш масъулияти олий суд инстанцияси зиммасига юклатилган бўлиб, у ушбу вазифани амалга оширишда давлат хизматининг бир қатор бошқа органлари билан ҳамкорликда иш олиб боради. Аслида соҳалар бўйича конкурсни

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 405.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С.117.

ташкил этиш, ўтказиш ва натижаларини эълон қилишни олий суд ўша соҳалар бўйича давлат хизматини амалга оширувчи идоралар зиммасига топширади ва ўзи жараён устидан назорат қилади. Масалан, иқтисодиёт вазири иқтисод соҳасидаги ўрин учун ўтказиладиган конкурсларга жавоб беради. Ёки таълим вазири таълим соҳасидаги вакант лавозимлар учун ўтказиладиган конкурсларга олий суд олдида жавобгар шахс ҳисобланади. Уларнинг ҳар бири бошқарув билан боғлиқ амалдаги ижтимоий шарт-шароитларнинг ўзига хос зарурий хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда лавозимга талабгор бўлган номзод шахсга нисбатан қўйиладиган талабларни ўзгартириш ҳуқуқига эга бўладилар. Аниқланган натижалар ва уларга асосан киритилган ўзгартишлар лавозим ва шахснинг ижтимоий ва бошқа ҳуқуқларига ҳамда иқтисодий-молиявий ҳолатига таъсир кўрсатган вазиятларда ички ишлар вазири, молия вазири ва бошқа олий даражадаги раҳбар шахслар томонидан кўриб чиқилиб, тасдиқланади.<sup>1</sup>

Мансабга тайинланаётган шахс аниқлангандан сўнг, бу шахс синов муддатини ўташи керак. Синов муддати мансабдорнинг даражаси (қайси рангда эканлиги)га ҳам боғлиқ. Масалан, кичик даражадаги мансабдор – 1 йил, ўрта даражадагилар – 2 йил, катта даражадагилар – 3 йил, олий даражадагилар – 4 йил мобайнида синовда бўладилар. Булар – энг оз синов муддатлари бўлиб, уларни янада қисқартирилишига йўл қўйилмайди.

Биринчи ва иккинчи даражадаги лавозимларга даъвогарлик қилиб, конкурсларда қатнашиб, имтиҳон топширувчилар гуруҳига ёзилиш учун махсус маълумот талаб қилинмайди, бунинг учун умумий таълим ёки касб-хунар мактабини тамомлашнинг ўзи кифоя.

Ҳуқуқий нуқтаи назаридан, раҳбарлар билан давлат ўртасидаги муносабатлар – ижтимоий-ҳуқуқий муносабатлар сифатида ўрганилса, ходим билан ишчи ўртасидаги муносабатлар – хусусий-ҳуқуқий муносабатлар сифатида ўрганилади. Мансабдор шахслар лавозимга тайинланадилар ва бу тайинланиш бутун бир умрлик бўлиши мумкин, ишчилар ва ходимлар эса меҳнат шартномаси асосида ёлланадилар. Лекин пайти келганда бу меҳнат шартномаси ҳеч қандай тўсиқларсиз бекор қилинаверади. Раҳбар шахснинг меҳнатига ҳақ тўлаш – шахснинг молиявий жамғармасида қайд этилган пул миқдорига кўра, ходимлар ва ишчиларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш эса ишчи билан тузилган шартнома тарифида кўзда

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 405.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С.118.

тутилган миқдорга кўра тўланади. Мансабдор шахслар давлат пенсиясини оладилар, ходимлар ва ишчилар ижтимоий суғурта ташкилотлари билан тузган шартномалари асосида пенсия оладилар.<sup>1</sup>

Мансабдорлар ҳақидаги Федерал қонунга мувофиқ “мансабдор шахс алоҳида бир партиёга эмас, балки бутун халққа” хизмат қилади. У жамият манфаатини кўзлаган ҳолда, ўз хизмат бурчини адолат ила ва сидқидилдан бажармоғи шарт. У ўзининг бутун фаолиятида озод демократик тузум асосларига суянмоғи, уни ҳимоя қилмоғи, сиёсий фаолиятда мўътадилликни сақлай билмоғи керак. ГФРда мансабдорларга нисбатан “деполитизация” ёки “департизация” талаблари қўйилмайди. ГФР давлат хизматидаги раҳбарларнинг катта қисми амалда маълум бир сиёсий қарашларга эга ва уларнинг 40 фоизга яқини эса турли хил сиёсий партиёларнинг аъзоларидир. Бу кўпгина сиёсий партиёлар давлат бошқарув аппаратида ўз аъзоларини тикиштиришга уринишлари ёки сиёсий масалаларни ҳал этишда бошқа партиё ёхуд сиёсий гуруҳдагиларни ўз томонларига оғдиришга интилишларининг асосий сабабларидан биридир.

Ҳукумат алмашинуви билан одатда вазирлик ва бошқарувнинг бошқа идораларидаги мутасадди хизматчиларнинг 20 фоизига яқини хизмат фаолиятларида ўзгаришлар юз беради. Бундестагга сайланган мансабдорлар узоқ муддатли таътилга чиқишга мажбур бўладилар, лекин депутатлик ваколати тугаганидан сўнг уларнинг аввалги ишига ёки шунга тенг даражадаги бошқа бир ишга қайтиш имкониятлари сақлаб қолинади.

Давлат аппарати ходимлари ўзларининг касаба уюшмаларини ташкил этиш ҳуқуқларига эга. Мансабдор шахслар бу уюшмаларга аъзо бўлиб, бемалол фаолият юритишлари мумкин, бу уларнинг бирон-бир интизомий жазо олишларига ёки вазифасига доир ҳуқуқларининг чекланишига асос бўлмайди.

ГФРда мансабдор шахслар корпоратив қатлам ҳосил қилиб, улар мунтазам равишда юқорилашувчи бошқарув тизимининг сиёсий, касбий ва юридик назорати остида бўладилар. Кейинги йилларда ушбу ҳолатни ўзгартириш учун ҳаракатлар қилинмоқда, аммо ҳозирча улар бирон-бир самара келтираётгани йўқ. Масалан, раҳбар шахслар хизмат интизомини бузганларида ўзлари ўзларига қўллайдиган мустақил юрисдикция (ўзини ўзи жазолаш) хатти-ҳаракатларини йўқотишнинг имконлари, то ҳозирги

---

<sup>1</sup>Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С.118.



кунларгача топилмаяпти. Немис ҳуқуқшуносларининг таъкидлашларича, буларнинг бари бошқарув раҳбарияти фаолиятини формализм (расмиятчилик)га етаклайди, ташаббускорликнинг сўнишига олиб келади, катор ҳолатларда юқоридан келган буйруқлар асосидагина иш юритиш, қарор қабул қилишни келтириб чиқаради. Шуни ҳам қайд этиш ўринлики, ГФРда бир неча йиллардан буён мансабдорлар қатламини алоҳида статусга эга бўлган гуруҳ сифатида тугатиш борасида мунозаралар бўлиб ўтмоқда. Раҳбар шахсларга кўплаб имтиёзларнинг раво кўрилаётганлиги натижасида охир-оқибат уларнинг бошқарув аппарати обрусини тўкаётгани, жамият ҳаёти билан боғлиқ кўплаб масалаларнинг ҳал этилишида оғир из қолдираётгани ушбу талабларнинг келиб чиқишига сабаб бўлаётир.

ГФРда бошқарувнинг турли тармоқларига мансуб раҳбарлик хизмати сонига кўра фарқланиб кўплик жиҳатидан, маъмурий-сиёсий аппарат, ташқи алоқалар муассасалари, молия аппарати, полиция ва ижтимоий хавфсизлик маҳкамалари олдинги ўринларни эгаллайди. Энергетика, сув хўжалиги, транспорт ва ахборот соҳаларидаги мансабдорлар охириги ўринларни эгаллайдилар.

ГФРдаги катор расмий юридик манбаларда давлат хизмати ва мансабдорлик муносабатларининг ушбу тарзда келиб чиқиши асосларини фарқлаш қуйидагича белгиланган:

а) муассаса раҳбарининг ихтиёрига кўра маъмурий акт асосида мансабга тайинлов;

б) танлов имтиҳонларини муваффақиятли топшириши натижасида лавозимга тайинлов;

в) кооптация;

г) кўпчилик орасидан сайланиш.

Агар мансабдор шахс ўзига берилган ҳуқуқ ва ваколатлар чегарасидан ошиб ўтиб, натижаси хунук ҳолатларни келтириб чиқарадиган хатти-ҳаракатлар содир этсалар бунинг учун бошқарув органлари ҳам жавоб берадилар. Мансабдор шахс ўз ташаббусига кўра хатти-ҳаракатлар содир этгудай бўлса, у одатдагича, яъни фуқаролик-ҳуқуқий тартиботида белгиланган тартиб бўйича жазо олади. Агар мансабдор шахснинг қасддан қилган ёки кўпол равишда амалга оширган зўравонлиги оқибатида кўли остидаги ходимга зиён етса, жабрланувчи ходим ўзига етган жабр-ситам мансабдор шахснинг хатти-ҳаракатлари туфайли содир бўлгани учун ГФР Конституцияси диорасида зиён-заҳматни қоплатиб олади. ГФР Конституциясининг 19-модда, 4-бўлимида давлат ҳокимияти томонидан ҳуқуқи бузилган, манфаатларига зиён етган ходимнинг суд органларига

муружаат қилиш имкониятлари ҳақида сўз юритилади. Жабрланувчи бундай ҳолатларда ўзининг субъектив ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоя қилиш учун оддий суд маҳкамаларига муружаат қилишлари назарда тутилади.

Раҳбар шахсининг ўз фаолияти мобайнида қилган жиноятлари учун бериладиган жазо – жиноий жавобгарлик ГФР қонунчилигида белгилаб берилган. Жосуслик, хизмат сирларини ошкор қилганлиги, порахўрлик, хизмат мавқеидан жиноий мақсадларда фойдаланганлиги учун мансабдор шахслар ўта оғир жиноий жавобгарликка муқабал қилинадилар, хизмат пайтида ёки хизматдан ташқари пайтлардаги жиноий хатти-ҳаракатлар интизомий жавобгарлик асосида жазога тортилади.<sup>1</sup>

### **Россияда раҳбаршунослик меъёрлари**

Россияда раҳбар кадрларни танлаш, тайинлаш ва улар хизматини ташкил этиш, хизмат пиллапояларидан ўсишлари асосларини, баҳолаш принципларининг нормативларини ишлаб чиқиш Петр I даврига бориб тақалади. Унинг томонидан 1723 йилда тасдиқланган “Ранглар тўғрисидаги табель” (“Табель о рангах”) раҳбарлик лавозимлари ва фуқаролик даражаларининг қатъий иерархиясини яратди, шунингдек амалдорларнинг шахсан кўрсатган хизматларига кўра раҳбарлик даражаларига кўтарилиш принципларини расман мустаҳкамлади. Бу табелнинг қонун сифатида кучга кириши Россияда маълум даражада тарқоқ бўлган давлат бошқарувини марказлаштиришни кучайтирди, бошқарув аппаратининг барча тармоқларига бошқарувнинг лавозимлар иерархияси ва шахсий хизматлар кўрсаткичига асосланган амалдорликнинг ягона тизимини олиб кирди.<sup>2</sup> Россияда 1917 йилга қадар “кадрлар” деганда асосан турли партиялар ва умуман, оммавий ташкилотлар раҳбарлари тушинилган. Кейинроқ, шўролар даврида бу атама маъно кенгайтиришга учраб, энди кадрлар деганда фақат компартия ва давлат аппаратидаги лавозимлардаги раҳбар ходимлар эмас, ўз мутахассислиги бўйича вазифа ва функцияларини бажаришда махсус тайёргарликка эга бўлган оддий ишчиларни ҳам ифодалайдиган бўлди. Ҳозирги Россияда эса ушбу атама маълум меҳнат тури билан шуғулланадиган ва ўша турга мувофиқ келадиган махсус тайёргарликка эга бўлган барча шахсларга нисбатан қўлланилаверади. Улар – давлат, нодавлат

<sup>1</sup> Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С.119.

<sup>2</sup> Қаранг: Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. –М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –150 с. С. 123

ташкilotлар кадрлари, ишчилар, тадбиркорлар, ҳарбийлар, зиёлилар, хилма хил ташкilotларда фаолият кўрсатувчи хилма хил инсонлардир. Улар аҳолининг барча қатламлари бўлиши мумкин, лекин кадрлар деганда аҳолининг фақат меҳнатга лаёқатли ва маълум ташкilotларда фаолият билан машғул қисми назарда тутилади.

Россияда бошқарув кадрларини хизмат турига кўра давлат ва нодавлатга ажратиш мумкин. Нодавлат ва хусусий ташкilotлар билан боғлиқ раҳбар кадрлар ўз фаолиятларини федерация қонунларига мувофиқ ташкilot этадилар ва уларнинг раҳбар кадрлар танлаш масалалари ўзлари ёки ташкilotлари билан боғлиқ равишда ҳал этилади. Давлат ташкilotларида фаолият кўрсатувчи кадрлар давлат умумий қонунлари билан бир қаторда давлат хизмати юзасидан ишлаб чиқилган махсус қонунларга асосан фаолият олиб борадилар. Ушбу қонун “Давлат хизмати асослари тўғрисидаги қонун” бўлиб, федерация томонидан 1995 йилнинг 5 июлида қабул қилинган.<sup>1</sup> Қонун давлат хизматининг ташкилий- ҳуқуқий асослари, давлат хизматчисининг ҳуқуқий имкониятлари асослари ва давлат хизматини амалга ошириш тартибларини белгилаб беради.<sup>2</sup>

Қонун нормалари давлат хизматчисининг бошқарув, конституцион, меҳнат, молиявий ва яна бошқа турдаги бир қатор ҳуқуқларини қамраб олади, шунингдек, улар мамлакат ишларини бошқаришда давлат бошқарув органлари фаолиятининг самарадорлигини, бошқарув кадрларининг профессионаллиги ва масъулияти, изчиллиги ва кўникмалар ҳосил қилишини таъминлашни мақсад қилиб кўяди. Давлат хизмати тўғрисидаги қонунлар айни вақтда давлат бошқаруви органлари тизими ва уларнинг ички сруктурасини очиқ, давлат лавозимлари ва уларнинг категория ва гуруҳлар бўйича классфикацияларини тасдиқлайди, ҳар бир лавозим бўйича ваколат ҳамда функциялар даражаларини белгилайди, лавозимларга ўтказишда бошқарув кадрларига қўйиладиган талаблар (маълумоти, стажи, меҳнат тажрибаси, ихтисослиги ва бошқалар бўйича) классфикациясини ишлаб чиқади. Ҳуқуқий жиҳатдан, бошқарув кадрларининг умумий ҳуқуқларидан ташқари уларнинг мажбуриятлари ва хизмат кафолатлари, давлат хизмати билан боғлиқ чекловлар, рағбатлантириш ва жавобгарлик масалаларини ҳам қамраб олади. Қонунларда хизматни ташкilot этиш, давлат хизматига кириш, вакант лавозимларни конкурс асосида банд этиш, давлат хизматчисини аттестация қилиш, квалификация қилиш, разрядлар бериш, давлат

<sup>1</sup> Қаранг: Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С. 568-607.

<sup>2</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристъ, 1996. –208 с. С. 17

хизматчисининг хизмат кафолатлари, мажбурият ва бурчлари, жавобгарликлари, давлат хизматидан озод қилиш ёки бўшатиш масалалари ҳам ёритиб берилган.<sup>1</sup>

Давлат хизмати асосларини ташкил этиш тўғрисидаги қонундан ташқари Россияда давлат хизматининг айрим тармоқлари фаолияти билан боғлиқ федерал қонунлар ҳам қабул қилинган. Масалан, “Федерация кенгаши депутати статуси ва Россия Федерацияси Федерал йиғилиши Давлат Думаси депутати статуси тўғрисида” (1994. 8 май), “Россия Федерацияси судлари статуси” (1992. 26 июнь), “Россия Федерацияси прокуратураси тўғрисида” (1995. 17 ноябрь.) ги қонунлар, РФ Президентининг “Федерал давлат хизматчиларининг давлат лавозимлари Реестри тўғрисида” (1995. 11 январь), “Россия Федерацияси давлат лавозимларида ва федерал давлат хизмати лавозимларида фаолият кўрсатувчи шахсларнинг бир қатор кафолатлари тўғрисида”ги (1995. 16 август) фармонлари шулар жумласидандир.<sup>2</sup>

Россияда раҳбар кадрларга қўйиладиган талаблар ана шу қонунлар ва фармонлар ва яна кейини даврларда қабул қилинган бир қатор қарорлар, буларнинг барчасига маълум давр мобайнида киритилган ўзгартишлар асосида белгилаб берилган. Илгари давлат хизмати деганда давлат раҳбар кадрлари ёки хизматчилари томонидан давлат органлари, ташкилотлар, идоралар томонидан кўрсатиладиган фаолият асосида ҳар қандай турдаги лавозим мажбуриятларининг бажарилиши кўзда тутилган бўлса, энди давлат хизмати асослари тўғрисидаги қонунга кўра фақат давлат органлари ваколатларидаги ишларининг бажарилишини таъминлашга қаратилган профессионал фаолият назарда тутилади. Ушбу қонунга кўра бошқарув лавозимлари Россияда уч гуруҳга бўлинади. “Б” ва “В” категорияли лавозимларда фаолият кўрсатувчи раҳбарлар фаолияти хизмат кўрсатиш, ёрдам кўрсатиш характериға эға бўлиб, улар “А” категориядаги лавозимлар раҳбарлари ваколатлари ижросини таъминлашни йўлга қўйишға қаратилган. Бунға боғлиқ равишда эса ушбу категориядаги мансабдорлар ҳуқуқлари ишлаб чиқилган бўлиб, масалан “А” категориядаги раҳбарлар федерал қонунда белгиланган қатор чекловлардан юқори турадилар (айтайлик

---

<sup>1</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристь, 1996. –208 с. С.15; Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С 568-681.

<sup>2</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристь, 1996. –208 с. С. 18.; Старилов Ю. Н. Служебное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с.

министр ёки область администрацияси бошлиғи). Умуман, “Б” ва “В” катигориядаги давлат лавозимлари давлат хизмати тизимининг давлат лавозимлари Реестрига киритилган бўлиб, ўз навбатида бир қатор гуруҳларга бўлинади: давлат хизматининг олий давлат лавозимлари, бош давлат лавозимлари, етакчи давлат лавозимлари, катта давлат лавозимлари, кичик давлат лавозимлари. Шунингдек, Реестрга давлат хизматининг давлат лавозимларини профессионал билимга кўра ихтисослаштириш рўйхати ҳам илова қилинган.<sup>1</sup>

Юқорида қайд этилган лавозимларга эришиш масаласида кадрлар учун квалификация ва профессионал маълумот билан боғлиқ бир қатор талаблар жорий этилган бўлиб, асосийлари: олий ва бош лавозимларга талабгорлар давлат лавозими ихтисоси бўйича олий профессионал маълумотга эга бўлиши ёки ўша маълумотга тенг ҳисобланадиган қўшимча олий профессионал таълим олган бўлишлари керак; давлат хизматининг етакчи ва катта давлат лавозимларига талабгорлар “давлат бошқаруви” ихтисослиги бўйича олий профессионал маълумотга эга бўлишлари ёки шунга тенг ҳисобланадиган таълим олган бўлишлари талаб этилади; кичик давлат лавозимлари учун талабгорлар давлат лавозими ихтисослиги бўйича ўрта махсус маълумотли ёки унга тинглаштирилган маълумотга эга бўлишлари зарур. Маълумотнинг махсус маълумотга тенглиги давлат хизмати масаласи бўйича федерал органлар томонидан ҳал этилади. Россия президентининг 1996 йил 30 январдаги давлат бошқаруви ишларида юксак профессионализмни таъминлашга қаратилган фармонига биноан кадрларни лавозимларга тайинлаш масаласида меҳнат стажи ва малакаси бўйича ҳам талаблар ишлаб чиқилган, улар лавозимлар гуруҳларига боғлиқ равишда бир бирларидан фарқ қиладилар. Масалан, олий давлат лавозимларига тавсия этилувчи кадр бош давлат лавозимлари билан боғлиқ мансабларда камида 5 йил ишлаган бўлиши ва профессионал раҳбарлик сифатига эга бўлиши керак. Худди шундай, бош давлат лавозимлари учун етакчи давлат лавозимларида камида 3 йил, етакчи давлат лавозимлари учун катта давлат лавозимларида камида 2 йил ёки бошқа раҳбарлик лавозимларида камида 5 йил ишлаган профессионал раҳбарлик сифати талаб қилинади. Катта давлат лавозимларига танлов учун профессионал сифат кўрсаткичига эга бўлган бошқарув лавозимлари билан боғлиқ 3 йиллик стаж ёки ўз ихтисослиги бўйича камида 3 йиллик стаж талаб этилади. Кичик давлат лавозимлари учун стаж талаб этилмайди. Федерал органлар

---

<sup>1</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: -М.: Юристъ, 1996. –208 с. С. 59.

раҳбарлари ёки раҳбарияти, бошқа бошқарув органлари алоҳида ёхуд фавқулодда ҳолларда ўз лавозимларидан кетишлари ёки давлат хизмати томонидан жорий этилган талабдаги давлат хизмати стажига эга бўлмаган, лавозим билан боғлиқ муҳим вазифаларни бажаришда профессионал раҳбарлик сифатига эга бўлмаган раҳбарни лавозимларга тайинлашлари мумкин.

Раҳбар кадрларни танлаш ва тайинлашда уларнинг конституцион, федерал, меҳнат ва давлат хизмати ҳуқуқларини билиш даражасига, лавозим устав, қоидалари ва шу каби бошқа ҳуқуқ, тартиб, интизоми билан боғлиқ масалаларга алоҳида эътибор қаратилади. Булардан ташқари давлат хизмати давлат лавозимига қабул қилинаётган кадрга лавозим таклиф этилаётган ташкилот томонидан ҳам лавозим ёки ташкилот функциялари билан боғлиқ маълум талаблар қўйилиши мумкин. Лекин кадрларга, шу жумладан раҳбар кадрларга лавозимларга ўтишда қўйиладиган талаблар давлат конституцияси ва қонунларига мувофиқлаштирилиши, уни ҳеч қайси томондан четлаб ўтмаслиги керак. Шунингдек, давлат хизмати асослари федерал қонунларида инсон ҳуқуқлари, шахс ва фуқаро эркинликлари, давлат бошқарув тизимининг бир бутунлиги ва унинг бутун давлат ҳудудида бирдай амал қилиши, қонун чиқарувчи, ижро ва суд ҳокимиятларининг ушбу тизим доирасидаги мустақиллиги, талабларга жавоб бера олувчи барча фуқаролар тенглик асосида давлат хизматида ишлай олиши, давлат хизматчиларининг юқори давлат органлари ва раҳбарлари томонидан давлат қонунларига мувофиқ тарзда қабул қилинган қарорларини бажариш мажбуриятлари, давлат хизматида тақдим этиладиган асосий талабларларнинг алоҳида категориялар гуруҳларидаги барча хизматчилар учун бир хиллиги ва уларнинг давлат хизмати асосларини белгилаб берувчи конституцион нормаларга, шунингдек, давлат хизмати қонунларига асосланиши, профессионаллик ва юксак малака, ошкоралик, давлат хизматчиси масъулияти, партиявий ва конфессионал фарқсизлик, кадрлар барқарорлиги билан боғлиқ масалалар ҳам қамраб олинган.<sup>1</sup>

Россия Федерациясининг давлат хизмати тўғрисидаги қонунларда шахсларнинг давлат хизматида, шу жумладан, давлат бошқарув лавозимларига танланиш ёки тайинланишлари билан боғлиқ асосий масалалар ҳам кўриб чиқилган. Унга кўра 18 дан кам бўлмаган ёшдаги, давлат тилини биладиган, профессионал маълумотга эга, ташкилот ва лавозим талабларига жавоб бера оладиган Россия фуқаролари давлат

лавозимларида ишлашлари мумкин. Лекин шунга қарамай, бошқарув кадрларининг лавозим даражалари бўйлаб кўтарилишларида ёш билан боғлиқ хусусиятларга албатта аҳамият қаратилади. Россия психолог олимларининг тавсияларига кўра бошқарув лавозимларида ишлашга талабгор 25-30 ёшли инсонларда ўзини профессионал намоён қила олиш қобилияти тўла шаклланган бўлади, улар касблари билан боғлиқ аниқ мақсадлар эга бўладилар. 30-45 ва 45-60 ёшлардагилари эса квалификацион юксаклиги, ўз тармоғида эътироф ва авторитет қозонишга интилувчанлиги, лавозим ва ижтимоий статусда юқори туришга мойиллиги билан ажралиб туради. Россия давлат хизматига кадрлар танлашда бу масалаларга эътибор қаратилади.<sup>2</sup>

Россия конституциясининг 32 моддасига кўра фуқаролар давлат хизматига ўтишда жинси, ирқи, миллати, тили, келиб чиқиши, мулки ва тоифаси яшаш жойи, динга муносабати кабилардан қатъий назар, тенг ҳуқуққа эгадирлар. Фуқароларнинг давлат хизматига ўтишлари қуйидаги ҳолларда тақиқланади: фуқаронинг ҳуқуқий муомалага лаёқатсиз ёки қисман лаёқатсизлиги суд қарори билан тасдиқланганда; давлат лавозимларини эгаллаб туриш ҳуқуқи маълум вақтга қадар суд қарори билан чекланганда; фуқарода лавозим вазифаларини бажаришда муаммолар келтириб чиқарувчи касалликлар медицина ташкилотлари хулосалари билан тасдиқланганда; фуқаро талабгорлик қилаётган давлат лавозим талаблари агар давлат ёки бошқа қонун билан кўриқланадиган сирлардан иборат маълумотларга йўл очувчи ҳужжатларни расмийлаштириш тадбирларидан бош тортилганда ёки қайтарилганда; фуқаролар ўртасида қариндош-уруғчилик аниқланган ва давлат хизматида уларнинг бири бевосита бошқасининг қўл остида ёки назоратида бўлиши эҳтимоли пайдо бўлганда; давлат хизмати давлатлараро ўзаро келишувлар асосида тартибга солинган бўлиб, шахс бошқа давлатнинг фуқароси бўлганда; фуқаро қонун бўйича ўзига тегишли бўлган мулклар ҳамда ўзининг давлат хизматидаги даромадлари ҳақида маълумотлар тақдим этишдан бош тортилганда. Давлат хизматига кирувчи фуқаро давлат лавозимларига қабул қилиш юзасидан жорий этилган ушбу тартибларни ихтиёрий равишда қабул қилмоғи лозим ва бу чекловлар тартиби ёзма тарздаги ҳужжат билан қайд этилади. Давлат лавозимларига талабгорлик қилувчилар солиқ инспекцияларига яшаш жойлари бўйича даромадлари,

---

<sup>1</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристъ, 1996. –208 с. С. 62-69

<sup>2</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 226

шахсий ва оилавий мулклари, Россия, шунингдек, бошқа мамлакатлардаги банклардаги ҳиссалари ва қимматли қоғозлари, акциялари, турли компаниялар, фондлардаги ҳамкорликлари бўйича даромадлари, умуман ҳар қандай турдаги молиявий маблағлари ҳақида маълумот беришга мажбурдирлар. Давлат хизматига киришда фуқаро ўзи ҳақида талаб қилинадиган ҳужжатларни тақдим этади (масалан, дипломлари, медмаълумотнома ва б.) ва чегараланмаган ёки беш йилдан ошмаган муддатга шартнома тузади. Тақдим этилган ҳужжатларнинг ҳақиқийлиги кадрлар хизмати бўлимлари томонидан ҳужжатни тақдим этган тегишли ташкилотлар бўйича ўрганиб чиқилади. “Б” категориядаги лавозимларга номзодлар “А” категориядаги мансабдорлар ёки улар ваколат берган кадрлар томонидан тавсия этилади. “В” категориясидаги давлат хизматчилари эса қайси категорияда эканлигидан қатъий назар, ташкилот раҳбари томонидан тайинланади.

Раҳбарлик лавозимларига танлов даврида кадрларнинг захирада тутган ўринлари, айниқса, улар тайинланиши кўзда тутилаётган лавозим билан боғлиқ ҳуқуқий билимларига катта эътибор қаратилади. “В” категориясининг катта, етакчи, бош ва олий давлат лавозимларига кадрлар танлаш вакант лавозимларга конкурс уюштириш асосида амалга оширилади.<sup>1</sup> Ушбу тартиб Россия Федерацияси Президентининг “Федерал давлат хизмати вакант давлат лавозимларига кадрлар тайинлаш тўғрисидаги қорорни ташдиқлаш ҳақида”ги 1996 йил 26 апрель фармони билан мустаҳкамланган.<sup>2</sup> Характерли томонларидан бири шундаки, конкурс давлат хизматига дастлабки бор қираётганлар ёки қайта қираётганлар учун уюштирилиб, қайта қираётганлар томонидан тақдим этилаётган ҳужжатлар чуқур анализдан ўтказилади. Маълум давлат лавозимига конкурс ўша лавозим ваканцияда турган ва уни банд этиши мумкин ҳисобланувчи захира кадрлар мавжуд бўлмаган вақтдагина эълон қилинади. Мамлакатнинг хоҳлаган фуқаросига конкурсда ўз ташаббусига кўра иштирок этишига рухсат берилади. Конкурс икки этапда амалга оширилиб, биринчи этапда Президент ҳузуридаги давлат хизмати масалалари Кенгаши ташкилотларнинг конкурсларда иштирок учун талаб қиладиган ҳужжатлар ва уларнинг қабул вақтлари тўғрисидаги эълонни нашр этади. Бу эълонлар маълум ташкилотларнинг рухсати билан турли нашриётлар томонидан нашр этилиши ҳам мумкин. Эълонда вакант давлат лавозими, уни банд этишга

<sup>1</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристъ, 1996. –208 с. С.103-112

<sup>2</sup> Қаранг: Стариков Ю. Н. Служебное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С. 625-631.



талабгор фуқарога қўйиладиган талаблар ва лавозим бўйича амалга ошириладиган хизмат шарт-шароитлари ҳақида маълумотлар берилади. Конкурсда иштирок этишга талабгор талаб этилган ҳужжатларни эълонда вакант лавозимларини кўрсатган ташкилотга топширади ва бу ҳужжатлар ўша ташкилот ҳамда у томонидан жалб этилган ташкилотлар ёрдамида федерал қонунларга мувофиқ ўрганиб чиқилади. Агар кўзда тутилган лавозим мажбуриятлари қўлланилишини талаб қилса, фуқаро билан боғлиқ давлат сирини ёки бошқа, қонун билан қўриқланадиган маълумотларга фуқародан рухсат олинади. Конкурс иштирокчиси эълон қилинган лавозим билан боғлиқ ташкилот раҳбари номига ариза юборгач, у ташкилот томонидан конкурсда иштирок этиши учун талаб этиладиган ҳужжатлар билан таъминланади. Шахс тақдим этган ҳужжатлар, маълумотларни текшириш, унинг конкурсда иштирок этиши аниқлангандан кейингина амалга оширилади. Конкурсда иштирок этиш учун талаб этиладиган ҳужжатлар конкурс ҳақида эълон берилгандан кейинги бир ой давомида қабул қилинади. Ҳужжатлар ўз вақтида ва тўла топширилмаган ёки барча вакансияларга тўлиқ талабгорлар рўйхатга олинмаган тақдирда ёхуд узрли вазиятлар юз берганда ташкилот раҳбари ҳужжатлар қабул қилиш муддатини ўзгартириши мумкин.

Конкурс иккинчи этапининг амалга оширилиши санаси, вақти ва жойи вакант лавозим мансуб ташкилот раҳбарининг шахслар томонидан тақдим этилган барча маълумотлар тўлиқ ўрганиб чиқилиб, конкурс қатнашчилари бутунлай аниқлаштирилгандан кейинги қарорига мувофиқ белгиланади. Ҳужжатлари текширувдан ўтмаганлар конкурсда нима сабабдан иштирок эта олмасликлари ҳақида ёзма равишда огоҳлантириладилар. Худди шунингдек, ҳужжат топшириб, сўнг конкурсда иштирок этишдан воз кечган фуқаролар ҳам бунинг сабабини ёзма равишда билдиришлари шарт.

Ташкилот раҳбари конкурс санаси, вақти ва жойи ҳақида конкурс иштирокчиларига конкурсдан икки ҳафта илгари хабар бериши лозим. Агар конкурсда лавозим талабларига жавоб бера оладиган номзод аниқланмай қоладиган бўлса, ташкилот раҳбари иштирокчиларга қайта конкурс ўтказиш ҳақида эълон бериши мумкин.

Конкурс ёки Давлат конкурс комиссиясининг иши вакант лавозим эълон қилган ташкилот раҳбари ва Президент ҳузуридаги давлат хизмати масалалари Кенгаши томонидан ташкил этилади. Раис, унинг ўринбосари, котиби ва комиссия аъзоларидан иборат комиссия таркиби ташкил этилади. Ташкилот раҳбари комиссия ишига мустақил экспертларни жалб этиши мумкин. Шароитга кўра жойларда бир йўла бир неча конкурс комиссияси

тузилиши мумкин, аммо ҳар бир комиссияда Президент ҳузуридаги Кенгаш вакили иштироки таъминланиши керак.

Конкурс комиссияси аъзоларининг сони ва профессионал таркиби, комиссиянинг иш вақти ва тартиби вакант лавозим эълон қилган ташкилот раҳбари томонидан тасдиқланади. Конкурсга топширилган ҳужжатларни саралашда комиссия номзод тақдим этган маълумот ҳақидаги ҳужжатларга, номзоднинг конкурсдан олдин амалга ошириб турган фаолиятига ва бошқа меҳнат кўрсаткичларига айниқса чуқурроқ эътибор қаратиши кузатилган.

Конкурс таркибига амалий синовлар ҳам киритилган бўлиб, танланган номзод маълум давлат лавозимларига вақтинча тайинлаш билан синовдан ўтказилади ва бу вазиятда конкурс якунловчи давлат квалификацион имтиҳонлари билан ниҳоясига етади. Имтиҳонлар давлат конкурс комиссияси томонидан қабул қилинади ва муваффақиятли ўтган кадрлар асосий мўлжалланган давлат лавозимлари ва квалификацион разрядлар билан тақдирланадилар. Конкурс давомида кадрнинг қобилиятини баҳолаш, хусусиятларини ўрганиш масаласида федерал қонунларга зид келмайдиган айрим, масалан, суҳбат, анкеталаштириш, коллектив дискуссия ташкил этиш, мўлжалдаги лавозим масалалари юзасидан реферат ёздириш каби услублардан фойдаланишга рухсат этилади. Бу воситалар орқали кадрларнинг кўпроқ бошқарувни ташкил эта олиш, ташкилотнинг стратегик идеал йўналишларини белгилай олиш, ташкилот муаммоларини ҳал этишнинг бир йўла бир неча вариантларини кўра билиш, ташкилот томонидан тузилган режалар, дастурлар ва лойиҳаларни мамжуд ресурслар ёрдамида қай даражада бажара олиш, юзага келадиган янги шарт-шароитларни тез тушина олиш, муаммоларни ҳал этишнинг инновацион лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва уни реализация қила олиш, стресс вазиятларда ақлий қувватни жамлай олиш, руҳият ва деққатни вақт этишмаслиги ёки юқори даражадаги хатарли вазиятларда хотиржам сақлай олиш, бошқарув кўникмаларини, фикрлаш ва ўзни тутишни зарур вазиятларда автоматик даражага олиб чиқа олиш, одамлар лаёқати ва психологияси ҳақида тез ва аниқ хулоса чиқара олиш, иш ва бўш вақтларини тўғри режалаштира олиш, қулоқ сола олиш, маълумотларни қисқа қайд эта олиш, масала юзасидан қисқача гапира олиш, тез ўқий ва уқий олиш, одамлар аро муносабатларни кузата ва улар моҳиятига ета олиш, телефонда сўзлаша олиш, йиғилиш ва кенгашлар ўтказа олиш, шахслар, воқеалар, рақамларни эслаб қола олиш ва бошқа шу каби қобилиятлари тадқиқ

этилади.<sup>1</sup> Шунингдек, сифатга кўра баҳолашда комиссия кадрнинг мўлжалланган лавозим квалификацион талаблари ва унинг инструкциясида кўрсатилган талабларга қанчалик мувофиқлигидан келиб чиқади.<sup>2</sup> Комиссия таркибининг учдан икки қисми тўпланганда у ишни бошлаши ёки давом эттириш ҳуқуқига эга бўлади. Комиссия қарори унга яширин ёки очик йўл билан берилган кўпчилик овозга биноан тасдиқланади. Тасдиқлаш ёки рад этиш билан боғлиқ яширин берилган овозлар тенг бўлиб қолган тақдирда қарор очик овоз бериш асосида қайта овозга қўйилади. Бунда ҳам овозлар тенг келганда масала комиссия раисининг мулоҳазасига кўра ҳал этилади. Конкурс комиссиясининг қарор қабул қилиш жараёнига лавозимга номзодлар иштирок этмайдилар. Қарорда давлат лавозимига биринчи марта тайинланаётган ёки бошқа гуруҳ, ихтисосликдаги лавозимга ўтказилаётган номзодга белгиланадиган 3 дан 6 ойгача бўлган амалий синовнинг муддати аниқ кўрсатилади. Лавозимга тайинлаш шу қарорга асосланадиган ташкилот раҳбарининг буйруғи билан охирига етади. Конкурс натижалари унда талабгор сифатида иштирок этган ҳар бир иштирокчига ёзма тарзда конкурс ўтган кундан бошлаб, бир ой ичида маълум қилинади. Конкурс натижалари талабгор аризасига кўра маълум масъулиятли органлар ёки судлар томонидан текширилиши мумкин. Номзод амалий синовдан ўта олмаган тақдирда ўзининг розилигига кўра эски иш ўрнига ёки бошқа ишга ўтказилиши мумкин, ишни алмаштиришдан бош тортган тақдирда ҳам синовдан ўта олмаганлар лавозимдан бўшатилади.

Айни вақтда давлат хизматчиси учун қуйидаги кафолатлар шакллантирилган: лавозим вазифаларини бажариш мақсадида фаолият юритиш учун шарт-шароит; федерация ҳуқуқий актлари, қонунлари ва бошқа норматив ҳужжатлар билан эътироф этилган иш ҳақи ва бошқа қўшимча тўловлар; тўлов билан таъминланган йиллик таътил; давлат хизматчиси ва унинг оила аъзоларига текин медицина хизмати кўрсатиш (хизматчига бу хизмат у песияга чиққандан кейин ҳам кўрсатилади); хизматчини ўқиш даврида иш ҳақини сақлаган ҳолда қайта тайёрлаш ёки малакасини ошириш; хизматчини давлат хизматининг бошқа лавозимларига ўтказишда албатта унинг розилигини олиш ёки бу тўғридаги федерал қонунларга қатъий риоя қилинишини таъминлаш; меҳнат стажига кўра пенсия билан таъминлаш ёки хизматчи вазифосини бажариш жараёнида

---

<sup>1</sup> Қаранг: Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998. – 640 с. С. 513-514.

<sup>2</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во "Экономика", 1998. – 494 с. С. 295-302

вафот этган тақдирда унинг нафақасини оила аъзоларига етказиб бериш; хизмат вазифалари оғир ёки саломатлик учун зарарли булган тақдирда хизматчиларни давлат суғурталари билан таъминлаш; хизмат даврида соғлиғини ёки меҳнат қобилиятини йўқотиш билан боғлиқ шароитларда ижтимоий суғурталаш; хизматчи ва унинг оила аъзоларини ҳар қандай зўравонлик ва таҳдидлардан ҳимоялаш ва ҳ. к.<sup>1</sup>

1996 йилнинг 9 мартда Россия Федерацияси Президентининг “Федерал давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказиш тўғрисидаги қарорни тасдиқлаш ҳақида” фармони эълон қилинди.<sup>2</sup> Гап шундаки, Россияда кадрларни лавозимларга танлаш ва тайинлашда уларнинг иш фаолиятлари устидан олиб бориладиган аттестациянинг ҳам маълум даражада ўрни бор. Бу шунда кўринадикки, аттестация ўтказиш бўйича ташкил этилган комиссия маълум бир раҳбар ёки хизматчи фаолияти ҳақида хизматчи ишлайдиган ташкилотнинг юқори органлари ёки раҳбарларига хизматчи ҳақида тавсияномалар ҳам тақдим этадилар. Тавсияномалар хизматчи ёки раҳбарнинг лавозимини оширилиши, навбатдаги квалификацион разрядга тавсия этилиши, хизматнинг алоҳида талаб ва шартларига кўра иш ҳақи қўшимчаларини оширилиши, юқори лавозимлар бўйича резервга олинишига лойиқлиги характерида бўлиши мумкин. Шунингдек, аттестация натижасида раҳбар ёки хизматчига қуйидаги баҳолардан бири берилиши мумкин: лавозимига мувофиқ келади; комиссия томонидан хизмат фаолияти бўйича кўрсатилган тавсия ва шартларни бажарган тақдирда лавозимга мувофиқ келади; лавозимга мувофиқ келмайди. Аттестацияда ҳам шахснинг лавозим талабларига ва шахсий хусусиятларига боғлиқ бир қатор сифатларини аниқлашга алоҳида эътибор қаратилади.<sup>3</sup> Аттестация хулосалари кадрнинг шахсий ҳужжатлари таркибига киритилади. Аттестация натижалари ташкилот раҳбариятига аттестация ўтказилгандан кейинги бир ҳафта ичида етказилади ва бу кадр фаолиятининг аттестация комиссияси томонидан берилган тавсиялар бўйича ўзгариши билан яқунланади. Аттестация натижасида лавозимига нолайиқ деб топилган кадр ташкилот раҳбарияти қарорига кўра тайёрлаш ёки қайта тайёрлаш курсларига юборилади ёхуд ўзининг розилиги билан бошқа ишга ўтказилади. Кадр бу тақлифларнинг ҳеч қайсисига рози бўлмаган тақдирда

---

<sup>1</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 280; Старилов Ю. Н. Службное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С. 344.

<sup>2</sup> Қаранг: Старилов Ю. Н. Службное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С. 608-616.

<sup>3</sup> Қаранг: Старилов Ю. Н. Службное право. Учебник. -М.: Изд-во БЕК, 1996. –684 с. С. 409-410.

ташкilot раҳбари уни қонунларга мувофиқ равишда ишдан бўшатиб юбориши мумкин. Лавозимга тайинлангани бир йилдан кам бўлган кадрлар, лавозим талабларига кўра ёши ўтиб қолган кадрлар, ҳомиладор ва декретдаги хотинлар, квалификациян разряд билан тақдирланганига бир йил тўлмаганлар, малака оширишни ўтаб қайтганлар ёки қайта тайёргарликдан ўтганлар аттестацияга тортилмайдилар. Аттестациянинг ушбу тартиби “Россия Федерацияси давлат хизмати тўғрисида”ги қонун ва Президентнинг давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказиш тўғрисидаги 1996 йилнинг 9 мартда тасдиқланган Қарори ҳамда уларга кейинги йилларда киритилган бир қатор ўзгартишлар билан мустаҳкамланган.<sup>1</sup> Шунингдек, Россияда кадрлар танлаш масалаларига алоҳида ташкilotларнинг кадрлар бўлимлари ҳам актив иштирок этадилар. Кадрларни психологик жиҳатдан чуқурроқ ўрганишга эътибор кучлироқ қаратилгани туфайли кадрлар бўлимларида асосан психолог мутахассислар фаолият юритадилар ва уларни ўз номзодлари кўйилган лавозим нуқтаи назаридан пухтароқ ўрганишга интиладилар. Ушбу бўлимлар томонидан ўрганилган маълумотлар ҳам кадрларнинг шахсий ҳужжатлари таркибидан ўрин олади.<sup>2</sup>

### **АҚШда раҳбаршунослик тажрибалари**

Ҳозирги замон АҚШ фуқаролик хизмати федерал миқёсда “Фуқаролик хизмати ҳақида Қонун” (1883)га асосланиб фаолият юритади. Ушбу Қонун қабул қилингунга қадар эса амалиётда “ўлжа” деб аталмиш тажриба кўлланган бўлиб, унга кўра сайловларда ғолиб чиққан президент барча мансабдор шахсларни ишдан олиб ташлашга тўла ҳақли эди. Юқорида тилга олинган Қонунга биноан, хизматга кирувчилар ва асосий мансабларга тайинланувчилар янги тизим (хизмат кўрсатганлик тизими) ҳамда танлов имтиҳонлари асосида хизматга расмийлаштириладилар. Партиявий тааллуқликка кўра дискриминация (камситиш) ушбу Қонунда ман қилинган, фуқаролик хизмати эса сиёсий жиҳатдан контрол (бартараф) деб эълон қилинган. Қонун махсус орган – фуқаролик хизмати Комиссиясини таъсис қилди, кейинчалик ушбу ташкilot ижро ҳукумати тизимидаги мустақил бир муассасага айланди.

---

<sup>1</sup> Қаранг: Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристъ, 1996. –208 с. С. 112-116

<sup>2</sup> Қаранг: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 296.

Шундан кейинги йилларда фуқаролик хизматини назорат қилувчи қонунчилик бир неча бор янгидан тўлдирилди, ўзгартишларга учради. 1978 йилда қабул қилинган “Фуқаролик хизматини ислоҳот қилиш ҳақидаги Қонун” – соҳадаги сўнгги пайтларда қабул қилинган муҳим ҳужжатлардан биттасидир. Аввал фаолият кўрсатиб келган фуқаролик хизмати Комиссияси мазкур Қонунга асосан учта мустақил янги органларда (персоналга раҳбарлик қилиш бошқармаси, махсус маслаҳатчилар бошқармаси, хизмат кўрсатганлик тизими муҳофаза қилиш бўйича Кенгаш)га айлантирилиб, уларга қуйидаги вазифалар тақсимлаб берилди:

- 1) ходимларни ишга қабул қилиш, ўргатиш ва мансабга кўтариш ишларини бошқариш;
- 2) ҳуқуқий меъёр бузилишларига оид воқеаларни тергаш;
- 3) рўй берган бузилишлар ҳақида қарор чиқариш.

Булардан ташқари 1978 йилги Қонун ходимлар хизматига йиллик баҳо бериб бориш, уларнинг янги-янги мукофотлар билан рағбатлантирилишини кучайтириш ишларини йўлга қўйди, шунингдек, катта раҳбарликхизмати деб номланган ходимларнинг янги гуруҳини ташкил этди.<sup>1</sup>

АҚШ федерал ходимлари хизматидаги ўзига хос бўлган алоҳидалик шундан иборатки – бу хизматдагиларнинг барчаси фуқаролик хизмати ходимлари ҳисобланмайди. Масалан, қуйидаги мансабдор шахслар: давлат ва ҳукумат хизматидагилар, яъни президент томонидан тайинланадиган департамент ва муассасалар раҳбарлари; ҳарбийлар; ҳукумат органларида хизмат қиладиган персонал; бошқа баъзи бир тоифадаги ходимлар. Юқорида санаб ўтилган бошқарма ва Кенгашлар юрисдикциясига кирмайдиганлар асосан фуқаролик хизматидаги ходимлар ҳисобланади. 80-йиллар охирида улар 60 фоизни ташкил қилар эди.

АҚШда бурч ва масъулиятнинг мураккаблигига боғлиқ ҳолда вазифа ва мансабларнинг ўта батафсил ишланган классификацияси (таснифи) мавжуд. Меҳнатга ҳақ тўлаш ҳажми ҳам айнан шу тасниф билан чамбарчас боғлиқдир.

Янги ходимларни қабул қилиш ишлари персоналга раҳбарлик қилиш бошқармаси томонидан бажарилади. Бу бошқарма ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш, ходимларнинг йиллик ишини баҳолаш усулларини ишлаб чиқади ҳамда ушбу баҳолаш усуллари департамент ва муассасаларда қандай амалга оширилаётганини назорат қилади.

---

<sup>1</sup> Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 5-50.

Персоналга раҳбарлик қилиш Бошқармаси юрисдикцияси ҳисобидаги ходимлар 18 та разряд (даража)га бўлинади. Уларга тўланадиган ҳақ қисмлар секторига тўланадиган маош билан тенг. 1978 йилги ислоҳотга қадар лавозими 16-23 тоифа (разряд)ли бўлган раҳбарлар эндиликда катта раҳбарлар хизмати тизимини этадилар, улар учун эса алоҳида танлаб олиш, мукофотлаш, мансабга кўтариш, хизматдан озод қилиш ва пенсия билан таъминлаш тартиботи мавжуд. Персоналга раҳбарлик қилиш бўйича бошқармада ўрнатилган дастур бўйича имтиҳонлар ўтказилади.

Хизматга қабул қилишда ёш жиҳатдан, шунингдек, қайси тоифага имтиҳон топшириш борасида деярли ҳеч қанақа чекловлар йўқ. Бошқа даъвогарларга қараганда ветеранлар бир мунча имтиёзларга эга.

АҚШда бирон-бир лавозимга тайинланиш муносабати билан қасамёд қабул қилиш маросимларини ўтказиш тажрибалари мавжуд. Қасамёд қабул қилишнинг масалан АҚШ федерал кадрлар бошқармаси томонидан лавозимларга тайинлашда қўлланиладиган №61-шакли лавозим номи, тайинлаш вақти, вазирлик, муассаса, бюро, бўлим номлари, уларнинг жойлашган ўрнини билдириш билан бошланиб, матннинг охирида қуйидаги мурожаатни келтириш билан тугалланади: “Мен, (шахснинг исми-шарифи келтирилади) Қўшма Штатлар Конституциясига амалга қилишга ва уни барча турдаги ташқи ва ички душманлардан ҳимоялашга тантанали равишда қасамёд қиламан; унинг Низомларини чин дилдан ва садоқат ила бажараман. Мен ушбу мажбуриятни ҳеч ким ташвиқ қилмаган, эркин тарзда зиммамга оляапман, иш юзасидан менга маълум бўлган лавозимий мажбуриятларни оғишмай ва виждонан бажараман. Парвардигор - мададкоримдир!

Мен Қўшма Штатлар ҳукуматига ва унинг бирон-бир муассасасига қарши бўлган қўзғолонда қатнашмаганман ва қатнашмайман ҳам. На мен ва на бошқа биров ҳеч қачон ушбу амал қилиб келган қоидаларни четлаб ўтган ҳолда мансабга эришиш учун ҳаракат қилмаганмиз.”<sup>1</sup> Қасамёд қабул қилиш маросимида иштирок этаётган юқори лавозимли мансабдор шахс ҳам имзо чекиб, қасамёд қабул қилинганини тасдиқлайди.

Персоналга раҳбарлик қилиш бошқармаси маъмурият судья лавозимига номзодларни ҳам имтиҳондан ўтказди. Бошқарманинг персонал малакасини қайта синовдан ўтказиш катта раҳбарни имтиҳон қилади. Давлат ходими эгаллаб турган лавозимидан юқорироқ тоифадаги мансабга кўтарилиши учун ҳам имтиҳон топширади. Шу тариқа ҳар йили феодал хизмат ходимларинг 90 фоизи ўзларининг касбий қобилиятларини

синовдан ўтказди. Имтиҳонларда муассасалар раҳбарлари ва ижрони назорат қилиш бўйича махсус кенгашлари баҳолаб беришади. Ходимларнинг лавозимлар пиллапоёсида бундан буёнги юксалиши ва маош ҳажми худди шу имтиҳонларга боғлиқ. имтиҳонларни муваффақиятли топширган ходимлар мукофот билан ҳам тақдирланадилар. Мукофот пули - бир йилда бир марта турли хил чегирма ва солиқларсиз бериладиган бир бутун ҳажмдан иборат бўлади. Мукофот билан тақдирландиган ходимлар сони уларнинг умумий сонининг 50 фоизидан ошмайди.

АҚШ федерал хизмати ходимларинг иш сифати бир қатор услублар асосида баҳоланади.<sup>1</sup> Кейинги йилларда давлат муассасалари ходимларининг ишга садоқат ва вазифасини виждонан адо этаётганини аниқлашда турли хил техникавий ва электрон воситалардан фойдаланилмоқда. Хусусан, бу борада ходимнинг виждонлилигини ва ҳалоллилигини аниқлашда полиграф ёки «ёлғонни аниқлаш детектори» усули<sup>2</sup> тобора кўпроқ қўлланилмоқда. Наркотик моддалар ва бошқа назорат қилинадиган препаратлар билан дуч дуч келувчи ходимларни танлаб олишда полиграф усулидаги имтиҳондан ўтиш - мажбурий ҳисобланади. Ҳарбий муассасалар ва бошқа хизматлар томонидан ишга жалб қилинадиган эксперт ва маслаҳатчилар, шунингдек, хизмат вазифалари хавфсизлик хизмати билан бевосита боғлиқ бўлган шахслар ҳам полиграф текшируви синовларидан ўтишлари шарт.

Полиграф илк мартаба Беркли шаҳри (Иллинойс штати)даги бир жиноий ишни очиш чоғида қўлланган бўлиб, кейинчалик бу усул жиноий ишларни олиб бориш лабораторияси ходими профессор Келер томонидан такомиллаштирилган (шунинг учун бу усулни кўпинча «Келер полиграфи» деб ҳам юритишади).

70-йиллар ўрталаридан бошлаб скрининг (скрининг - танлаш, сиёсий садоқатини текшириш) ишларида -давлат муассасаларида, шунингдек, саноат, транспорт, авиация каби ўта муҳим соҳаларда ишлашга нолайик кишиларнинг пайини қирқишда полиграф усули кенг қўлланила бошланди. Бу ташкилотлар раҳбарларининг фикрича, полиграф ёрдамида ходимларни синовдан ўтказиш - вазирликлардан турли хил ахборотлар чиқиб (тарқалиб) кетишининг олдини олишда коррупцияга, пул воситаларини талон-тарож

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во "Экономика", 1998. -494 с. С. 392.

<sup>2</sup> Ўша манба. -С. 390-397.



қилишга қарши курашда, бахтсиз ҳодисалар ва аварияларни, бошқа шу хил кўргиликларни тергов қилишда ёрдам бераркан.

Полиграф усулини қўллаш жараёни анчагина мураккаб. Ушбу усулнинг илмий жиҳатдан мазмуни шундан иборатки, ёлгон гапираётган одамнинг рангу-рўйидаги физиологик ўзгаришлар тўғри жавоб бераётган кишиникига қараганда ифодалироқ бўлади. Яъни саволлар, текшириш сўровларига жавоб бериш жараёнида текширувдан ўтаётган одамнинг физиологик параметрлари автоматик тарзда ўзгара бошлайди ва бу манзаралар дарҳол ҳисобга олиниб, профессионал оператор томонидан таҳлил этилади. Шу аснода полиграфлар организмнинг серҳаяжон ўзгаришларга нисбатан таъсирчанлигини - яъни, нафас олиш, қон босими, тери электр реакциялари (терлаш, қалтираш, музлаб кетиш) каби ҳолатларни рўйхатдан ўткази бошлайди. Ходим ҳақидаги баъзи бир маълумотларнинг (масалан, ишдан бўшаганлиги сабабларини, ҳаракат қоидаларини бузганлиги, жиноятларга мойиллиги, бошқа хил турли қонун-қоидаларни бўзганлиги ҳақидаги маълумотлар - буларнинг бари шахсни ўрганишда ўта муҳим) ҳаққонийлигини текшириб чиқишнинг кўпинча иложи бўлмайди. Мана шундай ҳолатларда маълумотларни қайта текшириб кўриш ва полиграф усули анчагина самарали натижаларни беради.

Давлат ходимининг ҳалоллигини давлат муассасасида ишловчи ходимларнинг салбий (номаълум) хусусиятларини аниқлаш мақсадида скрининг тизимидан ҳам фойдаланилади. Скрининг инглизчада танлаш, сиёсий яроқлилигини текшириш маъноларини беради, лекин бу услуб бугунги кунда технологик жиҳатдан бойитилган бўлиб, шахснинг руҳий кўрсаткичларидан ҳам кўра жисмоний ҳолатларини ўрганишга кўпроқ аҳамият қаратади. Давлат ходимининг скрининги намуналари унинг тиббий кўрсаткичлари (гиёҳвандлик, жисмоний соғломлиги, алкоғолга муносабати, ОИТС), касбий хусусиятлари (маълумоти, тажрибаси, ўз касбига мос келиши ва ҳақозо), психологик руҳий натижаларига кўра аниқланади. Скрининг тизимидаги тест саволлари ичида ҳукуматга нисбатан душманлик кайфиятининг йўқлигига оид саволлар ҳам мавжуд.

Скрининг усули АҚШда илк маротаба 60-йиллар охири, 70 йиллар бошларида Мудофаа вазирлиги томонидан Вьетнамни истило қилиш жангларидан қайтган ҳарбий аскарлардан анализ олиш (масалан, қон, сийдик, соч, нафас йўллари текшириш учун)да, кейинчалик эса гиёҳвандликка берилган кимсаларни соғлом ҳаётга қайтариш дастурларини амалга ошириш чоғи қўлланган эди. 80-йиллар ўрталарига келиб, айниқса, гиёҳванд моддаларга қарши Қонун қабул қилинганидан сўнг ва федерал

органлар ходимлари наркотик моддаларга қарши мажбурий талабларни бажаришлари шарт қилиб қўйилгач, йирик ва ўрта давлат муассасаларида, шунингдек, хусусий компанияларда персонални танлаш ва тўлдиришда скрининг усулини қўллаш одатий ҳолга айланди. Ҳозир кадрлар танлашда скрининг текширувларини ўтказиш учун қуйидаги сабаблар асос бўлади:

1) бахтсиз ҳодисалар сонини камайтириш зарурати, негаки алкоғолли ичимлик ичиш, гиёҳвандлик каби зарарли одатлар ходимнинг ҳатти-ҳаракатлари, ўзини тутишида мувозанатни йўқолишига олиб келади;

2) кўпинча наркотик моддалар қабул қилиш (гиёҳвандлик) билан боғлиқ бўлган ишга чиқмай қолиш, кечикиб келиш ва кадрлар қўнимсизлиги каби ҳолатлар, ишлаб чиқаришнинг паст кўрсаткичлари билан алоқадор муаммоларни бартараф этиш тадбирлари;

3) умуман, жамият аъзолари орасида наркотик ва алкоғолли моддаларни кам истеъмол қилишга эришиш.

Скрининг усулида текширувлар қуйидагилардан иборат:

а) тўсатдан қилинадиган текширувлар (ходимлар унинг ўтказиш муддатини ҳатто ҳаёлларига ҳам келтирмаган бир пайтда);

б) даврий текширувлар (ходимлар олдиндан белгилаб чиқилган график асосида йиллик диспансеризациядан ўтиш чоғида наркотикка қарши текширувлардан ҳам ўтадилар);

в) ошқора кўриниб турган сабаблар (бахтсиз ҳодиса ёки кўриниб турган касаллик симптомлари вақтида);

г) асосли шубҳа-гумонлар кўпайганда (ишга чиқмаслик ёки кечикиш одати узлуксиз давом этаверса);

д) иш ўрнини ўзгартирганда ёки хизмат бўйича лавозимга кўтарилишда;

е) ўз ихтиёрига кўра (ходимлар хизмат пиллапояларидан кўтарилиш чоғи, малака ёки даражаларини оширишда шундай текширувларга эҳтиёж сезадилар) ва ҳақозо ҳолатларда.

АҚШда шу пайтга қадар скрининг текширувларни мажбурий ўтказиш ҳақида қонунчилик ҳужжатлари қабул қилинмаган, сабаби, баъзи бировлар бу хил текширувларни ёқламайди, негаки, бу усул сиёсий жиҳатдан маслакдош бўлмаган, душман деб тушунилган одамлардан ўч олиш мақсадида қўлланиши мумкин деб ҳисоблайдилар. Қолаверса, скрининг текширувларини ўтказиш пайтида фуқароларнинг ички сирларига дахл қилиниши ёки уларга нисбатан суд зўравонлиги бўлиб ўтиши эҳтимоли

туфайли, кўпчилик бу усулни давлат органлари томонидан ходимларнинг ижтимоий бошқарилиши, деб тушунади.<sup>1</sup>

Кадрлар бошқармаси ходимлари давлат хизматидаги шахсларнинг келажакдаги касбий муваффақиятларини башорат қилишда уларга тегишли бўлган биографик маълумотлардан кўпроқ фойдаланиш афзал деб қарайдилар. Шунинг учун ҳам шахсларга оид биографик маълумотларнинг ишонарли эканлиги жуда муҳим аҳамият касб этади. Маълумотларнинг ишонарли эканлигини текширишнинг ҳам турли усуллари мавжуд. Шулар ичида энг ишончлилари: биография оид хабар қилинган фактларни ходимнинг ўзи шахсан тасдиқлаганлари; тўпланган ахборотларнинг яқин қариндошлар, таниш-билишлар, аввал бирга ишлашган (собик касбдошлар) тасдиқлаганлари ва ҳ.к.

АҚШда федерал фуқаролик хизмати тизимидаги персоналга раҳбарлик қилиш бўйича бошқарма ходимларини қайта ўқитиш ишларига катта эътибор билан қаралади. Кадрлар хизматидаги ходимларнинг малака ошириш бўйича ҳафталик семинарлар одатда қуйидаги мавзуларни қамраб олади. Биринчи босқич:

1. Давлат органи (муассасаси)да кадрлар хизматини ташкиллаштириш.
2. кадрларни ривожлантириш ишларига раҳбарлик. Кадрлар таснифи.
3. Ташкилотнинг умумий стратегиясини амалга оширишда кадрлар хизматининг ўрни.
4. Ташкилотни бошқариш маданиятини шакллантириш ҳамда ривожлантириш.
5. ташкилотларда коммуникация ва ахборот. Кадрлар хизмати фаолиятини компьютерлаштириш.
6. кадр хизматига ҳақ (маош) тўлаш, мукофотлаш тизими.

Иккинчи босқич:

1. Меҳнат пенсия ҳуқуқи. Тиббий ва суғурта кафолатлари.
2. Меҳнат шартномалари (контрактлар) тузишнинг, бекор қилишнинг ҳуқуқий шакллари.
3. интизомий муносабатларни бошқариш. Давлат хизматчилик муносабатларидаги можаро (конфликт)ларнинг олдини олиш йўллари.
4. Меҳнат қонунчилигининг бузилишида кадрлар бўлинмалари ходимларининг масъулияти.

Учинчи босқич:

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 395.

1. Кадрлар ресурсларини режалаштириш ва башорат (прогноз)лаш технологиялари.
2. Ходимларни танлаш (ёллаш), улар ишини баҳолаш ва аттестация (текширувдан ўтказиш) усуллари.
3. Кадр имкониятларини баҳолаш (чамалаш). Персоналнинг касбий потенциали (ички имкониятлари)ни ўлчаш тизими.
4. Кадрнинг малакасини ва касбий маҳоратини ошириш.
5. Кадрлар иши маданияти ва хизмат-меҳнат муносабатларида одоб-ахлоқ.

АҚШ ижтимоий таъминот тизимида қадимдан давом этиб келаётган анъаналар мавжуд. Ходимлар кексалик ёшига етишлари (50 ёшдан) ёки ногиронлари туфайли нафақа (пенсия)га чиқишга ҳақлидирлар. Шунингдек, улар ўзларининг касаба уюшмаларини тузиши, маъмурият билан жамоавий шартномалар тузиши, ўз манфаатлари йўлида қарорлар қабул қилинишида иштирок этишлари мумкин. Лекин улар ҳукуматга қарши хатти-ҳаракатлар қилиш, кўзғолонларда қатнашишлари чеклаб қўйилган.

Расмий томондан ходимларнинг сиёсий бетарафлиги тан олинади, шунга кўра уларнинг сиёсий ҳуқуқлари ҳам чекланган. Давлат хизматида узок йиллар фаолият юритган катта раҳбарлар учун имтёзли шарт-шароитлар яратиб бериш кўза тутилган. Бундай раҳбарлар тахминан 11 минг нафарни ташкил этади. Ушбу тоифа ходимлари раҳбар меҳнати баҳосини ҳисобга олган ҳолда муассасалараро хизмат пиллапояларида янги лавозимларга тайинланадилар, хизмат ўрни алмаштирадилар.<sup>1</sup> Тоифа кўрсаткичлари кўтарилиб, юқорилаб боргани сари, таътилга ёки пенсия(нафақа)га чиқиш пайтида улар учун имтиёзлар тақдим этилади.

Фуқаролик хизматини ислоҳ қилиш ҳақидаги Қонунда АҚШда фуқаролик хизмати вакилларини ҳимоя қилиш бўйича кўпсонли ва жуда батафсил ёритилган ҳуқуқий меъёрлар мавжуд бўлиб, улар орасида қуйидаги раҳбарлар ва ходимларга нисбатан қўйиладиган интизомий чоратadbирлар ҳам қисман келтириб ўтилади:

а) ишдаги ходимларни ёки ишга даъвогарларнинг биронтасини камситса;

б) хизмат вазифасини, даржасини ўзгартирмоқчи бўлган ёки кадрлар алмашуви доирасида иш ўрни, вазифаси ўзгариши кутилаётган номзод ходимдан қандайдир тавсияномалар талаб қилса (номзод ходимнинг аввал

---

<sup>1</sup> Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 5-50.

бажариб келган вазифасини бажариши, қобилияти, мойилликлари, малакаси, хулқ-атвори ва ҳақозо шунга ўхшаш маълумотлар сўралиши бундан истисно);

в) лавозимининг таъсири кучлилиги туфайли қўл остидаги ходимни сиёсий хатти-ҳаракатларга мажбурламоқчи бўлса;

г) давлат хизматида ўтмоқчи бўлган номзодни алдашга урунса ёки унинг йўлига тўсқинлик қилмоқчи бўлса;

д) қайсидир бир номзоднинг танловда ғолиб чиқиши ёки имкониятлари барбод бўлиши ниятида танловда иштирок қилаётган бирон-бир қатнашчига таъсир ўтказмоқчи бўлса;

е) танловда ўринга даъвогарлик қилаётган бирон-бир номзод ёки ходимга қонун-қоидаларда белгиланмаган тарзда имкониятлар ёки имтиёзлар яратиб беришга уринса;

ж) ўзи ишлаётган муассасада қариндошларини ишга тайинласа ёки лавозимга кўтарилишига ёрдам берса;

з) чиқарилган қарорга нисбатан ўзининг апелляция ҳуқуқидан фойланмоқчи ёки сиёсий фаолият билан шуғулланишдан бош тортомқчи бўлган, ёки эса норматив ҳужжат (акт)ларнинг амал қилишидан қонун-қоида, йўриқларнинг юритилишида, жамғармаларнинг нотўғри сарфланаётганини, лавозимидан фойдаланиб зуғм ўтказганини ёки жамиятнинг ҳавфсизлигига, соғлом фикрига жиддий зарар ва махсус ҳавф етказилаётганини фош қилган ходимга нисбатан кадрлар хизмати доираси жазо бермоқчи ёхуд шунга ўхшаш хатти-ҳаракатлар қилмоқчи бўлса;

и) кадрга нисбатан унинг узоқ йиллик хизматлари туфайли эришган мавқеига қонун-қоидалар, йўл-йўриқлар (инструкциялар) бузилиши баҳонасида зиён-заҳмат етказилмоқчи бўлса.

Шу ўринда Америкада бошқарув ва раҳбаршунослик масалалари билан боғлиқ баъзи тарихий жараёнларга тўхталиб ўтишни лозим топдик. Америкалик тадқиқотчилар ўз мамлакатларида давлат хизмати тараққиётини: “ворислар ва жентелменлар бошқаруви” (1789-1829), “амалга ўз кучи билан эришганлар бошқаруви” (1829-1883), “умумманфаат тамойили асосида бошқарув” (1883-1906) ва “илмий асосда бошқарув тамойили устиворлиги” (1906 йилдан ҳозиргача) даврларига бўлишади.<sup>1</sup> Мазкур даврийлаштириш АҚШ давлат хизмати назарияси ва амалиётида кечган ўзгаришларни акс эттириши билан эътиборга сазовордир.

<sup>1</sup> Principles of Public Administration. Wash., 1927. p 12.

АҚШда давлат хизмати ходимларини танлаш, тарбиялаш ва жойлаштириш бўйича XIX аср охирида ислохотлар ўтказилган эди. Бироқ ислохот ғоясининг бош камчилиги – “ҳар бир кишида раҳбарлик қобилияти бор”, деган янглиш хулоса эди.<sup>2</sup> Шунга кўра ислохотлар қуйи бошқарув лавозимларидан бошланди. Лекин лавозимлар бўйича топшириладиган имтиҳонлар жуда жўн эди. Шундай бўлсада, ушбу ислохот ўзининг ижобий натижасини берди ва давлат хизматчиларини танлаш технологиясини такомиллаштиришнинг янги даврини бошлаб берди. Яъни илмий ёндашув тамойилининг жорий қилинишига шароит яратди. Бу билан: натижаларни баҳолашнинг объективлигига интилиш бошланди; ходим имкониятларининг лавозим талабларига мослиги ўлчовлари жорий этила бошланди; шахсий муносабатларнинг танлов натижаларига таъсири бартараф қилина бошланди; давлат хизмати масаласини рационаллаштириш ва раҳбар кадрлар танлашнинг илмий услублари тобора мустаҳкамлана борди. Бу давр охирига келиб раҳбарлик давлат хизматининг рентабел соҳасига ва илмий муаммо даражасига кўтарилди. Бунинг натижаси ўлароқ, олий ўқув юртларида “жамият бошқаруви” (public administration) бўйича ўқув курлари жорий этилди. Бу фаннинг олий таълим тизимида жорийланишига аслида позитивизм фалсафасининг асосчиси О.Контнинг (1798-1857) тараққиёт ва самарадорлик ҳақидаги ғоялари асос бўлган эди. Кейинчалик бу курслар алоҳида институтларга айлантирилди ва кенг даражада олиб борилган илмий изланишлар натижасида жуда катта илмий захира вужудга келтирилди. Илмий бошқарувга меҳнат самарадорлигини кўтаришнинг бош тамойили сифатида ёндашиш XIX асрнинг охирида саноат молларини ишлаб чиқаришда қўлланила бошланди. Бу услубга дастлаб тадбиркорлар мурожаат қилдилар. Бироз вақт ўтиб, хусусий тармоқ бошқарув ишларида синовдан ўтган илмийлик тамойилининг афзаллиги наён бўла бошлагач, уни давлат хизмати тармоқларига жорий этиш бошлаб юборилди. Чунки АҚШда ҳамма эътиқод қиладиган “бизнесда нимаики ўзини оқлаган бўлса, у барча соҳаларда муваффақиятли қўлланилиши мумкин”, деган қоидага амал қилинар эди.

АҚШда илмий бошқарув назариясининг асосчиси Ф.Тейлор ҳисобланади. У Америка инженер-механиклари жамияти фаолларидан бири бўлиб, ўз ғояларига иқтисодчиларни ҳам жалб қилган эди. Илмий бошқариш йўриқномаси: рационаллаштириш – бошқарувчининг муҳим муаммоларини ўрганиш ва оқилона қарорларга таяниш; режалаштириш – мақсадга эришиш

---

<sup>2</sup> Ўша асар. 16-б.

дастурини асослаш учун дуч келиш мумкин бўлган объектив шарт-шароит ва эҳтиёжларни башорат қилиш; ихтисослаштириш – бошқарув жараёнида энг муносиб материаллар, асбоб-ускуналар, маҳсулотлар ва мутахассислардан фойдаланиш; стандартлаштириш – энг яхши намуналар ва ютуқлардан фойдаланиш; ўлчов ёки баҳолаш - ҳар бир хизматчининг масалани ҳал қилишга қўшган шахсий ҳиссаси, унинг меҳнат самарадорлиги ва малакасини аниқ ҳисоб-китоб услублари орқали ўлчаш ва баҳолаш каби тамойиллар асосига қурилди. Бу тамойиллар муаммоларни ечишнинг энг мақбул усуллари қидириб топиш ва харажатларни имкон қадар камайтириш каби талаблар билан бойитилди. 1937 йилда олимлар Ж.Галик ва Л.Эрвин томонидан “Papers on Science of Administration” номи билан чоп этилган мақолада давлат бошқаруви ва давлат хизмати илмий асосда ўрганилиб, бу соҳада қуйидаги етти принцип асосий йўриқнома сифатида тавсия этилганди: режалаштириш, ташкиллаштириш, штат (ихтисос)лаштириш, бошқариш ва йўналтириш, мувофиқлаштириш, ҳисоб-китоб қилиш (ўлчаш ёки баҳолаш), захиралаштириш. Бу принциплар тезда бошқарув занжири, ҳамжиҳатлик ва яқиндан назорат қилиш каби иерархик ўлчовларга эга бўлган ташкилотларнинг диққат-эътиборини тортган эди. Шуниси қизиқки, давлат бошқаруви самарадорлигини ошириш ҳаракатида маҳаллий бошқарув органлари ташаббускор бўлиб чиқишди. Ижтимоий бошқарувнинг энг мураккаб ва коррупциялашган органи бўлмиш шаҳарнинг ўзў-ўзини бошқариш органлари ўз ишларини илмий асосда юрита бошладилар. Бунга сабаб – Америка шароитида шаҳарлар ўзини-ўзи бошқариш органлари вазифаларининг тадбиркорлар фаолиятига яқинлигида эди. Зеро, иккала даражада ҳам транспорт таъминотини ташкил қилиш, шаҳарни озода сақлаш, ёнғин хавфининг олдини олиш ва бошқалар талаб қилинар эди.

Илмий бошқарув назарияси давлат хизматини ташкил қилишга шунда ёрдам бердики, бу чора энг аввало бошқарув лавозимларини янгича стандартлаштириш ва таснифлашга асос бўлди. Жумладан, 1949 йилда АҚШнинг “Давлат хизматчилари лавозимлари таснифи ҳақида қонун”и қабул қилинди. Бу қонун давлат хизматининг 18 даражасини аниқлаб берди.<sup>1</sup> У ёки бу лавозимга ўтказиш, қабул имтиҳонлари орқали амалга оширилиб, бу имтиҳонлар асосан талабгорнинг лавозим вазифаларини бажариш учун зарур бўлган малакасини синаш ва баҳолашга хизмат қилди. Ростгўйлик, билим, зиёлилик, сиёсий бетарафлик каби талабдарга алоҳида

---

<sup>1</sup> Ferguson J., Henty D. Op. Cit., p. 412.

этибор берилди. Бу кўрсаткич ва талаблар асосида танлов фуқароларни биринчи жаҳон уруши даврида АҚШ армияси сафига чақиришдаги хизмат соҳасида айниқса кенг қўлланилди. Лекин илмий бошқарувни давлат муассасаларига жорий қилиш анчагина қийин кечган эди. Чунки, бизнес самарадорлигининг асосий мезонларидан бўлмиш фойда ва бозор муносабатлари давлат бошқаруви тизимида йўқ эди. Бизнесда бўлган талаб, таклиф, нарх-навони белгилашдаги рақобат, қисқаси, фойдани кўрсатувчи мезонлар давлат бошқарувида бўлиши мумкин эмасди. Давлат хизматида бозор муносабатлари эмас, қонунлар устиворлик қилар, қонунлар эса сиёсий курашлар натижасида ўзгариб турарди. Бу муаммони ҳал қилиш учун давлат хизмати маъмурий ва сиёсий даражалар (ёки тармоқлар ҳам дейиш мумкин) га бўлинди. Маъмурий даражага кундалик вазифаларни бажариш, сиёсий даражага эса илмий асосланган услублар воситасида ижтимоий-сиёсий масалаларни ҳал этиш иши юклатилди. Ана шу асосда давлат бошқаруви масаласида самарадорлик тамойилидан ижтимоий аҳамият тамойили принципига ўтиш юз берди. Бу жараён “буюк депрессия” йилларида янада тезлашиб кетди. Одамлар онгида давлат, жамият ва иқтисодиёт муаммоларини ҳал қилишда фаолроқ бўлиш керак, деган қараш кучайди. Энди жамоатчилик ҳукуматдан халққа хизмат кўрсатиб туришни эмас, балки жамиятга оид масалаларда ташаббускорлик кўрсатишни, аниқ дастурлаштирилган таклифларни кута бошлади.

Иккинчи жаҳон уруши даврида омманинг фаоллашуви бу жараённи янада тезлатди. 1937 йили давлат хизмати ҳолатини ўрганувчи махсус комиссия тузилди. Комиссия мамлакатда давлат, жумладан, Президент ваколатларини кучайтириш тўғрисида таклифлар киритди. У эълон қилган докладда ижро ҳокимияти ваколатларини Президент ихтиёрида жамлаш зарурлиги асосланади. Бунинг учун давлат хизматини ташкил қилишда аллақанча кескин ўзгаришларни амалга ошириш таклиф этилди.<sup>1</sup> Биринчидан, жавобгарликнинг вертикал тизимини, яъни давлат бошқаруви аппаратида аниқ ва доимий – вертикал алоқаларни яратиш; иккинчидан, давлат муассасалари сони шунчалик қисқартирилиши керакки, токи уларни Президент ва унинг девони самарали бошқариши мумкин бўлсин; Учунчидан, Президентнинг маъмурий ишлар билан шуғулланиш имкониятларини кенгайтириш, яъни Президент девонини кенгайтириб, унга режалаштириш, бошқариш, ходимлар танлаш, молиявий функцияларни

---

<sup>1</sup> Report of the Committee with Special Studies (The President's Committee on Administrative Management). Wash, 1937.



бериш ва бошқа шу каби таклифлар киритилди.<sup>2</sup> Бу таклифлар айнан Галик ва Эрвинларларнинг принципларига жуда мос келади. Улар 50-60 йилларга келиб кўплаб етишиб чиққан мутахассислар томонидан асосланди ва бутунлай амалиётга татбиқ этила бошланди. Комиссия фикрлари эса, дастлаб 1939 йилдан давлат хизматчиларининг сиёсий фаолиятини чегаралаш ҳақидаги, 1945 йилдан федерал хизматчилар маоши ҳақидаги қонунларда амалиётга жорий қилинди.

Кейинчалик ҳокимият тепасига келган Б.Клинтон ишни мавжуд давлат хизмати тизимини ислоҳ қилишдан бошлади. Ана шу мақсадда 1993 йил март ойида вице-премьер Алберт Гор раислигида миллий комиссия ташкил қилинди. Комиссия олти ой мобайнида мавжуд аҳволни ўрганиб, юздан ортиқ тавсия билан чиқди. Бу Клинтон ҳукуматининг давлат хизмати – кадрлар сиёсатининг моҳиятини очиб беришга хизмат қилди.<sup>1</sup> Тавсиялар амалиётга жорий қилинса, яқин беш йил ичида 108 миллиард доллар миқдорида иқтисодий фойда кўрилиши ҳисоблаб чиқилди. Бу ерда биз учун комиссиянинг қандай тавсиялар берганлиги эмас, америкаликларнинг давлат хизмати ислоҳотларига ёндашуви ва комиссиянинг иш услублари муҳим. Чунки АҚШ ва Ўзбекистон давлат ҳукуматларидаги хусусиятлар ва ижтимоий-иқтисодий, бюджет, бошқарув, миллий, маданий анъаналарида ўзига хослик мавжуд. АҚШ давлат хизматида эришилган тажрибалардан фойдаланиш лозим бўлса, шуни инобатга олиш зарур бўлади: Қўшма Штатларнинг замонавий давлат хизмати уни тартибга солиб турувчи юз минг бетдан иборат қонунларда мужассамланган. Бу қонунлар ишга қабул қилиш, хизмат поғоналаридан кўтарилиб бориш, ишдан бўшатиш, уруғ-аймоқчилик, фаворитизм, давлат органлари томонидан товар ва хизматдан фойдаланишнинг юқори даражасини регламентациялаш, тузилган шартномаларнинг асосланганлигини қайта текшириш каби жуда кўп масалаларни назарда тутди. Натижада мансабдорларнинг маҳсулот таъминотчилари билан тил бириктириб, ноқонуний даромад олиш йўллари беркитилди. Ҳар бир федерал агентликда бюджет харажатларининг ҳар бир доллари аниқ ҳисоб-китоб қилиб кўйилди. Бу эса режалаштирилмаган бюджет харажатларини тўхтатди. Маҳаллий органлар, давлат бюджет органларида йўл қўйилаётган асоссиз харажатларнинг олди олинди ва маблағларни назорат қилиш кучайди.

---

<sup>2</sup> Ўша асар. 7-б.

<sup>1</sup> Creating of Government That Works Better and Costs Less. Report of the national Performance Review. Wash., 1993.

А.Гор бошлиқ комиссия давлат хизмати тизимини ислоҳ қилишда ўзига хос йўл тутди. Илгари бундай ишга ташқаридан, бошқа ташкилотлардан мутахассислар таклиф қилинар эди. А.Гор эса чуқур таҳлилга таяниб, давлат хизматчиларининг ўзларини жалб қилди. Чунки улар давлат бошқаруви механизмининг иш принципларидан хабардор, тажрибали кишилар эдилар. Аввало федерал ҳукуматнинг турли тармоқларида банд бўлган тажрибали ходимлар ичидан экспертлар гуруҳи танлаб олинди. Улар агентлик ва тармоқлараро соҳалардаги кадр, бюджет, моддий-техник таъминот муаммоларини пухта ўрганиб чиқдилар. Ҳар бир вазирликда комиссияга ёрдам кўрсатувчи гуруҳлар тузилди. Давлат хизмати тизими ислоҳоти бўйича тушган таклифларни ўрганиб, экспертизадан ўтказувчи “лаборатория”лар ташкил этилди ва бу тадбирга бир неча минг федерал хизматчи жалб қилинди. Илмий тадқиқот марказлари яратилиб, уларда жамият табақаларининг, шу жумладан, маҳаллий ҳокимият органлари ва тадбиркорларнинг кадрлар ислоҳотига муносабатлари махсус ўрганилди. Тезкор тадқиқотлар ўтказилиб, ўттиз мингдан ортиқ хат ва телефонда билдирилган фикрлар йиғилиб, таҳлил қилинди. Кўплаб давра суҳбатлари, умуммиллий даражадаги конференциялар ўтказилиб, таклифлар муҳокамалар асосида танланди.

А.Гор комиссиясининг асосий таклифлари қайси ҳокимият органларига тааллуқли эканлигидан келиб чиқиб, Президент фармони, вазирликлар, қонун чиқарувчи органлар даражасидагиларга ажратилди. Шундай қилиб, комиссиянинг якуний докладида юзга яқин таклиф ишлаб чиқилди ва уларнинг барчаси давлат хизмати соҳаларининг жараён учун эмас, балки натижа учун жавоб беришига қаратилди.

Таклифлар тўрт гуруҳга бўлиб амалга оширилди. Биринчи гуруҳдаги таклифлар: 2 миллиондан ортиқ давлат хизматчиларини 252 мингтага қисқартириш, комиссия аъзолари аввало назорат ва қуйи бошқарув ходимларини, масалан, таъминотчилар ва қўшимча хизмат кўрсатувчи юристлар, кадрлар билан ишловчи ходимлар, бухгалтерлар, аудиторларни қисқартиришни таклиф қилишди. Чунки комиссиянинг фикрича, АҚШда давлат хизматчилари фаолиятини назорат қилиш билан 700 минг киши, яъни жами давлат хизматчилари сонининг учдан бир қисми банд эди.<sup>1</sup> Федерал дастурда ходимларни қисқартириб, муддатидан олдин нафақага чиқариш, штати қисқарганларга пул компенсацияси тўлаш жорий этилди. Комиссия жойлардаги бошқарув органларига ишга олишни номарказлаштириш ва

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 13-б.

уларга ходимларнинг сони ҳамда сифат таркибини белгилашда кўпроқ ваколат беришни таклиф қилди. Иккинчидан, давлат идоралари моддий-техник таъминотини такомиллаштириш ва моддий-техник таъминот билан шуғулланувчи ходимлар қисқартирилди. Учинчидан, юошқарув мафкураси сифат жиҳатидан ўзгартирилиб, ахборот инфраструктураси интеграция қилинди ва замонавийлаштирилди. Комиссия компьютерлаштириш имкониятларидан унумли фойдаланишни таклиф қилиб чиқди. Чунки бу айрим майда бўлинмалар, ходимлар орасидаги бир-бирининг вазифаларини такрорлаш, улар оладиган маълумотларни тезлаштириш, сифатини оширишни кўзда тутар эди.

Комиссия давлатнинг мамлакатда содир бўлган у ёки бу муаммони ҳал қилишга қаратилган янги дастур, янги ташкилот тузишга шошилмаслиги кераклигини таъкидлайди. Бунда у федерал бюджет харажатларининг кўтарилиши, солиқ миқдорининг янада ошишига сабаб бўлишини, бу соҳада қонуний, молиявий ва ахборотлаштирув орқали бошқарув энг самарали йўл эканлиги аниқланганлигини назарда тутди. Тўртинчидан, давлат муассасалари, ташкилотлари ишини баҳолашнинг эски, ўз умрини ўтаб бўлган ёндашувларидан қутулиб, давлат хизматининг мавжуд тизими ўзгартирилди. Комиссия фикрича, ортиқча марказлаштириш, расмийлаштириш ходимлар ва бўлинмаларнинг ташаббускорлигини сусайтиради. Шу туфайли бошқарувда ташаббускорликни рағбатлантирувчи услублар жорий қилиниши зарур эди. Комиссия муайян лойиҳалар учун молиявий маблағ олиш мақсадида муайян ташкилотлар ва давлат хизматчилари орасида мусобақалар ташкил қилиш энг самарали услублардан бири эканлигини эътироф қилди. Бу давлат хизматчиларининг ўз вазифаларига янада масъулиятли ёндашувига, жамоатчилик бирлашмалари билан яқин алоқа ўрнатишига ундаши таъкидланди.

Хуллас, Америкада давлат хизмати назарияси ва уни амалга татбиқ этиш ишлари юзасидан ана шундай тадбирлар давомий тарзда ривожлантирилди. Ҳозирги кунда ҳам давлат хизматини янада такомиллаштириш масаласида чуқур изланишларни кучайтириш ва бу хизматни иложи борича илмий асосда ташкил этишнинг энг янги йўналишларини кашф этишга ундаш мамлакатда жамоатчилик талабига айланган.

## Замонавий Англия раҳбаршунослиги асослари

Буюк Британияда ҳозирги замон фуқаролик хизмати пойдеворига 1850-1870 йилларда таъмал тоши қўйила бошлаган эди<sup>1</sup>. Давлат хизматига кириш учун очик танлов имтиҳонлари топшириш, ходимларни танлаш тизимида раҳбар орган сифатида бошқа маърифий органларга қарашли бўлмаган мустақил фуқаролик хизмати Комиссияси ҳам ўша вақтларда таъсис қилинган.

Фуқаролик хизматида бошқарув ишлари сиёсатдан ажралган ҳолда, мустақил фаолият олиб боради. Сиёсатдан ажралган бошқарув таомилига мувофиқ, маъмуриятдаги барча лавозимли (мансабдор) шахслар (100 нафар атрофида) ўрин алмашувчи сиёсатчилар ҳамда алмашмайдиган маъмурият каби гуруҳларга ажраладилар. Ўрин алмашадиган сиёсатчилар гуруҳи, бу – бош вазир, вазирлар, давлат котиблари, шунингдек, истеъфога чиқиши лозим бўлган ҳукумат таркибидаги давлат хизматини тарк этадиган шахслардан иборат бўлади.

Иккинчи гуруҳ – касбий (профессинал) ходимлар бўлиб, улар ҳукумат алмашганига қарамасдан ўз хизмат ўринларида қолаверадилар. Албатта, давлатчилик амалиётларига кўра, мазкур ходимларнинг олий катлами турли хил сиёсий қарорларни ишлаб чиқишда иштирок қилсаларда, бироқ, олиб борилаётган сиёсатнинг масъулияти уларнинг эмас, вазирларнинг зиммасидадир.

Вазирликларда ва марказий муассасаларда гражданлик хизматидаги ходимлар мамлакат парламенти томонидан ажратиладиган маблағ ҳисобидан маош оладилар. Сиёсий арбоблар, судьялар, ҳарбий хизматчилар, полициячилар ва маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органлари ходимлари, очик (оммавий) турдаги корпорация хизматчилари, ўқитувчилар ва миллий соғлиқни сақлаш хизмати ходимлари бу тоифага кирмайди. “Оммавий сектор ходимлари” дейилганда мана шу юқорида санаб ўтилган хизматчилар тоифаси тушунилади.

Фуқаролик хизмати масалалари мамлакат кироли ваколатидаги имтиёз бўлганлиги сабаб, қонунлар асосида эмас, мамлакат Кенгашидаги молия

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998. –494 с. С. 398-402.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 51-72.

вазирлиги ва бошқа вазирликлар доирасидаги қирол буйруқлари асосида бошқарилади.

Илгари (1981 йилгача) фуқаролик хизмати масалалари Фуқаролик хизмати вазирлиги доирасида ҳал этиларди. 1987 йилда ушбу вазирлик тугатилганидан сўнг, фуқаролик хизмати молия вазирлиги билан фуқаролик хизмати вазирлиги бошқармаси томонидан амалга ошириладиган бўлди. Мана қарийб 30 йилдирки анъанавий равишда мамлакат бош вазири ушбу вазирликка ҳам раҳбарлик қилиб келмоқда.

Фуқаролик хизматининг дифференцияси (табақаланиши). Фуқаролик хизмати икки турга бўлинади: ички фуқаролик хизмати ва дипломатик фуқаролик хизмати ички хизматни мунтазам равишда кабинет котиби бошқаради, бу лавозимга одатда лорд – муҳрдор тайинланади. Ташқи ишлар ва ҳамдўстлик ишлари бўйича давлат котиби (вазир) дипломатик хизматга раҳбарлик қилади.

Барча фуқаролик хизмати ходимлари тоифа ва гуруҳларга бўлинган бўлиб, улар ичидаги лавозимлар даражасига қараб, зинама-зина тақсимланган. Катта сиёсий ва маъмурий раҳбарлар гуруҳи олий тоифа ҳисобланади, вазирликларнинг доимий котиблари, уларнинг ўринбосарлари ва ўринбосарларнинг ёрдамчилари ушбу тоифага мансуб ҳисобландилар. Бу раҳбарнинг лавозимга тайинланишларида ва фаолият юритишларида махсус тартиботлар мавжуд.

Ўз навбатида, бошқа ходимлар ҳам бир нечта тоифаларга ажратилган. Улардан биринчиси умумий тоифа деб номланган гуруҳ бўлиб, катта ижрочилар, шогирд-маъмурлар, котиб-ёрдамчилар, уларнинг ёрдамчилари ва бошқа мансабдорлар, иқтисодчилар, ҳисобчилар, ахборот хизмати ходимлари маъмурий тоифага мансуб ҳисобланади. Иккинчи тоифа – илмий ходимлар. Учинчи тоифа – техник мутахассислар (меъморлар, муҳандислар ва ҳакозо). Шунингдек, ҳуқуқшунослар ва илмий-тидқиқотчи ходимлар тоифалари ҳам бор. Қуйи тоифага: ёрдамчи техник персонал - мошинкачи ва стенографчилар, шахсий котиблар, иш юритувчилар, фаррошлар, югурдаклар киради<sup>1</sup>.

Катта хизматчилар (VII-I тоифалар) ва бошқа баъзи бир лавозимларга номзодлар фуқаролик хизмати комиссияси томонидан ўтказиладиган ёзма имтиҳонлар ҳамда суҳбатлар асосида танлаб олинади. Тажриба шуни

---

<sup>1</sup>Қаранг: Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996. 229 с. С. 51-72.

кўрсатмоқдаки, сўнгги пайтларда айниқса олий лавозимларга номзодларни танлашда оғзаки суҳбат танлови кўпроқ ишончли экани ўз тасдиғини топмоқда. Ушбу лавозимларга номзодлар одатда энг яхши университетлар (давлат мансабдор шахслар элитаси асосан ана шу олий даргоҳлар – Оксфорд, Кембриж ва бошқа университетлар) дастурлари асосида имтиҳонлардан ўтадилар.

Танловда муваффақият билан ўтган номзодлар комиссиянинг муайян лавозимда ишлаши мумкинлигини билдирадиган ходимлик рухсатномасини оладилар. Улар то пенсия ёшига етгунларига қадар – бир умр ходим вазифасини адо қилишади. Хизмат пиллапояларида юқори кўтарилиш, бир вазирликдан иккинчи вазирликка, бир гуруҳдан иккинчисига ўтиш – анча мураккаб иш ҳисобланади. Уларнинг айнан ўша лавозимларни эгаллашлари кафолатланган, муддатидан олдинроқ истеъфога чиқиш ёки ишдан бўшаш ҳолатлари деярли истисно қилинади. Шунга қарамасдан, маъмурият ўз қарорига кўра ходимни муддатидан аввал ишдан бўшатиши мумкин. Бундай қарор юзасидан норозилик аризаси фуқаролик хизмати тизимидаги апелляция кенгашига берилади ва бу иш суд томонидан кўриб чиқилади.

Олий гуруҳ (тоифа) лавозимларига тайинловлар энг катта масъулиятли иш ҳисобланади. Бу ишларни фуқаролик хизмати вазирининг ўзи бажаради. Бошқа бирмунча қуйи тоифаларга тайинловларни – ҳар бир вазирликнинг ўзи амалга оширади, 1991 йилдан эътиборан қуйи тоифаларга тайинловлар ҳам фуқаролик хизмати комиссияси назорати остида ўтмоқда.

Ходимлар давлат томонидан суғурталанадиган ва кексалик ёшига етганда (60 ёшида) ёки ногиронлиги туфайли пенсияга чиқиш ҳуқуқига эгадирлар. Бунинг учун улар пенсия жамғармасига бадал тўлаб боришлари ҳам шарт эмас. Улар иш маошларини учдан бир (1/3) қисми ҳажмида пенсия олиш ҳуқуқига 10 йиллик иш стажига етишганларида, истеъфога чиқиш учун минимал ёшга тўлганларида эга бўладилар.

Давлат хизматларини юксак даражада олиб боришнинг муҳим омилларидан бири – хоимларга муносиб ҳақ тўлашдир. Бу иш кўшимча тўловларни ҳам ҳисобга олган ҳолда, шу жумладан, хусусий ташкилотларда ҳам амалга оширилади. Маош миқдори лавозимлар тоифаси, гуруҳи, ходимларнинг разряди, меҳнат стажи, ишнинг мураккаблиги ва аҳамиятини ҳисобга олиб белгиланган ва буларнинг барчаси изчил (батафсил) таснифланган.

Ходимлар фаолиятининг чекланган жиҳатлари, бажарадиган иши тақозосига кўра, фуқаролик хизмати ходимларининг фаолиятида бир қанча чекловлар мавжуд. Масалан, олий тоифага мансуб ходимларнинг

умуммиллий аҳамиятга эга бўлган сиёсий фаолият билан шуғулланишлари тақиқланган. Ходим маҳаллий аҳамиятли сиёсат билан шуғулланиши учун ўзи ишлаётган вазирлик ёки муассасанинг рухсати керак. Қуйи тоифадаги фуқаролик хизмати ходимлари ҳам сиёсий фаолиятда иштирок этишлари учун худди шундай рухсатномага эга бўлишлари талаб этилади. Шу билан бирга, ходимлар ҳамиша ва ҳамма ерда ўзлари хизмат қилаётган муассасанинг обрў-эътиборини ўйлаган ҳолда, садоқат ва одоб-ахлоқ намуналарини кўрсатишлари талаб этилади. Оммавий савдо-саноат корхоналари ходим-хизматчилари фаолиятида бундай чекловлар йўқ.<sup>1</sup>

Вазирлик ва муассаса (маҳкама) ходимларининг молиявий амалиётларда иштирок этишлари учун ҳам чекловлар қўйилган уларнинг шахсий манфаатлари хизмат лавозими манфаатлари билан тўқнаш келиб қолиши мумкин бўлган баъзи савдо-сотик амалиётлари (акциялар, ер майдони ва бошқа мол-мулк битимлари)да иштирок этишларига йўл қўйилмайди. Хизмат фаолиятлари тугаб, давлат ишидан четлашганларидан сўнггина, маълум бир муддат ўтгач, махсус рухсатнома берилган тақдирда баъзи бир фаолият турлари билан шуғулланишлари мумкин.

Ходимларга ўз касаба уюшмаларига аъзо бўлишлари учун рухсат берилган. Улар қўзғолонларда иштирок этишлари ҳам мумкин. Ходим билан маъмурият ўртасидаги меҳнат ҳақи, нафақа таъминоти, иш вақти, лавозимга кўтарилиш, интизомий чора-тадбирлар, меҳнат шароити ва шунга ўхшаш масалалар юзасидан мунозарали ҳолатлар юзага келиб қолгудай бўлса, бундай масалалар вазирликлар раҳбарияти ва касаби уюшмалари вакилларидан тақдим топган махсус миллий Уитли кенгашида кўриб чиқилади. Агар кенгаш бу хил масалани ҳал қилолмаса, унда ушбу иш материаллари маъмурий трибуналга – фуқаролик хизмати ишлари бўйича Арбитраж судига батафсил ўрганиб чиқиш учун ҳавола этилади.

Фуқаролик хизматидан фарқ қилган ҳолда, маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органлари ходимлари билан ёлланиб ишлаш юзасидан шартномалар тузилади. Ходимларнинг алоҳида тоифаси ўзлари ишлаган вазирликнинг рухсати билангина бошқа ишга қабул қилиниши мумкинлиги борасида тартиботлар мавжуд. Маҳаллий ўз-ўзини бошқариш органларининг барчасида ходимларга меҳнат ҳақи тўлашнинг ягона шкаласи мавжуд бўлиб, унда миллий ва вилоят бирлашмалари кенгаши маъқуллаган бир хил меҳнат шароитлари қилади ва маъмурият ҳам, ходимлар тенг бошланғич даражада шароит билан таъминланадилар.

---

<sup>1</sup> Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М.

## У БОБ. МИЛЛИЙ ИСТИҚЛОЛ ВА РАҲБАРШУНОСЛИК МАСАЛАЛАРИГА ДОИР АЙРИМ МУЛОҲАЗАЛАР

### Мустақиллик арафасида раҳбар ва жамият

Ўзбекистон мустақилликка эришгандан буён бошқарув кадрлари - раҳбарларнинг давлат лавозимларига танлаш ва танланишида катта ўзгаришлар юз берди. Жаҳон тамаддунида мавжуд давлатлар ўз ҳудудларида тараққиётнинг юксак босқичларига кўтарилмоқ ва шу тамаддун ичида энг буюк ва фаровон давлатлар қаторида саналмоқ, инсоният жамиятида ҳар томонлама таъсир кучига эга бўлмоқликка интилиб, илгари мисли кўрилмаган бир тактикада кураш олиб бормоқдалар. Бу тактика мафкуралараро кураш тактикаси бўлиб, қадимдан ҳозирга қадар давом этиб келаётган босқинчилик урушларининг инсоният ҳаётининг бугунги кунига мувофиқлашган шакли дейиш мумкин. Лекин бу курашлар илгаригиларидан шуниси билан ҳам фарқ қилмоқдаки, қадимда ғалаба ёки мағлубият жангговар армия, унинг сони, салоҳияти, ҳар томонлама тайёргарлигига боғлиқ эди, эндиликда эса ўша армия масъулияти давлат хизмати ходимлари - раҳбарият зиммасидаги вазифага айланган ва ғалаба ёки мағлубиятни уларнинг тайёргарлиги ва ҳатти-ҳаракатлари белгилаб беради. Урушда сустлик, лоқайдлик, бепарволик кўрсатган, вазифасини суиистеъмол қилган, уддалай олмаган аскар ёки зобит нафақат ўзини, балки ҳимоя қилаётган ватани, халқи, эркини ҳам қарамликка топширади. Модомики бугунги куннинг аскар ва зобити раҳбар ва раҳбарият экан, ана шу ватан, халқ ва озодликни асраб қолиш, айти вақтда замонавий мафкуравий урушлар, хужумлар ва таъсирларга тушмайдиган, ҳар томонлама кучли мамлакатни барпо этиш, шу асосда юксак тараққий этган давлатга айланишда раҳбар ва раҳбарият қандай иш тутмоғи керак? Ўз халқи, ватани ва эркининг ҳимоячиси, йўлбошчиси ва бошқарувчиси бўлган раҳбарият қандай қурол-аслаҳага, тактика ва стратегияга эга булмоғи керак, шунингдек, унда қандай камчилик ва нуқсонлар мавжуд ёки сақланиб қолмоқда? Биз қуйида президент асарлари асосида раҳбарият, раҳбарликка танланиш, танлаш ва тайинлаш масалаларини таҳлил этиш, умуман олганда, бугунги тараққиёт, ундан орқада қолмаслик учун раҳбарият армиясидан қилинадиган талаблар ҳақида фикр- мулоҳазаларимизни баён қилмоқчимиз.



Ўзбекистон мустақилликка эришган дастлабки даврларда иқтисодий ва маънавий соҳаларда жуда оғир аҳволга тушиб қолган эди. Озиқ-овқат маҳсулотларининг етишмаслиги оқибатида очарчилик хавфи пайдо бўлган, маънавий томондан эса собиқ иттифоқ мафкураси, диний уйғониш мафкураси, озодлик ва демократик уйғониш мафкурасидаги қарашлар қоришиб кетган, оқибатда бутун бир республика халқини мақсадли бир йўналишга бошқариш ва ҳамжиҳатлик билан оғир шароитни бартараф этиш масаласи биродаркушлик урушлари хавфи остида қолган эди. Ушбу вазият биринчи навбатда пароканда мафкурадаги раҳбарият таркибини ўзгартириш, янгилашни талаб қиларди. Президент Каримов республиканинг биринчи даражали раҳбаршуноси сифатида ўз вақтида ушбу масалага алоҳида эътибор қаратди. Зотан, бир мақсад йўлида уюшган раҳбарият тизимини таркиб топтирмасдан олий мақсадлар сари интилиш бефойда эканлигини у яхши тушинар эди: «Ўзбекистонда ҳукм ўтказадиган бошқарув таркиби ҳам пойтахтимиз Тошкентда, ҳам жойларда, тармоқлар ва умуман ишлаб чиқариш ва тақсимот соҳаларида, давлатни ва халқимизни ҳимоя қиладиган жабҳаларда, хуллас, ҳамма-ҳамма поғоналарда собиқ иттифоққа бўйсунадиган ва марказ чизиғидан чиқмайдиган тарзда иш олиб борарди. Мана шу соҳаларни тубдан ўзгартириб, мустақиллик заминида қайтадан тузишга тўғри келди».<sup>1</sup> И. Каримов раҳбаршунослик мактаби ана шундай ҳаётий муаммоларни бартараф этиш жараёнида юзага келди.

И.Каримов дастлаки вақтларда бош раҳбар сифатида барча бошқарув кадрларидан асосан учта хусусиятни талаб қилди, булар тинчликпарварлик ва барқарорликни таъминлай билиш қобилияти, тадбиркорлик ҳамда ташаббускорлик эди. Унинг раҳбаршунос сифатида раҳбарлардан талаб қилган бу хусусиятларининг тагида мамлакатни ривожлантириш муаммолари ётарди. Дунё ҳамжамиятига мустақил давлат бўлиб қўшилган Ўзбекистон аввало атрофдаги мамлакатлар ичида ўз ўрнини белгилаб олиши ва юқори даражада ривожланган давлатлар билан ишончли ва жиддий муносабатларни ўрнатиши, мамлакатни ривожлантириш учун бошқа давлатлар ва халқаро ташкилотлар томонидан қилинадиган эътиборга сазовор шароит яратиши лозим эди. Бу шароитнинг асосини юртдаги тинчликпарварлик ва барқарор сиёсат белгилаб берар, бу эса бутун Республикада энг қуйидан тортиб энг юқоригача барча соҳадаги раҳбарларнинг ҳатти-ҳаракатидан келиб чиқар эди. Шунингдек, атрофдаги айрим мамлакатларда нотинчлик ва сиёсий беқарарорликнинг ҳукм суриши

---

<sup>1</sup> Каримов И. А. Ўзбекистон: миллий истиелол, иетисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: Ўзбекистон, 1996.-364 б.

ўз йўлини эндигина белгилаётган давлатни ҳам ўз домига тортиб кетмасмикин, деган хавф асосидаги кутишга мойилликнинг мавжудлиги раҳбарият таркибини қатъиятли, ишонтириш қобилияти кучли бўлган кадрлар билан тўлдириш, яъни сиёсий ораторлардан кўпроқ фойдаланишни талаб қилар эди.<sup>1</sup>

И.Каримов эътибор қаратган ўша давр раҳбарига хос яна бир хусусият тадбиркорлик бўлди. Марказдан бошқариладиган аппарат буйруқлари асосида иш бошқаришга ўрганган бошқарув аппарати Ўзбекистон мустақил бўлгач етакчилик хусусиятини йўқота бошлаган эди. Негаки мамлакатда илгари сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, маънавий йўналишдаги ишлар ва алоқалар мустақил равишда амалга оширилмаган, раҳбарият бундай фаолиятдан четга суриб қўйилган эди. Оғир аҳволдан чиқиб кетиш учун эса шароитни тўғри баҳолай оладиган ва узокни кўра биладиган, шундан келиб чиқиб тадбиркорлик билан иш юритиш жаранида муаммоларни мақсадларга мувофиқ равишда ечиб борадиган раҳбарларга эҳтиёж катта эди. Мамлакатнинг ҳам ички ҳаётида ҳам ташқи алоқалар борасида тадбиркорлик билан иш юритиш, хомашё базаси бўлган мамлакатни тайёр маҳсулот ишлаб чиқарувчи мамлакатга айлантириш, ташқи алоқалардан узиб ташланган давлатни халқаро ҳамжамият билан тенг ҳуқуқли ҳамкор давлатга айлантириш даврнинг энг муҳим талабларидан бири эди. Лўнда қилиб айтганда раҳбар тадбиркорлиги барча соҳаларда тинчлик, барқарорлик, тартиб ва ғайратли тараққиётни режалаштира олиши, амалиётга татбиқ этиши ва бошқара билиши лозим эди. Ушбу тадбиркорлик 50-60 фоиз истеъмол молларини четдан келтириш эвазига қопланаётган эҳтиёжларни сезиларли даражада қисқартириши ва бозор иқтисодиёти ҳамда мустақиллик ғоялари асосида ишлаб чиқилган маданий ислоҳотларга асос бўлиши керак эди.<sup>2</sup> Бир сўз билан айтганда раҳбарлар тадбиркорлик билан иш юритиб, ижобий натижа кўрсатиш баробарида халққа ўрناق бўлиши, уни замон талабига мувофиқ равишда ишбилармонликка ўргатиши шарт эди.

И.Каримов раҳбаршунослигининг ўша даврда энг муҳим қатъиятларидан яна бири ташаббускорлик сифатида намоён бўлди. Очарчилик ва таназзул ёқасида турган мамлакатни озиқ-овқат билан таъминлаш, айни вақтда мамлакат иқтисодини тиклаш ва келажакда ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш, ушбу режани амалга оширишга

---

4-б.

<sup>1</sup> Ўша асар. 4-9 б.

<sup>2</sup> Ўша асар. 9-15 б.

бевосита иштирок этадиган хорижий ташкилотлар ҳамда сармоядорларни Ўзбекистонга жалб этишни ташкиллаштириш юзасидан қилинган ҳаракатлар ана шу ташаббускорликнинг ҳосиласи эди.<sup>1</sup>

## **Ишонч ва масъулият**

Республикамиз мустақил мамлакат мақомини олган шу давр ичида унинг ҳаёти ҳар қадами асрларга татигулик тараққиёт йўлини босиб ўтди десак ҳеч муболаға бўлмайди. Ўзбекистоннинг ҳар томонлама ривожланиш йўлида ўзига хос сиёсат тутаётганини кўра олмайдиган, имкони бўлса унинг ички шарт-шароитларини умуман ҳисобга олмасдан замонавий, ғарбга хос давлат бошқаруви ва демократик тамойилларни тикиштиришга ҳаракат қилган ва қилаётган айрим сиёсатдонларнинг айяҳаннос солиб Ўзбекистонда авторитар сиёсий режими қарор топди, Ўзбекистонда диктатура ўрнатилди, деган иддаоларини пучга чиқаришда президентимиз И.Каримов томонидан Ўзбекистонда илк бор ташкил топган икки палатали парламент Олий мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисида сўзланган нутқ яна бир кучли зарба бўлди. Ҳа, бу Ўзбекистонни, унинг тараққиёт йўлини ўз таъсирига тушириш умидидан ҳали ҳам воз кечмаган айрим «буюк»лар интилишларига қарши кучли зарба эди.

Ўтган йиллар сабр-тоқатли халқимиз учун янги шароитлар, янги бошқарув ва яшаш тарзига кўникиш, уни ўзлаштириш даври бўлди. Икки палатали парламент сайловларига қадар бўлган тараққиёт жараёнларида мамлакатимиз бошқарувида иштирок этаётган сиёсий партиялар жамоат ташкилотлари ва бошқа бошқарув механизмлари етарли даражада тажриба орттирдилар, ўз тарафдорларини кашф қилдилар. Уларнинг қонунчилик палатасида ўз фракцияларини ташкил этиш учун етарли ўринларга эга бўлишлари бунинг далилидир. Шунингдек, халқимиз сиёсий онгининг юксалаётганини ташаббускор гуруҳлар томондан сайланган депутатлар сонидан ҳам маълум бўлади. Шуларнинг ўзиёқ кўрсатиб турибдики, энди бу халқни қандайдир «иттифок»лар, қандайдир «тазйик»лар ўзлари танлаб олган йўлдан қайтара олмайди. Чунки унинг мустақил тараққиёт концепцияси жадал ҳаракатга келган мукамал механизмга айланди. Зеро фуқароларнинг жамият тараққиёти масалалари, шу жумладан сиёсий масалаларда тушунган ҳолда актив иштирок этиши фуқаролик жамияти ташкил топишининг биринчи ва энг асосий талаби экани янгилик эмас.

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 9-20 бет.

Аммо бунинг амалий жараёни янгилик ва айтиш керакки бу тараққиёт, ривожланиш ҳам демакдир.

Президентимиз И.Каримов ўз нутқида парламентимизнинг янги ташкил топган қонунчилик палатаси ва сенати олдида ҳозирги давримизда ҳал этилиши керак бўлган муҳим масалалар мавжудлигини бирма-бир қайд этган. Ҳақиқатан тезкор ижтимоий-сиёсий, иқтисодий жараёнларда онгли равишда одимлаётган жамиятимизни бошқаришнинг янги усулларига ўтиш даври келди.

Президентимиз ушбу демократлаштириш, янгиланиш ва модернизациялаш жараёни қонунчилик палатаси ва сенат биринчи навбатда бажариши керак бўлган айрим вазифалар билан бошланаши ва бу вазифаларнинг ҳал этилиши пировард натижада истиқлол ислохотларидан кутилган натижага олиб боражagini баён қилиб берди.

**Биринчи устувор вазифа** қонунчилик ҳокимияти бўлмиш мамлакат парламентининг роли ва таъсирини кучайтириш, ҳокимиятнинг қонунчилик, ижро ва суд тармоқлари ўртасида янада мутаносиб ва барқарор мувозанатга эришишдан иборат, деб белгиланади. Ҳақиқатан шундай. Кучли ривожланган фуқаролик жамиятининг ҳаётини қонунлар ва парламент бошқаради. Шу сабабдан парламентнинг жамият олдида ўз ҳал қилувчи роли ва таъсири бўлиши лозим. Чунки бундай бошқарувнинг дастлабки жараёни мукамал қонунлар яратиш ва уни ҳаётга тадбиқ этиш зиммасига юклатилган парламентнинг қудратига жуда ҳам боғлиқ. Келажакда фуқаролари ўзини-ўзи бошқариши керак бўлган жамиятнинг қонунлари жуда кучли ва адолатли бўлиши талаб этилади. Айниқса, Ислом Каримов президент ваколатининг ҳам бир қисмини сенат ва ҳукуматга ўтказиш масаласини кўтаргандан сўнг бу жуда муҳимдир.

Сенат ва ҳукумат вазифаларининг кенгайиши ушбу соҳаларда маъсулиятни ниҳоятда кучайтиради. Айниқса, ҳукумат ижроия органи сифатида ҳам халқ ҳам сенат ва қонунчилик палатасини боғлаб турувчи сифатида муҳим рол ўйнайди. Шунингдек, сенат ва қонунчилик палатасининг обрў, эътибори фаолиятининг самардорлиги ҳам кўп жиҳатдан мамлакат ҳукуматига боғлиқдир. Сабаби шундаки, халқнинг ҳуқуқлари, эҳтиёж ва талаблари ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, маданий фаровонлигини таъминлаш, қонунларни бевосита ҳаётга татбиқ этиш, жамиятда мавжуд муаммолар, яқин ва узоқ келажакда кўрилиши керак бўлган режалар - буларнинг бари ижро ҳокимиятининг зиммасида бўлиб, ўз-ўзидан жамият ҳаёти, давр талаб қилиб борадиган янги қонунларни яратишда парламент ижроия ҳукуматига суянган ҳолда ишламоғи керак.

Айни вақтда қабул қилинган қонунларнинг ҳаётга фаол татбиқ этилишини ҳам ижро ҳокимияти кўмагида амалга оширади. Лекин парламентнинг ижро ҳокимияти устидан ўрнатадиган назорати ҳам ўзига хосдир, яъни ижро ҳокимиятидаги ўзгартиришлар, янгиланиш қисқариш ёки кенгайиш, муаммоларни ҳам парламент ҳал қилади. Улар орасидаги тифиз алоқалар ана шундай боғланиб кетади ва шунинг учун президентимиз айтганидек, парламент «қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган ўзаро мувозанат ва чекловлар тизимини яратиш», «қонунчилик палатаси парламентнинг қонун ижодкорлиги борасидаги ишининг сифатини кескин ошириш», «умумдавлат ва ҳудудий манфаатларнинг мутаносиблигига эришиш», «аҳолининг мамлакат ижтимоий ва сиёсий ҳаётидаги иштироки кўламини янада кенгайтириш»и талаб этилади. Буни шундай тушуниш мумкинки ушбу талаблар бажарилганда давлат бошқаруви халқдан тортиб парламентгача ўзида бирлаштириган бир бутун механизм томонидан амалга ошириладиган бўлади ва айни шу нарсани фуқаролик жамияти деб тушуниш керак. Негаки, фуқаролик жамияти бу мамлакатни эркин фуқаролардан иборат оламон бошқаради дегани эмас, балки ижтимоий уюшган ва халқ, ижроия, суд ва қонун чиқарувчи давлат органларининг маълум ваколатлар мувофиқлигида бирлашиб, айни вақтда ҳар бири ўз мустақил йўналиш бўйича белгиланган вазифалари ва чегарасига риоя қилган ҳолда ҳамжиҳатлик билан ташкил этиладиган бошқарувдан иборат бўлади. Президентимиз ўзини-ўзи бошқарувчи маҳаллий ҳокимият, маҳалла кўмиталари ва қишлоқ фуқаролик йиғинлари роли ҳамда ваколатларини кучайтиришни ҳам таъкидлаб ўтди. Буни айни вақтда марказий ҳукуматдан шунга мувофиқ маъсулиятни ҳам олиб маҳаллий ҳукуматлар зиммасига топшириш деб тушунмоқ керак.

**Иккинчи вазифа** сифатида президенимиз ҳокимиятнинг учинчи тармоғи суд-ҳуқуқ тизимини ислоҳ қилиш ва янада либераллаштиришга ҳам алоҳида аҳамият қаратиш лозимлигини айтиб ўтди. Ўтган давр ичида суд-ҳуқуқ тизими юзасидан кўплаб ислоҳотлар амалга оширилди. Лекин халқ савияси юксалиб борган сари, ҳокимиятнинг бу тармоғини имкон қадар эркинлаштириш ва ҳуқуқий чегараларини кенгайтиришга эҳтиёж туғилмоқда. Ҳозир судлар бажараётган бир қисм ишларнинг маъсулияти илгари прокуратура зиммасида эди ва шу жиҳатдан ҳам судларга нисбатан прокуратуранинг ваколатлари кенгайиб кетганди. Бироқ қонунлар самарадорлигини таъминлашда халқнинг ҳам ижроия ҳокимиятининг ҳам қолаверса, парламентнинг ҳам энг яқин ҳамкори прокуратура эмас, судлар ҳисобланади. Қонунларнинг натижа бериши судларнинг қай даражада кучли эканлигига боғлиқ. Адолатнинг қарор топиши бошқарувдаги ижобий

муносабатлар ва мутараққий жараённинг ташкил топишида, одамлар, давлат, ҳукуматда тараққиётга ишонч ҳосил бўлишида судларнинг жуда катта ўрни бор. Шунинг учун президентимиз «шахсни ушлаб туриш, ҳибсга олиш, шунингдек, бошқа процессуал мажбурий чораларни қўллаш учун санкция бериш ҳуқуқларини ҳам (ҳозирча улар прокуратура ваколатига киради) судларга ўтказиш» кераклигини айтиб ўтди ва буни ҳозирги замоннинг мантиқий талаби, эканини таъкидлади.

Мамлакат қонунлари доирасида амалга оширилаётган тадбиркорлик ва хусусийлаштириш масалаларида ҳуқуқий масала бўйича ҳозирга қадар кўплаб муаммолар мавжуд. Баъзан ҳукумат, ҳуқуқ-тартибот органлари томонидан тадбиркорлик ҳаракатларини бўғиб қўйиш ҳоллари учраб турибди. Бу эса, аввало халқ ишончига путур етказди, мамлакат иқтисодининг эркин, янги асосларда ривожланиши жаҳон тажрибаларини ўзлаштириб боришига тўсқинлик яратади. Судларда либераллаштириш янгилаш ва модернизациялашдан мақсад адолатли жамият барпо этишдаги ана шундай камчиликларни босқичма-босқич тугатиб боришни ҳам ифодалайди.

Жамиятнинг барча соҳаларда бир текисда жадал ривожланиб бориши, демократиянинг халқ тафаккури, ғоялари ва дунёқараши билан мувофиқликда шаклланиши учун хизмат қиладиган яна бир соҳа оммавий ахборот воситалари бўлиб, уни ривожланитириш ҳам парламент ҳам ижро ҳокимияти ҳам суд-ҳуқуқ тизимининг адолатли, тезкор ва фойдали фаолият олиб бориши учун зарурият касб этади. Бу парламент олдида турган **учинчи муҳим вазифа**дир. Аммо бугунги кунда президентимиз таъкидланидек, оммавий ахборот воситалари тараққиётида айрим қусурлар мавжуд. Булардан бири радио, телевидение, матбуотда мустақил иқтисодий фондларнинг йўқлиги, ҳозиргача ҳукуматнинг айрим тармоқларига бутунлай қарамликда фаолият олиб бораётгани бўлса, иккинчиси ана шундай ҳолат туфайли ушбу соҳа вакилларида мутелик, ўз-ўзини цинзура қилиш, юқорининг «қош-қовоғи»га қараб турланиш кайфиятининг мавжудлигидир. Оқибатда телерадио, матбуот саҳифаларида мамлакат ривожига ҳисса қўшмайдиган, зерикарли аслида ҳеч кимга кераги йўқ кўрсатувлар ва материаллар кўпайиб кетмоқда. Оммавий ахборот воситаларининг иқтисодий эркинлашуви шунинг учун ҳам заруриятки, бу соҳадаги янгиланишлар натижасида ўз-ўзини таъминлашда юксак натижаларга интилиш оқибатида эркин рақобат юзага келиши лозим. Яъни бу рақобат пировард натижада оммавий ахборот воситаларининг сифати таъминоти ва замонавий самарадорлигига замин ҳозирлаши керак.

Шунингдек, президентимиз оммавий ахборот воситаларига замонавий технологияларни жорий этиш ва мутахассис кадрларни жалб қилишда ҳам заифликлар мавжудлигини таъкидлаб ўтди. Ҳақиқатан, давлат фонди ҳисобидан фаолият олиб бориш ҳозирги замонда ҳар қандай эркин рақобат асосида тараққий этиш имкониятларига чек қўяди дейиш мумкин. Негаки президентимиз таъкидлаганидек, давлат маблағи ҳисобидан яшаш ташаббус, тадбиркорлик, интилиш ва ҳаракат каби ривожлантирувчи фаолиятни ўзининг доимий таъминот сифатида мавжудлиги билан бўғиб туради ва шу асосда бу соҳаларда лоқайдлик, бепарволик, масъулиятсизлик, боқимандачилик кайфияти илдиз отади. Ўз навбатида бу кайфият, билимсизлик, замондан орқада қолиш, тушкунлик, фикрий қолоқлик каби таназзулга олиб боради ва бу охир оқибатда ўша соҳани эътибордан четга суриб ташлайди. Шунинг учун жамиятимиздаги оммавий ахборот воситаларини демократлаштириш, мустақиллигини таъминлаш, янгилаш ва ривожлантириш чораларини кўриш парламентимиз ва ҳукумат олдида турган муҳим масалалардан бири бўлиб қолади.

Президентимиз **тўртинчи вазифа** - ташқи сиёсатининг устувор йўналишлари ҳақида алоҳида тўхталиб ўтди. Бизга маълумки, XXI аср дунё ҳамжамиятининг фақат тинч-осуда ривожланиши билан бошлангани йўқ. Юксак тараққиётга интилишлар билан бир қаторда бу асрга нарқобизнес, диний ақидапарастлик, экстремизм, терроризм, мамлакатлараро сиёсий-иқтисодий ва мафкуравий келишмовчиликлар ҳам мерос бўлиб ўтди. Ҳозирги вақтда тараққиётнинг бу тўсиқларидан ҳоли бирор мамлакат йўқ ва ҳар бир давлат ҳамда халқаро ташкилот инсониятнинг бундай қусурлари билан кураш олиб боришга мажбур бўлаётир. Жумладан Ўзбекистонимиз ҳам. Шундай экан парламентимиз олдида турган муҳим вазифалардан бири бу халқаро сиёсатда мамлакат тақдири ва тараққиёти, хавфсизлиги ва ободлигини бир дақиқа унутмаган ҳолда, айни вақтда минтақа давлатлари сиёсатини чуқур таҳлил этиб, Ўзбекистон манфаатларини муносиб ҳимоя қиладиган қарорлар қабул қилишдир. Ўзбекистон шу вақтга қадар жуда кўп йирик мутараққий давлатлар ва халқаро ташкилотлар билан ижобий ва мамлакатимиз тараққиёти учун фойдали алоқалар ўрнатди. Бу алоқалар ҳозиргача Ўзбекистон манфаати учун муносиб хизмат қилиб келмоқда. Парламентнинг бундан кейинги ҳаётимизда катта таъсир ўрни мавжуд бўлар экан, у энди бу масалаларда - халқаро алоқалар, халқаро сиёсат муаммоларида ўзининг ўта кучли дипломатик ва ҳуқуқий салоҳиятини намоён қила олиши лозим. Мавжуд соҳаларни янада ижобий янада самарадорлигига эришишда ўз хизматини кўрсатиши заруриятдир.

Президентимиз **бешинчи устувор вазифа** - мамлакатимиз иқтисодиёти ҳақида гапириб, парламент ва ҳукумат ҳамкорлигида ҳал этилиши керак бўлган бу соҳадаги алоҳида олти муҳим муаммо ҳақида тўхталиб ўтди.

Биринчи муаммо бу бозор ислоҳотларини чуқурлаштириш ва янада эркинлаштиришдан иборат деб белгиланди. Ҳозирга қадар бизнес ва тадбиркорликни ривожлантиришда собиқ иттифокдан қолган маъмурий тақсимот принципларидан маълум даражада фойдаланиб келинар эди. Эндиги вазифа тўлақонли бозор инфратузилмасини шакллантириш натижасида эркин савдо ва ишлаб чиқаришга доир қонунлар мажмуасини яратиш лозим.

Бунинг ордидан тадбиркорлик ва тараққиётнинг бутун бир даври бошланиши керак. Негаки фақат қонунлар бошқарувида эркин ривожланидиган иқтисодиёт жуда тез ижобий натижалар келтиради. Президентимиз таъкидлаганидек, аҳоли эркин, рақобатли иқтисодга ўтганда даромади жуда тезлик билан ўса бошлайди. Аммо бу вазият валюта инфляциясига олиб бормаслиги керак. Бунга йўл қўйилса бир текисдаги ривожланишда тартиб бузилади, нотекис баланд-паст ҳаракатлар эса ҳаммага маълумки парокандалик ва охир оқибатда чуқур кризисларни келтириб чиқаради. Президентимиз мустақилликнинг биринчи йиллариданоқ қишлоқларни ихчам саноат корхоналари билан тўлдиришга даъват қилиб келмоқда. Бу Ўзбекистон каби аграр мамлакат учун энг мақбул йўлдир. Маълумки ҳозирги вақтда ишсизлар сонининг асосий қисми қишлоққа тўғри келади. Лекин қишлоқ жойларда фермер (деҳқон) хўжаликлари ташкил этиш жадал суратлар билан ривожланыпти. Худди шунинг учун ҳам қишлоққа саноатнинг кириб бориши биринчидан ишсизлар сонини камайтирса, иккинчидан фермер (деҳқон) хўжаликлариغا техника ва бошқа саноат хизмати кўрсатиш муаммосини бартараф этади. Учинчидан эса қишлоқ хўжалиги маҳсулоти етиштириш билан банд аҳолини 10-15 %га туширишга, асосийси саноат тараққиётини жадал йўлга тушириб юбориш имконияти туғилади. Бунга қўшимча равишда айтиш керакки, хусусий тармоқни давлат томонидан назорат қилиш ҳам маълум даражада қисқариши керак. Президентимиз айтганларидек, ушбу тармоқ фаолиятини назорат қилишда маҳсус ва маъсул ташкилотлар – буйруқбозлик ўчоқлари барҳам топиши, эркин тадбиркорлик фаолиятдаги қусурларни эса фақат суд-хуқуқ тизими ва қонунлар тозалаб туришига ўтиш лозим.

Хуллас, иқтисодиёт маҳсулот етиштириш, саноат қишлоқ хўжалиги, ишлаб чиқаришнинг бошқа барча турларига хизмат кўрсатадиган бошқарув



аппаратидан тортиб, солиқ, банк ва молия, коммунал хизматлар ва бошқа бошқарув, ҳуқуқ-тартибот органарининг фаолиятини демократлаштириш, янгилаш ва замонавийлаштириш нуқтаи назаридан кўриб чиқишга тўғри келади. Парламент ушбу беш устувор вазифа юзасидан мукамал фаолият олиб бориши, айти пайтда оғир ва чигал муаммоларни зукколик билан ҳал этишига тўғри келади. Ана шу сабабларга кўра парламент – унинг сенат ва қонунчилик палатаси зиммасида ниҳоятда катта масъулият ётади. Бу масъулиятни биринчи навбатда депутатлар чуқур ҳис қила олишлари зарур. Чунки икки палатали парламент асосида бошқарув илгари халқимиз тажрибасида кўрилмаган ва шунинг учун ҳам қуйи ва юқори палата депутатларидан муаммоларни ҳал қилишда давр талабига мувофиқ қонунлар тизимини яратиш ва уни халқ ҳаётига татбиқ этишдек мураккаб вазифаларга ечим топишни талаб қилади. Бу масалаларни ечиб беришда баҳамжихатлик билан, шошилмасдан, оқилона ҳаракат қилиниши керак. Шунини ҳам таъкидлаш керакки, президентимиз янги парламент фаолияти қандай бўлиши айти вақтда жамиятимизда қандай муаммолар бор ва уларни ўн беш йилдан буён давом этиб келаётган иқтисодий-ижтимоий, сиёсий-маданий, маънавий-ҳуқуқий ислохотларимизда эришган натижаларимизга зарар келтирмасдан қандай бартараф қилиш йўлларини кўрсатиб берди. Умуман олганда, президентимизнинг ушбу нутқи жамиятимизнинг юқорида таъкидлаб ўтилган барча соҳалари бўйича муаммолари қайд этилган – тасвирланган стратегик харита дейишимиз мумкин. Бу харитадаги муаммоларнинг катта-кичиклиги кетма-кетлиги, даражалари ва зарурият босқичлари белгилаб қўйилган. Эндиги гап эса депутатларимизнинг ҳукумат ва халқимизнинг ушбу харитани, ундаги муаммоларни уларнинг даражларини қандай тушуна олишлари ва уни бажара олишларидадир.

### **Раҳбар кадрлар: тарбия ва танлов**

Мустақилликка эришилгандан сўнг ўтган ўн беш йил ичида мамлакатимиз ва халқимиз катта ривожланиш босқичини босиб ўтди. Ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маданий соҳаларда амалга оширилган ислохотлар ҳозирги вақтда ҳар жиҳатдан ўз самарасини бермоқда. Ўтган йиллар мобайнида жумладан мамлакатимиз бошқарув тизимига оид қатор ислохотлар амалга оширилди. Аввало, собиқ иттифоқ тизимининг марказлаштирилган бошқарув тизими ва ягона синф ғояларига зарба берилиб, бошқарувни номарказлаштириш, хусусий мулкчиликни ривожлантириш мулкдорлар синфини шакллантириш, нодавлат

ташкilotларнинг республика иқтисодиётидаги ўрни ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш борасида талай ишлар қилинди. Буларнинг барчаси пировард натижада мамлакатимиз халқининг, иқтисодиёт, сиёсат, ҳуқуқ, маданиятга нисбатан қарашларини ўзгартирди. Собиқ иттифок даврида топталган ғурурини тиклаш, ўз юртини ривожлантиришга бўлган интилиш ва бу йўлдаги жанговар қобилиятини чуқур ҳис этишга туртки берди. Халқимизнинг мафкураси қайта шаклланди. Миллий анъаналар, кадриятлар, маданият ва маънавият асосида, айти вақтда Европа мамлакатларининг техник тараққиёти ютуқларидан фойдаланган ҳолда юксак тараққиётга интилиш ҳисси бугун ҳар бир ватандошимизнинг кайфиятини белгилаб беради.

Ислоҳотлар республикада кадрлар тайёрлаш тизимини ривожлантириш ишларига ҳам самарали таъсир кўрсатди. Бугун ҳукумат томонидан ишлаб чиқилган кадрлар тайёрлаш миллий дастури бўйича узлуксиз таълим тизими ўзига хос тартибли йўлга қўйилган. Ушбу ўринда биз дастурдаги мутахассис кадрлар тайёрлаш тизими билан бошқарув кадрлари – раҳбар кадрлар тайёрлаш тизими ўртасидаги боғланиш масалаларига эътибор қаратмоқчимиз. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тизимига кўра олий ўқув юрти магистратурасини битирган талаба олий маълумотли тайёр ишчи кадр сифатида ишлаб чиқаришга йўл олади. Бу олий таълим тизими, шунингдек, кадрлар тайёрлаш миллий дастури бўйича таълим тизимининг биринчи ва асосий якуни, айти вақтда уларнинг асосий маҳсули ҳам ҳисобланади. Агар кадр таълим олишни давом эттирадиган бўлса, у бу талабини олий таълимнинг икки даражали олий босқичи, яъни аспирантура ва доктарантура орқали амалга ошириши мумкин. Бу ерда кўриниб турибдики турли мутахассисликлар бўйича республикаимиз саноати, қишлоқ хўжалиги ва бошқа соҳаларида бевосита фаолият юритувчи, амалда ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган кадрлар тайёрлаш олий таълимнинг якуний босқичи бўлиб, ундан кейинги энг юксак босқич ихтисослик бўйича илмий кадрлар тайёрлаш бўлиб қолмоқда. Бу яхши, албатта. Бироқ, хоҳлаймизми йўқми илмий кадрларнинг ҳиссаси кўпроқ мамлакатимизнинг интелликуал салоҳияти, моддий ва маънавий ишлаб чиқариш соҳалари учун кадрлар тайёрлашда намоён бўлади. Республикаимизнинг бугунги тараққиёти эса тайёр кадрларни жой-жойига қўйиш ва тадбиркорона бошқаришни пухта биладиган ҳамда амалга оширадиган турли тоифадаги раҳбар кадрлар тайёрлашни тақозо этади. Шунини ҳам таъкидлаш керакки, мутахассисликлар бўйича ёки умуман, институт, университетларнинг факультетларида бошқарув фанларининг айрим соҳалари бўйича (масалан,

менежмент, бошқарув психологияси) баъзи ўқув дастурларигина амалга оширилади. Алоҳида соҳалар бўйича тайёрланадиган мутахассислар нафақат ўша соҳа бошқаруви мураккабликлари бўйича, балки умуман бошқарув ҳақида жуда оз маълумот, умумий ва мавҳум тушунча, тасаввурлар билангина битирадилар. Бунинг оқибатида соҳа бўйича битирган кадрларнинг ихтисослик билимлари яхши бўлсада бошқарув масаласида кўникмага эга бўлмайди. Ваҳоланки битирувчиларнинг бир қисми келажакда ўз соҳалари бўйича раҳбарлик лавозимларига ўтирадилар. Бундай жараён бошқарув кадрларини асосан касбий тайёргарлигига қараб танлашга мажбур қилади. Аммо, етарли бошқарув кўникмаларига эга бўлмаган мутахассис ҳар қанча билимдон бўлмасин кутилган натижа келтирмайди. Бундай кадрларнинг раҳбарлик лавозимларига тайинланиши ўша соҳа бошқарувида салбий иллатларнинг пайдо бўлишига замин ҳозирлайди. Мамлакатимизда бир қатор раҳбар кадрлар тайёрлаш даргоҳлари бўлиб, унда асосан бир неча йил раҳбарлик лавозимларида фаолият кўрсатган кадрлар махсус танловлар асосида таълим оладилар. Бироқ уларнинг бу даргоҳларда таълим олишгача бўлган даврдаги лавозимлар зинасидан кўтарилишлари кўпроқ касбий тайёргарликлари асосида юзага чиққан. Бошқарув таълимининг чуқур ва тўлиқ курсини ҳисобга олмай, фақат мутахассислик билимига қараб бошқарув лавозимларига тайинлаш, бугунги иш юритиш, тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш ташаббуси авж олган даврда кам натижа келтиради. Бунинг устига раҳбар кадрлар танлаш ва тайёрлаш даргоҳларини битириб чиқаётган кадрлар озчиликни ташкил этадилар. Яна шуни ҳам таъкидлаш керакки, магистратурага ҳам талабалар танлаб олинади ва асосий битирувчилар тўлиқсиз олий маълумот бакалаврлик олиб кетадилар. Тўлиқсиз олий маълумотли мутахассисни бошқарув лавозимига тайинлаш кутилган натижага олиб бормайди. Лекин бугунги кунда бошқарув фанлари бўйича махсус билимга эга бўлмаган магистрни лавозимга тайинлаш ҳам яхши натижа беради, деб бўлмайди. Ҳатто улар фан номзоди, фан доктори бўлганда ҳам бошқарув бўйича алоҳида таълим курсини ўтамаган бўлса, ўз фаолиятлари давомида жиддий тўсиқларга дуч келадилар ёки ўзлари камчилик ва хатоларга йўл қўядилар.

Хуллас, фикримизча, раҳбар кадрлар тайёрлашни ҳозирги таълим тизимидаги магистрлар тайёрлаш курсларидан бошлаш яхши натижа бериши мумкин. Ушбу тизимни қуйидаги икки вариантнинг бирида ташкил этиш мақсадга мувофиқ бўлади деб ўйлаймиз.

#### **Биринчи вариант:**

биринчи босқич: бошқарув ва ҳуқуқ бўйича энг муҳим фанлар магистратуранинг энг муҳим ўқув дастурлари таркибига киритилиши ва чуқурлаштирилган мутахассислик фанлари билан бир даражада ўқитилиши керак. Бунда магистрларга бошқарув фанлари бўйича чуқур билим бериш ва айниқса бошқарув бўйича амалий кўникмаларга ўргатиш лозим;

иккинчи босқич: магистратурани битираётган энг яхши талаблардан маълум қисми танлаб олиниб уларга айнан олий бошқарув фанлари бўйича кўшимча камида ярим йил талим берилиб, ишлаб чиқаришдаги турли тармоқларнинг энг қуйи бошқарув органларидаги лавозимларга махсус йўлланма асосида ишга жўнатилиши лозим.

**Иккинчи вариант:** Турли олий ўқув юртларини битирган магистрларни бошқарув соҳалари бўйича махсус тайёрлаш учун, танлов асосида қабул қилинадиган алоҳида олий ўқув юрти ташкил этиш ва унда турли соҳаларнинг бошқаруви фанлари бўйича таълимнинг тўлиқ тизимини ташкил этиш юксак натижа беради.

Ушбу режанинг иккинчи қисми тайёр кадрларни жой-жойига қўйиш яъни амалиёт билан боғлиқ бўлиб, бунда ташкилотлар қуйи бошқарув кадрларини лавозимга тайинлашни конкурс асосида амалга оширадиган тендр ташкил этишлари қонунлаштирилса, кадрлар танлаш ва жойлаштиришда янги давр бошланиши мумкин.

Умуман олганда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш принципларига ўзгартишлар киритиш, уни янгича тамойиллар билан бойитиш вақти етганини Президентимиз 2005 йилнинг апрель ойида ўтган Парламент палаталари кўшма мажлиси ва Вазирлар Маҳкамаси йиғилишида сўзлаган нуқтларида бир неча бор таъкидлаб ўтди. Раҳбар кадрлар танланиши қуйидан юқорига қараб, яъни кадрлар малакаси, тажрибасининг юксаклигига қараб амалга оширилиши табиий ҳол. Лекин ана шу қуйи поғона раҳбар кадрлари ҳаётга татбиқ этилаётган истиқлол режаларини амалга оширишда ҳал қилувчи рол ўйнайдилар. Бошқарув кадрларини жой-жойига қўйиш юзасидан амалга ошириладиган ислохотлар ҳам ана шу поғонага мутахассис кадрларни тайёрлаш ва танлашдан бошланса тараққиёт одимларимиз янада илдамлашган бўлар эди.

### **Бошқарувда давр талаби**

Замонавий раҳбаршуносликда тайинлаш, танлаш, танланиш ва сайлаш деб аталадиган атамалар мавжуд. Бошқарув тизимида уларнинг барчаси маълум бир шахсга маълум бир лавозимни ишониб топширишдан

иборат умумий маънони ифодаласада, аммо ҳар бир атама замирида унинг мазмун, моҳиятини белгиловчи ҳаётий-амалий жараёнлар ётади. Ушбу жараёнлар эса бир-биридан фарқ қилиб, айна вақтда раҳбар кадр фаолиятининг ижтимоий гуруҳ ёки аҳоли ичидаги қимматини белгилашда турлича аҳамият касб этади.

Президент И.А.Каримов бундан 10 йиллар муқаддам халқимизнинг ҳуқуқий онги ўсган сари биз демократик кадриятларга эриша борамиз ва бу бизни ортиқча инқилобий ҳаракат, қон тўкишларсиз, аста-секин ривожланган ҳуқуқий жамият сари олиб боради, деган эди. Ушбу фикрнинг мавзуга алоқадорлиги шундаки, бугун халқимизнинг ҳуқуқий онги анча юксалган ва у биз юқорида тилга олган атамаларнинг нафақат мазмунини, балки уларнинг ҳаётий жараёнларда қўлланилиши натижаси ўлароқ юзага келадиган ижобий ёки салбий воқеълик ва ҳодисаларни ҳам тўла ўз маъносида тушуна бошлади. Бугун халқимиз жамият тараққиёти кўп жиҳатдан бошқарув тизимида хизмат қилаётган раҳбарларга боғлиқлиги, бундан ҳам муҳимроғи эса жамият муаммолари ва тараққиётини тартибга солиб, йўналтириб турувчи шу раҳбарларнинг раҳбарлик лавозимларига қандай асосда тортилиши ёки жалб этилишига боғлиқ эканлигини яхши тушунади. Зеро, адолатнинг қимматини ҳақиқат белгилаб беради.

Бошқарув тизимига хос тайинлаш, танлаш, танланиш ва сайлаш жараёнлари жамият ёки гуруҳнинг ижтимоий онги, савияси ва тафаккури даражаси асосида татбиқ этилувчи бир-биридан фарқли, алоҳида жараёнлар бўлиб, уларни ўша даражага номувофиқ татбиқ этиш норозилик, муҳолифат, терроризм ва бошқа шу каби иллатларни келтириб чиқаради. Мувофиқ равишда жорий этиш эса жипслашув, бирдамлик, тараққиёт каби ижобий жараёнларга сабаб бўлади. Шунга кўра ушбу жараёнлар қўлланилиш ўрнига қараб, гуруҳ ёки жамият тафаккурида симпатик ёки антипатик натижа кўрсатади. Масалан, гуруҳ ёки жамият тафаккури саёз, маҳдуд бўлган жойларда раҳбарликка тайинлаш ва танлаш ижобий натижа келтириши мумкин. Чунки, бундай ҳолда бошқарув гуруҳ ёки жамият тафаккурини буйруқни бажаришга мажбур қилиш орқали бўлсада маълум тартибга мослаштириш ёхуд бошқа кўзланган мақсадга эришишга қаратилган бўлади. Аммо ижтимоий онг, маданият тараққий этган воқеъликда эркин танланиш ва сайлаш мувафаққият гарови ҳисобланади.

Ижтимоий онг, ҳуқуқий тафаккур ривожлана борган сари, фуқароларнинг жамият бошқарувидаги таъсири ошган сари асосан бошқарув тизими кўлида бўлган махсус тайинлаш ва танлаш жараёнлари жамият тафаккурида антипатияга учраган тартибларга айлана боради. Шу

туфайли мамлакат ижтимоий тафаккуридаги ўзгаришлар доимий равишда тадқиқ этиб борилиши, шунга асосан бошқарув тизимига раҳбарлар танлаш принциплари узлуксиз равишда танланиш ва сайлаш тамойиллари томон ўзгартирилиб, янгиланиб бориши лозим. Раҳбар танлаш ва тайинлаш жараёни ҳамда принциплари маълум бир тамойилларда қотиб қолиши кун сайин ривожланиб бораётган ижтимоий тафаккур ва бошқарув ўртасида жарлик ҳосил қилади ва оқибатда бир бутун тизимдан бир-бирига қарама қарши икки томон вужудга келади. Бундай турғунлик, тозаланиб турилган турли иллатларнинг камайишига эмас аксинча, кенг илдиз отишига шароит ҳам ҳозирлайди.

Тайинлаш бугунги кунда жамият таркибидаги маълум бир ижтимоий гуруҳ ёки алоҳида бир раҳбар томонидан шахсга берилган ваколат ёки имкониятни ифодалайди. Бошқача бўлган тақдирда ҳам ҳозирги вақтда халқ тайинлашни ана шу маънода тушунади. Тайинлаш ўз моҳиятига кўра гуруҳ етакчилари ёки раҳбарининг фикрлари асосида амалга оширилади. Ўз-ўзидан маълумки бунда раҳбар тайинланувчи шахс характерида кўра билган алоҳида ва ижобий баҳоланган айрим фазилатларгина ҳисобга олинади. Бунда танловчи томонидан қуйидагича хатоларга йўл қўйилиши мумкин:

- раҳбар танланувчи характеридаги иллатларни, шунингдек, лавозимда фаолият кўрсата бошлагандан сўнг, шарт-шароит туфайли юзага чиқадиган салбий фазилатларини кўра олмайди;

- раҳбар ижтимоий гуруҳ тафаккури ҳамда раҳбарликка номзод дунёқарashi ва унинг бошқарув принциплари ўртасидаги мувофиқлик, мувозанат ва муносабатни аниқлай олмайди;

- раҳбар гуруҳ талаб ва эҳтиёжлари ҳамда танланувчи шахс тадбиркорлиги, ташаббускорлиги, бошқарув тамойиллари мувофиқлигини аниқлай олмайди;

- раҳбарнинг гуруҳ ёки маконда мавжуд муаммоларга қанчалик яқинлиги, унинг имкониятлари ушбу муаммоларни ҳал этишга етиш-етишмаслигини била олмайди ва ҳ.к.

Оқибатда ижтимоий гуруҳ ва танланган раҳбар муносабатлари мувофиқлиги, ҳаракатлари бирлигига дарз кетади. Бир-бирин тушунмаслик норозиликларни келтириб чиқаради. Ўз навбатида норозиликлар кадрлар қўнимсизлиги ва тараққиётда орқага кетиш, турғунликка олиб боради. Шунинг учун бугунги кундаги ижтимоий тафаккур гуруҳ ва раҳбар томонидан тайинланиш принципларига жиддий ўгартиришлар киритишни, яъни тайинлаш ва танлашни сайлаш ва танланиш принципларига яқинлаштиришни талаб этмоқда. Шуни ҳам таъкидлаш керакки, алоҳида

шахс томонидан танлаш ижтимоий онгли жамиятда авторитаризм асоси сифатида майдонга чиқиб, нафақат ижтимоий, ҳатто раҳбарнинг ўзи томонидан илгари сурилган ижобий дастурлар, ташаббус ва тадбиркорликни ҳам бўғиш учун хизмат қилади, шунингдек, коррупция ва бошқарув тизимида гуруҳбозлик, маҳаллийчилик каби иллатларнинг юзага келишига сабаб бўлади. Ривожланган Шарқ ва Ғарб давлатларидан масалан, Япония, Корея, Германия, Франция давлатчилигида авторитаризм ва коррупция, боқарув гуруҳбозлигига барҳам беришда ана шу раҳбар танлашни эркинлаштириш, яъни танлаш ва тайинлашдан ижтимоий танланиш ва сайлашга ўтишнинг ҳам таъсири катта бўлган эди.

Мамлакатимиз мустақил давлатга айланганига 15 йил бўлди. Ўтган давр ичида барча вилоят ва туманларда кўплаб раҳбарлар бир неча бор алмаштирилди. Президент асарларида ўша вилоят ва туманлар раҳбарларидан аксариятининг фаолияти таҳлил қилиниб, юз берган жуда кўп камчилик ва хатолар тилга олинган, айниқса туман ҳокимлиги лавозимига тайинланган кўплаб раҳбарлар томонидан умумий иқтисодий ривожланишимизга кўрсатилган зарарлар батафсил баён қилинган. Шунга қарамай жойлардаги масъул лавозимларда хизмат қилаётган раҳбарлар фаолиятида билиб-билмай адашиш, кўриб-кўрмай хатоларга йўл қўйиш ва мамлакатимиз равнақига жиддий тўсиқ бўлиш ҳоллари ҳозир ҳам учрамоқда.<sup>1</sup> Бугунги кунда салбий таъсир солиқ, банк, ҳуқуқ-тартибот идоралари фаолиятида ҳам кузатилмоқда. Шунингдек, бундай ҳолатнинг анъанавий, одатий жараёнга айланиб қолишини чегаралаш, яъни бу масалага мувофиқ жазо қонунларини ишлаб чиқиш ҳам ҳозирги вақтдаги долзарб муаммолардан бўлиб қолаётир.

Хўш, унда танланиш ва сайлашнинг афзаллиги нимада?

Сайлаш бу ижтимоий гуруҳ ёки жамиятнинг барча аъзолари томонидан тенг ҳуқуқли овоз бериш йўли билан лавозимга кўтаришдир. Унинг тайинлашдан фарқи шундаки, биринчидан раҳбар лавозимга танлаш асосида эмас тавсия этиш асосида олинади. Иккинчидан, тавсия бир шахс тўплаган маълумотлар билан чегараланиб қолмайди, кўпчилик кузатишларини инobatга олади. Учинчидан, сайлаш раҳбар олдида талаб ва муаммоларни аниқ қўяди ва унинг бажаралишини эркин назорат қилиш имконини беради. Тўртинчидан, сайланиш раҳбар олдида вазифалар қўйиш билан бир қаторда унинг масъулият ва бурчларини ҳам аниқлайди. Бешинчидан, сайлаш мабодо раҳбар ишончни оқламаганда юзага келадиган

---

<sup>1</sup> Саранг: Р.Ўодиров. Ёонун олдида барча баробар. Хале сўзи, 2005 йил 22 апрель.

норозиликнинг чегарасини белгилаб бера олади, айти вақтда раҳбарнинг асл қиёфаси ва мақсадларини очиб бериб, унинг келажакда мамлакат тараққиётидаги ўрни ва ҳиссасини ойдинлаштиради. Олтинчидан, сайлаш сайланувчи раҳбарнинг эркин, демократик йўл билан, айти вақтда кўпчилик томонидан танланишига замин ҳозирлайди. Бу маълум ҳудуд аҳолисининг ёки гуруҳнинг эҳтиёжлари ва талаблари билан ҳам боғлиқ бўлиб, лавозимга билимли, ташаббускор, тadbиркор ва масъулиятли ҳамда жамият ишончини қозонган кадрлар келишига йўл очади. Танланиш сайланишнинг асоси бўлиб хизмат қилади. Негаки танланиш сайланишдан анча олдин бошланувчи жараён бўлиб, бунда раҳбарлик лавозимига етиб боровчи шахслар аввало маҳалла, қишлоқ, шаҳар, вилоят ёки республика даражасидаги кенг ҳудудларда жамоатчилик орасида ўз хислат-хусусиятларининг тасдиқланишига эришадилар.

Тайинланувчи билан сайланувчи орасидаги фарқ уларнинг бошқарув фаолиятида ҳам ўз аксини топади. Буни шунда кузатиш мумкинки, тайинланувчи раҳбарда биз истасак-истамасак, мавжуд шароитдан келиб чиқиб буйруқларни, бошқарувнинг ўзидан юқори тизими талабларини бажаришга интилиш ҳисси кучли бўлади. Ривожланишдаги макон ва замонда эса талаблар ҳар куни ўзгаради, кўпайиб, янгилашиб боради. Натижада ҳисобот бериб, буйруқ бажарилганлигига ишонтиришга уриниш раҳбарнинг бош мақсадига айлана боради, ана шундай фаолиятнинг узлуксиз давом этиши раҳбардаги ташаббускорлик қобилиятини бўғиб қўяди. Уни вазиятдан чиқиб кетиш учун, яъни юқори раҳбариятни ишонтириш учун кўзбўямачиликнинг ҳар қандай туридан фойдаланишга мажбур қилади. Оқибатда жинойий ҳатти-ҳаракатларга йўл очилади. Бир сўз билан айтганда, тайинланувчи раҳбар ўзини юқори раҳбарият олдидагина масъул сезади, фуқаро олдида эмас, айти вақтда у қилган ишлари учун ўзидан юқори раҳбариятгагина жавоб беради. Сайланган раҳбар эса аввало ўз сайловчилари талабини бажаришга ҳаракат қилади. Чунки унинг лавозимдаги фаолиятига сайловчилар барҳам беришини яхши билади.

Хуллас, тайинлаш ва сайлашга бошқарувнинг энг муҳим, амалий жараёнларни сифатида қараш керак. Бошқарув лавозимларидаги кадрларни жой-жойига қўйиш, қолаверса тараққиётнинг суръати ва сифатини, шунингдек, раҳбарнинг масъулият ва ишончи доирасини аниқлашда бу икки услуб бир-биридан фарқ қилувчи икки оқимдир. Аммо бугунги кунда халқимиз тафаккуридаги ўзгаришлар тайинлашни ҳам сайлашни ҳам уларга асос бўлувчи танлаш ва танланишни ҳам талаб этади. Бошқарув тизимида мавжуд лавозимларга кадрлар асосан бошқарув тизимидаги бир-бирига



нисбатан юқори поғона раҳбарлар томонидан танлаш асосида амалга оширилади. Бу тизимни биров либераллаштириш лозим. Масалан кадрлар кўп номзодлар орасидан ошкора овоз бериш орқали, эркин танланиш асосида сайланиш йўли билан лавозимга кўтарилмоғи керак. Бундай танланиш бир неча босқичли бўлиб, имтиҳон, синов, амалий фаолият анализи, тадбиркорлик режа-лойиҳалар рейтингги ва шу каби, бошқа босқичлардан сўнг аҳоли ёки гуруҳ томонидан эркин овоз бериш йўли билан сайлашдан иборат бўлади. Масъул лавозим кадрларининг шундай йўл билан танланиши миллий анъаналаримизга мос келади дейиш мумкин. Чунки қадимда лавозимга сайланаётган киши халқ кўз ўнгида бир қатор имтиҳонлардан, ҳаёт синовларида ўзини кўрсатиб, унинг олқишига сазовор бўлгандан сўнггина бошқарув фаолиятига киришган. Танлаш ва танланиш муаммолари халқимизнинг ўтмишда яратган кўплаб маданий-ижодий ёдгорликларида ҳам ўз ифодасини топган, уларда эса бизга маълумки бутун бир халқ дунёқараши, тафаккури, орзу-умидлари яширин бўлади. Бугунги мавжуд шароит ўтмишимиздан фарқ қилади албатта, лекин бу фарқ фақат шаклдадир. Моҳият эса ўша-ўша сақланиб қолади. Шунинг учун бошқарувдаги танлаш ва тайинлаш принципларини ислоҳ қилиш лозим. Ислохотнинг асосий қатъиятлари эса танланиш ва сайлаш йўналиши бўлиши керак.

### **Масъуллик касби**

Жамиятни халқ ташкил қилади, лекин уни давлат сифатида раҳбар ва раҳбарият намоён этади деганда Юсуф Хос Ҳожиб тўла ҳақ эди. Президент И.А.Каримов Оқсарой қароргоҳида Вазирлар маҳкамасининг янги таркиби билан ўтказган йиғилишида сўзлаган нутқида (2005 йил, апрель) давлат миқёсида амалга оширилаётган ислохотлар ичида биринчи даражали бош вазифа сифатида «жамиятимизни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ қилиш, ҳаётимизнинг барча соҳаларида либераллаштириш, яъни, эркинлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш»ни қайта-қайта таъкидлади ва раҳбариятдан ҳақли равишда бу вазифани бажаришга қандай ҳисса қўшаётганини сўради. У айтиш мумкин бу ҳиссанинг етарли эмаслиги ва ислохотларни амалга оширишда раҳбарият томонидан баъзан жиддий нуқсонларга йўл қўйилаётганини атрофлича тушинтириб берди.

XXI аср инсоният ҳаётида, шубҳасиз, яна бир йирик уйғониш, илгари мисли кўрилмаган ютуқларга эришиш даври бўлиб қолади ва бу даврда

кашфиётчилик нафақат махсус илм билан шуғулланувчиларнинг, балки ҳар бир оддий кишининг одатий фаолиятига айланади. Тамаддун тараққиёти инсониятни мутлақо табиий равишда ана шу йўлдан бошлаб бораётир. Чунки, тинчлик йўли билан турмуш фаровонлигининг юксак даражасига эришиш мукамал тузилган тартиб-қоидаларга риоя қилиш ва улар асосида эркин тарздаги янгиланиш, кашфиёт, яратувчанликда юксак даражага эришиш билан тенг бўлиб қолмоқда. Ҳаётнинг бу талабига бугунги кунда бошқалар қатори ўзбек миллати ва унинг раҳбарияти, ҳа, айнан раҳбарияти ҳам жиддий эътибор қаратмоққа мажбурдир. Ҳозирги вақтда қайси соҳада фаолият кўрсатаётган бўлишидан қатъий назар ҳар бир раҳбар ўзбек жамияти бундан 15-20 йил илгариги жамият эмаслигини англай билиши лозим. Унинг йил сайин, кун сайин сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий онгги юксалиб бормоқда, фаровонликка, тараққиётга борган сари кучли қизиқиш билан интиломоқда. Буни кўрмаётган ёки тушинишга ҳаракат қилмаётган ва раҳбар сифатида бу интилишларни тўғри баҳолаб, йўлга сола олмаётган ҳар қандай раҳбар бугунги кунда биринчидан, талаб ва эҳтиёжларга имконият бермаётган шахс сифатида халқнинг норозилигига учрайдими, иккинчидан, энг ёмони халқни бутун куч-қудратини мамлакатни ривожлантиришга йўналтираётган давлат бошқарувига қарама-қарши қилиб қўймоқда. Президентимиз буни: «Агарки, бизга катта умид ва ишонч билан қарайдиган одамларнинг дастурхонида, оилавий аҳволида, рўзғор тебратишида, умуман, кундалик ҳаётида ижобий ўзгаришлар кўзга ташланмаса, бу аҳолининг ҳақли эътирозига олиб келиши табиий ҳол», дея жуда тўғри ифодалаган эди. Муаммонинг калитини худди мана шу сўзлардан излаш керак. Тўғри, раҳбарият ишламаяпти, дейиш катта хато бўлади. Лекин турли соҳалардаги турли поғона ва даражаларда фаолият кўрсатаётган раҳбарлар орасида «инсон ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоялаш, аҳолининг таъминоти ва ижтимоий муаммоларни ечиш сингари муҳим масалаларга беписандлик билан қараш, қонунбузарлик, таъмагирлик, ўз вазифасини суиистеъмол қилиш ҳолатлари ҳамон учраб турганини» рад этиб бўлмайди. Мамлакатимиз мустақил бўлгандан буён ўтган йиллар ичида катта ўзгаришлар босқичини босиб ўтди. Шу давр ривожланиш жараёнида давлат ташкилотлари билан бир қаторда нодавлат, нотижорат ташкилотлари ҳам фаол иштирок этдилар. Эндиликда ана шу давлат, нодавлат, нотижорат ташкилотларнинг эркинлашуви, замонавийлашуви, самарадорлиги, ихчамлашуви, айти пайтда кучайиши ва замонавий қувват билан иш олиб бориши давр тараққиётини кўра билувчи, ташаббускор, билимдон, зийрак, ғайратли ва айниқса адолатли раҳбар кадрлар ҳаракатига боғлиқ бўлиб

колаётир. Негаки тараққийетни халқ амалга оширади, унга бу имкониятни эса раҳбар ва раҳбарият яратиб, ташкил қилиб беради. Ана шу масалада «кўпчилик раҳбарларда масъулият, қатъият ва азму шижоат етишмаётганлигини» президентимиз афсус билан қайд этиб ўтди.

Давлат раҳбаримиз давр раҳбарларидан қилинадиган талаблар сирасидан энг асосий икки талабга - масъулият ва ишончга алоҳида тўхталиб ўтди. Қатор хатою иллатларга оғиб китиб, масъулият ва ишончни йўқотган амалдорлик фаолиятларига ҳаётий мисоллар келтирди ҳамда бу ҳолатни бартараф қилиш «давлат ходимларини лавозимга танлаш ва тайинлаш билан боғлиқ»лигини таъкидлади.

Дарҳақиқат, бошқарув соҳасини модернизациялаш бугуннинг энг долзарб масалаларидан биридир. Халқ олдидаги масъулиятни ҳис қилолмаган, ишонч қозона олмаган, келажакни олдиндан кўриб, унга ташаббускорлик билан пешвоз чиқа билмаган, қатъиятсиз, шижоатсиз раҳбарлар даражаларига кўра бошқарувчи бўлганликлари учун ҳам билиб-билмай тараққийетга тўсиқ бўлмасликлари керак. Бунинг учун энг аввало раҳбар кадрлар танлаш қатъиятларининг алмисоқдан қолган диплом, меҳнат дафтарчаси, таржимаи ҳол, шахсий варақа, фотосурат, тавсифнома, тавсиянома, йўлланма, суҳбат, махфий тавсифнома каби шўроча катигорияларини ислоҳ қилиш керак. Давримизда бу ҳужжатбозлик ўз лавозимига мос кадр танлаш талабларига жавоб бера олмайди. Масалан Япония, Франция, Германия каби давлатларда давлат хизматчиларини танлаш эълонлар бериш йўли билан жалб этилган кадрлардан категориялар бўйича бир неча турда босқичма-босқич имтиҳонлар олиш орқали саралаш асосида амалга оширилади. Америка ва Хитойда тадбиркорликка кучли эътибор қаратилса, Германияда ташаббускорликка аҳамият берилади. Булар тақдим этилган ҳужжатлардан ташқари. Албатта, ҳар бир халқ раҳбарияти раҳбар танлашда ўз халқи интилишлари, эҳтиёжлари, моддий, маънавий, ижтимоий, миллий ғоялари ва манфаатларидан келиб чиқади. Шунинг учун кадрлар сиёсати бошқарув тизимидан доимий жиддий эътибор талаб қилади ва унинг ижобий ёки салбий натижаларига раҳбарият жавобгар бўлиб қолади. Хўш, шундай раҳбаршунос раҳбарлар қандай хусусиятларга эга бўлишлари керак?

Раҳбаршунослик қобилияти, билимлари ва хусусиятларига эга бўлмаган раҳбар ўзи ишга олаётган кишини ҳар томонлама имтиҳон қилиш имкониятини берадиган дастур ёки ўша ташкилотда камида 2 йилдан ортиқ ишлаётган тажрибали хизматчилардан иборат танлов комиссияга эга бўлмоғи лозим. Дастур масаласида шуни қўшимча қилиш керакки, у ё иш

Ўрни талаб қиладиган хусусиятларнинг ипидан-игнасигача саволномасидан ёки иш ўрнига талаб қилинадиган ишчининг барча имкониятлари билан намоён этувчи сўровномадан ташкил топиш керак. Акс ҳолда ё ишчининг ё ишнинг талаб даражасидаги имкониятлари очилмай қолади. Бу эса кейинчалик иш ёки ишчига нисбатан норозилик келтириб чиқаради. *(савол: шундай хислатингиз борлигига аниқ ишонасизми, шундай дастур ёки жамоа танлов комиссиясига эгамисиз?)*.

Бошқарув талабларига кўра раҳбар ишга танланаётган, келаётган ёки тавсия этилаётган номзоддан, аввало, унинг ушбу лавозимда туриб қандай иш кўрсата олиш имкониятлари, қандай муҳимлик даражасидаги режалари ва бу режалар келажакда ташкилот фаолиятини қай даражада ривожлантира олиши мумкинлиги, натижалари, бунинг учун қанча вақт талаб этилиши ва ҳақозо каби масалаларга жавоб бера оладиган мақсад режаси баённомаси талаб қилиш лозим (баённома бир вақтнинг ўзида бир неча кишидан олинса, танлаш (саралаш) имконияти пайдо бўлиб, бу яна ҳам яхши натижа беради). Баённома олингач, раҳбар ёки танлов комиссияси уни ташкилот имкониятлари (ҳуқуқий, сиёсий, иқтисодий ва ҳ.к.) билан қиёсий ўрганиб чиқиши ва ходим баён этаётган режаларнинг ташкилотга ёки ташкилот режаларининг ходим манфаатларига қай даражада мувофиқ келиш-келмаслигини текшириб кўриш керак. Ташкилотга фойда келтирувчи ёки зарар етказувчи томонларини, шунингдек, энг муҳими ижтимоий аҳамиятли томонларини батафсил башорат қила олиш зарур. Акс ҳолда, кадр танлашда тартибсизлик юзага келади. Бу эса, ташкилот тараққиёти фаолиятида бузилишни ва энг ёмони турғунликни келтириб чиқаради *(савол: кадр танлашда шунга эътибор берганмисиз. Кадрларингиз режалари ҳақида аниқ тасаввурга эгамисиз?)*.

Кадрларнинг режаларини билиш, тўғри баҳолай олиш, шунингдек, билимлари ва ҳатти ҳаракатларини ҳам кузатиш биринчидан ташкилотнинг кучлилигини таъминлашга катта ёрдам беради, иккинчидан раҳбарга номуносиб иллатларнинг юзага келишига чек қўйиб, бошқаришни ҳам осонлаштиради. Танланган ходимнинг режаларини билгандан сўнг, раҳбар ёки комиссия иккинчи бир муҳим масалага эътибор қаратиши лозим. У ҳам бўлса, ўша кадрнинг ташкилотга ёки ундаги ўзи даъвогар бўлаётган лавозимга қўядиган иш ҳамда шахсий ҳаёти билан боғлиқ талабларидир. Баъзан режа мукамал, мутахассис кучли бўлиб, иш ходимнинг талаблари, эҳтиёжларига мувофиқ келмаслиги мумкин. Бундай ҳолда ташкилот ўз имкониятларидан келиб чиқиб, масалани ҳал этишда асосий қарор қабул қилувчи бўлади *(савол: ходимларингиз ишлаётган ишининг талаблари,*

*ходимларингизнинг шахсий ҳаётини талабларини ўрганиб чиққанмисиз? Иккаласидан бирининг ёки ҳар иккисининг бажарилаётгани ва ривожланиш сари қадам ташланаётганлигини кўрсатувчи ўлчов мезонларига эгамисиз?).*

Собиқ совет даврида кўпгина ташкилотларда ишда ходимга кўйиладиган талаблар мажмуи – низомномалар ишлаб чиқилган, аммо ходимнинг талаблари эътиборга олинмас эди. Хоҳласанг шу, хоҳламасанг катта кўча қабилда иш тутилар эди. Тўғри, айрим жойлардагина эътиборга олинган ва ходим рағбатлантирилиб турилган. Аммо, бу жуда кам ҳолларда эди. Ходимлар талабларининг эътиборга олинмаслиги ва муносиб ижтимоий ҳимояланмаслиги, рағбатлантирилмаслиги ўз иши ва раҳбариятдан норозилик кайфиятини келтириб чиқаради. Ходим ишга «келиб кета» бошлайди. Норозилик, аввало, ходим ташкилот билан шартлашган, амалга ошириши керак бўлган режага таъсир кўрсатади. Бу режани ё сустрлаштиради ё тараққиётдан тўхтадади ёки бутунлай бошқа салбий йўналишга буриб юборади. Демак, раҳбар ёки комиссия бу масалада аниқ ҳаракат қилиш керак.

Раҳбар ёки танлов комиссияси эътибор қаратиши керак бўлган яна бир томон, бу танланаётган ходимнинг руҳиятидир. Савол-жавоблар давомида раҳбар ходимнинг дунёқараши, мақсад-режа баённомасининг моҳияти, ходим нималарни кўзлаётганлиги, қизиқишлари, яшаш шароити, оилавий муҳити, характери, билим даражаси ва ундан фойдалана олиш қобилияти кабиларга ҳам алоҳида диққат қилиши, ҳеч бир нарсани назардан қочирмаслиги талаб этилади. Чунки кадр ташаббускорлигини шу кабилар белгилайди. *(савол: оддий ишчини раҳбар сифатида эмас, унинг фикрларини қўпол равишда рад этмасдан, эҳтиёжлари, руҳиятини ўрганиш мақсадида дўстона суҳбатга торганмисиз?).*

Раҳбар кузатиб бориши керак бўлган яна муҳим жиҳатлардан бири кадрларнинг интилувчанлиги масаласидир. Ходимларнинг иш-фаолияти ташкилот режаларининг амалга ошуви учун хизмат қилмоғи, хизматчининг бажарган иши ташкилотда маълум бир янгилик сифатида акс этиши керак. Бундай вазиятда ташкилотда доимий равишда тадрижий ривожланиш жараёни юзага келади. Ана шуни эътиборда тутиб раҳбар ихтисосликлар, лавозимлар доирасида тўғараклар, уюшмалар ташкил этиши керак. Бу тўғарак ёки уюшмаларда кўриладиган масала ўша доирада фаолият кўрсатаётган ҳар бир хизматчининг ташкилот тараққиётидаги роли, кашфиётчилик даражаси ва ҳаказоларга қаратилади. Япония ўзининг бунути тараққиётини мактабларда, ташкилот, корхоналарда ташкил этилган ана шундай тўғарак уюшмалардан олгани ҳаммамизга маълум. Бу тўғарак ва

уюшмаларда кашфиётчилик муносиб рағбатлантирилиши одамларга яхши маълум бўлгач, тез орада кашф этиш, янгилик яратиш, одамлар орасида мусобоақа тусини олди. Энди нафақат яшаш балки, яхши яшаш учун кураш вужудга келди ва бу ҳолат ҳар бир кишининг илмий қобилияти, кучини тўла намоён қилишига имконият ҳозирлади. Ҳар бир шахснинг у қайси ишда фаолият кўрсатмасин, янгилик яратиб боришга интилишини кундалик эҳтиёжга айлантирди. Бунинг натижаларини кўриб, ҳозир ҳамамиз лол бўлиб ўтирибмиз.

Президентимиз И.А.Каримов ўз нутқларидан бирида ҳаммани ўз ўрнида ўтириб, ишлашига эришишимиз керак, деганда худди ана шу инсонга хос кашфиётчиликдан ўз ўрнида фойдалана олишимиз лозим, деган маъно келиб чиқишини ҳеч қайси раҳбар унутмаслиги ва кашфиётчиликни инсоннинг ўзи ўзидан қиладиган талабга айлантириш учун раҳбариятда бошқарувнинг мана шундай тартибдаги услуби ва тажрибасини жорий этиш катта аҳамият касб этади. *(савол: сиз ўз ташкилотингизда кашфиётчиликни ривожлантириши ва рағбатлантириши юзасидан қандай ишлар қилдингиз ёки қандай режалар тузгансиз, тўғарак, уюшмаларга эгамисиз, ривожланган давлатлар тараққиётининг энг туб асослари, бошланғич нуқталари, раҳбар ва хизматчиси фаолияти ҳақида нималар биласиз?).*

Табиийки, ҳар бир хизматчининг ўз хизмат бурчларига садоқати ва билим даражаси ташкилот раҳбарияти тизимига мувофиқ равишда шаклланади. Аммо талабчанликни кўр-кўрона ошириш, имконсиз натижаларни талаб қилиш хизматчининг ўз бурчига салбий муносабатларини ва натижаларни юзага келтиради. Аксинча, талаблар сууст ва унга нистабан лоқайд муносабатда бўлинса, раҳбарнинг бу кайфияти хизматчига ҳам таъсир кўрсатиб, интизом пасаяди, ташкилотга садоқат, муҳаббати сўнади ва кашфиётчилик хислати бутунлай йўқолади. Хизматчининг билим даражаси турғун ҳолга келиб қолади. Турғунлик эса, ташкилот тараққиётининг ашаддий кушандасидир. Бу камчиликларни бартараф этиш учун раҳбарият тизими ўша ташкилот билан алоқадор жаҳоннинг энг илғор ютуқларини хизматчи томонидан ўзлаштирилишини, уни ташкилотнинг керакли тармоқлари бўйлаб тарқалишини таъминлаши талаб этилади. Бунинг учун ташкилот ходимларини танлаш ва тайёрлаш технологиясига эга бўлмоғи лозим. Бу технология тахминан қуйидаги умумий тамойилларга асосланиши керак: ташаббускорлик; режалаштириш; қарор қабул қилиш; ташкиллаштириш; мувофиқлаштириш; ижро этиш; бошқариш; назорат қилиш; баҳолаш; тафтиш қилиш.

Ушбу тамойилларга жавоб бера оладиган ташкилот ва унинг ходимлари фаолияти ва меҳнат натижалари тез кўзга ташланади ва ривожланиш кучайган сари рақобатбардошлиги ошаверади.

Бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг ана шундай тамойили асосида иш юритиш давлат хизматчиларининг ҳам нодавлат ташкилотлар хизматчиларининг ҳам бугунги кундаги бош йўли бўлиши лозим. Тараққиёт ана шунга боғлиқ бўлиб турганда бу масалага лоқайдлик билан қараш, уни орқага суриш билан баробар бўлиб қолади. АҚШ давлат хизмати тизимларини ислоҳ қилиши мобайнида ташкил этилган комиссия бир соҳада аниқ хулоса келган эди. У ҳам бўлса тараққиёт жараёнини тизимлаштириш ва тезлаштиришда энг кучли қурол вазифасини мафкура, дунёқараш ўтар экан. Шу ишорани тезда англаб олган давлат ва нодавлат ташкилотлар тараққиёт жараёнида самарадорлик мафкурасидан ижтимоий аҳамият мафкураси томонга кескин ўзгариш ясадилар.<sup>1</sup> Илгари самарародликни кўзлаб шу асосда ютиб чиқишга интилаётган хизматчи энди ўз хизматининг ижтимоий қиммати ҳақида ўйлайдиган бўлди. Бу ҳодиса мафкурага ҳам кучли таъсир ўтказиб, одамлар орасида бирдамлик ва демократия тамойилларини кучайтирди, кашфиётчиликка йўл очди (*савол: ташкилотингиз қандай тамойиллар асосида иш юритади, интизом қандай йўлга қўйилган ва назорат қилинади, хизматчиларингизни ўз хизмати ва ташкилотга садоқатини баҳолай оласизми, қандай ўлчовлар асосида?*).

Хуллас, халқимизнинг минг йиллар давомида шаклланган маънавий кадриятлари 19 асрнинг иккинчи ярмига қадар ўзига хос хусусиятларга эди. Мазкур асрнинг иккинчи ярмида Марказий Осиё руслар томонидан истило қилиниши билан бу ҳудудга улар қаторида турли ғарб маданияти вакиллари кўчиб келиши авж олди. Уларнинг маҳаллий аҳоли билан аралаш тарзда ҳаёт кечириши сўнгги 150 йиллар давомида ерли аҳоли характерида ҳам айрим ўзгаришларнинг юзага келишига сабаб бўлди. Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, бугунги авлод характери ҳам қадимий шарқ ҳам замонавий ғарб маънавияти анъаналарини ўзида мужассам этади. Бу ҳолат замонавий раҳбар зиммасига мушкул вазифа юклаб, ҳам шарқона ҳам ғарбона маънавий унсурларни яхши билишни талаб этади. Биз қуйида бугунги раҳбар учун лозим бўлган айрим энг асосий маънавий хусусиятларни санаб ўтишга ҳаракат қилдик ва бунда ғарб ва шарқнинг омихта хусусиятлари асосида иш юритувчи раҳбар маънавиятини асос қилиб олдик.

---

<sup>1</sup> Қаранг: Куронов М. Ўзбек характери ва миллий ғоя. –Т.: “Маънавият”, 2005.-96 б. 22-б.

1. Аниқлик ва адолат. Раҳбарнинг биринчи иши буйруқ, топшириқ ёки вазифа бериш ва уларнинг натижаларини назорат қилиш. Ушбу ишни амалга оширишда раҳбардан аввало аниқлик талаб этилади. Топшириқнинг аниқ бўлиши натижанинг аниқ бўлиши, шунингдек, уни бажарувчи шахс меҳнатининг тартибли тузилишига сабаб бўлади. Кейинги талаб натижани адолатли баҳолаш бўлиб, у ташкилот ва унинг жамоаси фаолиятида тараққиётни йўлга қўяди. Бунда раҳбар шуни назарда тутмоғи керакки, одамлар раҳбардан топшириқ олганларида аввало аниқлигига эътибор қаратадилар. Топшириқни бажариб, раҳбар назоратига топшираётганларида эса ишнинг сифатини ҳисобга олган ҳолда ундан адолат кутадилар, яъни иш яхши бажарилган бўлса тақдирлаш, рағбат, ёмон бажарилган бўлса, раҳбарнинг кечиришига умид боғлайдилар. Шунинг учун раҳбардаги аниқлик ва адолат ташкилот ва унинг атрофидаги маданий ҳамда у билан боғлиқ жамоа, фуқаролар характеридаги маънавий тараққиётда биринчи даражали рол ўйнайди.

2. Таъсир кўрсата олиш. Раҳбарнинг энг муҳим иккинчи хусусияти бўлиб, у икки хил бўлиши мумкин. Ижобий ёки салбий. Фақат топшириқлар билан боғлиқ масалалардан нариги ўтмаслик, аста-секин раҳбарига нисбатан одамларда салбий муносабатни шакллантиради. Аксинча, одамлар ишдагилари билан бир қаторда ҳаётий шарт-шароитларини, муаммоларини ҳам ечишда ёрдам берадиган раҳбарга, уларни ҳал қилишга хайрихоҳ раҳбарга эргашадилар. Бундан ташқари раҳбар бажариладиган ишларни одамлар ўз ихтиёри билан бажарадиган қизиқишга айлантирадиган қобилиятга эга бўлмоғи керак. Буни амалга оширишда рағбатлантириш, тақдирлаш, раҳбарга энг катта ёрдамчидир.

3. Мулоқот ва самимийлик. Раҳбардаги учинчи даражали энг юксак фазилатдир. Раҳбар иш талабига кўра мудом одамлар билан мулоқотда бўлади. Одамларнинг раҳбар обрўсига бўлган муносабатини кўп жиҳатдан унинг мулоқот маданияти белгилаб беради. Мулоқот жиддий, қатъий, юмшоқ ва билимга бой бўлса, бу одамлар кўнглида раҳбарга ҳурматни оширади. Аксинча, енгил-елпи, мавҳум, дағал ва олди-қочди гапларга тўла бўлганда обрўсизлантиради. Раҳбарнинг самимийлиги шундан иборатки, у ўз қўл остидаги ишлар ва ходимлар муаммоларини ўзиники ҳам эканлигини барча ҳаракат ва сўзларида очиқ-ойдин кўрсата олиши керак. Айни вақтда ўз муаммоларини муҳокамага қўйганда шундай иш тутмоғи керакки, бошқалар бу муаммони ўзиники деб қабул қилсинлар. Бунинг учун одамлар раҳбар кўрадиган зарарнинг ўзлари учун ҳам зарар, раҳбар кўрадиган нафнинг ўзлари учун ҳам фойда эканлигига ишонч ҳосил қилишлари лозим. Раҳбар



мулоқотидаги 5 восита ёрдамида хизматчида ўзига нисбатан яхши таассурот уйғотиши мумкин:

- 1) самимий суҳбат қуриш;
- 2) хизматчи кўнглини кўтариш;
- 3) хизматчини ишонтира олиш;
- 4) самимий танқид қила олиш;
- 5) самимий мақтай олиш.

Биз ўринда замонавий раҳбардан энг муҳим хусусиятларни тилга олдик. Раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатувчи шахсларда бу фазилатларнинг бўлиши ва уларнинг жамоа томонидан эътироф этилиши: раҳбар обрўсини кўтаради; ташкилот тараққиётини мустаҳкамлайди; ёш авлод тарбиясига ижобий таъсир кўрсатади; жамият манфаатларига фойда келтиради; меҳнат тартиби ва интизомини юксалтиради; жиноятларнинг камайишига шароит яратади; жамоа уйғунлигини ҳосил қилади; турли ижобий маънавий хусусиятларнинг шаклланишига имконият яратади.

Таъкидлаш керакки, раҳбар кадрлар билан ишлаш тизимини янгича тамойиллар асосида шакллантириш зарурати аллақачон етишди. Ушбу услублар орқали янгича ишлаш мамлакат тараққиётини тезлаштиради, одамларни фаровонлик ва тинч меҳнат билан таъминлайди, дунёқарашини табиий, доимий ва узлуксиз равишда кенгайтириб, янгилаб боради. Буни ташкил этишда ўрнатилган нодавлат ташкилотлар билан бир қаторда, асосан давлат хизмати вакилларининг зиммасига тушади. Чунки, давлат хизмати - маълум бир давлат ҳудудида ўша давлатнинг тинчлиги, хавфсизлиги, иқтисодий, сиёсий, маданий ва бошқа ҳар томонлама тараққиётига қаратилган давлат аҳамиятидаги режаларни ишлаб чиқувчи, уларни амалга оширишни назорат қилувчи, амалга оширувчи бошқарувчи тизимдир. Шунга кўра президентимиз айтганидек: «асосий гап қандай ишлашда эмас, қандай кадрлар билан ишлашда», деб ўйлаймиз. Демак, муаммонинг ечими - уни ечадиган одамларни қидириб топиб жой-жойига қўйишда эканлиги ҳар бир раҳбар ишининг биринчи ва асосий тамойилига айланмоғи керак.

## **VI БОБ. МИЛЛИЙ РАҲБАР КАДРЛАР ТАНЛАШНИ ЗАМОНАВИЙЛАШТИРИШ КОНЦЕПЦИЯСИ**

### **Миллий раҳбар кадрлар танлаш технологиясини янгилаш зарурияти**

Ўзбекистон мустақилликка эришгандан буён бошқарув кадрлари - раҳбарларнинг давлат лавозимларига танлаш ва танланишида катта ўзгаришлар юз берди. Жаҳон тамаддунида мавжуд давлатлар ўз ҳудудларида тараққиётнинг юксак босқичларига кўтарилмоқ ва шу тамаддун ичида энг буюк ва фаровон давлатлар қаторида саналмоқ, инсоният жамиятида ҳар томонлама таъсир кучига эга бўлмоқликка интилиб, илгари мисли кўрилмаган бир тактикада кураш олиб бормоқдалар. Бу тактика мафкуралараро кураш тактикаси бўлиб, қадимдан ҳозирга қадар давом этиб келаётган босқинчилик урушларининг инсоният ҳаётининг бугунги кунига мувофиқлашган шакли дейиш мумкин. Лекин бу курашлар илгаригиларидан шуниси билан ҳам фарқ қилмоқдаки, қадимда ғалаба ёки мағлубият жангговар армия, унинг сони, салоҳияти, ҳар томонлама тайёргарлигига боғлиқ эди, эндиликда эса ўша армия масъулияти давлат хизмати ходимлари - раҳбарият зиммасидаги вазифага айланган ва ғалаба ёки мағлубиятни уларнинг тайёргарлиги ва ҳатти-ҳаракатлари белгилаб беради. Урушда сустлик, лоқайдлик, бепарволик кўрсатган, вазифасини суиистеъмол қилган, уддалай олмаган аскар ёки зобит нафақат ўзини, балки ҳимоя қилаётган ватани, халқи, эркини ҳам қарамликка топширади. Модомики бугунги куннинг аскар ва зобити раҳбар ва раҳбарият экан, ана шу ватан, халқ ва озодликни асраб қолиш, айтилиши вақтда замонавий мафкуравий урушлар, ҳужумлар ва таъсирларга тушмайдиган, ҳар томонлама кучли мамлакатни барпо этиш, шу асосда юксак тараққий этган давлатни шакллантиришда давлат бошқаруви тизими раҳбарияти ва идоралари амалга оширадиган ишлар ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади.

Раҳбар кадрлар билан ишлашда бугунги кунда Республикамизда бир қатор ислохотлар амалга оширилиши керак деб ўйлаймиз. Мамлакатимизда ушбу масалада олиб борилаётган ишлар кўпроқ қандай кадрлар танлаш ва улар билан ишлаш керак эмас, кадрлар қандай ишляпдилар, улар қандай ишлашлари керак деган принцип асосида амалга оширилмоқда. Назарий тавсиялардан тортиб, амалий жараёнларга қадар бунинг исботини кўриш мумкин. Бу маълум даражада бизнинг миллий менталитетимизни ифодалайди, дейиш ҳам мумкин. Биз юқорида, ишнинг иккинчи бобида бу

масалани маълум даражада таҳлил қилдик. Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, кадрларни баҳолашда кўпроқ аввал уларни лавозимларга тайинлаб, маълум даврдан сўнг амалга оширган фаолиятлари асосида баҳолаш принциплари замонавий талабларга тўлиқ жавоб бера олмайди. Раҳбар кадрларнинг фаолияти самарали бўлиши учун аввало уларни танлаш принципларини янгилаш ва қонуний асосда ташкил этиш керак бўлади. Биз қўйида Президент асарлари асосида раҳбарият, раҳбарликка танланиш, танлаш ва тайинлаш масалаларини таҳлил этиш, умуман олганда, бугунги тараққиёт, ундан орқада қолмаслик учун раҳбарият ва бошқарув тизимидан қилинадиган талаблар ҳақида фикр-мулоҳазаларимизни баён қилмоқчимиз.

Ўзбекистон мустақилликка эришган дастлабки даврларда иқтисодий ва маънавий соҳаларда жуда оғир аҳволга тушиб қолган эди. Озиқ-овқат маҳсулотларининг етишмаслиги оқибатида очарчилик хавфи пайдо бўлган, маънавий томондан эса собиқ иттифоқ мафкураси, диний уйғониш мафкураси, озодлик ва демократик уйғониш мафкурасидаги қарашлар қоришиб кетган, оқибатда бутун бир республика халқини мақсадли бир йўналишга бошқариш ва ҳамжиҳатлик билан оғир шароитни бартараф этиш масаласи биродаркушлик урушлари хавфи остида қолган эди. Ушбу вазият биринчи навбатда пароканда мафкурадаги раҳбарият таркибини ўзгартириш, янгилашни талаб қиларди. Президент Каримов республиканинг биринчи даражали раҳбаршуноси сифатида ўз вақтида ушбу масалага алоҳида эътибор қаратди. Зотан, бир мақсад йўлида уюшган раҳбарият тизимини таркиб топтирмасдан олий мақсадлар сари интилиш бефойда эканлигини у яхши тушинар эди: «Ўзбекистонда ҳукм ўтказадиган бошқарув таркиби ҳам пойтахтимиз Тошкентда, ҳам жойларда, тармоқлар ва умуман ишлаб чиқариш ва тақсимот соҳаларида, давлатни ва халқимизни ҳимоя қиладиган жабҳаларда, хуллас, ҳамма-ҳамма поғоналарда собиқ иттифоққа бўйсунадиган ва марказ чизигидан чиқмайдиган тарзда иш олиб борарди. Мана шу соҳаларни тубдан ўзгартириб, мустақиллик заминида қайтадан тузишга тўғри келди».<sup>1</sup> И. Каримовнинг раҳбаршунослик мактаби ана шундай ҳаётий муаммоларни бартараф этиш жараёнида юзага келди.

И.Каримов дастлаки вақтларда бош раҳбар сифатида барча бошқарув кадрларидан асосан учта хусусиятни талаб қилди, булар тинчликпарварлик ва барқарорликни таъминлай билиш қобилияти, тадбиркорлик ҳамда ташаббускорлик эди. Унинг раҳбаршунос сифатида раҳбарлардан талаб қилган бу хусусиятларининг тагида мамлакатни ривожлантириш

---

<sup>1</sup> Каримов И. А. Ўзбекистон: миллий истиелол, иетисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: Ўзбекистон, 1996. 4-б.

муаммолари ётарди. Дунё ҳамжамиятига мустақил давлат бўлиб қўшилган Ўзбекистон аввало атрофдаги мамлакатлар ичида ўз ўрнини белгилаб олиши ва юқори даражада ривожланган давлатлар билан ишончли ва жиддий муносабатларни ўрнатиши, мамлакатни ривожлантириш учун бошқа давлатлар ва халқаро ташкилотлар томонидан қилинадиган эътиборга сазовор шароит яратиши лозим эди. Бу шароитнинг асосини юртдаги тинчликпарварлик ва барқарор сиёсат белгилаб берар, бу эса бутун Республикада энг қуйидан тортиб энг юқоригача барча соҳадаги раҳбарларнинг ҳатти-ҳаракатидан келиб чиқар эди. Шунингдек, атрофдаги айрим мамлакатларда нотинчлик ва сиёсий беқарарорликнинг ҳукм суриши ўз йўлини эндигина белгилаётган давлатни ҳам ўз домига тортиб кетмасмикин, деган хавф асосидаги кутишга мойилликнинг мавжудлиги раҳбарият таркибини қатъиятли, ишонтириш қобилияти кучли бўлган кадрлар билан тўлдириш, яъни сиёсий ораторлардан кўпроқ фойдаланишни талаб қилар эди.<sup>1</sup>

И.Каримов эътибор қаратган ўша давр раҳбарига хос яна бир хусусият тадбиркорлик бўлди. Марказдан бошқариладиган аппарат буйруқлари асосида иш бошқаришга ўрганган бошқарув аппарати Ўзбекистон мустақил бўлгач етакчилик хусусиятини йўқота бошлаган эди. Негаки мамлакатда илгари сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, маънавий йўналишдаги ишлар ва алоқалар мустақил равишда амалга оширилмаган, раҳбарият бундай фаолиятдан четга суриб қўйилган эди. Оғир аҳволдан чиқиб кетиш учун эса шароитни тўғри баҳолай оладиган ва узоқни кўра биладиган, шундан келиб чиқиб тадбиркорлик билан иш юритиш жараёнида муаммоларни мақсадларга мувофиқ равишда ечиб борадиган раҳбарларга эҳтиёж катта эди. Мамлакатнинг ҳам ички ҳаётида ҳам ташқи алоқалар борасида тадбиркорлик билан иш юритиш, хомашё базаси бўлган мамлакатни тайёр маҳсулот ишлаб чиқарувчи мамлакатга айлантириш, ташқи алоқалардан узиб ташланган давлатни халқаро ҳамжамият билан тенг ҳуқуқли ҳамкор давлатга айлантириш даврнинг энг муҳим талабларидан бири эди. Лўнда килиб айтганда раҳбар тадбиркорлиги барча соҳаларда тинчлик, барқарорлик, тартиб ва ғайратли тараққиётни режалаштира олиши, амалиётга татбиқ этиши ва бошқара билиши лозим эди. Ушбу тадбиркорлик 50-60 фоиз истеъмол молларини четдан келтириш эвазига қопланаётган эҳтиёжларни сезиларли даражада қисқартириши ва бозор иқтисодиёти ҳамда мустақиллик ғоялари асосида ишлаб чиқилган маданий ислоҳотларга

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 4-9 б.

асос бўлиши керак эди.<sup>1</sup> Бир сўз билан айтганда раҳбарлар тадбиркорлик билан иш юритиб, ижобий натижа кўрсатиш баробарида халққа ўрناк бўлиши, уни замон талабига мувофиқ равишда ишбилармонликка ўргатиши шарт эди.

И.Каримов раҳбаршунослигининг ўша даврда энг муҳим қатъиятларидан яна бири ташаббускорлик сифатида намоён бўлди. Очарчилик ва таназул ёқасида турган мамлакатни озиқ-овқат билан таъминлаш, айни вақтда мамлакат иқтисодини тиклаш ва келажакда ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш, ушбу режани амалга оширишга бевосита иштирок этадиган хорижий ташкилотлар ҳамда сармоядорларни Ўзбекистонга жалб этишни ташкиллаштириш юзасидан қилинган ҳаракатлар ана шу ташаббускорликнинг ҳосиласи эди.<sup>1</sup>

XXI аср инсоният ҳаётида, шубҳасиз, яна бир йирик уйғониш, илгари мисли кўрилмаган ютуқларга эришиш даври бўлиб қолмоқда ва бу даврда кашфиётчилик нафақат махсус илм билан шуғулланувчиларнинг, балки ҳар бир оддий кишининг одатий фаолиятига айланмоқда. Тамаддун тараққиёти инсониятни мутлақо табиий равишда ана шу йўлдан бошлаб бораётир. Чунки, тинчлик йўли билан турмуш фаровонлигининг юксак даражасига эришиш мукамал тузилган тартиб-қоидаларга риоя қилиш ва улар асосида эркин тарздаги янгилашиш, кашфиёт, яратувчанликда юксак даражага эришиш билан тенг бўлиб қолмоқда. Ҳаётнинг бу талабига бугунги кунда бошқалар қатори ўзбек миллати ва унинг раҳбарияти ҳам жиддий эътибор қаратишга мажбурдир. Ҳозирги вақтда қайси соҳада фаолият кўрсатаётган бўлишидан қатъий назар, ҳар бир раҳбар ўзбек жамияти бундан 15-20 йил илгариги жамият эмаслигини яхши англайди. Унинг йил сайин, кун сайин сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий онги юксалиб бормоқда, фаровонликка, тараққиётга борган сари кучли қизиқиш билан интиломоқда. Бунини кўрмаётган ёки тушинишга ҳаракат қилмаётган ва раҳбар сифатида бу интилишларни тўғри баҳолаб, йўлга сола олмаётган ҳар қандай раҳбар бугунги кунда биринчидан, талаб ва эҳтиёжларга имконият бермаётган шахс сифатида халқнинг норозилигига учрайдими, иккинчидан, энг ёмони халқни бутун куч-қудратини мамлакатни ривожлантиришга йўналтираётган давлат бошқарувига қарама-қарши қилиб қўймоқда. Президентимиз бунини тараққиётга интилиш йўлидаги: «олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган лоқайд, эскича

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 9-15 б.

фикрлайдиган, ўзини хон, кўланкасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмоқда», дея жуда тўғри ифодалаган эди.<sup>2</sup> Муаммонинг калитини худди мана шу сўзлардан излаш керак. Тўғри, раҳбарият ишламаяпти, дейиш катта хато бўлади. Лекин турли соҳаларда, турли поғона ва даражаларда фаолият кўрсатаётган раҳбарлар орасида “инсон ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоялаш, аҳолининг таъминоти ва ижтимоий муаммоларни ечиш сингари муҳим масалаларга беписандлик билан қараш, қонунбузарлик, таъмагирлик, ўз вазифасини суиистеъмол қилиш ҳолатлари ҳамон учраб турганини” рад этиб бўлмайди.<sup>3</sup> Мамлакатимиз мустақил бўлгандан буён ўтган йиллар ичида катта ўзгаришлар босқичини босиб ўтди. Шу давр ривожланиш жараёнида давлат ташкилотлари билан бир қаторда нодавлат, нотижорат ташкилотлари ҳам фаол иштирок этдилар. Эндиликда ана шу давлат, нодавлат, нотижорат ташкилотларнинг эркинлашуви, замонавийлашуви, самарадорлиги, ихчамлашуви, айти пайтда кучайиши ва замонавий қувват билан иш олиб бориши давр тараққиётини кўра билувчи, ташаббускор, билимдон, зийрак, ғайратли ва айниқса адолатли раҳбар кадрлар ҳаракатига боғлиқ бўлиб қолаётир. Негаки тараққиётни халқ амалга оширади, унга бу имкониятни эса раҳбар ва раҳбарият яратиб, ташкил қилиб беради. Ана шу масалада «кўпчилик раҳбарларда масъулият, қатъият ва азму шижоат етишмаётганлигини» Президентимиз афсус билан қайд этиб ўтади.<sup>4</sup>

Давлат раҳбаримиз давр раҳбарларидан қилинадиган талаблар сирасидан энг асосий икки талабга - масъулият ва ишончга алоҳида тўхтали эътибор қаратади. Қатор хатою иллатларга оғиб китиб, масъулият ва ишончни йўқотган амалдорлик фаолиятларига ҳаётий мисоллар келтиради ҳамда бу ҳолатни бартараф қилиш «давлат ходимларини лавозимга танлаш ва тайинлаш билан боғлиқ»лигини таъкидлайди.<sup>5</sup>

Дарҳақиқат, бошқарув соҳасини модернизациялаш бугуннинг энг долзарб масалаларидан биридир. Халқ олдидаги масъулиятни ҳис қилолмаган, ишонч қозона олмаган, келажакни олдиндан кўриб, унга ташаббускорлик билан пешвоз чиқа билмаган, қатъиятсиз, шижоатсиз раҳбарлар даражаларига кўра бошқарувчи бўлганликлари учун ҳам билиб-

---

<sup>1</sup> Ўша асар. 9-20 бет.

<sup>2</sup> Каримов И. Бунёдкорлик йўлидан.-Т.: “Ўзбекистон”, 1996. 4-Т. 54-б.

<sup>3</sup> Каримов И. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан куриб бўлмайди// Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан 2005 йил 7 февралдаги учрашувда сўзланган нутқ. Ишонч, 2005 йил 18 феврал, жума № 29 (1870)

<sup>4</sup> Ўша ерда

<sup>5</sup> Ўша ерда

билмай тараққийётга тўсиқ бўлмасликлари керак. Бунинг учун энг аввало кадрлар танлашнинг расмий ҳужжатчилик билан боғлиқ алмисокдан қолган диплом, меҳнат дафтарчаси, таржимаи ҳол, шахсий варақа, фотосурат, тавсифнома, тавсиянома, йўлланма, суҳбат, махфий тавсифнома талаб қилиш каби услубини ислоҳ қилиш керак. Давримизда бу ҳужжатбозлик ўз лавозимида мос кадр танлаш талабларига жавоб бера олмайди. Масалан Япония, Франция, Германия, Россия каби давлатларда давлат хизматчиларини танлаш эълонлар бериш йўли билан жалб этилган кадрлардан категориялар бўйича бир неча турда босқичма-босқич имтиҳонлар олиш орқали саралаш асосида амалга оширилишини биз юқоридаги бобларда кўриб ўтдик. Францияда ишга муносабатда маданият устунлик қилиши кўриниб туради, Америка ва Хитойда тадбиркорликка кучли эътибор қаратилса, Германияда ташаббускорликка аҳамият берилади. Россияда эса ҳуқуқ ва тартиб-интизомга эътибор кучайтирилган. Булар тақдим этилган ҳужжатлардан ташқари. Албатта, ҳар бир халқ раҳбарияти раҳбар танлашда ўз халқи интилишлари, эҳтиёжлари, моддий, маънавий, ижтимоий, миллий ғоялари ва манфаатларидан келиб чиқади. Шунинг учун кадрлар сиёсати бошқарув тизимидан доимий жиддий эътибор талаб қилади ва унинг ижобий ёки салбий натижаларига раҳбарият жавобгар бўлиб қолади.

### **Миллий раҳбар кадрлар танлашнинг бош тамойиллари**

Раҳбаршунослик қобилияти, билимлари ва хусусиятларига эга бўлмаган раҳбар ўзи ишга олаётган кишини ҳар томонлама имтиҳон қилиш имкониятини берадиган дастур ёки ўша ташкилотда камида 2 йилдан ортиқ ишлаётган тажрибали хизматчилардан иборат танлов комиссияга эга бўлмоғи лозим. Дастур масаласида шуни қўшимча қилиш керакки, у ё иш ўрни талаб қиладиган хусусиятларнинг ипидан-игнасиғача саволномасидан ёки иш ўрнига талаб қилинадиган ишчининг барча имкониятлари билан намоён этувчи сўровномадан ташкил топиш керак. Акс ҳолда ё ишчининг ё ишнинг талаб даражасидаги имкониятлари очилмай қолади. Бу эса кейинчалик иш ёки ишчига нисбатан норозилик келтириб чиқаради.

Бошқарув талабларига кўра раҳбар ишга танланаётган ёки тавсия этилаётган номзоддан, аввало, унинг ушбу лавозимда туриб қандай иш кўрсата олиш имкониятлари, қандай муҳимлик даражасидаги режалари ва бу режалар келажакда ташкилот фаолиятини қай даражада ривожлантира олиши мумкинлиги, натижалари, бунинг учун қанча вақт талаб этилиши ва

хакозо каби масалаларга жавоб бера оладиган мақсад режаси баённомаси талаб қилиш лозим (баённома бир вақтнинг ўзида бир неча кишидан олинса, танлаш (саралаш) имконияти пайдо бўлиб, бу яна ҳам яхши натижа беради). Баённома олингач, раҳбар ёки танлов комиссияси уни ташкилот имкониятлари (ҳуқуқий, сиёсий, иқтисодий ва ҳ.к.) билан қиёсий ўрганиб чиқиши ва ходим баён этаётган режаларнинг ташкилотга ёки ташкилот режаларининг ходим манфаатларига қай даражада мувофиқ келиш-келмаслигини текшириб кўриш керак. Ташкилотга фойда келтирувчи ёки зарар етказувчи томонларини, шунингдек, энг муҳими ижтимоий аҳамиятли томонларини батафсил башорат қила олиш зарур. Акс ҳолда, кадр танлашда тартибсизлик юзага келади. Бу эса, ташкилот тараққиёти фаолиятида бузилишни ва энг ёмони турғунликни келтириб чиқаради.

Кадрларнинг режаларини билиш, тўғри баҳолай олиш, шунингдек, билимлари ва ҳатти ҳаракатларини ҳам кузатиш биринчидан ташкилотнинг кучлилигини таъминлашга катта ёрдам беради, иккинчидан раҳбарга номуносиб иллатларнинг юзага келишига чек қўйиб, бошқаришни ҳам осонлаштиради. Танланган ходимнинг режаларини билгандан сўнг, раҳбар ёки комиссия иккинчи бир муҳим масалага эътибор қаратиши лозим. У ҳам бўлса, ўша кадрнинг ташкилотга ёки ундаги ўзи даъвогар бўлаётган лавозимга қўядиган иш ҳамда шахсий ҳаёти билан боғлиқ талабларидир. Баъзан режа мукамал, мутахассис кучли бўлиб, иш ходимнинг талаблари, эҳтиёжларига мувофиқ келмаслиги мумкин. Бундай ҳолда ташкилот ўз имкониятларидан келиб чиқиб, масалани ҳал этишда асосий қарор қабул қилувчи бўлади.

Собиқ совет даврида кўпгина ташкилотларда ишда ходимга қўйиладиган талаблар мажмуи – низомномалар ишлаб чиқилган, аммо ходимнинг талаблари эътиборга олинмас эди. Хоҳласанг шу, хоҳламасанг катта кўча қабилида иш тутилар эди. Тўғри, айрим жойлардагина эътиборга олинган ва ходим рағбатлантирилиб турилган. Аммо, бу жуда кам ҳолларда эди. Ходимлар талабларининг эътиборга олинмаслиги ва муносиб ижтимоий ҳимояланмаслиги, рағбатлантирилмаслиги ўз иши ва раҳбариятдан норозилик кайфиятини келтириб чиқаради. Ходим ишга «келиб кета» бошлайди. Норозилик, аввало, ходим ташкилот билан шартлашган, амалга ошириши керак бўлган режага таъсир кўрсатади. Бу режани ё сушлаштиради ё тараққиётдан тўхтадади ёки бутунлай бошқа салбий йўналишга буриб юборади. Демак, раҳбар ёки комиссия бу масалада аниқ ҳаракат қилиш керак.



Раҳбар ёки танлов комиссияси эътибор қаратиши керак бўлган яна бир томон, бу танланаётган ходимнинг руҳиятидир. Савол-жавоблар давомида раҳбар ходимнинг дунёқараши, мақсад-режа баённомасининг моҳияти, ходим нималарни кўзлаётганлиги, кизиқишлари, яшаш шароити, оилавий муҳити, характери, билим даражаси ва ундан фойдалана олиш қобилияти кабиларга ҳам алоҳида диққат қилиши, ҳеч бир нарсани назардан қочирмаслиги талаб этилади. Чунки кадр ташаббускорлигини шу кабилар белгилайди.

Раҳбар кузатиб бориши керак бўлган яна муҳим жиҳатлардан бири кадрларнинг интилувчанлиги масаласидир. Ходимларнинг иш-фаолияти ташкилот режаларининг амалга ошуви учун хизмат қилмоғи, хизматчининг бажарган иши ташкилотда маълум бир янгилик сифатида акс этиши керак. Бундай вазиятда ташкилотда доимий равишда тадрижий ривожланиш жараёни юзага келади. Ана шуни эътиборда тутиб раҳбар ихтисосликлар, лавозимлар доирасида тўғараклар, уюшмалар ташкил этиши керак. Бу тўғарак ёки уюшмаларда кўриладиган масала ўша доирада фаолият кўрсатаётган ҳар бир хизматчининг ташкилот тараққиётидаги роли, кашфиётчилик даражаси ва ҳаказоларга қаратилади. Япония ўзининг бунуги тараққиётини мактабларда, ташкилот, корхоналарда ташкил этилган ана шундай тўғарак уюшмалардан олгани ҳаммамизга маълум. Бу тўғарак ва уюшмаларда кашфиётчилик муносиб рағбатлантирилиши одамларга яхши маълум бўлгач, тез орада кашф этиш, янгилик яратиш, одамлар орасида мусобақа тусини олди. Энди нафақат яшаш балки, яхши яшаш учун кураш вужудга келди ва бу ҳолат ҳар бир кишининг илмий қобилияти, кучини тўла намоён қилишига имконият ҳозирлади. Ҳар бир шахснинг у қайси ишда фаолият кўрсатмасин, янгилик яратиб боришга интилишини кундалик эҳтиёжга айлантирди.

Табиийки, ҳар бир хизматчининг ўз хизмат бурчларига садоқати ва билим даражаси ташкилот раҳбарияти тизимига мувофиқ равишда шаклланади. Аммо талабчанликни кўр-кўрона ошириш, имконсиз натижаларни талаб қилиш хизматчининг ўз бурчига салбий муносабатларини ва натижаларни юзага келтиради. Аксинча, талаблар суст ва унга нистабан лоқайд муносабатда бўлинса, раҳбарнинг бу кайфияти хизматчига ҳам таъсир кўрсатиб, интизом пасаяди, ташкилотга садоқат, муҳаббати сўнади ва кашфиётчилик хислати бутунлай йўқолади. Хизматчининг билим даражаси турғун ҳолга келиб қолади. Турғунлик эса, ташкилот тараққиётининг ашаддий кушандасидир. Бу камчиликларни бартараф этиш учун раҳбарият тизими ўша ташкилот билан алоқадор

жаҳоннинг энг илғор ютуқларини хизматчи томонидан ўзлаштирилишини, уни ташкилотнинг керакли тармоқлари бўйлаб тарқалишини таъминлаши талаб этилади. Бунинг учун ташкилот ходимларини танлаш ва тайёрлаш технологиясига эга бўлмоғи лозим. Бу технология куйидаги умумий тамойилларга асосланиши керак: ташаббускорлик; режалаштириш; қарор қабул қилиш; ташкиллаштириш; мувофиқлаштириш; ижро этиш; бошқариш; назорат қилиш; баҳолаш; тафтиш қилиш.

Ушбу тамойилларга жавоб бера оладиган раҳбарлар, бошқарув ходимлари, улар воситасида эса ташкилот ёки бошқарув идоралари фаолияти ва меҳнат натижалари тез кўзга ташланади ва ривожланиш кучайган сари рақобатбардошлиги ошаверади.

Бошқариш ва ишлаб чиқаришда ана шундай тамойил асосида иш юритиш давлат хизматчиларининг ҳам нодавлат ташкилотлар хизматчиларининг ҳам бугунги кундаги асосий йўналиши бўлиши лозим. Тараққиёт ана шунга боғлиқ бўлиб турганда бу масалага лоқайдлик билан қараш, уни орқага суриш билан баробар бўлиб қолади. АҚШ давлат хизмати тизимларини ислоҳ қилиши мобайнида ташкил этилган комиссия бир соҳада аниқ хулоса келган эди. У ҳам бўлса тараққиёт жараёнини тизимлаштириш ва тезлаштиришда энг кучли қурол вазифасини мафкура, дунёқараш ўтар экан. Шу ишорани тезда англаб олган давлат ва нодавлат ташкилотлар тараққиёт жараёнида самарадорлик мафкурасидан ижтимоий аҳамият мафкураси томонга кескин ўзгариш ясадилар. Илгари самарародликни кўзлаб шу асосда ютиб чиқишга интилаётган хизматчи энди ўз хизматининг ижтимоий қиммати ҳақида ўйлайдиган бўлди. Бу ҳодиса мафкурага ҳам кучли таъсир ўтказиб, одамлар орасида бирдамлик ва демократия тамойилларини кучайтирди, кашфиётчиликка йўл очди. Раҳбар кадрлар танлашда ушбу тамойиллар ўз навбатида яна бир қатор принципларларнинг амалий жараёнларга кенгроқ татбиқ этилишини талаб қилади.

**Биринчидан,** раҳбар кадрлар танлаш ва уларнинг бошқарув лавозимларини банд қилиши масалаларини сайловлар ва конкурслар асосида амалга ошириш замон талабларига кўпроқ даражада мувофиқ келади. Замонавий раҳбаршуносликда тайинлаш, танлаш, сайлаш ва конкурс тамойилларидан кенг фойдаланилади. Бошқарув тизимида уларнинг барчаси маълум бир шахсга маълум бир лавозимни ишониб топширишдан иборат умумий маънони ифодаласада, аммо ҳар бир тамойил замирида унинг мазмун, моҳиятини белгилловчи ҳаётий-амалий жараёнлар ётади. Ушбу жараёнлар эса бир-биридан фарқ қилиб, айти вақтда раҳбар кадр

фаолиятининг ижтимоий гуруҳ ёки аҳоли ичидаги қимматини белгилашда турлича аҳамият касб этади.

Президентимиз И.А.Каримов ўзларининг бир қатор нутқларида халқимизнинг ҳуқуқий онги ўсган сари демократик кадриятларга эриша боришимиз ва бу ортиқча инқилобий ҳаракат, қон тўкишларсиз, мамлакатни аста-секин ривожланган ҳуқуқий жамият сари олиб бориши ҳақида гапириб ўтган эди. Ушбу фикрнинг мавзуга алоқадорлиги шундаки, бугун халқимизнинг ҳуқуқий онги анча юксалган ва у биз юқорида тилга олган тамойилларнинг нафақат мазмунини, балки уларнинг ҳаётий жараёнларда қўлланилиши натижаси ўлароқ юзага келадиган ижобий ёки салбий воқеълик ва ҳодисаларни ҳам тўла ўз маъносида тушуна бошлади. Бугун халқимиз жамият тараққиёти кўп жиҳатдан бошқарув тизимида хизмат қилаётган раҳбарларга боғлиқлиги, бундан ҳам муҳимроғи эса жамият муаммолари ва тараққиётини тартибга солиб, йўналтириб турувчи шу раҳбарларнинг раҳбарлик лавозимларига қандай асосда тортилиши ёки жалб этилишига боғлиқ эканлигини яхши тушунади. Зеро, адолатнинг қимматини ҳақиқат белгилаб беради.

Бошқарув тизимида хос тайинлаш, танлаш, сайлаш ва конкурс жараёнлари жамият ёки гуруҳнинг ижтимоий онги, савияси ва тафаккури даражаси асосида татбиқ этилувчи бир-биридан фарқли, алоҳида жараёнлар бўлиб, уларни ўша даражага номувофиқ татбиқ этиш норозилик, муҳолифат, терроризм ва бошқа шу каби иллатларни келтириб чиқаради. Мувофиқ равишда жорий этиш эса жипслашув, бирдамлик, тараққиёт каби ижобий жараёнларга сабаб бўлади. Шунга кўра ушбу жараёнлар қўлланилиш ўрнига қараб, гуруҳ ёки жамият тафаккурида симпатик ёки антипатик натижа кўрсатади. Масалан, гуруҳ ёки жамият тафаккури саёз, маҳдуд бўлган жойларда раҳбарликка тайинлаш ва танлаш ижобий натижа келтириши мумкин. Чунки, бундай ҳолда бошқарув гуруҳ ёки жамият тафаккурини буйруқни бажаришга мажбур қилиш орқали бўлсада маълум тартибга мослаштириш ёхуд бошқа кўзланган мақсадга эришишга қаратилган бўлади. Аммо ижтимоий онг, маданият тараққий этган воқеъликда эркин сайлаш ва конкурс мувафаққият гарови ҳисобланади. Шу ўринда Президентимиз И. Каримовнинг ушбу фикрини эслаш жоиз деб ўйлаймиз: “... мамлакатимизнинг демократик янгиланиш ва эркин ижтимоий тузумга хос бўлган барча асосий кадриятларни ўзида мужассам этган фуқаролик жамияти барпо этиш йўлидаги босқичма-босқич, изчил ҳаракати ҳозирги

кунда ҳеч қандай куч тўхтата олмайдиган муқарар, қонуний жараёнга айланди.”<sup>1</sup>

Ижтимоий онг, ҳуқуқий тафаккур ривожлана борган, фуқароларнинг жамият бошқарувидаги таъсири ошган сари асосан алоҳида раҳбар шахслар қўлида бўлган махсус тайинлаш ва танлаш жараёнлари жамият тафаккурида антипатияга учраган тартибларга айлана боради. Шу туфайли мамлакат ижтимоий тафаккуридаги ўзгаришлар доимий равишда тадқиқ этиб борилиши, шунга асосан бошқарув тизимига раҳбарлар танлаш принциплари босқичма-босқич сайлов ва конкурс тамойиллари томон ўзгартирилиб, янгиланиб бориши лозим. Раҳбар танлаш ва тайинлаш жараёни ҳамда принциплари маълум бир тамойилларда қотиб қолиши кун сайин ривожланиб бораётган ижтимоий тафаккур ва бошқарув ўртасида жарлик ҳосил қилади ва оқибатда бир бутун тизимдан бир-бирига қарама-қарши икки томон вужудга келади. Бу ҳолат эса тозалашга ҳаракат қилинаётган турли иллатларнинг борган сари камайишига эмас, аксинча, кенг илдиз отишига шароит ҳозирлайди.

Тайинлаш бугунги кунда давлат идораларида, ташкилотларида хизмат қилаётган бир қатор раҳбар шахслар, уларни қўллаб-қувватловчи маълум бир элитар гуруҳ ёки алоҳида бир раҳбар томонидан шахсга берилган ваколат ёки имкониятни ифодалайди. Бошқача бўлган тақдирда ҳам ҳозирги вақтда халқ тайинлашни ана шу маънода тушунади. Тайинлаш ўз моҳиятига кўра гуруҳ етакчилари ёки раҳбарининг фикрлари асосида амалга оширилади. Бунда раҳбар тайинланувчи шахс характерида кўра билган алоҳида ёки ўзи ижобий деб баҳоланган айрим фазилатларнигина ҳисобга олади. Аммо ушбу тамойил бугунги кунда эскирган бўлиб, бунда ташкилотга кадр танлаётган танловчи раҳбар томонидан қуйидагича хатоларга йўл қўйилиши мумкин:

- раҳбар танланувчи номзод характеридаги иллатларни, шунингдек, лавозимда фаолият кўрсата бошлагандан сўнг, шарт-шароит туфайли юзага чиқадиган салбий фазилатларини кўра олмайди;

- раҳбар ижтимоий гуруҳ тафаккури ҳамда раҳбарликка номзод дунёқараши ва унинг бошқарув принциплари ўртасидаги мувофиқлик, мувозанат ва муносабатни аниқлай олмайди;

---

<sup>1</sup> Каримов И. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. //Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маъруза. Халқ сўзи, 2005 йил 29 январь. №20 (3565)

- раҳбар гуруҳ талаб ва эҳтиёжлари ҳамда танланувчи шахс тадбиркорлиги, ташаббускорлиги, бошқарув тамойиллари мувофиқлигини аниқлай олмайди;

- номзоднинг гуруҳ ёки маконда мавжуд муаммоларга қанчалик яқинлиги, унинг имкониятлари ушбу муаммоларни ҳал этишга етиш-етишмаслигини била олмайди ва ҳ.к.

Оқибатда ижтимоий гуруҳ ва танланган раҳбар муносабатлари мувофиқлиги, ҳаракатлари бирлигига дарз кетади. Бир-бирини тушунмаслик норозиликларни келтириб чиқаради. Ўз навбатида норозиликлар кадрлар кўнимсизлиги ва тараққиётда орқага кетиш, турғунликка олиб боради. Шунинг учун бугунги кундаги ижтимоий тафаккур алоҳида гуруҳ ёки раҳбар томонидан тайинлаш принципларига жиддий ўгартиришлар киритишни, яъни тайинлаш ва танлашни сайлаш ва конкурс принципларига алмаштиришни талаб этмоқда. Шунинг ҳам таъкидлаш керакки, алоҳида шахс томонидан танлаш ижтимоий онгли жамиятда авторитаризм асоси сифатида майдонга чиқиб, нафақат ижтимоий, ҳатто раҳбарнинг ўзи томонидан илгари сурилган ижобий дастурлар, ташаббус ва тадбиркорликни ҳам бўғиш учун хизмат қилади, шунингдек, коррупция ва бошқарув тизимида гуруҳбозлик, маҳаллийчилик каби иллатларнинг юзага келишига сабаб бўлади. Ривожланган Шарқ ва Ғарб давлатларидан масалан, Япония, Корея, Германия, Франция давлатчилигида авторитаризм ва коррупция, боқарув гуруҳбозлигига барҳам беришда ана шу раҳбар кадрлар танлашни модернизациялаш, эркинлаштириш, яъни танлаш ва тайинлаш принципларидан сайлаш ва конкурс принципларига ўтишнинг ҳам таъсири катта бўлган эди.

Ўтган давр ичида мамлакатимизнинг барча вилоят ва туманларида кўплаб раҳбарлар бир неча бор алмаштирилди. Президентимиз нутқларида ўша вилоят ва туманлар раҳбарларидан аксариятининг фаолияти таҳлил қилиниб, юз берган жуда кўп камчилик ва хатолар тилга олинган, айниқса вилоят ва туман ҳокимлиги лавозимида тайинланган кўплаб раҳбарлар томонидан мамлакатнинг умумий иқтисодий ривожига кўрсатилган зарарлар батафсил баён қилинган. Шунга қарамай жойлардаги масъул лавозимларда хизмат қилаётган раҳбарлар фаолиятида билиб-билмай адашиш, кўриб-кўрмай хатоларга йўл қўйиш ва юртимиз равнақига жиддий тўсиқ бўлиш ҳоллари ҳозир ҳам учрамоқда.<sup>1</sup> Бундай салбий таъсир халқ хўжалигининг турли тармоқлари, шунингдек, солиқ, банк, ҳуқуқ-тартибот,

<sup>1</sup> Саранг:Р.Содиров. Ёсонун олдида барча баробар. Халқ сўзи, 2005 йил 22 апрель.

таълим тизими, тиббий хизмат ва бошқа назорат идоралари фаолиятида ҳам кузатилмоқда. Бунга Президентимиз “ислоҳотларни чуқурлаштириш жараёнига бюрократик аппарат томонидан қилинаётган тўсқинлик” сифатида қарайди.<sup>1</sup> Шунингдек, бундай ҳолатнинг анъанавий, одатий жараёнга айланиб қолишига чек қўйиш, яъни бу масалага мувофиқ жазо қонунларини ишлаб чиқиш ҳам ҳозирги вақтдаги долзарб муаммолардан бўлиб қолаётир. Шунга кўра сайлаш ва конкурс тизимини ташкил этиш кадрлар танлашнинг давр талабига кўпроқ даражада мувофиқ услуби бўла олади дейиш мумкин.

Сайлаш бу ижтимоий гуруҳ ёки жамиятнинг барча аъзолари томонидан тенг ҳуқуқли овоз бериш йўли билан лавозимга кўтаришдир. Унинг тайинлашдан фарқи шундаки, биринчидан раҳбар лавозимга танлаш асосида эмас тавсия этиш асосида олинади. Иккинчидан, тавсия бир шахс тақдим этадиган маълумотлар билан чегараланиб қолмайди, кўпчилик кузатишларини инобатга олади. Учинчидан, раҳбар олдига талаб ва муаммолар аниқ қўйилади ва унинг бажаралишини аниқ ва эркин назорат қилиш имкони вужудга келади. Тўртинчидан, раҳбар олдига қўйиладиган вазифалардан келиб чиқадиган масъулият ва бурч аниқланади. Бешинчидан, раҳбар ишончни оқламаганда юзага келадиган норозиликнинг чегараси белгиланади, айти вақтда раҳбарнинг асл қиёфаси ва мақсадлари очик намоён бўлиб, унинг келажакда мамлакат тараққиётидаги ўрни ва ҳиссаси ойдинлашади. Олтинчидан, сайланувчи раҳбарнинг эркин, демократик йўл билан, айти вақтда кўпчилик томонидан танланишига замин ҳозирланади. Бу маълум ҳудуд аҳолисининг ёки гуруҳнинг эҳтиёжлари ва талаблари билан ҳам боғлиқ бўлиб, лавозимга билимли, ташаббускор, тадбиркор, масъулиятли ва жамият ишончини қозонган кадрлар келишига йўл очади.

Таъкидлаш керакки, бошқарув хизматидаги лавозимларнинг барчасига ҳам сайловлар асосида раҳбар тайинлаб бўлмайди. Шунинг учун қуйи бошқарув лавозимларига раҳбарлар тайинлаш асосида қўйилади. Лекин кўпчилик ривожланган мамлакатларда бу тайинлаш замонавий талабларга кўра конкурс, имтиҳонлар қабул қилиш тартибида амалга оширилади ва мантиқан олиб қараганда конкурс сайловнинг асоси бўлиб хизмат қилади. Негаки конкурс оддий тайинлашдан анча мураккаб ва маълум тартибга солинган услуб бўлиб, бунда раҳбарлик лавозимига етиб боровчи шахслар аввало ҳужжатлар, кейин эса билим ва малака, ёш ва тажриба, муомала ва муносабат, ҳуқуқ ва бурч, масъулият ва лавозим

---

<sup>1</sup> Каримов И. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан куриб бўлмайди// Вазирлар Маҳкамасининг

талаблари, лавозим эгаллангандан сўнг мўлжалланган режалар ва талабгорнинг эҳтиёжлари юзасидан синовдан ўтадилар.

Оддий тайинлаш билан конкурс асосида тайинлаш орасидаги фарқ раҳбар кадрларнинг бошқарув фаолиятида ҳам ўз аксини топади. Буни шунда кузатиш мумкинки, конкурссиз тайинланган раҳбарда биз истасак-истамасак, мавжуд шароитдан келиб чиқиб буйруқларни, бошқарувнинг ўзидан юқори тизими талабларини бажаришга интилиш ҳисси кучли бўлади. Ривожланишдаги макон ва замонда эса талаблар ҳар куни ўзгаради, кўпайиб, янгилашиб боради. Натижада ҳисобот бериб, буйруқ бажарилганлигига ишонтиришга уриниш раҳбарнинг бош мақсадига айлана боради, ана шундай фаолиятнинг узлуксиз давом этиши раҳбардаги ташаббускорлик қобилятини бўғиб қўяди. Уни вазиятдан чиқиб кетиш учун, яъни юқори раҳбариятни ишонтириш учун кўзбўямачиликнинг ҳар қандай туридан фойдаланишга мажбур қилади. Оқибатда жинойий хатти-ҳаракатларга йўл очилади. Шунингдек, оддий тайинланган раҳбар ўзини фуқаро олдида эмас, юқори раҳбарият олдидагина масъул сезади, айни вақтда у қилган ишлари учун ўзидан юқори раҳбариятгагина жавоб беради.

Хуллас, сайлаш ва конкурс асосида тайинлашга бошқарувнинг энг муҳим, амалий жараёнлари, кадрлар танлашнинг бош тамойиллари сифатида қараш керак. Раҳбарлик лавозимларидаги кадрларни жой-жойига қўйиш, қолаверса тараққиётнинг суръати ва сифатини, шунингдек, раҳбарнинг масъулият ва ишончи доирасини аниқлашда бу икки услуб бир-бирига мувофиқ келувчи тамойиллардир. Бугунги кунда халқимиз тафаккуридаги ўзгаришлар ушбу ҳар икки тамойилдан ҳам кенгроқ тарзда фойдаланишни талаб этади. Айниқса конкурс асосида танлаш бир неча босқичда амалга оширилиб, имтиҳон, синов, амалий фаолият анализи, тадбиркорлик режалойиҳалар рейтингги ва бошқа шу каби воситалардан кўпроқ фойдаланилиши керак. Масъул лавозим кадрларининг шундай йўл билан танланиши миллий анъаналаримизга мос келади дейиш мумкин. Чунки қадимда лавозимга сайланаётган киши халқ кўз ўнгида бир қатор имтиҳонлардан, ҳаёт синовларида ўзини кўрсатиб, унинг олқишига сазовор бўлгандан сўнггина бошқарув фаолиятига киришган. Танлаш ва сайлаш муаммолари халқимизнинг ўтмишда яратган кўплаб маданий-ижодий ёдгорликларида ҳам ўз ифодасини топган, уларда эса бизга маълумки бутун бир халқ дунёқараши, тафаккури, орзу-умидлари яширин бўлади. Бугунги мавжуд шароит ўтмишимиздан фарқ қилади албатта, лекин бу фарқ фақат

шаклдадир. Моҳият эса ўша-ўша сақланиб қолади. Шунинг учун бошқарувдаги танлаш, тайинлаш ва сайлаш принципларини ислоҳ қилиш лозим. Ислоҳотнинг асосий қатъиятлари эса конкурс ва сайлаш йўналиши бўлиши керак.

Жамиятда яшаётган ҳар қандай инсон меҳнат жараёнларига тортилишда аввало хусусий манфаатларидан келиб чиқади ва унинг амалга ошираётган ишларида ўзи, оиласи ва яқинларининг биргина моддий ёки ижтимоий шарт-шароит жиҳатидан таъминланганлигининг ўзи ўта муҳим рол ўйнайди. Одамларнинг тадбиркорликка интилишларида, маълум бир меҳнат турининг барча қийинчиликларини иккиланмасдан зиммаларига олишларида ана шу манфаат ва шарт-шароитлар ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Жумладан, раҳбар кадрлар ҳақида ҳам шундай дейиш мумкин. Бироқ, давлат бошқарув тизимида фаолият юритувчи раҳбар кадрлар билан хусусий тармоқда шундай меҳнатни амалга оширувчи раҳбарлар манфаатлари ва шарт-шароитлари ўртасида катта фарқ мавжуд бўлади. Давлат бошқарувининг катта-кичик идораларида меҳнат қилувчи раҳбарлар аввало асосий вақтларини бошқарув лавозими зиммасидаги масъулиятли вазифаларни амалга оширишга бағишлашлари сабабли, хусусий тармоқ вакиллари каби ўз бизнес режалари устида ишлаш имкониятига эга бўлмайдилар. Қолаверса, ҳукумат идоралари раҳбарларининг давлат ишлари билан бирга хусусий тармоқда ҳам фаолият кўрсатишларига давлат томонидан чекловлар ўрнатилиши шарт. Давлат бошқарув идоралари ходимлари томонидан йўл қўйиладиган жиноятлар кўпинча ана шу чекловчи меъёрларнинг яхши ишламаслиги ёки уларнинг умуман йўқлиги оқибатида юз беради. Бундан ташқари шуни ҳам таъкидлаш керакки, нодавлат ва хусусий тармоқларда фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрлар ҳам кадр танлашда давлат химатида фойдаланиладиган анъаналардан ўртак оладилар, яъни давлат идораларида қўлланиладиган кадрлар танлаш принциплари ва тартиб, меъёрлар аксарият ҳолларда улар учун намуна бўлиб хизмат қилади. Демак кадрлар танлаш ишида аввало давлат идораларида ўзгартиришларни амалга ошириш керак бўлади ва хусусий тармоқ унинг давомчиси бўлишини башорат қилиш мумкин.

Биз юқорида танлаш принциплари ва моддий, ижтимоий шароитларни кафолатлаш омилларига шунинг учун кенгроқ даражада тўхталдикки, улар бошқарув тизимида миллий, ижтимоий-сиёсий, маданий-маънавий юксалишда бошқарув ва раҳбар кадрлар фаолиятидаги қатор иллатларнинг барҳам топишида муҳим рол ўйнайди.



Раҳбар кадрлар танлаш тартибининг бундай тарзда қонунлар билан мустаҳкамланган, категориялар ва разрядлар бўйича белгиланган меъёрлар асосида ташкил этилишида қуйидаги тамойилларга ҳам жиддий эътибор қаратиш муҳим деб ўйлаймиз:

-бошқарув тизими ходим ва раҳбарларининг категория ва разрядларини белгилаш, уларни танлаш, тайинлаш, лавозимлар талабларини ишлаб чиқиш, лавозимга талабгор хусусиятлари, меҳнат тажрибаси ва ҳужжатлари таркибини ўрганишда Республика Конституцияси ва қонунларининг бошқа барча норматив ҳужжатлардан устиворлиги таъминланиши керак. Яъни давлат хизмати ёки ушбу хизмат йўналишида раҳбарлик лавозимларида фаолият кўрсатувчи кадрлар билан ишлашнинг қонуний асослари Конституция ва қонунларга мувофиқлаштирилиши, категориялар, разрядлар ва лавозимлар ҳуқуқий жиҳатдан улардан устунликка эга бўлиб ёки қонунларда акс этмаган эркинликлар ёхуд чекловларга эга бўлиб қолмаслиги лозим. ҳозирги вақтда қатор давлат ташкилотларининг меҳнат фаолиятини ташкил қилиш, кадрлар танлаш, лавозим ва талабгорга нисбатан қўллайдиган талаблари ва меъёрий ҳужжатлари ўша ташкилотларнинг ўзлари томонларидан ишлаб чиқилган бўлиб, уларнинг Республика қонунлари билан мувофиқлиги масаласида қатор камчиликларни кўзатиш мумкин. Аслида ташкилотдаги лавозимларнинг меъёрий низомлари энг кичик деталларигача давлат қонунларига мос келиши керак. Буларнинг барчаси давлат хизмати, унинг категория ва разрядлари тизимини кичик деталларигача қонуний асосда шакллантирилишини талаб қилади;

-инсон ҳуқуқлари ва эркинликларининг устиворлиги, фуқаролар ҳуқуқ ва бурчларининг ҳимояланишига катта аҳамият қаратилиши, кадрлар танлашда лавозим жавобгарлиги, ҳуқуқни суиистеъмол қилиш, инсон қадрининг ерга урилиши, эркинликлари ва қизиқишлари, ташаббускорлигига йўл бермасликка қарши жазо чораларининг кучайтирилишига чуқур аҳамият қаратилиши лозим. Биз интилаётган фўқаролик жамиятида фуқароларнинг кенг ҳуқуқлар ва эркинликларга эга бўлишларини давлат ва жамият ишларини бошқаришда улар асосий ўрин тутишларини ҳисобга олганда давлат хизмати раҳбарлик лавозимлари ва кадрларига бериладиган ҳуқуқ ва эркинликлар фуқаролик ҳуқуқ ва эркинликларини тўла ҳимоя қилиши, уларнинг сиқиб қўйилишидан ёки фуқаролик ва давлат хизмати қонунлари орасига ҳам қонунлар нуқтаи назаридан, ҳам амалий ҳаётини нуқтаи назардан нифоқ солинишидан чегараланиши ва бу чекловлар қонун моддалари асосида белгилаб қўйилиши

лозим. Бошқача айтганда фуқаро давлат хизмати амалдорлари ва бошқа раҳбар кадрларнинг ҳар қандай тазйиқидан бошқарув кадрларининг ҳуқуқ ва бурчлари учун ишлаб чиқилган ҳуқуқий нормативлар воситасида ҳимояланиши керак. Буни Президентимиз шундай ифодалаган эди: “Қонунчилик соҳасида асосий эътибор бошқарув органлари фаолиятини аниқ белгилаб қўйиш, зўравонлик ва ўзбошимчаликка барҳам беришга қаратилмоғи зарур. Бу борада олий мажлис адо этмоғи лозим бўлган ишлар ниҳоятда кўп”<sup>1</sup>;

-бошқарув тизими ушбу тизим учун умумлаштирилган бир бутун меъёрий қоидалар ва тартиблар асосида фаолият юритиши, унинг турли тармоқлари орасидаги муносабатлар мувофиқлаштирилиши лозим. Яъни тармоқлар ва регионлар бошқарув тизимларининг иерархик тузилиши ва амалий функционал алоқаларини тартибга солишда қатъий чегараланишлар мавжуд бўлиши зарур. Жумладан, ушбу тамойилнинг самарадорлигини таъминловчи омиллардан бири бу тармоқлар ва регионлар бошқарув хизмати кадрларини бошқарув тизими умумий меъёрларида акс эттирилган қоида ва тартиблар асосида танлаш, баҳолаш ва тайинлаш бўлиб, бунда умумий қоида ва тартибларда тармоқлар ва регионларнинг ўзига хос хусусиятлари, талаблари тўғрисидаги ҳисоботларга алоҳида эътибор қаратилиши алоҳида таъкидланиши лозим. Шунингдек, маҳаллий ва тармоқлар бошқарув субъектлари маҳаллий шарт-шароит, ундан келиб чиқадиган бошқарув тармоғига киритиладиган ўзгаришлар, маҳаллий миллий характер ва анъаналар масалаларида жуда чуқур аниқланган маълумотлар банки ҳамда даврлар мобайнида уларда юз бераётган ўзгаришларнинг алоҳида қайдномаларига эга бўлишлари қатъий назорат остига олиниши керак. Кадрлар танлаш, тайинлаш, уларни аттестация орқали саралаш, ва танловни конкурс асосида ташкил этишни юқоридаги омилларга жиддий аҳамият қаратган ҳолда амалга оширилиши раҳбар кадрлар етиштириш ва танлашда юксак самарага эришиш имкониятини беради;

-кадрлар, жумладан, раҳбар кадрлар танлашда давлат ҳокимиятининг уч асосий тармоғи, яъни қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятларининг барчаси учун умумий талаб ва қоидалар шакллантирилиши, бироқ, ҳокимиятнинг бир тармоғидан ёки алоҳида тармоқдаги бир соҳадан ўша тармоқдаги бутунлай бошқа соҳага ротация қилиш қатъий равишда регламентациланиши лозим. ҳокимиятнинг бир

---

<sup>1</sup> Каримов И. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. 3-Т. 15-б.

тармоғида фаолият кўрсатувчи раҳбар кадрларни унинг иккинчи тармоғига ишга ўтказиш фавқулудда вазиятли жараёнлар талабига кўра амалга оширилиши меъёр сифатида қайд этилиши керак;

-Республика фуқаролари давлат хизматининг раҳбарлик лавозимларига танланиш вақтида жинси, миллати, ирки, динидан қатъий назар тенг имкониятларга эга бўлишлари (Республика Конституциясининг 18-моддасига мувофиқ), аммо барча категориялардаги бошқарув лавозимларини эгаллаш учун камида йигирма йил ўзбекистонда яшаган бўлишлари, ушбу хизматнинг оддий лавозимларида ишлаш учун эса мамлакатда камида ўн беш йил яшаган бўлишлари шарт қилиб қўйилиши зарур. Давлат хизматидаги кирувчи шахс албатта ўзбекистон фуқароси бўлиши, давлат хизмати тўғрисидаги қонунларда белгилаб қўйилган ёш, ҳужжатлар ва бошқа, давлат хизматчиси учун белгилаб қўйилган талабларга жавоб бериши лозим;

-раҳбарлик лавозимларида фаолият кўрсатувчи кадрлар учун юқори давлат органлари ва идоралари томонидан қабул қилинадиган қарорлар, ўзлари хизмат қиладиган ташкилот раҳбарлари ва кенгаши қарорлари, ташкилот бош раҳбарлари учун эса ана шу ташкилот бўйсунувчи идоралар бош раҳбарлари ва кенгаши қарорлари ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Яъни раҳбарлик ва жавобгарлик бошқарув иерархияси талаблари доирасида амалга оширилади. Бироқ, бу тартиб амалий фаолиятга қўйиладиган талаб бўлиб, унинг раҳбар кадрлар танлашда ҳам қўлланилиши юқорида баён қилинган фуқаролик эркинликларини чегаралаб қўяди. Ана шуни ҳисобга олган ҳолда Республикада раҳбар кадрлар танлаш ишлари билан махсус шуғулланувчи раҳбаршунослик комиссияси тузилиши, ушбу комиссиянинг вилоят, туман ва шаҳарлар бўйича филиаллари шакллантирилиши ва улар ягона марказдан бошқарилиши лозим. Бошқарув тизимида раҳбар кадрлар танлаш масаласи шу ишга йўналтирилган алоҳида ташкилотнинг иши эканлиги бутун бошқарув тизими дунёқарашида шакллантирилиши лозим. Бу ишга турли тоифадаги раҳбарлар аралашмасликлари, кадрлар тўғрисидаги маълумотлар банкни тўлдиришга эса ташкилот кадрлар бўлимлари жалб этилиши ўринли бўлади;

-хизмат тўғрисидаги қонунларда кадрлар танлаш принциплари, танлашни амалга ошириш тартиблари, лавозимлар ва талабгорларга қўйиладиган талаблар ҳамда уларнинг турлари акс эттирилиши, яъни турли тармоқлардаги бир хил даражадаги лавозимлар учун умумлаштирилган қоида ва талаблар ишлаб чиқирилиши керак;

-раҳбар кадрлар танлашда уларнинг ўзлари бошқараётган соҳаларини ва соҳа бўйича ваколатларини яхши билишларига юксак даражада эътибор қаратиш раҳбар кадрлар танлашнинг бош тамойилларидан бири сифатида диққатга лойиқдир. Президентимиз ҳам бу масалага эътибор қаратиб шундай деган эдилар: "... ишонч, вазифага муносиб бўлиш учун ҳар қайси раҳбар тегишли билим ва тажриба, юқори малакага эга бўлиши шарт. ... Яъни, ўз соҳасида компетентли бўлиш – бу замон талаби. Ўзбекча айтганда, ўз ишининг устаси бўлиш, ўз соҳасининг сирларини ҳар томонлама чуқур билиш керак. Биз ҳар бир раҳбарнинг фаолиятига мана шу иккита талаб (масъулият ва малака-Р.Ф.)га қай даражада жавоб беришига қараб баҳо берамиз ва хулоса чиқарамиз.”<sup>1</sup> Соҳани пухта билиш ва малака кадрлар танлашда уларнинг лавозимга мос ёки нолайоқликларини белгилаб бериши лозим;

-раҳбар кадрлар зиммасида жуда катта масъулият ётади. Улар, дунёвий жиҳатдан халқ, давлат, миллат орзу-умидлари, ўзларидан юқори раҳбарият, бошқарув тизими, конституцион қонунлар ва булар воситасида амалга ошириладиган миллий тараққиёт, тинчлик, фаровонлик олдида масъулдирлар. Тор маънода олганда раҳбарлар ҳаётини амалий жараёнларга ўз қарорлари ва тутган йўллари билан таъсир кўрсатадилар ва демак биринчи навбатда ўз қарорлари ва хатти-ҳаракатлари олдида масъул бўлиб қоладилар. Раҳбар кадрлар танлашда шахснинг масъулиятни қай даражада ҳис қилиши алоҳида ўрганилиши керак. Масъулиятсизлик раҳбарларда кўпинча мустақил ишлаш имкониятининг йўқлиги, назоратдаги тартибсизлик, раҳбар шахсга нисбатан жазо чораларининг енгиллиги оқибатида юзага келиши кузатилади;

-кадрлар танлашда партиявий ва диний алоқадорликни эътиборга олишдан воз кечиш керак. Айни пайтда шахсларнинг лавозим берадиган ваколатлардан ўзлари мансуб партия ёки диний ташкилотлар, диндошлар манфаатларини амалга ошириш йўлида фойдаланишларига йўл берилмаслиги, бу қатъий назорат остига олиниши лозим. Шунини ҳам айтиш керакки, кадрлар танлаш конкурс асосида амалга оширилганда партиявий, диний мансублик, шу жумладан, уруғ-аймоқчилик, ошна-оғайнигарчилик ордидан юзага келадиган, порахўрлик, лавозимни суиистеъмол қилиш, ўғирлик ва лоқайдлик каби кўплаб иллатларга ҳам маълум даражада барҳам берилади;

---

<sup>1</sup> Каримов И. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан куриб бўлмайди// Вазирлар Маҳкамасининг янги таркиби билан 2005 йил 7 февралдаги учрашувда сўзланган нутқ. Ишонч, 2005 йил 18 феврал, жума № 29 (1870).

-кадрлар танлашнинг нотўғри ёки эскирган услубларидан фойдаланиш лавозимларга ушбу лавозим талабларига жавоб бера олмайдиган кадрларнинг келиб қолиши ва оқибатда ташкилот, у билан алоқада бўлувчи бошқа ташкилотлар ишлари, режаларида бузилишларнинг юзага келишига, бу бузулишларни бартараф этишга уруниш эса кадрлар кўнимсизлигига олиб келади. Бундай ҳолатнинг бир неча бор кетма-кет такрорланиши ташкилот ёки бошқарув идораси, шунингдек, у билан боқлик қатор идоралар ишларининг ҳам чалкашиб кетишига замин ҳозирлайди. Шунинг учун кадрларнинг маълум бир лавозимда узоқ муддат ёки белгиланган муддатгача фаолият кўрсатишларини таъминлаш муҳим масала ҳисобланади. Бу таъминлашнинг замонавий шакли кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш, вақти-вақти билан малакасини ошириб бориш ва ҳар бир лавозим учун камида учта захира кадрларга эга бўлишдан иборатдир. И.Каримов бу ҳақда шундай дейди: “... тараққиёт ва ислохотларнинг ҳозирги босқичида кадрлар билан ишлаш ўта муҳим, амалий аҳамият касб этади. Илгаригидаги сингари кадрларни шунчаки танлаб, жой-жойига қўйиш билан иш битмайди. Аввало одамларни, биринчи галда барча даражадаги бошқарув ва ишлаб чиқариш раҳбарларини ўқитиш, тарбиялаш керак. Иш кетмадимми, дарров раҳбарни ўзгартиришга ўрганиб қолганмиз. Айрим тармоқларда раҳбарлар икки-уч мартадан алмаштирилди... резервда талабга жавоб берадиган ғайратли, билимли одамлар бўлмаса, минг уринмайлик, ҳеч нарса ўзгармайди... Бир сўз билан айтганда, тадбиркор ва серғайрат менежерлар, маъмурлар, билимдон бошқарувчилар тайёрлаш тизимини тубдан ўзгартирмоқ керак.”<sup>1</sup> Бунда шу нарсани ҳисобга олиш керакки, кўпинча лавозимга кўтарилган раҳбар кадрлар ўзларига “яқин” бўлган кадрларни ҳам олиб келадилар. Бу эса ўша лавозим ортидаги захира учун энг катта зарба бўлиб хизмат қилади. Кадрлар кўнимлилигига эришишда меҳнат шарт-шароити, меҳнатга ҳақ тўлаш, меҳнатни рағбатлантириш, ҳар хил имтиёзлар ҳам муҳим рол ўйнаб, раҳбарнинг ўз келажаги, лавозимини сақлаб қолиш, кўтарилиш, яхши шароитини йўқотмаслик ва буларнинг ортида ишга масъулият билан ёндашуви, ташаббускорликка интилиши, ўз ишига қизиқиш билан қарашига имконият яратади.

Хулоса қилиб айтганда, кадрлар билан ишлаш тизимини янгича тамойиллар асосида шакллантириш зарурати аллақачон етишди. Ушбу услублар орқали янгича ишлаш мамлакат тараққиётини тезлаштиради, одамларни фаровонлик ва тинч меҳнат билан таъминлайди, дунёқарашини

---

<sup>1</sup> Каримов И. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. –Т.: “Ўзбекистон”, 1998. 8-Т.305-6.

табий, доимий ва узлуксиз равишда кенгайтириб, янгилаб боради. Буни ташкил этишда ўрнатилган бўлиш асосан давлат хизмати вакилларининг зиммасига тушади. Чунки, давлат хизмати - маълум бир давлат ҳудудида ўша давлатнинг тинчлиги, хавфсизлиги, иқтисодий, сиёсий, маданий ва бошқа, ҳар томонлама тараққиётига қаратилган давлат аҳамиятидаги режаларни ишлаб чиқувчи, уларни амалга оширишни назорат қилувчи, амалга оширувчи, бошқарувчи тизимдир. Шунга кўра Президентимиз айтганидек: "... ташкилотчи, ташаббус кўрсатиб, бошқаларни ҳам эргаштира оладиган раҳбарлар халқни жипслаштиради, савобли ишларга сафарбар этади... эл дарди билан ёниб яшайдиган инсонгина халқ хурматида лойиқ бўлади."<sup>1</sup> Демак, асосий гап қандай ишлашда эмас, қандай кадрлар билан ишлашда, деб ўйлаймиз. Муаммонинг ечими - уни ечадиган одамларни қидириб топиб, жой-жойига қўйишда эканлиги бошқарув маданиятининг асосий тамойилларидан бирига айланмоғи керак.

### **Миллий раҳбар кадрлар танлаш услубларини янгилаш концепцияси**

Биз юқоридаги бобларда кадрлар танлаш билан боғлиқ турли-туман услублар, улар воситасида ҳосил қилинган тажрибалар ва уларда мавжуд муаммолар билан бир қадар танишиб ўтдик. Республикамизда миллий раҳбар кадрлар танлашда халқимиз ва жаҳон тажрибасидан ўтган бир қатор услублардан фойдаланилади. Улардан фойдаланиш ваколатлари конституцион қонунлар асосида белгилаб қўйилган. Ушбу қонунларга кўра олий тоифадаги раҳбар кадрларни танлаш ва тайинлаш масалалари билан шуғулланиш Республика Президенти, Республика ҳукумати раиси, Олий Мажлис қўмиталари, Республиканинг қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳукуматлари субъектлари, Вазирлар ва бир қатор бошқа давлат лавозимларини эгаллаб турган амалдор шахслар ваколатларига киритилган. Жумладан, Республика Президенти, Республика бош прокурори, вилоят ҳокими раҳбар шахс томонидан тайинлаш услубидан, ҳукумат раиси ва аъзолари тавсия этиш орқали тайинлаш услубидан фойдалансалар, Олий Мажлис қўмиталари, Республиканинг қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳукуматлари субъектлари жамоа танлови услубидан фойдаланадилар. Шунингдек, Республика Президенти, Олий Мажлис депутати, маҳалла оқсоқоли каби айрим лавозимларга танлаш ва тайинлашда сайлов услубидан

---

<sup>1</sup> Каримов И. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996. –380 б. 120-б.

фойдаланиш ҳам йўлга қўйилган.<sup>1</sup> Ушбу конституцион қонунлар асосан юксак бошқарув лавозимларига раҳбар кадрлар тайинлашни қамраб олади. Лекин замонавий бошқарув тизимининг тузулишига кўра бошқа давлатларда бўлгани каби ўзбекистон Республикасида ҳам ўрта ва куйи бўғин бошқарув кадрлари асосий кўпчиликни ташкил этади. Шу жиҳатдан аввало ушбу бўғинларга оид лавозимларни саралаб, тоифалаштириш, уларга жаҳон тажрибасида кенг қўлланилаётган категориялаштириш тизимини жорий этиш жоиз. Умуман эса бошқарув кадрларини танлаш масаласи қуйидаги тамойилларга асосланиш керак деб ўйлаймиз:

1. Хизмат ҳуқуқи қатъиятлари қонуний нормалар сифатида шакллантириши лозим. Бунда аввало давлат лавозимлари турларга ажратилиши талаб этилади. Масалан, Россияда давлат лавозимлари “А”, “Б”, “В” категориялари, беш гуруҳ ва йигирмага яқин даража (разряд)ларга бўлиниб, қонуний нормативлар билан мустақамлаб қўйилган. Францияда эса бу масала тўртта – “А”, “В”, “С”, “D” категорияси ва уларга тааллуқли бир қатор ранглар даражасида ҳал қилинган. ўзбекистонда ушбу икки тизим тажрибаларини синтезлаштирган ҳолда қуйидаги вариантни шакллантириш мумкин, деб ўйлаймиз.

“А” категорияси ўзбекистонда Россиядан фарқли равишда давлат ва унинг вилоятлари даражасидаги бош лавозимлар, уларнинг биринчи ўринбосарларини қамраб олиши, “В” категорияси “А” категориясидаги лавозимлар ўринбосарлари ва ёрдамчилари ҳамда шаҳарлар ва туманлар даражасидаги бош лавозимларни бирлаштириши, уларга кадрлар танлаш ва тайинлаш халқ сайловлари ва Республика Парламенти тавсияларига кўра амалга оширилиши миллий ижтимоий дунёқараш ва мавжуд шарт-шароитларга мувофиқ келади. Бу даражадаги лавозимларга кадрлар танлаш категорияларга белгиланган разрядларга кўра фарқланиши керак. Масалан, “А” категориядаги лавозимлар учун бешта разряд етарли бўлади. Бунда разрядларни қуйидагича тақсимлаш мумкин: давлат ва ҳукумат бош раҳбарлари - биринчи разряд; давлат ва ҳукумат раҳбарларининг биринчи ўринбосарлари – иккинчи разряд; вазирлар ва уларнинг биринчи ўринбосарлари – учинчи разряд; вилоят раҳбарлари ва уларнинг биринчи ўринбосарлари – тўртинчи разряд; парламент депутатлари - бешинчи разряд. Шунингдек, шахсларга разрядларни аттестациялар асосида бериш, бунда унинг лавозими, меҳнат кўрсаткичларини ҳисобга олиш керак. “А” категория лавозимларига кадрлар тайинлаш лавозим даражасидан килиб

---

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: “Ўзбекистон”, 2003. 40 б. 14-33 б.

чиқиб иккига бўлинади: биринчи даражали лавозимлар – давлат раҳбари, давлат ҳукумати раҳбари оммавий халқ сайловлари асосида, давлат парламенти депутатлари, вилоят раҳбарлари регионал халқ сайловлари асосида; иккинчи даражали - бошқа лавозимлар парламент депутатларининг овоз бериши асосида тайинланиши лозим.

“В” категориясидаги лавозимлар “А” категорияси лавозимлари ўринбосарлари ва ёрдамчилари ҳамда шаҳарлар ва туманлар даражасидаги бош лавозимларни бирлаштириши лозим. Ушбу катигориядаги “А” категорияси лавозимлари ўринбосарлари ва ёрдамчилари ўша давлат идораси бошқарувида ташкил этилган кенгаш тавсиясига кўра, шаҳарлар ва туманлар даражасидаги бош лавозимларга эса халқ сайловлари асосида тайинланиши мақсадга мувофиқдир. “Б” категория лавозимлари учун ҳам бешта разряд жорий этилиши ўринли бўлади. Ушбу категория вакилларининг кейинчалик “А” категориясига ўтишларини ҳисобга олиб, “Б” категориясининг биринчи разрядини олтинчи разряд сифатида қайд этиш керак. Олтинчи разряд “А” категорияси лавозимлари ўринбосарларига, еттинчи разряд туманлар даражасидаги бош лавозимларга, саккизинчи разряд шаҳарлар даражасидаги бош лавозимларга, тўққизинчи разряд туманлар ва шаҳарлар бош лавозимлари ўринбосарларига, ўнинчи разряд “А” категорияси бош лавозимлари ва ўринбосарлари ёрдамчиларига белгиланиши бошқарув иерархиясини тўғри шакллантиришга ёрдам беради. Шунингдек, бу категория лавозимлар оралиғида фаолият кўрсатиши зарур деб топилган айрим лавозимлар муваққат лавозимлар сифатида қайд этилиб, функционал ҳолатига кўра ушбу категориялар разрядларига тенглаштирилиши мумкин. Бунда шу нарса кўзда тутиладики, муваққат лавозимлар маълум функцияларни амалга ошириб бўлингандан сўнг лавозим сифатида умуман тугатилиш имкониятига эга бўлади.

“В” категорияси бошқарув иерархиясидаги “А”, “Б” категорияли лавозимлар томонидан назорат қилинувчи ёки уларга хизмат кўрсатувчи тармоқ ва бўлимларни ўзида бирлаштиради. Бошқарма бошлиғи, унинг ўринбосари, бўлим бошлиғи, унинг ўринбосари, маълум бир соҳаларга бирлаштирилган, лекин алоҳида фаолият юритувчи, давлат таъминотидаги идораларни (масалан, завод-фабрикалар, ўқув юртлари ва ҳ.к.), уларнинг бўлимларини бошқариш лавозимлари “В” категорияси таркибига киритилиши керак. “В” категорияси учун ҳам бешта разряд етарли бўлади. Бунда ушбу категориянинг биринчи разряди “Б” категориясининг энг қуйи разрядидан кейинги биринчи разряд, айти вақтда разрядлар тартиби бўйича ўн биринчи разряд ҳисобланади. ўн биринчи разряд Республика



даражасидаги соҳалар бошқармалари раҳбарлари, уларнинг ўринбосарлари ва вилоятлар даражасидаги тармоқлари раҳбарлари лавозимларини, ўн иккинчи разряд Республика даражасидаги бўлим бошлиқлари, вилоятлар бошқарма бошлиқлари ўринбосарлари лавозимларини, ўн учинчи разряд туман ва шаҳарлар миқёсидаги бошқармалар раҳбарлари ҳамда вилоятлар даражасидаги бўлим бошлиғи лавозимларини, ўн тўртинчи разряд вилоят бошқарма бошлиғи ўринбосарлари, туман даражасидаги бўлим бошлиғи, шу бошқармаларга бириктирилган ёки шунга тенг алоҳида иш юритувчи ташкилотлар бош раҳбарлари лавозимларини, ўн бешинчи разряд туман даражасидаги мустақил ташкилотлар бўлим бошлиқлари ва бош мутахассислари лавозимларини қамраб олади. “Г” категорияси тўртта разряд асосида ташкил этилиши лозим бўлиб, бу разрядлар аслида кадрлар малакаларини белгилаш учун хизмат қилади. Бундан ташқари дастлабки уч категория бошқарув лавозимлари ва уларнинг иерархик тузилишини, шундан келиб чиқиб, лавозимларнинг бир-бирига итоати масаласидаги муаммоларни бартараф этишга, лавозимларга юкланадиган вазифалар доирасини белгилаб беришга хизмат қилса, тўртинчи категория бошқарув масалаларидан узоқда туради. Аммо “В” категориясига ўтмоқлик учун албатта “Г” категориянинг тўртала разрядига ҳам эга бўлиш талаб этилиши керак. “Г” категориясининг биринчи разряди “В” категориясининг сўнги разрядига ўтиш имконини берувчи категория ҳисобланади ва разрядларнинг умумий тартиб қаторидаги ўн олтинчи разряд сифатида белгиланади. ўн олтинчи разряд етакчи мутахассис (тўлиқ олий маълумот олгандан сўнг ўн еттинчи разрядли лавозимларда камида уч йил ишлаган кадрлар назарда тутилиши керак) лавозимларини, ўн еттинчи разряд катта мутахассис (тўлиқ олий маълумот олган кадрлар назарда тутилиши керак) лавозимларини, ўн саккизинчи разряд мутахассис (кадр камида тўлиқсиз олий маълумотли ёки махсус таълим олган, камида беш йиллик меҳнат тажрибасига эга бўлиши керак) лавозимларини, ўн тўққизинчи разряд кичик мутахассис (меҳнат тажрибаси беш йиллик бўлмаган махсус билим юртини тугаллаган кадрлар ҳамда мактаб битирувчилари назарда тутилиши лозим) лавозимларини бирлаштириши керак.

“А”, “Б” категориялари таркибига кирувчи депутатларга белгиланадиган разрядлар муваққат характерда бўлиши лозим. Депутатлик ваколати тамом бўлганда кадрлар депутатликкача бўлган даврдаги категориялари ва разрядлари бўйича фаолиятларини давом эттиришлари, янги категория ва разрядларга ўтиш қонунлар асосида аттестация йўли билан амалга оширилиши керак.

Кадрлар танлашда ҳар бир категория учун танлов талаблари ишлаб чиқилиши, категорияга ўтказиш конкурс асосида ташкил этилиши, ҳар бир категория лавозимлари ўз йўналишига кўра алоҳида турларга бўлиниб, шу турлар бўйича қабул қилинадиган ҳужжатлар тизими, конкурс шартлари ишлаб чиқилиши ва категорияларга иловалар тарзида киритилиши лозим. Категориялар талаблари ихтисослик ва разрядлар бўйича қўйиладиган талабларни ҳам ҳисобга олган ҳолда тузилиши мақсадга мувофиқ бўлади. Шунингдек, категориялар талаблари кадрнинг профессионал маълумоти даражаси ва меҳнат стажини ҳам ҳисобга олиши кадрларни тўғри танлашнинг яна бир ижобий омилидир. Масалан, “А” категорияси лавозимлари разрядлар асосида олий ва асосий лавозимларга ажратилиши, бу турдаги лавозимларга талабгорлардан давлат бошқаруви бўйича олий профессионал маълумот ва олий таълимдан кейинги, бошқарувга ихтисослаштирилган зарурий олий маълумот, “Б” категориясидаги лавозимларда тўпланган камида беш йиллик раҳбарлик меҳнат тажрибаси кўрсаткичлари талаб қилиниши лозим. “Б” категорияси лавозимлари разрядлар асосида бош ва етакчи лавозимларга ажратилиши, улар ихтисослик бошқаруви бўйича олий профессионал маълумот, олий таълимдан кейинги бошқарув бўйича қайта тайёрлаш тарзида ташкиллаштирилган олий маълумотлар ҳамда “В” категориясидаги лавозимларда тўпланган камида тўрт йиллик раҳбарлик меҳнат тажрибаси кўрсаткичларини ҳисобга олиши лозим. “В” категорияси лавозимлари разрядлар асосида катта ва кичик лавозимларга ажратилиши, ушбу лавозимларга талабгор кадрлардан ихтисослик бошқаруви бўйича олий профессионал маълумот ва тўлиқ олий маълумот ҳамда “Г” категориясининг “В” категориясига ўтказувчи разряди бўйича камида ўч йиллик раҳбарлик меҳнат тажрибаси кўрсаткичларини ҳисобга олиши зарур. “Г” категорияси лавозимлари оддий лавозимлар сифатида қайд этилиши ва улар разрядлар асосида фарқланиши керак. “Г” категорияси лавозимлари бошқарув тизимида асосан техник ва ихтисослик бўйича хизматларни бажарувчи кадрларни жамлаб, унга талабгорлар бошқарув, ихтисослик бўйича олий профессионал маълумотли, тўлиқ олий маълумотли ёки ўрта махсус маълумотли бўлишлари мумкин ва улардан меҳнат тажрибаси кўрсаткичларини ҳам талаб қилиш шарт эмас.

Маълум юқори категория ёки қуйи разряддаги раҳбарлик лавозимларига фавқулодда ҳолатларда қуйи категория ёки юқори разряддаги кадрлар тайинланиши ва бу вазиятлар нималардан иборат бўлиши

Республика қонунлари ва уларга илова қилинадиган ташкилотларнинг норматив ҳужжатларида белгилаб берилиши шарт.

Давлат хизмати тизимининг ана шундай тарзда шакллантирилиши нафақат кадрлар танлаш тизимини тартибга солади, балки уларни билим, малака ва қобилиятлари, кўрсатган хизматлари, тажриба ва меҳнат кўрсаткичлари асосида жойлаштириш, меҳнатга ҳақ тўлашни рационаллаштириш, бутун бошқарув жараёнини амалга оширувчи турли тармоқлар ва поғоналар аро занжир боғланишга эга узлуксиз илғор ҳаракатни вужудга келтириши мумкин. Шунингдек, ушбу тизим кадрларнинг лавозимларда кўтарилишлари масаласида адолатни таъминлашга хизмат қилади, яъни ҳар бир хизматчи кадр ўзининг бутун меҳнат фаолияти давомида лавозимларда узлуксиз ўсиб бориш имкониятига ва айни вақтда ўз устида узлуксиз ишлаш мажбуриятига ҳам эга бўлади. Раҳбар кадрлар томонидан амалга оширилган меҳнат самарасини рағбатлантириш тартибларини шакллантириш, меҳнат самарадорлигини амалий жараёнлар давомида назорат қилиш, меҳнат ва шахсий характер сифатини текширилишини мунтазамлаштириш, кадрларни танлаш, тайинлаш, баҳолаш, лавозим поғоналари бўйича ҳаракатларини тартибга солиш, давлат бошқарув аппарати иерархиясида ҳар бир лавозимнинг ўрнини белгилаш, кадрларни ўз вақтида қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, тажрибасини синовдан ўтказиш, кадрларнинг хизмат лавозимларида кўтарилишга бўлган интилишларини ҳамда коллектив ичидаги ҳамкорлик ва психологик мувозанатни тартибга солиш, ҳар бир хизматчининг ўз қобилияти ва иқтидорини амалий намоён қилишига имконият яратишда бу тизим катта ижобий натижалар келтириши мумкин.

2. Категориялар асосида конкурслар ташкил этиш раҳбар кадрлар танлаш принципларини янгилаш концепциясининг иккинчи муҳим йўналишидир. Биз юқоридаги бобларда конкурслар асосида раҳбар кадрлар танлашнинг бир қатор хорижий мамлакатлар тажрибаларини кўриб ўтдик. Юқоридаги категориялаштириш концепциясига кўра “А” категориясига кирувчи давлат лавозимларига раҳбарлар тайинлаш конституцион қонунлар асосида амалга оширилади. Аммо “Б”, “В”, “Г” категорияларига кадрлар танлаш ва уларнинг разрядларини белгилашни конкурслар асосида ташкил этиш бугунги замон талабларига жавоб бера олувчи энг мақбул йўлдир. Бунинг учун аввало вакант лавозимлар ҳақида эълонлар бериш, конкурсларни ташкил этиш, унинг натижаларини эълон қилиш билан шуғулланадиган ташкилот шакллантирилиши лозим бўлади. Бизнинг назаримизда бу ташкилот ҳозирги вақтда давлат ташкилотларида фаолият

юритаётган, асосан “Ташкилий, назорат ва кадрлар масалалари бўйича гуруҳ” ва қисман “ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлар, ҳарбий сафарбарлик ва фавқулодда вазиятлар масалалари бўйича гуруҳ” вазифаларини ҳам камраб олиши ва “Кадрлар билан ишлаш комплекси”, деб аталиши керак. Комплекс “Конкурс бўлими”, “Аттестация бўлими”, “Расмий ҳужжатлар бўлими”, “Кадрлар фаолиятини назорат қилиш бўлими” ва “Кадрлар ва ташкилот муаммоларини ўрганиш бўлими”дан иборат бўлиши ҳамда кадрларга танлов эълон қилиш, ишга қабул қилиш, фаолиятларини назорат қилиш, аттестация синовларидан ўтказиб туриш, кадрларни қайта тайёрлаш, малакасини оширишга йўналтириш тартиб ва жадвалларини шакллантириш, лавозимларга захираларни аниқлаш ва белгилаб бориш каби вазифалардан иборат кадрлар бўйича қилинадиган барча ишларни камраб олиши керак. Ташкилотнинг юқори органи “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Кадрлар билан ишлаш миллий палатаси” деб номланиши мақсадга мувофиқ бўлади (унинг таркибий тузулиши 3-расмда кўрсатилган). Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, ушбу палата тармоқлари ва уларнинг вертикал бўйсунувчи қисмлари фақат палата таркибидаги ўзларидан юқори бўғинларга бўйсунушлари, ўзлари хизмат кўрсатадиган давлат ташкилотлари эса комплекслари билан маслаҳатлашиш имконигагина эга бўлишлари керак, яъни комплекснинг ўзи хизмат кўрсатадиган ташкилот томонидан идора қилиниши қатъий чегараланиши, аynи вақтда комплекс кадрлар ва ташкилот муаммолари юзасидан маълум тартибдаги жавобгарликларни ўз зиммасига олиши зарур.

Конкурслар ва аттестациялар лавозимнинг даражаси, категория турига қараб ана шу палатанинг жойлардаги бўғинлари томонидан ўтказилувчи имтиҳонлардан иборат бўлади. Комплексларнинг ихтисослашган бўлимлари ўзаро ҳамкорликда вакант лавозимнинг аynи даврга хос характерини ўрганиб чиқадилар ва лавозим ваколати доирасидаги муаммолар ҳамда яқин келажакка мўлжалланаётган режалар, хизмат талабларини таҳлил қилиб, ана шу асосда имтиҳон дастурларини шакллантирадилар. Бундан мақсад вакант лавозимни келажакда банд этувчи ходимнинг характери ва иш талаблари мувофиқлигига эришишдир. Комплекс вакант лавозимларни ҳар уч ойда эълон қилиб бориши, ваканция эълон қилинган кундан бошлаб бир ой конкурсда иштирок этиш учун ҳужжатлар топширишга ажратилиши, ҳужжат қабул қилиш тугагандан сўнгги бир ҳафта ичида конкурс иштирокчиларига фақат бир марта консультациялар берилиши лозим. Консультация конкурс иштирокчиларига лавозим талаблари, ваколатлари, ташкилот муаммолари ва режалари, ташкилотнинг бўлажак лавозим эгасига

яратувчи шарт-шароитлари ҳақида маълумот бериш характерида бўлиши лозим. Конкурс тўрт босқичли имтиҳонлардан иборат бўлиши, биринчи имтиҳон умумий билимлар юзасидан, иккинчи имтиҳон ихтисослик билимларидан, учинчи имтиҳон мафкуравий-психологик характерни аниқлаш юзасидан амалга оширилиши мақсадга мувофиқ бўлади. Тўртинчи имтиҳон лавозимга талабгорнинг шу лавозимда туриб келажакда амалга оширишни мўлжаллаган режалари дастурини имтиҳон комиссияси ва ташкилот аъзоларининг қўшма йиғилишида ҳимоя қилишидан иборат бўлиши лозим. Тўртинчи имтиҳонда камида учта талабгор иштирок этиши шарт. Имтиҳонларда ғолиб чиққан шахс тўртинчи имтиҳон якунидан сўнг 3 ойдан 6 ойгача синов муддати билан ишга қабул қилиниши, лавозимга тасдиқланганлиги ҳақида буйруқ комплекснинг “Кадрлар фаолиятини назорат қилиш” ва “Кадрлар ва ташкилот муаммоларини ўрганиш” бўлимларининг синов муддати тугагандан кейин имтиҳон комиссиясига топширган ҳисоботи ва комиссиянинг ҳисобот таҳлиллари асосида ташкилотнинг юқори раҳбарига тақдим этган тавсиясига кўра чиқарилиши керак. Конкурс ёки синов муддатидан ўта олмаганлар ўз иш ўринларига қайтарилишлари, қайтишни истамаган тақдирда ишдан бўшатилишлари лозим. Имтиҳонлар консултациялар тугагандан кейин бир ой муддат ичида ўтказилиши керак.

Худди шу каби раҳбарлик лавозимларига тайинланган кадрлар синов муддатидан ташқари ҳар бир йилда бир марта аттестациядан ўтишлари лозим. Аттестациянинг ташкилий масалалари “Аттестация бўлими” томонидан ишлаб чиқилиши, бунга қўшимча равишда “Кадрлар фаолиятини назорат қилиш” ва “Кадрлар ва ташкилот муаммоларини ўрганиш” бўлимларининг аттестацияга чақирилган кадр ва унинг фаолияти тўғрисидаги маълумотларидан фойдаланилиши керак. Биз ушбу маълумотларни “Аттестация маълумотномаси”, деб атаيمиз. У икки қисмдан иборат бўлиши керак: биринчи қисм расмий маълумотлар кўрсаткичи бўлиб, унда кадрнинг иш тажрибаси, маълумоти, лавозимга тайинланиш даврида ҳимоя қилган иш режаларининг амалиётга татбиқ этилиши, конкурсда олган баллари, синов муддати тавсияномасидаги таърифи ва ҳоказолар қайд этилса, иккинчи қисмда кадрлар ҳақида ташкилотда йилда бир бор ўтказиладиган сўровнома баҳолари бўлиши лозим (4-расм). ҳар бир аттестация натижаси алоҳида “Аттестация хулосалари” ҳужжати шаклида қайд этилиши, кадрнинг лавозимда ишни давом эттириш-эттирмаслиги, уни рағбатлантириш ёки жазолаш масаласи аттестация комиссияси томонидан шу хулосаларда билдирилган қарор,

тавсия ва таклифларга кўра аниқланиши керак (5-расм). Аттестациялар кадрлар захирасини яратиш, кадрларни тайёлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича тартиб ва жадвалларнинг ишлаб чиқилишига, бу масалада ташкилот кадрларини малака ва салоҳиятига кўра аниқ йўналишларда навбатда туришларига замин ҳозирлаши керак. Шунинг ҳам таъкидлаш керакки, раҳбарлик лавозими ва оддий ходим лавозими учун топшириладиган конкурс ҳужжатлари ва имтиҳонлари, аттестациялар бирининг соддарок, иккинчисининг мураккаблигига кўра фарқланади. Шунга кўра категория ва разрядларнинг турига асосан имтиҳон ва суҳбатларнинг шакли, йўналишини ҳам ўзгартириш мумкин. Умуман олганда эса раҳбарлик лавозимларига тайинлашнинг конкурс ва аттестация услублари кўпгина хорижий давлатлар давлат ва фуқаролик хизматларида ўзини оқлаётган замонавий услублар сифатида кенг қўлланилиб келмоқда. Бизнингча бу тажрибаларни ўзбекистонда ҳам қўллаш вақти келди.

3. Расмий ҳужжатлар таркибини янгилаш раҳбар кадрлар танлаш услубларини ўзгартиришда иккинчи муҳим йўналиш бўлмоғи керак. Биз юқоридаги бобларда турли лавозимларга ишга қабул қилишда расмийлаштириладиган ҳужжатлар таркиби ва уларнинг хусусиятлари тўғрисида фикрларимизни баён қилиб ўтдик. Бизнингча аввало бу расмий ҳужжатлардаги бир-бирини такрорловчи маълумотларни бартараф этиш керак. Кадрнинг расмийлаштириладиган ҳужжатлари бир-бирини такрорламайдиган бир бутун маълумотлар тўпламидан иборат бўлиши, тақдим этиладиган ёки сўраладиган маълумотлар ушбу ҳужжатнинг фақат бир жойида қайд этилиши лозим. Ушбу ягона ҳужжатлар тўпламини биз “Шахсий варақа” ёки “Анкета”, деб аташимиз мумкин. Ҳозирги вақтда анъанавий тарзда тузиладиган ҳужжатлар тўпламидаги турли ҳужжатлар нусхалари ўрнига “шахсий варақа”нинг белгиланган пунктларида уларнинг ҳақиқийлигига оид маълумотлар қайд этилиб, ҳужжат қабул қилган шахс томонидан тасдиқланиши ва муҳрланиши етарли бўлар эди. Фақат ҳужжат қабул қилувчи шахс ушбу маълумотларни қайд этишдан олдин уларнинг ҳақиқийлигини ҳужжатларнинг асл нусхалари асосида текшириб кўриши керак. Шунингдек, шахсий варақанинг охирида кадр ишга қабул қилингандан кейинги лавозим ва шахсий варақа талаблари билан боғлиқ ўзгаришларни қайд этиб боришга мўлжалланган бир нечта бўш саҳифалар бўлиши лозим. Ана шундай тартибда тузилган шахсий варақа кадр бир иш жойидан иккинчи иш жойига ўтганда кўчириб ўтказиш имконига эга бўлиши керак, яъни эски иш жойида унинг нусхаси қолдирилиб, асл нусха янги иш жойига тақдим қилиниши лозим. Бунда шахсий варақа саҳифалари

йўқолмаслигини таъминлаш мақсадида ҳар бир саҳифа рақамланиши ва муҳрланиши шарт (6-расм).

“Таржимаи ҳол” расмий ҳужжатлар таркибидаги ҳозирги давр талаблари нуқтаи назаридан ўзгартирилиши керак бўлган энг муҳим ҳужжатлардан бири ҳисобланади. ҳозирги вақтда қўлланилаётган анъанавий таржимаи ҳоллар бир қатор камчиликларга эга эканлигини биз юқоридаги бобларда кўрсатиб ўтдик. Бизнингча раҳбарлик лавозимларига кадрлар танлашда мазкур ишнинг иккинчи боби биринчи бандида кўрсатилган учинчи таржимаи ҳолдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади. Ушбу таржимаи ҳол шахс ҳаёти, меҳнат фаолияти билан боғлиқ маълумотлар билан бир қаторда унинг руҳияти, маънавий характери ва иқтидори ҳақида ҳам тасаввур бера олади. Таржимаи ҳол талаблари таржимаи ҳолнинг дастлабки саҳифалари сифатида берилиши, унинг давомидан оддий оқ қоғозга ёзиладиган таржимаи ҳолнинг ҳар бир саҳифаси рақамланиши, сўнг ҳар бир саҳифа кадрлар бўлими ходими имзоси ва муҳри билан тасдиқланиши керак (7-расм).

4. Кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш масаласида замонавий талаблардан келиб чиқиб бир қатор ўзгаришлар амалга оширилиши лозим. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тизимига кўра олий ўқув юрти магистратурасини битирган талаба олий маълумотли тайёр ишчи кадр сифатида ишлаб чиқаришга йўл олади. Бу олий таълим тизими, шунингдек, кадрлар тайёрлаш миллий дастури бўйича таълим тизимининг биринчи ва асосий якуни, айти вақтда уларнинг асосий маҳсули ҳам ҳисобланади. Агар кадр таълим олишни давом эттирадиган бўлса, у бу талабини олий таълимнинг икки даражали олий босқичи, яъни аспирантура ва докторантура орқали амалга ошириши мумкин. Бу ерда кўришиб турибдики, турли мутахассисликлар бўйича республикамиз саноати, қишлоқ хўжалиги ва бошқа соҳаларида бевосита фаолият юритувчи, амалда ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган кадрлар тайёрлаш олий таълимнинг якуний босқичи бўлиб, ундан кейинги энг юксак босқич ихтисослик бўйича илмий кадрлар тайёрлаш бўлиб қолмоқда. Бу яхши, албатта. Бироқ, хоҳлаймизми йўқми илмий кадрларнинг ҳиссаси кўпроқ мамлакатимизнинг интеллектуал салоҳияти, моддий ва маънавий ишлаб чиқариш соҳалари учун кадрлар тайёрлашда намоён бўлади. Республикаимизнинг бугунги тараққиёти эса тайёр кадрларни жой-жойига қўйиш ва тадбиркорона бошқаришни пухта билладиган ҳамда амалга оширадиган турли тоифадаги раҳбар кадрлар тайёрлашни тақозо этади. Шунинг ҳам таъкидлаш керакки, мутахассисликлар бўйича ёки умуман, институт, университетларнинг факультетларида

бошқарув фанларининг айрим соҳалари бўйича (масалан, менежмент, бошқарув психологияси) баъзи ўқув дастурларигина амалга оширилади. Алоҳида соҳалар бўйича тайёрланадиган мутахассислар нафақат ўша соҳа бошқаруви мураккабликлари бўйича, балки умуман бошқарув ҳақида жуда оз маълумот, умумий ва мавҳум тушунча, тасаввурлар билангина битирадилар. Бунинг оқибатида соҳа бўйича битирган кадрларнинг ихтисослик билимлари яхши бўлсада, бошқарув масаласида кўникмага эга бўлмайди. Ваҳолангки битирувчиларнинг бир қисми келажакда ўз соҳалари бўйича раҳбарлик лавозимларига ўтирадилар. Бундай жараён бошқарув кадрларини асосан касбий тайёргарлигига қараб танлашга мажбур қилади. Аммо, етарли бошқарув кўникмаларига эга бўлмаган мутахассис ҳар қанча билимдон бўлмасин кутилган натижа келтирмайди. Бундай кадрларнинг раҳбарлик лавозимларига тайинланиши ўша соҳа бошқарувида салбий иллатларнинг пайдо бўлишига замин ҳозирлайди. Мамлакатимизда раҳбар кадрларни қайта тайёрлашга ихтисослашган бир қатор ўқув-илмий даргоҳлари бўлиб, унда асосан бир неча йил раҳбарлик лавозимларида фаолият кўрсатган кадрлар махсус танловлар асосида қабул қилинадилар ва таълим оладилар. Бироқ уларнинг бу даргоҳларда таълим олишгача бўлган даврдаги лавозимлар поғоналаридан кўтарилишлари ихтисосликлари ва турли асослар воситасида юзага чиққан. Бошқарув таълимининг чуқур ва тўлиқ курсини ҳисобга олмай, фақат мутахассислик билимига қараб бошқарув лавозимларига тайинлаш, бугунги иш юритиш, тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш ташаббуси авж олган даврда кам натижа келтиради. Бунинг устига раҳбар кадрлар танлаш ва тайёрлаш даргоҳларини битириб чиқаётган кадрлар озчиликни ташкил этадилар. Яна шуни ҳам таъкидлаш керакки, магистратурага ҳам талабалар танлаб олинади ва асосий битирувчилар тўлиқсиз олий маълумот бакалаврлик олиб кетадилар. Тўлиқсиз олий маълумотли мутахассисни бошқарув лавозимига тайинлаш кутилган натижага олиб бормаслиги аниқ. Лекин бугунги кунда бошқарув фанлари бўйича махсус билимга эга бўлмаган магистрни асосий раҳбарлик лавозимларига тайинлаш ҳам яхши натижа беради, деб бўлмайди. Ҳатто улар фан номзоди, фан доктори бўлганда ҳам бошқарув бўйича алоҳида таълим курсини ўтамаган бўлса, ўз фаолиятлари давомида жиддий тўсиқларга дуч келадилар ёки ўзлари камчилик ва хатоларга йўл қўядилар.

Хуллас, фикримизча, раҳбар кадрлар тайёрлашни ҳозирги таълим тизимидаги магистрлар тайёрлаш курсларидан бошлаш яхши натижа бериши мумкин. Ушбу тизимни қуйидаги икки вариантнинг бирида ташкил этиш мақсадга мувофиқ бўлади деб ўйлаймиз. **Биринчи вариант:** биринчи



босқич: бошқарув ва ҳуқуқ бўйича энг муҳим фанлар магистратуранинг энг муҳим ўқув дастурлари таркибига киритилиши ва чуқурлаштирилган мутахассислик фанлари билан бир даражада ўқитилиши керак. Бунда магистрларга бошқарув фанлари бўйича чуқур билим бериш ва айниқса бошқарув бўйича амалий кўникмаларга ўргатиш лозим;

иккинчи босқич: магистратурани битираётган энг яхши талаблардан маълум қисми конкурс асосида танлаб олиниб, уларга айнан олий бошқарув фанлари бўйича қўшимча камида бир йил талим берилиб, ишлаб чиқаришдаги турли тармоқларнинг энг қуйи бошқарув органларидаги лавозимларга махсус йўлланма асосида ишга жўнатилиши лозим.

**Иккинчи вариант:** Турли олий ўқув юртларини битирган магистрларни бошқарув соҳалари бўйича махсус тайёрлаш учун, танлов асосида қабул қилинадиган алоҳида олий ўқув юрти ташкил этиш, соҳалар бўйича факультетларга ажратиш ва уларда турли соҳаларнинг бошқарувига оид фанлар бўйича таълимнинг тўлиқ тизимини ташкил этиш юксак натижа беради. Масалан, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси қошида алоҳида таълим даргоҳи сифатида “Бошқарув кадрлари тайёрлаш институти” ташкил этилиб, унда турли бошқарув тармоқлари бўйича факультетлар шакллантирилса, амалий ҳаётда бошқарув лавозимларига бошқарув тўғрисида замонга муносиб билимлар билан қуролланган кадрлар етказиб бериш имконияти вужудга келган бўларди. Академияда жорий этилган ҳозирги таҳсил тизими эса ўз моҳиятига кўра қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга мувофиқлаштирилган бўлиб, ундаги қайта тайёрлаш тизими биз юқорида таклиф этган институтдан юқори поғонани эгаллаши, яъни олий тоифали раҳбар кадрлар тайёрлаш тизими сифатида белгиланиши керак.

Ушбу режанинг иккинчи қисми тайёр кадрларни жой-жойига қўйиш, яъни амалиёт билан боғлиқ бўлиб, бунда ташкилотлар қуйи бошқарув кадрларини лавозимга тайинлаш ва тақсимлашни конкурс асосида амалга оширадиган комиссия ташкил этишлари қонунлаштирилса, кадрлар танлаш ва жойлаштиришда янги давр бошланиши мумкин.

Умуман олганда раҳбар кадрлар тайёрлаш ва танлаш принципларига ўзгартишлар киритиш, уни янгича тамойиллар билан бойитиш вақти етганини Президентимиз 2005 йилнинг апрель ойида ўтган Парламент палаталари қўшма мажлиси ва Вазирлар Маҳкамаси йиғилишида сўзлаган нуқтларида бир неча бор таъкидлаб ўтди. Раҳбар кадрлар танланиши қуйидан юқorigа қараб, яъни кадрлар малакаси, тажрибасининг юксаклигига қараб амалга оширилиши анъанавий ҳол. Лекин ана шу қуйи

поғона рахбар кадрлари ҳаётга татбиқ этилаётган истиқлол режаларини амалга оширишда ҳал қилувчи рол ўйнайдилар. Бошқарув кадрларини жой-жойига қўйиш юзасидан амалга ошириладиган ислохотлар ҳам ана шу поғонага мутахассис кадрларни тайёрлаш ва танлашдан бошланса тараққиёт одимларимиз янада илдамлашган бўлар эди.

## ХУЛОСА

Жамиятни бошқаришда раҳбар кадрлар фаолияти ижтимоий таъсир жиҳатидан катта аҳамият касб этади. Жамият тараққиёти ёки таназзулининг асослари айнан шу раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатаётган шахсларнинг келажакни кўра билиши, муаммоларнинг асоси ва уларни бартараф этиш йўллари топиш-топмасликлари билан чамбарчас боғлиқ. Бу муаммони ижобий ҳал этиш масаласи эса жамиятда раҳбар кадрлар танлаш техникасининг қай тарзда ҳал этилганлигига келиб тақалади. “Жамият тараққиёти қандай ишлашда эмас қандай кадрлар билан ишлашда” деганда Ван Харпен айнан шуни назарда тутади. Жамиятда ҳаммада ҳам раҳбарлик қобилияти бор, деб бўлмайди. Шунингдек, ҳамма раҳбарни ҳам беҳато ишлайдиган раҳбар, деб бўлмайди. Аммо жамиятни бошқарувчи раҳбарият тизими фаолияти бир-бири билан шундай муносабатдаки, унинг ишида бир раҳбар йўл кўядиган хато бошқа тизимлар фаолияти ва режаларига ҳам таъсир кўрсатмай қолмайди. Шунинг учун имкон қадар кучли кадр танлашга жамиятни бошқаришни ташкил этишнинг энг муҳим тармоқларидан бири сифатида эътибор қаратиш лозим.

Муаммонинг ечими охир-оқибатда раҳбар кадрлар малакасини аниқлаш ва кадрлар танлаш тармоқлари фаолиятига келиб тақалади. Собик иттифоқ бошқарув тизимида танлаш ва тайинлаш билан боғлиқ шахс хужжатларини расмийлаштиришда қуйидаги қатъият ва талаблар эътиборга олинарди: миллати, ижтимоий келиб чиқиши, маълумоти бўйича мутахассислиги, қачон ва қайси билим юртини тугатганлиги, илмий даража ва унвони, қайси чет тилларини билиши, чет элда бўлган бўлмаганлиги, қариндошлари бор йўқлиги, жинсий жавобгарликка тортилган тортилмаганлиги, ҳарбийликка алоқадорлиги, меҳнат стажи, иш лавозимлари, сайловларда иштироки, давлат мукофотлари бор йўқлиги, партиявийлиги.

Расмий хужжатларга илова сифатида яна қуйидагилар талаб этиларди: таржимаи ҳол; иш, ўқиш жойидан тавсифнома ёки тавсиянома; меҳнат дафтарчасидан кўчирма; яшаш жойидан маълумотнома; дипломлар копиялари; суратлар.

Раҳбар кадрларни лавозимларга тайинлашда ҳам расман шу хужжатлар сўралсада, бироқ амалда икки нарсага асосий диққат қаратиларди:

1. Раҳбарлик лавозимига тавсия этилаётган кадрнинг коммунистик партия аъзоси эканлиги (бунга қисман қўшимча равишда меҳнат кўрсаткичлари);

2. Раҳбарлик лавозимига тавсия этилаётган кадрнинг ўзидан юқори қандай лавозимдаги шахс томонидан тавсия этилаётганлиги (бунга асосан тавсия этувчи шахснинг кимлиги ва партия аъзосими йўқлиги назарда тутилади).

Энди ушбу танлаш талаблари ва анъанавий тайинлаш тизимининг моҳиятига эътибор қаратиб кўрайлик. Зеро, тоталитар тузумни таназзулга олиб келган сабаблардан бири шу ерда бўлиб, раҳбар кадр танлаш ва тайинлашнинг бундай услуби собиқ иттифок ҳудудида коррупция, миллатчилик, режапарастлик, боқимандалик, меҳнатга муносабатнинг бузилиши, порахўрлик каби кўплаб иллатларнинг чуқур илдиз отишига асос бўлган эди.

Юқорида кўрсатилган шахсий варақа сўровларида раҳбар шахс қобилияти, бошқарувчилик хусусиятларини намойиш этувчи бирор маълумот олиб бўлмайди. Лекин шахснинг хавfli ёки хавфсизлиги тўғрисида аниқ фикрга келиш мумкин. Шунингдек, унда шахснинг ташаббускор, тадбиркорлигини кўриб бўлмайди, лекин ўзи яшаётган жамиятга қай даражада алоқадорлигини аниқлаб олиш осон. Ҳукуқий саводхонлигини билиб бўлмайди, аммо сиёсий ҳатти ҳаракатларини очик ойдин билиш мумкин. Касб бўйича мутахассислигини билиш мумкин, аммо тайёргарлик даражаси ва айниқса бошқарув қобилиятини билишнинг имконияти йўқ.

Сўров варақаси (анкета)га илова тарзида бериладиган расмий ҳужжатлар варақа саволларини тўлдириш ва бироз кенгайтиришгагина хизмат қилган. Масалан, «таржимаи ҳол»да (асосан бир бет) шахснинг туғилган, ўқиган, ишлаган жойлари, ҳарбийликка алоқадорлиги, сайловлардаги иштироқи ва мукофотлари текст тарзида баён қилиниб, устига устак меҳнат дафтарчаси, диплом ва шу каби ҳужжатлардан нусхалар ҳам тақдим этилган. Бу ҳужжатлар амалда шахснинг қобилияти, раҳбарликка муносиб ё йўқлигини кўрсатиб бера олмас эди. Фақат тавсияномалардагина шахсга маълум даражада баҳо берилар, бунда ҳам кўпинча анъанага айланиб қолган қолиплардан фойдаланиларди. Оқибатда бошқарув тизимдаги кўплаб лавозимлар «ҳадия», «эхсон» қилинар, бундан ҳам ёмони сотиларди. Ҳақиқатда аслида касбга ёки лавозимга умуман тўғри келмайдиган кишилар раҳбарлик лавозимларида ўтириб қолар ва ишни ҳеч қандай янгиликсиз, ривожлантиришларсиз келган жойидан давом эттирар

ёки шароитдан фойдаланиб «яшаб қолиш»га киришиб кетар эди. Бу тартиб неча ўн йиллар давом этиб, раҳбар кадрлар танлаш тизимини ҳаддан ташқари жўнлаштириб юборди. Раҳбар кадрлар захираларини яратиш тизими ҳам ўша даврда юзаки ташкил этилган. Асосан партия мактабларида тайёрланадиган захира кадрлар фақат малака ошириш курси билан чекланишган. Бир илож қилиб курсни битириш ва «захира»га илашиш билан яқунланган. Бу кадрлар кейинчалик аттестация қилиб турилмаган. Лекин ушбу турдаги «малака ошириш» даргоҳлари ҳам раҳбар кадрлар қобилиятини замон талабида тўлароқ даражада аниқлаб бера олмайди. Бугун ҳақиқий раҳбар кадрларни танлашда расман қабул қилинадиган хужжатлардан тортиб, уларни тайёрлаш, малакасини аниқлаш тизими ва тайинлаш, анъаналарини ҳам тубдан янгилаш керак бўлади.

Аввало бўлғуси раҳбар кадрлар сараланган бакалаврлардан танланиб, магистр даражасида алоҳида тайёрланиши лозим. Кейинги босқичда бўлғуси раҳбар бошқарувнинг энг қуйи қисмларига хизматга юборилиши ва синовга ташланиши керак. Синов даврида магистрга ишдан ажралмаган ҳолда юқори (албатта ўз даражасидан фақат бир даража) лавозим учун махсус комиссия хузурида имтиҳон топшириш имконини яратиш жоиз. Бу имтиҳон раҳбар шахсинг ўзи даъвогарлик қилаётган лавозимда фаолият кўрсатганда ташкилот қандай тараққиётга эришиши мумкинлигини исботлаб беришига йўналтирилиши лозим. Бунинг учун жамиятда ҳар бир соҳада кадрлар танлаш ва тайинлаш бўйича узлуксиз фаолият кўрсатадиган, қаттиқ назорат остига олинган комиссия ташкил этилиши керак бўлади. Ушбу комиссияга имтиҳон топшириш тартибини қуйидагича кўрсатиш мумкин:

-қуйи раҳбарлик лавозимларида ишлаётган шахс эркин равишда, лавозимда кўтарилиш мақсадида давлат имтиҳон комиссиясига имтиҳон топшириши мумкин. Имтиҳонни у хоҳлаган вақтида топшириш имиониятига эга бўлиши керак. Бу раҳбарликда ўсиш эркинлиги. Унинг мажбурияти эса ўсишга талабгор ўзи талаб қилаётган лавозимда ишласа ташкилотни келажакда қай даражада ривожлантиришини ифодалаб берувчи режа дастурини комиссия олдида очик ҳимоя қилиш шартидан иборат бўлиши зарур. Ушбу тартиб йўлга қўйилганда ҳам ташкилот, ҳам унинг бўлғуси раҳбари режалари олдиндан аниқлаштирилади, айтилиши вақтда уни назорат қилиш ҳам енгиллашади. Ҳозирги замонда пухта ўйланган режаларсиз, тасодифий ташаббусларини эътиборда тутиб раҳбар танлаш ёки тайинлаш турли соҳалар аро алоқадор ишларни амалга оширишда муаммоларни келтириб чиқаришдан бошқага ярамайди.

## Адабиётлар

- 1.Каримов И. А. Истиқлол ва маънавият. –Т.: “Ўзбекистон”, 1994.
- 3.Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т-2. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996.
- 4.Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т-3. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996.
- 5.Каримов И.А. Бунёдкорлик йўлидан. Т-4. –Т.: “Ўзбекистон”, 1996.
- 6.Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. Т-5. –Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
- 7.Каримов И. А. Ўзбекистон ХХ1 аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари, тараққиёт кафолатлари. -Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
- 8.Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлидан. Т-6. –Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
- 9.Каримов И. А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. Т-7. –Т.: “Ўзбекистон”, 1999.
- 10.Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. Т-8. –Т.: “Ўзбекистон”, 2000.
- 11.Каримов И.А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. Т-10. –Т.: “Ўзбекистон”, 2002.
- 12.Каримов И.А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. Т-11. –Т.: “Ўзбекистон”, 2003.
- 13.Каримов И. А. Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболнинг асосий тамойиллари. -Т.: Ўзбекистон, 1995.
- 14.Каримов И А. Азим пойтахтимиз ҳар жиҳатдан гўзал ва обод бўлсин. Халқ сўзи. 2005 йил, 23 апрель. 78-сон.
- 15.Каримов И. А. Янги ҳаётни эскича қараш ва ёндашувлар билан қуриб бўлмайди. Ишонч. 2005 йил 18 февраль. 29-сон.
- 16.Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993.
- 17.Азизхўжаев А. Мустақиллик: курашлар, изтироблар, қувончлар. –Т.: “Шарқ”-“Академия”, 2001.
- 18.Алимардонов Т. Т. Сиёсат ва ахлоқ мувозанати муаммолари. Сиёсий фанлар доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. –Т.: 2006.
- 19.Аль Фараби Абу Наср Мухаммед. Историко-философские трактаты / Пер. с араб. -Алма-Ата: Наука, 1985.

- 20.Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. – М.: Изд-во “СПАРТАК”, 1996.
- 21.Аминов М ва б.қ. Иш юритиш. Т.: «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», 2003.
- 22.Ахмедов Б. Амир Темурни ёд этиб. –Т.: Ўзбекистон, 1996.
- 23.Бабосов Е. М. Социология управления: Учеб. пособие для студентов вузов. -Мн.: “Тетра Системс”, 2004.
- 24.Баркамол авлод - Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори/Ўзбекистон Республикаси кадрлар тайёрлаш миллий дастури/. – Т.:“Шарк” матбаа концерни, 1997.
- 25.Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. –М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998.
- 26.Бестужев-Лада И. В. Альтернативная цивилизация. М.: Изд-во Алгоритм, 2003.
- 27.Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. –М.: АО “ИНФРА-М” – АОЗТ “Премьер”, 1995.
- 28.Боймуродов Н. Раҳбар психологияси. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005.
- 29.Волков И. П. О понятиях “лидерство” и “руководство” в группах. – Л.: “ЛГУ”, 1970.
- 30.Воронин А. Г., Лапин В. А., Широков А. Н. Основы управления муниципальным хозяйством: Учебное пособие. –М.: ДЕЛО, 1998.
- 31.Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. Учебное пособие. –М.: Финансы и статистика, 2001.
- 32.Германия. Факты. Франкфурт-на-Майне, Изд-во “Societats-Verlag ”, 1998.
- 33.Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17 - модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". -М.: АО ИНФРА-М, 1999.
- 34.Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, “Феникс”,1998.
- 35.Государственная служба: организация, кадры, управление: сборник. -М.: "Луч", 1994.
- 36.Государственная служба: организация, кадры, управление. –М.: РАГС, 1996.
- 37.Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). –М.: 1994.
- 38.Государственное управление: основы теории и организации: Учебник/ Под ред. В.А.Козбаненко. -М.: “Статут”, 2000.

39. Гусева А. С., Иглин В. А., Лытов Б. В. Служебная карьера / под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998.
40. Давлат хизмати персоналини бошқариш (ўқув қўлланма). Муаллифлар гуруҳи. – Т.: “Академия”, 2002.
41. Джахид А. Д. Абу Наср аль Фараби о государстве. – Д.: Дониш, 1966.
42. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления: 2-е изд. - М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2001.
43. История Узбекской ССР. Т.1. Книга первая. – Т.: АН УзССР. 1955.
44. Ионова А. И. Этика и культура государственного управления: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2004.
45. Йўлдошев Ж. ғ. Малака оширишнинг назарий ва методологик асослари (ёхуд ўқитувчи бўлиш осонми?). – Т.: “Ўқитувчи”, 1998.
46. Жакбаров М. Комил инсон ғояси: тарихий-фалсафий таҳлил. – Т.: Абу Али Ибн Сино нашр., 2000.
47. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов/ Под общ. ред. В.А.Персианова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
48. Жумаев Р. Давлат ва жамият: демократлаштириш йўлида. – Т.: “Шарк”, 1998.
49. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Меровой опыт управления персоналом: обзор зарубежных источников/ Монография. – М.: Екатеринбург: Изд-во “Деловая книга”, 1998.
50. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2000.
51. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Т.: «Шарк», 1992.
52. Куликов В. И. История государственного управления в России. Учебник для СПО. – М.: “Мастерство”, 2001.
53. Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. – М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 1998.
54. Кнорринг В. И. Искусство управления : Учебник. - М.: БЕК, 1997.
55. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления : Учебник для вузов. - М.: АО ИНФРА-“Норма”, 1999.
56. Курбанов Ш., Сеитхалилов Э., Мажидов И. Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров. – Т.: “Академия”, 2003.



57. Курбанов Ш., Сейтхалилов Э. Национальная программа по подготовке кадров: влияние на развитие общества. –Т.: “Университет”, 1999.
58. Ковалёв А. Г. Руководители и работники: практический аспект изучения личности. –М.: 1988.
59. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. –М.: Зерцало, 1999.
60. Кузьмин Е. С. и др. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк. –Л.: “Лениздат”, 1974.
61. Козырев А.А. Информационные технологии в экономике и управлении: Учебник. -СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
62. Комилов Н. Тафаккур карвонлари. –Т.: Шарк, 1999.
63. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство.. -М.: “Перспектива”, 1997.
64. Ломов Б. Ф. Совместная групповая деятельность людей. Формирование трудовых коллективов и социально-психологические аспекты управления ими. –М.: “Знание”, 1972.
65. Макиавелли Н. Государь. –М.: Планета, 1990.
66. Лебедев Б. Н. Морально- психологический климат коллектива. –М.: “Знание”, 1976.
67. Левитин Л. Ўзбекистон тарихий бурилиш палласида. –Т.: “Ўзбекистон”, 2001.
68. Мандрица В. М., Касьянов В. В. Правовые основы управления: Учебное пособие. –Ростов-на- Д.: “Феникс”, 2002.
69. Машков В. Н. Психология управления: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000.
70. Машков В. Н. Психология управления: учебное пособие. 2-е издание. –СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002.
71. Маънавият юлдузлари: (Марказий Осиёлик машхур сиймолар, алломалар, адиблар) / Масъул муҳаррир: М. М. Хайруллаев. –Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1999.
72. Махмудов И. Бошқарув психологияси. –Т.: UNESCO, 2006.
73. Мирбобоев Б., Хусанов О., Бегматов А. Ўзбекистонда давлат хизматини ташкил этишнинг ташкилий-хуқуқий масалалари. –Т.: “Академия”, 2005.
74. Мец А. Мусульманский ренессанс. –М.: Наука, 1973.
75. Модели и методы управления персоналом: Российско-Британское учебное пособие/ Под общ. ред. Е. Б. Маргунова. –М.: ЗАО “Бизнес школа “Интел Синтез”, 2001.

76. Миллий истиқлол ғояси: асосий тушинча ва тамойиллар. –Т.: “Ўзбекистон”, 2000.
77. Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. Т.: Чўлпон, 1994.
78. Низомулмулк. Сиёсатнома. –Т.: Адолат, 1997.
79. Обер-Крие Дж. Управление предприятием.-М.: Сирин, 1997.
80. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации: Уч. пособие для студентов юр. фак. и институтов. М.: Юристь, 1996.
81. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие. -М.: “Экзамен”, 2002.
82. Ортега и Гассет Х. Избранные труды: Пер. с испан. /Под ред. А. М. Руткевича. 2-е изд. –М.: 2000. –290 с. С. 164.
83. Панкратов В.Н. Психотехнология управления людьми: Практик. руководство. -М.: Изд-во Института психотерапии, 2001.
84. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона: Сборник/ Пер. с англ. Сост. и авт. предисл. В. С. Муравьев. – М.: Прогрес, 1989.
85. Паркинсон С.Н. Рустомджи К. Искусство управления Москва, Фампресс, 2001.
86. Пахрутдинов Ш. Тахдид ҳалокатли куч. Мақола ва маърузалар тўплами. –Т.: “Академия”, 2001.
87. Политология. Авторское коллектив. Санкт-Петербург – “Лань”, 2000.
88. Политология. Авторское коллектив. –М.: “Акалис”, 1996.
89. Политология. Авторское коллектив. –М.: “Зерцало”, 1997.
90. Пронкин С. В., Петрунина О. Е. Государственное управление зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: “Аспект Пресс”, 2001.
91. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. Учебник. –М.: “Аспект-Пресс”, 1998.
92. Пугачёв В. П., Соловьёв А. И. Сиёсатшуносликка кириш./А. Бегматов раҳ. рус тилидан муаллифлар гуруҳи тарж. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2004.
93. Рахимова Д.Н. Управление процессами развития и использования трудового потенциала Узбекистана в условиях осуществления радикальных рыночных реформ. -Т.: ТГТУ, 2000.
94. Раҳбар ва ходим. Тўплам. Муаллифлар жамоаси. –Т.: “Академия”, 1998.
95. Рогожин М. Ю. Справочник кадровика: практ. пособие. –М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
96. Сагдуллаев А. ва бошқалар. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. –Т.: «Академия», 2000.

97. Сагдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. –Т.: Академия, 2006.
98. Саййид Муҳаммад Ҳотамий. Ислом тафаккури тарихидан. –Т.: Минҳож. 2003.
99. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на-Дону, “Феникс”, 1997.
100. Стариков Ю. Н. Службное право. Учебник. –М.: Изд-во БЕК, 1996.
101. Службная карьера/Под общ. ред. Е. В. Охотского. –М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998.
102. Социальная политика. Учебник. Авторский коллектив. –М.: РАГС, 2005.
103. Стариков Ю. Н. Службное право. Учебник. –М.: Изд-во БЕК, 1996.
104. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. –М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1995.
105. Тихонравов Ю. В. Теория управления: Учебный курс. –М.: “Писатель”, 1997
106. Таъриҳи Тоҷиқондорӣ ва Ҷумҳурии Тоҷикистон, 1991.
107. Теория управления. Учебник. Авторский коллектив. –М.: РАГС, 2005.
108. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления : Практикум. –М.: АО ИНФРА-М; -Новосибирск: “Сибирское соглашение”, 1999.
109. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. –Мн.: Харвест, 2005.
110. Фалсафа асослари. /Тузувчи ва масъул муҳаррир: Қ.Назаров/. –Т.: “Ўзбекистон”, 2005.
111. Фалцман В.К., Давыдова Л.А. Основы управления предприятием. –М.: ТЕИС, 2000.
112. Фёдоров С. М. Франция в поисках новой социальной модели государства // Государственная власть и местное самоуправление. Изд-во “Группа Юрист”, 2006. № 11
113. Хайруллаев М. М. Ўрта Осиёда IX-XII асрларда маданият тарқиқи (Уйғониш даври маданияти). –Т.: Фан, 1994.
114. Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми/ Пер. с англ. В. Кашникова. –М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
115. Хентце Й., Мецнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. –М.: “Международные отношения”, 1998.

- 116.Хожа Самандар Термизий. Дастурул мулук. –Т.: Ғ.Ғулом нашриёти,1997.
- 117.Хожа Абдулхолиқ Ғиждувоний. Мақомоти Юсуф Ҳамадоний. –Т.: “Янги аср авлоди”, 2005.
- 118.Холбеков А. Ж., Матибоев Т. Б. Ижтимоий адолат ва демократия: барқарор таракқиёт йўлида.–Т.: “Янги аср авлоди”, 2004.
- 119.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом : Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
- 120.Чен Чжан. Муваффақиятга элтувчи муомала санъати./Русчадан З. Гадоев тарж. -Т.: “Янги аср авлоди”, 2006.
- 121.Чиркин В. Е. Государственное управление: Элементарный курс. –М.: Юристь, 2001.
- 122.Чиркин В. Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник. –М.: Юристь, 2003.
- 123.Шикун А. Ф., Филинова И. М. Управленческая психология: Учебное пособие. -М.: Аспект Пресс, 2002.
- 124.Шевелев В. Н. Социология управления: Учебное пособие для высшей школы. -Ростов н/Д.: "Феникс", 2004.
- 125.Шейнов В. П. Искусство управлять людьми. –М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2006.
- 126.Шодмонов Ш. Ш., Алимов Р. Ҳ., Жўраев Т. Т. Иқтисодиёт назарияси. –Т.: “Молия” нашр., 2002.
- 127.Шукуров Н., Ҳотамов Н., Холматов Ш. Адабиётшуносликка кириш, -Т.: “Ўқитувчи”, 1984.
- 128.Шумянкова Н. В. Муниципальное управление: Учебное пособие. – М.: “Экзамен”, 2004.
- 129.Эргашев И. Сиёсат фалсафаси. –Т.: “Академия”, 2004.
- 130.Эргашев И., Шарипов Б., Жакбаров М. Жамиятни эркинлаштириш ва маънавият. -Т.: «Академия», 2002.
- 131.Эффективность государственного управления. Пер. с англ./ Под общ. ред. Батчикова С. А., Глазтева С. Ю. –М.: Изд-во АО “Консалтбанк”, 1998.
- 132.Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. -М.: Издательский Дом “Дашков и К”, 1999.
- 133.Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билик (Саодатга элтувчи билим). –Т.: Фан, 1971.
- 134.Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. –М.: ТЕИС, 2002.

135. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2003.
136. Ўлжаева Ш. Амир Темур ва темурийлар даврида миллий давлатчиликнинг ривожланиши. –Т.: Фан, 2005.
137. Қадимий ҳикматлар. –Т.: Ғафур Ғулом номидаги Адабиёт ва санъат нашр., 1987.
138. Қодиров Р. Қонун олдида барча баробар. Халқ сўзи, 2005 йил 22 апрель.
139. Қурбонов Ш., Сайтхалилов Э. ва бошқалар. Миллий истиқлол ғоясини шакллантиришда ташкилий-услубий ёндашувлар. –Т: «Академия», 2002.
140. Қуронов М. Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида./ Раҳбар ва ходим (тўплам) –Т.: “Академия”, 1998. 148-б.
141. Қуронов М. Кадрлар ва йиллар синови// Жамият ва бошқарув. Тошкент, 2000. 3-сон, 16-б.
142. Қуронов М. Ўзбек характери ва миллий ғоя. –Т.: “Маънавият”, 2005.
143. Principles of Public Administration. Wash., 1927.
144. Feruson J., Henty D. Op. Cit.,
145. Report of the Committee with Special Studies (The President’s Committee on Administrative Management). Wash, 1937.
146. Creating of Government That Works Better and Costs Less. Report of the national Performance Review. Wash., 1993.

#### *Ҳужжатлар ва бошқа манбалар*

147. Каримов И. “Хушёрликка даъват.”/Халқ сўзи, 2000 йил 7 апрель.
148. Каримов И. “Империя даврида бизни иккинчи даражали одамлар, деб ҳисоблашар эди.”/Халқ сўзи, 2005 йил 19 январь.
149. “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузурида Давлат ва ижтимоий қурилиш Академиясини ташкил этиш тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармони. Халқ сўзи, 1995 йил 20 апрель.
150. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши Академияси “Кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини амалга ошириш” факультетининг 2005 йил 5 июлда Академия Илмий Кенгашида тасдиқланган Низоми.
151. Давлат ва жамият қурилиши Академиясининг “Ўзбекистонда давлатчилик тарихи ва диншунослик”, “Миллий маънавият”, “Бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий асослари”, “Жамият қурилиши ва миллий манфаатлар”,

“Бошқарув социологияси ва психологияси” кафедраларининг 2006-2007 ўқув йили дарс режалари дастурлари.

152.ДЖҚА, Ўқув бўлими ҳисоботлари. 1995-2006.

153.ДЖҚА Ўқув бўлимининг 2005-2006 ўқув йили ҳисоботи.

154.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясини ташкил этиш тўғрисида” ПФ-1460 сонли Фармони. Халқ сўзи, 1996 йил 2 май.

155.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясини ташкил этиш тўғрисида”ги ПФ-1460 сонли Фармонини бажариш юзасидан Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 180-сонли Қарори. Халқ сўзи, 1996 йил 17 май.

156.Банк-молия Академияси “Иқтисодий тарих ва ҳуқуқ” кафедраси “Миллий истиқлол ғояси: асосий тушинча ва тамойиллар” курси, “Дипломатик протокол ва нотиклик санъати” махсус курси дастурлари.

157.БМА Ўқув ишлари бўлимининг 1996-2006 ўқув йиллари ҳисоботлари.

158.“Ҳуқуқий тарбияни яхшилаш, аҳолининг ҳуқуқий маданияти даражасини юксалтириш, ҳуқуқшунос кадрларни тайёрлаш тизимини такомиллаштириш, жамоатчилик фикрини ўрганиш ишини яхшилаш ҳақида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-1791-сонли Фармони. Халқ сўзи, 1997 йил 25 июнь.

159.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Адлия Вазирлиги қошида Юристлар малакасини ошириш Марказини ташкил этиш тўғрисида”ги 364-сонли Қарори. Халқ сўзи, 1997 йил 21 июль.

160.“Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Адлия Вазирлиги қошида Юристлар малакасини ошириш Марказини ташкил этиш тўғрисида” 1997 йил 21 июлдаги 364-сонли Қарори”га ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида Вазирлар Маҳкамасининг 118-сонли Қарори. Халқ сўзи, 2006 йил 19 июнь.

161.“Миллий ғоя ва мафкура илмий-амалий Марказининг “Раҳбар кадрларнинг “Миллий ғоя ва мафкура масалалари бўйича назарий билимларини ошириш” ўқув курси дастури, 2006.

162.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 25-сонли Қарори. Халқ сўзи, 2006 йил 16 февраль.

163. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 25-сонли қарори бажарилишининг 2006 йил 22 февраль 07-1-49-сонли назорат режаси.

164. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Судьяларни танлаш ва лавозимларга тавсия этиш бўйича олий малака комиссияси тўғрисида” ПФ-2817-сонли Фармони. Халқ сўзи, 2001 йил 19 март.

165. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Судьяларни танлаш ва лавозимларга тавсия этиш бўйича олий малака комиссияси тўғрисида” ПФ-2943-сонли Фармони. Халқ сўзи, 2001 йил 24 сентябрь.

166. “Ўзбекистон Республикаси Президентининг баъзи фармонларига ўзгартиш ва қўшимчалар киритиш тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-3587-сонли Фармони. Халқ сўзи, 2005 йил 25 март.

167. Юмото Тадаси. О системе государственных и муниципальных служащих в Японии (Заработная плата, выходные пособия и т.д.). Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Ноябрь, 1999.

168. Обара Сусуму. О системе прохождения службы в государственных и общественных учреждениях Японии (Система назначения на должности: с момента принятия на службу и до ухода в отставку. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1999.

169. Норио Эндоу. Подготовка кадров государственной службы Японии с основным упором на обучение. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Сентябрь, 1997.; Система управления государственными служащими. Материалы лекции в АГОС при Президенте РУз. Ноябрь, 1999.;