

РЕСПУБЛИКА МАЪНАВИЯТ ВА МАЪРИФАТ МАРКАЗИ

---

ФАЗЛИДДИН РАВШАНОВ

ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК  
ХИЗМАТЧИСИНИНГ  
МАЪНАВИЙ ҚИЁФАСИ

«МАЪНАВИЯТ»

ТОШКЕНТ

2023

УЎК 005.95 331.108.26

КБК 65.050.2

Р 13

**Равшанов, Фазлидин.**

Давлат фуқаролик хизматчисининг маънавий қиёфаси (Рисола) [Матн] / Ф.Равшанов. – Тошкент: «Маънавият» нашриёти, 2023. – 296 б.

ISBN 978-9943-04-463-0

**М а с ъ у л м у ҳ а р р и р**

***М.Хожиматов***

Мазкур монография давлат фуқаролик хизматчисининг маънавий қиёфаси, бошқарувни, давлат хизматини ташкил этиш ва давлат хизматчиси маданияти ва маънавияти масалалари таҳлилига бағишланади. Унда жумладан, давлат фуқаролик хизматчисининг мақсад ва вазифалари, фуқаролик хизматчиси маънавияти ва унинг жамият ҳаётида тутган ўрни, фуқаролик хизмати ходими маънавияти илмий-назарий ва амалий тадқиқотлар манбаи сифатида, бугунги фуқаролик хизмати ходими маънавияти асосларининг таснифи, давлат фуқаролик хизмати ходими маънавиятининг тарихий асослари, қадимги Марказий Осиё халқлари давлат хизматчиси маънавиятининг шаклланиш жараёнлари, Марказий Осиё фалсафий тафаккурида хизматчи ходим маънавияти ва маърифати масалалари, мустақиллик шароитида давлат хизмати ходимининг маънавий қиёфаси, фуқаролик хизмати ходимининг маънавияти муаммолари тадқиқ этилади.

Монографияда замонавий Франция, Япония, Германия, Россия, АҚШ каби хорижий мамлакатларда бошқарув маданияти анъаналари, шу каби муаллифнинг мустақиллик ва бошқарув маданияти масалалари, бошқарув ходимларини тайёрлаш ва танлаш хусусиятлари, бошқарув соҳасидаги замонавий ғоявий талаблар, бошқарувнинг талаб ва эҳтиёжлари, бошқарув кадрлари ва улар фаолиятини тадқиқ этишга доир илмий қарашлар ўз аксини топган.

*Республика Маънавият ва маърифат маркази ҳузуридаги*

*Ижтимоий-маънавий тадқиқотлар институти Илмий-услубий кенгашининг 2022 йил 23 декабрдаги 18-сонли қарори билан нашрга тавсия этилган.*

ISBN 978-9943-04-463-0

© «Маънавият», 2023.

---

## МУНДАРИЖА

Кириш .....	5
-------------	---

### *I БОБ*

#### **ДАВЛАТ ХИЗМАТИ ХОДИМИНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ**

1.1. Давлат хизмати ходими маънавияти ва унинг жамият ҳаётида туганган ўрни .....	10
1.2. Фуқаролик хизмати ходими маънавияти илмий-назарий ва амалий тадқиқотлар манбаи сифатида .....	21
1.3. Бугунги давлат хизмати ходими маънавиятининг таснифи .....	37

### *II БОБ*

#### **ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ХОДИМИ МАЪНАВИЯТИНИНГ ТАРИХИЙ АСОСЛАРИ**

2.1. Марказий Осиёнинг бошқарув маданияти тажрибалари тарихидан .....	50
2.2. Марказий Осиё фалсафий тафаккурида хизматчи ходим маънавияти ва маърифати масалалари. ....	74
1. Абу Наср Форобийнинг фозил жамият, адолатли бошқарув тизими ва одил раҳбарлар гармонияси тўғрисидаги қарашлари .....	74
2. Юсуф Хос Ҳожибнинг бошқарув маданияти ва бошқарувчилар тўғрисидаги қарашлари .....	116
3. Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулкнинг бошқарувни ташкил этиш тўғрисидаги қарашлари .....	146
4. Амир Темурнинг бошқарув маданиятига оид тажрибалари ва таълимоти .....	165
5. Алишер Навоийнинг давлат хизматчиси қиёфаси ҳақида қарашлари .....	177
2.3. Давлат хизмати ходими маънавиятини юксалтириш талаблари .....	225

**III БОБ**

**ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ХОДИМИНИНГ МАЪНАВИЯТИ  
МУАММОЛАРИ**

3.1. Жамият маънавиятининг ривожланишида давлат хизматчисининг мулоқот маданияти. ....	235
3.2. Давлат хизматчиси қиёфасини шакллантиришдаги муаммолар .....	257
<b>Хулосалар.....</b>	<b>269</b>
<b>Давлат фуқаролик хизмати бошқарувчиларининг маънавий қиёфасини аниқлаш мезонлари бўйича тавсиялар .....</b>	<b>272</b>
<b>Фойдаланилган адабиётлар рўйхати .....</b>	<b>294</b>

---

## КИРИШ

Мамлакатимизнинг ўтган 31 йиллик мустақил тараққиёти давомида халқаро ҳамжамиятда тенг ҳуқуқли, ўзининг ва жаҳоннинг илғор давлатчилиқ анъаналарини уйғунлаштирадиган ўзига хос миллий давлатчилиқ принципларини яратиш устида кенг кўламда ишлар амалга оширилди. Ўзбекистон Президенти Ш.Мирзиёев таъкидлаганидек, бугун «янги Ўзбекистон халқининг сиёсий тафаккури, ижтимоий фаоллиги ва маданий савияси, онгу тафаккури юксалиб, миллион-миллион ватандошларимиз ўзларини ислохотлар жараёнига бевосита дахлдор деб билмоқда»<sup>1</sup>. Юртимизда ис- лохотларнинг қандай тартиб ва йўналишларда амалга оширилиши Президент Ш.Мирзиёев томонидан илгари сурилган «2017–2021 йил- ларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси»<sup>2</sup> ҳамда «2022–2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистон тараққиёт стратегияси»да<sup>3</sup> мамлакатимизни ривожлантиришнинг асосий тамойилларини белгиловчи ҳамда инсон кадрини улугловчи халқчил бош дастур сифатида муҳим аҳамият қозонди. Уларнинг ҳаётга амалий татбиқ этилиши эса Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти асосидаги фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлат қуришдек асосий стратегик пировард мақсадни

---

<sup>1</sup> Президент Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси давлат му- стақиллигининг 30 йиллик байрамига бағишланган маросимдаги нутқи// [https:// review.uz/oz/post/vstuplenie-prezidenta-shavkata-mirziyoyeva-na-ceremoniiposvyashennoy-30-letiyu-nezavisimosti-uzbekistana](https://review.uz/oz/post/vstuplenie-prezidenta-shavkata-mirziyoyeva-na-ceremoniiposvyashennoy-30-letiyu-nezavisimosti-uzbekistana).

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ4947- сонли Фармони.

<sup>3</sup> Янги Ўзбекистон Тараққиёт стратегияси – инсон кадрини улуглаган халқчил бош дастур.// <https://yuz.uz/news/yangi-ozbekiston-taraqqiyot-strategiyasi-inson-qadrini-uluglagan-xalqchil-bosh-dastur>.

ифодалаб, мамлакатимиз тарихида буюк ўзгаришлар даврини бошлаб берди.

Таъкидлаш керакки, кейинги йилларда Ўзбекистонни юксалтиришнинг замонавий концептуал дастурлари асосидаги ислохотлар натижасида мамлакатимиз ривожланишнинг янги босқичига кирди. Қисқа давр ичида бу ўзгаришлар жаҳон ҳамжамияти эътиборига тушди, мамлакатда жадал илгарилаш кафолатларини бера оладиган ҳуқуқий асослар яратилди.

Юртимиз иқтисодиёти, ижтимоий-сиёсий ва маданий ҳаётида туб ўзгаришларнинг амалга оширилиши, иқтисодиётни ривожлантириш стратегиясининг амалда қўлланилиши натижасида давлат бошқарувининг авторитар усулидан бутунлай воз кечилиб, демократик кадриятлар ва тамойилларга хос бўлган бошқарув усулларига ўтилди. Давлат бошқарувини эркинлаштириш ислохотлари мамлакатдаги давлат хизмати соҳалари, уларнинг мазмун-моҳиятини ҳам тубдан ўзгартирди. Кейинги йилларда бошқарувни замонавийлаштиришда миллий ва умуминсоний кадриятлар руҳида тарбияланган, мамлакатимизни модернизация қилиш ва замонавий демократик жамият қуриш йўлидаги мураккаб ва кенг қўламли вазифаларни ҳал этишга қодир, илғор ғояларга эга ёшларни халқ хизматиغا жалб этиш масаласи муҳим принципиал ва ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб бормоқда.

Ўзбекистонда янги босқичдаги ислохотлар жараёнида жамиятнинг сиёсий соҳаси ва давлат қурилишини эркинлаштиришнинг концептуал дастурини ҳаётга амалий жорий этиш натижасида давлат органлари томонидан халқ билан мулоқот ўрнатиб, муҳим ижтимоий-сиёсий масалаларда қарорлар қабул қилишда аввало аҳолининг фикрини инобатга олиш тизими шакллантирилди. Нодавлат нотижорат ташкилотларининг қатор ислохотларда фаол иштирок этишига кенг йўл берилди. Президент илгари сурган «Халқ давлат идораларига эмас, давлат идоралари халққа хизмат қилиши

керак», деган ташаббус асосида фуқароларнинг давлат бошқарувида иштироки амалда таъминланди. Қабул қилинаётган қонунлар, фармонлар, қарорлар ва бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг умумхалқ муҳокамасига ҳавола этилиши йўлга қўйилди. Давлат хизматида инсон ҳуқуқ-манфаатларини таъминлаш, одамлар билан мулоқот қилиш, халқнинг дарду ташвишлари, ҳаётини муаммо ва эҳтиёжларини яхши билиш ва ҳал қилиш масъулияти кучайтирилди. Республика Президентининг Виртуал қабулхонаси ва Халқ қабулхоналари ташкил этилди. Давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари фаолияти самарадорлиги, жойлардаги муаммоларни чуқур таҳлил этиш механизми ва давлат органлари ҳамда мансабдор шахсларнинг жамият олдидаги масъулияти уларнинг фаолиятини баҳолаш мезонига айланди. Аҳоли муурожаатлари билан ишлаш тизимининг қонунчилик асослари янада мустаҳкамланди.

Халқ қабулхоналарида муаммоларни манзилли аниқлаш ва ҳал қилишнинг фаол тизими жорий этилди. Шунингдек, мазкур тузилмалар давлат хизматлари сифатида шакллантирилиб, давлат органларининг фаолиятини ўрганиш, уларга тақдимномалар киритиш, қонун бузилишига йўл қўйган мансабдор шахсларни лавозимидан озод этишгача интизомий жавобгарликка тортиш бўйича таклифлар киритиш ваколати берилди.<sup>1</sup>

Кейинги вақтларда барча вазирлик ва идораларда виртуал қабулхоналар юзага келди. Барча даражадаги масъул мансабдор шахслар жойларда фаолиятни маҳаллалар кесимида ташкил этиб, аҳоли турмуш даражасини яхшилаш бўйича тизимли ишларни амалга оширмоқда.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси. <https://lex.uz/docs/4166958>.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Ҳукумат портали. [https://gov.uz/uz/pages/government\\_sites](https://gov.uz/uz/pages/government_sites).

Кейинги беш йил давомида давлат фуқаролик хизмати ва хизматчилари фаолиятини ислоҳ этиш жараёнларида давлат қурилиши ва жамиятни эркинлаштириш мақсадларини ҳаётга татбиқ этишни кўзлаб, жаҳон тажрибасини ўрганиш ва татбиқ этиш билан бир қаторда, бу соҳада бизга мерос бўлиб қолган миллий қадриятлар ва анъаналардан ҳам унумли фойдаланишга муҳим эътибор берилди. Айтиш лозимки, Президент администрацияси, вазирлик ва идоралар раҳбарлари, вилоят, шаҳар ва туманлар ҳокимларининг худудларда мунтазам равишда оммавий сайёр қабулларни ташкил этиш тизими миллий қадриятлар ва хорижий тажрибаларнинг уйғунлашган ҳосиласи ўлароқ намоён бўлмоқда.

Янги Ўзбекистонни шакллантириш йўлидаги ислоҳотлар жараёнида аҳоли томонидан кўтариб чиқилган долзарб масалалар ва танқидий чиқишлар инобатга олинмоқда. Шу асосда, ислоҳотлар самарадорлигини таъминлашнинг муҳим воситаси – жамоатчилик назорати институти экани янгиланган сиёсатнинг муҳим масалаларидан бири бўлиб қолмоқда.

Бугунги кунда аксарият фуқаролик жамияти институтларига давлат органлари, улар мансабдор шахслари фаолиятига доир ва ижтимоий аҳамиятга эга бўлган масалалар муҳокамаси бўйича жамоатчилик эшитувларини ўтказиш юзасидан қонуний ваколатлари йўлга қўйилмоқда.

Хуллас, дунё ҳамжамиятига мустақил давлат бўлиб қўшилган Ўзбекистон кейинги йилларда аввало атрофдаги мамлакатлар ичида ўз ўрнини белгилаб олиши ва юқори даражада ривожланган давлатлар билан ишончли ва жиддий муносабатларни йўлга қўйиши, 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 куйидан тортиб энг юқоригача барча соҳадаги



давлат фуқаролик хизмати ва унинг хизматчилари хатти-ҳаракатидан келиб чиқар эди.

Қисқа давр ичида давлат томонидан мамлакатнинг келажак тараққиётини режалаштиришда муҳим рол ўйнайдиган жамият мафқураси, давлат бошқаруви, ҳокимият институтларини ривож-лантириш, айниқса, мамлакат мақсад ва манфаатларини маънавий

нуқтаи назардан юксак даражада англайдиган давлат раҳбар ва хизматчи ходимларини шакллантириш, уларни тўғри тарбиялаш ва танлаш масалаларида, шунингдек, миллий истиқлол мафқурасининг назарий ва амалий жиҳатларини ривожлантириш, уларни халқ онгига сингдириш йўллари ва услубларини ишлаб чиқиш ҳамда жорий этиш каби вазифаларни давлат сиёсати стратегиясининг асосий йўналишларидан бирига айлантириш соҳасида улкан ишлар амалга оширилди. Сиёсат, иқтисод, ҳуқуқ, маънавият, мафкура ва миллий истиқлол ғояларининг асослари, амалий аҳамияти давлат сиёсати ва аҳоли турмуш тарзи, маданияти билан муштарак хусусиятларини кенг таҳлил ва тадқиқ этувчи, ташвиқот қилувчи йирик ташкилотлар тузилди. Давлат сиёсий дастурларининг моҳияти, аҳамиятини мафкуравий жиҳатдан қўллаб -қувватлаш, кенг аҳоли қатламлари ўртасида маърифий ишларни йўлга қўйишга муҳим эътибор берилди бошланди. Ш.Мирзиёев ўз нутқларида таъкидланганидек, мамлакатнинг ривожланиб боришида, амалга оширилаётган ислохотларнинг самарадорлигини таъминлашда турли соҳаларда фаолият юритаётган раҳбар кадрлар, хусусан, вазирликлар, бошқа давлат идоралари, вилоят, туман ва шаҳар ҳокимликлари раҳбарлари ва хизматчиларининг маънавий бурчи қатъийлаштирилди.

Аслида ҳам шундай бўлиши лозим. Давлат хизмати ходимлар фаолиятининг самарадорлиги, уларнинг юксак маънавий сало- ҳиятга эгаллиги, бошқарув жараёнларининг самарали кечиши натижасидагина фуқароларнинг давлатга ва

тузумга бўлган ишончи мустаҳкамланади, бошқарув ва бошқа сиёсий жараёнлардаги иштироклари фаоллашади, фуқаролар ўртасида ҳамжихатлик кучаяди, аҳолининг эртанги кунга нисбатан ишончи ортиб боради. Маънавияти, мафкураси, ватанга бўлган муҳаббати юксалади.

---

## **I Б О Б.**

### **ДАВЛАТ ХИЗМАТИ ХОДИМИНИНГ МАҚСАД ВА ВАЗИФАЛАРИ**

#### **1.1. Давлат хизмати ходими маънавияти ва унинг жамият ҳаётида тутган ўрни**

Ҳар қандай давлат хизмати ва хизматчисининг мақсад ва вазифалари аввало ўзи яшаётган жамият табиати, мақсад ва манфаатлари, хулқ атвори ва ахлоқидан келиб чиқади. Бирок, табиат ва жамиятдаги барча ўзгаришлар биринчи навбатда инсон феъл-атвори, руҳияти менталитетида ўз таъсирини қолдиради. Жамиятдаги менталитет ўзгаришлари эса, бутун бир авлод, давлат тизими, тузилмалари, хизматчи ходимлари ва ҳатто жамият кифасини ҳам ўзгартириб юборишга қодир эканлиги барча учун тушунарли.

Жамиятни бошқаришда давлат хизмати ходимлари фаолияти ижтимоий таъсир жиҳатидан катта аҳамият касб этади. Жамият тараққиёти ёки таназзулининг асослари айнан шу хизматда раҳбарлик лавозимида фаолият кўрсатаётган шахсларнинг ахлоқи, маънавияти, турмуш тарзи, келажакни кўра билиши, муаммоларнинг асоси ва уларни баргараф этиш йўлларини топиш-топмасликлари билан чамбарчас боғлиқ. Зеро, юртимизда ўтказилаётган ислохотларнинг рўёбга чиқиши раҳбар кадрлар фаолияти билан узвий боғлиқ. Бугунги ҳаётимизнинг қайси масалалари ва вазифалари ҳақида, қайси истикболлари ҳақида гапирмайлик, бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларида – ҳамма нарса бугун кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалади.

Халқимиз дунёқарашида раҳбар, етакчиларга эргашиш, уларга қараб иш тутиш муҳим аҳамият касб этади. Ҳар бир маҳалла аҳли ўз маҳалласида истиқомат қилаётган, қандай ёки қаерда бўлмасин давлат хизмати лавозимларида фаолият кўрсатаётган шахсларнинг маънавияти, ахлоқи, туриш-турмушини, хатти-ҳаракатини, маҳалла билан алоқаларини кузатиб боради. Бинобарин, ўша шахснинг ўз иш-фаолиятидаги ва маҳалладаги обрў-эътибори маҳалла аҳли

томонидан баҳоланади, ўлчанади. Чунки маҳалла аҳли мамлакатнинг, жумладан, ўз маҳаллаларининг фаровонлашувида ўзлари кузатаётган ва маҳалладошлари бўлган давлат хизматчиларининг ҳам ҳиссаси борлигини яхши тушунишади, яъни мана шу давлат хизматчисига ҳам жамиятни бошқараётган бошқарув командасининг бир аъзоси сифатида қарашади. Бундай тафаккур мамлакатдаги барча соҳаларда қуйи категориялар доирасида меҳнат қиладиган ҳамма фуқароларга ҳам тегишли. Жамият фуқароларининг жамият бошқаруви тўғрисидаги қарашлари ана шундай оддий тарзда шаклланади, умумлашади. Фуқаролар тафаккурининг бундай шаклланишига таъкидлаш керакки, кўпинча раҳбар кадрларнинг амалий ҳаёт тарзлари ва дунёқарашлари асос бўлиб хизмат қилади. Шу жиҳатдан мамлакатимизда илгари сурилаётган буюк ғояларнинг халқимиз тафаккуридан тўғри жой олиши, мазкур ғояларнинг келажақда келтирадиган натижалари тўғрисида мустаҳкам тасаввурлар ва улар васитасида интилишларнинг юзага келишида маҳаллаларда истиқомат қиладиган, турли объектларда бошқарув фаолияти билан шуғулланаётган давлат хизматчиси тафаккурининг юртимизда илгари сурилаётган тараққиёт ғоялари билан уйғунлиги, бир бутунлиги ва бунинг амалда кўриниб туриши муҳим аҳамиятга эга. Мамлакатимиз сиёсий ҳокимияти томонидан Ватанимизни ҳар томонлама ривожлантиришни кўзда тутувчи қатор ғоялар илгари сурилган. Уларни амалиётга татбиқ этиш юртимизда қисқа давр ичида жуда катта ўзгаришларни вужудга келтирди. Бугун бу ўзгаришлар, ривожланишнинг кўлами, мазмун-моҳияти, келажақда кўзда тутиладиган натижаларини ҳар қандай тоифадаги давлат хизматчиси яхлит ҳолда англаши, тасаввур қила олиши керак. Яъни давлат хизматчисининг дунёқарашида кўзда тутилган мақсадларга мувофиқлик мавжуд бўлгандагина мамлакат миқёсида амалга ошириладиган режаларда кемтиклик бўлмайди. Бунинг учун бугун жойларда меҳнат қиладиган ҳар бир давлат хизматчисида бошқарувнинг бир қатор масалалари юзасидан доимий фикрлаш тарзини шакллантириш талаб этилади.

Аввало, қайси тоифада бўлмасин, давлат хизматчиси ўзининг етакчи, йўлбошчи, йўл кўрсатувчи, раҳбар, сардор, бошлиқ, амалдор эканлигини, зиммасида ҳам белгиланган вазифаларни амалга ошириш, ҳам етакчи сифатида обрў-эътибор орттириш масъулияти борлигини чуқур тушиниб етиши лозим. Чунки раҳбарга фуқаролар давлат бошқарув тизимининг вакили сифатида баҳо берадилар ва у орқали бошқарув тизимини баҳолайдилар.

Давлат хизматчиси ўз фаолият объекти, доираси, зарурияти, муаммолари, манбалари ва умуман, ўз иши билан боғлиқ барча масалалар, соҳаларни яхши билиши, унинг бошқа соҳалар билан алоқадорлиги, ўзи йўл кўядиган хатонинг ўзи ишлайдиган бош- қарув тизими ва бошқа соҳалар бошқарув тизимларида вужудга келтирадиган оқибатлари ҳақида тасаввур қила олиши, булар воситасида эса мамлакатда амалга оширилаётган тараққиёт режаларига катта зарар етишини бир бутун ҳолда англай олиши зарур. Шунингдек, ҳар бир хизматчи ўз лавозими нима учун пайдо бўлди, унинг ҳуқуқий меъёрлари, ваколат доираси қандай шаклланган, бу лавозим доирасида ўтган даврда кимлар, нима ишларни амалга оширган, ҳозирги ҳолати қандай, ижтимоий роли нимадан иборат, ўзига хос хусусиятлари нималарда кўринишини ҳам билиши керак. Хизматчининг ана шу масалаларни билмаслиги, ўз хизмати масъулияти ва компетенциясини тасаввур қила олмаслигидан дарак беради ва албатта у бошқарувда юқоридан берилган вазифаларни кўр-кўрона бажариш йўлидан боради.

Шахс ўз ишини амалга ошириш жараёнида зиммасига юклатилган масъулиятни бажаради. Давлат хизматчиси масъулиятни бажариш билан фақат бошқарув тизимида ўзидан юқори турган органлар олдидагина эмас, балки ўзи бирга ишлаётган ёки яшаётган жамоа ўртасида ҳам бирдек обрў-эътибор қозониш кераклигини, бунда бу обрў-эътибор фақат ўзи ёки ўз ташкилотининг эмас, бутун бошқарув тизимининг обрў-эътибори бўлишини тушуниб етиши лозим. Мана шундагина хизматчи шахс фуқаро онгида давлат хизмати, яъни раҳбар, раҳбарлик, раҳбарият, бошқарув тизими ва

давлат дастурларига нисбатан хурмат, уларни қўллаб-қувватлаш, улар учун жон куйдириш ҳиссини шакллантиришда ҳисса қўшишини тасаввур қила олиши керак.

Хизматчи ўз соҳасида иш юритиш тамойиллари, индивидуал ва ўз тармоғи учун умумий мақсадлари, ишни амалга ошириш йўллари ҳамда қонуниятлари, ташкил этиш технологиялари ва механизмлари, усул ва услублари, ишни бажаришга тайёрлаш ва амалга татбиқ этиш тизимлари, ўз фаолиятига нисбатан дунёқарашнинг ривожланиш жараёнлари, имижи, шунингдек, амалий ва назарий муаммоларини ҳам яхши билиши талаб этилади.

Бугунги куннинг раҳбари ўз ишига фақат иқтисодий моҳиятдан келиб чиқиб, меҳнат самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридангина эмас, давлат сиёсий бошқаруви, ижтимоий тартиб-интизомнинг ривожланиши ва жамият, ташкилотнинг тартибли тараққиётини йўлга қўйиш, бошқарув ва қонунлар устуворлиги ва мувофиқлигини таъминлаш, сиёсий жараёнларда шахснинг тутган ўрнига аҳамият қаратиш, жамиятдаги психологик мойилликларни ва энг муҳими, маънавий дунёқарашга таъсирни этибордан қочирмаслик асосида ёндашуви жуда муҳим. Чунки, жамоа бор жойдагина бошқарув фаолият кўрсатади ва бошқарув бўлган жойда эса раҳбар ёки хизматчи мавжуд бўлади. Одамларнинг маънавияти, мафқураси, бошқарувга амал қилиши эса ана шу хизматчилар дунёқарашини ва хатти-ҳаракатларига бориб тақалади.

Жамият ичида рисоладаги энг кичик гуруҳ сифатида, масалан, оилани оладиган бўлсак, унинг таркибида албатта бошлиқ 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. Айни вақтда у мана шу оиланинг асосий хизматчисидир. Буларнинг барчаси хизматчининг қандай шахс эканлиги, оила муаммоларини

қай даражада англай олиши, дунёқараши, тафаккур қобилияти, тадбиркорлиги ва бошқа шу каби бир қанча хусусиятларига боғлиқки, шу жиҳатдан хизматчи ўз шахсиятини таҳлил қилиб бориши керак.

Давлат хизмати ҳар қандай тузилма ва ташкилотда аввало умумий ва айни вақтда соҳаларнинг тармоқланишига кўра хусусий мақсад, вазифалар олдидаги чекланган масъулиятдир. Раҳбаршунослик нуқтаи назаридан қараганда давлат хизмати жамиятни уч ҳолат – ривожланиш, турғунлик ёки таназзул ҳолатларидан бирига туширишнинг биринчи омили ёхуд услубидир. Давлат хизматчиси дейилганда шахс назарда тутилиб, боҳолашда унинг сифатлари, хусусиятларидан келиб чиқилса, давлат хизмати дейилганда шу хизматчи томонидан амалга оширилган, амалга оширилаётган ва амалга оширилиши кўзда тутилган фаолият, хатти-ҳаракатлар назарда тутилади. Шунга кўра хизмат бошқарувнинг асосий мазмунини ташкил этади. Бошқарувнинг эса ҳозирги инсониятга маълум учта асосий тури мавжуд. Булар:

- инсон ақл-заковати ёрдамида минг йиллар давомида тартиблаштирилиб, маданий-маънавий анъаналарга сингди-риб юборилган, айтиш мумкинки, табиийлаштирилган, ёзилмаган тартиб-қоидалар ёрдамида бошқарув;
- бевосита тайинланган масъул шахслар ёрдамида бошқарув;
- қонунлар, қўлланмалар, қоидалар ва бошқа шу каби ёзма дастуриламалар, ҳужжатлар ёрдамида бошқарув.

Буларга давлат хизматининг муҳим хоссалари сифатида чуқур эътибор қаратиш лозим. Таъкидлаш ўринлики, биринчиси қолган иккитасидан фойдаланиш мақсадларини белгилаб беради. Бирок, ҳозирги пайтда хизматчиликка фақат касбий фаолият сифатида қараш тенденцияси кучайиб кетган. Кейинги йилларда давлат хизмати ва давлат хизматчиси масалаларини тадқиқ қилувчи фанлар билан шуғулланадиган мутахассислар узоқ тортишувлардан сўнг мазкур тушунчаларни «амалдор шахс ва бошқарув функциясини бажарувчи шахс» (должностной лицо и лицо, выполняющий управленческие

функции) тарзида фарқлаб талқин қилишга ҳаракат қилмоқдалар. Бироқ, хизматчилик фаолиятини «бошқарув функциясини бажарувчи шахслик фаолияти» тарзида аташ жуда ғализ тушинча ҳосил қилади. Бу жиҳатдан, бизнингча, биринчи атама мазкур тушунчанинг моҳиятини тўғрироқ ва тўлароқ ифодалайди. Умуман олганда, давлат хизмати амалий жараёнларнинг юзага келиши ва ривожланишида муҳим, аниқроқ қилиб айтганда, бош рол 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 натижаларини ойдинлаштириб берадиган хизмат фаолияти хусусиятлари, талаблари ва қонуниятлари бугун ҳар бир хизматчи билиши керак бўлган муаммодир.

Давлат хизмати айна вақтда кўптармоқли бошқарув тузилмалари асосида фаолият кўрсатувчи, энг кичик, кўптармоқли ташкилот ва уюшмалардан тортиб, давлат, жамият ва цивилизациянинг характерга эга бўлган энг йирик тузилмаларгача барча идораларда бошқарув масъулиятига эга шахслардан иборат бир бутун гуруҳни англатади. Унда раҳбар ва раҳбарликдан 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. Бунда давлат хизмати гуруҳлашган идоранинг ташкилий тузилиши билан бирга, мақсадга кўра тармоқланиш хусусиятлари, ишлаш жараёни, тамойиллари ва қонуниятлари соҳалар бўйича алқадорлиги ҳамда мувофиқлиги, шарт-шароитлари ва бошқа шу каби масалаларни қамраб олади. Давлат хизмати қандай ва қанча тармоққа бўлинмасин, ягона тизим бўлганлиги туфайли унинг муайян қонуниятлар, методлар ва тамойилларга асосланган мақсад ва вазифалари, масъулияти ҳам мавжуддир. Шунинг учун фуқаролар томонидан ҳар бир хизматчига берилган таъриф ҳам



хизматчига, ҳам бутун унинг тизими фаолиятига, ҳам у хизмат қиладиган бошқарув гуруҳи, яъни раҳбариятга, ҳам бу гуруҳ фаолият олиб борадиган бошқарув тизими ва давлат сиёсатига мансуб бўлиб қолишини хизматчи шахс доимо ёдда тутмоғи керак.

Давлат хизматчиси давлат, жамият ва уларнинг ҳаракати, халқ турмуш тарзи ва мамлакат тараққиёти орасидаги боғловчи бўғин ҳисобланади. У 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 тафаккурининг тўғри шаклланиши учун хизматчи замонавий ахборот ва маълумотлардан хабардор бўлиши талаб этилади. Гуруҳ, ташкилот, жамият, давлат фаолиятида жуда чалкаш, ечимини топиш қийин бўлган ва кўп ҳолларда салбий вазиятларни келтириб чиқарувчи мураккабликларга давлат хизматининг ана шу масъулиятли масалаларини тушунмайдиган хизматчилар сабаб бўладилар. Бош- қарувда Давлат хизмати, айниқса, раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятнинг маълум ҳуқуқий нормаларга солинган, қатъий социоло- гик 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, жамиятнинг тараққиёт сари тез ва илғор ғоялар асосида илгарилашига катта салбий таъсир кўрсатади.

Ҳозирда дунё халқлари ниҳоятда ранг-баранг, шу пайтга қадар жаҳон ҳамжамияти ўз бошидан кечирмаган ёки аввал мисли кўрилмаган турли-туман жараёнлар ичида яшамокда, ривожланмоқда. Одамларнинг дунёқараши шунга мувофиқ тарзда ўзгармоқда. Шу туфайли бугун давлат хизматчисининг ўз ишига

фақат касбий нуқтаи назардан эътибор қаратиши, унинг бошқарувдаги иштирокига ҳам мувофиқ келмайди, бугунги кун давлат хизматчисига қўйиладиган талабларга ҳам жавоб бермайди. Бу жиҳатдан хизматчилар бугун куйидаги масъулиятли масалаларни ҳам яхши англашлари ва уларни амалда намоён этишлари лозим бўлади:

**1.** Давлат хизматчиси юксак маънавиятли, чуқур ва илғор менталитетли, намунали ахлоқли ва маърифатли, ҳалол ва камтар, бошқаларга нисбатан пешқадам ва ўз халқи тараққиётига содиқ бўлиши зарур.

**2.** Давлат хизматчиси фаолият жараёнида, воқеа-ҳодисалар, турли хилдаги ташкилотлар, тизимлар ва бошқа турдаги тузилмалар раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятининг бошқарувда тутган ўрни, уларнинг ўзига хос хусусиятлари ва тартиби, қонуниятларини билиши, ўз ташкилоти ва хизматининг бошқарувдаги тарихий ролини яхши билиб олиши керак.

**3.** Давлат хизматчиси назарий жиҳатдан ўз ишининг ижтимоий моҳиятини фуқаролар кўз ўнгида оча олиши, асослаши билан бирга, шахсан ўзи ўз ишининг ижтимоий табиати, тутган ўрни, аҳамияти, ғоялари, функционал ўрни, умумий қонуниятлари, фаолият услубияти, таркибий қисмлари, меъёри ва бошқа жиҳатларини чуқур англаши даркор.

**4.** Давлат хизматчиси амалий жиҳатдан давлат хизматининг замонавий талаблари, бугунги ижтимоий ҳаётда мавжуд гуруҳ, ташкилот ва жамиятларда раҳбар, раҳбарлик ва раҳбарият фаолиятига оид иш юритиш услубиятини яхши ўзлаштирган бўлиши, топшириқлар, вазифалар, буйруқлар, қарорлар, шунингдек, уларга асос бўлган назарий мақсадларни амалий жараёнларга мувофиқлаштира ва татбиқ эта билиши зарур.

**5.** Давлат хизматчиси турли жараёнлар, тузилмалар ва фаолиятни ўзаро таққослаб мутаносиб ва муқобил хусусиятларини кўра билиши, ўз олдида қўйган мақсадига кўра амалга ошираётган

ишининг иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, маданий ва айниқса, маънавий аҳамиятини тасаввур эта олиши керак.

**6.** Давлат хизматчиси ўз иши ва ўзининг бошқарувдаги иштирокини тавсифий-танкидий кузатиши, раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятга хос характер, менталитет, имиж ва бошқа шу каби хусусиятларнинг бошқарув сиёсати мақсадларига мувофиқлиги нуқтаи назаридан баҳолай олиши, таҳлил ва тадқиқ эта билиши керак.

**7.** Давлат хизматчиси ўз дунёқарашининг руҳий-психологик, нутқ ва мантиққа, маданиятга, маънавий кадриятлар ва анъаналарга уйғунлиги, бошқарув объектлари билан боғлиқ маънавий хусусиятлар, фазилатлар ва бошқа хатти-ҳаракатларга мувофиқлиги, унинг амалиётда намоён бўлишини ёрқин тасаввур эта олиши шарт.

**8.** Давлат хизматчиси миллатнинг, ўзи бирга ишлайдиган жамоа, ўзи бирга яшайдиган маҳалланинг тарихий тараққиёт жараёни, замонавий ривожланиши, бошқарувдаги уларга хос анъана ва туб фарқларни, салбий ва ижобий жиҳатларини аниқ билиши, уларни бартараф қилиш ёки анъаналаштиришга доир хулосалар чиқара олиши лозим.

**9.** Давлат хизматчиси ўзи, ўз ташкилоти ва унга алоқадор ўзга ташкилотларнинг сиёсат билан боғлиқ жиҳатлари, уларнинг жамият ҳамда сиёсий тузилмаларнинг ички ва ташқи муаммолари ва режаларини ҳал қилишда тутган ўрни, вазифалари ва мақсадларини билиши керак.

**10.** Давлат хизматчиси иқтисодий масалаларда, уни тўғри ташкил ва тақсим эта олиш, давлат хизмати ва давлат хизматчисига доир ҳуқуқий меъёрлар, қонун-қоидалар ва уларни жорий этиш ўрни, даври билан бирга турли даражада катта-кичик ва бир-бирига бўйсунувчи ташкилотларнинг ҳуқуқий муносабатларини пухта билиши, меъёрий нормалари, маъмурий тартибининг тузилиши, амалий фаолиятларининг мазмун моҳияти билан таниш бўлиши зарур. Хизматчи ўзга ташкилотлар

мавжудлигининг асл моҳияти, улар фаолиятининг яхши ва ёмон томонлари, хусусиятларини улар билан муносабатга киришиши зарурияти сабабли ҳам билиши талаб этилади.

**11.** Давлат хизматчиси бошқарувда босқичма-босқич, поғона- вий фаолият кўрсатувчи бошқарув тузилмалари ва раҳбарлик лавозимларини билиши, давлат хизматининг тузилиши, поғонаси ёки занжир боғланишига кўра бирининг иккинчиси тараққиётига кўрсатувчи таъсир доираси, бирининг бошқасига тобеълик даражаси ва мустақиллик функцияси кабиларни ажрата олиши даркор.

**12.** Давлат хизматчиси вазиятларни аниқлай, баҳолай олиши, ре-жалаштира, маслаҳат бера, айна вақтда башорат қила олиши зарур. Шу асосда у хизмат қилаётган тизим фаолиятларида келажак билан боғлиқ функционал механизмлар даврга мувофиқлаштириб борилади. Бошқарув тизимида юзага келиши мумкин бўлган турғунлик ҳолатларини бартараф этишда бунинг ўрни алоҳида намоён бўлади.

**13.** Маълум даражада чегараланган географик ҳудуд ва минтақалар билан боғлиқ бошқарув тизимида амалга ошириладиган хизмат фаолиятида шу тизимга доир масалаларнинг қамраб олиниши муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, белгиланган ҳудуд доирасида фаолият юритувчи давлат хизмати тизимининг хусусиятларини, давлат даражасидаги ташкилотлар миқёсида фаолият юритадиган раҳбарият, раҳбар ва раҳбарлик ҳамда улар томонидан амалга ошириладиган амалий жараёнларга боғлиқ муҳитнинг ўзаро мувофиқлигини, маълум регионда (масалан, вилоят, шаҳар, туман даражаси- да)ги давлат хизмати объектларининг специфик хусусиятларини билиш ва ўша ҳудудни ривожлантириш, ривожлантириш бўйича режаларни тизимлаш, назорат қилишга оид дастурлар ярата олиш қобилияти ҳам бугунги хизматчидан талаб қилинадиган асосий билимлардан бири ҳисобланади.

**14.** Бундан ташқари, давлат хизматчиси давлат хизмати бошқа- руви умумий тамойиллари ва қатъиятлари, уни амалга ошириш техникаси, механизми ва методологияси, уларнинг турларини билиши, давр талабларини эътиборга олган ҳолда амалдаги услубларга ижтимоий жараёнларга боғлиқ ўзгартишлар киритишни, маънавият, эътиқод билан боғлиқ масалаларда иш юритиш тамойилларини, руҳий таассуротлар, тафаккур тарзи, ахлоқий нормалар, ижтимоий анъаналар ва мақсадлар, бошқарув муносабатларини мувофиқлаштиришда хизматчи зиммасига юкланадиган вазифалар кабиларни билиши зарур. Чунки у ўз намунасида фуқароларга оғир синовларга бардош беришни, тадбиркорлик, ташаббускорлик, бирдамлик, иноқлик, жамоавийлик, ёруғ кунларга интилиб яшашни, охир оқибатда – юксак маънавиятни ўргатади. У кўрсатган ибрат одамларга кучқувват бағишлайди, иродасини мустаҳкам қилади, ҳам бир-бирларига, ҳам давлат сиёсатига меҳру оқибатини оширади. Бу жиҳатларга кўра давлат хизматчиси жамиятда тарбиячилик ролини бажаради. Чунки жамият фуқаролари жамият бошқарув гуруҳи амал қиладиган фаолиятдан намуна оладилар.

Ўзбекистон мустақилликка эришгандан буён давлат хизмати ходимларининг иш услубларида ҳам, аҳолининг бошқарув тизимига муносабатларида ҳам катта ўзгаришлар юз берди. Жаҳон тамаддунида мавжуд давлатлар ўз ҳудудларида тараққиётнинг юксак боскичларига 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 маънавий таъсир ва мафкуралараро кураш тактикаси бўлиб, 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 зиммасидаги вазифага айланган ва тараққиёт йўлидаги ғалаба ёки мағлубиятни уларнинг тайёргарлиги

ва хатти-ҳаракатлари белгилаб беради. Ватан ҳимоясида сустлик, лоқайдлик, бепарволик кўрсатган, вазифасини суиистеъмом қилган, уддалай олмаган аскар ёки зобит нафақат ўзини, балки ҳимоя қилаётган ватани, халқи, унинг эрки ва фаровонлигини ҳам қарамликка топширади. Модомики, бугунги куннинг масъули бошқарув тизими ва унда фаолият олиб борадиган давлат хизмати ходимлари экан, ана шу ватан, халқ ва озодликни асраб қолиш, аини вақтда замонавий мафкуравий курашлар, хуружлар ва таъсирларга тушмайдиган, ҳар томонлама кучли миллатни шакллантириш, мамлакатни барпо этиш, шу асосда юксак тараққий этган давлатни юзага келтиришда улар амалга оширадиган ишлар ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади.

## **1.2. Фуқаролик хизмати ходими маънавияти илмий-назарий ва амалий тадқиқотлар манбаи сифатида**

Ўзбекистон мустақилликка эришган дастлабки даврларда сиёсий, 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 маънавия- тини ўзгартириш, янгилашни талаб қиларди.

Шунга кўра дастлабки вақтларда давлат хизмати ходимларидан, асосан тўртта хусусиятга эътиборни кучайтириш талаб қилинди, булар: тинчликпарварлик ва барқарорликни таъминлаш қобилияти, тадбиркорлик ҳамда ташаббускорлик эди. Бу хусусиятлар тубдан маънавий хусусиятлар бўлиб, улар заминидан мамлакатни ривожлантириш муаммолари ётарди. Дунё

ҳамжамиятига мустақил давлат бўлиб қўшилган Ўзбекистон аввало атрофдаги мамлакатлар орасида ўз ўрнини белгилаб олиши ва ривожланган давлатлар билан ўзаро манфаатли ҳамкорлик муносабатларини 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 давлат хизмати ходимларининг хатти-ҳаракатидан келиб чиқар эди.

Ўша давр давлат хизматчисига хос яна бир хусусият тадбиркорлик бўлди ва кейинчалик бу хусусият бутун жамият маънавиятига сингдирилди. Оғир аҳволдан чиқиб кетиш учун шароитни тўғри баҳолай оладиган ва узоқни кўра биладиган, шундан келиб чиқиб тадбиркорлик билан иш юритиш жараёнида муаммоларни мақсадларга мувофиқ равишда ечиб борадиган давлат хизмати ходимларига эҳтиёж катта эди. Мамлакатнинг ҳам ички ҳаётида, ҳам ташқи алоқалари 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 нафақат сиёсат, балки маънавият ҳам эди.

Ҳозирги вақтда қайси соҳада фаолият кўрсатаётган бўлишидан қатъий назар, ҳар бир давлат хизматчиси ўзбек жамияти бундан 5-6 йил илгариги жамият эмаслигини яхши англайди. Буни кўрмаётган ёки тушунишга ҳаракат қилмаётган ва давлат хизматчиси сифатида бу интилишларни тўғри баҳолаб, йўлга сола олмаётган ҳар қандай раҳбар бугунги кунда, биринчидан, талаб ва эҳтиёжларга имконият бермаётган шахс сифатида халқнинг норозилигига учрапти, иккинчидан, энг ёмони халқ маънавияти, мафкураси, бутун куч-қудратини мамлакатни ривожлантиришга йўналтираётган давлат бошқарувига қарама-қарши қилиб қўймоқда. Бу тараккиётга интилиш йўлидаги ўта хавфли тўсиқлардан бири ҳисобланади.

Аслида, тараққиёт муаммосининг калитини худди мана шу маънавиятдан излаш керак. Сабаби эндиликда давлат, нодавлат, нотижорат ташкилотларнинг эркинлашуви, замонавийлашуви, самарадорлиги, ихчамлашуви, айти пайтда кучайиши ва замонавий қувват билан иш олиб бориши жамиятга катта таъсир қувватига эга бўлган давр тараққиётини кўра билувчи, ташаббускор, билимдон, зийрак, ғайратли ва айтиқса адолатли давлат хизмати ходимлари ҳаракатига боғлиқ бўлиб қолаёттир. Негаки, тараққиётни шундай маънавиятга эга халқ амалга оширади, унга бу имкониятни эса давлат хизмати яратиб, ташкил қилиб беради. Лекин, афсуски, бундай маънавиятни ўзининг хусусий амбицияси, мақсад ва манфаатларига алмашган, тор дунёқарашли хизматчилик фаолиятларига ҳаётини мисоллар жуда кўп.

Шу сабабли кейинги бутун мустақиллик даврида давлат хизмати соҳаси ва хизматчиси фаолиятини узлуксиз модернизациялаш масалаларини мунтазам илмий тадқиқ этиб бориш энг долзарб масалалар қаторидан жой олди. Зотан, бир мақсад йўлида уюшган маънавиятли давлат хизмати тизимини таркиб топтирмасдан олий мақсадлар сари интилиш бефойдадир. Шу жиҳатдан раҳбарлик маънавияти, давлат хизматчиси маънавиятини илмий тадқиқ этиш, эришилган натижаларни амалиётга татбиқ этиш, натижада давлат ва жамият манфаатлари ва мақсадларини том маънода уйғунлаштиришга ҳозирги замонда эътибор борган сари ошмоқда.

Ҳозирги вақтда ижтимоий ҳаётда муҳим аҳамият касб этаётган соҳалар қаторида баъзилари борки, уларни ўрганишга жамият мавжуд экан, доимий равишда эҳтиёж сақланиб қолаверади. 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 кучли диққат-эътибор қаратиш лозим эканлигини ошкор қилиб қўйди ва айти пайтда



узоқ вақтлардан буён чорасиз қолаётган кўпгина ижтимоий қусурларга ёки қолоқликларга барҳам бериш ана шу соҳалар ва фанлар орқали амалга оширилишини исботлади. Мазкур соҳаларнинг баъзилари бугунги кунда ўз фан тармоқларини шакллантириб улгурган. Масалан, Давлат хизмати, давлат бошқаруви, сиёсатшунослик, персонал бошқаруви, аксиология, кратология, психология, бошқарув социологияси ва психологияси, лидерология каби фанлар шулар жумласидандир.

Давлат хизмати ва хизматчиси (баъзи мамлакатларда фуқаролик хизмати ва хизматчиси) соҳасини ўрганиш давримизда бир қатор мамлакатларда мустақил фанлар бўлиб, уларнинг моҳияти, хусусиятларининг пайдо бўлиши, ривожланиш тарихи, тараққиёт жараёни, ижтимоий аҳамияти, принциплари, индивидуал ва умумий кўринишлари, белгилари ҳамда қонуниятлари, шаклланиш, ривожланиш технологиялари ва механизмлари, методологияси, тайёрлаш, малакасини аниқлаш тизимлари, менталитети, имижи, шунингдек, амалий ва назарий муаммолари билан шуғулланувчи билимлар мажмуасидир.

Ҳозирга қадар турли, масалан, давлат бошқаруви, давлат хизмати ва давлат хизматчиси, сиёсатшунослик, бошқарув психологияси ва социологияси, менежмент, персонал бошқаруви, лидерология каби фанлар таркибида ўрганиладиган давлат хизмати ва хизматчиси соҳаси, бизнингча, мамлакатимизда ҳам алоҳида фан бўлиш учун барча асос ва манбаларга эгадир. Юқорида зикр этилган фанлар давлат хизмати ва хизматчиси масаласига ўз йўналишлари доирасида ёндашадилар. Масалан, менежмент фани бу масалага, асосан иқтисодий моҳиятдан келиб чиқиб, меҳнат самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридан ёндашса, менежмент ташкилотнинг тартибли тараққиётини йўлга қўйиш, бошқарув ва қонунлар мувофиқлигини тадқиқ ва таҳлил этиш йўлидан боради, сиёсатшунослик сиёсий жараёнларда шахснинг тутган ўрнига аҳамият қаратса, бошқарув психологияси ва социологияси раҳбар шахс ва жамоа, бошқарилувчи ва бошқарувчи гуруҳларнинг ўзаро

муносабатлари қонуниятларига кўпроқ эътибор қаратади. Албатта, давлат хизмати ва хизматчиси соҳасининг ушбу фанлар томонидан ўрганилишини чеклаб бўлмайди. Чунки бошқарув масаласи амалий ҳаётда энг муҳим жараён бўлганидек, ҳаётий жараёнларни тадқиқ этувчи ушбу фанлар ҳам уни ўрганишни четлаб ўта олмайди. Аммо, назаримизда, давлат хизмати ва хизматчиси масалалари алоҳида фан доирасида ўрганилиши мақсадга мувофиқдир.

Иқтисод, сиёсат, ҳуқуқ, маънавият каби фанларга инсоният ҳамиша ва ҳар қандай шароитда мурожаат қилиб келган. Худди шу каби, гуруҳ – жамоа, уни бошқаришга эҳтиёж мавжуд экан, хизматчи ходимга доимий эҳтиёж мавжуд бўлади.

Албатта, давлат хизмати ва хизматчиси фаолиятини илмий тадқиқ этишнинг ўзига хос мақсад ва вазифалари мавжуд. Давлат хизмати ва хизматчиси фаолиятини ўрганишда ҳам назария, ҳам амалиётга алоқадор тадқиқотлар олиб борилиши, улар ижтимоий ҳаётнинг ажралмас бир қисми эканлигини ҳисобга олсак, унинг мақсади:

◆ бевосита ёки билвосита давлат хизмати ва хизматчисига доир тарихий, замонавий ёзма манбалар, уларнинг ижодкорлари, давлат хизмати ва хизматчиси билан боғлиқ тарихий ва замонавий тажрибалар, амалий жараёнлар, раҳбаршунослик объектларининг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш;

◆ илмий 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 хулосалар тақдим этишни тизимлаштириш кабилардан иборат бўлади.

Давлат хизмати ва хизматчиси соҳасини ўрганишнинг бош вазифаси, ўз объектларига доир барча масалаларни илмий, амалий ва назарий чуқур текшириш воситасида:

- давлат ва жамият бошқаруви тармоқларига юксак маънавиятли кадрлар танлаш, тайинлаш, қайта тайёрлаш, малакасини оширишда тараққиёт учун хизмат қиладиган муҳим хулосалар тақдим этиш;

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

- давлат хизмати ва хизматчиси учун кутиладиган янги шарт-шароитлар, шу асосда улар учун лозим бўладиган зарурий хусусиятлар, тартиблар, қоидалар ва бошқа талабларни башоратлаштириш, доимий равишда энг илғор хусусиятлар, фаолият кўринишлари ва ташкилий механизмлар ҳамда услубларни кашф этиб боришдан иборатдир.

Давлат хизмати ва хизматчиси фаолиятини илмий ўрганишнинг ижтимоий аҳамияти шундан иборатки, унинг объеклари 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, ҳукукий 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 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 давлат хизмати ва хизматчисининг маълум ҳукукий нормаларга солинган, қатъий социологик ва психологик таҳлиллар асосида ишлаб чиқилган, яқин ва узоқ даврларга мўлжалланган аниқ стратегик йўналиш ва шунга муносиб

маънавиятга 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. Давлат хизмати ва хизматчиси қиёфасининг ҳар томонлама батафсил ўрганилиши ташкилот, жамиятнинг тараққиёт сари тез ва илғор ғоялар асосида илгарिलाшига катта таъсир кўрсатади.

Ўрни келганда айтиш керакки, ҳозирги вақтда бир қатор ривож-ланган хорижий давлатларда давлат хизмати соҳалари ўзларининг турли лавозимлардаги кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга ихтисослашган хусусий таълим билан шуғулланувчи ташкилотлар ёки фирмаларга қайта тайёрлаб бериш учун жўнатадилар, уларнинг мақсадлари маълум, ташкилот ва кадр меҳнати самарадорлигида замондан орқада қолмаслик. Амалдаги давлат хизмати ходимларини тарбиялаш масаласида Японияда кадрлар, ҳатто, телефонда сўзлашув маданиятига алоҳида курсларда ўргатилади ва давлат хизмати ходими лавозимларини эгаллаш учун турли соҳалар бўйича бир нечта имтиҳон топширилади. Буларнинг барчаси илмий хулоса ва тавсияларнинг амалий ҳаётга татбиқ этилиши, дейиш мумкин. 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 оширилади. Францияда ишга муносабатда маданият устунлик қилиши кўриниб туради, Хитойда тадбиркорликка кучли эътибор қаратилса, Германияда ташаббускорликка аҳамият берилади. Россияда эса ҳуқуқ ва тартиб-интизомга эътибор кучайтирилган. 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 натижалари раҳбар қиёфасини мунтазам ўйлашга мажбур қилади.

Таниқли испан файласуфи Хосе Ортега и Гассет фикри билан айтганда: «XVIII асрда Буюк Британияда бошланган бугунги индустриал даврнинг муҳим характери меҳнатни ташкиллаштиришнинг муҳандислик, яъни ҳар бир ишни деталларигача меъёрлаштириш ва ишлаб чиқиш шаклларида кенг фойдаланишдан иборат бўлиб қолди. XIX асрнинг охири – XX асрга хос инженерларча фикрлаш, ҳаётнинг муҳандисларча ташкил этиш ва техникавий онг, техник одам шаклини бунёд қилди. Бу ҳол ўз навбатида бутун фаолият ва меҳнатни, ҳаттоки дунёқарашни ҳам лойиҳалаштириш, мувофиқлаштиришнинг кенг тарқалишига олиб келди»<sup>1</sup>. Шунга кўра ҳали ўз ечимини топмаган, узоқ даврлардан буён чорасизликка ҳукм этилган аксарият ижтимоий муаммоларга, қашшоқлик ва қолоқликларга барҳам бериш учун ҳам давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти, айниқса унинг маънавий қиёфасини такомиллаштириш ва ривожлантиришга зарурият сезилмоқда. Зеро, давлат назарда тутган сиёсатнинг рўёбга чиқиши улар фаолияти билан узвий боғлиқ. Бугунги ҳаётимизнинг қайси масалалари ва вазифалари, қайси истиқболлари ҳақида гапирмайлик, бошқариш ва ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларида – ҳамма нарса бугун кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалади.

XX асрнинг 90-йиллари ўрталарига келиб, Ўзбекистонда давлат хизмати ва хизматчиси, уларнинг ҳар томонлама хусусиятларини ўрганиш юзасидан илмий тадқиқотлар амалга оширила бошлади. Бунинг натижасида мазкур соҳада ўзбек миллати ва менталитетига хос бўлган жиҳатларни ўрганиш асосида уни замонавий ҳаётга уйғунлаштиришга заруриятлар пайдо бўлди. Муҳими, бу соҳада ҳам янги тадқиқотлар ўтказилди.<sup>2</sup>

---

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

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Бегматов А.С., Қуронов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими / Раҳбар ва ходим (тўплам). – Т.: «Академия»,

Давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти, қиёфасини илмий тадқиқ этишда назарий ва амалий жараёнларда турли ижтимоий гуруҳлар манфаатларини ифода этувчи ташкилотлар, шунингдек, давлат ва жамият хизмати учун ходимлар тайёрлаш, фаолиятдаги ходимларнинг амалий билимларини мустаҳкамлаш каби йўналишларни тадқиқ этиши ва ривожлантиришга қаратилиши муҳим аҳамиятга эга. Шунингдек, бу тадқиқотлар ҳар бир давлатнинг миллий ривожланиш тарихи ва маданияти ва маънавияти, металитетидан келиб чиқиб, мазкур давлатда бир неча минг йиллар мобайнида шаклланган бошқариш анъаналарини ўрганади ҳамда бу соҳадаги замонавий назариялар ва тажрибаларни миллий мерос билан уйғунлаштириб давлат хизмати талаблари ва хизматчининг талабдаги қиёфасини тайёрлаш соҳасида қўллайди.

Лекин ҳозирги даврга келиб давлат хизмати ва хизматчиси фаолиятига фақат касбий фаолият сифатида ёндашишга мойиллик кучайди. Шунингдек, шахсни касб-кори, мутахассислигидан қатъи назар масъулиятли лавозимларга тайинлаш амалиёти ҳам кенгайиб бормоқда. Сўнгги ўн йилликларда давлат хизмати ва хизматчиси соҳасида тадқиқот олиб бораётган олимлар давомли баҳс-мунозаралар натижасида давлат хизматчиси лавозимидаги кадрларни «мансабдор шахс ва бошқарув функцияларини бажарувчи шахс» қабалида аташга ҳаракат қилмоқдалар.<sup>1</sup> Лекин уларни «бошқарув функцияларини бажарувчи шахс» тарзида аташ мантиқан ғализ тушунчага айланиб қолмоқда. Давлат фуқаролик хизмати ходими, деб аташ мақсадга мувофиқдир.

Давлат хизмати ходими гуруҳлашган идоранинг ташкилий тузилиши билан бирга, бошқарув тизимидаги турли тармоқланиш хусуси-

---

1998. 123–131-бетлар; **Бегматов А.** Ислоҳотлар ва бошқарув // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1998. №1. 12–13-бетлар; **Бекмуродов М.** Миллий менталитет ва

бошқарув // Жамият ва бошқарув, – Т.: 1998. №4. 13–15-бетлар; **Қуроно**  
**М.** Раҳбарлик лавозимлари профессиограммалари ҳақида / Раҳбар ва ходим (тўп-  
лам). – Т.: «Академия», 1998. 148-б.; **Қуроно** **М.** Тадбир ва тақдир меъмори //  
Жамият ва бошқарув. – Т.: 1997. №2. 17–20-бетлар; **Қуроно** **М.** Кадрлар ва  
йиллар синови // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2000. №3. 14–16-бетлар; **Қуроно**  
**М.**

Ўзбек характери ва миллий ғоя. – Т.: «Маънавият», 2005. 96-б.

<sup>1</sup> **Старилов Ю. Н.** Служебное право. Учебник. – М.: «Бек», 1996. – С. 355.

ятлари, меҳнат қилиш жараёнлари, тамойиллари ва  
қонуниятларини уларнинг ўзаро алоқадорлиги асосида  
мувофиқлаштиради, фаолият олиб боришлари учун шарт-шароитлар  
яратади, ходим ва хизматчилар меҳнатини муҳофаза қилади.  
Демакки, ижтимоий маънавиятнинг, ахлоқ ва охир-оқибатда  
қиёфанинг шаклланишига сабаб бўлади.<sup>1</sup>

Шунга кўра, ҳозирги жаҳон илм-фани тармоқларида олиб  
борилаётган илмий изланишларни давлат хизмати ва хизматчиси  
ахлоқи, маънавияти ва қиёфасига алоқадорлиги нуқтаи назаридан  
қуйидагича йўналишларга гуруҳлаштириш мумкин:

◆ қадим замонлардан ҳозирга қадар бўлган жараёнларда, воқеа-  
ҳодисаларда, турли хилдаги ташкилотлар, тизимлар ва бошқа турдаги  
тузилмаларда давлат хизмати ва хизматчисининг ўйнаган роли,  
уларнинг тарихий специфик хусусиятлари, тартиб, қонуниятларини  
текшириш, алоҳида ёзма манбалар, маълумотлар ва тарқоқ ҳолда  
учрайдиган танқидий ва бошқа фикр-мулоҳазаларни ўрганувчи  
*тарихий йўналиш*<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> *Қаранг:* **Чиркин В. Е.** Государственное управление: Элементарный курс.  
– М.: «Юристъ», 2001. – С. 320; **Старилов Ю. Н.** Служебное право. Учебник. –  
М.: «Бек», 1996. – С. 698.

<sup>2</sup> *Қаранг:* **Сагдуллаев А.** Бошқарув асосларининг шаклланиши ва ривож-  
ланиш босқичлари // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2004. №1. 9–10-б.; **Сотимов Ғ.**  
Бобурийлар давлатида ҳарбий тузуклар // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1997. №2.  
30–32-б.; **Эргашев Ф.** Туркистонда совет тоталитаризмининг пайдо бўлиши //  
Жамият ва бошқарув. – Т.: 2000. №1. 33–35-б.; **Эргашев Ф.** Туркистонда  
мустамлака маъмурий сиёсатининг шаклланиши // Жамият ва бошқарув. – Т.:  
2000. №2. 34–36-б.; **Куликов В. И.** История государственного управления в

◆ давлат хизмати ва хизматчиси, давлат ва жамият муносабатлари моҳиятини очиш, асослаш, уларнинг ижтимоий табиати, тутган ўрни, аҳамияти, ғоялари, функционал ўрни, умумий қонуниятлари, фаолият услубияти, таркибий қисмлари, меъёри ва бошқа жиҳатларини тадқиқ этувчи *назарий йўналиш*<sup>1</sup>;

◆ бугунги ижтимоий ҳаётда мавжуд давлат ташкилий тузилмаларида давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти масалаларини тадқиқ этувчи, назарий хулосаларни амалий жараёнларга мувофиқлаштирувчи, айти пайтда, раҳбар кадрлар билан ишловчи амалий функционал ташкилотлар, уларнинг идоравий тузилмалари, иш юритиш услублари ва фаолиятларини илмий текшириш ва ислоҳ қилишга қаратилган *амалий йўналиш*<sup>1</sup>;

◆ турли жараёнлар, тузилмалар ва фаолиятни ўзаро таққослаб мутаносиб ва муқобил хусусиятларини очиш йўналиши. Ўз олдига қўйган мақсадига кўра, бу йўналишдаги изланишлар: *тарихий-қиёсий; соҳалараро қиёсий; халқаро қиёсий; назарий-амалий қиёсий* каби тармоқларга бўлинади<sup>2</sup>;

---

России. Учебник для СПО. – М.: Мастерство, 2001. – С. 272; **Бизюкова И. В.** Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. – М.: ОАО «Экономика», 1998. – С. 108–141.

<sup>1</sup> *Қаранг:* Теория управления. Учебник. Авторский коллектив. – М.: РАГС, 2005. – 558 с.; Государственная служба: теория и организация. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – С. 640.

<sup>2</sup> *Қаранг:* Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. – М.: «Спартак», 1996. – С. 229; **Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А.** Меровой опыт управления персоналом: обзор зарубежных источников. Монография. – М.: Екатеринбург: Изд-во РЭА «Деловая книга», 1998. – С. 232; **Пронкин С. В., Петрунина О. Е.** Государственное управление зарубежных стран. Учебное пособие. – М.: «Аспект Пресс», 2001. – С. 416; **Старобинский Э.Е.** Как управлять персоналом. – М.: А/О Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – С. 240; **Қуროнов М.** Япон мўъжизаси // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1999. №1-2. 18–19-б.; **Абдурахмонов Қ., Набиев Э.** Кадрларни жой-жойига қўйиш-нинг тарихий ва бугунги ҳолати // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1999. №1-2. 12–14-б.; **Бегматов А.** Бошқарув кадрлари тайёрлаш: хориж тажрибаси // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2002. №3. 11–12-б.; **Болиев А., Қуროнов М.** Раҳбар маънавияти – танлов объекти // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2002. №3. 13–14-б.; **Салиров Ж.**



◆ давлат хизмати ва хизматчисини характер, менталитет, имиж ва бошқа шу кабилар нуқтаи назаридан баҳолаш, таҳлил ва тадқиқ қилишга қаратилган *тавсифий-танқидий йўналиш*<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Қаранг: **Рогожин М. Ю.** Справочник кадровика: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – С. 400.

◆ давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти билан боғлиқ рухий-психологик, нутқ ва мантиқ, маданият, маънавий қадриятлар ва анъаналарга хос хусусиятлар, бошқарувда ахлоқий мезонлар ва талаблар, шахс ва жамоага таъсир кўрсатиш усул ва воситалари, жамоада ижтимоий-руҳий муҳитни яратиш, раҳбарлик маҳорати, шахсий ва касбий фазилатлар ва бошқа хатти-ҳаракатларга алоқадор масалаларни тадқиқ этувчи, айна вақтда бу тадқиқотни ижтимоий амалий жараёнларга боғлиқ равишда амалга оширувчи *маънавий-психологик* ёки *психо-социологик йўналиш*<sup>1</sup>.

◆ алоҳида бир миллатнинг тарихий тараққиёт жараёнида, замонавий ривожланишида, бошқарувидаги миллатга хос анъана ва фарқларни, ушбу миллат шакллантирган ёки унинг тарихига мансуб, бошқа миллатлар, халқлар томонидан қайд этилган давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти ҳақидаги

---

<sup>1</sup> Қаранг: **Мавлоно Муҳаммад Қози.** Хукмдорга ўғитлар // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1997. №1. 56–59-б.; **Маҳмудов О.** Аввало ўзингдан талаб қил // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1998. №1. 32–33-б.; **Хусанов О., Салихова М.**

Раҳбар маърифатли шахс // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1997. №1. 8–10-б.; **Абдушукуров Б.** Мансаб инсон билан муҳтарам // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2003. №2. 22–23-б.; **Абдушукуров Б.** Раҳбарликнинг шарқона зийнати // Жамият ва

---

Замонавий бошқарув усуллари: қай бири маъқул? // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2003. №2. 24–26-б.; **Маликова Г.** Маҳаллий бошқарув дунё тажрибасида // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2002. №2. 65–66-б.

<sup>1</sup> Қаранг: **Шейнов В.П.** Искусство управлять людьми. – М.: «АСТ»; Мн.: Харвест, 2006. – С. 512; **Курбанов Ш., Сеитхалилов Э., Мажидов И.** Оценка исполнительской деятельности управленческих кадров. – Т.: «Академия», 2003. – С. 256.

бошқарув. – Т.: 2004. №2. 25–27-б.; **Худойбердиев И.** Бошқарув маданиятининг янгича моҳияти // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2003. №2. 78–79-б.; **Бегматов А.** Маънавият ва бошқарув // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2004. №2. 24–25-б.; **Сатторов Э.** Психологик билим ва раҳбар // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2005. №4. 12–14-б.; **Урбанович А.А.** Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – С. 640; **Ионова А. И.** Этика и культура государственного управления: Учебное пособие. – М.: РАГС, 2004. – С. 176; **Карнеги Д.** Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. – Т.: «Шарк», 1992. – С. 288; **Ионова А.И.** Этика и культура государственного управления. Учебное пособие. – М.: Флинта МПСИ, 2005. – С. 176; **Зарайченко В.Е.** Этикет государственного служащего. Учебное пособие для студентов вузов и колледжей / 2-е изд. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д.: «МарТ», 2006. – С. 320; Нравственные основы государственной службы России. Учебное пособие / А.П. Брежнева, А.И. Горбачев, Б.В. Лытов и др.; под общей ред. В.М.Соколова. – М.: РАГС, 2003. – С. 300; **Чен Чжан.** Муваффақиятга элтувчи муомала санъати / Русчадан З. Гадов тарж. – Т.: «Янги аср авлоди», 2006. 24-б.

манбалар ва материалларини ўрганишга қаратилган *миллий йўналиш*<sup>1</sup>;

◆ давлат хизмати ва хизматчисининг сиёсат билан боғлиқ жиҳатлари, уларнинг сиёсий тузилмаларнинг ички ва ташқи муаммолари, режаларини ҳал қилишда тугган ўрни, вазифалари ва мақсадларини, давлат, жамият даражасидаги йирик тузилмаларда сиёсий раҳбар, раҳбарлик ва раҳбариятнинг масъулияти ҳамда аҳамиятини тадқиқ этишни камраб олувчи *сиёсий йўналиш*<sup>2</sup>;

◆ иқтисодий тараққиётни тўғри ташкил этишда давлат хизмати ва хизматчисининг роли, ушбу йўналишда ходимлар

<sup>1</sup> *Қаранг:* Раҳбар ва ходим. Мақолалар тўплами. Муаллифлар жамоаси. – Т.: «Академия», 1998. 170-б.; **Дўстқораев Б.** Туркистоннинг усули идораси қандай бўлмоғи керак эди? // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1998. №1. 64–67-б.; **Эргашев Ф.** Жадидчилик – ўзбек миллий зиёлиларининг ҳаракати // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2004. №2. 9–11-б.

<sup>2</sup> *Қаранг:* **Пугачёв В. П., Соловьёв А. И.** Сиёсатшуносликка кириш / А. Бегматов таҳрири остида русчадан тарж. – Т.: «Янги аср авлоди», 2004. 456-б.; **Бегматов А.** Бошқарув жараёни: ҳуқуқий онг ва ватан туйғуси // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2003. №2. 20–21-б.; **Жўраев Т.** Мустақил тараққиётнинг масъулиятли паллалари // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2005. №4. 8–11-б.; **Комилов Н.** Миллий мафкура зарурати // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1998. №3. 10–12-б.; **Холбеков А.** Касблар касби // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2006. №2. 16–20-б.

танлаш, фаолиятини таҳлил этиш, функционал тизимини ўрганиш ва энг юксак натижаларни амалиётга татбиқ этиш механизмларини ишлаб чиқишга қаратилган **иқтисодий йўналиш**<sup>1</sup>.

◆ давлат хизмати ва хизматчисига доир ҳуқуқий меъёрлар, қонун-қоидалар ҳамда уларни жорий этиш ўрни, даври билан бирга турли даражада катта-кичик, бир-бирига бўйсунувчи ташкилотларнинг раҳбар танлаш ҳуқуқи, назорат қилиш қоидалари, меъерий нормалари, маъмурий тартибининг тузилиши ва амалиётга жорий этиш дастурларини тадқиқ этувчи **ҳуқуқий йўналиш**<sup>2</sup>;

◆<sup>3</sup> давлат хизматида босқичма-босқич, поғонавий фаолият кўрсатувчи хизмат лавозимлари ва уларнинг тузилиши, поғонаси ёки занжир боғланишига кўра, бирининг иккинчиси тараққиётга кўрсатувчи таъсир доираси, бирининг бошқасига тобеълик даражаси ва мустақиллик функцияси каби масалаларни тадқиқ этувчи **тадрижий йўналиш**<sup>4</sup>;

◆ давлат хизмати ва хизматчиси билан боғлиқ вазиятларни аниқлаш, баҳолаш, режалаштириш, башорат қилиш, шу асосда хизмат фаолиятида келажак билан боғлиқ функционал механизмларни даврга мувофиқлаштириш, бошқарув тизимида юзага

---

<sup>1</sup> *Қ а р а н г*: Хентце Й., Мейнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1998. – С. 664.

<sup>2</sup> *Қ а р а н г*: Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. – М.: «Экономика»,

<sup>3</sup>. – С. 335–389.; Мандрица В. М., Касьянов В. В. Правовые основы управления: Учебное пособие. – Ростов-на-Д.: «Феникс», 2002. – С. 480; Бойдадаев М. Мукамал жамият сари // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2001. №3. 26–28-б.; Умарова Г. Ўзини-ўзи бошқариш органлари: шаклланиш тарихи, тажриба ва муаммолар // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2002. №1. 72–74-б.; Бойдадаев М. Махалла – бошқарувнинг ўзига хос йўли // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2000. №1. 46–48-б.; Холбеков А. Ижтимоий давлат: назария ва амалиёт // Жамият ва бошқарув. – Т.: 1999. №1-2. 11-б.

<sup>4</sup> *Қ а р а н г*: Служебная карьера / Гусева А. С., Иглин В. А., Лытов Б. В. и др.; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: «Экономика», 1998. – С. 302.

келиши мумкин бўлган турғунлик ҳолатларини баргараф этишни тадқиқ этувчи *концептуал йўналиш*<sup>1</sup>;

◆ маълум даражада чегараланган географик ҳудуд ва минтақалар билан боғлиқ давлат хизмати тизимида амалга ошириладиган фаолият ва шу тизим хизматлари ҳамда хизматчиларига доир масалаларни қамраб олувчи, шунингдек, белгиланган ҳудуд доирасида фаолият кўрсатувчи раҳбарият хизмат тизимининг хусусиятларини, давлат даражасидаги ташкилотлар миқёсида фаолият юритадиган масъулият эгалари ҳамда улар томонидан амалга ошириладиган амалий жараёнларга боғлиқ муҳитнинг ўзаро мувофиқлигини, маълум регионда (масалан, вилоят, шаҳар, туман даражасида)ги бошқарув субъектларининг специфик хусусиятларини ўрганиш, ривожлантириш, тизимлаш, назорат қилиш масалаларини ўрганувчи *регионал ёки муниципал йўналиш*<sup>2</sup>;

◆ хизмат ходимларини саралаш ва танлашнинг энг умумий тамойиллари ва қатъиятлари, танловни амалга ошириш техникаси механизми ва методологияси, уларнинг турларини ўрганиш, мавжуд услубларга ижтимоий жараёнларга боғлиқ равишда ўзгартишлар киритиш масалаларини қамраб олувчи бошқарув *технологиялари йўналиши*<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: «Бизнес-Пресса», 2000. – С. 160; Модели и методы управления персоналом: Российско-Британское учебное пособие / Под общ. ред. Е.Б. Маргунова. – М.: ЗАО Бизнес школа «Интел Синтез», 2001. – С. 464.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Шумянкova Н.В. Муниципальное управление: Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2004. – С. 640; Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник. – М.: «Юристъ», 2003. – С. 320; Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством: Учебное пособие. – М.: «Дело», 1998. – С. 128.

<sup>3</sup> Қ а р а н г: Бизюкова И.В. Кадры управления. Подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: «Экономика», – С. 150; Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002. – С. 502; Рузметов Р. Кадрлар билан ишлаш ва бошқариш механизмлари // Жамият ва бошқарув. – Т.: 2007. - №2. 14-б.

◆ хизмат ходимларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, шунга доир ўқув даргоҳлари, таълим тизими, ўқув курслари, уларнинг услублари ва бошқа шу каби таълим-тарбия масалаларини қамраб олувчи *таълим масалалари йўналиши*<sup>1</sup>.

Давлат хизмати ва хизматчиси фаолиятининг ижтимоий аҳамияти шундан иборатки, унинг объектлари жамият ва унинг ҳаё-тини ташкил этиш, халқ турмуш тарзи ва тараққиёти ўртасидаги 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 ресурсларини, маънавий жиҳатдан эса тарбиявий, маърифий ва маданий даражасини шакллантиришнинг асосий омили вазифасини бажаради.

Шунинг учун ҳам бошқарувни тўғри ташкил этиш учун давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти, айниқса улар маънавий қиёфасига оид замонавий маълумотлар ва ахборотларни доимий равишда олиб туриш талаб этилади, акс ҳолда, гуруҳ, ташкилот, жамият, давлат бошқаруви фаолиятида ечимини топиш қийин бўлган, шунингдек, салбий вазиятларни келтириб чиқарувчи мураккабликлар авж олиб кетиши мумкин. Чунки, бошқарув жараёнлари билан бирга давлат хизмати ва хизматчиси фаолиятининг маълум ҳуқуқий меъёрларда ифодаланган, социологик ва психологик таҳлиллар асосида ишлаб чиқилган, яқин ва узоқ даврларга мўлжалланган аниқ стратегик йўналишга эга бўлмаслиги, жамият ва давлат институтларини ўзаро мувофиқлаштиришга асосланмаган режаларга таянган ҳолда тартибсиз бошқарилиши, оқибатда ўз ечимини топмаган

---

<sup>1</sup> *Қ а р а н г*: **Бойделл Т.** Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «ИНФРА-М» – АОЗТ «Премьер», 1995. – С. 204; **Старобинский Э.Е.** Как управлять персоналом. – М.: А\О Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – С. 132–150.; Даврон Ш. Педагог, тартибот ва аттестация // «Хуррият». 2005 йил 15 июнь. 21(431)-сон. 4-б.

муаммоларнинг кескин кўпайиши жамиятдаги турли гуруҳ ва тоифаларнинг норозилигига сабаб бўлади.

Ҳозирги кунда мамлакатимиздаги кўплаб соҳалар таълими базавий йўналишлари, айтилиши вақтда илмий тадқиқотлар йўналишлари классификаторига «Социал бошқарув», «Бошқарув сиёсати», «Кратология», «Имижология», «Раҳбаршунослик» каби қатор фанлар киритилмаган. Таълимда давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти, унинг маънавияти ва қиёфаси ўргатилмаса, жамият буни қаердан ўрганади?

Дунёда барча давлатлар ҳам аслида ўз миллий жамиятларидан озиқланади. Шунинг учун ҳам ҳар бир мамлакатнинг давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти ташкилий жиҳатдан бир-бирлардан фарқланиб, ниҳоятда ранг-баранглиги билан ажралиб туради. Демакки, биргина Ғарбда шаклланган тажрибалар билангина миллий муаммоларни ҳал этиб бўлмайди. Мамлакат миқёсида давлат хизмати ва хизматчисининг миллий қиёфаси шакллантирилганидагина бу соҳанинг изчиллиги ва самарадорлигини таъминлаш мумкин бўлади.

### **1.3. Бугунги давлат хизмати ходими маънавиятининг таснифи**

Бугунги давлат хизмати ходими меҳнати самарадорлигини ошириш, унинг маънавий таъсирини мукаммаллаштириш мураккаб, ўзгарувчан ижодий жараён дир. Унда ташкилий, ижтимоий-руҳий, ҳуқуқий, иқтисодий, маънавий омиллар ўзаро муносабатга киришади ва вужудга келувчи шарт-шароитларда турли муаммолар ҳал этилади. Бундай муаммолардан бири – одамларда бошқаришнинг ижтимоий-маънавий негизи бўлган сабабни шакллантириш дир. Шунинг учун, давлат хизмати ходимларини ибратли меҳнат фаолиятига ундовчи сабабларни чуқур таҳлил этиш ва ҳисобга олиш лозим.

Инсонда турли эҳтиёжлар орасида муваффақиятга, айниқса, ҳокимият, бойлик, мартаба ва обрўга интилиши энг асосий эҳтиёж

эканлиги шак-шубҳасиз. Бу унинг ҳалол ва самарали меҳнати, касбий тайёргарлиги, эришган натижалари тўғри ва адолатли қайд этилишидан бошланиши лозим.

Шунга кўра бугунги кунда давлат хизмати ва хизматчи ходими фаолияти ва усуллари янгилашга эҳтиёжлар кучаймоқда. Давлат хизмати ходими қонун доирасида мустақиллик, ижодий ёндашув ва тадбиркорлик каби шахсий хислатларни намоён қилиши, ўз хатти-ҳаракатлари учун жавобгарликни дадиллик билан ўз зиммасига олиши, қонунга бўйсунувчан, интизомли давлат иши йўлида ўзини оқлайдиган таваккалчиликни қобилият қила олиши лозим. У эътироф этилган инсон ахлоқи, маънавияти, ҳуқуқ ва эркинликларига риоя қилиши керак.

Давлат кадрлар сиёсати самарадорлигини таъминлаш учун хизмат қилувчи бош асослардан бири ҳам давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини ошириш бўлиб, улар билан боғлиқ жараёнлар ва уларга доир муносабатлар ҳаётдаги фаолиятнинг ҳаммаси таркибига чуқур кириб боради. Давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини ошириш жамият ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, маънавий жараёнларидаги туб ўзгаришлар билан узвий боғлиқлиги, шу сабабли мавзунинг долзарблиги куйидаги жиҳатлар билан характерланади:

– *биринчидан*, давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини оширишнинг жамият сиёсий, ижтимоий, иқтисодий тизимига мувофиқ механизмнинг ишлаш тартиби;

– *иккинчидан*, давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини оширишнинг моҳияти ва мазмуни;

– *учинчидан*, давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини оширишнинг мақсадлари, уларни амалга ошириш тамойиллари ва йўналишлари;

– *тўртинчидан*, давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини ошириш босқичлари, уларнинг давлат сиёсати билан боғлиқлик хусусиятлари;

–*бешинчидан*, давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини оширишнинг ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, маънавий ва маданий ҳаётда тутган ўрни;

–*олтинчидан*, янги авлод кадрларини тайёрлашнинг ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маънавий-маърифий аҳамияти;

Давлат хизмати ходими фаолияти самарадорлигини оширишда янги авлод кадрларининг малака даражаси, ҳаётий позицияси, сиёсий онги, маданияти, маънавияти ва ахлоқи, бир сўз билан айтганда – қиёфаси, улар фаолиятида амал қилаётган тамойиллар жамият ривожига бевосита таъсир кўрсатиши механизми ҳеч бир муболағасиз, стратегик мақсадларимиз – фаровон, қудратли, демократик давлат, эркин фуқаролик жамияти барпо этишимизнинг асоси бўлиб қолади.

Давлат хизмати жамоатчилик меҳнатининг бир тури бўлиб, асосий вазифаси ҳамкорликдаги меҳнатнинг айрим иштирокчилари, айни пайтда, бутун меҳнат жамоасининг мақсад ва манфаатли, мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлаш, жамоа фикрини йўналтиришдан иборат. Моҳиятан бу ақлий йўналтирилган ходимларнинг режали фаолиятидир. У инсон яратувчанлигини ташкил этишга қаратилган. Давлат хизмати ходимининг менталитети ишлаб чиқариш жараёнлари, тузилмаси, иш усуллари, техник таъминоти, шунингдек, вазифаларини бажариш жараёнида юз берадиган ўзаро муносабатлар билан белгиланади.

Меҳнат фаолиятининг ушбу турига хос асосий хусусият шундаки, давлат хизмати ходими тартиб қоидаларга амал қилиш билан бирга ходимларга таъсир кўрсатган ҳолда маънавий, ахлоқий, маданий ва албатта ментал из қолдиради.<sup>1</sup> Шунинг учун

---

<sup>1</sup> Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. – Т.: «Меҳнат», 1991. – С. 38.



давлат хизмати ходими ишини кўра олиш, уни холисона баҳолаш ва моддий рағбатлантиришда ҳам катта маъно ётади.<sup>1</sup>

«Давлат хизмати ходими қиёфаси» атамаси кенг маънода хизматнинг ташкилий, техник шарт-шароитлари ва анъаналарини, хизматчининг касбий ва ахлоқий тараққиётини тавсифлаш учун ишлатилади. Давлат хизмати маданиятини тор маънода хизматчининг хизмат этикаси деб талқин этиш мумкин.<sup>2</sup>

Шуларга асосан, хизматчи қиёфасини хизматга хос қадрият, меъёр, нуқтаи назар ва ғоялар мажмуи деб тасаввур этиш мумкин. Буларнинг бари ақлий нуқтаи назардан хизматчи ахлоқи намунасини шакллантиради. Давлат хизмати ходими маданиятининг ўзига хос хусусияти шундаки, унинг асосида раҳбарлик хизматчи қатъий риоя қилиши шарт бўлган маълум меъёрлар ётади. Улардан муҳимлари қуйидагилар:

1. Давлат ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларида акс этган хизмат ҳуқуқи меъёрлари. Бунда хизматчи маданияти унинг ҳуқуқий меъёрларни қанчалик билиши ва бажаришида намоён бўлади.

2. Ахлоқий меъёрлар хизматчининг маънавий дунёсини акс эттиради.

3. Ташкилий меъёрлар ташкилот тузилмасининг таъсир даражасини белгилайди.

4. Иқтисодий меъёрлар жамоанинг манфаатларини аниқлаштиради.

Давлат хизмати ходимининг қиёфасини шакллантирадиган бошқа меъёрлар (техник, эстетик ва ҳ.к.) ҳам мавжуд. Натижада давлат хизмати ходими меҳнати маданияти доирасида хизматчи қиёфасини баҳоловчи элементлар тўплами юзага келади. Булар таркибида шахсий маданият белгилари – малака даражаси, этник

---

<sup>1</sup> Алимардонов Т. Амир Темур давлат бошқарувининг сиёсий-ахлоқий асослари. – Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2005. 24-6.

<sup>2</sup> Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли луғати. –Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 2009. 579-б.

тарбия, шахсий гигиена ва ташқи кўриниш, қўл остидаги ходимларга муомала қилиш кабилар ҳам умумлашади. Шундай қилиб, анча илгари замонлардан бошлаб давлат хизмати ходими қиёфаси ва айниқса маънавиятининг жамиятга таъсир элементлари таснифлаб келинган. Бу ўринда биз улардан баъзиларига эътибор қаратамиз.

Айтиш лозимки, тарихда ҳам бу ҳақда бир қатор қайдларга дуч келишимиз мумкин. Масалан, Шарқнинг буюк мутафаккири Форобий хизматчи қиёфасининг моҳиятини ташкил этадиган қуйидаги мезонлар бўлиши шарт деб ҳисоблайди: «Тўрт мучаси соғ-саломат бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришида бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим, аксинча, соғ-саломатлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши керак; «табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши зарур; «англаган, кўрган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларини унутмаслиги зарур»; «зехни ўтқир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарсанинг билинар-билинемас омонатларини ва у омонатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур»; «фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида, чиройли сўзлар билан ифодалай олиши зарур»; «таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш, ўрганиш жараёнидан сира чарчамайдиган, бунинг машаққатидан қочмайдиган бўлиши зарур»; «таом ейишда, ичишда, аёлларга яқинлик қилишда очофат эмас, аксинча, ўзни тия оладиган бўлиши, (қимор ёки бошқа шунга ўхшаш) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узоқ бўлиши зарур»; «ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлғонни ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур»; «ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, улуғ, олий ишларга интилиши зарур»; «бу дунё молларига, динор ва дирҳамларига қизикмайдиган бўлиши зарур»; «табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳамда

бегона (қолган барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи) барчага яхшилиқни ва ўзи суйган гўзалликни истовчи бўлиши зарур. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга муросасиз бўлиши зарур»; «ўзи зарур ҳисоблаган чора тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқиниш ва ҳадиксирашдан узоқ бўлиши зарур»<sup>1</sup>.

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

Буюк саркарда Амир Темур ҳам шунга ўхшаш 12 фазилатни мезон сифатида қайд этади. Бундай мезонларга хорижда ҳам катта эътибор берилади.<sup>2</sup>

Бу масалалар XX асрнинг иккинчи ярмига келиб ривожланган хорижий мамлакатларнинг давлат кадрлар сиёсатида татбиқ этилди.

Турли соҳалар учун кадрлар тайёрлаш, жой-жойига қўйиш, қайта тайёрлаш ва танлаш назариялари, қоидалари, тамойиллари, услублари ва технологияларига хос илғор анъаналар ишлаб чиқилди. Масалан, АҚШда давлат хизмати ва хизматчисига қўйиладиган мезонлар бўйича XIX аср охирида ислохотлар ўтказилган эди. XX асрда эса давлат хизмати ва хизматчиси қиёфасини шакллантириш ва мукамаллаштириш рентабел соҳага ва илмий муаммо даражасига кўтарилди. Бунинг натижаси ўларок, олий ўқув юртларида «жамият бошқаруви» (public administration) бўйича ўқув курслари жорий этилди.

---

<sup>1</sup> **Абу Наср Форобий.** Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. 159–160-б.

<sup>2</sup> *Қ а р а н г:* Темур тузуклари. – Т.: «Шарк», 2005. 160-б.

АҚШда илмий бошқарув назариясининг асосчиси Ф.Тейлор ҳисобланади. У Америка инженер-механиклари жамияти фаолларидан бири бўлиб, ўз ғояларида давлат хизмати ва давлат хизматчисининг бутун жамият учун энг мукамал ва хурматга лойиқ қиёфасини яратишга ва буни илмий асослашга ҳаракат қилди.<sup>1</sup>

Замонавий давлат хизмати ва хизматчисининг қиёфасини шакллантиришда Франция ўзига хос ривожланиш босқичини бошдан кечирди. 1981 йилдан бошлаб Франция давлат ҳокимияти, шунингдек, давлат хизмати ҳам ислоҳ қилиниб, асосий эътибор давлат бошқарувини номарказлаштиришга қаратилди. Марказий давлат органлари тасаруффида бўлган иқтисодий ва ижтимоий режалаштириш ваколатларининг бир қисми минтақавий давлат органларига берилди. Солиқлар олиш, таълим, соғлиқни сақлаш ва иқтисодий ривожланиш каби соҳалар мамлакатдаги мавжуд 22 та регион ва 96 та департаментнинг асосий ваколатларига айланди. Франция давлати беш аср мобайнида марказлаштириш сиёсатини юритган бўлса, энди бирданига номарказлаштириш ислохотларини амалга оширди.<sup>2</sup>

Франция Республикасида давлат ва жамият бошқаруви раҳбар кадрлари «давлат хизмати кадрлари» деб юритилади. Францияда давлат ҳокимиятининг ҳар уч йўналишида – қонунчилик, ижро ва суд органларида хизмат қилувчи ходимлардан бошлаб, пойтахт ва провинциялардаги барча давлат ходимлари – мазкур тизим соҳаларига тааллуқли кадрлар ҳисобланади. Давлат хизмати мамлакат ҳудудий жойлашиш ва белгилардан келиб чиқиб иккита даражага бўлинади: марказий давлат хизмати ва маҳаллий давлат хизмати. Францияда марказий давлат ва маҳаллий давлат хизматчиларининг ҳуқуқ,

---

<sup>1</sup> Равшанов Ф. АҚШ давлат хизмати XX асрда // Жамият ва бошқарув. –Т.: 1999. №1-2. 14–17-б.

<sup>2</sup> Grimaux G.L'organisation administrative de la France. Paris: CNFPT, 2003. P.23–24.

эркинликлари ва бурчлари ва ахлоқи юзасидан ўрнатилган талаблар 1983 йил 13 июль, 1984 йил 11 январь, 1984 йил 26 январь ва 1986 йил 9 январда қабул қилинган қатор қонунлар воситасида мувофиқлаштирилади.<sup>1</sup>

Давлат хизмати ходимлари ўзларининг ваколатлари ва функцияларининг аҳамияти ва мураккаблигига биноан 2 та – «А», «В» категорияларга бўлинадилар. Ҳар бир категория ишга ёлланиш даражаси ва кадрнинг функцияси характериға қараб биридан фарқланади ва улар учун ўзига хос мезонлар, жумладан, маънавий ва ташқи кўринишни назарда тутувчи талаблар ўрнатилган:

«А» категориясига мансуб кадрларға бошқарувнинг асосий мақсад ва йўналишларини ишлаб чиқиш вазифаси юклатилган. Шунга кўра улар юксак ахлоқ нормаларига жавоб бера олишлари лозим, яъни ватанпарварлик, фидойилик, камтарлик, садоқат, ҳалоллик, адолатлилиқ каби ахлоқ меъёрлари ходим киёфасида миллат, халқ, давлат мақсад ва манфаатлари даражасида ифодаланиши керак. Бу категориядагилар ҳукуматнинг умумий сиёсати, қонун лойиҳалари ва қарорларини тайёрлашда фаол иштирок этишлари, уларнинг ижросини амалга оширишга доир йўл-йўриқлар ишлаб чиқиш каби йўналишларда фаолият юритишлари лозим. Шунинг- дек, бу категорияга ўрта ва олий таълимнинг барча соҳадаги ўқитувчилик лавозимлари ҳам тааллуқлидир.

«В» категорияга мансуб ходимлар ҳуқуқий ҳужжатларда қайд этилган хизмат функцияларини, яъни кўпроқ ижроия аҳамиятига эга бўлган вазифаларни амалга ошириб, улар учун белгиланган ахлоқий киёфа янада мукамалроқдир. Улар ўзи бирга ишлаётган коллектив, бирга яшаётган халқ оғирини енгил қилиш, зиммасидаги

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. – С.15.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. – М.: Изд-во СПАРТАК, 1996. – С. 80–89.

вазифаларини масъулият билан, виждонан ва самарали бажариш, ватанпарварлик ва хизмат бурчига фидойилик, давлат ва жамият манфаатларига содиқлик, адолатлилик, ҳалоллик ва холислик, ўз мақсад ва манфаатларини аҳоли мақсад ва манфаатлари билан битта, деб билиш, вазифаларни бажаришда бирор-бир одам, гуруҳ ёки ташкилотга ён босиб устунлик бермаслик, уларнинг таъсиридан мустақил бўлиш, фуқароларнинг ҳуқуқлари, мажбуриятлари ва қонуний манфаатларини ҳисобга олиш, камситиш ҳолатларига йўл қўймаслик, софлик ва адолатда ўрнатилган бўлиш, аҳоли онги, тафаккури, маънавий руҳиятини ўстиришга ҳисса қўшиш, тарбиявий таъсир кўрсатиши, билимлилик, ақллилик, орасталлик, ҳамкасблар ёки фуқароларга хушмуомала, илтифотли бўлиш, улар билан муносабатда одобли, эътиборли, сабр-тоқатли бўлиш, қўполлик қилмаслик, инсонларнинг шаъни ва қадр-қимматини камситмаслик, кибрга берилиб, одамларга асоссиз психологик ёки жисмоний таъсир кўрсатмасликлари лозим бўлади.

Кўришиб турибдики, ҳар бир категория ўз ўрнида турли хил мансаблардан иборат қатор штатларни ўз ичига олади, штатлар эса ўз навбатида турли рангларга (даражаларга) бўлинади, ранглар эса хилма-хил лавозимлардан иборат бўлиб, маънавий жиҳатдан ўз меъёрий мезонларига эгадир.<sup>1</sup> Ва ниҳоят, ҳар бир вазирликнинг ўзида кадрлар бошқармаси мавжуд бўлиб, улар марказда ва жойлардаги ўзига қарашли хизматчи ходимларни ахлоқан тайёрлашда тўғридан-тўғри ва бевосита иштирок этадилар.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *К а р а н г*: Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. – С.25.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова.

– М.: ОАО Изд-во Экономика, 1998. – 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. – С. 410.

Франция Конституциясида фуқаронинг ўзи олижаноб ва истеъдодли бўлса, у ўзининг қобилиятига биноан бошқа ҳеч кимнинг кўмагисиз барча турдаги давлат ва жамоат лавозимларига, шунинг- дек, турли даража ва хизматларга эришиши мумкинлиги, бу соҳада қонунлар барча фуқароларга тенг имкониятлар яратиб бериши қайд этилган. Шунингдек, фуқароларнинг бу соҳадаги имкониятлари фақатгина улар кўрсатган хизматлари ва қобилиятларига биноан фарқланиши мумкин, холос. Ишга қабул қилиниш пайтидаги тенглик – бу аввало, барча инсонларнинг ирқи, миллати, этники ва жинсидан қатъи назар тенг ҳуқуқли эканлигида намоён бўлади. Масалан, шахснинг сиёсий қарашларидан келиб чиқиб уни камситиш, унга нисбатан турли чекловлар ўрнатиш ман этилади.<sup>1</sup>

Япония давлат хизматида давлат хизматчиси жамиятнинг қандайдир бир қисмининг эмас, балки «бутун бир жамиятнинг хизматкори» сифатида таърифланади.

Аввало давлат хизматчиларининг даражаси уларнинг эгаллаб турган мансабига биноан давлат учун қиладиган хизматлари эвазига тақдим этиладиган даражага (ранг) мувофиқ белгиланади. Амалиётда русум бўлган ҳар 8 та даража (ранг) яна ўз навбатида 15 тоифага (разряд) бўлинади. Лавозимнинг тоифаси (разряди) ишчининг иш стажи, илмий савияси, ахлоқи турли хил хизматлари учун берилган тавсифномалар асосида аниқланади. Давлат хизматчисининг муайян даража ва тоифага лойиқлигини белгилаш кадрлар ишлари бўйича Давлат кенгашининг ваколатига киради. Олий сиёсий элитага мансуб бошқарув тизимидаги мансабларни эгаллаш биринчи ва иккинчи категорияли имтиҳонлар асосида амалга оширилиб, бу каби имтиҳонларни топшириш ҳуқуқи фақат олий ўқув юртларининг тўла курсларини битирган номзодларгагина берилади. Бу имтиҳонлар ахлоқий

---

<sup>1</sup> *Қаранг:* Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. – С. 70.

маданият, ихтисослик ва номзод қобилиятини аниқлаш туридаги имтиҳонлардан иборатдир. Масалан, умуман, давлат хизматига қабул қилишнинг биринчи категорияли аттестация имтиҳонларида иштирок этувчилар хулқ-атвор, умумий билимлар, муқобил жавоблардан иборат тест, мажмуавий соҳа, ёзма иш, умумий ишлар ва шахсий характер бўйича имтиҳонлар топширсалар, дипломатик хизматга қабул қилинувчилар эса биринчи категорияли аттестация имтиҳонларида ахлоқий ва маънавий маданият, умумий билимларга оид, ёзма иш, суҳбат, мажмуавий соҳа, чет тилидан ёзма иш, шахсий характер ва саломатлиги бўйича имтиҳонлар топширадилар. Буларнинг барчасида маънавий қиёфага катта эътибор қаратилади. Иккинчи категориядаги имтиҳонлар умумий билимлар, муқобил жавобли тест, ёзма иш, шахсий характер бўйича имтиҳонлардан иборат бўлиб, давлат хизматининг маъмурий ва бошқа соҳасидаги мансабларга талабгорлардан қабул қилинади. Қуйи категорияга мансуб мансабдорлар, асосан юқори даражали мансабдорларнинг кўрсатма ва қарорларини ижро этиш фаолияти билан шуғулланадилар. Шунингдек, кадрнинг мансаблар бўйича ўсишида унинг ёшига ҳам алоҳида эътибор берилади. Масалан, оддий давлат хизматчиси 22, шўба мудир 25, бўлим бошлиғи ёрдамчиси ёки ёрдамчи бўлим бошлиғи 30, бошқарма бошлиғи ўринбосари ёки департамент бошлиғи ёрдамчиси 35, бошқарма бошлиғи 40, маслаҳатчи, бюро бошлиғи ўринбосари 45–50, бюро бошлиғи 50–55, вазир ўринбосари, вазирнинг 55–60 ёш атрофида бўлиши анъанавий одат тусига кирган.

Япониянинг давлат тузумининг сиёсий моделини тадқиқ қилиш билан шуғулланувчи олимлар, масалан, АКШ мутахассислари (Е.Вогель ва бошқалар) америка бюрократик хизматчиларида етишмайдиган барча устун жиҳатлар – юксак касбий маҳорат (профессионализм), ворисий изчиллик, чуқур масъулият ва ахлоқ ҳис- си – айнан япон кадрлар сиёсати ва давлат хизматида хос фазилатлар эканлигига алоҳида урғу берадилар. Японияда давлат



хизмати кадрларининг ахлоқий қиёфаси маълум қонун-қоидалар билан мустаҳкамлаб қўйилган бўлса-да, ҳали қонунларда қайд этилмаган, илдизлари қадимий япон маданиятига бориб тақаладиган миллий анъаналарнинг таъсири кучлидир.

ГФРдаги қатор расмий ҳуқуқий манбаларда давлат хизматига ишга олишнинг ахлоқий жиҳатдан қуйидаги ҳуқуқий асослари мустаҳкамлаб қўйилган:

◆ муассаса раҳбарининг маъмурий акт асосидаги стандартлашган қиёфаси;

◆ имиж юзасидан танлов имтиҳонлари натижаси;

◆ кооптация қилиш;

◆ кўпчилик орасидан сўровлар асосида қиёфани аниқлаш.

Буларнинг барчасида ўзига хос мезонлар ишлаб чиқилган.

Умуман олганда, хизмат ходимининг қиёфаси мезонлари турли мамлакатларда турлича белгиланади. Юқорида кўрганимиздек, бу масала баъзи мамлакатларда ҳуқуқий-меъёрлар билан тартибга солинса, бошқа бирларида низомий тартиблар билан аниқланади. Айрим мамлакатларда эса бу мезонлар мавжуд шарт-шароит, географик муҳит, ижтимоий муносабатлар, иш жараёни, бошқарув самарадорлиги каби турли воқеликдан келиб чиқиб белгиланадики, шунга асосан ходим фаолиятида қиёфа мезонларини барча учун бир хил ягона тизимга солиб бўлмайди.

Афсуски, ҳозир мамлакатимизда давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфасини шакллантиришнинг янги технология-ларини жорий этишни қонуний жиҳатдан таъминловчи меъерий ҳужжатлар замон талабига ҳамоҳанг эмас. Уни бузиш ёки сийқалаштириш ҳар қандай демократик тамойилни йўққа чиқариши мумкин.

Давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфасини шакллантиришнинг эътиборли томони шундаки, бу мавҳум қарашлар, шакллар ва усуллар йиғиндиси эмас, балки амалда рўёбга чиқариладиган муайян тизим, тегишли мақсадларга эришиш йўлида хизматдаги инсонлар ва улар таъсир кўрсатадиган халқ фаолиятини

белгиловчи дастуруламалдир. Бунда яна ташкилий механизм қанчалик муҳим бўлмасин, бошқа кўшгина омиллар ва технологиялар, жумладан, таълимий, ахлоқий, ижтимоий-руҳий, меъерий-ҳуқуқий, ахборот, илмий-услубий, молиявий-моддий ва бошқа омиллар ҳамда технологиялар ҳам амал қилади. Мамлакатнинг давлат хизматчиси қиёфасини яратишда уларнинг ўзаро уйғунлиги ижобий натижаларга олиб келиши билан бирга, бу тизимга муайян яхлитлик хусусиятларини беради.<sup>1</sup>

Шунинг учун давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфасини шакллантириш билан ишлашни ташкил этишнинг янги ташкилий-сиёсий тамойиллари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфасини шакллантиришнинг умумий, меҳнат соҳаси ва лавозимига хос меъёрларини ажратиш, ходимларни жой-жойига қўйиш ва лавозимларга кўтаришда уларнинг касбий малака даражаси, ишга муносабати, шахсий ахлоқий сифатлари, фаолияти натижаларидан иборат ҳар томонлама ва объектив баҳолаш мезонларини яратиш (ҳозирда бу масалалар ходимнинг муайян сиёсий йўли, айрим раҳбарларга содиқлиги, «команда»га кириша олганлигига қараб ҳал этилади. Бу тамойил вақтинча муваффақият келтириши мумкин, лекин пировардида салбий оқибатларга олиб келади. Ходимлар масаласида шу тариқа адолатсизликларга йўл қўйилади);

- барча учун баробар давлат хизматида жалб этишда очиклик ва тенглик тамойиллари ва талабларига асосланган танловдан фойдаланиш;

- давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфаси умуммажбурий андозасини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш муҳим;

- давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфасига мувофиқликни мониторинг қилишда фуқаролар назорати ёки ижтимоий

---

<sup>1</sup> Раҳимова Д.Н., Худойбердиева З., Эшонхўжаев Д. Менежмент: ўқув кўлланма. – Т.: «Академия», 2003. 44-б.

фикр таҳлилидан фойдаланиш, бу давлат хиз-матида демократик тамойилларнинг қарор топишига ёрдам беради.

Мазкур ташкилий тамойиллар давлат хизмати ходимининг намунавий қиёфасини шакллантириш билан бирга ходимлар билан ишлашнинг муайян шакл ва усуллари трансформацияланишига ёрдам беради.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Холбеков А.Ж., Матибоев Т.Б. Ижтимоий адолат ва демократия: барқарор тараққиёт йўлида. – Т.: «Янги аср авлоди», 2004. 86-б.

---

## И Б О Б.

# ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТИ ХОДИМИ МАЪНАВИЯТИНИНГ ТАРИХИЙ АСОСЛАРИ

## 2.1. Марказий Осиёнинг бошқарув маданияти тажрибалари тарихидан

Давлат бошқаруви, давлат хизмати тизими, давлат хизматчиси қиёфаси, маданиятининг шаклланиши нуқтаи назаридан қараганда мамлакатимиз тарихи жуда узоқ даврларга бориб тақалади. Зеро, азал-азалдан Ғарб индивидуализмидан фарқли равишда «Ўрта Осиё шароитида жамоа бўлиб яшаш туйғуси ғоят муҳим аҳамият касб этади... халқимизнинг турмуш ва тафаккур тарзига назар ташлайдиган бўлсак, бошқаларга ҳеч ўхшамайдиган, минг йиллар давомида шаклланган, нафақат ўзаро муомала, балки ҳаётимизнинг узвий бир қисми сифатида намоён бўладиган бир қатор ўзига хос хусусиятларни кўрамиз... Шарқ халқлари ва юртимиз аҳлига мансуб шундай белги-аломатлар ҳақида гапирганда, уларнинг тарихий-ижтимоий заминига алоҳида эътибор қаратиш лозим»<sup>1</sup>. Ўзбекистон Республикаси ҳудудларида давлат ва жамият бошқаруви эрамиздан аввалги учинчи минг йиллик ўрталарида шаклланлиги кузатилишини ҳисобга олсак<sup>2</sup>, халқимиз давлат хизмати, бошқарув маданияти ва фаолияти масаласида жуда катта тарих ва тажрибага эгаллиги ойдинлашади.<sup>3</sup>

Тарихчи олимларнинг қайдларига кўра<sup>4</sup>, «Авесто»да қўлланилган давлат ва жамият бошқарувини ифодаловчи атамалар воситасида жамият асосий тўрт гуруҳга бўлинган. Асар

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Т.: «Маънавият», 2008. 10–11-б.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Бичурин Н.Я. Собрание сведение о народах, обитавших в Средней Азии в древные времена. В трех частях. 2-часть. – Алма Ата: ТОО Жалын Басмасы, 1998. – С. 350.

<sup>3</sup> Қ а р а н г: Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. – Т.: «Академиа», 2006. 13-б.

матнларида давлат хизматида ўз мавқеига эга бўлган роҳиблар ва ҳарбийлар, косиб-хунармандлар, чорвадорлар ва деҳқонлар ҳамда зодагонлар ва савдогарлардан иборат тўрт гуруҳнинг жамият ҳаёти, барқарорлиги ва ривожланишидаги мавқеига эътибор қаратилади. Айни пайтда бу гуруҳлар давлат хизматининг олий бошқарув органи бўлган «Ханжамана» (Олий анжуман – Олий кенгаш)да ўз ваколатлари, бурчлари ва вазифаларига эга эканлигига ишоралар берилади. Жамиятнинг бу қатламлари вазифалари ва бурчлари, уларнинг бошқарувда тутган ўринларига эътибор берганда, маълум бўладики, ҳар бир қатлам ўз касби-коридан келиб чиқиб жамиятни таъминлаш вазифаларига амал қилиши, ўз қатламлари муаммоларини, агар улар кенгаш даражасида кўрилиши керак бўлса муҳокамага киритишлари керак бўлган.

«Авесто» даври бошқарув маданиятида Олий кенгаш (Ханжамана) аъзолари таркиби борасида ҳам қизиқарли ишораларга дуч келиш мумкин. Айрим талабларга қараганда Олий кенгаш аъзолари, асосан мавқеъли, мартабали одамлардан ташкил топган. Лекин қатор таърифлар аъзолар, асосан ўз борлигида, яъни маънавий қиёфасида муқаддас тўрт унсур муносабатларида мувозанатга эришган кишилардан иборат таркибда тузилганини англатади.

Бундай ёндашув аслида «Авесто» мифологиясига жуда мос келади. Бу мифологияда айтилишича эса, олам худо яратган тўрт унсур – тупроқ, сув, олов, ҳаводан иборат. Одам эса ана шу олам ичидаги кичик олам бўлиб, унинг борлиги таркиби ҳам шу тўрт

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: 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.: «Академия», 2006.; Эшов Б. Сўғдиёна тарихидан лавҳалар. – Т.:

«Университет», 2002.; **Насимхон Раҳмон**. Турк хоқонлиги. – Т.:А. Қодирий нашриёти, 1993. 144-б.

унсурдан ташкил топади. Ҳар бир унсур ўз асосий характериға эға бўлиб, тупроқ – камтар ва сокин, сув – таъсирланувчи ва беқарор, олов – қиздирувчи ва қаҳрли, ҳаво – енгил ва ўзгарувчан хусусиятларни намоён қилади. «Авесто»ға кўра, одам ана шу унсурлардан таркиб топганлиги учун унинг маънавиятида бу хусусиятлар мавжуд бўлади ва улардан бири инсон характерида ёрқин намоён бўлади. Турли шароитларда инсонлар табиатида бу унсурлардан бири устун вазифасини бажаради ва бошқаларини бўйсундиради. Шунинг учун ҳаётда камтар ёки тепса-тебранмас (тупроқсифат), таъсирчан ва беқарор (сувсифат ёки суюк), шижоатли ёки қаҳр-ғазабли (оловсифат) ёки худбин ва енгилтак (ҳавосифат, ҳавойи) одамлар кўпчиликни ташкил этади. «Авесто» насиҳатларига кўра, бир сифати устун бўлган бундай одамлар Олий кенгаш таркибига киритилиши ман этилган. Чунки улар ўз табиатлари билан кенгашда тўғри қарор қабул қилинишиға халақит берадилар деб қаралган. Шунга асосан кенгашға ўз табиатида ҳар тўртала унсур хусусиятларини жиловлай оладиган одамлар киритилган. Бу ўз вақтида бундай шахсларни танлаш ва саралаш мезонлари ҳам бўлганлигидан далолат беради.

Хуллас, «Авесто» замонида Олий кенгашға тўрт табақа вакилларидан, тўрт муқаддас унсурларға хос хусусиятларда ўз табиатини мувозанатлаштира олган одамлар аъзо бўлганлиги ойдинлашади. Бошқа жиҳатлар эътибордан четда қолган бўлса-да, бугун замонавий парламентларда ҳам жамиятнинг тўрт табақаси таркибини кузатиш мумкин, яъни парламент аъзолари таркибига аҳамият берганда улар ҳозирда ҳам у ёки бу ўзгаришлар билан, асосан ўша тўрт қатлам вакиллари эканлиги кўзга ташланади, яъни роҳиблар ва ҳарбийлар (сиёсат вакиллари), косиб-ҳунармандлар (ишчи, хизматчилар), чорвадорлар ва деҳқонлар ҳамда зодагонлар ва савдогарлар (мулк эгалари). Бу «Авесто» даври жамияти аслида замонавий парламент тизимларини асослаганидан далолат беради.

Айтиш лозимки, инсонларнинг (тўрт унсурга хос) хусусиятлари кейинчалик европаликлар томонидан инсоннинг психологик темпераментлари (меланхолик, сангвиник, флегматик, холерик) сифатида гўёки қайтадан кашф этилган эди. Шунингдек, «Авесто»да давлат мансабдорлари («Ханжамана» аъзолари)ни тайинлашни сайлов ва танловлар воситасида амалга оширишга даъват қилинганлигига эътибор берсак, давлатчилигимиз тарихининг илк босқичларидаёқ маънавият, бошқарув маданиятида қандай халқчил усуллар қўлланилганлиги- га гувоҳ бўламиз.

«Авесто»нинг «Вандидод»лар бўлимида ўз аксини топган давлат ва жамиятни бошқариш тартиботи, жиноятни жазолаш, яхшиликни мукофотлаш каби қоидаларни давлат хизматчилари ёддан билиши талаб этилган.<sup>12</sup>

Шунингдек, «Вандидод»нинг «фаргард»ларидан бирида Ахура Мазда номидан айтилган қуйидаги мурожаатда шундай дейилади: «Руҳонийлар ушбу варжованд мансарасини (илоҳий калом талабларини) одамларга ўргатсинлар»<sup>3</sup>. Унинг «Мансур яштлар» бўлимида «эзгу фикрли, эзгу сўзли, эзгу амалли, эзгу динли» бўлиш ва унга бериладиган мукофотлар ҳақида қоидалар ифодаланади<sup>4</sup>. «Гоҳ», «Ясна» бўлимларида эса, асосан мамлакатни ва қабилалар иттифоқларини бошқарган қатор шахслар маънавияти таърифланиб, уларга Ахура Мазда томонидан эҳсон қилинган кўплаб хислатлар (қобилият), ундан ташқари бу ҳукмдорларнинг ўзида (тажриба орқали) мужассам бўлган фазилатлар келтирилади. Кўриниб турибдики, бошқарувга, раҳбар шахсларга Ахура Мазда инъом этган хусусиятлардан ташқари уларнинг ўзида ҳам ижобий фазилатлар- нинг мавжуд бўлиши

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик. – Т.: «Шарк», 2001. 2 –165-б.

<sup>3</sup> Авесто. Тарихий-адабий ёдгорлик. / Аскар Маҳкам таржимаси. – Т.: «Шарк», 2001. 115-б.

<sup>4</sup> Ўша манба. 277-б.

талаб этилган.<sup>1</sup> Шунингдек, «Авесто»да бошқарувда давлат хизматининг ворисийлиги масалаларига доир қоидалар ҳам учрайди ва булар, асосан оқсоқоллик, руҳонийлик ҳамда айрим касб-кор турларини қамраб олади. Страбон ўзининг «География» асарига шунга яқин фикрларни билдириб шундай ёзган эди: «Посидониуснинг сўзларига кўра, Парфияликларнинг олий кенгаши икки қисмдан иборат: ҳукмдорнинг қариндошлари бир қисмга, донишмандлар ва қоҳинлар иккинчи қисмга бўлинади. Ҳукмдорлар ҳар иккала қисмдан танланиши мумкин»<sup>2</sup>.

Қадимги даврларни тадқиқ этган олимларимиз фикрларини умумлаштирганимизда шу нарса маълум бўладики, Марказий Осиёда давлат хизмати маданияти шаклланишининг илк босқичларида давлатни идора этиш ва жамият тартибини сақлаш масалалари жамоа, оқсоқоллар кенгаши, диний ва ҳарбий раҳбарлар қарорларига биноан ҳал этилган.<sup>3</sup> Милоддан олдинги II–I минг йилликларда бутун Марказий Осиёни қамраб олган Аршак<sup>4</sup> ва Кенгарас сиёсий уюшмаларида бошқарув тизими ана шундай тартибда амалга оширилган.<sup>5</sup> Шунингдек, Марказий Осиё ҳудудлари халқлари бўлган

<sup>1</sup> Ўша манба. 8–105-б.

<sup>2</sup> **Страбон.** География в 17 книгах. – М.: «Ладомир», 1994. – С. 515.

<sup>3</sup> *Қ а р а н г:* **Гумилёв Л.Н.** Қадимги турклар. – Т.: «Фан», 2007.; **Бобоев Х.** ва б. Авесто – шарқ халқларининг бебаҳо ёдгорлиги. – Т.: Молия институти нашриёти, 2004.; **Сағдуллаев А.** ва б. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. – Т.: «Академия», 2000.; **Бобоев Х.** Ўзбек миллий давлатчилиги. – Т.: Ф. Гулом нашриёти, 1998.; **Бобоев Х.** Ўзбекистонда сиёсий ва маънавий-маърифий таълимотлар тараққиёти. – Т.: «Янги аср авлоди», 2001.; **Бобоев Х.** Ўзбек давлатчилиги тарихи. – Т.: «Фан», 2004.; **Азамат Зиё.** Ўзбек давлатчилиги тарихи. Энг қадимги даврдан Россия босқинига қадар. – Т.: «Шарқ», 2000.; **Массон В.М.** Экономика и социальный строй древних обществ. – Л.: «Наука», 1976.

<sup>4</sup> *Қ а р а н г:* **Исидор Харакский.** Парфянский стоянки//Антология источников по истории, культуре и религии Древней Греции. – СПб.: «Алетейя», 2000 г.; Арриан. Парфика. <http://simposium.ru/ru/node/10524>.

<sup>5</sup> **Насимхон Раҳмон.** Турк ҳоконлиги. – Т.: А. Қодирий нашриёти, 1993. 10–11-б.



шак (улар тарихда баъзан сак ёки скифлар деб ҳам тилга олинади), массагетлар тўғрисида юнон тарихчилари (масалан, Геродот) томонидан ёзиб қолдирилган хабарларда ҳам бошқарув маданиятида жамоатчиликнинг ўрни юқори бўлгани тасдиқланади («Широк», «Тўмарис» афсоналарини эслаб кўринг). М.К.Накишева ҳам ўз таҳлилларида шу ҳақда фикр юритиб, сак ва массагетларда сиёсий тизим ва бошқарув маданияти ижтимоий асослардан келиб чиққанига ишора қилади ва кейинчалик, ҳудудга ташқи бошқарув хужумлари кўпайиб боргани сари мазкур қабилаларнинг бошқарув тизимида ҳарбийларнинг мавқеи мустаҳкамланиб борганини таъкидлайди.<sup>1</sup>

Лекин шуни ҳам айтиш керакки, «Авесто» қоидалари асосида амал қилиб келинган ижтимоий асосдаги бошқарув маданияти ва тартиблари Александр Македонский бошқаруви сўнг бузила бошлаган. Абу Райхон Берунийнинг хабар беришича, «Искандар оташхоналарни вайрон қилиб, уларда хизмат этувчиларни ўлдирган вақтда уни (Авестони) қуйдириб юборди. Шунинг учун ўша вақтдан бери Абестонинг бешдан учи йўқолиб кетди»<sup>2</sup>. Шундан сўнг Марказий Осиё Шарқий ва Ғарбий сиёсий уюшмаларининг ҳар- бий тартибларга ўтиб борганлиги Н.Я. Бичуриннинг туркий халқ- лар ва хитойларнинг сиёсий муносабатлари борасидаги таҳлил- ларида ҳам ўз ифодасини топади.<sup>3</sup>

Айни мана шу даврдан бошлаб давлат хизмати ҳарбий маъмуриятчилик усуллари асосида ҳал қилина бошлади.

---

<sup>1</sup> **Накишева М. К.** История становления военной конфедерации саков-массагетов на территории Казахстана. // Актуальные вопросы юридических наук: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, ноябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 9–11. — URL <https://moluch.ru/conf/law/archive/43/2742/>

<sup>2</sup> **Абу Райхон Беруний.** Танланган асарлар. 1-жилд. — Т.: «Фан», 1968. 238-б.

<sup>3</sup> **Қ а р а н г:** **Н.Я. Бичурин.** Собрание сведений о народах, обитавших в Средней Азии в древние времена. [https://www.bulgari-istoria-2010.com/booksru/n\\_bitschurin\\_sobr\\_sotschinenija.pdf](https://www.bulgari-istoria-2010.com/booksru/n_bitschurin_sobr_sotschinenija.pdf)

Александр Македонский истилосидан сўнг кўп ўтмай Марказий Осиё худудларида бирин-кетин вужудга келган Салавкийлар, Юнон-Бактрия, Кушонийлар, Қанғлар, Эрши, Даван, Хоразм, Турк ҳоқонликлари давлатларида ҳам бошқарувнинг ҳарбий-маъмурий усулларига ўтилди.<sup>1</sup>

Л.Н. Гумилёвнинг «Қадимги турклар» асарида келтирилган маълумотларга кўра, IV–VIII асрларда туркий халқлар бошқарув маданиятида давлат хизмати қиёфасини белгиловчи икки усул кенг қўлланилган.

Биринчи йўналиш – милоддан аввалги V–IV асрлардан бошланиб токи милодий IV–VI асрнинг биринчи ярмига қадар давом этади. Бу даврда бошқарув уруғ-қабилачилик ва ворисийлик анъаналарига мувофиқ амалга оширилган. Масалан, энг қуйи раҳбарлик лавозими бўлган уруғ оқсоқоллигига ўша уруғ аъзолари йиғилиши, қабила бошлиқлиги эса бир қанча уруғларни ўзида бирлаштирган қабила кенгаши томонидан сайлаб қўйилган. Қоидага биноан, уруғ жамоаси энг билимли, энг жасур ёки энг ақлли вакилларини ўзларига оқсоқол этиб сайлаганлар.

Бу даврни Н.Я. Бичурин «ҳарбий маъмурий тизим» даври сифати таъкидлаб ўтади.<sup>2</sup> Лекин айрим тадқиқотчилар бу давр бошқарув маданиятида ижтимоий келишув мезонлари кенг амал қилганлиги, гарчи, ҳукмдорлар ҳарбий бошқарув таркибидан олиниши анъанага айланган бўлса-да, давлат хизмати халқ маданий қадриятлари, анъаналари ва талаблари асосида амалга оширилганини таъкидлайдилар.<sup>3</sup> Масалан, «Қадимги Шарқ тарихи»да келтирилишича, юнон тарихчиси Полибий (милоддан аввалги II аср)

<sup>1</sup> Сагдуллаев А., Мавлонов Ў. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. – Т.: «Академия», 2006. 37–56-б.; Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. – Т.: «Фан», 2007.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Н.Я. Бичурин. Собрание сведений о народах, обитавших в Средней Азии в древние времена. [https://www.bulgari-istoria-2010.com/booksru/n\\_bitschurin\\_sobr\\_sotschinenija.pdf](https://www.bulgari-istoria-2010.com/booksru/n_bitschurin_sobr_sotschinenija.pdf).

<sup>3</sup> Племенные союзы. Политическая история саков. Хозяйство. Общественный строй. <https://studfile.net/preview/5314687/>.

қадимги Медияни ҳарбий қабила демократиясининг қадимий урф-одатлари ҳукмронлик қилган қабилалар иттифоқи бошқарганини айтади. Унга кўра, қабилалар иттифоқининг олий раҳбари «йиғилиш жойида» умумий йиғилишда сайланган.<sup>1</sup> Шу манбада келтирилган таҳлилларда Марказий Осиёнинг қадимги халқлари дostonларида билвосита намоён бўлувчи бошқарув маданиятининг муайян элементлари ўз аксини топади.<sup>2</sup>

Иккинчи йўналиш – VI аср ўрталари, аниқроғи, 553 йилда турк ҳоқони Буминхоннинг иккинчи ўғли Кушу Муғонхон томонидан жорий этилган бошқарув тизими бўлиб, бу тизимга амал қилиш VIII аср охирига қадар давом этди. Бу тизимни Л.Н. Гумилёв «поғонали улус тизими», деб атайди.<sup>3</sup> Унга кўра, «тахтга ворис ҳисобланган шахзодалар (жумладан, бекзодалар – *Р.Ф.*) тахтга ўтиргунга қадар ўзлари бошлиқ бўлган улусларини бошқарганлар». «Поғонали улус тизими давхат хизматида ворисийлик қоидасини ўрнатди. Муғонхон низомига мувофиқ, тахт отадан тўғридан-тўғри фарзандга эмас, умумий уруғнинг кейинги катта ёшлисига, яъни акадан укага, кичик амакидан катта жиянга ўтиши қоидага кирди.<sup>4</sup> Бироқ иттифоқ ёки йирик уюшма даражасидаги давлат хизматини ташкил этиш албатта катта кенгашлар воситасида ҳал этилган.<sup>5</sup> Кенгашга иттифоқ ёки уюшма давлати қамраб олувчи ҳудудларда яшайдиган қабилалар, уруғларнинг оқсоқоллари ва мавқели кишилари чақирилган ва улар кўпчилигининг яқдил овозига кўра ҳукмдор ва бошқа давлат хизматчилари тайинланган. Шу даврларга хос манбалар ва

---

<sup>1</sup> История Древнего Востока.// Возникновение древнейших государств в Средней Азии и Мидии. <http://historic.ru/books/item/f00/s00/z0000054/st187.shtml>.

<sup>2</sup> История Древнего Востока.// Культура древних народов Средней Азии и Ирана. <http://historic.ru/books/item/f00/s00/z0000054/st194.shtml>.

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

<sup>4</sup> Қаранг: Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. – Т.: «Фан», 2007. 66-б.

<sup>5</sup> Қаранг: Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. – Т.: «Фан», 2007.

тадқиқотлар умумий нуқтаи назардан давр бошқарув маданиятида сайлаш йўли билан тайинлаш кенг тарқалган ҳодиса бўлганлигидан дарак беради.

Бу даврда Турк ҳоконлигидаги давлат хизмати маданияти тарихи Мирзо Улуғбекнинг «Тўрт улус тарихи» асарида батафсил ёритилган.

Асарда Мирзо Улуғбек ўша даврларда давлат бошқарувига жалб этиладиган кишининг қатор хусусиятларини келтиради.<sup>1</sup> Масалан, Туркхонни раҳбарликка олиб келган хусусиятлар сифатида қуйидагиларни қайд этади:

- бош фарзанд;
- халқни бошқаришнинг янгича расм-русумларини кашф қилган;
- ақлли ва одоб-ахлоқли;
- ҳунарманд;
- кўчиб юриб яшовчи аҳолига яхши ва беҳатар жой танлай оладиган нафис таъбли;
- хайру эҳсонпарвар;
- марказлашган бошқарувни ўйлаб топган одам;
- раҳбарликни тақсимловчи;
- тинчлик ва фаровонлик йўлида янги тadbирлар ишлаб чиқишда ташаббускор;
- чорва ва ёвойи ҳайвонлар терисидан либос кийишни ихтиро қилган биринчи одам;
- отаси русуми ва қоидаларига кучли риоя қилган ва ривожлантирган;
- халқни гуруҳларга бўлиб бошқаришни жорий қилган;
- маслаҳатлашиб бошқариш асосида бошқарув девонини жорий қилган.

Темучин (Чингизхон)нинг эса отаси вафотидан сўнг:

- сочилиб кетган қавмини бирлаштиришга интилиш;

---

<sup>1</sup> Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. – Т.: «Чўлпон», 1994. 36–39, 83–203-б.

- қавмлараро низоларга чек қўйишга интилиш, кенгашиб иш тутиш, ҳар ишда ҳамкорлик, дўстга вафодорлик;
- ишбилармонлик;
- тийран фикрлаш;
- улуғворлик;
- уддабурунлик;
- чидамлилиқ;
- меҳнатсеварлик;
- иқтисодий, сиёсий, ҳарбий, давлат бошқаруви ва назорат ишларида билимдонлик;
- эҳтиёткорлик, хушёрлик;
- ботирлик, фидойилиқ, ғайратлилиқ;
- ишонтира олиш қобилияти;
- олийҳимматлик, қадрлаш, мардлик, талабчанлик, шафқатсизлик, маккорлик;
- кашфиётчилиқ, мутафаккирлик;
- қонунтузарлик;
- одам танлай билиш каби хусусиятларини танланишининг асослари сифатида таърифлайди.<sup>1</sup> Шунингдек, мавзу ва шу даврга доир ана шундай маълумотларни Абулғози Баҳодирхоннинг «Шажараи турк» асарида ҳам қўплаб учратиш мумкин. Бу маълумотлар давлат хизматчисига қўйилган талаблар доирасида:

- билимлилик ва ақллилик;
- куч-қудрат ва мулкдорлик;
- аҳоли ўртасидаги обрў-эътибор;
- дин қонун ва қоидаларини яхши билиш;
- ворисийлик хусусиятлари устувор бўлганини исботлайди.<sup>2</sup>

VIII аср охирида араблар Ғарбий ҳоқонлик ерларининг катта қисмини босиб олиб халифалиқ таркибига киритдилар ҳамда бу ерларда Мовароуннаҳр ва Хуросон ноибликларини барпо

---

<sup>1</sup> Мирзо Улуғбек. Тўрт улус тарихи. – Т.: «Чўлпон», 1994. 36–39, 83–203-б.

<sup>2</sup> Абулғозий. Шажараи турк. – Т.: «Чўлпон», 1992. 192-б.

қилдилар. VIII асрдан бошлаб Марказий Осиёнинг араблар томонидан истило қилиниши бу ҳудуддаги Туркий ҳоқонликка тобе бўлган ерларнинг ҳоқонлик таркибидан чиқиб кетишига олиб келган бўлса-да, унинг шарқий қисмида давлат бошқаруви анъаналари X–XI асрларга қадар давом этди ва охир-оқибатда араб ва форс давлатчилиги маданияти билан уйғунлашиб, янги бир поғонага кўтарилиши учун шарт-шароитларни юзага келтирди.<sup>1</sup>

Л.Н. Гумилёв, А.Мец, А.Сагдуллаев тадқиқотларида баён қилинган тарихий воқеаларни таҳлил этиш ва умумлаштириш асосида Марказий Осиёда давлат бошқаруви тизимида қуйидаги тамойиллар шаклланиб, уларга амал қилинганлигини кузатиш мумкин:

◆ давлат бошқаруви тизими ва давлат мансабларига танлаш тизими қадимдан мавжуд бўлган маҳаллий анъаналарнинг аҳоли манфаатларига мувофиқ бўлган қисмларини сақлаб қолишга интилиш ёки уларни қайтадан тиклаш;

◆ давлат бошқаруви мансабларига танлашда шахснинг эътиқод эркинлигига дахл қилмаслик;

◆ маҳаллий аҳолининг бой ва зиёли табақаси вакилларини ноиблик давлат бошқарув мансабларига тайинлаш;

◆ ислом динини қабул қилганлар ва исломий илмлар билан шуғулланган одамларни рағбатлантириш ва солиқлардан озод этиш;

◆ жамият тартибини сақлаш билан боғлиқ қонун-қоидаларга амал қилинишини қатъий назорат қилиш.

Тоҳирийлар<sup>2</sup> давлат бошқаруви тизими халифалик тизимидан кўплаб маҳаллий унсурларга асосланиши билан фарқланган. Давлат хизматини ташкил этишда маънавиятга эътибор қаратиш тамойиллари тоҳирийлар бошқарувида ёрқин кўриниб, уларни қўллаш натижасида ислом дини янада кенгроқ тарқалди, шу билан бирга, бу

---

<sup>1</sup> Гумилёв Л.Н. Қадимги турклар. – Т.: «Фан», 2007. 326, 396-б.

<sup>2</sup> Бартольд В.В. Тахириды // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т. (82 т. и 4 доп.). – СПб.: 1890–1907.

улкан давлат ичида кейинчалик маҳаллий халқлар янги давлатлари асосларининг шаклланишига замин яратди. IX–X асрларда қорахонийлар, уйғурлар давлатларида яшаган халқларнинг ислом динини қабул қилганлиги бунга мисол бўла олади. Шуни айтиш керакки, Тоҳирийлар ҳукмронлиги даврида илм-фанга эътибор юксак даражага кўтарилди. Бу даврда Мовароуннаҳр Хоразм ва Хуросон ҳудудларидан етишиб чикқан Муҳаммад ал-Хоразмий, Абул Аббос ал-Жавҳарий, Ибн Турк ал-Хутталий, Аҳмад ал-Марвазий, Ҳомид ал-Марварудий каби буюк мутафаккирларнинг давлат бошқарувида таъсирлари катта бўлган.

Тоҳирийлардан сўнг бу минтақада бирин-кетин вужудга келган Сомонийлар (IX–XI асрлар), Қорахонийлар (X–XII асрлар), Ғазнавийлар, Салжукийлар (XI–XII асрлар), Хоразмшоҳлар (XII–XIII асрлар) давлатларида давлат хизмати тизими кўп жиҳатлардан Тоҳирийлар даври анъаналарига яқин бўлган.

Мазкур давлатлар давлат хизмати талаблари қаторида араб ва форс тилларини яхши билиш, Қуръон ва шариятни мукамал тушуниш мезонларига алоҳида эътибор қаратилган. Давлат бюджетининг деярли ярми хизмат ходимларини сақлашга сарфланган.<sup>1</sup>

Шу даврлар маданий ёдгорликларидан бири машҳур давлат арбоби Юсуф Хос Ҳожибнинг «Қутадғу билиг» асарида давлат хизмати талаблари ҳақида батафсил маълумотлар берилади.<sup>2</sup>

Давлат хизматида шахснинг оддий аскардан лашкарбошигача кўтарилиши учун жорий қилинган хизмат талаблари ва технологияси, ғазнавийлар ва салжукийларнинг бошқарув маданияти элементлари билан боғлиқ кўплаб фактлар Низомулмулкнинг «Сиёсатнома» асарида ўз аксини топган.

---

<sup>1</sup> Система управления в государстве Саманидов в IX–X вв. testhistory.ru > history.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билик. – Т.: «Фан». 1971.; Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг («Саодатга элтувчи билим»). – Т.: «Академнашр», 2015.

Жумладан, асарда давлат хизматчисини тарбиялаш маданияти Алптегин, унинг шогирди, Маҳмуд Ғазнавийнинг отаси Сабуктегин мисолида батафсил тасвирланади.<sup>1</sup>

Умуман, ушбу давр давлатларида амалда бўлган давлат хизмати ходимига кўйилган талабларда энг муҳим қуйидаги хусусиятларга аҳамият берилган:

- шахснинг садоқати, ақл-идроки ва адолати;
- обрў-эътибори;
- ҳарбий салоҳияти;
- эътиборли сулолаларга алоқадорлиги ва насл-насаби;
- илм-фанни эгаллаганлиги;
- дин ва шариат арконларини яхши билиши, фикҳдаги билим даражаси;
- иқтисодий кудрати.

VIII асрдан бошлаб давлат бошқаруви тизимида ислом ҳукуки ва шариати қоидалари кенг ўрин тута бошлади. Марказий Осиёда араб халифалиги ўрнатилган вақтидан бошлаб жамият тартибини Куръон ва Ҳадислар асосида ташкил этиш қоидага кирди. Марказий Осиёда Ислом динининг оммалашиб бориши ва давлат бошқарувининг мусулмонлар қўлида бўлиши давлат бошқарувида ислом дини ақидалари ва маънавиятининг аҳамиятини оширди. Айни вақтда, давлат бошқаруви ҳамда ҳаётдаги ижтимоий тартиб-қоидаларини янада мукаммаллаштириш эҳтиёжлари пайдо бўлди. Бунга ислом динида инсонларнинг тенг ҳуқуқли эканлиги эълон қилганлиги ҳам муҳим роль ўйнади. Натижада, Ислом ҳуқуқини тадқиқ қилиш, ҳаётда учраши мумкин бўлган ҳар бир воқеа-ҳодисанинг ҳуқуқий асосларини белгилаш ёки кашф этиш мақсадида бошланган ҳаракатлар бутун мусулмон оламини қамраб олди. Шу асосда ислом фикҳ (қонун)шунослиги ва ҳадисшунослиги илм сифатида шакллланган бўлса, кейинроқ эса у ижтимоий-сиёсий ҳаётда

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Низомулмулк**. Сиёсатнома. – Т.: «Адолат», 1997. 102–121-б.



моддийлашди, ижтимоий ҳаёт тартиб-қоидалари сифатида амалиётга жорий этила бошланди.

IX асрга келиб давлат бошқарувининг сиёсий, ижтимоий-иқти-содий, ҳуқуқий, маънавий, маданий ва бошқа барча тармоқларида ислом фақиҳ (қонуншунос) ва муҳаддислари томонидан тузилган ва оммалаштирилган тартиб-қоидалар асосида иш олиб бориш анъанага айланди. Уларнинг шаклланишида Марказий Осиё ва Ватанимизда яшаган 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),

Фахр 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), Фахриддин Қозихон (в.1196), Бурҳониддин Марғиноний (1123–1197) каби мутафаккирларнинг хизмат-лари беқиёс бўлди.<sup>1</sup>

XI асрга келиб бошқарув соҳасидаги маҳаллий маданий анъаналар ҳам тўлиқ исломий асосларга эга бўлди. Бошқарув маданияти соҳасида тадқиқотлар олиб борган олим З.Жўраев шу даврда яратилган кўплаб манбалар ҳақида маълумотлар келтирган. У ислом ҳуқуқи асосида тизимлаштирилган бошқарув маданиятига оид, жумладан, Абу Мансур Саъолибийнинг «Тухфату-л-вузаро» («Вазирларнинг туҳфаси») (асарда вазирликнинг таърифи, шартлари, маросимлари ва бошқа хислатлари, қонун-қоидалари тўрт бобда батафсил шарҳланган, иккинчи боб вазирнинг фазилатлари, учинчи боб вазирнинг одоби

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Абдулҳаким Шаръий Жузжоний. Ислом ҳуқуқшунослиги, ҳанафий мазҳаби ва Ўрта Осиё фақиҳлари. – Т.: Тошкент ислом университети нашриёти, 2002.

ва ҳақ-ҳуқуқлари, тўртинчи боб вазирликлар ва расм-русумига бағишланган), Қудурийнинг «Мухтасари қудурий» (асар давлатчиликнинг эътиқод, калом, фикҳ, иқтисод, маърифий, иқтисодий, назарий-ахлоқий, сиёсий жиҳатларига бағишланган), Мовардийнинг «Аҳком», «Насиҳат ал-мулук», «Сиёсат ал-мулук» каби X–XI асрларда яратилган мусулмон давлатларида ҳукмдор ва унинг вазир тайинлаш ва уларнинг вазифалари, бурчлари, ҳуқуқий мақом ва ваколатларини белгилаш, давлат муассасаларининг расмий ёзишмалари, давлат маъмурлари ваколатлари, фармон, фармойиш, расмий юридик ҳужжатлар мажмуаси ҳақидаги асарлари тўғрисида маълумотлар бериб ўтади.<sup>1</sup> Шуни таъкидлаш лозимки, ислом фикҳшунослиги ва ҳадисшунослиги илми ва уламолари давлат бошқаруви, давлат хизмати ва хизматчи ходим талаблари тизимига ўзининг катта таъсирини ўтказди.

Бу даврда давлат хизматига ходимлар танлаш масалалари ҳам эътибордан четда қолмаган. Масалан, ал-Мовардий ўзининг «Алаҳком ас-султония» номли асарида шу масалага эътибор қаратади. Мисол учун, қозиликка танлашда у қуйидаги етти шартга 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 йироқ ҳамда ҳар қандай қийин масалани ҳал қилишда тадбир топа олиш қобилиятига эга бўлиши;
- озод бўлиши (қул ёки боқиманда бўлмаслиги);
- тўғри сўз, адолатли бўлиши, омонатдорлик, гуноҳ ва ҳаром ишлардан тийилиши, шубҳалардан йироқ бўлиши, ғазаб ва тинч ҳолатда ҳам бир фикр ва мақсадда туриши, дин ва дунё ишларида мурувватли бўлиши;
- соғ-саломат, кўриш ва эшитиш аъзолари саломат бўлиши;

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Жўраев З.** Ал-Мовардийнинг «Ал-аҳком ас-султонийя» асари – мусулмон шарқи давлат бошқаруви тарихига оид муҳим манба ( XI аср). PhD диссертацияси. – Т.: ЎзХИА, 2019.

• ислом ҳукуки соҳаларини ва ислом ҳуқуқининг қонунчилик асосларини яхши билиши керак. <sup>1</sup> Олим З.Жўраев илмий тадқиқотларида бу асар бошқарув маданияти қоидалари нуқтаи назаридан батафсил шарҳлаб ўтади. <sup>2</sup> Унинг таъкидлашича, «Мовардий биринчилардан бўлиб давлат бошқарув тизими ҳамда сиёсий-ҳуқуқий таълимотлар ҳақидаги «Алаҳком ас-султонийя ва ал-валоёт ад-динийя» асарини яратди. Бунда у «Аллоҳ ... инсонлар ўртасида ҳукм қилганингизда адолат билан ҳукм қилишингизга буюрар» (Қуръон: 4:58-оят) оятини асос қилиб олган»<sup>3</sup>.

Шунингдек, ўзбек олимлари – академик Б.Валихўжаев, Носир Муҳаммад ва немис олими Ульрих Рудольф тадқиқотларида ҳам бу даврдаги давлат хизмати ходимларини танлаш тизими билан фикҳшуносликнинг ўзаро алоқалари тўғрисида кўплаб тарихий маълумотлар таҳлил этилган.<sup>4</sup>

Ана шу даврда ҳадисшунослик соҳасида етишиб чиққан кўплаб алломалар фақат муҳаддис сифатида эмас, балки файласуф олимлар ва давлат арбоблари сифатида ҳам эътироф этилади. 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, Ҳаммо

---

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

<sup>2</sup> **Қаранг:** **Жўраев З.** Ал-Мовардийнинг «Ал-аҳком ас-султонийя» асари – мусулмон шарқи давлат бошқаруви тарихига оид муҳим манба ( XI аср). PhD диссертацияси. – Т.: ЎзХИА, 2019.

<sup>3</sup> Ўша манба. 99-б.

<sup>4</sup> **Қаранг:** **Валихўжаев Б.** Хожа Аҳрор тарихи. – Т.: «Ёзувчи», 1994. 20–35-б.; **Ульрих Рудольф.** Ал-Мотуридий ва Самарқанд суннийлик илоҳиёти. – Т.: Имом ал-Бухорий халқаро жамғармаси нашри, 2001. 94–168-б.; **Носир Муҳаммад.** Насаф ва Кеш алломалари – Т.: Ф. Ғулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти, 2006.; Ҳадис. Ал-жомий ас-саҳих (ишонарли тўплам). 1-жилд. – Т.: Қомуслар бош таҳририяти, 1991.; **Комилов Н., Жўраев К.** Дин давлат ва жамият. – Т.: «Аkademiya», 2006. 125–140-б.; **Абдуазизова Н.** Матбуот ва маънавий мерос. – Т.: «Аkademiya», 2004.

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 мутафаккирлар ижод этганлар.<sup>1</sup> Масалан, Носир Муҳаммаднинг қайд этишича, «Насафда туғилиб ўсган Муҳаммад Нахшабий машҳур файласуф ва шоир бўлиш билан бирга, давлат арбоби бўлиб, Наср Ибн Аҳмад Сомонийнинг (914–943 йй.) бош вазири даражасигача кўтарилган. Давлат бошқаруви ва мафкура тизимида ҳам у жуда катта таъсирга эга бўлган»<sup>2</sup>. Бурҳониддин Марғиноний эса Самарқанд шайхулисломи мансабида фаолият олиб борган.<sup>3</sup> Кўплаб ислом уламолари давлат хизматининг турли даражалардаги мансабларида ишлаган раҳбар шахсларга бевосита маслаҳатчи мақомида турганлар.<sup>4</sup>

Умуман, фикҳшунослик ва ҳадисшунослик ислом шариат қонунларининг шаклланишида, унинг воситасида эса давлат хизматига оид барча соҳаларда ҳуқуқий асосларнинг юзага келишида ҳам муҳим ўрин тутган.<sup>5</sup>

IX–XVI асрларда эса давлат хизмати ишларида мутасаввуфлар ва турли ижодкорлар тоифаси ҳам фаол иштирок этганлар. VIII аср-

<sup>1</sup> Ўша манба.

<sup>2</sup> **Носир Муҳаммад.** Насаф ва Кеш алломалари – Т.: Ф. Ғулом нашриёти, 2006. 26-б.

<sup>3</sup> *Қаранг: Раҳмонов А., Раҳмонов А.* Ислом ҳуқуқи. – Т.: «ТДҶОИ», 2007.; Абдулҳаким Шаръий Жузжоний. Ислом ҳуқуқшунослиги, ҳанафий мазҳаби ва Ўрта Осиё фақиҳлари. –Т.: Тошкент ислом университети нашриёти, 2002.

<sup>4</sup> **Комилов Н., Жўраев К.** Дин, давлат ва жамият. – Т.: «Akademiya», 2006. 138-б.

<sup>5</sup> **Каланов К.** Марказий Осиё худудидаги ижтимоий-диний табақалар. – Т.: Markaziy Osiyoni tadqiq qilish fransuz instituti, 2006. 94-б.

ларда пайдо бўлган зоҳидлик ҳаракати IX–XVI асрларда бутун мусулмон оламини ўз таъсир доирасига торта олган қатор тасаввуф оқимларини вужудга келтирди. Айниқса, Марказий Осиёда биринкетин шаклланган Кубровия, Ясавия, Ҳожагон-нақшбандия тариқатлари мазкур минтақа аҳолисининг маънавий-ахлоқий, маданий камолотга эришишида муҳим роль ўйнади. Бу тариқатлар жамиятнинг олий табақасидан бошлаб то энг қуйи табақагача бўлган тоифаларда ўз мухлисларига эга эди. Улар жамият ва давлат бошқаруви тизимининг маънавий-мафкуравий жиҳатлари тараққиётига муҳим ҳисса қўшдилар.<sup>1</sup> Тасаввуф тариқатлари вакиллари йирик мансабдорлар, ҳатто давлат ҳукмдорлари бошқарув фаолиятига, уларнинг давлат лавозимларида ишлаб туриши, лавозимларга тайинланишида ҳам ўз таъсирини ўтказиш имкониятларига эга бўлганлар. Масалан, Шарафиддин Али Яздийнинг гувоҳлик беришича, Соҳибқирон Амир Темур сайидлар ва тасаввуф намояндаларига нисбатан юксак эътибор кўрсатган, давлат ишларини юритиш, жумладан, мансабдорларни тайинлаш ишларида ҳам ўз даврининг йирик дин пешволари, жумладан, машхур тасаввуф алломалари маслаҳатларига қулоқ солган<sup>2</sup>. «Темур тузуклари»да келтирилишича, Амир Темур давлат бошқарувига оид кўп масалаларни ўз пирлари Шамсуддин Кулол, Сайид Барака, Зайниддин Абубакр Гойбодийлар маслаҳатлари асосида ҳал этган. «Тузуклар»да Амир Темур Зайниддин Абубакр Гойбодийнинг қуйидаги фикрини келтиради: «Абулмансур Темур, салтанат ишларида тўрт нарсага амал қилгин, яъни: 1) кенгаш; 2) машварату маслаҳат айла; 3) ҳушёрлигу мулоҳазакорлик билан қатъий қарор чиқар; 4) эҳтиёткорлик қил... Яна шуни ҳам билгилким, салтанат ишларининг бир қисми сабру тоқат билан бўлгай, яна бир қисми эса билиб-билмасликка, кўриб-кўрмасликка солиш билан битур.

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Валихўжаев Б. Хожа Аҳрор тарихи. – Т.: «Ёзувчи», 1994. 20–35-б.; Ульрих Рудольф. Ал-Мотуридий ва Самарқанд суннийлик илоҳиёти. – Т.: Имом ал-Бухорий нашри, 2001. 94–168-б.;

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Шарафиддин Али Яздий. Зафарнома. – Т.: «Камалак», 1994.

Тадбирлардан огоҳ қилингандан кейин шуни айтиш жоиздирким, катъийлик, сабр, чидамлилик, хушёрлик, эҳтиёткорлик ва шижоат билан барча ишлар амалга оширилгай». Пирининг бу насиҳатлари ҳақида давом этиб, Соҳибқирон Амир 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 аниқлатди». Бошқа бир ўринда эса Амир Темур Эрону Турон минтақасидаги сайидлар, олимлар, шайхлар, фозиллар, уларнинг аждодлари мазору қабристонларини, дар- вешлару зоҳидларни давлат ҳисобидан маблағ ҳамда турли ижтимоий шарт-шароитлар билан таъминлашга буйруқ берганлигига доир ахборот берилади.<sup>1</sup> Шунингдек, мутасаввуфлар ҳам жамият ва давлат бошқаруви масалаларини ҳал этишда четда турмаганлар.<sup>2</sup> Академик Б.Валихўжаев маълумотларига кўра, темурий ҳукмдорлар даврида ҳам бу каби анъаналар давом этган.<sup>3</sup>

Давлат бошқаруви ишларида турли интеллектуал салоҳият эгалари ва олимларнинг ҳам иштирок этганлигини мамлакатимиз тарихида яратиб қолдирилган жуда кўп асарлардан билиш мумкин. Уларда давлат мансабларига тайинлаш ва танлаш билан боғлиқ қоидалар ва қадриятлар ҳақида кўплаб маълумотлар учрайди. Масалан, Алишер Навоий қатор асарларида, жумладан, «Садди Искандарий» достонида ўз идеалидаги ҳукмдор образини яратар экан, раҳбар шахс учун шарт бўлган бир қанча хусусиятларни мезонлар сифатида тавсифлаб келтиради.<sup>4</sup> Мана шу асарда Навоий

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Темур тузуклари. –Т.: Шарқ, 2005. –Б. 12–13, 118–120.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: **Ҳамиджон Ҳомидий**. Тасаввуф алломалари. – Т.: «Шарқ», 2004.; **Ҳожа Абдуҳолик Гиждувоний**. Мақомоти Юсуф Ҳамадоний. – Т.: «Янги аср авлоди», 2005.; **Комилов Н.** Тасаввуф ёки комил инсон ахлоқи. 1-китоб. – Т.: «Ёзувчи», 1996.; **Комилов Н.** Тасаввуф. Тавҳид асрори. 2-кит. – Т.: «Ўзбекистон», 1999.; **Кадырова М.** Жития Ходжа Ахрара. – Т.: Markaziy Osiyoni tadqiq qilish fransuz instituti, 2007.

<sup>3</sup> **Валихўжаев Б.** Ҳожа Ахрор тарихи. – Т.: «Ёзувчи», 1994.

<sup>4</sup> Қ а р а н г: **Алишер Навоий**. Садди Искандарий. – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1991.

давлат аҳлини олимлар, орифлар, обидлар ва омилар гуруҳига бўлади ва ҳар бирининг давлатда туган ўрни, улар билан муомала (сиёсий муносабатлар) тартибини белгилаб беради. «Ҳайратул-аброр» асарида ҳукмдор ва раҳбарларга хос бир қанча хусусиятларни танқид остига олса<sup>1</sup>, «Маҳбуб ул-қулуб» асарида подшолар, беклар, ноиблар, вазирлар, садр (мансабдор)лар, ҳарбийлар, шайхулислом, қози, фақиҳлар тўғрисидаги тавсифий-танқидий мулоҳазаларини баён қилади.<sup>2</sup> Мутафаккир «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>3</sup>, «Муншаот»да ўз бошидан кечирган ва ўз тажрибасида бевосита кўрган ишлари мисолида давлат мансабдорлигига танлашга оид қатор мулоҳазаларини баён этган<sup>4</sup>. Ёки Зайниддин Восифийнинг хабар беришича, вазир Алишер Навоий мансабдор шахсларни танлашга жуда катта эътибор берган. Восифий Навоий томонидан танланган Шайх Баҳлул, Соҳибдоро, Ҳофиз Ғиёсиддин Деҳдор каби бир қатор шахсларнинг танланиш жараёлари ҳақида ёзиб қолдирган.<sup>5</sup>

Шунингдек, ўрта асрлардаги давлат арбоблари ва давлат бош- қаруви билан боғлиқ бўлган, давлат мансабларига танлашга доир қоидалар ва қадриятлар Шихобиддин Муҳаммад ан-Насавийнинг «Султон Жалолиддин Мангуберди ҳаёти

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Алишер Навоий**. Ҳайратул-аброр. – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1989.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: **Алишер Навоий**. Маҳбуб ул-қулуб. – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1983.

<sup>3</sup> Қ а р а н г: **Алишер Навоий**. Тарихи мулуки Ажам. – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1967. 14 жилд. 183–238-б.

<sup>4</sup> Қ а р а н г: **Алишер Навоий**. Муншаот. – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1966. 13 жилд. 85–156-б.; **Шарафутдинов Олим**. Алишер Навоий. – Т.: Ўзбекистон КП МК Бирлашган нашриёти, 1967. 80-б.

<sup>5</sup> **Зайниддин Махмуд Восифий**. Бадоеул вакоъ (Нодир вокеалар). – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1979. 91–94-б, 111–113-б.

тафсилоти», Хусайн Воиз Кошифийнинг «Футувватномаи султоний», «Ахлоқи муҳсиний», Заҳириддин Муҳаммад Бобурнинг «Бобурнома», Зайниддин Восифийнинг «Бадоеул вақоеъ» каби, Абу Райҳон Берунийнинг

«Жавоҳирнома», Абу Ҳомид Ғазолийнинг «Насиҳат ул-мулук», Муҳаммад Авфийнинг «Жомий ул-ҳикоёт», Фаҳриддин Али Кошифийнинг «Латоиф ат-тавоиф», Маждийнинг «Зийнат ул-мажолис», Муҳаммад Солиҳнинг «Шайбонийнома», Қози Аҳмад Ғаффорийнинг «Нигористон», Пошшоҳожанинг «Мифтоҳ ул-адл»,

Мирхонднинг «Равзат ус-сафо», Хондамирнинг «Дастур ул-вузаро», «Хулосат ул-аҳбор» каби асарларида ҳам ўз аксини топган.<sup>1</sup>

XVII асрдан бошлаб Марказий Осиёда давлат мансабларига танлашнинг амалий жиҳатларидаги инкирозлар бу минтақада давлат 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>2</sup>. Бир бутун ҳудуднинг майда давлатларга бўлиниб кетиши оқибатида юзага келган тартибсизликлар, ўзаро урушлар бошқарув маданияти тараққиёти, давлат хизмати миллий тизими ривожининг ҳам тўхтаб қолишига, сиёсий тафаккур ўсишининг

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Шихобиддин Муҳаммад ан-Насавий. Султон Жалололидин Мангуберди ҳаёти тафсилоти / К. Матёкубов тарж.. – Т.: «O‘zbekiston», 2006.; Хусайн Воиз Кошифий. Футувватномаи султоний. Ахлоқи муҳсиний. – Д.: Адиб, 1991.; Заҳириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. – Т.: «Юлдузча», 1989.; Зайниддин Восифий. Бадоеул вақоеъ. – Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1979.; Аждодлар ўгити. – Т.: «Чўлпон», 1991; Навоий замондошлари хотирасида. – Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1985. 21–151-б.

<sup>2</sup> Сағдуллаев А. ва б. Ўзбекистон тарихи: давлат ва жамият тараққиёти. – Т.: «Академия», 2000. 174-б.



таназулга юз тутишига олиб келди. Масалан, Бухоро амирлигида аштархонийлар сулоласи ҳукмронлиги даврида марказий давлат бошқарувида юз берган инқирозлар сабабларини Самандар Термизий «Дастурул мулук» асарида, биринчидан, оқсуяк табақалар орасидаги келишмовчиликлар, иккинчидан, давлат бошқарувидаги мансабдорларни тайинлаш ва танлашдаги қусурлар, бу соҳадаги тартиб-интизом, низом-қоидаларга амал қилинмаслигида, деб кўрсатади. Шунинг учун ҳам у ўз асари билан ҳукмдор – амирга мурожаат қилар экан, давлат хизмати ходимларини саралаб олиш, улар тартиб-интизомини йўлга қўйишга биринчи даражали иш, марказий ҳукуматни мустақамлашнинг асосий шарти сифатида қарашни таъкидлаган эди.<sup>1</sup>

Умуман, XVII асрдан то XX асрнинг биринчи чорагигача бўлган даврда давлат хизмати ва хизматчисига доир маълумотларни ана шу даврда яшаган баъзи шоирлар, давлат, илм-фан арбобларининг асарларида, шунингдек, тарихнавислик жанридаги китобларда ва бошқа танқидий-тавсифий асарларда учратиш мумкин. Жумладан, Маҳмуд Ибн Валининг «Баҳр ул-асрор фи манокиб ул-аҳёр» («Олий- жаноб кишиларнинг шон-шавкати ҳақида сирлар денгизи»), Мир Муҳаммад Амин Бухорийнинг «Убайдуллонома», Муҳаммад Юсуф Муншийнинг «Тарихи Муқимхоний», Абулғози Баҳодирхоннинг «Шажараи турк», Хожа Самандар Термизийнинг «Дастур ул-мулук», Муҳаммад Амин Бухорийнинг «Муҳит ут-таворих», Муҳаммад Вафо Карманагийнинг «Тухфат ул-хоний», Сайид Ҳомид Тўра Комёбнинг «Таворих ул-хавонин», Муҳаммад Юсуф Баёнийнинг «Шажарайи Хоразмшоҳий», Мулло Юнусжон

---

<sup>1</sup> Қаранг: **Хожа Самандар Термизий**. Дастур ул-мулук. – Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1997.

Муншийнинг «Амир лашкар Алимкул тарихи»<sup>1</sup> асарларида давлат хизмати ва хизматчиси масалалари кенг ва атрофлича таҳлил этилган.

Туркистонда XVI асрдан бошлаб юз берган сиёсий ва иқтисодий таназулдан қутулишга интилиш, тараққиёт йўлларини топиш учун курашга XIX аср охири – XX аср бошларига келиб, асосан жадидчилик ҳаракати бошчилик қилди. XIX аср охири – XX аср бошларида Туркистон ўлкасида бу ҳаракат кенг тарқалган эди. Жадидларнинг асосий мақсадлари Туркистон халқларининг мустақилликка эришишлари учун уларни маданий, ижтимоий, техникавий тараққиёт ғояларига жалб этишдан иборат бўлган эди. Асосан миллий зиёлиларни қамраб олган бу ҳаракат вакиллари халқни сиёсий жиҳатдан уйғотиш, миллий тараққиёт, ҳудудий-миллий бир бутунлик, ва озодликка интилишни тарғиб қилар эканлар, янги мактаблар очиш, халқ фарзандларини ривожланган мамлакатларда ўқитиш, мамлакатга янги фан ва технологияларни олиб келиш, турли газета ва журналлар, китоблар нашрини йўлга қўйиш, хуллас, жаҳон янгиликларини мамлакатда жорий этишга интилиш воситасида давлат хизмати тизими, халқ ҳаётини ҳар томонлама ислоҳ қилишга ҳаракат қилган эдилар. Улар шу асосда Туркистонни чоризм истибдоди, мустамлакачилик сиёсати ва унга мутеъ маҳаллий бошқарув тизими зулмидан озод қилишдек стратегик дастурга эга эдилар. Жадидчилик ҳаракатининг кенг ёйилишида Аҳмад Дониш, Исмоилбек Гаспринский, Аҳмад Заки Валидий Тўғон, Маҳмудхўжа Бехбудий, Абдурауф Фитрат, Асадуллахўжа Убайдуллахўжаев, Мунаввар Қори Абдурашидхонов, Абдулла Авлоний, Абдулла Қодирий, Абдулҳамид Чўлпон, Ҳожи Муин каби юзлаб миллат зиёлиларнинг хизматлари беқиёсдир. Жадидлар томонидан яратилган илмий, тарихий, бадиий, ижтимоий ва бошқа асарларда

---

<sup>1</sup> *Қаранг: Абулғозий. Шажараи турк.* – Т.: «Чўлпон», 1992.; *Сайид Ҳомид Тўра Комёб. Таворих ул-хавонин.* – Т.: «Академия», 2002.; *Мухаммад Юсуф Баёний. Шажарайи Хоразмшоҳий.* – Т.: Фафур Ғулом нашриёти, 1994.; *Мулло Юнусжон Мунший. Амир лашкар Алимкул тарихи.* – Т.: «Мафтун», 1997.

Туркистон ўлкасининг турли даврларида амал қилган бошқарув маданияти ғояларига доир масалалар ҳам учрайди.<sup>1</sup> Мисол учун, Аҳмад Дониш (1827–1897 йй.) ижодида XIX аср иккинчи ярмида Бухоро амирлигида мустамлака шароитида кечган ижтимоий-сиёсий жараёнлар сиёсий институционал тизим ва бошқарув механизмлари (давлат ҳокимияти, қонунчилик тизими, бошқарув идоралари, ҳуқуқий меъёрлар, ҳокимият тузилмалари, сиёсий режим, хизмат шартлари ва маданияти) очиб берилган. Унинг илмий мероси юзасидан тадқиқотлар олиб борган олим Р. Жумаевнинг таҳлилларига кўра, «Аҳмад Донишнинг ижоди давлат ва жамиятнинг маданий ҳолати, меъерий-ҳуқуқий асослари, сиёсий илдизлари ва хусусиятлари ҳақидаги бус-бутун концепция ҳисобланади. У асарларида давлат бошқарувини ислоҳ қилиш, модернизациялаш, бошқарувни демократлаштириш, фуқаролик жамиятини шакллантириш, муҳофаза ва ташқи сиёсатни мустаҳкам илмий асосда йўлга қўйиш» борасида ўз даври Ғарб мутафаккирлари даражасида илмий қарашларни илгари сурган. Унинг ўз вақтида «Бухоро амирлиги ижтимоий-сиёсий ҳаётида илдиз отган салбий (тамағирлик, мансабни суиистеъмол қилиш, кадрлар қўнимсизлиги, уруғ-аймоқчилик, табақавий, тоифавий ва диний зиддиятлар каби) омилларни бартараф этишга доир, айниқса, кўплаб лавозимлар учун сайлов тизимини жорий этиш лозимлигига оид ғоялари»<sup>2</sup> бошқарув маданиятида революцион қарашлар ҳисобланган.

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Абдурауф Фитрат. Танланган асарлар. 1-жилд. – Т.: «Маънавият», 2000.; Қосимов Б. Миллий уйғониш. – Т.: «Маънавият», 2002.; Ризаев Ш. Жадид драмаси. – Т.: «Шарқ», 1997.; Мустафо Чўқай ўғли. Истиқлол жаллодлари. – Т.: Ғафур Ғулом нашриёти, 1992.; Абдуазизова Н. Ўзбекистон журналистикаси тарихи. – Т.: «Академия», 2002.; Абдуазизова Н. Туркистон матбуоти тарихи. – Т.: «Академия», 2000.

<sup>2</sup> Жумаев Р. XIX асрнинг иккинчи ярмида Бухорода ижтимоий-сиёсий жараёнларнинг илмий-назарий таҳлили (Аҳмад Донишнинг сиёсий қарашлари мисолида). (PhD) диссертация. – Т.: ЎзМУ, 2020. 3-б.

Бошқарувни ислоҳ этиш масалаларига шу даврда таникли олим Абдурауф Фитрат ҳам катта эътибор қаратган эди. Жумладан, унинг «Ҳинд сайёҳи баёноти» номли асариди XIX аср охири – XX аср бошларида Бухоро амирлиги ҳудудидаги бутун иқтисодий, сиёсий, маданий ҳаётда пайдо бўлган кўплаб муаммолар таҳлил этилган. Бу муаммоларнинг вужудга келишига сабаб бўлган сиёсий ва ижтимоий илдизларни очиб бериш баробарида, улардан халос бўлиш йўллари ҳам кўрсатилади. Асарда Бухоро амирлиги бошқарув тизими уч тоифага ажратилади. Уламо, умаро ва вузуро ҳаётининг барча жабҳалари таҳлил этилиб, «Туркистонни ҳалоқат ёқасига олиб келган илму ирфон эмас, балки жаҳолат ва ғафлат ботқоғига ботиб, фитна ва ғийбат билан машғул бўлган аҳли уламо, ўз масъул вазибаларини унутиб, пора, фахш ва айш-ишратга берилган амирлар ва вазирлар, амалдорлару беклар, шариат ҳукмлари ўрнига ношаръий қоидалар билан фуқарони талаётган қози ва аъламлар» экани баён этилади ва бошқарув тизими ҳамда раҳбарларга хос иллатлар ўткир танқид остига олинади.<sup>1</sup>

Хуллас, Ватанимиз давлат хизмати ва хизматчисига доир назарий қарашлар ва халқчил амалий тажрибалар дастлабки шаклланган ва ривожланган заминлардан бири эканлиги юқорида баён қилинганлардан кенг ойдинлашади. Шунинг учун бу соҳага доир манбалар ва назарий қарашларга алоҳида фан йўналиши сифатида ёндошиб тадқиқотлар ўтказиш зарурияти долзарб вазибалар қаторига киради.

Бошқарув маданияти соҳасининг амалий йўналиши бутун жаҳон халқлари тарихий давлатчилигида энг кенг тарқалган тамойил бўлиб, жумладан, халқимиз тарихида ҳам у кўп асрлар давомида қўлланилган. Амалий йўналишга бошқарувни ташкил этиш, унинг тизимини яратиш, раҳбар танлаш ёки танланишнинг тартибсиз йўналиши сифатида қарамаслик керак. Тарихда яшаган ҳар бир давлатнинг (кўп ҳолларда ёзма тарзда қайд этилмаган

---

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

бўлса-да) шахсларнинг амалий фаолиятини белгилаб берувчи ўзига хос таж-рибалари бўлган. Миллий давлатчилигимиз тарихида бошқарув маданиятига доир бир қатор асарлар яратилган бўлиб, биз уларни бугунги кунга бевосита дахлдор асарлар, айти вақтда илмий-назарий манбалар сифатида қайд этишимиз мумкин. Бу асарларда бошқарув объектлари ва элементлари турли тарзда ёритилади. Уларнинг баъзиларида давлат ва жамият хизмати ходимлари фаолияти, бошқарувнинг ижтимоий-сиёсий, иқтисодий тараққиёти жараёнлари билан боғлиқ равишда таҳлил этилган бўлса, бошқаларида хизматчи ходимларга доир тамойилларнинг ўзи ривожлантирилиб, бу соҳада ўзига хос дастуриламал вазифасини бажаради.

## **2.2. Марказий Осиё фалсафий тафаккурида хизматчи ходим маънавияти ва маърифати масалалари**

### **1. *Абу Наср Форобийнинг фозил жамият, адолатли бошқарув тизими ва одил раҳбарлар гармонияси тўғрисидаги қарашлари***

Шарқу Фарб 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

---

<sup>1</sup> *Қаранг:* Хайруллаев М.М. Абу Наср ал Фараби. – М.: «Наука», 1982.; Хайруллаев М.М. Ўрта Осиёда IX–XII асрларда маданий тараққиёт (Уйғониш даври маданияти). – Т.: «Фан», 1994.; Аль Фараби, Абу Наср Мухаммед. Историко-философские трактаты / Пер. с араб. – Алма-Ата: «Наука», 1985.; Григорян С.Н. Средневековая философия народов Ближнего и Среднего Востока. – М.: «Наука», 1966.; Джахид А.Д. Абу Наср аль Фараби о государстве. – Д.: «Дониш», 1966.; Фараби, Абу Наср Мухаммед. Философские трактаты. – Алма-Ата: «Наука», 1970.; Фараби, Абу Наср Мухаммед. Социально-этические трактаты. – Алма-Ата: «Наука», 1973.; Мец А. Мусульманский ренессанс. – М.:

шунинг таъкидлаш керакки, Форобийнинг бошқарув маданиятига доир қарашлари таркибида давлат ва жамият бошқаруви, уларни бошқарувчи раҳбар шахслар, амалдор ва мансабдорлар масалалари юзасидан баён қилинган кўплаб фикр-мулоҳазалар ўз аксини топган. 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 баён 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>

Форобий бошқа фанлар қатори раҳбаршунослик соҳасига бевосита алоқадор бир қанча асарлар муаллифи ҳамдир. А.Ирисов маълум кўлёмна 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 давлат хизмати, хизматчиси ва жамият маънавий қиёфаси масалалари доирасида яратилган дейиш мумкин. Кейинчалик Шарку Ғарбда етишиб чиқан жуда кўп алломаларнинг давлат хизмати, хизматчи ходим ва жамият бошқарувига бағишланган асарларидаги қарашларида Форобий қарашларига ўхшаш хулосалар ва тавсиялар такрорланади.<sup>2</sup> Шунингдек, Ғарб мамлакатларида Форобий қарашларининг таҳлили юзасидан Patricia Crone, Miriam Galston, Deborah Black,

---

«Наука», 1973.; **Комилов Н.** Тафаккур қарвонлари. – Т.: «Шарк», 1999.; Маънавият юлдузлари: (Марказий Осиёлик машҳур сиймолар, алломалар, адиблар). – Т.: А. Қодирий наш-риёти, 1999.; **Жакбаров М.** Комил инсон ғояси: тарихий-фалсафий таҳлил. – Т.:

Абу Али Ибн Сино нашр., 2000. 136-б.

<sup>1</sup> *Қаранг:* **Форобий.** Фозил одамлар шари. – Т.: А. Қодирий нашриёти, 1993.

<sup>2</sup> *Қаранг:* **Юсуф Хос Ҳожиб.** Қутадғу билиг (Саодатга элтувчи билим). – Т.: «Фан», 1971.; **Низомулмулк.** Сиёсатнома. – Т.: «Адолат», 1997.; **Макиавелли Н.** Государь. – М.: «Планета», 1990.

Kurt Hussein, Alexander Wain, Н.В.Ефремова<sup>1</sup> каби олимларнинг тадқиқотлари эълон қилинган бўлиб, улар Форобий асарларидан, асосан антик давр юнон қарашлари илдизларини излашга кўпроқ аҳамият берганлар. Лекин уларнинг баъзилари Форобий қарашлари, гарчи, Платон таълимотлари асосида шаклланган бўлса-да, мустақил ёндашувлардан келиб чиқиб мусулмон дунёсида идеал жамият барпо этиш масалаларига исломий ёндашувлар асосида шаклланганлигини қайд этадилар.

Абу Наср Форобийнинг фикрича, инсоннинг бу оламга келиши ва яшашидан мақсад бахт-саодатга эришмоқдир. Бахт-саодат эшикларининг калити инсоннинг ўз кўлидадир. Бу мақсадга одамлар фазилатли ишлари ва яхши ахлоқий сифатлар соҳиблари бўлиш орқали эришадилар. Демак, бахт-саодат ва уни қўлга киритиш воситаси – фазилатли ишлар узвий равишда бир-бири билан боғланган бўлиб, бахт инсоннинг орзу умиди бўлган мавҳум тушунча (ахлоқий ёки ижтимоий идеалгина) эмас, балки барча жамоа аъзоларининг фаол ҳаракатлари ва фазилатли ишлари натижасининг маҳсулидир. Бу ерда сўз ҳар бир одамнинг шахсий бахт-саодати хусусида кетаётгани йўқ, аксинча, бутун бир жамоа аъзоларининг фаровонлиги, бахт-саодати, эзгу ниятларининг юзага чиқиши кўзда тутилмоқда. Бундай бахт-саодатга (ижтимоий идеалга) фақат фозил жамият шароитидагина эришиш мумкин. Фозил жамият (Форобий фозил шаҳар аҳли, ёки фозил жамоа дейди) одамларининг ҳаёт тарзи ва фаолияти бошқа номукамал жамият одамларининг турмушидан фарқи шундаки, бир гуруҳ (фозил) одамлар биргаликда ана шу хислатлар (фазилатлар)га эга бўлишса (яъни, бирида бу, иккинчисида у, учинчисида яна бошқа (гўзал) хислатлар бўлса) ана шу фозиллар гуруҳи бошқарувни амалга ошириши зарур. Ана шу гуруҳ аъзолари биргалашиб, ўзаро келишиб ҳаракат қилса, жамият бошқарув

---

<sup>1</sup> Galston M. Politics and excellence: The Political Philosophy of Alfarabi. Princeton, 1990; Crone P. God's Rule – Government and Islam: Six centuries of Medieval Islamic Political Thought. Princeton, 2005; Black D. Al-Farabi // History of Islamic Philosophy / S.H.Nasr, O.Leaman. L., 1996, P. 178–197; Wain A. A Critical

тизимидан кўзлаган мақсадларига етишлари мумкин. Фозиллар шахри, унинг аҳолиси, уларнинг диллари эришадиган бахт-саодат нима эканлигини билишлари зарур. Яна... фозиллар шахри аҳо-

---

Study of Mabadi' Ara' Ahl Madinat al-Fadilah: The Role of Islam in the philosophy of Abu Nasr al-Farabi // Journal of Islamic Philosophy. 2011. 7.; Н.В.Ефремова. Политический идеал аль-Фараби. <https://cyberleninka.ru/article/n>.

лиси охиратда нималарга эришувини, нималардан сақланишни билишлари зарур.<sup>1</sup>

Форобий қарашларига биноан, адолатли жамият ва фозил давлатда хизматчи комил инсонга хос бўлган ахлоқий кадриятлар ва сифатларга эга бўлиши лозим. Комил инсонлар орзуси бўлган фозил жамият ёки идеал давлат ақл талаблари, адолат ва муҳаббат асослари устига қурилади. Фозил жамиятни комил инсонлар бошқаришлари лозим. Хусусан, жамият аъзолари ўртасида ўзаро муҳаббат, ахлоқий категория сифатида, яхлит социал организмдан таркиб топган фозил жамоанинг собитлиги ва унинг қисмлари (табақалари) ўртасидаги боғланишни таъминловчи муҳим халқа ҳисобланади.<sup>2</sup>

Форобийнинг фикрича, фозил давлат раҳбарлари кишиларнинг бахтга эришиш йўлидаги фазилатли ишларнинг моҳиятини англаши ва уларни юзага чиқариш воситаларини билиши лозим. Ана шундай раҳбарлар ва онгли халқ бирлашганларидагина фозил давлатда яшаётган инсон ўзининг билимлари ва қобилиятларини жорий этиш имкониятига эга бўла олади. Мана шу нуқтаи назардан «бахт – бу шундай бир мақсадки, унга илм олиш ва уни ўзлаштириш, турли санъатларни (касб-хунарларни) ўрганиш ва уларни ўзлаштириш каби фазилатли

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Форобий Абу Наср**. Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий нашриёти, 1993, 161-б.

<sup>2</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед**. Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1978. – С. 146–147.



ишлар орқали ва олинган билим ва ўрганилган санъатларга муносиб ишларни юзага чиқариш йўли билан эришилади»<sup>1</sup>. Форобийнинг назарий жиҳатдан бахт ҳақида билимга эга бўлиш билан бирга амалий жиҳатдан бахтга эришиш воситаларини топиш лозим, унинг йўллари билиш керак, деган кўрсатмаси назария билан амалиётнинг бирлашишидир.

Раҳбар бўлиш ва бошқаришда иштирок этишга интилган кишиларга бахтга эришиш йўлида таълим ва тарбия бериш учун авваламбор гўзаллик, яхшилик ҳақида билимларни, ҳикмат (фалсафий, мантиқий мушоҳада) илмини билиш талаб қилинади: «ҳар кимки илми ҳикматни деса, уни (ўрганишни) ёшлигидан бошласин, ... яхши ахлоқ-одобли бўлсин, сўзининг уддасидан чиксин, ёмон ишлардан сақлансин, хиёнат, мақр ва ҳийладан узоқ бўлсин, барча қонун-қоидаларни билсин, билимдон ва нотик бўлсин, илми, доно кишиларни ҳурмат қилсин, илм ва аҳли илмдан мол-дунёсини аямасин...»<sup>2</sup>. Шунингдек, гўзаликка эришиш учун унинг моҳияти ҳақида назарий билимга эга бўлиш ҳамда унга эришишнинг ҳаётий воситалари ва йўллари билиш ва ўзлаштириш талаб этилади. Кишиларни бу йўлда илм билан қуроллантириш мақсадларида фалсафа илми назарий ва амалий қисмларга бўлинган. Шунингдек, мутафаккирнинг фикрича, амалий фалсафий ўрганиш объектининг мавжудлиги инсон фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлиб, унинг онгли фаолияти натижаси ҳисобланади. Амалий фалсафа инсонга (ўзининг) хатти-ҳаракатлари тўғрисида билим беради, унга ўзида яхши фазилатларни шакллантириш йўллари ўргатади, турмуш сабоқларини беради, бу оламда бахт-саодатга етиш воситаларини кўрсатади. Амалий фалсафанинг қисмлари – илми ахлоқ (этика) ва сиёсат илмларидан иборатдир. Этика инсонни тарбиялаш ва уни

---

<sup>1</sup> **Форобий Абу Наср.** Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий нашриёти, 1993. 161-б.

<sup>2</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 35.

камол топтиришга қаратилган, сиёсат эса жамиятни бошқариш ҳақидаги илмдир. Давлатни бошқарадиган ҳукмдор ва унинг атрофидаги мансабдорлар учун ҳар иккаласини мукаммал билиш ва амалда татбиқ этиш талаб этилади. Чунки, амалий фалсафа воситасида инсон фазилатли ишлар қилиш қобилиятига эга бўлади ва бахт-саодатга етиш йўллари эгаллайди.<sup>1</sup>

Ахлоқ – яхши ишлар ва хулқларни билиш санъати бўлиб, бу фан воситасида бошқарув ва раҳбарлик фаолиятида гўзал хулқлар соҳиби бўла олиши мумкин. Раҳбарлар давлат ёки жамиятни бошқаришда қўлайдиган сиёсат эса кишиларга бахтга эришиш йўллари кўрсатади, бу мақсадга эришишнинг амалий услуб ва воситалари ҳақида билим беради. «Ҳар бир мавжудот... ўзига хос бўлган мартаба, энг юксак камолотга эришиш учун борлиққа (бу оламга) келган. Инсонга хос бўлган бу камолотнинг номи энг етук бахт-саодат деб аталади. Бу бахт-саодат шу юксак камолотга эришиш йўлида бўлган ҳар турли жузъий нарсаларни ўрганишни тақозо қилади. Яъни санъатлар (касб-хунарлар)ни эгаллашга ва камолотга интилган кишилар ҳақиқий фазилат эгаларидир».

Фаробий антик даврдаги Платон ва Аристотель анъаналарини давом эттириб, бошқарув тизими ва унда хизмат қилувчи раҳбарларга фалсафани яхши билиш талабини қўяди. Чунки, фалсафа гўзаллик ҳақида, у орқали бахт-саодат, у орқали эса фаровонликка эришиш йўллари тўғрисида назарий билим ва айни вақтда уларга эришиш воситаларини билишга имкониятлар ҳам беради. Бахт-саодат, фаровонликка жамиятнинг барча аъзолари ўзларининг фаол фазилатли ишлари ва комил раҳбарлари билан ҳамкорликдагина эриша оладилар. Инсонлар ўртасидаги ҳамжиҳатлик ва ҳамкорлик адолатли сиёсат билан таъминланади. Лекин комил инсонлардан иборат раҳбарлар қўлайдиган бундай адолатли сиёсат юксак ахлоқий ва маънавий асослар устига

---

<sup>1</sup> **Фароби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 37.

қурилган фозил жамоа (баркамол жамият)дагина амалга ошиши мумкин. Форобий адолатли жамиятда яшаш учун билим ва етук ахлоққа эга бўлиш зурурияти тўғрисида фикр юритар экан, бу каби фазилат ва сифатларни авваламбор раҳбарларда мавжуд бўлиши лозимлигини кўрсатиб беради. Унинг фикрича, бошқарув тизимида фаолият юритувчи раҳбарлар томонидан амалга ошириладиган сиёсат жамият ахлоқи ва фаровонлигини белгилаб беради, лекин бу ахлоқ ва фаровонликнинг даражаси юритилаётган сиёсатнинг қанчалик билимли, ахлоқли, баркамол эканлигига қараб белгиланади. Инсонни комиллик фазилатига эришиш фаолиятида билим ва етук ахлоқ узвий равишда бир-бири билан боғлангандир: билим нарсаларнинг моҳиятини, ич-ки сабабиятларини билиш имконини беради, ахлоқий (маънавий) эса одамни эзгу фазилатларга даъват этади. Чунки камолотга эришиш одамдан ўзининг сўнгги мақсади – бахт ва фаровонликка етиш, бахтни қўлга киритиш учун фойдали нарсаларни билишни талаб қилади. Бу фойдали нарсалар – турли неъматлар, фазилатлар ва яхши ишлардан иборатдир. Камолга эришиш жараёнида одам яхши ва ёмон нарсаларни бир-биридан ажратишни, камолотга эришиш йўлидаги турли тўсиқлар ва иллатларни бартараф этиш воситаларига эга бўлади. Яъни, маънавий юксалиш, ахлоққа эга бўлиш, бу ҳаётий донишмандлик йўлидир. Бу йўлда нарсаларнинг моҳиятини, фазилатларни билиш ва уларга эришишнинг амалий воситаларини тўғри англаш талаб қилинади.<sup>1</sup>

Форобий инсоннинг ижтимоий моҳиятини одам зотига хос, зарурий, табиий бир сифат деб қарайди. Чунки инсон табиатан ҳам (туғма равишда) ўзига ўхшаш бошқа одамлар билан, ўзи каби ақлли (онгли) махлуқлар билан алоқада бўлишга ва биргаликда яшашга интилади. Демак, жамиятнинг пайдо бўлиши ҳам қонуний-тарихий ҳодисадир. Бу жиҳатдан мутафаккир Аристотель фикрларига

---

<sup>1</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 298.

яқинлашади. Чунки, Аристотель ҳам инсонни сиёсий махлуқ, яъни «зоополитикон» деб қараган эди. Абу Наср Форобий эса инсонни «Хайуани ақл» (ақлли махлуқ), «Хайуан мадания» (маданий махлуқ), деб баҳолайди.<sup>1</sup> Ақл инсоннинг туғма сифати бўлса-да, Форобий фикрича, ахлоқий фазилатлар ёки иллатлар туғма сифатлар эмас, балки ҳаёт жараёнида вужудга келадиган нарсалардир. Мутафаккир инсонга хос комилликнинг икки хилда бўлишини кўрсатади: *биринчиси* – инсоннинг дунёвий ҳаёти учун зарур бўлган комиллик. Бу комилликда инсоннинг яшашдан асосий мақсади, яъни бахт-саодат эшиги калитини топиш учун керакли бўлган билимлар ва фазилатли ишлардан иборатдир; *иккинчиси* – охират учун зарур комиллик бўлиб, унга инсон Аллоҳ ва Пайғамбаримиз олдидаги вазифаларини, унинг ўзига нисбатан қўйилган вазифаларни виждонан англаш, ҳалол меҳнати билан яшаш, мунофиқликдан холи бўлиш каби йўллари воситасида эришади. Форобийнинг фикрича, ҳар иккала комиллик бир-бири билан узвий равишда боғланган: бу оламда эришиладиган комиллик кейинги оламда албатта ўз борлигини намоён этади.<sup>2</sup>

Комиллик инсондан фазилатли ишлар моҳиятининг назарий жиҳатларини билишни ва бу назарий жиҳатлардан ўз хатти-ҳаракатларида фойдаланиш қобилиятига эга бўлишни талаб қилади. Комил инсоннинг фазилатли ишлари илмга асосланган ҳолда бажарилади. Лекин инсон ўз илми ва ҳунарини (санъатини) амалий жиҳатдан татбиқ эта олиш воситаларини эгаллашга эриша олмаган бўлса, унда бу эгалланган билимлар инсонга комиллик бағишлай олмайди: «Инсоннинг комиллиги унинг бажарган амалий ишларида ифодаланади... Масалан, котибнинг камолоти ёзиш санъатини ўзлаштирганлигидагина эмас, балки ўз касбига доир вазифаларни моҳирона бажаришидадир. Худди шунингдек,

<sup>1</sup> Ўша манба. – С. 295.

<sup>2</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 290–300.

шифокорнинг камолоти ҳам унинг тиббиётга доир билимга эга бўлишида эмас, балки хасталикни даволашнинг амалий воситаларини мукаммал билишидан иборатдир. Бу ҳол (принцип) ҳар қандай бошқа санъат соҳибларига ҳам тааллуқлидир».<sup>1</sup>

Шарқ уйғониш даврида инсоннинг сиёсат субъекти сифатидаги ўрни, унинг фозил жамият ва идеал давлат бошқарувидаги иштироки, шунингдек, шахснинг фаол яратувчи бўлиши учун маънавий баркамол ва ахлоқли бўлиши ҳақидаги таълимотни илк бор Абу Наср Форобий яратди. У бошқа олимлардан фарқ қилиб, умумий бўлган категориялар – давлат ва жамият тўғрисидаги илмга киришдан олдин ана шу инсоний бирликлар боғлиқлигини, давлат ва жамият раҳбарларининг ижтимоий, сиёсий ва руҳий моҳиятини ҳар томонлама очиб берди ва инсонга жамиятнинг фаол аъзоси бўлишга оид тавсиялар берди. Фанлар тарихида биринчи бўлиб Абу Наср Форобий давлат ва жамиятни инсон билан уйғунликда, инсоннинг иштирокида чуқур тадқиқ этган буюк мутафаккир эди.

Абу Наср Форобийнинг фикрича, фозил жамоа (фозил жамият ёки идеал давлат) ўзининг мукаммаллиги, яшаш қонуниятлари бўйича коинотга қиёс қилинади: коинот аро турли ҳодисалар ва нарсалар ўртасида уйғунлик, ҳамжиҳатлик ва ҳамкорликни таъминлаш сабаби аввал (Аллоҳ) фаолиятининг натижаси экан, шунингдек, жамиятда ҳам турли тоифалар ўртасидаги ҳамжиҳатлик ва мутаносибликка «биринчи имом», яъни ҳукмдор фаолияти, унинг намунали ишлари натижасида эришилади (Форобий даврида мустақил шаҳар, жамоа (туман, вилоят) ёки давлат раҳбарлари ислом халифалиги анъаналарига мувофиқ равишда «имом»лар деб юритилган. Афлотунда эса улар «тиран», «монарх», «олигарх» номлари билан тилга олинадилар)<sup>2</sup>. Мукаммал жамиятда ҳар бир табақа, яхлит ижтимоий организмнинг ажралмас қисми сифатида,

---

<sup>1</sup> Ўша манба. – С. 196.

<sup>2</sup> Қаранг: Афлотун. Қонунлар. – Т.: «Янги аср авлоди», 2002. 115–117-б.

ўзининг муайян функцияларига эга бўлиб, гўёки шу вазифаларни бажариш учун ихтисослашганлар. Улар ўртасидаги энг мукаммал шахс – давлатни идора қилувчи биринчи раҳбар ҳисобланади. У жамиятдаги бошқа тоифаларнинг мавжудлиги ва яшашларининг сабабчиси, улар фаолиятининг тўғри ташкил этилиши, ўзаро уйғунлиги ва тартибга солинишининг бош ижрочисидир. Мутафаккирнинг кўрсатишича, «Ўзидан бошқаларга раҳбарлик қилиш, уларни бахт-соадатга эришув даражасига кўтариш ҳам ҳар кимнинг қўлидан келавермайди. Кимда бировни бахт-саодатга эриштириш, зарур бўлган иш-ҳаракат кабиларга руҳлантира олиш қобилияти бўлмаса ва бу иш-ҳаракатни бажара олишга қудратсиз бўлса, бундай одам сира ҳам раҳбар бўла олмайди»<sup>1</sup>.

Форобийнинг кўрсатишича, фозил жамоанинг раҳбари барча шаҳар аҳлига ўзининг намунали ишлари ва фазилатли хулқлари билан сабоқ беради. Шу боисдан фуқаролар ўзларининг кундалик ҳаётида раҳбарларига таклид қилишга интиладилар, жамиятда тутган ўрни ва мартабаларига мувофиқ равишда раҳбарларининг мақсадларига эргашадилар, ўзларининг ижтимоий бурчлари ва вазифаларини тўғри бажаришга интиладилар. Раҳбарнинг вазифаси ҳам муаллимнинг вазифаси кабидир: у маълум бир гуруҳ халққа тарбиячилик ва устозлик қилади. Мутафаккирнинг фикрича, камолот даражалари юксак бўлган табақа вакиллари, яъни раҳбарга яқин одамлар юқори лавозимларни эгаллаб, ҳурматга сазовор бўлган ишларни бажарадилар, уларнинг қўл остида ишловчилар эса пастрок лавозимлардаги ишларни бажарадилар.

Кўришиб турибдики, Форобийнинг идеал давлат тузумига асосланган жамиятда (фозил шаҳарларда) кишиларнинг ижтимоий табақаларга бўлиниши ва уларнинг имтиёзлари сақланади. Мутафаккир бирон-бир табақага мансуб одамларнинг вазифалари ва мажбуриятлари ўртасида тафовутларнинг сақланиши, ҳар бир

---

<sup>1</sup> **Абу Наср Форобий.** Фозил одамлар шахри. – Т.: А.Қодирий нашриёти, 1993. 189-б.

одамнинг ўз касбини яхши билиши ва ўз вазифаларини бажариши жамиятнинг собитлиги ҳамда адолатнинг юзага чиқиши учун зарур бўлган омилдир, деб қарайди. Айни вақтда, унингча, ҳар бир одамнинг ўз касбига тегишли вазифаларини тўғри бажариши – жамиятда адолатнинг сақланиши ва унинг барқарорлигини таъминлаш асосидир.

Форобий адолат тушунчасини ахлоқий категория сифатида, яъни кишиларнинг ўзаро муносабатларида бир-бирига берган баҳолари (яхши ёки ёмон), кишилар хатти-ҳаракатларининг мезони, таснифи сифатида ҳам талқин қилади: «Адолат (сўзи) баъзан бошқа, кенг маънода ҳам қўлланилади. Бу ҳолда бир одамнинг бошқа одамларга бўлган муносабати муайян бир (ахлоқий) фазилатга асосланса, адолатли иш ҳисобланади»<sup>1</sup>. Фазилат муайян бир мантиқий мазмунда ифодаланган мавҳум тушунчагина эмас, балки одамнинг гўзаликка, яхшиликка эришиш учун қилинадиган фаолияти ва хатти-ҳаракатларининг аниқ ифодасидир. Форобий фазилатни қуйидагича таърифлайди: «Одамни яхши ишларни қилишга ва гўзал хулқлар соҳиби бўлишга даъват этувчи ички (ахлоқий) сифатлар фазилатлар деб аталади. Одамни хунук хатти-ҳаракатлар ва иллатли ишларга даъват этувчи иштиёқлар разолат дейилади, булар инсондаги камчиликлар ёки нокасликнинг ифодасидир»<sup>2</sup>.

Форобий фалсафани тиббиёт илмига, файласуф ҳукмдорнинг фаолиятини шифокор фаолиятига қиёслайди. Шифокорнинг вазифаси вужуд хасталигини топиш, уни соғломлаштириш воситаларини билиш ва даволашдан иборатдир, файласуфнинг вазифаси эса руҳни нафс хасталигидан даволаш ва уни соғломлаштиришидир. Вужуд хасталигини даволовчи инсон шифокор,

---

<sup>1</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 227.

<sup>2</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 35.

руҳни нафс хасталикларидан даволовчи ва соғломлаштирувчи инсонни файласуф, давлат арбоби, ҳукмдор – раҳбар дейдилар. Ушбу вазифадан келиб чиқиб, раҳбарларнинг раъиятдаги нафс хасталикларини даволашдан асосий мақсади улардаги яхши фазилатларни, юксак ахлоқий сифатларни шакллантиришдан, руҳни соғломлаштириш воситасида комил инсонни шакллантиришдан иборатдир. Ҳукмдор ва раҳбарлар юксак маҳоратга эга бўлган шифокор каби жамият ва фуқароларнинг руҳий соғломлигини таъминлай олиши лозим. Бу каби мақсадларга улар фақат бошқарув илми ва санъатини мукаммал даражада эгаллаш воситасидагина эриша олади. Бу мақсадни бажариш учун ҳукмдор ва раҳбарлар инсонларнинг нафсий иллатлари ва камчиликларини, уларнинг пайдо бўлиш сабабларини ва шунингдек, бу иллатларни бартараф этиш усуллари ва амалий муолажаларини яхши ўзлаштирган бўлиши талаб этилади. Улар инсонлар ва жамиятнинг руҳий ҳолати қандайлигини билишда қуйидагиларга амал қилишлари лозим: «унга нафснинг қандай ҳолатида одамлар фазилатли ишларни қила олиши, шаҳар аҳлининг камчиликлари ва иллатларини қандай бартараф этилиши, қандай санъат йўллари билан шаҳар аҳли қалбларида яхши фазилатларни шакллантириш мумкин эканлиги ҳамда бу фазилатларни қандай воситалар ёрдами билан сақлаб қолиш мумкинлиги аён бўлиши керак».<sup>1</sup> Шунинг учун фозиллар шаҳрида ҳукмдор, бошқарув тизими ва давлат хизматчиларининг ишларига кўп нарсалар боғлиқдир: уларда одамларнинг руҳий соғломлиги ва ахлоқий тарбиясига оид ҳамма санъатлар (илмлар) мукаммал билиш керак. Давлат ва жамиятнинг бошқарув санъати ҳукмдор ва раҳбарлардан донолик ва фаҳм-фаросатни талаб қилади. Донолик ҳақиқий илмга (яъни назарияни ҳам, амалиётни ҳам бирдек пухта билишга) олиб келиш воситасидир, унинг хусусияти шундан иборатки, доно одам кишилик ҳаётининг мақсадини, бу мақсадга

---

<sup>1</sup> **Фараби Абу Наср Мухаммед.** Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975. – С. 173–174, 174.



эришиш йўллари яхши англайди. Демак, донолик – ҳақиқий бахт ва фаровонлик ҳақида билимларни эгаллашга имкон беради, фаҳм-фаросат (онгли фаолият) эса бахтга эришиш учун қандай хатти-ҳаракатлар қилиш лозимлиги тўғрисида (амалий) йўналиш беради. Ҳар иккаласи ҳам (донолик ва фаҳм-фаросат) инсоннинг камол топишига олиб келувчи воситалардир. Шунинг учун ҳам фозил шаҳар ҳукмдори ва раҳбарларидан кўплаб фазилатларни ўзлаштирган бўлишлик талаб этилади.

Ушбу талқиндан англашиладиган мантикқа кўра, бошқарув (идора) санъати икки қисмдан иборат бўлади: назарий ва амалий. *Назарий қисм* – бу бошқарувнинг асосий усул ва қонунлари ҳақидаги билимдир. *Амалий қисм* – бу давлатни идора қилишдир. Албатта, уларнинг ҳар иккисига ҳам сиёсий амалиёт, тажриба ва кузатув натижасида эришилади. Форобийнинг фикрига кўра, сиёсий фаолиятнинг асосий вазифаси давлатдаги ҳақиқий меъёрлар ва қоидаларни ўрганишдан иборат бўлиб, фуқароларнинг турмуш даражаларини, тинчлигини таъминлаш ва ривожлантириш йўллари, шакл ва усуллари кўрсатиб бериши керак. Давлатнинг вазифасини эса у шаҳар аҳолисининг бахтли ҳаётини таъминлаш ва қўриқлашдан иборат, деб ҳисоблайди.<sup>1</sup>

Форобий давлатнинг бошқарув маданиятининг келиб чиқиши сабабларини жамият асослари воситасида таҳлил этади. Унингча, инсон ўз табиатига кўра доимо бошқа инсонлар билан муносабатда бўлишга интилади. Худди ана шу ўзаро интилиш, ҳаракат асосида жамият ва ундан эса давлат келиб чиқишини эътироф этади.

Форобий таъбирича, жамият ва давлат мавжуд бўлган жойда албатта бошқарув мавжуд бўлади, бошқарувни эса раҳбарлар ва мансабдорлар амалга оширишса-да, фозил давлат ва адолатли жамиятда асосий бошқарувчи куч – бу халқдир. Лекин номукамал ва жоҳил жамиятларда халқ ва раҳбарлар хатти-ҳаракатларининг ички сабабларини юксак маънавий ва ахлоқий интилишлар эмас,

---

<sup>1</sup> *Қ а р а н г*: Политология асослари. – Т.: «Университет», 1992. 20–21-б.

балки мол-дунё ва бойлик орттириш ташвишлари, худбинлик, гаразгўйлик ва турли хусусий тор манфаатларга асосланган турмуш тарзи ва яшаш мақсадлари белгилаб беради. Мутафаккир жоҳил шаҳар («Мадинат ал жоҳилийя») кишиларига хос мунофиқликларни қуйидагича ифодалайди: «улар фазилатларни биладилар, бахт-саодатга ишонадилар, аммо қилган ҳаракатлари бахт-саодатга олиб келмайди. Жоҳил жамоада одамлар яхшиликка ишонадилар, бахт-саодатни яхши тасаввур қиладилар, ҳатто унга (бахтга) ишонадилар ҳам, аммо амалдаги ҳаракатлари бу фазилатларга зиддир... Улар у фазилатларнинг ҳеч бирига амал қилмайдилар, аксинча, ўзларининг интилишлари ва хоҳишларида жоҳил жамоа одамлари шон-шухратга, унвонларга, юқори мартабаларга ва бойликка кўпроқ мойиллик билдирадилар ҳамда ўзларининг фаолиятини ва қобилиятларини, ақл-заковатини шу мақсадларга эришиш йўлида сарфлайдилар»<sup>1</sup>.

Аммо шунга қарамай, халқнинг иродаси жамиятнинг ҳамма ерида, унинг ҳар бир табақасида ўзаро мувофиқлик касб этишини, бу ироданинг табиийлашган ва қоидага асосланган йўналишга айланиб боришини адолатли бошқарув тизими таъминлаши керак. Бошқарув тизимини такомиллаштириб бориш учун уни жамиятдаги бузилишлар, оғишлар ва бошқа турли иллатлардан огоҳлантириш, тўғри йўлга солиш, бу тизимнинг келажагини башорат қилиб бориш вазибаларини амалга ошириш талаб этилади. Ана шундагина жамият, бошқарув тизими ва раҳбарларнинг ўзаро муносабатларида гармония юзага келади, яъни жамият бошқарувида барчанинг иштирокини таъминлаш мумкин бўлади.

Форобий мулоҳазаларига кўра, ҳақиқий давлат уч нарса – **фозил жамият (Форобийча, шаҳар, жамоа – социум), адолатли тузум (сийсий ҳокимият ва қонунлар) ва одил раҳбар (давлат хизматчилари) асосида ташкил топади** ва бу давлатнинг идорасида давлатнинг учала асоси ўз ўрни ва вақти билан тенг

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Фараби**. Социально-этические трактаты. – Алма-ата: «Наука», 1975, – С. 163.

иштирок этади. Ана шу учаласининг 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 интиланган 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

---

<sup>1</sup> **Абу Наср Форобий.** Фозил одамлар шаҳри. – Т.: А.Қодирий нашриёти, 1993. 224-б. Бундан кейин қавс ичида кўрсатилган рақамлар ана шу китоб саҳифаларини билдиради.

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 бўлади.

Шунга кўра жамиятнинг тараққий этиши, 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 фикри амалиётга татбиқ этилишини бугунги бир қатор давлатларда кузатиш мумкин. Масалан, Японияда шахс-нинг 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 тушуниш, 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

<sup>1</sup> **Старобинский Э.Е.** Как управлять персоналом. – М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995. – С. 193–194.

чиқади, ҳам манфаатлари қондирилади. Э.Е. Старобинский буни «Фольксваген» мисолида яхши ёритиб берган.<sup>1</sup>

Ҳозирги кунда 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 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 тушунадилар. 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. 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.

Демак, 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 бўлса-да, бир мисол келтириш жуда ўринли. Ўзбекистонда пайдо бўлган айрим жиноятчи гуруҳларнинг мақсад ва манфаатлари якка-якка ҳолда ўрганиб чиқилмагани туфайли номаълум бўлиб қолди, шу сабабли уларнинг умумий мақсад ва манфаатлари ҳам номаълум эди. Оқибатда бир қатор қонли тўқнашувлар содир этилди ва давлат тўнтаришини амалга ошириш мақсади ҳамда ҳокимиятни қўлга олиш манфаатини намоён қилди. Хуллас, Форобийга кўра, фозил

---

<sup>1</sup> Ўша манба. – С. 151–153.

жамиятнинг биринчи белгиси унинг ҳар бир аъзосининг мақсад ва манфаатлари асосида қурилганлигидир;

2. Фозил жамиятдаги ҳар бир фуқаро «қоидали ва соғлом фикр- лаш 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 ифодалайдиган 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 ўтказади. Агар илоҳий эзгуликлар ўзлаштирилса, у ҳолда инсоний яхшилик- лар 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 миллий ва диний урф-одатлар ривожланиб, аста-секин жамият фаровонлиги учун хизмат қилувчи ҳаракатларга айланганлигини айтиш мумкин. Ёки илоҳий эзгулик, яхшилик намунасини намойиш этган жуда кўп донишмандларнинг хатти-ҳаракатлари, фаолиятлари минглаб, миллионлаб кишиларга ўз таъсирини ўтказгани ҳам шу жумладан. Демакки, диний асосланган эзгуликларни ҳолати ва ўрнига қараб инсоний эзгуликларга эврилтириш лозим, айти вақтда уларнинг илоҳийлик эътиборини ҳам

сақлаб қолиш керак. Форобий никоҳ масаласини мисол келтирар экан, унинг одамлар наздида илоҳийлиги, айни 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 мувозанатда бўлади, оёқости ёки бетаъсир бўлишдан, йўқолиб кетишдан асралади, унга хурмат ва ҳушёрлик билан қараш шаклланади.

Ҳозирги Европанинг жуда кўп социологлари, тадқиқотчилари, аналитик ва психологларининг қайд этишларича, Ғарбда юз бераётган жиноятлар у ёки бу даражада, қандай бўлмасин «муқаддас никоҳ» тушунчаларининг емирилиши ва аёлларнинг жиловсизланиши билан боғланар экан. Бир вақтлар ислом қоидаларида бўлганидек, аёллар жамиятнинг энг кичик бўғини бўлган оилада эркак ихтиёрига бўйсундирилган эди. Европа ҳамжамияти охир-оқибатда муқаддас саналган бу қадриятни эркин муносабатлар ҳуқуқига айлантирди. Лекин унинг айни вақтдаги хатоси шундай эдики, эркинликларни қонунлаштириш жараёнида эркинликлар оқибатида юзага келиши мумкин бўлган ахлоқий бузилишлар, маънавий тубанликлар, маданий ҳаёсизликларга умуман эътибор қаратилмади. Бу лоқайдлик аёл ва эркакнинг никоҳ ҳақидаги тушунчаларининг моддий асос билан боғланишига олиб келди. Энди эр ва хотин ўртасида «муқаддас никоҳ» деган маънавий тушунча эмас, моддий маблағ, куч-қудрат ва булар ортида турган эркин фуқаролик тушунчаси асосий рол ўйнай бошлади. Шунингдек, никоҳ муқаддаслигининг барҳам топиши оилада аёл ва эркак хатти-ҳаракатларининг ўзаро назоратига ҳам нуқта қўйди. Бу ҳақда ўз даврида француз тарихи ёзувчиси Эрнест Ренан шундай деган эди: «Давримизнинг асосий тенденцияси уни ишлатаётган маънавий двигателни моддийлари билан алмаштириш бўлиб қолди». Оила назоратининг барҳам топиши унда етишаётган фарзандларнинг

маънавий ахлоқий тарбиясига салбий таъсир кўрсатади. XX аср охирларига келиб Европада худди мана шундай ҳолат юз берди. Илгари ёш қизалоқ ўсмирлик ёшига етгунга қадар онаси атрофида бўлиб, унга ёрдамлашиш билан бир қаторда маънавий тарбия ҳам олиб борарди. Оилада худди мана шу йўл билан она тайёрланарди. Ўғил болалар беш-олти ёшгача она атрофида бўлиб, сўнг ота тарбиясига ўтказилган. Бўлғуси оталар ана шундай минг йиллик синовдан ўтган тажрибалар асосида тарбияланган. Оила ва никоҳ ахлокига бефарқлик ана шундай умумцивилизацион қадриятни маданий ҳаёт тарзидан четга суриб қўйди. Илгари ўсмир ва бўйи етган қизлар Европада масъулиятли равишда турли туман тенгдошлар жамиятларидан, айниқса, ўсмир йигитлар ва ўрта ёш эркаклар жамияти гуруҳларидан узоқроқ тутилди. Бу ҳолат улар диний маросимлар ўрнига қўйиладиган тўй тантаналари амалга оширилиб, турмушга узатилгунларига қадар давом этар, тарбияга жиддий қараларди.<sup>1</sup>

Ҳозирги Европа ва АҚШда ахлоқий тийиқсизлик шу даражага келдики, энди аҳоли ўртасида бокиралик ва ахлоқ нормаларини тиклаш масаласида курашлар, айюҳаннос солишлар авж олиб бормоқда. Чунки бугунги кунга келиб ахлоқ жиловсизлиги АҚШ, Франция, Голландия, Германия, Дания, Англия каби мамлакатларда «жиноятчилик, зўравонлик, наркомания, ахлоқий беписандлик, ҳирсий тийиқсизлик, оила таназзули, алкоголизм, жинсий майлпарастлик, анъанавий қадриятларни топташ»<sup>2</sup> каби ҳолатларни шу даврда яшаётган авлоднинг амалдаги ҳаёт тарзига айлантириб юборди. Бу охир-оқибатда Форобий ўз қарашларида ҳақ эканлигини исботлайди.

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Бестужев-Лада И.В.** Альтернативная цивилизация. – М.: Изд-во Алгоритм, 2003. – С. 448.

<sup>2</sup> В поисках смысла / Составитель Мачехин А.Е. – М.: Олма-Пресс, 2004. – С. 912.



Шундай қилиб, Форобийга кўра, инсоний эзгуликларнинг илоҳиётга боғлиқлиги афзал жамият яратиш учун муҳим воситадир. Бу фикрни И.А. Каримов қуйидагича қўллаб қувватлаган эди: «Жамият тараққиётидаги ҳар қандай ўзгаришлар, янгиликлар, айниқса, 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 мафқураси 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 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 малакалардан иборат иш-ҳаракатга, касб-ҳунарга берилган бўлишидир»(184–185). Фозил жамиятда табақалар орасидаги

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Биз келажакимизни ўз қўлимиз билан кураимиз. 7-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1999. 189-б.

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.

Форобий карашларига кўра, фозил жамиятда касб-хунарлар 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 бўлса-ю, ҳар бир туман ўз иши билан шуғулланса, 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 бўлаклари касб-корининг аралашиб кетиши давлат тузимига зарар етказиб, унга турли чалкашликлар ва ҳар хил иллатларнинг кириб қолишига кучли сабаб бўлади (48).

Фозил жамиятда умумжамят тасавури тўғри шаклланган бўлиши керак. «Ҳар бир халқнинг ёки ҳар бир давлат аҳолисининг нарса, ҳодисаларга доир тасавури ўзларига таниш тасавурлардир. Айрим халқларнинг муайян бир ҳилқат ҳақидаги кенг тарқалган тасавурида 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 тасавурлардан туғилади ва баҳсларни келтириб чиқаради. Баҳсли ўринларни пайқовчи ва тушунувчилар турлича бўлганлиги сабабли тасавурлар ҳам турлича оммалашади. Тасавурларнинг сохта эканлигини билиб қолган одамлар ҳақиқатга интилиб, уни ишонч-ли далиллар орқали аниқлаб, шундан қаноат ҳосил қилишлари мумкин. Айримлари бунга ҳам қаноатланмай, бу ҳақиқатни барча қусурлардан холи 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 кўрсалар-да, унга етиш йўлини обрў-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 тўғри-ю, қай бири ёлғон эканини ажрата олмай қоладилар. Ҳеч бир баҳс талаб қилмайдиган ҳақиқий тасаввурни ёлғон деб ўйлайдилар,... ёлғон тасаввурни эса ҳақиқат деб тушунадилар... 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, хирсу шаҳватни, обрў, амал, шон-шуҳратни ҳақиқий бахт ва фаровонлик

деб ўйлайдилар»(162). Жоҳил мамлакат аҳли фақат бадан учун зарурий эҳтиёжлар учун ақлларини 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», «обрўпарастлар», «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 бошқарув тизими, 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. 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 муносабат- ларга 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 тенглаштириб, 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 келтириши, 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 барча учун баробар ва айримлар учун мўлжалланган бўлиши мумкин, айримлар учун белгиланган 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, айна 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 (ҳодисани – *Р.Ф.*) ҳам маъқуллаши мумкин. Аммо бундай қонунлар аслида барқарор асосга эга бўлмайдилар ва жуда осон бузиладилар. Шу туйғайли 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);

◆ халқнинг тўғри йўлдан юриши ва қонунлар тартибли бўлиши учун улар осон тушуниладиган бўлмоғи керак, аynи вақтда бу ишларни амалга оширишда қонунларни яхши биладиган 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 инқирози ва халққа мансуб зерикиш каби ҳолатлар юз берганда, баҳслар, ваъз ва тушунтиришлар орқали қонунларга бўйсунтиришга чақирилади. Бу чоралар охир-оқибатда қонунларнинг одамларни ўзига кўниктиришга 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 жойлар-нинг 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. Айни 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 тушунишни 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 курашиши 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 айни ўзидир.

Форобий фозил жамият ҳам албатта 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 бузилишлар, оғишлар ва бошқа турли иллатлардан огоҳлантириш, тўғри йўлни белгилаш, айни вақтда келажакни башорат қилиб бориш вазифалари ётади. Шундагина жамият, бошқарув тизими ва раҳбар муносабатларида гармония юзага келади, яъни жамиятнинг бошқарилишида барчанинг ўрни мавжуд бўлади.

Форобий томонидан тасвирланган фозил жамиятнинг бошқарув тизими қурилиши шаклан анъанавий иерархик тузилишга эга бўлса-да, 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. 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 йирик куч – жамият ва бошқарув тизимларининг **мақсадлари ва манфаатлари ўртасидаги гармония – мувофиқлик**нинг 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 (собик 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 куйидагича тизимлаштириш мумкин:

а) бошқарув тизими 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, чалкашлиklar, 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 куриб бўлмайди – *Ф.Р.*) ва уларга бўйсунмайдиганлар (қонунларни) бемаъни деб аташни хоҳлаб қоладилар (17);

- адолатли бошқарув тизими аввало ўзига нисбатан шубҳа уй-ғотмаслик 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-ҳа-ракатларга сабаб бўлувчи зарурий хислатлар (масалан, тўғ-рилиқ, одоблиқ, камтарлиқ, хушёрлиқ, сахийлиқ, мурувват

ва ҳ.к.) ва табиий хусусиятлар (масалан, роҳатланиш, дард чекиш, қайғуриш 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 фаровон-лик 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). Ушбу фикрлар орадан минг йиллар ўтиб, Ўзбекистон мустақиллигини қўлга киритгач, 90-йилларнинг ўрталарида мамлакатимиз тараққиётининг асосий тамойилларини белгилаш даврида муҳим аҳамият касб этди;<sup>1</sup>

- адолатли бошқарув тизими, у қонунлардан иборатми ёки тизимнинг алоҳида вазифали қисмларидан иборатми қатъий назар ихтиёрий қабул қилинганда кутилганидек 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

---

<sup>1</sup> Қаранг: **Каримов И.А.** Ўзбекистоннинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.

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 холи 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);

- 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 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 шопилмасдан, 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 ҳамма вақт жуда муҳим масала бўлиб келган. Мувофиқ бўлганда халқлар ўз фойдаси учун уни сақлаб қолиш ва ривожлантириши, номувофиқ бўлганда эса йўқотиш ва ном-нишон қолдирмаслик учун курашадилар. Номақбул тизим юзага келганда озод инсонлар ҳеч қачон ўрта ва қуйи бўғин

раҳбариятини айбламайдилар. Уларнинг шундай фаолиятига имконият берувчи воситалар сифатида кенгаш, қонунлар ва бош раҳбарни айблайдилар. Амалий жараёнларда эса асосий масъулият кўпинча ўрта ва куйи бўғин раҳбарият зиммасида бўлади. Шу жиҳатдан кенгаш ва қонунлар адолатли тизимнинг бош бўғини – бошқарув асоси, таянчи бўлса, раҳбар унинг етакчиси, раҳбарият ёки ўрта бўғин эса 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 куйидаги баъзи муҳим хусусиятларни санаб ўтади:

- 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

---

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: «Ўзбекистон», 2015.; Старилов Ю.Н. Службное право. – М.: «Бек», 1996. – С. 232–264.; Административное право зарубежных стран. – М.: «Спартак», 1996.

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);

▪ иқтисодий тартибга солиш раҳбариятнинг энг муҳим вазифаларидан биридир, чунки иқтисодийнинг умумий аҳволдан ҳаққоний хабардор бўлиш ва тўғри бошқариб бориш ҳаммининг ҳам кўлидан келавермайди (48). Турли солиқларни назорат қилиш ҳам шу жумладан (42). Бундан ташқари, кимдаким 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 шуғулланиш-ларини 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);

▪ раҳбарият ўз ишидан огоҳ бўлиши ва беҳато ишлаши лозим. Раҳбарлар қилган жиноятлар ҳам оддий одамлардаги каби билиб ёки билмай қилинган жиноятлардан ҳисобланади, аммо ундан келадиغان 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, саклашда ҳамда жаҳолатни бостиришдаги» энг яхши намуна ва суянчиқ 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, аynи 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 кунт билан қарайдиган бўлиш- лари зарур (21);

– назорат қилувчилар инсонлардаги табиий хислатларни 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 тушунарли бўлиши зарур. Бу назоратчиларнинг идрок этиш имкониятларига боғлиқ. Улар бир томонлама фикрласалар (яъни фақат ўз касбий тушунчаларига асосан фикрлаб, уларни бу атама ва тушунчаларни яхши тушунмайдиган ёки билмайдиган фуқаролар дунёқарашига мувофиқ тарзда англатмаса), одамларга бирор нарсани тушуниш ва амалда қўллаш қийин бўлиши мумкин. Чунки тушунмовчилик 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 бузғунчилардан- дир (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 қўлларча итоат эттириш 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, уларнинг 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 куйидагиларни 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 (номукамал 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 сохиби қонунлар билан тенг турсалар-да, сохиби қонунлар энг олий раҳбарият (қонунлар ва қонун чиқарувчилар – *Ф.Р.*) номидан назорат қилувчи бўлганликлари учун уларга маълум жихатдан бўйсундилар. Чунки ҳокимлар ўз вазифаларига кўра ижрочилардирлар (47); ◆ «Энг катта жинойт – раҳбар томонидан қилинган жинойтдир. Бунда жинойт биринчи гал юз берганда бошқа ҳокимлар (юкори поғона раҳбарлари назарда тутилади – *Ф.Р.*) уни тарбиялаш ва таъсир ўтказиш чораларини кўриши керак. Агар бунга эътибор берилмаса, бундай жинойтлар 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 бўлиши керак (47). Энг яхши қонунлар жорий этилиши ва улар сидкидилдан риоя қили- ниши учун аҳоли ўз раҳбарларини тарбиялаши зарурий талабдир (48).

Фаробий қарашларига кўра, бошқарувнинг ушбу икки тармоғига 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. *Форобий адолатли раҳбарга*** бошқарувнинг асосий таянчларидан бири сифатида қарайди. Биз юқорида бошқарув тизими ва унинг раҳбарияти, шунингдек, раҳбарларига хос бўлган Форобий назаридаги айрим зарурий хусусиятлар билан танишдик. Аммо аллома ушбу хусусиятларни, асосан тизим ва унинг амалий фаолияти 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 қоби- лияти 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 ошқора гапирмаган бўлса-да, 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-саломатлиги 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);

• «зехни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарса (ёки ҳодиса – *Ф.Р.*)нинг билинар-билимас омонатларини ва у омонатлари нимани англатишини тез билиб, сезиб олиши зарур» (159);

• «фикрини равшан тушунтира олиш мақсадида, чиройли (ҳамда тушунарли 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 узоқ бўлиши зарур» (160);

• «ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлгонни ва ёлгончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур» (160);

• «ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашликлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши зарур» (160);

• «бу дунё молларига, динор ва дирҳамларига қизикмайдиган (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, кўрқиш 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 қан- дай шароитда ўзини риоя қилишга мажбур эта оладиган хусу- сиятлар:

◆ «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 жиҳатла- рига – *Ф.Р.*) амал қилиши учун қувваи ҳофизага эга бўлиши керак» (160–161);

◆ «агар аввалги раҳбарлар даврдан 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 салоҳиятига 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 хис- латига эга бўлиш. Бу хислат уларга фуқаролар фаровонли- гини 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 жанггу 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 белгиллаган 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, шунинг- дек, 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 сифатида ҳам намоён бўлади. Шунини таъкидлаш лозимки, Форобийнинг давлат хизмати ва хизматчисига доир қарашларига утопик (хаёлий) 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 қилиши Форобий қарашлари билан уйғунлик касб этади.

## ***2. Юсуф Хос Ҳожибнинг бошқарув маданияти ва бошқарувчилар тўғрисидаги қарашлари***

Сиёсатда рационалистик тафаккурни қўллаш назарияси 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 алломалар етишган бўлсалар-да, улар Форобий қарашларидан нари ўта олмадилар. Аксинча, ўзларининг дин, шариат ва фикҳ ҳамда тасаввуфий-ирфоний таълимот билан, айти 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

---

<sup>1</sup> Сайид Мухаммад Ҳотамий. Ислом тафаккури тарихидан. – Т.: «Минҳож». 2003. 102-б.



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 билиг» ҳақида фикр юритамиз. Юсуф Хос Ҳожибга мансуб ушбу асар XI асрда яратилган бўлиб, қорахонийлар ҳукмдорларидан Табғач 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 курашлар исканжасида бўлган турли диний таълимотлар давлат идорасига таъсир этмай қолмас эди. Ўз давлати худудини кенгайтириш ёки мавжуд худудни 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 давлат хизмати, хизматчиси, ҳукмдор фаолиятига қаратилиб, 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 билиг»ни XIX аср охири ва бутун XX асрда тадқиқ этган Ғарб ва Шарқ олимлари уни, асосан тилшунослик, адабиёт-шунослик, тарихшунослик, туркшунослик нуқтаи назаридан ўрганадилар.<sup>2</sup> Аммо асар мазмун ва ундан кўзда тутилган мақсадга кўра давлат хизмати ва хизматчиси тўғрисидаги фикрлар мажмуасидан иборат. Фақат Юсуф Хос Ҳожиб бошқарув

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: История Узбекской ССР. Т.1. Книга первая. – Т.: АН УзССР. 1955. – С.238–248; Сагдуллаев А., Мавлонов У. Ўзбекистонда давлат бошқаруви тарихи. – Т.: «Академия», 2006. 78–84-б; Сагдуллаев А. ва б. Ўзбекистон тарихи:

давлат ва жамият тараққиёти. – Т.: «Академия», 2000. 94–104-б.

<sup>2</sup> Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т.: «Фан». 1971.

масаласидаги муносабат ва тамойил (принцип)ларни ижтимоий қадриятлар ва дидактик омиллар асосида ифодалайди.

Кириш қисмидаёқ асар ҳукмдор ва раҳбарларга бағишлангани таъкидлаб ўтилади:

*Ҳар юрт донолари ном қўйдилар хос, Эл,  
давлат тартиб, урф-одатига мос. «Адаб ул-  
мулук»<sup>1</sup>, дер чинликлар бари, «Анис ул-мамолик»<sup>2</sup>,  
мочин эллари. Машириқ халқларида уни қутлуглар,  
«Зийнат ул-умаро»<sup>3</sup>, дея улуглар.*

*«Шоҳнома», деб атар буни эронлик,  
«Қутадғу билиг», деб англар туронлик.<sup>4</sup>*

Достонда ифодаланган масалаларнинг барчаси бошқарув маданияти, давлат хизмати ва хизматчиси соҳаси мезонлари, тартиблари, одоблари ва хусусиятларига қаратилгани билан ажралиб туради. Жумладан, асарнинг кириш қисмида унинг нима мақсадларга қаратилгани ғоятда таъсирли тилда ўз ифодасини топган:

*Менмас, бунда хонлар учун деган панд, Бунда сўз  
демишлар қўплаб донишманд.*

*Маликлар, саройу даргоҳ удуми,  
Давлату сиёсат тартиб, тузуми, Таназзул,  
равнақи юртнинг недадир, Давлат недан топар  
барҳам ё қадр?*

---

<sup>1</sup> «Адаб ул-мулук» – ҳукмдор (раҳбар)лар одоби ёки сиёсий ахлоқ маъносида тушунилади.

<sup>2</sup> «Анис ул-мамолик» – мамлакат равнақининг таянчи ёки эзгу сиёсат маъносида тушуниш маъқул.

<sup>3</sup> «Зийнат ул-умаро» – амалдор (раҳбар)лар зийнати ёки безаги маъносида тушунилади.

<sup>4</sup> Қ а р а н г: Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг (Саодатга элтгувчи билим). – Т.: «Академнашр», 2015.

*Яна юрт қўшини, аскар, лашкари,  
Неда уни содиқ тутмоқ сирлари?*

*Булар тартиби ҳам китобда аён, Саралаб,  
ажратиб этилган баён. Яна мулк раҳбари бўлган  
кишига Керакли сўзлар бор, ярар ишига.*

*Давлат хизматида керак не одам?*

*Гўё ойга юлдуз ярашсин кўркам. Ҳукмдор бошида  
халқнинг ҳаққи бор Ҳам халқ узра ҳақли эрур ҳукмдор.*

*Эл қилсин раҳбарин ҳукмига амал, Ул ҳам  
элни қилсин обод, мукаммал.*

*Қай сардор, келса гар урушли замон, Қандай  
лашкар тузур, бўлур қўмондон? Китобда сўзланмиши  
керак не тадбир, Не иш тақдим этар музаффар  
тақдир. Юртбоши неларни измига олсин, Оқибат ўз  
халқин йўлига солсин? Не янглиз раҳбарни халқ хуш  
кўради, Юзин бир кўрмоқни устаб юради? Қутли,  
қутсиз ходим қандай билинар, Даргоҳ-чун ким яқин,  
узоқ қилинар? Яқиннинг нимада яхши томони, Йироқ  
тутилмишининг неда ёмони? Қандайин бўлмоғи керак  
сиёсат, Жазою мурувват узра раёсат? Қандай оқил,  
доно, ботир, шерюрак,*

*Ҳаммаслак, хазина тўпламоқ керак?*

*Халқни бошқаришида керак не тоқат,*

*Бу ишдан ким қандай топади роҳат?*

*Шулардан насиҳат бунда қилдим жам,*

*Дуо қил, пандимдан эсла мени ҳам.<sup>1</sup>*

Шундан сўнг Юсуф Хос Ҳожиб инсон кадр-қимматиға мурожаат қилади (85-бет)<sup>2</sup>. Мана шу ердан муаллифнинг

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг (Саодатга элтгувчи билим). – Т.: «Академнашр», 2015.

<sup>2</sup> Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т.: «Фан». 1971. 964-б. Қавс ичидаги рақамлар шу китоб бетларини билдиради.

ижтимоий-сиёсий, фалсафий қарашлари бошланади. Муаллифнинг фикрига кўра, оламнинг асоси Аллоҳдир ва у бутун коинот-борлиқнинг эгасидир. Шунга мувофиқ равишда давлатда бошқарувнинг эгаси – ҳукмдор унинг асоси эса адолатдир. Ҳукмдорнинг бошлиғи жамият бўлиб, жамиятнинг (бу тушунчани жамоа, инсонлар гуруҳи, уюшма, тўда ва яна бошқа номлар билан ҳам аташ мумкин) асоси – давлат ҳисобланади. Худонинг олам устидан ҳукмронлиги адолатга асослангани каби, ҳукмдор (раҳбар)нинг жамият (гуруҳ) устидан ҳукмронлиги унинг адолатига таянади. Яъни жамиятнинг мавжуд бўлиши, унинг асоси кўлида бўлган ҳукмдорга боғлиқки, шунинг учун шоир:

*Ҳукмдор бошида халқнинг ҳаққи бор, Ҳам халқ  
узра ҳақли эрур ҳукмдор.<sup>1</sup>*

деб таъкидлайди.

Хос Ҳожибнинг қарашларига кўра, Аллоҳ инсонни ер юзига халифа қилиб қўйди ва кўпайишларига буюрди. Натижада кўпдан-кўп эҳтиёжлар гирдобиди ҳаёт кечирувчи инсон жамияти ташкил топди. Уларнинг барчасида адолат, эҳтиёж, мулк, билим ва сабр бор. Лекин улар баланд-паст ҳолатдаги турли даражададир. Аллоҳ ана шу даражаларни тартибли ҳал қилиш учун эса улардан бирини бу жамиятни бошқаришга масъул қилди. Масъулнинг (бошқарув тизими, раҳбарлар назарда тутилади) зиммасида даражасига қараб одамларнинг жамиятдаги мавқеини белгилаш вазифаси ётади. Жамият шу даражаларнинг юқори тоифасига мансуб одамлардан иборат бошқарув тизими ва раҳбарларга эга бўлса, у албатта эзгу, ривожланувчан ва фаровон жамият бўлади. Бунинг учун бошқарув тизими, раҳбарият ўз масъулиятига – адолатга садоқатли бўлиши талаб этилади. Бир сўз билан айтганда, одамлар адолатда, ўз даражасига рози ҳаёт кечирса ва бу фаровонлик ривожланиш сари

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг (Саодатга элтгувчи билим). – Т.: «Академнашр», 2015.

етак- ласа, бу сиёсий тузум, давлат хизмати эзгу ва яхшидир. Бу тизим – давлат узоқ яшайди. Агар адолат устида низолар кўп, фуқаролар пароканда, ноахил, қўрқиб яшаса, бу тизим ёвуз-ёмондир. Тезда фуқаролар ҳам ёвузлашадилар ва ўз даражаларини унутадилар, оқибатда бу давлатга барҳам берадилар (85, 91–95, 99–103). Шунга кўра давлат хизмати ва хизматчиси аввало одамларнинг даражасини белгиловчи мезонларни билиши талаб этилади.

Мантиқан олганда дostonда бошқарув тизими бошқарувни қандай мезонлар асосида амалга ошириш керак ва уларда фаолият олиб борувчи турли даражадаги бошқарувчилар қандай мезонлар асосида фаолият кўрсатиши лозимлиги ҳақида, асосан назарий таълимот ўз аксини топган. Асар сюжетида кўра бошқарувни ташкил этишда муҳимлик даражасига кўра муайян кетма-кетликда турувчи тўртта мезон асосий аҳамият касб этади. Муаллиф адолатни уларнинг орасида биринчи ўринга қўяди ва уни бошқа мезонларни бошқарувчи мавқеда (асарда ҳукмдор) тавсифлайди. Таъкидлаш лозимки, шоир қарашларига кўра адолат бошқа инсоний сифатларни бошқаради. Инсонлардаги ижобий ва салбий муносабатлар, хусусиятлар адолатнинг даражаси (сифати)га қараб ҳаракатга келади. Шоир асарда ҳукмдор образи воситасида адолатнинг ўзи қандай хусусиятларга эга бўлиши кераклигини батафсил тасвирлаб ўтади.

Асарда муҳим ўрин эгаллаган иккинчи образ вазир бўлиб, унда шоир давлат мезонини тавсифлаб берган. Давлат хусусиятларини ёритар экан, муаллиф аввало унинг жамиятни бирлаштириб турувчи сифатларини таърифлайди. Бу сифатлар ичида дастлаб эҳтиёж, фаровонлик, манфаат, мулк, бойлик, зарурият, кейин эса барака, омад, орзу, ҳавас, интилиш, мастлик, очкўзлик, берилиб кетиш хусусиятларига кенгроқ тўхталади. Баъзи тадқиқотчилар мазкур мезонни асарда «қут» тарзида қилишига қараб, бирламчи «бахт», «барака», «омад» ва иккиламчи «давлат, мулк» сифатларини аниқлатади, деб қарайдилар. Лекин унинг адолат (ҳукмдор)дан кейин,

иккинчи ўринда турувчи мезон эканлиги образнинг кўпроқ давлат, мулк, манфаат мазмунини касб этишини билдиради.

Сюжет воқеаларига кўра давлат мезони барқарор эмас, Адолат ўз ишини қилишида давлат ҳамиша мададкор бўла олмайди. Лекин адолатнинг доимий ҳамроҳи бўла оладиган ақл-заковат мезони давлат воситасида вужудга келади. Давлат уни шакллантиради, адолат эса тарбиялайди. Шунга кўра асардаги воқеалар баёнида ақл-заковат учинчи, аслида эса адолатдан кейинги иккинчи муҳим мезон сифатида келтирилади. Унинг отаси (давлат) ўрнида вазир бўлиши ҳам шунга ишора дейиш мумкин. Асарда ақл-заковатнинг кўпдан-кўп сифатлари тавсифланган ва улар орасида эса билим, укув, идрок, хушёрлик каби хусусиятларига кенгроқ аҳамият қаратилган.

Достондаги тўртинчи образ маслаҳатчи (ҳожиб) бўлиб, сабр-қаноат мезони тимсоли ҳисобланади. Сабр-қаноат адолат ишларида заковат ва адолатнинг энг яхши маслаҳатчиси, айни вақтда давлатнинг қариндоши сифатида тавсифланади. Сифатларини баён қилар экан, муаллиф уни ҳар учала мезондан ажралган, яъни бўйсундирилмаган ҳолда тасвирлайди.

Юсуф Хос Ҳожибнинг бошқарув тизими тўғрисидаги таълимотини асардаги асосий образлар тизими нуқтаи назаридан умумлаштирадиган бўлсак, бу тўрт мезон бошқарувнинг ядросини ташкил этади, бошқарув ядросини тизим сифатида бир неча хил тавсифлаш мумкин. Агар у сиёсий ҳокимият (Юсуф Хос Ҳожиб даври) – бутун бошқарув тизими бўлса, унда мезонлар унинг қу-йидаги таркибий қисмларини ифодалайди:

Адолат – ҳукмдор;

Давлат – иқтисод, молия, ғазна;

Заковат – девон, маҳкама;

Қаноат – жамият таркибидаги турли тоифа маслаҳатчилардир.

Агар у бошқарув фаолияти тизими бўлса, унда:

Адолат – сиёсат;

Давлат – иқтисод;

Заковат – маърифат;

Қаноат – меҳнатни англатади.

Иккинчи тавсиф раҳбар шахс эга бўлиши керак бўлган характер мезонлари тизимини ҳам англатади, дейиш мумкин.

Умуман, асарда одамларни юқоридаги тўрт сифат – адолат, давлат, заковат ва қаноат борасидаги даражасидан келиб чиқиб тоифалаштириш ва шу асосда уларнинг давлат ва жамиятдаги мавқеини белгилаш мазмуни бутун асарни қамраб олади.

Достонда **билим** инсон ўз фаолияти давомида ҳосил қилиши ва қўллаши керак бўлган мезонларнинг биринчиси сифатида тилга олинади ва бошқарув тизими ходимлари билимларига кўра даражалаштирилиши мақсадга мувофиқ эканлиги таъкидланади. Муаллиф жамиятни мана шундай даражалаштириб олгач, асосий эътиборни бошқарувчи, яъни раҳбарият хусусиятларига қаратади. Чунки, жамият ривожига раҳбарият асосий ҳал этувчи бўғиндир. Фуқаролар улар бошлаган йўлдан юрадилар.

Юсуф Хос Ҳожибнинг инсонларнинг улуғликка етишувида билимдан кейинги ўринга қўйган мезони нутқ маданияти, ўзаро муносабатлар, хусусан, тил ва **муомала** одобидир. Тил барча одамларга бирдек тақдир (обрў) ёки таҳқир (беобрўлик) келтириши мумкин. Тил мақсад ва ғояларни ифодаловчи восита экан, ундан бошқарув муносабатларида ҳам оқилона фойдалана билиш керак. Муаллиф тилга эрк бериш ва қўпол сўзлик, сергаплик раҳбарни тинглаётган халқни унинг ғоялари, жамиятни ривожлантириш дастурлари (гарчи, улар эзгуликка қаратилган бўлса-да) асл моҳиятидан чалкаштириб юборишини таъкидлайди. Бир фармоннинг маъноси муомаланинг нолайиклиги 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 бўлса-да, 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>.

Шоирнинг раҳбарлар учун умумий мезон сифатида танлаган учинчи мезони 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 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-ид- рокини йўналтиришга хизмат қилади. Шунга кўра билим билан ақл-идрок фарқланади, яъни олинган билимдан ақл-идрок 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

---

<sup>1</sup> Ҳозирги вақтда нутқ маданияти, нотиклик санъати, 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. –Т.: Янги аср авлоди, 2006.; *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом. –М.: Интел-Синтез, 1995. – С. 99–112.



ёнида ҳам шундай хизматчилар кўпаяди, натижада бу раҳбарнинг иши ортга кетиб, таназзул сабабини топа олмай қолади. Таназзулнинг барча оғир азобини ҳамма вақт бошқарувчи раҳбарлар тортади (109–111).

Юсуф Хос Ҳожиб ана шу уч мезон 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 қусурларнинг 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 ҳукмдор 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 демақдир. 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 атайди 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 шох, на гадо унинг нуридан бебаҳра 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 кўрилатган ишнинг муҳимлигига қараб ҳар икки табақа вакилини ҳам албатта қабул қилиши, тинглаши шартлигини назарда тутати. 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 юқorigа жавоб бермайдиган, амалда ҳуқуқлари чегараланмаган раҳбарият (хизматчилар) 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 аҳволидан хабар бериб туриши айтилган вақтда бошқа табақалар ҳаракати масаласида ҳолис туриши лозим. Бундай ҳолатда бош раҳбар табақалар орасидаги муносабатни бемалол кузата олади, айтилган 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 тасвирлайди. 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, қўйнидаги қилич эса ўткир ҳақиқат рамзидир (169–179).

Юсуф Хос Ҳожибнинг бош раҳбар масалаласидаги принциплари ана шулардан иборат. Бироқ муаллифнинг фикрича, бош раҳбар бутун халқни ва айна 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, ривожи 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 лавозимига 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, дунёқароши, 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 қарра имтиҳон қилиш раҳбарликка танлашнинг шундай бир йўлики, биринчи имтиҳонда танланаётган кишини феъл-атвори, ўзини жамият орасида тутиши оддий-сода тарзда аниқланади ёки ўз оғзидан эшитилади. Бундан мақсад кишининг ички олами ифодаларини, хатти-ҳаракатларини кузатиш ва уларнинг аслига қанчалик мувофиқлигини 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, айна вақтда

раҳбар танлашнинг бош тамойилларига кўра одиллиги, билими, муомала маданияти ва ақл-идроки, эзгу ниятдалигини шахсан ўрганиши лозим. Раҳбар талабгорни лавозимга лойиқ топган тақдирда вақтинчалиги, амалий синовлигини билдирмасдан уни бирор куйи- роқ 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 ва кўрсатади. Айнан олганда адолат мезонлари юзасидан текшириш ўтказади, сўнг ишга йўллаб кузатувчи тайинлайди. 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. Учинчи 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. Шуни ҳам айтиш керакки, бошқарув тизимига 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 нуктаи назаридан ёндашади. Ўз даврида мавжуд бўлган айрим йирик раҳбарлик лавозимларини алоҳида олиб, уларга муносиб кўриладиган кадрларга хос хусусиятлар билан боғлиқ ўз принципларини маълум қилади. Шунингдек, айрим

раҳбарлик лавозимларини ўз моҳиятига кўра ҳам талқин қилиб беради ва давлат ёки ташкилот мустаҳкамлигида 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 мезонлар ва хусусиятлар ҳақида тўхталамиз.

Бошқарув 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. 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 таҳлил қила олиши, юмшоқ муомала ва эзгу ниятни намоёйиш қилган ҳолда тадбир кўриши лозим.

Вазирнинг шахсан ўзи ҳам бир қанча касб-ҳунарларни яхши билиши керак. Фуқаро таркибидаги турли-туман касб-ҳунар соҳиблари ишини кузатиш, баҳо бериш – умуман, улар билан яқин муносабатда бўлиш шуни талаб қилади. Турли касб-ҳунарларни яхши билиш, бир томондан, улар эгаларининг вазирга нисбатан ишонч-ҳурматини оширади, иккинчи томондан, сифатсиз иш қилишдан асрайди. Керакли ўринларда маслаҳатлашиб турмоқ учун вазирга садоқатли хизматчилар, донишманд танишлар 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 донишмандлар, 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, нотиклик, хушмуомалалик, қўнимлилик сифатларига ҳам эга бўлиши зарур (127–155).

Биз юқорида Юсуф Хос Ҳожибнинг раҳбарлар учун тавсия этган умумий мезонларни кўриб ўтган эдик. Бу ерда эса муаллиф ўша мезонларга 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 кут-барака кўтарилади, яъни тузум бузилиб, 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 устқурма 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 ишнинг меъёрини билган, мағрурланмаган, беҳудаликка, ичимликка берилмаган, хийла-найранг, қимор кабилардан четда турган қўлдагина қўним топади. Акс ҳолда, кут-барака, давлат шундай нарсаки, ўзи кетгач, илгари бор бўлган мулкни ҳам тортиб кетади.

Юсуф Хос Ҳожибнинг фикрича, юқорида келтирилган мезонлар ва 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.

Шоир жамиятнинг бош ҳукмдори ҳақида фикр юритар экан, ундаги инсонларнинг ижтимоий таркибига ҳам эътибор қара- тади. 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. Ҳукмдорликка 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, кўшни 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 салобатли, ҳарбий савияли, ташаббускор (шижоатли, ғайратли), сахий, хушфёъл, хушёр-эҳтиёткор, турли касб-ҳунарлар билимдони, илмпарвар, соф-покиза, уддабурро (топқир, лаёқатли), режалаштира олиш қобилиятига эга, моддий таъминланган (кўзи тўк), ҳимматли, бағрикенг, андишали, юмшоқ, қаттиққўл, 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 фойдалари билан бир қаторда, раҳбарлик заҳмати куйидагича шарҳлаш орқали баён этади:

1. Ҳукмдорнинг феъл-атвори, характер-хусусиятлари ундан қуйи поғонада турувчи барчага таъсир кўрсатади. Ҳукмдор ва умаро (бошқарув тизими) қандай иш тутса, фуқаролар ҳам ўз ишини шунга мувофиқлаштиради, яъни улар юрган йўлдан борадилар.

2. Бошқарув 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 намойиш 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 кайфиятини 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 бошқарув тизимининг ҳам шундай иш тутишига ва уларнинг бундай йўл тутиши эса ҳеч қандай ортиқча ваъз-даъватларсиз фуқароларнинг ҳам шу 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 хусусиятларига мувофиқлашади. Лекин муаллиф фикрича, идора мавқеини, асосини мустаҳкамловчи биринчи даражали шахс бу вазирдир. Вазир бош раҳбар фаолиятининг кузатувчиси, айти вақтда раҳбарнинг бош маслаҳатчиси ҳамдир. Шунинг учун вазир бош раҳбарга тенг хусусиятлардан ташқари яна кўйидаги 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 биладиган 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 бўйсунадилар. 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, ҳукмдорга раиятнинг рост

аҳволдан фақат у хабар бериб тура олади. Тузум ва раҳбар эътиборининг ошиши ё тушишида унинг таъсири сезиларлидир. Муаллиф бу лавозимга хос раҳбарлик хусусиятларидан яна қуйидагиларни қайд этади: сабр-бардошлилик, ўтқир зехн, қатъиятли, порага учмайдиган, турли хил билимлардан хабардорлик, ўта фаҳм-фаросатли, жисмоний келишган, тавфиқ- диёнатли, мулоҳазакор, тавозеъли, зийрак, қонун-қоидаларни яхши биладиган, хотираси ўтқир, киришимли, мафтункор феъл-атворли, меҳрибон бўлиш;

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

ўтқир кўзли, зийрак қулоқли, баланд ҳимматли, чиройли юзли, адл қоматли, кадр-қимматли, ширин тилли, чуқур зехнли, ақл-идроқли, мукамал 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 ҳамда ташқарисидаги номақбул гап-сўзлар ва хатти-ҳаракатларни фош қилиб, бартараф этиши лозим. Улуғ Ҳожиб жуда хушёрлик, ғоятда сабр-бардошлилик, қаттиқ сир сақлай олиш, гердаymasлик, муомалада эҳтиёткорлик ва камгаплик, иш кўришда порахўрликка берилмаслик, ҳеч қачон ёлғон сўзламаслик, ғийбат қилмаслик, оғувчан бўлмаслик, ҳар қандай вазиятда адолат тарафида 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 саховатли, ортиқча мулкдор бўлмаган, аммо давлат мулкидан аскарлар ҳақини тўлиқ таъминлайдиган, хиёнат қилмайдиган, ўта ақлли, жасоратли, ҳиммати баланд, матонатли, сабрли, ўлим ва жароҳатдан қўркмайдиган, ориятли, одамларда ўзига нисбатан ҳурмат уйғота оладиган, салобати билан ҳайқитира оладиган, эзгулиги, адолати билан ишонч қозона оладиган, сиёсатлилик хусусиятларига эътибор қаратиш керак. Муаллиф лашкарбоши тўнғиз каби чидамли, бўри каби кучли, айиқдек ғайратли, кўтосдек қасоскор, қизил тулки каби ҳийлакор, маст нортуюдек ўч олувчан, кек сақловчи (жангда), зағизғондан зийрак, қоя қузғунидек узоқни 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 (қоровулбеги, 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 ошқора 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 қаратиладигани, бу муаллиф фикрига кўра айниқса, оғир иш бўлиб, авом (оддий халқ)дан кўра ақлдиларни йўлга солиш, тартибда ушлаб турмоқнинг оғирлиги сабабидандир. Подшонинг баъзан мамлакат ичкарисидаги, баъзан мамлакат ташқарисидаги, 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, тўлиқ 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, хушмуомала, 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:

*Барчадан оқил зот элчилик қилсин, Билимда,  
идрокда мукамал бўлсин.... Элчилардан битган кўп,  
турли ишлар, Элчилар келтирган яхши ташвишлар.  
Уқувли, босиқ зот бўлсинким элчи, Билимдон,  
тадбиркор, идрокли тилчи.... Кўзи оч кўнглида қарор  
бўлмайди, Улар элчиликка тўғри келмайди.... Турли  
касб-ҳунарда эр бўлса тугал, Ҳар ерда ёруғ юз бўлур  
ҳар маҳал.*

*Китоблар ўқир ҳам билур бўлса соз, Шеър уқса,  
таъби ҳам келишса бироз. Нужум билса, тиб ҳам йўя  
билса туш, Таъбири ҳаётга тўғри келса, хуш. Ҳисобу  
ҳандаса илмин ҳам билса, Илдиз сон, масофа ҳисобин  
қилса. Яна мард, шатранждан бўлса хабардор,  
Рақибларин мудом мот қилса, тор-мор. Човгонда  
моҳир ҳам бўлса камонбоз, Жаҳон лочиндори бўлса,  
овчи соз. Кўп тилда бемалол сўз этса баён, Хат ёзса,*

*бўлса кўп хат унга аён. Шундайин хунарманд бўлса ким  
– бекам, Бу элчи тилакка етади ҳар дам.*

*Элчи бўлса закий, доно, зийрак зот,  
Бало даф бўлгай, бек давлати обод.*

*Элчи қарам, асир, қул бўлса ёмон, Топталар халқу бек  
шаъни, бегумон.*

*Элчи эл севган зот бўлмоғи керак, Ҳар турли  
ишга у тутолсин юрак.*

*Ким нима сўзласа унга қай замон, Англаса, билса у  
ҳам тутса ниҳон. Элчи кўп хунарда гар бўлса номдор,  
Бек номин эл ичра этар улузвор. Элчининг бор иши  
сўздан битади, Мақсадга яхши сўз элчи етади. Шундай  
зот топсанг, эй бахтиёр элик, Унгадир энг маъқул  
мансаб элчилик.*

*Элчи юборганда яна яхши, боқ,  
Яқинга юбор дўст, узоққа ётроқ.<sup>1</sup>*

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-мазмуни ўзгаради, кутилган ишлар амалга ошмайди. Саркотиб сирли бўлмаса, давлат сирлари очилиб кетади. Адолатли бўлмаса, саройда бузгунчилик ривожланади. Ана шундай моҳиятига кўра, элчи ва саркотиб мудом бош раҳбар мақсадларидан вокиф 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).

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Қутадғу билиг (Саодатга элтувчи билим). –Т.: «Академнашр», 2015. 222–228-б.

б. Раҳбар диққат-эътиборида бўлиши керак лавозимлардан яна бири ғазначидир. Бу лавозимга раҳбар танлашда юқорида кўзда тутилган сифатлардан ташқари, куйидаги 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, зеҳнли, дид-фаросатли, бироз хасиснамо, хушёр, ҳисоб-китоб илмида кучли, кирим ва чиқим ишларида оқил тадбирли, кўзи, тили ва ҳавас-нафсини тия биладиган, қаттиққўл, ўзганинг моли билан саҳоват кўрсатмайдиган, турли буюмлар ва улар билан савдосотик қилиш 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 (сарой тадбирлари мутасаддиси), фармонбардор, инончбек (ишонч беги, у ҳукмдор номидан ҳудудларни назорат қилиш ҳуқуқига эга бўлган), чағрибек (лочин беги, у турли тадбир ва маросимларни ҳам бошқарган), тегинбек (қул ва ёлланганлар беги), жавлибек (шуҳрат беги – идеолог), кўкаюқлик (яқинлар гуруҳи бошлиғи), ябғу (халқ, элат раҳбари (тайинланган), етакчиси (эл сайлаган), ҳоқондан икки даража паст лавозимли киши), ишбоши, ҳайл беги (туман, вилоят, воҳа), оғалиқ (маънавий-маърифий ишлар мутасаддиси), тўшакчи, қушчи каби лавозимларга бошлиқлар тайинлаш принциплари ҳақида ҳам сўз бориб, муаллиф уларнинг ҳар бирига одам танлаш масаласида ўша касб нуқтаи назаридан фикр билдиради.

Юсуф Хос Ҳожиб давлат хизматида ходимлар 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 хизматчилар 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 давлат хизмати ходимларининг 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 намоён 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 бўҳтонларга 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 ҳукмдор (бош раҳбар)нинг бошқарув тизимига нисбатан бурчлари юзага келади. Бу бурчлар қуйидагилардан иборат:

1. Бошқарув тизими иқтисодий таъминланган бўлиши;
2. Хизмат доирасига кўра моддий шарт-шароит, қулайлик, жиҳоз, уловларга эга бўлиши;
3. Ҳар бир хизматчи кўрсатган ишига қараб моддий ва маънавий рағбатлантирилиб бориши;
4. Бошқарув тизими (раҳбарият)даги ҳар бир хизматчининг давлатга келтирадиган манфаатига кўра мансабдорлиги қондирилиши;

5. Бошқарув тизими (раҳбарият)нинг 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 (раҳбарият)нинг барча хатти-ҳаракати ва фикр-ғояларини кучли назоратда тутиши;

8. Бошқарув тизимида билимсиз – жоҳил ва манфаатпарастлар йиғилиб қолишига тўсқинлик қилиши керак. Чунки раҳбар бош-қарув тизими, идоралари (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.

Бошқарув ишларига танлашда уларнинг афзалроғи ёшлигидан ишлаётганларидир. Улар хизматга кўникиб, ҳам тор доирадаги, ҳам кенг доирадаги ишларнинг тартиб-усулларини, расм-русумлари, қонун-қоидалар, одоб-ахлоқи, тўғри-нотўғри жиҳатларини ўрганиб борадилар ва бошқарув тизимидаги эскилик ва янгиликларни фарқлай оладилар (608–623).

Юсуф Хос Ҳожиб 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. Раҳбар бошқарув ишларига тортилувчининг ана шу манфаатига асос бўладиган сабабларни аниқ билиши керак. Зеро, бошқарувга келаётган ёки унга интилаётган кишининг асл мақсади ва у туфайли юзага келадиган келгуси фаолиятини шундан билиш мумкин. Шоир уларнинг айримларини қайд этиб, мисоллар келтиради. Унингча, хизматчилар бир неча хил бўладилар. Айрим



раҳбарлар иззат ва обрўталаб бўладилар; бошқа бир тоифаси мол-давлатга интилади; баъзилари сиёсатга (хукм юритишга) қизиқадилар; яна бир хиллари билган билимларини ҳаётга татбиқ этишга қизиқувчан, донишмандсифат бўладилар.

Бундай манфаатларни бош раҳбар етарли даражада қондириб туриши, айти вақтда маълум даражада жиловлаб ҳам турмоғи керак. Шунингдек, юқорида қайд этилган хусусиятларнинг аксига эга бўлган ва зоҳиран мос, ботинан зид 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 Ҳожиб бошқарувчиларни танлашда муҳим деб ҳисоблаган мезонлар, талаблар, хусусиятлар умумий кўринишда асосан ана шулардан иборат.

Илгари сурилган таълимотнинг мақсадлари, ғояларнинг назарий моҳияти нуқтаи назаридан қараганда асарда муаллифнинг бошқарув ишларини ташкил этиш ва бошқарувчиларни танлаш тамойиллари бир вақтнинг ўзида бир неча хилда таснифланганлигини кўриш мумкин.

*1. Умумий мезонлар:*

а) адолат; давлат; заковат; қаноат.

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

Барча бошқарувчилар 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 хусусият 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 таянчидир.

Ушбу тизимдан учинчи ўринни эгаллаган ақл-заковат хусусияти адолат ва давлатдан кейин туриб, давлат ва бошқарувдан кўзланган мақсадни амалга оширишда асосий роль ўйнайди. Тўртинчи хусусият сабр-қаноат ушбу бандда охириги талабдир. У албатта ақл-заковатдан кейинги ўриндан жой олиб, давлат ва бош- қарув масалаларининг воқеликда тугган 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 тутлади.

Юсуф Хос Ҳожиб бошқарувни ташкил этиш бошқарувчиларни танлашдан бошланишини таъкидлайди. Бу номзод: овоза, яъни маълум лавозимга муносиб кадр изланаётганлиги ҳақида оммавий эълон бериш; овозаларсиз, яъни танланаётган шахснинг адолатлилиги, кўзи тўқлиги, заковатлилиги ва қаноатлилигига кўра, шунинг- дек, соҳалар бўйича бошқарувчилар танланаётганда эса уларнинг бошқарув ишлари талабларига мувофиқ хусусиятларини текшириш воситасида 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 оддий талаблар асосида амалга оширилади.

Юсуф Хос Ҳожиб баён этган бошқарувчилар танлаш технологиясида илгари сурилган яна бир мезон раҳбарликка тайёрлаш жараёнидан иборат уч босқичли синовдир. Синов даврининг биринчи босқичида танланган номзод хусусиятлари маълум давр ва шароитларда тажрибадан ўтказилади, 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-хунарга алоқадор хусусиятлар 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, воқелик 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, ғазначи, саркотиб, фармонбардор кабиларда 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 билиши, 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 даражасига кўра танлаш каби принципларини киритиш мумкин;

г) Ижтимоий-маънавий хусусиятлари асосида.

Ижтимоий-маънавий хусусиятларнинг ўзи катта бир гуруҳни ташкил этади. Биз юкорида уларни асосан қайд этиб ўтдик. Ижтимоий-маънавий хусусиятларни умумий тамойиллар мезонига кирита олмаслигимизнинг сабаби, гарчи муаллиф ўзи кўрсатган лавозимларга раҳбарни танлаш учун зарур деб билган хусусиятларни қайд этса-да, 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 билиг» бошқарув маданияти ва тажрибаларини, шунингдек, унинг учун таклиф этилган янги тавсияларни, раҳбаршунослик соҳаси масалаларини ўз даври учун анчагина

кенг тарзда, амалий-ҳаётий тажрибалар асосида жамланган кўп йиллик кузатувлар воситасида ёритиб берган. Унда: бошқарув тизими, идоралар таркиби, бошқарув тизими иш юритиш қоидалари, мезонлари, хусусиятлари, раҳбарликка номзодлик; раҳбарликка илк тайёргарлик; раҳбарликка мувофиқлик; раҳбарликка зид айрим қусурлар; раҳбарликка умуман тўғри келмаслик; бузғунчиликка олиб борувчи раҳбарлик хусусиятлари ҳақида серқирра 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», машрикликларда «Зийнатул умаро», эронликларда «Шоҳномаи туркий», туронликларда эса «Қутадғу билиг» номи билан улуғланган.

### ***3. Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулкнинг бошқарувни ташкил этиш тўғрисидаги қарашлари***

«Қутадғу билиг» 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, Ғарбий ва Жанубий ҳудудларда яшовчи туркий халқлар мустақил давлатчилик барпо этишга жуда қаттиқ киришган ва оқибатда бирин-кетин жамият ривожини ва тарихида сезиларли из қолдирган бир қанча буюк давлатлар ташкил топган эди. «Қутадғу билиг» XI аср-да минтақанинг шарқий ҳудудларига эгалик қилган қорахонийлар давлатида яратилиб, давлатчилик масалаларида қадимий туркий ҳоқонлик анъаналарини, қўшни Хитой давлатчилиги, Ҳазар ҳоқонлиги анъаналарини ўзида бирлаштиради, XI асрнинг машҳур давлат арбоби ва ўз даврининг мутафаккир файласуфи Абу Али Ҳасан ибн Али Тусий – Низомулмулкнинг «Сиёсатнома» (Сияр ул-мулук) асарида аввало салжуқийлар, сўнг сомонийлар, ғазнавийлар,

қисман сосонийлар ва умуман ислом давлатчилиқ анъана-лари ўз аксини топади.

Давлат хизмати ва хизматчиси масалаларида асар муаллифи илгари яратилган китоблар ёки бошқа манбалардаги маълумотларга қараганда мукамалроқ айна 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>.

Низомулмулкда ҳам бошқа манбалардаги ва умумий тушунчадаги анъаналарга хос тарзда бир кишининг давлат бошқаруви – ҳокимият тепасига келиши Аллоҳнинг иродаси эканлиги таъ-кидланади. Шу билан бирга у бош раҳбар танланишида халқ, жамиятнинг ўрни беқиёс эканлигини ҳам тушунтириб ўтади. 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>. Ҳукмдор ва бошқарув тизими (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, қоронғилиқдан чиқадилар... мен шунинг учун (раҳбарларга – Ф.Р.) керак бўлган некусийрат фазилатлар ва зарар бўлган нарсалар, ҳозирда бажарилиши шарт бўлмаган қоидалар, маъқул ва номаъқул ишлар

<sup>1</sup> Низомулмулк. Сиёсатнома. – Т.: «Адолат». 1997. 12-б.

<sup>2</sup> Низомулмулк. Сиёсатнома ёки Сияр ул-мулк. – Т.: «Адолат». 1997. 256-б. Қавс ичидаги рақамлар шу асар бетларини ифодалайди.

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. Ҳукмдор 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) (бундай қарашга биз Юсуф Хос Ҳожибда ҳам дуч келган эдик). Замонавий давлатчиликда адолат мезони аввало давлат ҳокимиятининг учга бўлиниш тамойили ҳамда қонун устиворлигига асосланади. Саҳоват эса ижтимоий соҳанинг иқтисодий нуқтаи назардан қанчалик қўллаб-қувватланишида ўз аксини топади. Бугунги давлат бошқарувининг энг кенг тарқалган, илғор, демократик услубларида ҳам бош раҳбарнинг адолат ва саҳоват масалаларидаги мавқеи маълум даражада сақланиб қолган, дейиш мумкин.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Қаранг:* Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Спартак, 1996.; **Ардан Ф.** Франция: государственная система. –М.: Французское посольство в Москве, 1994.; Высшие административные кадры и устройство Европы. –М.: Посольство Франции в Москве, 1999.; Германия. Факты. Франкфурт-на-Майне, Изд-во “Societats-Verlag”, 1998.; Государственная служба: теория и организация. –Ростов-на/Д.: Феникс, 1998.; Давлат ва ҳуқуқ назарияси / Ҳ. Б. Бобоев, З. М. Исломов, У. Чориёров, Ҳ. Т. Одилқориев ва б. Ҳ. Б. Бобоев ва Ҳ. Т. Одилқориев таҳрири остида. –Т.: ТДЮИ, 2000. Конституция Японии // Конституции зарубежных государств. Учебное пособие. 2-е изд., исправ. и доп. –М.: Бек, 1997.; **Мандрица В.М., Касьянов В.В.** Правовые основы управления: Учебное пособие. –Ростов-на/Д.: «Феникс», 2002.; **Мэннинг Н., Парисон Н.** Реформа государственного управления: международный опыт. –М.: Изд-во Весь Мир, 2003.; **Овсянко Д.М.** Государственная служба Российской Федерации: Учеб. пособие для студ. юр. фак. и институтов. –М.: Юристъ, 1996.; Политическая социология: Учебник для вузов / Ж. Т. Тощенко, В. Э. Бойков, и др. –М.: ЮНИТИ ДАНА, 2002.; **Скидмор М. Д., Трипп М. К.** Американская система государственного управления. –М.:

Низомулмулк ҳукмдор давлат сиёсатига доир муҳим саналган ишларни, шу жумладан, фуқаро ишини ҳам, ўз бўйнидан бутунлай соқит қилган ҳолда қайсидир раҳбар ёки раҳбарият тизимга ишониб топшириб қўйиши керак эмаслигини таъкидлайди (бундай фикр кейинчалик Амир Темур қарашларида ҳам ўз аксини топади). Унинг фикрича, гарчи бошқарувга оид ишларни унга бўйсунувчи бошқарув тизими (раҳбарият) ижро этсада, бош раҳбар раҳбариятнинг қилаётган ишларидан ошқора ёки яширин тарзда хабардор бўлиб турмоғи лозим. Бош раҳбарнинг мавжудлик хусусияти ана шундадир (20). Демак, бош раҳбардаги навбатдаги хусусият бошқарув тизими миқёсида режалаштирилган ёки ижро этилаётган ишлар доирасини пухта билишдир. Аслида Низомулмулкнинг бу фикри ўз давридаги ҳукмдор ваколатларидан бирининг ихчам ифодаси ҳи- собланади. Замонавий давлатчиликда ҳам президентлар давлатнинг бош раҳбари сифатида эътироф этилади. Лекин Низомулмулкдан кейин ўтган давр мобайнида бошқарув тизимида юз берган ўзга- ришлар, унга татбиқ этилган тажрибалар бош раҳбар ваколатла- рини муайян шакллар ва меъёрларда қолиплаштирди.<sup>1</sup>

Бош раҳбарнинг иш юритиш принципида Низомулмулк таъкидлашича, табақа танламаслик муҳим роль 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).

---

СП «Квадрат», 1993.; Теория управления. Учебник. / Бойков В.Э., Демидов Ф.Д. и др.; под общ. ред. Гапоненко А. Л., Панкрухина А. П. –М.: РАГС, 2005.

<sup>1</sup> *Қ а р а н г*: Конституции государств (стран) мира. Библиотека конституций Роман Пашкова. <https://worldconstitutions.ru/>.



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, араб тилини яхши билсада, илмга эга бўлмаган одамни олим деб бўлмайди. Давлат ёки жамиятни бошқара туриб маълум бир соҳани яхши билмаса уни бошқарувга ноқобил деб ҳисоблаш хато ёндашувдир. Бошқарув шундай амалий ҳаракатки, у шахсни ҳамма ишга ўргатади (албатта, бунга қобилиятсиз бўлганлар бундан мустасно). Фақат бош раҳбарда укув, яъни анализ қила олишдек қобилият, 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 этилишида бош омилдир.

Бош раҳбарда иқтисодий билимлар юксак бўлиши лозим. Давлат, жамият ёки ташкилотнинг сиёсий, маънавий ва мафкуравий йўналишини ана шу иқтисодий кудрат, 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. Хазина (яъни давлат 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 маб- лағлар захираси ҳисобидаги ҳиссаси – сарф-харажатлар ҳақида

тўғри маълумот олиш, бажарилган ишнинг давлат ёки мамлакат учун нечоғли фойдалилик даражасини аниқ билиш учун;

3. Давлат бошқарув тизимида фаолият юритаётганларнинг маоши, шарт-шароити, умуман ижтимоий-иқтисодий муҳофаза-сини 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 иш юритишга доир 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 мувозанатлаштириб туради (39–46).

Раҳбар шахсда баҳолаш хусусиятининг мавжудлиги яна бир малака – текшириш-тафтиш (назорат) қила олиш қобилиятига зарурият туғдиради. Раҳбар аввало амалга оширилаётган хатти-ҳаракат ёки фаолиятни жамият томонидан қандай қабул қилинаётганидан аниқ хабар топиб туриши керак. Улар юзасидан

очик ёки яширин олинган маълумотнинг тўғри ёки нотўғрилигини аниқлаш мақсадида тафтиш-текшириш (назорат)ни амалга ошириши лозим. Тафтишни маълум бир воқеликни 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 кўплик даражасига боғлиқ. Бундан ташқари текшириш ишлари аниқланган ҳодисанинг таъсир даражасига кўра узоқ муддатли ёки қисқа фурсатли бўлади. Мураккаблиги нуқтаи назаридан синов, «қармоққа илинтириш» ёки «кутилмаганда», «тасодифан» 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 бўладики, уларни қанча тез аниқлаб, қанча тез қатъий хулосага келинса, шунчалик фойдалидир, баъзиларида бундай тезкорлик хатоларни келтириб чиқариши мумкин (48–51, 137–155). Низомулмулк бош раҳбар ўз фармонларининг бошқарув тизимида қандай аниқликда, ўз вақтида ва рисоладагидек (мақсадга мувофиқ) бажарилишини тез-тез тафтиш қилиб туриши лозимлиги, бу назорат узоқ вақтлар амалга оширилмаса, бошқарув тизимида бузилишлар вужудга

келиши, бу бузилишлар тўғрисида хулоса чиқарган халқда ҳокимиятга ишонч қолмаслиги, кейин бу ишончни қайта тиклаш ўта оғир бўлишини кўп бора таъкидлайди.

Муаллиф раҳбардан хушёрлик ва тадбиркорликни ҳам талаб қилади. Хушёрлик ва тадбиркорликнинг барча ишларда ўз ўрни мавжуд, шунингдек, барча хусусиятлар хушёрлик 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 хушёр 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 фазилатларнинг 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 сабаблар- га кўра юзага келадиган мафкуравий муносабатларнинг шаклланиши, ривож ва умумий мақсадларга муқобилли- гини бошқариш учун (175–234) жуда зарурдир.

Низомулмулк хушёрлик ва тадбиркорликдан яна қандай манфаатлар борлиги ва раҳбар учун нечоғлик аҳамиятли

эканлигини асарда жуда кўплаб мисоллар билан қайд этган. Бу борада раҳбар, айниқса, бошқарув тизими раҳбарият ва фуқаролар муносабатлари масаласида икки хусусиятни намоён қилишлари лозим. Бошқарув тизими 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 воқеа-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 раҳбарият (бошқарув тизими)нинг 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 мурсога 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 юқорида 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 кўриши биринчидан жазолаш хилма-хиллигига йўл очади, иккинчидан ҳар бир жазоланувчига кўриладиган чоранинг адолат юзасидан бўлишига имкон яратади. Муаллиф жазолашнинг бир қатор турларини ёритувчи кўплаб мисоллар келтиради, уларни умумлаштирган ҳолда қуйидаги турлар бўйича ажратиш мумкин:

- жарима солиш;
- даражасини пасайтириш;
- лавозимдан маҳрум этиш;
- моддий ва маънавий неъматлардан маҳрум этиш;
- ижтимоий шарт-шароитлардан маҳрум этиш;
- Ватандан маҳрум этиш;
- озодликдан маҳрум этиш;
- ҳаётдан маҳрум этиш;
- оила аъзолари билан бирга ҳаётига барҳам бериш.

Раҳбар рағбатлантириш масаласида ҳимматли, саховатли 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,
- давлат аҳамиятига молик белги-рамзлар (довул, тўғ, қилич, ханжар, тўн, от ва ҳ.к.) асосида;
- мартаба, даража асосида;
- пул, маблағ асосида;
- йирик мулк 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 тутати. 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 олмаймиз. Сен ҳам шундай хатолар қилма, ҳозир сени кечирдик. Яна хато қилсанг, сени вазифангдан оламиз, унда айб ўзингда бўлади», – деб огоҳлантириш лозим». Шу тарзда Низомулмулк раҳбарнинг ақли ғазабидан устун келиши шартлигини таъкидлайди (124–125).

Шу хилдаги иккинчи бир услуб, раҳбариятдагиларга фуқарога сўзи, буйрук-фармони, ҳукми ўтадиган даражага имкон бермоқдир (50–125). Яъни, раҳбар ходимлари ва қўл остидаги раҳбарларини жамият ва фуқаро орасида тутган обрў-этиборини шакллантириш ва ҳимоя қилиши керак. Шакллантириш деганда, дастлабки вақтда раҳбар ўз ходимига иш юзасидан қаратилган ҳар қандай қаршиликни синдирмоғи ва бундан кейин шу ходимнинг шу соҳа бўйича ўз ноиб 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 этиборини йўқотмасин, хато, камчиликларга йўл қўймасин (52–53). Шунингдек, раҳбар жиддий, камгап бўлиши керак. Қўл остидаги ходимлар ёки фуқарога бўлар-бўлмагга насиҳатбозлик қилавермаслиги ёки танбех, дашном беравермаслиги, бу ишларни шу ишлар билан шуғулланувчи мутасаддиларга қўйиб бермоғи лозим, акс ҳолда 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, машхур косиблар ва ҳ.к.)ни (163);

4. Хотин-халажни (175).

Чунки улар давлат идораларида амалий фаолиятда бўлмаганлари устига манфаатлари кондирилмай 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 таназулга юз тутишида асосан раҳбарият ва унга эътиборсиз бўлган бош раҳбар айбдор бўлишини таъкидлайди. Бошқарув тизими (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 раиятнинг қуйи 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 хизмати йўлга қўйиши (69–70, 80, 131);
- амалий ишлар билан танбеҳ бериши (78–79);
- махсус синовлар ўтказиш орқали (80–93);
- юқори раҳбарлар қариндошларини гаровга олиш 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, тақрор хатоликлар эса ҳалокатли оқибат келтиришини яхши тушиниши керак.

Низомулмулк асар давомида бошқарув тизими ва раҳбар фаолияти мезонларига оид 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, бадфёъллик, шошилич, 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 ҳислатлар тартиб билан ишга солинса, ҳар қандай ишнинг иложини қилиш ва қўл остидагиларни идора қилиб, давлат бошқарувида маслаҳатчиларга ҳеч қандай ҳожати тушмай, 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 натижа ва унинг асосидаги 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, сайёх, 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 ахбороти, арзлар ёки бошқа йўллар билан аниқланмаган ва чора кўрилмаган бўндай 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 қаршилик кўрсатиб, ниятларини йўққа чиқаради. «Мамлакат аҳволи ҳақида четга хабар берувчилар ҳам шундай жазоланиши лозим» (80).

Хабарчилар билан ишлашда раҳбардан ўта хушёрлик талаб қилинади. «Хабарчилар ва жосуслар манфаатпарастликка берилмаслиги учун улар давлат хазинасидан 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 ривожига тезда кўзга ташланади.

Низомулмулк қарашларига кўра назорат тизими икки таркибдан иборат бўлиши керак. Бири бевосита, ошкора тарзда ҳуқуқий масалаларни бошқарувчи тизим (бунга қозилар, муфтийлар, мутаваллилар, 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 ва «девони барид» хизмати сифатида тилга олади. Ўша вақтлардаги давлатларда (масалан, сомонийлар, қорахонийлар давлатларида) бу хизмат бўлган ва биз юқорида бу ҳақда тўхталган эдик. Салжуқийлар давлатида бу расмий ахборот хизмати кенг амал қилган ва салжуқийлар давлатида улар айна пайтда назорат ишлари билан ҳам шуғулланган. Низомулмулк бу ишни расмий хизматлар таркибида қайд этмасада ҳикояларидан унинг мавжуд бўлгани

англашилиб туради. 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 тармоқлари 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 чалкашлик 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 (шундай қоида «Темур тузуклари»да ҳам тилга олинади). Барча соҳалар учун умумий фармонларни имкон қадар камайтириш, иложи борича камроқ чиқариш лозим. Акс ҳолда, фармонларнинг кўплиги уларни обрўсизлантиради, 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 (иқтисод), 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 оширмоқчи ёки қандайдир заруриятни ҳал этмоқчи 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 продаси, 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 кўзлаган 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 тутқазишни ташкил этадики, улар жосус ҳомийсига етиб борганда бу давлатга нисбатан ҳурмати ва ҳушёрлигини оширади, унга нисбатан ўйлаган салбий ниятларида ҳафсаласини пир қилади, ҳатто жосусга ишончсизлик пайдо қилиб, уни хоинликда айблади ёки ўша мақсаддагилар бу мамлакат ҳақида кўзлаётган ёмон фикрларидан қайтиб, у билан дўст ва иттифок бўлишга ҳаракат қиладилар. Шундан сўнг жосуснинг сири очилиб, ундан кўп фойдали маълумотлар олиш мумкин.

Раҳбар элчиларнинг ўз мамлакатаида эркин юришига 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 ривожида 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 хазина, шаҳардан ташқари худудларда 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 бошқарув маданияти, раҳбаршунослик соҳаси манбаларидан бири сифатидаги аҳамияти шундаки, унда бошқарув ва раҳбарлик мезонлари, 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 принциплар хусусиятларни тавсия этади. Шунини таъкидлаш лозимки, Низомулмулкнинг раҳбарларга тавсия этадиган принциплари раҳбар танлашда талаб қилинадиган принципларнинг айна 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, жонкуярлик, тадбиркорликка доир қарашларида ақл-заковат, билим, фаросат, укув 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 келавермайди, аммо Низомулмулк тавсия этган бошқарув тизими, маданияти, бошқарувчилар фаолияти, тартиби ва фаолиятни ташкил этиш механизмлари, қоида ва тартибларига оид қарашлар, амалдор ходимлардан талаб этиладиган маънавий хусусиятлар бугун ҳам, эртага ҳам ўз долзарблигини йўқотмайди.

#### ***4. Амир Темурнинг бошқарув маданиятига оид тажрибалари ва таълимоти***

Соҳибқирон Амир Темур ва Турон давлати тарихи, ҳаттоки бу ҳукмдорнинг афсонавий қиёфаси, унинг феъл-атвори ва барқарор фаолияти ҳақида ҳали ҳам кўплаб тадқиқотлар давом этиб келмоқда.

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-бехатарлиги, фикрлардаги яқдилликнинг таъминланганлиги, хушёрлик, эҳтиёткорлик каби қатор асослар ва хусусиятларга амал қилган ҳолда қабул қилганлиги, ҳукмдор қарорларининг сўзсиз амалга оширилиши шуни кўрсатадики, ўша даврларда минг йиллик тажрибалар ва анъаналар асосида тўпланган, тарихда ўзининг қудрати билан ном қолдирган давлатлардаги бошқарувга доир назарий қарашларда мужассамлашган қоидалар Турон давлатида давлат хизмати 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 мукаммал назарий қоидалар, тамойиллар, тартиблар ва амаллар яратилган эди.

Амир Темур «тузуклари»да давлат хизматининг 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 кадриятларини ўзининг ҳукмдорлик фаолияти учун тамойиллар сифатида қабул қилиб олишдан ташқари, ўзининг қўли остидаги барча даражадаги мансабдорлардан ҳам уларга қатъий амал қилишни талаб этади. Давлат бошқаруви фани нуқтаи назаридан қараганда, бу талаблар на фақат давлат бошқаруви жараёнларида, балки давлат бошқарувига раҳбарлар ва мансабдорлар танлашда ҳам асосий тамойиллар сифатида қабул қилинган.

Амир Темурнинг фикрича, давлат хизматининг ҳеч бир хизматчиси ўзига қўйилган талаблар даражасида мукаммал 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.<sup>2</sup> Давлат хизмати сир-асрорларини ўрганишда киши мураккаб қийинчиликларга тўқнаш келади. Лекин, шундай бўлса-да, хизматчида тузукларда қўйилгани каби талабларга жавоб берадиган сифатлар, фазилатлар ва хусусиятлар бўлиши шартдир. Акс ҳолда хизматчи ё кўп хатоларга йўл қўйиши ёки ўзининг фаолиятини йўналтириб турувчи мезонлардан четга чиқиб кетиши оқибатида асосий мақсадга эриша олмаслиги мумкин. Бундан келиб чиқадики, юқоридаги таянч қатъиятлар ёки мезонларга амал қилишнинг қай

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1991. 14, 57-6.

<sup>2</sup> Ўша манба. 53–107-6.

даражадалиги охир оқибатда хизматчи шахс ўз характерини қандай шакллантираётганлигини акс эттиради ва унинг бошқарув тизимидаги ўрнини белгилаб беради.

«Тузуқларда» 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 давлат хизмати 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, ҳолос. 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 юритади. Шунинг учун Амир Темур фикрига кўра хизматчиларда таянч мезонлардан четлашишнинг олдини олувчи бош (ҳозирги вақтда мафқуравий), яъни барча учун ўзгармас тамойиллар бўлиши шарт. Амир 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 хизматчиларнинг амал қилиши шарт қилиб қўйилган:

1. Фуқароларни жамиятга бўлган эътиқоди ва ишончини мус- таҳкамлаш, умумий халқ мулки бўлган соғлом маънавий юксалиш руҳиятини ривожлантириш, унга тўсқинлик қилувчи ҳар

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. – Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. 53-б.

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 чикувчи, у билан чамбарчас боғлиқ давлат бошқаруви тизимига эга бўлиш;

3. Давлат ва жамият бошқаруви жараёнларида кенгаш, маслаҳат, тадбиркорлик, фаоллик, ҳушёрлик, эҳтиёткорлик, муроसाю мадо- ра (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 сикуви ёки аралашуви оқибатида обрўсизланиб, бетаъсир даражага тушиб қолишининг олдини олиш;

5. Давлат раҳбарияти ва давлат хизматидаги ходимларни мукамал 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 интизом ва тартибни ушлаб туриш, давлат ва жамият манфаатларини хусусий ҳузур-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-саҳоват – халқ

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. – Т.: Ғ.Фулом нашриёти, 1991. 63–67-б. Амир Темур «Тузуқлар»да жамиятдаги ўн икки табақа ва тоифаларни бир-бирларидан ажратиб кўрсатади.

таъминоти ишларига маблағ ажратиш ва фуқаролар фаровонлигини мустаҳкамлаш, адолатсизликка қарши энг қатъий чоралар кўллашни йўлга қўйиш, давлат даражасида зарарли бўлган ва душман шахсларга ҳам саҳоват кўрсатиб, уларни тўғри йўлга туширишга интилиш, қўшин, фуқаро ва раҳбариятни ишонч ва кўрқув, ҳурмат ва ҳушёрлик орасида бўлишига эришиш;

7. Илм-фан ва маърифат соҳасида танилиб, маълум даража касб этган кишиларнинг таъминотини яхшилаш, улар учун иш имкониятларини яратиш ва юксак қадрлаш, 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 боришча фойдаланиш;

9. Фуқаро аҳволидан (бунда фуқароларнинг иқтисодий ва ижтимоий фаровонлиги назарда тутилади) доимий хабардорлик, ҳар хил миллат ёки элатларнинг (уруғ-қабила, 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 (хоким, қози, раис ва ҳ.к.) ўша эл билан мослашуви, аynи вақтда, давлат топшириқларини бажаришини назорат қилиш, ҳар бир халқ – элнинг бошқарувчи ижтимоий кучлари, аҳолиси мафқураси 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 кўпчилики 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 мурсога интилиб яшаш;

12. Давлат қарамоғидаги кучлар ўртасида (қўшин, махфий хизмат, ҳукмдор кўрикчилари, 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

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1991. 53–57-б.

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 бошқарувига мансабдорлар танлашда қуйидаги 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>1</sup>

2. *Ишонч-эътиқод.* Амир Темур давлат мансабдоридаги бу сифатга алоҳида эътибор қаратиб, давлат бошқарувида унинг аҳамияти жуда катта 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 ҳудудида 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>2</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.

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. – Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. 14–20-б.

<sup>2</sup> Ўша манба. 92-б.

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 жанглarda қаҳрамонликлар билан эмас, балки, қишлоқ ва шаҳарларни обод қилиш орқали ҳам эришиш мумкинлигини таъкидлаш баробарида масжидлар, мадрасалар, хонақолар, мусофирхоналар, рабoт ва шифохоналар, канал ва кўприклар, шу каби бошқа иншоотларга халқнинг ҳам, давлатнинг ҳам эҳтиёжи катта эканлигини, уларни қуриш харажатларини асосан давлат ўз зиммасига олмоғи кераклигини кўрсатиб берган эди.<sup>1</sup>

Амир Темурнинг фикрича, билимли-тадбирли бири киши билимсиз минг кишининг ёки бутун бир лашкарнинг ишини ҳал этиши мумкин. Шунинг учун хизматчи бир эмас, бир қанча билимларда иқтидорли бўлмоғи керак.<sup>2</sup> Раҳбар бунёдкор бўлса, у ерда халқ, жамият тўпланади, раият харобаликдан қочади ва бундай жой обод бўлмайди. Шунга муносиб равишда Темур концепция-сида бизнингча тўртта интизом мезони ҳал қилувчи рол ўйнаб, кўп жиҳатлардан хизматчининг сифатини белгилаб берган. Бу мезонлар: хизматчи адолати ва садоқати; хизматчи таъминоти ва муҳофазаси; тузук-низомлар бўйича хизмат талаби ва хизматчилардан талаблар, қатъий тартиб-интизом; хизматчини рағбатлантириш ва жазолаш.

Темур мана шу тўртта мезонда хизматчиларга нисбатан ниҳоятда қатъиятли бўлган, ўзи ҳам уларга амал қилган ва натижада бир мақсад йўлида бирлашган бошқарув тизимини вужудга келтира олган. «Тузуқлар»нинг энг муҳим аҳамияти ҳам шундаки, у давлат хизматиға кишилар танлаш, лавозимларға тайинлаш, фаолиятини ташкил этиш ва иш тартибини назорат қилишнинг амалиётда тез

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1991. 96–100-б.

<sup>2</sup> Ўша манба. 15-б.



жорий этиш мумкин бўлган аниқ низомини ярата олган. Шунинг- дек, ушбу низом қоидалари фақат давлат хизмати ходимларига эмас, бутун мамлакатга маълум қилинган, бу низомлардан барча фуқаро огоҳ бўлган. Шу туфайли давлат хизмати лавозимларидан ҳам билимли, ақл-идрокли, тадбиркор ва тажрибали одамларгина жой олган.

Темур тузукларида бошқарувнинг билимга асосланиши, бошқарувчиларнинг билимли бўлиши масаласи тез-тез тилга олинади. Унда таъкидланишича, бошқарув тизими ҳам, раҳбар ҳам билимпарвар бўлмаса, у ердан илм аҳли кетади. Илм аҳли халқнинг йўналтирувчиси бўлиб, бошқарув ва раҳбар уларга эътиборли бўлмаса, тез орада илм аҳли таъсирида халқ норозилигига учрайди.<sup>1</sup>

«Тузукларда» давлат хизматидаги бошқарувчи, раҳбар ходимларнинг бошқарув мақоми таърифланар экан, унда аввало бош раҳбарнинг ўз қўл остидаги раҳбар ва ходимларни ўрганиб чиқиш вазифаси кўйилади. Ҳар қандай жамоа турли-туман характерли 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 қўл 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 қилиши керак. Шунингдек, тоифаларга ажратиб олиш лавозимлар асосида эмас, балки билим ва ақл-идрок, тажриба ва тадбиркорлик асосида амалга оширилиши лозим.

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. – Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. 96–98-б.

«Тузуклар»да раҳбар мансабига даъво қилаётган ёки раҳбарлик фаолиятини олиб бораётган мансабдорлар олдига қуйидаги талаб ва мезонлар<sup>1</sup> 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 ки- шилари бўлмоғи керак. Раҳбар уларнинг фақат қилинаётган ишлар, қўрилаётган чора-тадбирларни ривожлантириш юзасидан берадиган маслаҳатларига эътибор бермоғи ёки кулоқ 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 яқунлашга эришмагунча тўхтамаслиги, бу йўлда ҳар қандай қатъий ҳаракатдан воз кечмаслиги, иккила- нишларга 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 қўйга солиниши 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 сабабларга 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

---

<sup>1</sup> Ўша манба. 68-б.

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 хал 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 бажарилиши 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 талаб Амир Темурнинг давлат хизматчиларига қўйган асосий мезонлари сифатида талқин этилади. Темур уларни раҳбарлардан талаб этиладиган

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. – Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. 68–69-б.

хусусиятлар сифатида илгари сурсада, ўз ҳаётида кечган воқеаларни баён қилар экан, бу мезонларни ўз қўли остидаги барча турдаги хизматчилардан ҳам талаб қилганлигини қайд этади. Шунингдек, «тузуклар»да давлат бошқарув тизимидаги энг кичик мансабдан энг юқори мансабгача бўлган хизматчиларнинг иш юритиш қоидалари ва тартиблари мужассамлаштирилган. Айнан шунинг учун ҳам «Темур тузуклари» «тузук- лар» – низомлар деб аталади. Тузукларда фуқародан бош вазиргача барчанинг мансабларга бўлган талаблари, уларнинг иш тартиби, иш ҳақи, рағбатланиш турлари, топшириқ ва вазифалари тақсимоти, 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 устувор йўналиши (шиорлар, 12 бош тамойил, 12 тоифа, 12 асосий талаб)дан иборат ҳолда тизимлаштирилган.

Амир Темур давлати бошқарувининг кучи шунда эдики, у давлатнинг асосий ғоялари, ривожланиш дастури, мамлакат ободлиги, халқ фаровонлиги йўлида тузиладиган режаларни аниқ қисмларга бўлиб, маълум лавозимдаги аниқ шахслар хизматига бириктиради ва бу ишларнинг мақсад – режадагидек, айни вақтда, адолат тамо- йиллари ва ҳақиқат чегарасида темир интизом билан бажарили- шини талаб этади. Амир Темур томонидан ишлаб чиқилган давлат ва жамият бошқаруви, давлат хизматчиси мезон-қоидалари бу соҳадаги назария билан амалиётни уйғунлаштириш асосида қурилганлиги билан ажралиб туради. Амир Темур хизматчи масаласида адашмасликнинг чорасини шахснинг 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 интиланганини 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 давлат хизмати талабларига доир мезонларни қўллаш Амир Темур давлатида ўзининг унумли самарасини берди. Амир Темур ҳукмдорлик қилган давлат нафақат Шарқда, балки

---

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. – Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. 74–77-б.

<sup>2</sup> Темур тузуқлари. – Т.: Ф.Ғулом нашриёти, 1991. 53–107-б.

Гарбда ҳам ўша пайтда энг кучли давлат сифатида эътироф этилди ва Турон давлати ўз даври давлатларининг сиёсий марказига айланди.

### **5. Алишер Навоийнинг давлат хизматчиси қиёфаси ҳақида қарашлари**

Турон давлати тарихида XV аср Амир Темур ворислари ўртасида бошқарувга эгалик қилиш нуқтаи назаридан кескин курашлар даври бўлган эди. Шунга қарамай бу даврда Хуросон ва Мовароуннаҳрда маданий ривожланиш ўзининг барқарор ўсиш даражасини йўқотган эмас. Гарчи Шохрух Мирзо, Мирзо Улуғбекдан кейин Туроннинг Мовароуннаҳр қисмида амирзодалар ўртасидаги давомий низолар туфайли ривожланиш бир қадар сусайган бўлсада, Хусайн Бойқаро даврида унинг маданий марказига айланган Хуросон қисми, хусусан, Ҳиротда фан ва маданиятнинг барча соҳаларида ривожланиш юзага келган.

1469 йил давомида Хусайн Бойқаро Хуросоннинг барча ҳудудларини ўз ҳокимиятига бўйсундиради ва шу вақтлардан бошлаб ўз бошқарув тизимини яратишга киришади. Буюк мутафаккир, шоир ва давлат арбоби Алишер Навоий сиёсий тарихда мана шу даврлардан бошлаб кўзга ташланади.

Давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти ҳамда лавозимга олинадиган кишидан талаб этиладиган энг муҳим мезонлардан бири ташаббускорликдир. Ташаббускорлик мезони Жон Кеннеди, Томас Уотсон, Ральф Эмерсон, Илья Шевелев, Жин Ландрам, Жон Максвелл каби бир қатор тадқиқотчилар ва арбоблар томонидан характер сифатида баҳоланади.<sup>1</sup> Бошқа яна бир қатор манбаларда у «қобилият» деб таърифланади.<sup>2</sup> Лекин бизга маълумки, қобилият

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Что такое инициативность. <http://www.xarakter.net/virtues/business/drive/desc.php>.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: Коджаспирова Г., Коджаспиров А. Педагогический словарь. – М, 2000.

инсонда аввалбошдан берилган, табиатан мавжуд хусусиятларни умумлаштиради, характер ҳаёт ва меҳнат жараёнлари натижасида мустақамланган одатлар асосида шаклланади. Айтиш керакки, Алишер Навоий сиймосида ташаббускорлик қобилияти ҳам, характери ҳам бирдек намоён бўлади. Алишер Навоий ҳаёти ва фаолиятига доир маълумотларда ҳарбий жараёнлар, дипломатик муносабатлар, бошқарувни ташкил этиш, сиёсий тизимни тартибга солиш, иқтисодиёт, қишлоқ хўжалигини қўллаб-қувватлаш, ҳунармандчилик- ни ривожлантириш, иншоотлар барпо этиш, ижтимоий ҳомийлик кўрсатиш, таълим соҳасини тартибга солиш, қўллаб-қувватлаш ва бошқа кўплаб ишларда унинг ташаббускор бўлганлигини кўриш мумкин. Бундан ташқари Алишер Навоий ўзи бошлаган ташаббусни халқ ҳаракатига айлантира олиш салоҳиятига ҳам эга бўлган. Бу унинг таълим соҳаси, қишлоқ хўжалиги ва қурилиш ишларини амалга ошириш ташаббусларида яққол кўзга ташланади.

Аслида ҳеч бир мақсад режасиз амалга ошмайди. Инсон борки, муайян режалар доирасида ҳаёт кечирилади. Оддий инсоннинг режалари одатда бир ўзи, ёки оиласи мақсад ва манфаатлари билан чегараланади. Салоҳияти баландроқ инсонлар муайян инсоний гуруҳ мақсад ва манфаатлари доирасидаги режалар билан ҳаёт кечириши мумкин. Аммо юксак салоҳиятли инсонларнинг режалари албатта давлат, жамият мақсад ва манфаатлари билан уйғунликда шаклланади. Алишер Навоийда бошқарувнинг муҳим навбатдаги хусусияти бўлган мана шу мезон ҳам кучли ривожланган бўлган. Режалаштириш инсоннинг тафаккур даражасини ҳам акс эттириб, муайян мақсад, вазифа ёки амалга оширилаётган ишнинг муҳимлиги, унинг устида олиб борилган ҳаракатнинг бир неча босқичдан кейинги ҳолатини яхши тасаввур қила олиш (худди шахматдаги каби), қўл остидаги ходимларни шу ишни бажаришга ихтиёрий йўналтириш, бир вақтнинг ўзида бир неча йўналишда режалаштирилган ишларнинг

ҳаммасидан яхши натижалар олиш учун уни тўғри тақсимлашга қаратилган фаолият элементлари мажмуасидир.

Хондамир ва Зайниддин Восифийларнинг қайд этишича, Алишер Навоий бутун умри давомида Хусайн Бойқаро давлати бошқарув тизимининг тартибли фаолияти учун жон куйдирган шахслардан бири бўлган. Режалаштиришда буюк салоҳият эгаси бўлган Амирлик даврида бошқарув тизимида бир-бирига дўстона кайфиятда бўлмаган жуда кўплаб кишилар, гуруҳларнинг баҳамжиҳат фаолият юритишлари учун восита ролини бажарган. Бундан ташқари унинг Хуросон давлати обрў-эътиборини дунёга ёйиш учун қилган кўплаб ишлари борки, бу ишлар тартибли, тизимли амалга оширилиши натижасида мамлакат фаровонлик даражаси юксалиб борган. Навоийдан кейин эса худди мана шу тизимнинг режали фаолиятига путур етганлиги сабабли давлат ҳам таназзулга юз тутган эди.<sup>1</sup>

Навоийнинг ҳаёти ва фаолияти ҳозирги бошқарув фанларида кенг эътибор қаратиладиган жамиятдаги турли қатлам ва сиёсий доираларни, улар томонидан «амалга ошириладиган ишларни мувофиқлаштириш ва ўзаро алоқаларини тартибга солиш, баҳсли масалаларни ҳал қилиш, бошқарув тизими ва жамиятнинг ички ва ташқи муносабатларини бошқариб туриш» каби масалаларда ҳам унинг катта хизмати борлигини исботловчи далилларга жуда бой. Алишер Навоий замонида жамият мақсад ва манфаатларини давлат, давлат мақсад ва манфаатларини ҳукмдор, ҳукмдор мақсад ва манфаатларини сиёсий тизим, сиёсий тизим мақсад ва манфаатларини эса бошқарувчи амалдорлар мақсад ва манфаатларига мувофиқлаштириш жуда мураккаб бўлганини ўша замонларда юз берган кўпдан-кўп низолар бевосита кўрсатиб туради. Ҳукмдор томонидан топширилган вазифа ёки амалга ошириладиган ишларни

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г : **Ғиёсиддин Хондамир**. Макорим ул-ахлоқ. – Т.: Ф.Фулом нашриёти, 2015.; **Зайниддин Маҳмуд Восифий**. Бадоеъ ул-вақоеъ (Нодир воқеалар). – Т.: Ф.Фулом нашриёти, 1979.



юқоридаги каби турли-туман мақсад ва манфаат эгалари имкониятлари асосида амалга оширишнинг тизимли, барқарор ва ривож-ланувчан бошқарувини ишлаб чиқиш, уни амалга оширишнинг бир неча хил йўллари охир-оқибатда бир хил натижа беришини аниқ тасаввур қила олиш Навоийдан Амири кабир сифатида жуда катта масъулиятни талаб қилар эди. Навоий ҳаётига алоқадор бир қатор ҳарбий, иқтисодий, сиёсий, ташкилий, маданий, маърифий ва ижодий жараёнлар билан боғлиқ воқеалар унинг ҳаракатларни мувофиқлаштириш борасида ҳам катта салоҳиятга эга бўлганини исботлайди.

Машхур бошқарув фанлари назариётчиси Анри Файолнинг маъмурий бошқарувга оид кенг шуҳрат қозонган 14 тамойили<sup>1</sup> аслида Алишер Навоий фаолиятида тўла ўз аксини топган.

Навоий фаолиятига Файол тамойилларидан бири – *меҳнат тақсимоти* тамойили бўйича қараганда, унинг бу масалада юксак бошқарув маҳорати бўлганлиги кўзга ташланади. Тарихий манбалар Навоий жуда кўп одамларни иш билан таъминлагани, уларнинг

---

<sup>1</sup> 14 принципов административного управления. profmeter.com.ua › learning › course › course12› lesson668

баъзиларини ўз касблари борасида ўлмас шуҳрат қозонишига сабаб бўлгани, ўзи ҳам давлат ва сиёсат, ҳам жамият ташвишлари, ҳам ижод борасида бирдек катта натижаларга эришганини таъкидлайди. Кўзланган мақсадларда паралел шарт-шароитларда бир хилда сарфланадиган куч-ғайрат ёрдамида каттароқ ҳажмдаги натижаларга эришиш мазкур тамойилнинг асосий мазмуни эканлигини эътиборга олсак, Алишер Навоий бу борада бошқарув фаолияти-нинг ҳақиқий намунаси саналади.

Файол муҳим ҳисоблаган *интизом* тамойили борасида ҳам Навоий ўз даври бошқарув тизимида ўрнатилган бўла олган ва шу жиҳатдан сиёсий тизимда катта обрўга эга бўлган. Навоий Бойқаро давлати ҳокимиятида «Муҳрдор», «Амири кабир» лавозимлари, «Муқарраби ҳазрати султон» даражаларига эга бўлсада, ҳукмдор

талабларига сўзсиз риоя қилган. Ҳатто шахсий ишларида ҳам ҳукмдор томонидан берилган кўрсатмаларни интизом билан бажаргани ҳақида маълумотлар мавжуд. Масалан, ҳукмдор талаб қилганда у Ҳиротни ташлаб Астрободга йўл олади, ҳукмдор сўрови билан ҳаж сафарини қолдиради, ҳукмдор, маслаҳати билан «Ҳазойин ул-мао- ний» девонини тузади. Навоийнинг ҳукмдор талабларига интизом билан риоя қилиш, жамиятни ҳам шу интизомга чорлашига доир кўп маълумотлар унинг ўзи ва замондошлари асарларида сақланиб қолган.<sup>1</sup> Ташкилот маъмурияти билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи муҳим тамойиллардан бири. Ушбу тамойилга кўра жазо чораларини қўллаш мумкин.

Файолнинг бошқарув назариясидаги *шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириши* тамойилида ҳам Алишер Навоий барча замонлар учун, барча бошқарув ходимлари, мулкдорлар, ижодкорлар ва фуқаролар учун ибрат бўларли мерос қолдирган. Биз юқорида булар борасида бироз тўхталдик. Тарихий манбаларда эса Навоий катта мулкларга эга бўлсада уларни давлат ва жамият манфаатлари учун сарф этганлиги, бошқаларни ҳам шунга ундаганига кўплаб далиллар келтирилади.<sup>23</sup> Шунингдек, Файолнинг *ходимларни рағбатлантириши*, одамларнинг ишончини қозониш ва қўллаб-қувватлашига эришиш, уларга адолатли равишда маош бериш масалаларида Навоий ҳақида жуда кўп эътирофлар ёзиб қолдирилган. Биргина Хондамир асарларида бу

<sup>1</sup> *Қ а р а н г*: Алишер Навоий. Мукамал асарлар. 20 жилдлик. – Т.: «Фан», 1989; **Ғиёсиддин Хондамир**. Мақорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015; **Зайниддин Маҳмуд Восифий**. Бадоеъ ул-вақоеъ (Нодир воқеалар). – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1979.

<sup>2</sup> *Қ а р а н г*: Алишер Навоий. Мукамал асарлар. 20 жилдлик. – Т.: «Фан», 1989; **Ғиёсиддин Хондамир**. Мақорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015; **Зайниддин Маҳмуд Восифий**. Бадоеъ ул-вақоеъ (Нодир воқеалар). – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1979.

<sup>3</sup> *Қ а р а н г*: **Ғиёсиддин Хондамир**. Мақорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015.

ҳақда қатор ҳикоялар мавжуд бўлиб, улар Навоийнинг буюк саховатидан дарак беради.<sup>1</sup>

*Марказлаштириш* Файол назариясига кўра бошқарувнинг энг муҳим талабларидан бири ҳисобланади. Бошқарувнинг бу тамойи-ли Навоийнинг давлат ҳокимиятини мустаҳкамлаш ва ҳудуд яхлитлигини асраш борасида қилган ишларида яққол ўз ифодасини топади. Навоий Хуросон давлатининг парчаланиб кетишига олиб боровчи қатор низоларни бартараф этишда фаол иштирок этди. Сийёсий тизимдаги гуруҳларни муросага келтиришда жонбозлик кўрсатди. Давлат ижтимоий-иқтисодий имкониятларининг жадал ривожланишини таъминлашда яқиндан маслаҳатчи бўлди.

Файолнинг *адолатли бўлиш* тамойили Навоий фаолиятида қандай кечганлиги ҳақида бизнингча изоҳга ҳожат йўқ. У нафақат ҳаётда, балки асарларида ҳам адолатни куйлаб ўтди. Адолат масаласига унинг асарларида катта эътибор қаратилади. Навоий ўз даври халқи орасида кўпроқ давлат арбоби сифатида тилга олинади. Албатта бу унинг ижодий салоҳияти, эътиборига соя солмаган, лекин қисқа бир тарзда бўлсада хотирлаб ўтган ҳар бир тарихчи уни «Мир», «Амир», «ҳазрати адолатпаноҳ» номлари билан тилга оладилар.<sup>1</sup>

Бошқарувнинг замонавий назарияларида ҳар бир бошқарув фаолияти меҳнат жараёнларида тарбиявий аҳамият касб этиб бориши ва натижада тарбия усуллари юзага келиши эътироф этилади.<sup>2</sup> Бошқарув тарбия услублари бошқарув тизими ёки жамоатчиликка уларнинг шахсий, ижтимоий ва руҳий эҳтиёжларига мувофиқлик воситасида таъсир кўрсатади. Навоийнинг бошқарув фаолиятидаги тарбиявий услублари ниҳоятда ранг-баранг кўринишда намоён бўлади. Унинг ҳаётидаги

---

<sup>1</sup> *Қаранг: Гийёсиддин Хондамир*. Макорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015.; *Зайниддин Маҳмуд Восифий*. Бадоеъ ул-вақоеъ (Нодир воқеалар). –Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1979.

<sup>2</sup> *Раҳимова Д.Н.* ва б. Замонавий менежмент: назария ва амалиёт. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2007. 64-б.

лавҳаларнинг баъзиларида бу шахсий фазилатлар, баъзиларида интизом талаблари, баъзиларида мажбуриятлар, бошқа бир ҳолатларда бурч, маданият, меҳнатсеварлик ва ҳоказо шаклларда намоён бўлади. Ҳирот халқи шунинг учун ҳам уни беҳад яхши кўрар эди. Унинг тарбиявий услубларидан бири бўлган биргина қўллаб-қувватлаш тамойилининг ўзигаёқ ҳисобсиз кўринишларда дуч келиш мумкин. Бобур Навоийнинг мазкур фазилатларини назарда тутиб, шундай ёзган эди: «Аҳли фазл ва аҳли ҳунарға Алишербекча мураббий ва муваққий маълум эмаским, ҳаргиз пайдо бўлмиш бўлғай»<sup>1</sup>.

Меҳнат асносида тарбиялаб бориш мақсади барча халқларнинг қадимий тарихи билан боғлиқ. Бу жараёндан бошқарув фаолияти ҳам мустасно эмас. Шу нуқтаи назардан олима Д. Раҳимованинг одамларни ҳаракатга ундаш – мотивациялаш тўғрисидаги фикри ўринли таъкидланган: «Мотив – мақсад муносабати инсон фаолияти ўзагидир. Умумий маънода, мотив – одамни фаолиятга ундайдиган, мақсад – мазкур фаолият натижасида эришишга интиладиган босқичдир. Шундай қилиб, мотив инсон хулқининг ички ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади. Инсоннинг ишга муносабати, унинг ҳаётдаги муваффақиятларининг умумий даражаси мотивация даражасига боғлиқ. Раҳбарнинг энг муҳим хислати – одамлар фаолияти мотивларини таҳлил қила билиш, ҳар бир кишининг келажагини олдиндан кўриш, мутахассисни муайян ишни бажаришга қизиқтириш, унинг табиий мойилликларини ҳисобга олишдир. Шунини таъкидлаш лозимки, тарбиявий усулларни амалга оширишга сарфланадиган саъй-ҳаракатларнинг иқтисодий самараси маъмурий ва иқтисодий усулларни амалга ошириш унумидан бир неча марта ортиқ бўлади»<sup>2</sup>. Алишер Навоий ҳаёти ва

---

<sup>1</sup> Заҳириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. – Т.: «Фан», 1960. 233-б.

<sup>2</sup> Раҳимова Д.Н. ва б. Замонавий менежмент: назария ва амалиёт. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2007. 64-б.

фаолияти давомида турли-туман тоифаларга мансуб жуда кўп одамларга ибрат бўлди, уларга умид берди ва эзгу мақсадларга ундади. Бобур ўз асарида унинг ана шундай ижтимоий-тарбиявий фаолиятларидан бири ҳақида қисқагина, лекин ажойиб бир хабар ёзиб қолдирган: «Алишербекки қалин нималар ихтиро қилиб эди ва яхши нималар ихтироъ қилиб эди, ҳар кишиким, ҳар ишта бир нима пайдо қилди, ул ниманинг ривожи ва равнақи учун «Алишерий» дер эди»<sup>1</sup>.

Бошқарув масаласида амалдор учун энг мураккаб масалалардан бири *қарор қабул қилиши* бўлиб, замонавий бошқарув тадқиқотларида у ҳатто фан даражасига кўтарилиб улгурган. Қарор қабул қилиш бошқарувда амалга ошириладиган иш ҳолатининг раҳбар ёки бошқарув гуруҳи томонидан белгилаб берилиши билан боғлиқ фаолият туридир. Ушбу ҳолат бошқарув тизими фаолиятининг мазмунини, самарали ёки самарасизлигини белгилаб беради. Қарорнинг энг кенг тарқалган ва тарихий асосга эга бўлган турлари раҳбар бўйсунувчи раҳбар буйруғи ёки таъсири остида, жамоа фаоллари кенгаши мулоҳазаларига кўра, тузилма қўйи раҳбар кадрлари билан кенгаш воситасида ёки раҳбарнинг ўз хулосасига кўра қабул қилиниши каби шаклларни қамраб олади. Шунингдек, бу масала ўрганилган тадқиқотларда фаолиятни режалаштириш давомида қабул қилинадиган қарорларнинг бир қанча турлари фарқланади.<sup>2</sup> Хусайн Бойқаро ҳукмронлиги даврида Алишер Навоий мана шундай қарорларни мазмунан таҳлил этиб, уни бажарувчи тизимларга йўллаш ёки эълон қилиш, айтилиши вақтда уни ҳукумат қарори сифатида тасдиқлаш билан боғлиқ муҳрдорлик лавозимида фаолият юритгани маълум. Ҳукмдор фармонлари ҳамиша ҳам эзгуликка қаратилган бўлавермаган. Ўша вақтлардаги жазолаш шакллари ичида қатл этиш, мол-мулкни мусодара этиш, бутун оила

---

<sup>1</sup> Захириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. – Т.: «Фан», 1960. 242-б.

<sup>2</sup> Рахимова Д.Н. ва б. Замонавий менежмент: назария ва амалиёт. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2007. 64-б.

аъзолари билан жазога тортиш ҳолатлари, айниқса бошқарув тизими вакиллари ва бадавлат табақа вакилларига нисбатан бундай жазо чораларини кўриш каби ҳукмдорнинг фармонларига Навоий муҳр босиши зарурлигини инобатга олсак, Навоий икки йилда бу лавозимдан истеъфо берганлигининг мазмуни ҳам ойдинлашади. Айтиш керакки, Навоий гарчи Бойқаронинг дўсти бўлган, «мизожи нозук била машҳур»<sup>1</sup> бўлганда ҳам амалдор сифатида унга ниҳоятда интизом билан итоат этган.

Шунингдек, Хондамир ўз хотираларида Навоийнинг ташкиллаштириш, ижро этиш ва назорат қилиш каби бошқарув ишлари борасида ҳам ўта салоҳиятли инсон бўлганлигини қайд этиб қолдирган. Масалан, асардаги 1498–1500 йиллар оралиғида Хирот жомеъ масжидини таъмирлашни ташкил этиш, бу ишни ижро этиш ва усталар фаолияти устидан назоратни амалга ошириш, хусусан, наққошлар устози Мирак Наққош (Саййид Рухуллоҳ)нинг сусткашлигига қарши кўрган чора-тадбирлари ҳикоясини<sup>2</sup> Навоийнинг бошқарув соҳасидаги фазилатларини намоён этувчи манбалардан бири дейиш мумкин.

Таъкидлаш керакки, Навоий сиёсий жараёнлар, ҳарбий муносабатлар, бошқарув тизими, сиёсий гуруҳлар, табақалар ва уларнинг ўрталаридаги муносабатлар, бошқарув қарорлари, ижтимоий аҳвол, иқтисодий муносабатлар, дипломатик алоқалар каби давлат ва жамият бошқаруви билан алоқадор соҳалар, масалаларни ўз даврининг мутафаккир олими ва давлат арбоби сифатида кучли баҳолай олаган. Тарихчи Хондамир Ҳусайн Бойқаронинг бир қатор ҳарбий юришлари ҳамда мамлакат вилоятларига уюштирган айрим сафарларида Навоий унга ҳамроҳ бўлганлиги ва мақсадга алоқадор бўлган, ҳукмдор, давлат ва жамият манфаатларига мувофиқ келувчи ўринли таклифлари

<sup>1</sup> Захириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. – Т.: «Фан», 1960. 233-б.

<sup>2</sup> Ғиёсиддин Хондамир. Мақорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015. 71–73-б, 130-б.

билан мавжуд қийинчиликларни енгишга яхши ёрдам берганлиги ҳақида ўз эсдаликларида маълумотлар келтиради.<sup>1</sup> Зайниддин Восифий эсдаликларида эса Навоийнинг ижодкорлар, жамият, бошқарув тизими намоёндалари билан муносабатларда вазиятларни ўткир англаш ва кучли таҳлил қила олиш қобилияти тавсифланади.<sup>2</sup> Бундан ташқари ўз қаламига мансуб «Вақфия» асарида келтирилган мактубларда ҳам Навоийнинг турли муносабат билан ёзилган ва ҳарбий, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий масалаларни таҳлил этиш ва баҳолаш мазмунидаги кўплаб фикрлари мавжуд.<sup>3</sup> Буларнинг барчаси Навоийнинг бошқарувни баҳолаш масаласида ҳам нозик ва кучли салоҳиятга эга бўлганлигини англатади.

Хуллас, тарихий манбалар орқали бизга қадар етиб келган Алишер Навоий ҳақидаги лавҳалар унинг нафақат буюк шоир, балки забардаст давлат арбоби, кўчли салоҳият, ғайрат-шижоат эгаси, катта таъсир кучига эга доно раҳбар, донишманд етакчи ҳам бўлганлигини кўрсатади. Хуросон давлатининг ўз давридаги юксалишида шаксиз, унинг катта ҳиссаси бўлган ва бу ҳисса шунчаки топшириқларни бажариш билан эмас, балки ташаббус кўрсатиш, ташкил этиш, таъминлаш ва назорат қилиш асосида кўшилган. Шу жиҳатларга кўра Алишер Навоий буюк давлат арбоблари қаторидан ҳам жой олади.

Алишер Навоийнинг ҳаёти ва фаолияти нафақат Мовароуннаҳр ва Хуросон, балки бутун дунёда жуда кўплаб юз берган ҳамда кескин тарзда кечган воқеалар даврига тўғри келади. Унинг болалик давридаёқ Хуросон ва Мовароуннаҳрда қонли тўқнашувларни келтириб чиқарган ҳокимият алмашинувлари юз берди. Йигитлик ёшида Хуросон, хусусан, Ҳирот бошқарув тизимида тубдан ўзгаришлар содир бўлди. У ўрта ёшлари ва кексайган чоғларида ҳам

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Ғиёсиддин Хондамир**. Макорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015.

<sup>2</sup> Қ а р а н г: **Зайниддин Махмуд Восифий**. Бадоеъ ул-вақоеъ (Нодир воқеалар). – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 1979.

<sup>3</sup> Қ а р а н г: Алишер Навоий. Мукаммал асарлар. 14-жилд. – Т.: «Фан», 1998.

мамлакатда юз берган қатор кўзғолонлар, барқарорликни издан чиқарувчи низолар, сиёсий гуруҳлар ва бошқарув тизими вакиллари орасидаги келишмовчиликлардан узоқда бўла олмаган. Шунга қарамай у ниҳоятда самарали ижод қилди, кўплаб асарлар яратди. Унинг асарлари ҳаж- мидан ташқари ҳар бири ўзининг нодирлиги билан жаҳон адабиёти хазинасига ўчмас ҳисса бўлиб қўшилди. Мазкур асарлар бадиий ижоднинг ранг-баранг мавзу ва мотивларини қамраб олади ва улар ичида албатта сиёсат, бошқарув ҳамда раҳбаршунослик соҳаси масалалари ҳам ўрин олган. Унинг бу масалаларга қаратилган баъзи шеърлари бевосита ҳаётида кечган воқеалар билан боғлиқ бўлса, баъзилари кузатганлари, эшитган ва ўқиганларидан олган хулосаларига асосланади. Шу жиҳатдан биз қуйида Алишер Навоийнинг баъзи асарларига эътибор қаратишни лозим топдик.

**«Хазойин ул-маоний».** Алишер Навоийнинг «Хазойин ул-мао- ний» асари лирик жанрдаги шеърларидан тузилган бўлиб, бу йў- налишда асосан бутун умри давомида яратилган асарларини қамраб олади. Асар халқ орасида «Чор девон», «Куллиёт» номлари билан ҳам тилга олинади ва ҳақиқатан тўртта мустақил девондан иборатдир. Унинг «Ғаройиб ус-сиғар» («Болалик ғаройиботлари») номли биринчи девони дебчасида Навоий бу тўпламни ҳукмдор Хусайн Бойқаро маслаҳати ва топшириғи билан тузгани<sup>1</sup>, бундан олдин ҳам «Бадойиъ ул-бидоя» ва «Наводур ун-ниҳоя» номли икки девон тузиб, «аиззайи асҳобу ажиллайи аҳбоб хидматлари»га топширгани, бу «икки девон тартибида ... ҳам бу фақир...га ҳеч ихтиёр йўқ эрди, невчунки барчаси султоний ҳукмлару эҳсону таҳсинлар ва хоқоний амрлару таълиму талқинлар била эрди»лиги ҳақида хабар беради.<sup>2</sup> Навоийнинг бу сўзлари (гарчи тарихчилар

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 11-б. Мазкур тўплам билан [www.ziyouz.com](http://www.ziyouz.com) kutubxonasi электрон манзилида ҳам танишиш мумкин.

<sup>2</sup> **Алишер Навоий.** Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 6-б.



ўз асарларида кўп бор битган бўлсалар-да), ҳукмдор Ҳусайн Бойқаронинг бошқа соҳалар қатори бадий ижодда ҳам салоҳиятли, турли ижодкорлар ва ижодий ишлар билан қизиқувчан раҳбар шахс бўлганини ҳам кўрсатади. Навоий баъзи таърифларида Ҳусайн Бойқарони худо кўнглига билим хазинасини жойлаган ва турли соҳаларнинг кўпқиррали билимдони, ўзи эса тупроқ каби камтар, Аллоҳ унинг қизиқишлари ва интилишларига иқбол бериб, дунёнинг забардаст (ҳукмдор)ларидан бирига айлантирган бўлсада, ўзини барчадан куйи кўрадиган, даргоҳи одамларнинг интиладиган жойи, эл дардини тушунадиган, ҳар нарсадан огоҳ, айни пайтда кўнгилчан ҳукмдор сифатида баҳолаб ўтади. Бунга Навоийнинг куйидаги рубоийларини мисол келтиришимиз мумкин:

*Ҳақ кўнглин анинг биликка махзан айлаб,  
Ҳар фанда ариғ зотини яқфан айлаб, Жоҳи  
тахтин[i] чархи мусамман айлаб, Туффроқдек ул ўзин  
фурутан айлаб.*

Ёки:  
*Иқбол анга давлат майи пайваст тутуб,  
Бу бода била жонин анинг маст тутуб, Ҳақ ани  
сипехрдин забардаст тутуб, Туффрогдин ул вале ўзин паст  
тутуб.*

Ёки:  
*Ҳам қиблайи иқбол ҳарими жоҳи,  
Ҳам Каъбайи омор бийик даргоҳи,  
Шаҳларнинг дардмандию огоҳи,  
Бу турфаки, дардмандларнинг шоҳи.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Фаройиб ус-си-гар. – Т.: «Фан», 1988. 9–10-б.

Хусайн Бойқаронинг нафақат давлат бошқаруви ва сиёсат борасида, балки адабий жараёнларни бошқариш, бадий ижод борасида ҳам ғоятда чуқур билимли ҳукмдор бўлганини Навоий мазмунини келтирган унинг хати (буйруғи) ҳам исботлайди. Унда Хусайн бойқаро Навоийга «бурунги икки девонким, бизнинг ҳукму хитобимиз била мураттаб қилдинг ва куллиёту жузвийётин бизнинг машварату таълиму истисвобимиз била тузаттинг»<sup>1</sup>, деб ёзган эди. Шунингдек, хатда Хусайн Бойқаро Навоийга ўз шеърларини тўплаб, тўрт девон тузиш вазифасини юклар экан, бу ишни тарихда кам одам қилгани, Амир Хусрав Деҳлавий султон Маликшоҳ Алп Арслон шарафига ўз шеърларидан шундай тўртта девон тузгани, лекин уларнинг ҳозир (ўша вақт) бор-йўқлиги номаълумлиги ҳақида ҳам эслатади.<sup>2</sup> Бундан ташқари Навоий «Хазойин» ни яратиш даврида шеърларини тўплаб, ҳукмдорга юбориб тургани у эса турли жиҳатлардан таҳрир қилиб, хато ва камчиликларини тузатиб, ҳар бир шеърнинг девондаги ўрнини белгилагани, мавжуд камчиликлар ва тузатилган жойлари ҳақида Навоийга хабар йўллаб турганини ёзади.<sup>3</sup> Хусайн Бойқаро мазкур девонни тузишда Навоийга бевосита кўмакчи бўлганини шоир шундай қайд этган: «шўхвашлар (шеърлар – *Ф.Р.*) эллик, олтмиш ё юзга яқин бўлсалар эрди, Султони соҳибқироннинг ҳарами саройига кинорур эрдим ва бирин-бирин ул ҳазратнинг кимё-асар назарига еткурур эрдим... ва ул ҳазрат аларга шафқат юзидин боқиб, қайси маъно шўх (шеър – *Ф.Р.*)ининг ким таркиби хилъатида ва алфози кисватида бетакаллуфлуқ кўрса, ўз ганжинани замири хизонасидин муносиб алфоз била ул либосларга тағйир бериб ва ул алфоз кисватида санойиъ жавоҳиридин номуносиблиғ маълум қилса, ўз хизонайи хотири ганжхонасидин... табдил еткуруб, ҳар ғазални тартиб юзидин ўз ўрнига рақам қилур эрди»<sup>4</sup>. Буларнинг барчаси

<sup>1</sup> Алишер Навоий. Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си- ғар. – Т.: «Фан», 1988. 9–11-б.

<sup>2</sup> Ўша манба. 11-б.

<sup>3</sup> Ўша манба. 15-б.

<sup>4</sup> Ўша манба. 15–16.

Хусайн Бойқаронинг бадиий ижодни, адабиёт тарихини ҳам яхши билиши, ижодкорларга нисбатан катта ҳурматда бўлгани, уларни қадрлагани ва керак бўлса, шахсан ҳиммат кўрсатгани, уларнинг жамиятдаги мавқеини юксак тутганини эътироф этади.

Навоий ҳатто унинг чуқур билими, юксак салоҳиятини таъкидлаб, билимлар хазинаси бўлганлиги учун девоннинг номи шу хислатларидан келиб чиқиб аталганлигини ёзади: «бу маъно гавҳарлари барча ул ҳазратнинг таъби баҳридину зеҳни конидин ҳосил бўлди ва алфозу иборат хазойини ҳамул маънолар гавҳаридин тўлди, бу маънодин анинг отин «Хазойин ул-маоний» қўюлди»<sup>1</sup>. Навоий бу эътирофни қуйидаги рубоийси билан ҳам таъкидлайди:

*Бу баҳрки, ганжи ломаконий дедилар, Ҳар қатрасин  
оби зиндагоний дедилар.*

*Шаҳ махзани таъбидин нишонини дедилар  
Ким, ани «Хазойин ул-маоний» дедилар.<sup>2</sup>*

Алишер Навоий ижод нуқтаи назаридан ҳукмдор даргоҳини «сўз байт ул-ҳарамини... ва назм шоҳбайти» таърифлари билан тилга олади.<sup>3</sup> Тарихий манбалар ҳам Хусайн Бойқаро уйда, саройда ижодий, адабий, ижтимоий-иқтисодий, маданият, маърифат билан боғлиқ кўплаб тадбирлар бўлиб турганлиги, кўплаб иқтидорли, оддий кишилар ҳам бу йиғилишларда иштирок этиш, фикр билдириш имкониятига эга бўлганлигини тасдиқлайди ва бу жиҳатлар Навоийнинг ҳукмдор ва унинг даргоҳига берган таърифларини анча реаллаштиради. Шунингдек, шоир «Хазойин ул-маоний»ни тузиб тугатганда 50 билан 60 ёшлар орасида бўлгани, умрининг кўп вақтида давлат ишлари билан банд бўлиб, эркин ижод қила олмагани аламли эканини таъкидлаб ўтади:

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Фаройиб ус-си-гар. – Т.: «Фан», 1988. 16-б.

<sup>2</sup> Ўша манба. 17-б.

<sup>3</sup> Ўша манба. 6-б.

*Эллик била олтмишиқа етти қадамим,  
Не маъноким, бўлмади эркин рақамим,  
Не турфаки, сабт этмади эркин қаламим,  
Ким, йўқ биридин хотир аро жуз аламим.*<sup>1</sup>

**«Ғаройиб ус-сиғар».** Юқорида таъкидлаганимиз каби Навоий кескин ўзгаришлар даврида яшаган. Унинг ўзи ҳам иштирокчи бўлган бу даврни у сўз ўйини билан ғоятда ажойиб тасвирлайди. Мазкур тасвир моҳиятига кўра давлат ва жамият ичида юз бераётган ўзгаришлар сабабли одамлар фикр-мулоҳазаларининг ҳокимият олдида ҳеч қандай эътибори қолмаган ёки талашувлар туфайли сиёсий, ҳарбий ва бошқа доираларнинг жамият аҳволи (жумладан, мавқели кишилар ҳам назарда тутилган – *Ф.Р.*) билан иши бўлмай қолган ёхуд бошқарув тизимининг ўзбилармонлигидан жамият фикри эшитилмайди. Одамларнинг бирор иш қилишда мустақил эмасликлари ҳам шу каби, уларнинг ё эҳтиёжлари жуда баландлиги, ёки ҳокимиятнинг ўта қаттиқўллиги ёхуд беқарорлиги, бундай замонда ким бўлмасин, агар худо унинг пешонасига бирор иқтидор (қобилият – *Ф.Р.*) бермаган бўлса унинг на ўзида, на қиладиган ишида эрки йўқлиги таъкидланади:

*Ҳам демагида йўқ эътиборе кишига, Ҳам қилмогида йўқ ихтиёре кишига.*

*Тақдир аро чун йўқ иқтидоре кишига, Не қилганига не эрк боре кишига.*<sup>2</sup>

Мазкур рубоийни Навоий назаримизда энди шеърлар ёза бошлаган ёшлик чоғидаги бошидан ўтган воқеалар тавсифини умумлаштириш муносабати билан келтиради. Чунки, қариллик чоғида («Хазойин»ни тузаётган вақтида – *Ф.Р.*) ёшлигини

---

<sup>1</sup> Ўша манба. 7–16.

<sup>2</sup> **Алишер Навоий.** Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 7-б.

эсларкан, «Яна рўзгор ҳаводисидин (ўтган кунлар воқеаларидан – *Ф.Р.*) ул фикрлар (хотиралар *Ф.Р.*) барча кўнглумдин борди (ёдимдан кўтарилди – *Ф.Р.*), (сабаби *Ф.Р.*) оллимға онча душворлиғлар юзландию теграмға онча саъб (машаққатли) гирифторлиғлар айланди ва сипеҳр (дунё) бошимға онча бало тоши оттию ишқ сипоҳининг лагаджўби (тепиб эзгилаши) заиф пайкарим (танзим) била сўнғак-ларимни онча оёқ остида ушаттиким, не сўзумдин хабариму не ўзлугимдин асарим қолди», деб ёзади.<sup>1</sup> Дарҳақиқат Навоийнинг ёшлик даври катта ўзгаришлар даври бўлган. Абулқосим Бобур вафот этгач, Хуросонни Мирзо Абусаид Мовароуннаҳрга қўшиб олди ва Туронни қайта тиклашга ҳаракат қилди. Бу Турон умумий сиёсий аҳволи нуқтаи назаридан ижобий ҳодиса бўлса ҳам бошқарув жараёнларида вужудга келган зиддиятлар, мураккабликлар нуқтаи назаридан салбий ҳодиса сифатида баҳоланади. Бу вақтда Хуросон бошқарув тизими Абусаид билан келган Мовароуннаҳр ҳокимияти вакиллариға бўйсуннишға мажбур эдилар. Кейинчалик Навоий бу ҳақда шундай ёзган эди: «Султон Абусаид Мирзо замонидаким, Хуросон аҳли Самарқанд аҳлиға асир эрдилар ва ҳар навъ зулм ва тааддики, алардин воқеъ бўлса, бу асирлар мутеъ ва фармонпазир». Мирзо Абусаидни бошқа бир ўринда Алишер Навоий «улуғ султон» номи билан тилға олади. Лекин унинг хизмат тизими Абусаиднинг ғоялари ва мақсадларини бизнингча, етарли тушунмаган. Чунки, Хуросон бўйсундирилгач, бу хизматчилар Шоҳруҳ ва Абулқосим Бобур яратган бошқарув тизимиға барҳам берадилар ва Навоий «Наводир уш-шабоб»да ёзгани каби айниқса, Ҳиротнинг бутун аҳолисини талайдилар:

*Ўлум келса бир зори бедил сари, Мадад айлабон лек қотил сари. Ҳирот аҳлин элтиб ҳаводис ели, Эсиб дай елидек Самарқанд эли.*

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Фаройиб ус-си-гар. – Т.: «Фан», 1988. 7-б.

*Бу мулк аҳли ул элга зору асир, Бўлуб наҳбу яғмо  
қалилу касир.*

*Манга бу эл ичра не бир ҳамдаме*

*Ки, бир дам иковлан дейишсак гама,<sup>1</sup>*

Бошқарув ишларида қобилиятли шахсда ўз ғояларини ҳаётга татбиқ этиш истаги устивор бўлади. Бу ҳолат Навоийда ҳам бўлган.

У бу ҳақда эслар экан, ҳаракатга иштиёқи қанча баланд бўлса-да, дардларидан бир шингил бўлса-да айтиб кўнглини бўшатишга бир ҳамдард топа олмагани, натижада бор мулоҳазаларини шеърларига тўкиб солгани, вақт ўтиб, кўлида бир даста асосан «шарҳи ҳолот»ни ифодаловчи шеърлари тўпланиб қолганини айтади (Навоий кейинчалик уларни йиғиб «Ғаройиб ус-сиғар»га керитган эди)<sup>2</sup>. Навоий уларни йиғиб, девон қилишни ўйлаб юрган кезларида «чун ул таърихдин муддате ўттию ул вақтдин фурсате ароға кирди»<sup>3</sup>, жараёнлар ўзгариб, (бу ерда Хусайн Бойқаронинг ҳокимиятни қўлга олиши кўзда тутилган – *Ф.Р.*), у сиёсий ҳокимият ва бошқарув тизимининг фаол вакилига айланади.<sup>4</sup> Хуллас, Навоийнинг ўз қайдларига кўра, «Ғаройиб ус-сиғар» девонига «туфулийят авониким, етти-саккиз ёшдин йигирма ёшқача чинаса бўлғайким, умр фусулининг навбахори ва ҳаёт гулшанининг шукуфаву гулзоридур»<sup>5</sup> даврдаги шеърлари киритилган бўлиб, уларнинг орасида ўша давр шоир аҳволи, мамлакатда кечаётган жараёнлар, жамият ҳаёти, бошқарув тизимининг турли-туман қирраларини очиб беришга ҳам хизмат қилади.

---

<sup>1</sup> Ўша манба. 520-б.

<sup>2</sup> **Алишер Навоий.** Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 502–525-б.

<sup>3</sup> Ўша манба. 8-б.

<sup>4</sup> Ўша манба. 8-б.

<sup>5</sup> Ўша манба. 17-б.

Навоий Абусаид даврида кўпгина қийинчиликларни бошдан кечиргани, ҳатто бир ҳамсуҳбат топа олмай қийналганини ёзади. Лекин шу даврларда ҳам у ўз ғурурини ерга урмайди. Давраларда у кўп гапирмаслик, агар гапирадиган бўлса, бу гап билим билан айтилиши лозимлигини таъкидлайди ва қаерда бўлмасин инсон ўз жиддийлигини сақлаши зарурлигини айтади. Дарҳақиқат унинг ўзи ҳам ўша қийналган вақтларида ёт деб билган бошқарув тизими вакиллари олдига бош уриб боришни ўзига эп кўрмаган. Бунга ўзи таъкидлаганидек «виқор»и йўл бермаган. Замондошларида ҳам гарчи шоир ўта юмшоқ, меҳрибон, «ҳалим» киши бўлса-да, шу виқор кўзга ташланиб уни кибрга йўйганлар ҳам бўлган. Лекин Навоий бу ғурурни одамийлик хислати сифатида доим эъзозлаган. У жиддийликни инсон обрў-эътибори, ўзаро муносабатларда ҳаммани ўзига тортувчи ва бўйсундирувчи энг тўғри йўл сифатида таърифлайди. Яъни инсон ўзи қадрлайдиган виқорга, шу билан бирга меҳрибонликка эга бўлиши лозим, бу хислат керак бўлса гадою шохни итоатга келтирувчи етакчилик хислатидир, деб таърифлайди:

*Виқор гавҳарию ҳилм маъдани бўлакўр, Десанги,  
қилгай итоат санга гадо била шох. Бу шева тоғда  
зоҳирдурурки, даврондин*

*Қачонки тафриқа етти, улусқа бўлди паноҳ.<sup>1</sup>*

Лекин Хондамирнинг ёзишича Навоий элдан ҳоли бўлганда бу виқорни унутарди: «Катта қудрат эгаси бўлган Соҳибқирон (Хусайн Бойқаро)дан ўзига нисбатан бўлган иноят ва меҳрибончиликларнинг кундан-кунга ортиб бораётганини кўрганида хилват бир жойга борар, бошяланг бўлиб, муборак бошининг тепасидан бироз тупроқ сочар ва нафис танасига қарата шундай дерди: «Бу дунёдаги юқори мансаб ва мартабалар ҳеч қандай куч ва эътиборга эга эмас. Ҳеч қачон бу

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Фаройиб ус-си-гар. – Т.: «Фан», 1988. 531-б.

мансаб ва мартабаларга етишганиндан манманлик ва кибрга берилиб кетмагин. Ўзингни йўлдаги бир тупроқ билиб, имкони борича фақирлар ва мискинларнинг эҳтиёжларини қондириш ва уларга ёрдам беришга ҳаракат қилгин»<sup>1</sup>. Ҳақиқатан ҳам Навоийнинг ҳаёти ва характери мана шу қитъа мазмунига жуда ҳам мос келади.

Навоий бошқарув тизимида ишлашнинг энг муҳим талабларидан бири сифатида тўғрилиқни таъкидлайди. У талқин этган тўғрилиқни маънан хилма хил мазмунларда, айти вақтда адолат ва эзгуликнинг ранг-баранг кўринишларида тушуниш мумкин. Яъни инсоннинг тўғрилиғи бир жиҳатдан, бошқа жиҳатлардан эса бошқа-

---

<sup>1</sup> **Ғиёсиддин Хондамир.** Макорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015. 104–105-б.



ча бўлиши мумкин эмас. Навоий таъкидлаганидек, бошқарувчи ўз ишида барқарорликни истаса, ана шу тўғрилиқни аввало ўзининг қонунига айлантириши керак:

*Бийик мақомига улким тилар сабот, керак Ки,  
эгриликни қўюб, тузлук айласа қонун.*

*Туз ўлса соясида эл тиниб манор кеби, Сипеҳр  
уйида турар қарнлар нечукки сунун.*

*Гар эгридур ёғибон ўқу боғланиб бўйни,*

*Бўлур қабақ йигочидек беш-ўнча кунда нигун.<sup>1</sup>*

Навоий бошқарув фаолиятида инсон барқарорлигининг яна бир хусусияти тилга эҳтиёткорликда эканлигини таъкидлаган. Навоий салтанат хизматида эканида, одамлар билан муомалада бўлиш, ҳукмдор билан мулоқот қилиш, ҳукм ва фармонларни тўғри талқин этиш, улар тўғрисида мулоҳаза билдириш имконига эга эди. Бошқарув фаолиятига хос бўлган ишлар ҳақида беўрин, бемаврид, бесабаб ва бефаросатларча фикр билдириш инсонларнинг нафақат мансаби, обрў-эътибори, оиласи, молу мулкидан, балки ҳатто бошидан ҳам ажралишига сабаб бўлади. Гарчи ҳокимият бошқаруви тизимидаги мақсад бир бўлса-да, унда фаолият кўрсатадиганлар мана шу давлатнинг биргаликдаги таянчлари ҳисобланса ҳам уларнинг ички ҳолатида сиёсий, иқтисодий, ҳуқуқий ва бошқа мақсад ва манфаатдаги кўплаб гуруҳлар мавжуд бўлган. Бу ҳолат ўша давр, ундан олдинги ва кейинги барча давлат бошқарув тизимларида кузатилган. Ҳозирги давлатлар бошқарув тизимлари ҳам бундан мустасно эмас. Фақат замонавий сиёсий тизимларда «муҳолиф кўз олдинда турсин ва сен билан бирга ишласин», деган қоидага амал қилинади. Бу

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. ғар.

– Т.: «Фан», 1988. 532-б.

Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-

ходисани тарихда ҳам кўриш мумкин, лекин у даврларда бу парокандалик кучга бўйсунган ва яширин кўриниш касб этган. Хукмдор сиёсатига қарши боришнинг ҳар қандай кўриниши, гарчи бу қаршилиқ ҳокимиятни эгаллашга қаратилмаган бўлсада шафқатсиз жазоланишга олиб борган. Навоий бошқарув ходимларини худди мана шу каби беғамликдан эҳтиёт бўлишга чақирган эди:

*Навоий, тилинг асрагил зинҳор, Десангким, емай  
даҳр ишидин фусус. Назар қилки, ўқ оғзи тилсиз учун,  
Қилур тожварлар била дастбус.*

*Неча тожвардур кесарлар бошин,  
Чу ҳангомсиз наъма тортар хурус.<sup>1</sup>*

Навоий хизмат ходимларини раҳбарга яқин бўлишдан юзага келадиган ҳолатлардан ҳам огоҳлантиради. Яъни бошқарув тизимида жуда қадим замонлардан ҳозирги кунга қадар давом этиб келадиган бир анъана борки, унга кўра бошқарув лавозимига ўтирган раҳбар теграсида албатта ўнга қариндош ёки маънан яқин бўлган шахслар тўпланадилар. Тўғрироғи, раҳбар шахс мансаб лавозимига келгач ўз зиммасидаги вазифаларни бажариш, маслаҳатлар олиш, фикрлашиш, бажарилиши керак бўлган ишларнинг сифатини таъминлаш каби қатор мақсадларга кўра ҳам муайян шахсларни ўзига яқин лавозимларга тайинлайди ёки улар учун ўзига хос шакл-ларда махсус имтиёзлар жорий этади. Бу замонавий бошқарув назарияларида бошқарув командасининг шакллантирилиши билан асосланади. Команданинг раҳбарга яқин бўлган кишиси, унинг барча топшириқлари, вазифалари, бурчлари, ваколатлари, ташаббуслари, мақсадлари ва манфаатлари, ҳатто ғоялари ва тафаккурида ҳам шерик бўлиши мумкин. Бундай ҳоллар ҳозирги замонда ҳам кам эмас.

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-сигар. – Т.: «Фан», 1988. 534-б.

Бошқарувнинг давлат, жамият даражасидаги катта тизимлари ҳам бу ҳолатдан мустасно эмас. Бинобарин, бундай катта тизимларда муайян мақсадлар йўлида бирлашган кичикроқ гуруҳлар ёки раҳбарнинг қарашларини ўзига оғдиришдан, унинг мақсадлари ёки манфаатларига биринчи даражали шерик бўлиш кабилардан умидвор бўлган қанот ва шахсларнинг бўлиши табиий. Бундай гуруҳ, қанот ва шахслар ўз мақсад ва манфаатларини қаноатлантира олмаган ёки шунга қўзи етмаган шароитларда ҳам раҳбарга таъсир кўрсатишга урунишларидан қайтмайдилар. Лекин амалиётда бу ҳолат раҳбарга яқин бўлган шахснинг унга ғараз мақсадлар билан катта таъсири натижасида, раҳбарнинг бошқаларга қулоқ солмаслиги, бошқаларни тингламай ёки писанд қилмай қўйиши натижасида ҳам юз бериши мумкин. Бунга ҳам тарихдан кўплаб мисоллар топилади. Навоий одамларнинг бундай кайфиятга ўтиши баъзида беихтиёр юз беради, деб таъкидлайди. Биз тарихнинг турли даврларида турли давлат бошқаруви тизимларида бутун дунёни ҳайратга солган сиёсий шантажларнинг жуда кўпини биламиз. Тарихда мана шундай шантажлар оқибатида заковатли бошқарув ходимлари, доно маслаҳатчилар қурбон бўлгани ҳақида қанчадан-қанча ривоят ва ҳикоятлар бор. Навоий бу ҳодисалар мазмунига доир қарашларини бир қитъасида мутафаккирона, ғоятда ихчам ва аниқ тарзда ифодалаб берган. Дарвоқе, у бу мазмунни ўзи эгаллаган «муқарраб ҳазрати султон» лавозими даврида кузатган муносабатлари билан боғлиқ равишда акс эттиради:

*Шаҳга муқарраб ўлса бирав барча хайлдин, Эл  
барча душман ўлса анинг бирла важҳи бор. Ким хайлу  
шоҳ ошиқу маъшуқ эрур яқин Гулчехраеки, ошиқ анга  
бўлса бешумор.*

*Ул барчасидин ўлса бирисига мултафит, Душман  
бўлурда ўзгаларига не ихтиёр.*<sup>1</sup>

Навоий ҳар қандай инсон сўзлаётган жойи, сўз ўрни, маъно-мазмуни, унинг оқибати кабиларни ўйлаб сўзлаши мақсадга мувофиқлигини ҳам таъкилайди. Бошқарув тизимида бу ҳар қандай мулозим учун эгаллаши шарт бўлган ўта муҳим мезонки, уни касб этиш инсонни ҳар хил нохуш ҳолатлардан асрайди. Бир шеърда Навоий мана шу хусусиятни бизнинг назаримизда юз берган воқеага ишоратан келтиради. Ўринсиз жойда, ўринсиз маънода, ўринсиз мақсад билан сўзлаган кишини Навоий аблаҳга, айтилган сўзини эса эшак арроси (ҳанграши)га ўхшатади:

*Умрин аблаҳ кечуруб гафлат ила, Нукта ўрнигаки  
тортар харрос.*

*Бир эшакдурки, тагофул юзидин Қилгай изҳор  
паёнай аррос.*<sup>2</sup>

Раҳбар шахс муайян маънода эл устида ўтирар экан, унинг асосий вазифаси аввало ҳар ишда адолатли бўлмоқни талаб этади. Лекин тажрибалар шуни кўрсатадики, раҳбар адолатининг бузулишини аввало унинг яқинлари юзага келтирадилар, улар ўз яқинлари бўлган раҳбарнинг имкониятларидан фойдаланишга биринчи бўлиб уринадилар ёки унинг соясида, ундан сўрамасдан шундай ишларни амалга оширадиларки, улардан воз кеча олмаган раҳбар ўз адолатидан воз кечишга мажбур бўлади. Шунга кўра баъзи раҳбарлар лавозимга ўтиргандан сўнг иложи борича яқинларию дўстларидан ўзини четга олишга ҳаракат қиладилар. Навоий қитъаларидан бирида мана шу ҳолатга муносабат билдиради. Навоий гарчи кейинчалик юқори даражадаги раҳбар,

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. ғар.

– Т.: «Фан», 1988. 536-б.

<sup>2</sup> Алишер Навоий. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 537-б.

ҳукмдорга яқин бўлган кишилардан бири, буюк салоҳият эгаси, катта мулкдор, баланд обрў-эътиборли шахс сифатида «Замонасининг хўблари» билан тез-тез мулоқотда бўлган, бу мулоқотлар баъзан расмий, баъзан норасмий, баъзан Навоийнинг ўзи ташкил этган ва баъзан «замона хўблари» ташкил этган тадбирларда, баъзан эса бошқа учрашувларда, умуман олганда йигитлик вақтидаги қийинчиликларида «замона хўблари» ўзларини олиб қочганликларига ишора қилади. Навоийнинг ўша вақтларда бошига тушган бу ташвиш аслида ҳамма замонларга тегишли, яъни дўстлари, яқинлари рақиб тарафдори бўлган ёки раҳбарнинг сиёсатини қўллаб-қувватламаган кишилардан бугунги «замона хўблари» ҳам ўзларини олиб қочадиларки, буни бошқарув тизимининг жуда қадимий ва бедаво касалликларидан бири дейиш мумкин. Шунинг учун Навоий умидвор бўлиб, кейин азоб тортгандан кўра, бошидаёқ умидвор бўлмасликни афзал ҳисоблайди:

*Замона хўбларининг висоли шарбатидин, Навоӣё,  
тилабон ком кўп чучутма мазоқ.*

*Ки, ҳар пиёласи зимнида коминг эткай талх,  
Сипеҳр тутқусидур юз тағора захри фироқ.<sup>1</sup>*

Навоий бошқарувнинг яна бир хусусиятини таърифлаб ўтган ва уни ҳам замон чегарасидан ташқари хусусиятлардан бири дейиш мумкин. Бу раҳбар, бошқарув тизими ва халқнинг ўзаро мувофиқлиги масаласи бўлиб, биз унга Форобий қарашларини таҳлил қилаётганимизда тўхталган эдик. Мазкур ҳақиқатни Навоий шарҳлаб ўтирмаса-да, ўзининг бир қитъасида етарли даражада тушунарли таъкидлаган. Буни биз фақат Навоийнинг

---

<sup>1</sup> Алишер Навоӣй. ғар.

– Т.: «Фан», 1988. 537-б.

Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-

қарашларигина эмас, бугунги куннинг ҳам айнаи бошқарув ҳақиқати сифатида қабул қилишимиз даркор. Навоий таъкидлаганидек, ҳукмдорнинг фаолияти, феъли, тутуми, унинг ходимларию кўшин аҳлига ҳам таъсир этади, набий (с.а.в.) айтганлари каби «одамлар ўз ҳукмдорларига эргашадилар», ҳаким (донишманд)лар ҳам шоҳни денгиз, ходимларини унинг ариғига ўхшатганлар уларнинг қай бирида қандай сув бўлса, иккинчисида ҳам шундай сув бўлади. Хуллас, амалга татбиқ этилган сиёсат, бошқарув тизимининг бунга муносабати жамиятнинг унга мослашувини келтириб чиқаради. Шунинг учун Навоийнинг қарашларига кўра жамиятда номақбул хусусиятлар бўлса, буларнинг асл илдизи ҳокимиятдадир:

*Шаҳнинг афъоли этар хайлу сипоҳига асар, Чу  
наби дедики, «анносу ғало дини мулук».*

*Ҳукамо ҳам дедилар шаҳни тенгиз, хайли ариқ, Ул  
ачигдур, бу ачиг, ул чучук ўлса, бу чучук.<sup>1</sup>*

Ўтган асрнинг 80-йилларида Европада аёллар ҳуқуқларини кенгайтириш, демократия шиори остида бир қатор намоийишлар бўлиб ўтган. Оқибатда умумий талаблар таркибида аёлларнинг жинсий муносабатлардаги эркинликларига ҳам кенг имкон берилган, қатор Европа олимларининг бунга ҳаддан ошиш сифатида кескин танқид қилишлари, оқибати яхшиликка олиб бормаслиги ҳақида чиқишлари, мурожаат қилишларига қарамасдан деярли бутун Европа бу эркинликларни парламент даражасида тасдиқлаган. Бир қанча вақтдан сўнг эркинлик сабабли жинсий майлларга берилиш ҳолатларини ўрганиш бўйича олиб борилган тадқиқотлар берилувчанлик айниқса, бошқарув тизими ходимларида кескин кўтарилиб кетганлигини кўрсатган. Бу ҳам Навоийнинг бошқарув феълию мойиллиги фуқаронинг феълию

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Фаройиб ус-си-гар. – Т.: «Фан», 1988. 537-б.

мойиллигини келтириб чиқаради, деган фикрининг 500 йилдан кейинги исботидир.

«Ғаройиб ус-сиғар»да шунингдек, Навоий яна бойликка ташналик, яхшилик қилиб ёмонликка йўлиқиш, такаллуф ва бетакаллуфлик, маккорлик, кибрдан кечиш, камтарлик, эътиқодда риёкорлик, ҳиммат ва бошқа кўплаб бошқарув тизимига алоқадор ишлар, кишилар, воқеалар, ҳодислар, хусусиятларга доир қарашларини ҳам ифодалаган бўлиб биз бу ўринда уларнинг айримларигагина муносабат билдирдик.<sup>1</sup> Шуларнинг ўзи ҳам навоий ёшлик даврида кўз ўнгида кечган жараёнларнинг моҳияти, уларнинг ўз даври ва келажакдаги таъсири, аҳамиятини яхши англаган шахс, яъни бошқарув ишларига ёшлиқдан иқтидорли инсон бўлганлигини кўрсатади. У қайд этган бошқарувга оид фикрлар, мулоҳазалар, хулосаларнинг кўпчилиги бу соҳанинг ўзак масалаларига тегишли бўлиб, улар бугунги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотган эмас.

---

<sup>1</sup> Ўша манба. 538–571-б.

Мукамал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-

«Наводир уш-шабоб». Шунингдек, «Хазойин ул-маоний» таркибидаги иккинчи девон «шабоб замониким, йигирмадин ўтгуз бешгача деса бўлғайким, ҳам бу фусулнинг ёзидурурким, йигитлик чашмасорининг ҳаётбахшлигининг оғозидур, анинг васфида «Наводир уш-шабоб», деб номланади. Мазкур девонда тўпланган шеърлар асосан муҳаббат борасидаги ғазаллардан иборат бўл- сада, улардаги айрим мисраларда Навоийнинг ўша вақтлардаги аҳволи, даврнинг ўзига хос хусусиятлари ҳам ўз ифодасини топади. Девонда келтирилган қитъалар айниқса, муайян ҳаётий воқеалар билан боғлиқ эканлиги сезилиб туради. Бир қитъасида Навоий:

*Ҳикмат аҳли шоҳни дарёга ташбиҳ эттилар  
Ким, ҳам андин кўп зиёнлар элга, ҳам кўп суд эрур.*

*Гаҳ топар гаввос бир соатда юз дурри самин,*

*Гаҳ наҳанг оғзида юз ҳасрат била нобуд эрур.*<sup>1</sup>деб ёзар экан, ўз замонидаги воқеъликнинг мазмунини унга сингдириб юборганини кўриш мумкин. Чунки шу даврлар сиёсий бошқарув тизимида турли-туман кескин ўзгаришлар юз берган, Мовароуннаҳр ва Хуросон бошқарув тизими вакиллари орасида бўлиниш, бирлашиш ҳолатлари авж олган, кучлар нисбатининг беқарор ўзгаришлари бошқарув тизимида тинимсиз ўзгаришларни намоён қилаётган, оқибатда сиёсат аҳлининг алмашинув жараёнлари билан боғлиқ ҳолатлар кундалик воқеиликка айланган бир давр эди. Мазкур қитъа шу даврда яшаган кўплаб, сиёсий, ҳарбий арбоблар, жумладан, темурий шахзодалар ҳаётини ҳам тўғри акс эттирган дейиш мумкин. Бундан ташқари қитъа ҳукмдорларнинг сиёсати, бошқаруви инсон ва жамият тақдирини бир лаҳзада ҳал қилувчи куч эканлигини ҳам ойдинлаштиради.

Навоий ижодида, умуман ўша давр лексикасида давлат хизматчиларини умумий маънода битта – «мулозим» номи билан

<sup>1</sup> Алишер Навоий. боб. –

Т.: «Фан», 1988. 18-б.



тилга олиш одат бўлган. Навоий ижоди ва ўша даврда яратилган барча асарларда бу атамани кўриш мумкин. Хондамир ҳам Навоий Самарқандда яшаган кезларида Амир Султон Ҳасан Арҳангий ва унинг ўғли Мирзобекка мулозим – хизматчи бўлганлигини қайд этади<sup>12</sup>. Давлат хизматида фаолият юритар экан Навоий табиийки турли-туман «мулозим»лар – хизматчилар орасида бўлган. Унинг қуйидаги қитъаси бизнингча юқори лавозимларда ишлаб юрган кезларида ёзилган бўлиши керак. Шоир унда хизматчилар назорати ҳақида гапирар экан уларни бир лаҳза ҳоли қўйиш ё эътибордан четда қолдириш умумий мақсад ва манфаатларга зарар келтиришини, уларни узлуксиз равишда бошқариб туриш зарурлиги, улар билан ишлаш эса оғир эканлигини таъкидлаб ўтади:

*Йўлдин озди ҳар мулозимдинки, гафлат айладинг,  
Будур ойин гар гадолиғдур ишинг, гар шоҳлиғ. Уркудар  
элдекки чиқти кеча йўлдин маркаби, Кўз юмуб очқунча чун  
ким қилмади огоҳлиғ.*

*Олам аҳлида мулозимлар эрур ҳайвон кеби,  
Қайси гафлат англагоч зоҳир қилур бeroҳлиғ.*<sup>3</sup>

Бошқа бир қитъасида Алишер Навоий ўзи фаолият кўрсатган муҳрдорлик лавозими билан боғлиқ хусусиятларни нозик маънода тавсифлаб берган. Навоийни муҳрдорлик мансабига қўйишдан мақсад ҳам аслида унинг ҳукмдор номидан чиқаётган фармон ва қарорларнинг сифати, маъноси, кўрсатадиган таъсири, келтирадиган натижалари ва охир-оқибатда ҳукмдор обрў-

---

<sup>1</sup> **Ғиёсиддин Хондамир.** Мақорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015. 2 -б.

<sup>3</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 4-жилд. Наводир уш-шабоб. – Т.: «Фан», 1989. 494-б.

Мукаммал асарлар. 20 томлик. 4-жилд. Наводир уш-ша-

эътиборини сақлашдаги ўрни билан ниҳоятда муҳим аҳамият касб этар эди. Хондамир ўзининг «Мақорим ул-ахлоқ» асарида Навоийнинг бу лавозимга ўтиши юзасидан Ҳусайн Бойқаро билан бўлган суҳбати мазмунини келтириб ўтади. Унга кўра салтанат йиғинида Ҳукмдорнинг ёнида Бадиуззамон Мирзодан кейин бирор киши Навоийдан олдинда туриш ва ўтириш ҳуқуқига эга бўлмаган ва муҳр босишда ҳам Навоийдан олдин фақат унинг розилиги билан Амир Музаффар Барлосгина муҳрлашга ҳақли бўлган.<sup>1</sup> Куйидаги қитъада Навоий ишора қилганидек, муҳр босилиши аввало фармон, ҳукм ёки қарор қаратилган иш ёхуд кишининг мақсад ва манфаатлари тасдиғи, уларнинг кучга кирмоғини ифодалаган. Бу мақсад ва манфаатлар эса давлат хизматидаги турли гуруҳлар ва кишилар мақсад ва манфаатларини, Навоий айтганидек, уларнинг нафсини ҳам ифодалар эди. Шундай экан муҳрнинг қаерга – пастга ёки тепага қўйилиши ҳам катта аҳамият касб этар, яъни бу ҳужжатни кучга киритган кишининг биринчидан, тарафдорлиги ёки йўқлиги даражасини, иккинчидан ҳукмдорнинг бу ишга муносабатини ҳам ифодаларди. Шунингдек, муҳрни ҳужжатга биринчи бўлиб босилиши, яъни барча мақсад ва манфаатларнинг биринчи бўлиб тасдиқланиши, бу муҳрдордан ўта катта масъулиятни талаб этарди. Шунинг учун ҳам Навоий муҳрни энг куйида босиши ва бу ишда ҳужжат аҳамиятини сақлаш билан манфаатпарастларнинг нафсига зарба бермоқчи бўлгани, лекин бу мақсадга эришиш имкони бўлмагач, вазифани ташлашга мажбур бўлганини ёзган эди.

*Чун манга лутф этти шаҳ девонда муҳр,  
Бу эди элдин қуйи муҳр урмогим  
Ким, гурури нафси саркаш манъига,  
Барчадин бўлғай қуйи ўлтурмогим,  
Чун шикасти нафс ҳосил бўлмади,*

<sup>1</sup> Қ а р а н г: **Ғиёсиддин Хондамир**. Мақорим ул-ахлоқ. – Т.: Ғ.Ғулом нашриёти, 2015.

*Мундин ўлди муҳрни синдурмогим.<sup>1</sup>*

Мансабдорлик инсондан жуда катта салоҳиятни талаб этади. Кўп мансабдорлар эса бу салоҳиятга эга бўлмаганлари ва амалда фақат ижрочи шахс бўлганликлари туфайли мансаб масъулиятларини ҳатто ундан бўшаб кетганларида ҳам англаб етмайдилар. Навоий шубҳасиз юксак салоҳиятли шахс бўлган. Оддий одамларнинг мансаб масъулиятини чуқур англаб етмасликларини у яхши билар эди. Бинобарин, оддий одамлар мансабдорларга юзма-юз келганда ўз дардларини, узоқ бўлганда эса уларнинг камчиликларини сўзлайдилар. Лекин улар мансабдорнинг ўзи истайдиган ёки истамайдиган мажбуриятлари, ваколатлари, бурчлари, масъулиятлари ва ҳатто бундан тортадиган ўз дардлари борлигини ҳамма ҳам ва ҳамиша ҳам англайвермайди. Буни чуқур англаган Навоий шоирона қалб билан мансабдорлик бурчларини бажаришда ғоятда қийналган. Зеро у ҳам юксак лавозимларда хизмат қилар экан, қатъий қарорлар чиқариш, оғир оқибатли фармонларни муҳрлаш, мушкул жавобгарликларни бўйинга олишга мажбур бўлган. Бошқарувнинг мана шундай хусусиятларидан қийналган Навоий одамлар кўзидан «хилватда» бўлганда маломат тошлари остида қолиши, эл олдига чиқиб, улар билан мулоқотда – «анжуманда» бўлганда эса, дарду аламлари кўплигидан кўп азоб тортишини изҳор қилган эди:

*Байтул ҳазанга кирсам улустин қочиб даме,  
Атрофдин губори малолат манга ёғар,*

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. боб.

– Т.: «Фан», 1989. 498-б.

Мукаммал асарлар. 20 томлик. 4-жилд. Наводир уш-ша-

*Силкай деб ул зуборни чиқтим чу кулбадин, Эл  
жавру зулмидин бошима юз бало ёғар.<sup>1</sup>*

Навоий бошқарув тизимида фаолият олиб бориш жараёнларида шижоатли ташаббускор раҳбарлардан бири сифатида катта шуҳрат қозонган эди. Эътиборлиси, у кўрсатган ташаббуслар аксари ҳолларда ҳукмдор томонидан қўллаб-қувватланган ва халқ томонидан олқишлар билан кутиб олинган. Зеро, халқ Навоий бошлаган ташаббусларнинг ўз манфаатлари учун эканлигини яхши билган бўлсалар, Ҳусайн Бойқаро бу ишлар унинг давлати, ҳукумати, обрў-эътибори ва манфаатларини ҳам ифодалашини яхши тушунган. Бундан ташқари Хондамир ва Бобур айтиб ўтганларидек, Навоий бу ишларни ҳамиша ўз ҳисобидан амалга оширар, қилаётган ишлари учун давлат хазинасидан маблағ сўрамас эди. Шунингдек, Навоий бу ишларга доимо ўта жиддий қараган, умуман у баъзи эътирофларга кўра ҳаётда доим жиддий юрган. Албатта, ҳар бир давлат хизматида турфа сиёсий ва бошқа манфаат гуруҳлари, шахслар бўлгани каби, улар Навоий даврида ва Ҳусайн Бойқаро девонида ҳам мавжуд эди. Навоийнинг ташаббускорлиги ва бу каби жиддийлиги уларга ҳамиша ҳам маъқул келавермаган. Қолаверса, улар ҳам юқорида айтилгани каби оддий одамлар тоифасидан бўлиб, Навоийнинг ўзи йўқ жойда унга маломат тошларини отиш дардидан холи бўлмаганлар. Бу ҳақда кейинчалик Бобур эсларкан, «Эл назокатини давлатининг ғуруридин тасаввур қилур эрдилар. Андоқ эмас экандур, бу сифат анга жибиллий экандур. Самарқандта эканида ҳам ушмундоқ нозук мизож экандур», деб ёзган эди.<sup>2</sup> Тахминимизча, Навоий Хайробод банди (тўғони)ни қуришда ҳам шундай маломатларга дуч келган. Хондамир айтиб ўтган бу тўғон ташаббуси шубҳасиз, Навоийдан чиққан ва бу катта

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 4-жилд. Наводир ушшабоб. – Т.: «Фан», 1989. 498-б.

<sup>2</sup> Захириддин Муҳаммад Бобур. Бобурнома. – Т.: «Фан», 1960. 233-б.

АСОСЛАРИ

ишни ўзи бош- қарган, саройга алоқадор мулкдорлар маломати кўпайиб кетгач, Ҳусайн Бойқаро уни бу ишдан четлаштиради (Хондамир эса уни Навоий тугатиб, ишга тушурганини ёзган). Маломатлардан қийналган Навоий бир китъасида маломатгўйларнинг иғволарига кулоқ солмаслик мазмунида ҳукмдорга мурожаат қилиб, модомики шоҳ уни ўзича бошлаган ишдан халос қилган экан, бир йўла жонини ҳам танидан халос қилгани яхши эди, деб ёзади:

*Чу Хайробод бандин ўзлугум бирла ясаб эрдим,  
Мени андин халос этти иноят айлабон шоҳе,  
Не бўлгай ўзлукумнинг бандидин доғи халос этса, Ҳақиқат  
кишвари сори ҳидоят айлаб огоҳе.<sup>1</sup>*

Навоий абсолют монархия ҳукмронлиги даврида яшади. Умуман тарихий ҳукмдорлар ҳақида гапирганда уларнинг абсолют монархлар бўлганлигини таъкидлаш керак. Албатта, Ҳусайн Бойқаро нозик кўнгилли, шеърят, адабиёт, тарих ва бошқа бир қатор фан ва санъат турларини яхши тушунувчи олим ва шоир таъбли инсон бўлганлиги тарихдан маълум. Лекин шу билан бирга унинг бирламчи иши мамлакатни идора қилиш ва бу жараёнларда ўз давлати, сиёсати, бошқаруви, мақсад ва манфаатларига қарши турганларни бешафқат жазолаш билан ҳам белгиланарди. Бу жиҳатлардан у бош- қа ҳукмдорлардан катта фарқ қилмасди, дейиш мумкин. Ҳукмдорга хос бу мажбуриятлар ўрта асрларда барча халққа маълум эди ва ҳукмдор ҳам халқни, бошқарув тизимини, хизматчи ва ходимларни кўрқув ва умид орасида тутиш билангина ўз салтанатини сақлаб тура олишини яхши тушунган. Бошқарув тизими ходимлари ҳам буни яхши англашар эди. Лекин

---

<sup>1</sup> Алишер Навоий. боб.

– Т.: «Фан», 1989. 500-б.

Мукаммал асарлар. 20 томлик. 4-жилд. Наводир уш-ша-

яшаш учун кураш жараёнлари уларни керак бўлса мақсадлари йўлида хоҳлаган вақтида куйдириб юбориши мумкин бўлган аждаҳо оғзида ишлашдан қайтара олмас эди. Навоий бу ҳолатни тасвирлар экан, «Шоҳни аждаҳоға нисбат қилибтурурким», унга ишлашдан одамларнинг «ганж умиди ҳам» (бойлик, фаровонлик ҳокимият ва бошқа), ва «ранж бийми ҳам» (хавф-хатарларга дучор бўлиш кўрқуви) борлигини таъкидлайди. Албатта Навоий давридаги бошқарув тизимида йўл қўйилган хато ёки қаршиликлар учун жазолаш тамойиллари бугунги демократик давлатчилик тизимлари жазолаш тамойилларидан катта фарқ қилади, яъни жазо чоралари кучли даражада ўзгариб, мурувватли кўринишларга келтирилган. Лекин бу ўзгаришлар «аждаҳо коми»га барҳам бера олган эмас, айти пайтда «ганж умиди» ҳам, «ранж бийми» ҳам барҳам топмаган. Одамлар салоҳияти бўлса-бўлмаса, «ганж умиди»га интилмоқдалар. Илгари уларда «ранж бийми» боши, мулку оиласи – барчасини йўқотиш даҳшати бўлган бўлса, бугун улар биргина ишларини йўқотишдан шундай кўрқувга тушиб яшайдилар. Навоий бу мазмунни куйидаги китъасида баён этган:

*Жаҳон ганжига шоҳ эрур аждаҳо  
Ки, ўтлар сочар қаҳри ҳангомида.*

*Анинг коми бирла тирилмак эрур, Маош айламак  
аждаҳо комида.*<sup>1</sup>

«**Бадойиъ ул-васат**». «Хазойин ул-маоний»нинг учинчи девони «Бадойиъ ул-васат», деб аталади. Унда қайси ёш ва давридаги шеърлари тўпланганлигини Навоийнинг ўзи шундай ифодалайди: «Ва куҳулат айёмиким, ўттуз бешдин қирқ бешга дегинча қиёс қилса бўлғайким, бу фусулнинг хазонидурким, тириклик боғининг баргрезининг нишонидур, анинг таърифида «Бадойиъ ул-васат» била ўткардим»<sup>2</sup>. Навоийнинг ўз сўзларидан келиб чиқадиган бўлсак, мазкур шеърлар унинг Ҳусайн Бойқаро давлатида, юқори лавозимларда шижоат билан ишлаб юрган кезларида қилинган ижод маҳсули сифатида намоён бўлади. Шу туфайли бўлса керак, бошқарувга алоқадор маъноларни ифодалашда Навоий энди унинг кўп сир-асрорларини эгаллаган, тажрибали, бошқаларга ўз тажрибаларидан чиқарган хулосалари билан йўл кўрсатадиган, ибратли раҳбар мавқеида фикр юритади.

Мазкур девондан Навоийнинг Ҳусайн Бойқарога бир қасидаси ҳам ўрин олган бўлиб, унда шоир, албатта ўз замонаси ва қасида анъанасига кўра ҳукмдорни кўкларга кўтариб мактайди. Уни халқ истаган ҳукмдор сифатида таърифлайди. Лекин, Ҳусайн Бойқаро чиндан ҳам халқ истаган ҳукмдорми? Ўша давр тарихий воқелигини кузатадиган бўлсак, айтиш керакки, Ҳусайн Бойқаро ҳокимиятни қўлга олгунига қадар Хуросон ҳам Ҳирот ҳам низолар ма- конига айланган эди. Уни бир томондан Турон ҳукмдорлари қўлга олишга интилган бўлсалар, иккинчи томондан атрофдаги кичикроқ ҳукмдорлар, ҳокимлар ҳам шунга ҳаракат қилишар, оқибатда халқ ҳам, бошқарув тизими ҳам тинчлик,

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий**. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 4-жилд. Наводир уш-шабоб. – Т.: «Фан», 1989. 500-б.

<sup>2</sup> **Алишер Навоий**. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Ғаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 18-б.

барқарорликка эриша олмаётган эди. Хукмдорларнинг тез-тез алмашинуви бошқарув тизимини ҳам издан чиқарган, хизматчи ва ходимлар кўпга бормас ва доимий таҳликада ҳаёт кечирганлар. Хусайн Бойқаро ҳокимиятни қўлга олгандан кейин, ўз атрофини, яъни мамлакат чегаралари ва бошқарув тизимини мустаҳкамлади ва бу натижа бериб, мамлакатда анча барқарорлик юзага келди. Шу каби бошқарув тизими ходимларида ҳам барқарор фаолиятга ишонч мустаҳкамланди. Мана шу нуқтаи назардан олганда Навоий айтганидек, Хусайн Бойқаро ўз фаолиятининг бошланишида ҳам жамият, ҳам бошқарув тизими таркиби истаган хукмдор эди. Кейинчалик, 10 йиллардан сўнг Навоий уни ичкилигу маишатга берилиб кетиб, биргаликда қилган орзулари барҳам топганлигини айтиб афсусланган эди.

Қасидада Навоий Хусайн Бойқарога тегишли бўлган айрим хис-латларни ҳам таърифлаб ўтади. У ўз дўстини бошқарув ишларини ташкил қилиш ва олиб боришда «Дорои азим»га ўхшатади. Фанлар ичида айниқса кўнгил фани бўлган шеърятга, чексиз сирлар макони бўлган осмон ёритқичлари илми – мунажжимликка, мусикага, хусусан, чанг чолғусига қизиқишлари баланд бўлгани, чангда ҳатто Навоий шеърига куй басталаганини, унга яқин бўлганлар ҳам унинг бу соҳалардаги билимларига ҳурмат билан қараганини ёзади:

*Соз этиб чангу тузуб ул унга руҳафзо суруд  
Ким, малак кўнглига солиб айш ила май рағбатин,  
Чолибон нақшу амал боғлаб Навоий шеърига,  
Ийд жашни хуш тутарга шоҳ базми ширатин.<sup>1</sup>*

Навоий таърифига кўра Хусайн Бойқаро бошқарувдан бошқа вақтларида турли илму касб усталари билан ниҳоятда ҳушмуомалада бўлган, улар унга ҳатто хукмдор эмас, ўзларининг

<sup>1</sup> Алишер Навоий. Мукамал асарлар. 20 томлик. 5-жилд. Бадоеъ ул-ва- сат. – Т.: «Фан», 1990. 488-б.



этакчи устозлари каби қарашган. Бу Ҳусайн Бойқаронинг оддий халқ билан уларнинг кўнглига муносиб равишда гаплаша олиш, шеърятда қатор шоирларни хижолат чектирадиган қобилият, бошқарувда сўз билан, юмшоқ муомала билан ходимлар кўнглини ола билиш салоҳиятига эга бир раҳбар бўлганлигини ҳам билдиради:

*Табъинг оллинда саҳоб андоқ ҳаёдин терлабон Ким,  
ҳамул судин юб ўздин дурфишонлиг туҳматин.*

*Ҳилминг оллинда жибол андоқ ўзин топиб хафиф  
Ким, таҳаттукда бегонмай барқи Хотиф суръатин.<sup>1</sup>*

Шу билан бирга Навоий тавсифига кўра ҳукмдор низоли вазиятларда биров яқинлаша олмайдиган даражада қаҳрли, Рустам каби қайтмас, уруш ёки низоларни ҳал қилишнинг энг яхши чораларини топишда ўткир ақл соҳиби, енгилмас жангчи хислатларига эга бўлган. Шундай салоҳиятга эга бўлсада Навоий уни «шоҳлар дарвешини» сифатида таърифлаб камтарлигини кўп бора таъкидлайди:

*Шоҳлар дарвешию дарвешлар шоҳики, ҳақ  
Шоҳ қилди сувратин, дарвеш қилди сийратин.<sup>2</sup>*

Навоий хизмат ходимларига одамлар билан мулоқот қилиш масалаларига доир айрим тажрибаларини ҳам шеърга солган. Навоий тарихини ўрганиш натижаларидан бизга маълумки, у одамларни бой ёки камбағалга ажратмаган, ҳатто айрим шеърларида қайд этилганидек, яхши ва ёмонга ҳам ажратмаган, чунки бу ҳақда ўзи кейинчалик «Кимга қилдим бир вафоқим, юз жафосин кўрмадим», деб ёзган эди. Одамларга уларнинг мулкдорлигига қараб муомалада бўлиш унинг эл мушкулини ҳал қилиш вазифасини бажарадиган лавозимига ҳам, маънавиятни

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 5-жилд. Бадоеъ ул-ва- сат. – Т.: «Фан», 1990. 493-б.

<sup>2</sup> Ўша манба. 492-б.

ғоятда чуқур англайдиган қалбига ҳам тўғри келмас эди. Навоий давлат хизмати ходимларига иш, шарт-шароитлар, вазият, ҳолат ва умуман бошқарувчи хабардор бўлиши керак бўлган ҳар қандай маълумотлар, суҳбатларда қандайдир алоҳида кишиларга боғланиб қолмаслик, уларнинг турли-туман бўлишига эришиш ва бунда албатта хабар, маълумот гапни аёлми, эркакми, ким гапираётганлигига эмас, айтилган гапнинг нимага арзишига аҳамият бериш кераклигини уқтиради. Шу маънода бўлса керак, унинг бу борадаги тамойили ҳазрати Али ибн Абу Толибнинг «унзур лимоқола лотанзур лиманқола», деган иборасига асосан одамларнинг кимлигига эмас, айтган сўзларининг маъносига эътибор қаратиш бўлган:

*Чун гараз сўздин эрур маъни анга, Ноқил ўлса хоҳ хотун, хоҳ эр.*

*Сўзчи ҳолин боқма, боқ сўз ҳолини  
Кўрма ким дер ани, кўргилким не дер.<sup>1</sup>*

Тўғрилиқ ҳар бир ишда бугунги раҳбар шахсларнинг ҳам олдида турадиган муҳим талаблардан ҳисобланади. Тўғрилиқдан воз кечилиши, ундан чекинилиши бошқарувчининг ҳам, бошқарувнинг ҳам юзлаб иллатлар ҳосил қилишига олиб боради, бу иллатлар занжир каби боғланиб, бир-бирини ҳосил қиладики, кейин унинг чигалини минг уриниш билан топиб бўлмайди. Аслида бошқарув ишида чигалликларнинг юзага келиши Навоий қарашлари билан ҳам айтганда мана шу тўғрилиқнинг инкор этилишидир. Навоий бутун умр тарғиб қилган адолатнинг асоси ҳам тўғрилиқ билан боғланади. Бироқ тўғрилиқни ниқоб қилиб олиб, ҳаммани тўғри бўлишга чорлаб, ўзи аллақачонлар ундан воз кечган бошқарув кадрлари фақат ҳозирги даврда эмас, Алишер Навоий даврида ҳам бўлган. Юқорида айтилгани каби, одамлар

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукамал асарлар. 20 томлик. 5-жилд. Бадоеъ ул-ва- сат. – Т.: «Фан», 1990. 497-б.

АСОСЛАРИ

бошқарув ходимлари хатти-ҳаракати, феъл-атвори, муносабатларидан ўрнак оладилар, улар тўғри бўлса булар тўғри, улар эгри бўлса, булар эгри. Бугун инсонларнинг билим, салоҳияти анча юқори бўлган бир замонда ўзи эгри бўла туриб, тўғрилиқка чақирган қайси раҳбарнинг гапига ким қулоқ солади? Бу масалалар ҳақида Навоий келажак авлодларга ажойиб бир китъа ҳадя қилиб кетган:

*Тузлукка мойил ўлки, ишинг боргай илгари, Юз мушкил ўлса йўқса минг оллингда ҳар забон.*

*Юз сафҳа бир қалам била котиб қилур рақам, Минг қўйни бир асо била ҳар ён сурар шубон.*<sup>1</sup> Бугунги кунда бошқарув маданиятига доир маънавий хислатлар қўплаб тадқиқотчилар томонидан ўрганилган, таҳлиллар қилиниб, мезонлаштирилган, ҳатто улар юзасидан таълим бериш технология-лари ва механизмлари ишлаб чиқилган. Шунга қарамай бошқарув хизмати ходимлари жамият ичида етарли обрў-эътиборга эга деб бўлмайди. Назаримизда, бу уларнинг бошқарув лавозимларига белгиланган вазифаларидан ташқари, ўз маънавий характерларидаги камчиликларидан юзага келатган ҳолат, дейиш мумкин. Шу маънода Навоий кишининг обрў-эътибори тўкилиши, қадрсизланиши, эл назаридан қолишининг сабаблари уларнинг «тунд» (дарғазаб) лик, «бўхл» (яхшилиқ истамаслик) ва «молга майлу ҳирс» каби хислатларидан келиб чиқишига ишора қилган:

*Уч кишидин уч иш ёмон кўринур, Санга арз айлай аҳли дунёдин:*

---

<sup>1</sup> Ўша манба. 498-б.

*Шоҳдин тундлуғ, ганидин бухл, Молға майлу,  
ҳирс донодин.<sup>1</sup>*

Навоий инсонни манфаатлар бошқаришини таъкидлаб ўтади. Ким бўлишидан қатъий назар инсонлар ўз олдларига қўйган мақсадларида муайян манфаатларни ифодалайдилар. Лекин назаримизда Навоийни ажаблантирган нарса шундан иборатки, бошқарув тизимида фаолият кўрсатадиган кишиларнинг аксариятида бу манфаат таъмадан иборатдир. Улар ўз фаолиятларида таъманинг хилма хил кўринишларини намоён этадилар ва буларни меҳнат фаолиятларининг асосий мақсадига айлантирадилар. Ижтимоий манфаатларга хизмат қилишга йўналтирилган бошқарув лавозимида туриб, манфаатларни шундай торайтириш кўплаб бошқарувчиларга хоски, бу давлат ва сиёсат ишини ортга судрашнинг энг асосий сабабларидан биридир. Токи бошқарув тизимидаги ҳар бир лавозимда манфаат шу лавозимдан кўзланган манфаат даражасига етмас экан, жамият ҳаётида ўзгариш юз бермайди. Навоийнинг бу қарашини унинг ҳикматларидан бири дейиш мумкин, чунки у бунга ўз ҳаёти билан исботлаган давлат арбобларидан бири ҳисобланади:

*Эй Навоий, олам аҳлида тамаъсиз йўқ киши, Ҳар  
кишида бу сифат йўқтур, анга бўлғай шараф.*

*Сен агар тарки тамаъ қилсанг, улуг ишдур буким,  
Олам аҳли барча бўлғай бир тараф, сен бир тараф.<sup>1</sup>*

«**Фавойид ул-кибар**». «Ҳазойин ул-маоний»даги мазкур девон Навоийнинг ўзи таъкидлаб ўтгани каби кексайган даврларидаги шеърларини ва улар таркибида ифодалаган қарашларини қамраб олади: «Ва қирқ бешдин — олтмиш яқиниғачаким таъйин қилса бўлғайким, бу фусулнинг кишидурким, кишининг ҳам қад била адам йўлиға кириб, замон

<sup>1</sup> **Алишер Навоий**. Мукаммал асарлар. 20 томлик. 5-жилд. Бадоеъ ул-ва- сат. – Т.: «Фан», 1990. 499-б.

аҳли била хайрбод қилишидур, анинг дуосида «Фавойид ул-кибар» била ниҳоятқа еткурдум»<sup>2</sup>.

Алишер Навоийнинг шу ёшга оид ҳаёти ва фаолиятига эътибор қаратадиган бўлсак, бу 1485 йиллардан кейинги даврларни қамраб олади. Бу даврда Навоий давлат хизматида аввало икки йилга яқин Мозандарон вилоятининг ҳокими лавозимида ишлаган бўлса, кейин умрининг охирига қадар «муқарраби ҳазрати Султон» (бош давлат маслаҳатчиси) мақомида бўлди. Юқорида Навоийнинг бу даврда ижтимоий, иқтисодий, халқаро муносабатлар, маданий, маърифий нуқтаи назардан амалга оширган қатор ишлари борасида тўхталиб ўтган эдик. Навоий гарчи расмий лавозимда бўлмаган эсада, лекин Ҳусайн Бойқаро унинг давлат хизматидаги юксак мавқеини сақлаб қолган. Навоий давлат ҳокимияти йиғинларида илгариги каби ўз мақомида ва ҳамиша кўриладиган масалаларга муносабат билдириш имконига эга бўлган. Бу давр сиёсий тизим барқарорлигини таъминлашда Навоийнинг катта хизматлари бўлган. Масалан, Навоий умрининг сўнгги вақтларида Ҳусайн Бойқаро Машҳадга сафар

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 5-жилд. Бадоеъ ул-ва-сат. – Т.: «Фан», 1990. 510-б.

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 3-жилд. Фаройиб ус-си-ғар. – Т.: «Фан», 1988. 18-б.

қилади ва у ерда узоқ ушланиб қолади. Навоий бир томондан бемор, бошқа томондан ҳаж сафарига чоғланиб юрган бўлсада мамлакат ишларига бефарқ қарай олмаган. Ҳатто сиёсий идора тизими ва обрўли жамоат вакиллари унинг олдига Ҳусайн Бойқаро сафардан қайтгунига қадар ҳаж сафарини кечиктириб туришни илтимос қилиб келганлари ҳам маълум. Буларнинг барчаси Навоийнинг давлат сиёсий ҳокимияти ва жамият орасида жуда катта мавқеда бўлганлигини исботлайди.

Навоийнинг кексалик давридаги бошқарувга оид қарашлари ана шу жиҳатларга кўра ҳам асосан панд-насихатлар тарзида ўз ифодасини топади. Мазкур насихатларда Навоий энди умумий, бошқарув тизимининг барча вакилларига бирдай тегишли бўлган масалаларда фикр юритади. Масалан бир қитъасида у шундай дейди:

*Ҳар кишиким топса даврон ичра жоҳу эътибор  
Ким, анинг зотида бедоду ситам бўлғай қилиг.  
Яхшилиг гар қилмаса, бори ёмонлиг қилмаса  
Ким, ёмонлиг қилмаса, қилганча бордур яхшилиг.<sup>1</sup>*

Яъни, кўпгина инсонлар давр келиб, улуғлар назарига тушиб, мансабу лавозимларга эришадилар ва жамият эътиборига тушадилар. Лекин афсуски, бу эришган мақомлари уларни янада яхшилик сари эмас, зулму ситам, ёмонлигу зараркунандалик сари ўзгартириб юборади. Навоий уларга мурожаат қилар экан, амал, лавозимларга эришганда яхши хислатларни сақлаб қолиш, одамларга яхшилик қилиш, ҳеч бўлмаганда ёмонлик қилишдан тийилишга чақиради.

Бошқарув соҳасида кенг эътибор қаратиладиган масалалардан бири бу бошқарувчининг бошқалар билан қиладиган муомаласидир. Кўплаб бошқарув масалаларига қаратилган тарихий асарларда одамлар билан муомалада қаҳрдан тийилиш ва хушмуомалали бўлиш таъкидлаб келинади. Бу ҳақда Форобий, Юсуф Хос Ҳожиб, Низомулмулк, Кайковусларнинг асарларида ҳам батафсил тўхталиб ўтилган. Навоий ҳам бу масалага эътибор қаратиб унинг муҳимлигини таъкидлаб ўтган. Бунда Навоий айниқса, бошқарув тизимидаги фаолиятда сўз муҳим аҳамият касб этиб, ходим ўзи ифода этган сўзи билан муайян воқеиликни юзага келтиришига ишора қилинади. Бу воқеилик ё ўзи ёки бошқа биров

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 6-жилд. Фавойид ул-кибар. – Т.: «Фан», 1990. 523-б.

учун ҳалокатли бўлиши мумкинлиги, шунинг учун бирор бир масалада фикр билдиришда уни айлантириб, чўзиш керакмаслигини таъкидлайди:

*Оғзинга кирган такаллум риштасин чекма узун Ким,  
бу иштин сарнигунлуқ юзланиб, нуқсон келур.*

*Кўрки, чун оғзига кирган риштасига берди тул,  
Анкабут ул риштадин ҳар дам нигунсор осилур.<sup>1</sup>*

Мазкур девондан Алишер Навоийнинг бир қатор фардлари ҳам ўрин олганки, улар бошқарув тизими ходимларига, умуман олганда барча одамларга бирдек тааллуқлилиги билан, шунингдек, чуқур ҳикматли мазмуни билан эътибор тортади ва айна вақтда улар катта тарбиявий аҳамият ҳам касб этади, масалан:

*Киши айбин юзига қилма изҳор,  
Тааммул айла ўз айбингга зинҳор.<sup>2</sup>*

Навоийнинг мазкур куллиётдаги бошқа жанрдаги шеърларида ҳам кенг миқёсдаги қарашлари ўз ифодасини топган. Масалан, ундаги бир қатор рубоийларида Навоий давлат, жамият ва бошқарув ҳаётининг муҳим қирраларини ифодалайди, айна вақтда уларда мутафаккирнинг бу борадаги қарашлари ҳам ўз аксини топади. Баъзи навоийшуносларнинг қарашларига кўра<sup>3</sup>, кўпчилик рубоийлар шоир ҳаётининг муайян даврлари ва ўша пайтлар воқеа-ҳодисалари билан бевосита боғланади. Шунинг учун ҳам, бундай рубоийларда шоирнинг бошқарув борасидаги назарий қарашлари, фикрлари аниқ ҳолат билан боғланган ҳолда юзага келади. Айна вақтда улар мавжуд тузум, ҳукмдор ва

---

<sup>1</sup> **Алишер Навоий.** Мукаммал асарлар. 20 томлик. 6-жилд. Фавойид ул-кибар. – Т.: «Фан», 1990. 529-б.

<sup>2</sup> Ўша манба. 541-б.

<sup>3</sup> Коллектив. Ўзбек адабиёти тарихи. II том (XV асрнинг иккинчи ярми). – Т.: «Фан», 1977.

хокимият вакилларининг фаолияти, ўзаро муносабатлари, мақсад ва манфаатларига муносабатларнинг хилма-хил шакллари сифатида кўзга ташланади.

Хулоса қилиб айтганда, биз бу ўринда Алишер Навоийнинг давлат, сиёсат, ҳукмдор, сиёсий тизим, бошқарув маданияти, бошқарув ходимлари ва уларнинг ўзига хос ва фарқланувчи хусусиятлари ҳақида «Хазойин ул-маоний» девонларидаги айрим қитъаларида ифодаланган қарашларигагина қисман тўхталиб ўтдик. Навоий қитъаларининг объектлари ниҳоятда хилма-хил. Бир қатор шеърларида шоир адолатни сифатлаб, ҳукмдор ва бошқарув тизимиغا мурожаат қилса, бошқа қитъаларида етакчи сифатида умумга қарата ахлоқ-одоб масалалари юзасидан сўз юритади, яна бошқа шеърларида эса тажрибали бошқарув ходими сифатида тизим ва тартибни сақлаш, ривожлантириш масалалари юзасидан ўз қарашларини баён қилади. Баъзи қитъаларида муайян масала ёки шахс фаолиятининг айрим томонлари устидан фикр билдирса, айримларида юқоридаги барча масалалар юзасидан ўз қарашларини умумлаштиради.

Ўтган асрда адабиётшунос олимлар Навоий қитъаларининг тематикасини (шартли равишда) икки гуруҳга ажратишган. Уларга кўра, биринчи гуруҳ қитъалари умумий масалалар, яъни ижтимоий ҳаёт масалалари, фалсафий-дидактик характердаги масалаларни камраб олган, улар орасида монархия сиёсий тизимиغا хос бўлган масалалар кўпчиликни ташкил этади. Навоий қитъаларининг иккинчи гуруҳи муайян давр воқеа-ҳодисалари ҳамда у ёки бу гуруҳ вакиллари, аниқ шахслар фаолияти билан боғлиқ бўлган шеърлардан иборат.<sup>1</sup> Бундай қитъалар Навоийнинг ҳаётий воқеалардан бевосита таъсирланиши натижасида яратилган бўлиб, улар бир томондан, шоир ҳаётининг маълум дамларига аниқлик киритиш имконини, иккинчи томондан, давр бошқарув маданияти

---

<sup>1</sup> Қ а р а н г: Коллектив. Ўзбек адабиёти тарихи. II том (XV асрнинг иккинчи ярми). – Т.: «Фан», 1977.



асосий муаммоларининг моҳиятини тўлароқ тасаввур қилишга ёрдам беради.

Қитъаларда шоир ўз тафаккурининг туб моҳиятини, ижодий салоҳиятининг етакчи хусусиятларини изоҳлаб берган. Бундай шеърлар улуғ мутафаккир ижодини ўрганишда тадқиқотчи учун имконият яратади. Навоий қитъалари ғоявий-бадий жихатдан етук бўлган мумтоз асарлар бўлиб, уларда адибнинг кундалик ҳаётдан олган муҳим таассуротлари, турмушнинг турли масалалари борасидаги фикр-мулоҳазалари, фалсафий мушоҳадалари ўз аксини топган. Шунга кўра, Навоий давлат, ҳокимият, бошқарув ва раҳбарият борасида билдирган қарашларини «Хамса» ва бошқа типдаги асарлар билан бир қаторда, шоир қитъалари воситасида тадқиқ этиш ҳам эътиборга лойиқ масаладир. Хуллас, Навоийнинг давлат, жамият, бошқарув маданияти, инсонпарварлик масалаларига қаратилган қарашлари учун характерли бўлган ғоялар унинг лирик шеъриятида кенг ўрин эгаллайди.

**Навоий ва замонавий сиёсий тушунчалар.** Буюк адиб, улуғ мутафаккир ҳазрат Алишер Навоий ижоди тил ва адабиётимиз ривожига муҳим ўрин тутади. Лекин Алишер Навоий нафақат шоир, балки давлат арбоби ҳам эди. Шунинг учун унинг асарларида ўз даври сиёсий институтлари ва жараёнлари билан боғлиқ кўплаб қарашлар ўз аксини топади.

Навоий қарашларида замонавий сиёсатшуносликнинг асосий категориялари бўлган *сиёсат* ва *сиёсий* масала ҳам муҳим ўрин эгаллайди. Сиёсат тушунчаси асосида Навоий давлат ҳокимиятида муҳим аҳамиятга эга бўлган лавозимлар ва уларда фаолият кўрсатадиган ёки кўрсатаётган шахслар, уларнинг маълум белгиланган қонун ва тартиб-қоидаларга риоя қилиши, вазифа ва бурчлари, манфаатлари ва эҳтиёжларига эътибор қаратади. Навоийнинг фикрича уларнинг сиёсий муносабатлари охир-оқибатда ҳукмдор сиёсатининг асосини белгилаб беради.

Навоий қарашлари уйғун бўлган бугунги сиёсий категориялардан яна бири бу *сиёсий ҳокимият* масаласидир. Мутафаккирнинг фикрича, сиёсий ҳокимият одамларнинг муайян ижтимоий характердаги ҳаракатларига обрў-эътибор, қонун-қоида ёки куч ёрдамида таъсир кўрсатиш воситасида итоатда тутиш ва кўзланган мақсадларга бошқариш эркинлигига эга бўлишдир. Бу масалада Навоий мазкур эркинликдан ким ва қандай фойдаланишига кўпроқ муносабат билдиради. Чунки сиёсий ҳокимиятда шахснинг ўрни Навоий яшаган давр сиёсий режимида (монархия) муҳим аҳамиятга эга бўлган. Сиёсий ҳокимият амалда лавозимлар воситасида шахслар ўртасида тақсимланган ва умумий жамият ва давлат устидан олиб бориладиган сиёсатда бу лавозим ва шахсларнинг алоҳида ўрни бўлган.

Навоий асарларида эътибор қаратилган *сиёсий категориялар доирасида сиёсий тизим ва унинг таркибидаги муносабатларга* ҳам катта аҳамият қаратилган. Бугунги сиёсий қарашларда бунга сиёсат субъектлари ва объектлари сифатида ёндашилади. Навоий қарашларига кўра сиёсий ҳокимиятни амалга ошириш нафақат сиёсат субъектларини шакллантиришни, балки уларнинг таркибий қисмларини мамлакат ҳудуди бўйлаб тартибли жойлаштиришни ҳам талаб этади. Шунинг учун сиёсат объектлари сиёсий ҳокимият даражасидан келиб чиқиб, давлат ва маҳаллий ҳудудий бошқарув тармоқларига бўлинади. Қизиқарли томони шундаки, Навоийнинг бу қарашлари ҳозирги замон унитар, федератив ва конфедератив давлат қурилиши ҳамда сиёсати тамойилларига жуда мос келади.

Навоий қарашларида *жамият таркибини белгилаш ва унинг бошқарувини ташкил этишининг ижтимоий-сиёсий шакли* масаласида ҳам бир қатор асарларида фикрлар билдирилади. Замонавий сиёсатшунослик фанида бошқарув ва унинг сиёсати моҳиятидан келиб чиқиб монархия, республика (парламентар ёки президентлик), демократик, авторитар, тоталитар ва бошқа бир қатор тузумлар фарқланади. Навоий монархия тузуми даврида яшаган бўлса-да жамият таркиби, уни гуруҳларга бўлиш,

АСОСЛАРИ

бошқаришни ташкил этиш масалаларида унинг қарашлари замонавий сиёсатшунослик қайд этган белгилардан анча фарқланади.

*Амалий сиёсат ва жамиятдаги сиёсий муносабатларнинг ўзаро алоқалари, ҳокимият субъектлари ҳамкорликдаги ҳаракатларининг ўзига хос хусусиятлари, ҳокимият субъектларининг объектларга ва объектларининг субъектларга айланиши масалалари* Навойининг чуқур диққат марказида тургани асарларида яққол кўриниб туради. Замонавий сиёсат сиёсий муносабатларнинг субъектлар ва объектлар алоқаларида аҳоли томонидан қўллаб-қувватладиган ва ихтиёрий равишда амал қилинадиган турли ижобий ёки салбий ижтимоий- сиёсий меъёрларга таянишини қайд этади. Мазкур муносабатларнинг чигал ва мураккаб тизимига доир қарашлар Навойининг сиёсий фаолият ва сиёсий ахлоқ меъёрлари билан боғлиқ фикрларида ўз аксини топган.

Шунингдек, Навойининг *ижтимоий қатламлар ва уларнинг сиёсий жараёнлардаги иштирокига* оид қарашлари бугунги сиёсий фанлар тизимида ўрганиладиган сиёсий категориялар моҳиятига анчагина мос келади. Навойи булар таркибида сиёсий элита таркибий қисмларини ҳам эътибордан қолдирмаган. Давлат сиёсатини амалга оширишда ўзаро шерикчилик ва рақобат воситасида фаолият олиб борадиган сиёсий элита жамиятнинг ижтимоий- сиёсий катта кучга эга бўлган муҳим қатлами эканлигини Навойи чуқур даражада тушунган.

Айнан Навойида бугунги жаҳон сиёсий илмлар мутахассислари томонидан эътироф этилган *сиёсий лидерлик* категориясига сиёсий элита ва сиёсий таъсирга қобилиятли қатламлар фаолиятидан келиб чиқиб баҳо берилади. Навойи сиёсий жараёнларни бошқаришни сиёсий қатламлар – сиёсий элита – сиёсий лидерлик тизимида тасаввур этади. Шунини таъкидлаш керакки мазкур сиёсат субъектларининг ўзаро алоқадорликдаги фаолияти ўрта асрларда одатда сиёсий тизимнинг моҳияти ва

мақсадларини белгилаб берган. Албатта, буни Навоий яхши тасаввур эта олган ва шу жиҳатдан кўплаб сиёсий низоларни бартараф этишда жонбозлик кўрсатган. У айнаи вақтда сиёсий субъектлар орасидаги алоқадорликни сақлаб қолиш, улар ўртасида сиёсий мувозанатга эришиш воситасида Хусайн Бойқаро давлати сиёсий тизимини асраб қолиш тарафдори эди.

Навоий қарашларида сиёсий институтлар ўз даври давлатчилик маданияти билан боғлиқ равишда акс эттирилади. Унга кўра давлат мазкур институтларнинг бош элементи бўлса, ҳукмдор унинг иккинчи элементи ва таянчидир.

Навоий асарларида кенг аҳамият қаратилган сиёсий категориялардан яна бири сиёсий бошқарув ва сиёсий раҳбарликдир. Бу икки категория жамиятнинг тизимли тараққий этишида ўта хилма-хил бўлган ижтимоий-сиёсий фаолият ва муносабатларни тартибга солиш, стратегик ва тактик давлат режалари йўналишларини белгилаш ва амалга ошириш, мавжуд сиёсий жараёнларни бошқаришда асосий ўрин эгаллайди. Навоий буни яхши тушунган ҳолда сиёсий бошқарувни ижтимоий қатламлар иштирокида, сиёсий раҳбарликни эса монарх ҳукмдорлик воситасида амалга ошириш ғоясини тарғиб этган. Унга кўра элитар табақалар сиёсий бошқарувда ўз манфаатларини кўрадилар ва шунинг учун ҳукмдорнинг сиёсий раҳбарлигига рози бўладилар. Ҳукмдор сиёсий бошқарувни раҳбарлик билан бирлаштира ва бошқарувдан табақалар вакиллари бенасиб қолса, айнан шу вакиллар сиёсий бошқарувга эмас, сиёсий раҳбарликка қарши бош кўтардилар. Бу эса табақалар ичида кенг тарқалиб сиёсий раҳбар бошқарувига ёки сиёсий лидерга қарши сиёсий муҳитни юзага келтиради. Сиёсий муҳит эса бус-бутун табақаларни қамраб олиши мумкин. Сиёсий муҳитни сиёсатнинг ҳар бир категорияси шакллантириши мумкин. Худди шу каби сиёсий муҳит ҳар қандай сиёсий шахс, сиёсий гуруҳ ёки қатлам, сиёсий институтлар ва сиёсий жараёнларга таъсир кўрсатиб сиёсий муносабатларни ҳамкорлик ёки муҳолифатга йўналтириши

мумкин. Навоийнинг бу масалалардаги қарашлари «Муншаот»да тўлиқ ўз аксини топган.

Навоий бугунги сиёсатшуносликда категориал аҳамиятга эга бўлган *сиёсий кадриятлар* ҳақида ҳам ўз фикрларини баён қилган. Замонавий сиёсатшунослик сиёсий кадриятларни ижтимоий тажрибада кўрилган, ижтимоий субъектлар томонидан қабул қилинган амалдаги сиёсий меъёрлар ва жараёнлар мажмуаси сифатида таърифлайди. Сиёсат субъектларининг характери ва фаолият услубларига кўра бу кадриятлар демократик, авторитар, тоталитар, радикал, конформистик, адаптацион, табақавий хусусиятларга эга бўлиши қайд этилади.

Навоий эса сиёсий кадриятларга *сиёсий манфаатлардан* келиб чиқиб эътибор қаратади. Навоийнинг фикрича жамиятдаги муайян гуруҳлар ёки шахсларнинг эҳтиёжлари ва уларнинг қондирилиши масалалари биринчидан сиёсий тарқоқликнинг олдини олади, иккинчи томондан эса сиёсий манфаатларнинг умумлашувига замин ҳозирлайди. Сиёсий манфаатларнинг умумлашуви жамиятда гуруҳлараро тарзда юз беради ва бу муайян даврга хос сиёсий кадриятларнинг шаклланишига олиб келади.

Таъкидлаш ўринлики, ўз навбатида сиёсий манфаатларнинг умумлашуви сиёсий кадриятларнинг тизимлашишига, бу ҳолат эса амалда *сиёсий жараёнларнинг* юзага келишига имконият яратади. Мазкур жараёнлар турли соҳалар билан боғлиқ масалаларни ёки уларнинг яхлит барчасини қамраб олиши мумкин. Бундан ташқари бу жараёнлар демократик ислохотлар, инқилобий ҳолат, ижтимоий тўлқинланиш ва бошқа ҳолатларни келтириб чиқариш билан изоҳланади. Шунга кўра сиёсат сиёсий жараёнларнинг ядровий тармоқларидан бири бўлиб, унинг мавжудлик ва ривожланиш шакли ҳамда услуби сифатида намоён бўлади.

Сиёсий жараёнлар билан доимий биргаликда намоён бўлувчи категориялардан бири *сиёсий кайфият* (поведение) бўлиб, ҳозирги сиёсий фанларда унга асосан *сиёсий ахлоқ* нуқтаи назаридан қаралади. Бир жамият таркибида бўлсада сиёсат

субъектларининг сиёсий фаоллиги турли даражада намоён бўлади. Мазкур фаоллик сиёсат субъектининг сиёсий воқеликка ёндашуви ёки шу сиёсий воқеликнинг сиёсат субъекти муносабатларида қанчалик муҳим аҳамиятга эга эканлиги билан боғлиқ бўлади. Соддароқ қилиб айт- ганда сиёсий воқелик сиёсий кайфиятнинг асоси бўлиб хизмат қилади. Воқеликнинг сиёсий моҳиятга эга бўлиши биринчидан, унинг сиёсий масалаларга алоқадорлиги, иккинчидан, унинг ижтимоий характери, яъни кўпчиликини ўзига жалб этиши, учинчидан эса, сиёсий ҳокимият билан боғлиқ жараёнларнинг бевосита таркибий қисми бўлишини талаб этади. Худди шу жараёнлар ичида сиёсий воқелик ва сиёсий кайфият ичидан сиёсий иштирок категорияси ўсиб чиқади. Сиёсий иштирок сиёсий жараёнларнинг йўналиш олишида катта аҳамиятга эга бўлган категория ҳисобланиб, замонавий сиёсий фанларда унинг *сиёсий хайрихоҳлик*, *сиёсий бетарафлик*, *сиёсий бегоналик*, *сиёсий муҳолифлик* каби бир қанча турлари ҳақида фикрлар билдирилган. Мазкур категорияларнинг моҳияти Навоийда ўзига хос тарзда ифодаланади. Унга кўра сиёсий иштирок ихтилофли жараёнларда кучаяди ва жамиятда амал қилиб келаётган сиёсий меъёр ва анъаналарга хавф солади. Бу хавф ўз навбатида бутун ижтимоий тизимнинг мазкур юз берган жараёнга тортилишига олиб келиб, барқарорлик, эркинлик ва ҳуқуқлар учун кураш заруратини шакллантиради.

Улуғ мутафаккир Алишер Навоий асарларининг деярли барчаси ижтимоий-сиёсий муносабатларни такомиллашувига, инсонлар жамиятини камолотига, улар ўртасидаги ўзаро муносабатларни юксалиб боришига хизмат қиладиган ғоялар билан суғорилган. Унинг ана шундай мукамал асарларидан бири «Маҳбуб ул-қулуб» дир. Таъкидлаш ўринлики, ўрта аср бадиий адабиётига хос бўлган анъана, асар қаҳрамонлари асосан жамиятнинг юқори табақалари вакиллари образида ифодалашда ўзига хос рамзийлик бор.

Навоий «Махбуб ул-қулуб»нинг муқаддимасида, жамият жуда мураккаб тузилишга эгаллигини таърифлар экан, турли инсонлар, турфа феъл-атвор, мақсад ва манфаатлар унинг ҳаракатлантирувчи кучи эканлигини, лекин жамиятнинг ҳар бир аъзоси ундан ўзига хос хулоса чиқаришини айтади ва бунга ижтимоий сиёсий муносабатлар масаласида ўз ҳаётида кечган жараёнлардан мисоллар келтириб ўтади.

Маълумки Навоий жамият манфаатларини кўзлаб, айниқса, ўз даври сиёсий элитаси ва олигархияси вакилларига намуна бўлиш мақсадида, кўплаб доруш-шифо (касалхоналар), қироатхоналар (кутубхоналар), каналлар ва ариқлар қаздирган ва бошқа бир қанча ижтимоий иншоотларни ўз ҳисобидан қурдирган ёки уларга раҳнамолик қилган. Ижтимоий-сиёсий фаолиятининг бош ғояси эса мурувват, футувват, саховат, жўмардлик, инсонпарварлик ғояларига қаратилган. Унинг бу ғоялари деярли барча асарларида ўз аксини топган. Шунинг учун умр поёнида авлодларга ушбу масалаларни тушунишга ёрдам берувчи бир панднома – «Махбуб ул-қулуб» ни мерос қолдиришга қарор қилганини баён қилади. Назаримизда, ушбу асар мутлақо ижтимоий-сиёсий мавзуда бўлиб, давлат ва жамият ишини бошқариш ишларига бағишланган. Чунки, асар кўпроқ подшоҳлар, ҳукмдорлар, султонлар, ҳокимлар, беклар, садрларнинг яхшилик ва ёмонлик хислатлари, ижтимоий муносабатлари ҳақида ёзилган. Бу жиҳатдан асарни бугунги сиёсий фаннинг «*қиёсий сиёсатишунослик*» йўналишидаги «*субстанциал қиёслаш*» бўйича яратилган дейиш мумкин. Шунингдек, асарда инсонларнинг жамият бошқарувидаги «сиёсий иштирок»и ҳам кенг шарҳланади.

Навоий асарни уч қисмга бўлган, қисмларнинг номлари ҳам мавзунинг ижтимоий-сиёсий муносабатларни шарҳлашга бағишланганлигини билдириб туради. Биринчи қисм «Соир ун-носнинг афъол ва аҳволининг кайфияти», яъни ҳалойиқ аҳволи, феъли, тили ва кайфияти, деб номланган. Унда жамиятда яшовчи барча «*ижтимоий қатламлар*», уларнинг гуруҳ ва қатлам вакиллари

сифатидаги муносабатлари, давлат муносабатларида тутган ўрни таърифланади. Жамият ва давлат бошқарувида олий ҳукмдор, султонлар, подшоҳлардан тортиб энг қуйи табақалар вакилларигача, уларни жамиятдан ва салтанатдаги *сиёсий мавқеига* донишмандона баҳо берилади (мазкур масала бугунги социология ва сиёсатшунослик фанида «*социал стратификация*» атамаси доирасида ўрганилади). Иккинчи қисмда «Ҳамида афъол ва замима ҳисол хосиятида» яъни «Яхши феъллар ва ёмон хислатлар хосияти» ҳақида фикр юритилади. Бунда жамият ҳаётида, унинг таракқиёти ёки таназзулида асосий роль ўйновчи, турли гуруҳлар ва айрим амалдор шахсларга хос фаолиятлар ижобий ва салбий нуктаи назардан баҳоланади (мазкур масала бугунги сиёсатшунослик фанида «*сиёсий тафаккур*», «*сиёсий социализация*» атамаси доирасида ўрганилади). Учинчи қисмда эса «Мутафарриқа фавойид ва Амсол сурати», яъни «Хилма-хил фойдалар ва ҳикматли сўзлар» билан жамият бошқарувида катта эътибор қаратилиши керак бўлган жиҳатларга ҳикматлар воситасида ёндашилади (мазкур масала бугунги сиёсатшунослик фанида «*сиёсий эҳтиёжлар, зарурат ва талаблар*» атамаси доирасида ўрганилади).

«Маҳбуб ул-қулуб»нинг деярли ҳамма фасллари ва бобларида сиёсий бошқарувда бевосита қатнашадиган сиёсий раҳнамолар, подшоҳлар, вазирлар, ҳокимлар, садрлар хусусида гап юритилган. Асарда ҳар бир сиёсий бошқарув бўғини мансабдорининг макоми, одоби, яхши ёмон жиҳатлари, уларни қандай бўлишлиги масалалари мисоллар, пандномалар воситасида баён қилинган.

Яна шуни айтиб ўтиш керакки, ушбу асарда ҳар бир ижтимоий табақа вакиллари, уларни хусусиятлари, руҳияти, феъл-атвори, ҳаракат ва мақсадлари юксак маҳорат билан таҳлил этилган. Бу жиҳатдан қараганда, Навоий ҳозирги замон илмий тили билан айтганда, жамиятни ҳам сиёсий, ҳам социологик, ҳам психологик жиҳатдан таҳлил қилганлигини кўрамыз. Бу бир



## АСОСЛАРИ

томонлама ҳайратланарли ҳол бўлсада, лекин, Навоий бутун умрини сиёсий арбоб сифатида жамиятда содир бўлган кўплаб ҳодисаларни кўрган, ҳал қилиш жараёнларида қатнашган, турли тоифа вакиллари, яхшию ёмон ҳулқли кишилар билан мулоқотда бўлишга тўғри келганлиги учун, унинг асарлари ҳаётий ва ишонарли тилда ёзилган. Бу асарнинг ҳозирги замон сиёсатшунослиги фанининг асосий услубларидан бири, эмпирик, реал, ҳаётий ҳақиқатлар асосида ёзилганлигини кўрсатади.

Навоий мамлакатнинг гуллаб яшнашини одил ҳукмдорга боғлайди. Оддий фақир фуқаролар, камбағал ва нотавон унинг (подшонинг) мурасиси ва мулойимлигидан осуда, хотиржам бўладилар, золим ва бебош бошқарувчилар (демон бошқарувчиси, амалдорлар) адолат тиғи сиёсатидан тўзиб, тарқалиб кетадилар (мазкур масала бугунги сиёсатшуносликда «*бошқарув стили*» атамаси доирасида ўрганилади).

Салобатидан кўй-кўзи, бўри хавфидан эмин, мусофиру гадолар қароқчи ваҳмидан холос, тинч. Юксак ҳимматидан заифалар – аёллар жамоаси завқли шовқин-суронига тўла, ҳайбатидан йўллар қароқчилардан ҳоли ва эл қўли мол-мулк, бойликка тўла, ситамгар амалдорларни қалами синади, аламзадалик ситами барбод бўлади. Одил саъй-ҳаракатидан масжидлар, жамоат кўплигидан мадрасалар, илм аҳли баҳс-мунозарасидан шовқин-суронли бўлади. Подшоҳ кечаларда жамият учун шам, шу туфайли, дўконлар очик, бебош, ўғри, каззоблар йўқлигидан жамоат хотиржам. Шомдан токи тонгга қадар ҳонақолар эшиги очик ва улар фақат ибодат нури билан мунаввар бўлади. Юрт сара боғ-роғлардан маъмур, роҳат-фароғатли турмушдан, тўкин-сочинликдан мамнун (келтирилган таъриф бугунги сиёсатшунослик фанида «*сиёсий жараёнлар*» йўналишида тадқиқ этилади).

Юқорида айтиб ўтганимиздек, асар бошдан оёқ сиёсий муносабатлар ва ижтимоий муаммоларга бағишланган назарий-дидактик аҳамиятга эгадир.

Асарнинг кейинги фасллари: «Номуносиб ноиблар зикрида» (бугунги сиёсий фанларда «*сиёсий хиёнат*» атамасига доир), «Золим ва жоҳил ва фосиқ подшоҳлар зикрида» (бугунги сиёсий фанларда «сиёсий режим» атамасига доир), «Вузаро зикрида» (бугунги сиёсий фанларда «*сиёсий элита*» атамасига доир), «Ноқобил садрлар зикрида» (бугунги сиёсий фанларда «сиёсий ахлоқ», «кадрлар сиёсати» атамаларига доир) каби фаслларга бўлиниб уларни ҳар бирига алоҳида таъриф берилади (буларнинг ҳаммаси бугунги сиё- сатшунослик фанида «*сиёсий муносабатлар*» доирасида таҳлил этилади). Асарнинг 13 фасли «Шоҳ улуси ўзига мушобиҳ (мослиги), хослиги булур зикрида» деб номланади. Унда Навоий томонидан кўриб чиқилган масалалар бугунги сиёсатшуносликда «*лигитимлик*» масалалари доирасида таҳлил этилади.

Хуллас, Алишер Навоий асарларида бугунги давлат хизматининг таркибий қисмлари ҳамда давлат хизматчисига доир қатор мезонлар мазмун-моҳиятига оид қарашлар акс этган бўлиб, мутафаккир уларнинг ўзаро боғлиқ жиҳатларини яхши билган ва амалга татбиқ этишга ҳаракат қилган.

### **2.3. Давлат хизмати ходими маънавиятини юксалтириш талаблари**

Ўзбекистонда замонавий, демократик тамойилларга асосланган давлат ва жамият бошқаруви, унга хос бўлган давлат хизмати тизими юзасидан туб ислохотлар мустақиллик даври сиёсатида муҳим аҳамият касб этди. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, мус- тақилликнинг илк даврларидан бошлаб бошқарув тизими, давлат хизмати, жумладан хизматчи фаолиятини ҳам назарий, ҳам амалий асосларини янгилаш масаласига катта эътибор қаратилди.

Мустақиллик йилларида давлат бошқарувини босқичма- босқич такомиллаштиришга доир ислохотлар амалга оширилди.

АСОСЛАРИ

Айниқса, давлат бошқарувининг замонавий ривожланган мамлакатларга хос бўлган тажрибалардан фойдаланиб, миллий ҳуқуқий асосларини шакллантиришга муҳим эътибор берилди. Ислоҳотларда жаҳондаги ривожланган илғор мамлакатларнинг тажрибалари ва асрлар давомида ривожланиб келган миллий давлатчилигимизнинг ўзига хос анъана ва удумлари асосий мезон бўлиб хизмат қилди. Мазкур мезонлар уйғунлиги асосида мамлакатимизда миллий давлат бошқаруви, давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти механизмларининг илмий-назарий асослари яратилди.

2017 йилдан бошлаб янги Ўзбекистонда ўзгаришлар ва замон талабларига жавоб берадиган кадрларни етиштириш, эскича фикр-лайдиган раҳбар кадрлар ўрнини замонавий билимлар билан қуролланган ва ислоҳотлар жараёнларига янгича ёндашадиган мутахассислар билан алмаштириш, раҳбарларнинг ахлоқий сифатларини кескин ўзгартириш сингари масалалар энг муҳим вазифалар қаторига кирди.<sup>1</sup> Табиийки, мамлакатда кенг демократик ўзгаришлар учун энг катта тўсиқ бўладиган кучлар вужудга келишида ўз ўрнини, мавқеини, энг асосийси эгаллаб турган мансабини йўқотишни истамайдиган раҳбарлар ниҳоятда кўпчиликни ташкил қилади. Умуман олганда, раҳбарият ва кадрлар муаммосига ёндашганда уларнинг турли хил сифатлари ва хусусиятлари ҳақида айтиб ўтиш лозим. Давлатимиз раҳбари ҳам таъкидлагани каби, «давлат бошқарувида самарадорликни ошириш мақсадида давлат хизматида малакали мутахассисларни жалб этишга қаратилган ягона кадрлар сиёсатини шакллантириш»га эътибор кучайди.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> **Ҳақбердиев Н.** Ўзбекистонда сиёсий тизим трансформациясининг давлат кадрлар сиёсатида таъсири Сиёсий фанлар бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. – Т.: ЎзМУ, 2022. 3-б.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисиغا Мурожаатномаси 2018. [www.uza.uz](http://www.uza.uz).

Кейинги йилларда мамлакатимизда муайян маънода давлат хизмати ва хизматчиси қиёфасига бевосита алоқадор бўлган бир қатор ҳужжатлар қабул қилинди. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги ПФ-5185-сон «Ўзбекистон Республикасида Маъмурий ислохотлар концепциясини тасдиқлаш тўғрисида»ги, 2019 йил 3 октябрдаги ПФ 5843-сон «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида»ги Фармонларини алоҳида таъкидлаш лозим. Шунингдек, «Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат хизматини ривожлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш чоратадбирлари тўғрисида»ги Президент Қарори ва соҳага оид бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларда давлат хизмати ва хизматчиси фаолияти самарадорлигини оширишнинг янги асосдаги мақсад ва вазифалари белгиланди.

Кенгроқ олиб қараганда 2017 йилдан бошлаб ислохотларга татбиқ этилган янгича ёндашувлар давлат хизмати ва хизматчиси масъулиятини янада оширмоқда. Бунда давлат хизматининг каттаю кичик барча ходимлари эътибор қаратиши керак бўлган куйидаги вазифалар муҳим аҳамият касб этади:

◆ халқнинг турмушидан, қандай кун кечираётганлигидан эртаю кеч хабардор бўлиш, аҳолининг таъминотини жой-жойига қўйиши;

◆ меҳнаткашларга елкадош бўлиш, нафс ва шахсий фойдани эмас, балки халқни ва жамиятни ўйлаб ишлаш;

◆ Президент олға сураётган сиёсатни одамлар онгига етказиш, уларни белгилаб олинган тараққиёт йўлидан бошлаш, улۇғвор ишларга даъват этиш;

◆ халқ тақдирини ўйлаш, уларнинг катта-кичик ташвишларига ёрдам бериш, айна вақтда йирик вазифаларни ҳал этиш;

◆ маданий ва маърифий ишларга тўғри йўналиш бериш, уйма-уй бўлса-да одамларнинг юмушларидан хабардор бўлиб, ўзаро бирлаштириб, рухларини кўтариб, зарур шарт-шароитлар ва маънавий иқлим яратиб, уларни ривожланиш мақсадлари ижросига сафарбар этиш.

Таъкидлаш лозимки, бугун давлат хизмати ва хизматчиси фао-лияти миллионлаб инсонлар тақдирига бевосита таъсир этиб, халқдаги яратувчилик сифатларини юксалишига шарт-шароитлар яратиши ёки турли беқарорликларни келтириб чиқариши мумкин.

Шунинг учун давлат хизмати ходими сохта обрў, асъасою дабдаба кетидан қувиб, кибрга берилиб, нафақат ўзининг балки давлат ва унинг сиёсати обрўсини йўқотмаслиги лозим. давлат хизматчиси бўлиш лавозим, мансаб эмас, аввало, одамларга хизмат қилиш масъулиятидир. Давлат хизмати ходими дегани хизмат туфайли берилган ваколат имкониятлардан фойдаланиб ўзини кўриш, бошқаларга беписанд бўлиш дегани эмас. У ҳаммадан кўпроқ ишлаб, фуқаролар фаровонлиги, саодати ва юрти равнақи учун елиб югурадиган фидойи инсон бўлиш деганидир. Халқ ҳокимиятга, сиёсатга, давлат хизмати ва хизматчисига ҳамиша ўз дастурхонига, туриш-турмушига қараб баҳо беради. Шунга кўра, мамлакатда амалга оширилаётган ислохотларнинг натижалари фуқароларнинг бу жараёнларда фаол иштирок этишлари баробарида давлат хизмати ва хизматчисининг ҳам бошқарувчилик салоҳияти билан узвий боғлиқ эканлиги давлатнинг бу соҳадаги сиёсатининг устувор йўналишлари каторидан жой олмоқда.

Ҳозирги даврда давлат хизмати ходимларининг етакчилик сифати билан бирга маънавияти, интеллектуал салоҳиятининг нечоғлик ривожланганлигига ҳам муҳим аҳамият қаратилмоқда. Уларнинг онгида тараққиёт мафқураси ғоялари нечоғлик шаклланганлиги, ватанпарварлик, халқпарварлик миллат учун хизмат қилиш тафаккури қанчалик мустаҳкамлиги каби маънавий сифатларини белгилаб берадиган мезонларга эътибор ошмоқда.

Ш. Мирзиёев таъкидлагани каби, халқнинг давлатга эмас, давлатнинг халққа хизмат қилиши, давлат хизмати ходимининг халқ хизматкори бўлиши, унинг фаолияти фуқаролар манфаатлари асосида кечиши, халқ фаровонлигини таъминлаш унинг энг асосий вазифаси бўлиши лозимлиги уларни баҳолашнинг асосий мезони даражасига кўтарилди.

Умуман, кейинги йилларда Ўзбекистон Республикасида Президенти Шавкат Мирзиёев томонидан давлат хизмати ходимларига қўйилган талаблар, улар фаолиятини мувофиқлаштириб турувчи ҳуқуқий асослар, миллий маънавий кадриятларимизда шаклланган қоидаларни амалиётга қўллаш натижасида мамлакат давлат хизмати ходимлари фаолиятида куйидаги талаблар мажмуи шаклланди:

- давлат хизмати лавозимларига муносиб ходимларни тайёрлаш;
- давлат хизмати масъулиятини чуқур ҳис этишга қобил номзодларни танлаш;
- давлат хизмати ходимининг ўз касбига доир тегишли билим, тажриба ва юқори малакадан ташқари юксак маънавиятга эга бўлиши;
- давлат хизмати ходимининг миллий манфаатларга, Ватанга садоқатли бўлиши, миллий тараққиётга ҳисса қўшишга эътиқодли бўлиши;
- давлат хизмати ходимининг ижтимоий боқимандалик, бепарқлик, юқоридан топшириқлар кутиш, ташаббуссизлик иллатларидан холилиги;
- давлат хизмати ходимининг ташкилотчилик қобилиятига эгаллиги;
- давлат хизмати ходимининг тараққиёт ғояларини амалга оширишда собитқадамлик билан фаолият юритиши;
- давлат хизмати ходимининг халқ манфаатлари ва халқ фаровонлиги йўлида фаолият юритишга мойиллиги, қарорлар қабул қилишда халқ фикри ва талабларини эътиборга олиши;

- давлат хизмати ходимининг иш фаолиятида ўз атрофига соғлом кучларни бирлаштира олиш қобилиятига эгаллиги, қарор қабул қилишда жамоага таяниши, ижро фаолиятига масъуллик билан ёндашиши;

- давлат хизмати ходимининг иш фаолиятида қоғозбозлик ва расмиятчилик, шунингдек, бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик усулларидан фойдаланмасликка мойиллиги;

- давлат хизмати ходимининг ўз назарий билимини, амалий малакасини мунтазам равишда ошириб боришга интилиши;

- давлат хизмати ходимининг замонавий фикрлаш қобилияти-га эга эканлиги фикрлар хилма-хиллигига чидамли бўлиши, иш фаолиятида ҳурфикрликка шарт-шароитлар яратишга мойиллиги;

- давлат хизмати ходимининг ўз атрофидагиларнинг фикр ва таклифларини эътиборга олиш, ўзидан бошқача фикрлайдиганларни ҳам тинглаш ва ҳурмат қилишга қобиллиги;

- давлат хизмати ходимининг миллий ва халқ манфаатларини ўз шахсий манфаатларидан устун ҳолда кўриши;

- давлат хизмати ходимининг ўз юртига фидойи бўлиши, ватанпарварлиги, фаолиятини Ватанга хизмат, деб билиши.

Давлат хизмати ходимининг тарбиясига, маънавиятига ва салоҳиятини юксалтиришга хизмат қиладиган мукамал тизимни шакллантиришга эътиборнинг кучайиши сабаби шундаки, жамиятни ҳаракатга келтиришда, халқнинг ижодий бунёдкорлиги, ташаббуси ва интилишларини уйғотишда, жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий, маънавий ҳаётини жонлантиришда уларнинг ўрни муҳимлиги тобора сезилмоқда. Қолаверса, мамлакат олдида турган стратегик мақсадларни амалга ошириш, халқ фаровонлигини таъминлаш, умуман мамлакатни ривожлантириш давлат хизмати ходимининг салоҳиятини оширишга боғлиқ эканлиги ҳам назарга олинган.

Мамлакат сиёсатида таълимни ривожлантиришга давлат хизмати ходимларини тайёрлашнинг асоси ва пойдевори, айти

вақтда давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири сифатида қаралади. Шунга кўра, Ўзбекистонда шахс, давлат ва жамият, узлуксиз таълим, фан ва ишлаб чиқаришнинг узвий боғлиқлиги ва ҳамкорлиги, бир-бири билан ўзаро алоқадорлигидан келиб чиққан ҳолда кадрлар тайёрлаш тизими янада ривожлантирилмоқда.

2017 йиллардан бошлаб иқтисодиётда барқарор ва рационал ривожланишга ўтиш, бунга доир ислохотларнинг чуқурлашиб бориши натижасида давлат хизмати ходимларнинг фаолият услубларини замонавийлаштириш назарий ва амалий қарашларни янада ривожлантирди.

Айниқса, бу соҳада давлат хизмати органлари ва бошқарув кадрлари ўртасида уюшган жиноятчилик, коррупция, маҳаллийчилик, қариндош-уруғчилик ва уруғ-аймоқчилик каби иллатларнинг бартараф қилишга доир кўрилган қатор амалий чора-тадбирлар жинойий тузилмаларнинг давлат органлари амалдорлари билан чатишиб кетиши, уларнинг турли давлат тармоқларига кириб олишига қарши курашлар фуқароларнинг тараққиётга ишонч ҳиссини кучайтирди.

Бугун давлат хизматининг барча соҳаларида ташкилий-кадрлар хизмати фаолиятини янада такомиллаштириш, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ишларини тубдан яхшилаш давлат хизмати олдида турган қуйидаги каби вазифаларда ўз ифодасини топмоқда:

- давлат хизмати лавозимларига кадрлар тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш тизимини яратиш ва мувофиқлаштириш;
- ҳудудларда кадрларга бўлган эҳтиёж асосида амалдаги ва истиқболли кадрлар захирасини шакллантириш, уларни босқичма-босқич мўлжалланган лавозимларга тайёрлаб бориш, қайта ўқитиш ва пировард натижада замонавий юксак маънавиятли ходимлар тайёрлаш тизимини яратиш;
- ҳудудларда мунтазам равишда кадрлар билан ишлашнинг аҳволини таҳлил қилиш, ёш истеъдодли, тараққиёт ғояларига



содиқ бўлган ватанпарвар, фидойи кадрларни танлаш ва улар тўғрисида юқори органларга ахборот ва таклифлар бериб бориш;

- давлат хизмати ходимлари алмашинуви (ротация) эҳтиёжларини ўрганиб бориш ва таклифлар киритиш;

- таълим муассасалари ва ўқув юртлари билан кадрларга бўлган эҳтиёж юзасидан ҳамкорлик алоқаларини йўлга қўйиш, ҳудудлардаги кадрлар тўғрисидаги маълумотларни ўзида жамлаган ягона компьютер маълумотлар базасини яратиш ва ундан доимий равишда самарали фойдаланиш;

- ҳокимият институтлари, вазирлик ва идоралар кадрлар бўйича давлат сиёсати тамойилларининг амалга оширилиши, кадрларни тайёрлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва тарбиялаш учун шахсан жавобгар эканлиги.

Лекин, ҳозирги даврда, шунча ўзгаришлардан кейин ҳам давлат хизмати идораларида олиб борилаётган ишлар жараёнида кадрлар захирасини яратишда муайян расмийчилик ҳолатларига йўл қўйилаётганини сезиш мумкин. Баъзи вазирлик ва ҳокимликларда кадрлар захирасига олинган раҳбарликка номзодларда ҳали ҳам бошқарув фаолияти учун зарур бўлган билим, қўникма ва малакаларнинг етишмаслик ҳолатлари учраб туришидан ташқари, уларнинг малакасини ошириш ва захирадаги кадрларни ўқитишга етарлича эътибор берилмаётир. Шунингдек, кадрларнинг амалдаги захирасига номзодлар тавсия этишда улар шахси ва бошқарув малакасини етарли даражада ўрганмасдан баҳолаш ҳолатлари ҳам учраб туради. «Қўзғалмас захира кадрлар»нинг мавжудли- ги эса бу соҳада учраётган энг яроқсиз иллатлардан бири бўлиб қолмоқда.

Ижтимоий-иқтисодий тараққиётни қарор топтиришга қаратилган ислохотларни амалга ошириш билан боғлиқ кескин объектив ўзгаришлар жараёнида давлат хизмати ва бошқаруви жамиятда ички барқарорлик тараққиёт ва фаровонликни таъминлаш учун хизмат қилувчи алоҳида тизим вазифасини бажаради. Шунга кўра, турли хил объектив сабабларга кўра ҳам

ижтимоий ҳаётда юз берадиган инкирозли вазиятларда бошқарув тизимидаги раҳбар ва хизматчиларининг масъулияти ва ижтимоий тартиботни сақлашдаги ўрни ошиб бормоқда.

Ҳозирги даврга келиб республика давлат хизмати соҳаларининг турли поғоналари учун қобилиятли, ташаббускор, тадбиркор, малакали ва иқтидорли мутахассисларга нисбатан талабга мамлакатда- ги олий таълим даргоҳлари етарли даражада жавоб бера олмаяп- ти. Чунки, олий ва махсус ўрта таълим тизимида давлат хизмати ходимлари тайёрловчи янги мутахассисликлар етарли даражада шаклланмаган. Мавжуд ўқув дастурлари жуда кичик ҳажмда бўлиши билан бирга, турли соҳаларда кадрлар тайёрлашга нисбатан анча умумийлик характерини касб этади.

Таъкидлаш керакки, жамиятда замонавий ёш давлат хизмати ходимларининг маънавий салоҳияти пастлиги, фуқароларнинг эса ҳуқуқий маданиятининг юқори эмаслиги ҳам профессионал ходимларнинг етишмаслиги сабабларидан биридир. Чунки, маънавий салоҳиятга эга ходимларгина жамиятни руҳан тушуна оладилар, оддий фуқаролар ўз ҳуқуқларини ва қонунларни яхши билган тақдирдагина ижтимоий манфаатларни ҳимоя қила оладилар. Шунингдек, маънавияти ва ҳуқуқий маданияти юқори бўлган фуқаролар давлат бошқаруви фаолиятини назорат қилиш қобилиятига эга бўлишлари мумкин. Шунинг учун ҳам фуқаролар маънавияти ва ҳуқуқий маданияти юқори бўлган жамиятда давлат хизмати ходимлари ўзларининг профессионал даражаларини оширишга мажбур бўладилар, давлат хизмати лавозимларига фақат салоҳиятли раҳбар кадрларнинг келишига йўл очилади.

Бугун давлат хизмати тизими ва ходимлари жамиятни тараққиётга олиб чиқишда қуйидаги вазифаларни бажаради:

- ◆ компенсаторлик функцияси, яъни жамият тараққиётидаги камчиликларини аниқлаб, уларнинг ўрнини тўлдириш;
- ◆ адаптациялаштиришга ёрдам бериш, яъни жамиятнинг ижтимоий ва ишлаб чиқариш соҳаларида мунтазам равишда

АСОСЛАРИ

Ўзгариб боровчи шарт-шароитларга мослаша олишини таъминлаш;

◆ интегратив функциялар, яъни жамиятни давлат ва жамият мақсад ва манфаатлари уйғунлиги йўлида бирлаштириш;

◆ инновацион функциялар, яъни илм-фан янгиликларини амалга татбиқ этиш асосида ишлаб чиқаришни ташкил этишда жамият иштирокини ривожлантириш.

Давлат хизматчиси маънавиятининг таркибий қисмларидан бири мақсадир. Амалга оширилиши учун зарур бўлган объектив шарт-шароитлар негизда шаклланадиган конкрет мақсад пировард натижада фаолиятнинг объектини ҳамда мақсадга эришишга хизмат қилувчи турли хил воситаларни белгилаб беради. Масалан, давлат хизматида фаолият кўрсатувчи бошқарув 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; хизматчи ходимларни илм-фан, маориф, амалий фаолият соҳаларидаги ўзгаришларни, ютуқларни эътиборга олиб, ўзаро интеграциялашувига ёрдам бериш. Бу хилдаги мақсадли фаолиятни формал ёки ижтимоий, дейиш мумкин.

Амалий фаолият мақсадларини белгилаб олишнинг бир жиҳати мавжуд бўлиб, бу маънодаги айни тушунча норасмий ёки тор манфаатли фаолият мақсадини белгилашга нисбатан қўлланилади ва моҳиятан махсус таълим олишга интилган бошқарув субъектларининг субъектив мақсадларини ифодалайди.

Хизматчи ходим профессионал соҳада ўзи эришмоқчи бўлган ютуқларни идеал ҳолатда тасаввур этиб, уларни амалга ошириш жараёнида моҳиятан аниқлаштириб боради. Бунда хизматчи ўз шахсий карьерасини ҳам вазиятга мувофиқлаштириб, босқичма-босқич режалаштира олади. Бундан ташқари, шахсий ва профессионал ўсиш борасида аввалдан режалаштириб олинган мақсадларни амалга ошириб бориш жараёнида у ўзининг маънавий етуклиги, умумий маданияти даражасидан келиб чиққан ҳолда ўз олдига янгидан-янги мақсадларни қўйиб бораверади. Шу тариқа мазкур жараён узлуксиз давом этади. Шундай қилиб, айтиш мумкинки, давлат хизматида фаолият юритишининг онгли тус олиши ҳамда мақсадли жараёнга айлантирилиши давомида расмий ва норасмий мақсадларнинг максимал даражада ўзаро мос тушишига интилиш зарур. Шунга эришилгандагина давлат хизмати ходимлари малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимининг фаолиятини йўлга қўйишда иштирок этувчи томонларнинг манфаатлари ўзаро мослаштирилади, охир оқибатда профессионал фаолиятнинг дастурлаштирилиши мумкин бўлади.

---

### **III Б О Б.**

## **ДАВЛАТ                    ФУҚАРОЛИК                    ХИЗМАТИ ХОДИМИНИНГ МАЪНАВИЯТИ МУАММОЛАРИ**

### **3.1. Жамият маънавиятининг ривожланишида давлат хизматчисининг мулоқот маданияти**

*Инсон борлиги ва унинг моҳиятини англаш.* Бошқарувда тўғ-ри мулоқотни йўлга қўйиш ва шахслараро муваффақиятли алоқа ўрнатиш санъатини эгаллаш учун босиладиган биринчи қадам бу инсоннинг борлиги ва унинг ҳақиқий моҳиятини англашдир. Оддий одамлардан тортиб давлат арбобларигача, энг кичик гуруҳлардан тортиб, энг йирик тузилмаларгача ўзаро мулоқотда бир-бирини тушунмаслик бу дунёда вужудга келадиган келишмовчилик, жанжал, урушларнинг бош сабаби ҳисобланади. Инсон кундалик ҳаётда бир-бири билан мулоқотда бўлар экан, албатта ўз ютуқлари, муаммолари, мақсад-манфаатлари ва шундан сўнггина, ўзга шахс ёки жамоага тегишли ана шундай масалалар ҳақида ўзгалар билан фикрлашади. Бу жиҳат бошқарув тизимида фаолият кўрсатаётган шахс олдида ўзи мулоқот қилаётган инсоннинг борлиги, мулоқотининг моҳиятини англашни биринчи даражали вазифа қилиб қўяди. Бошқарувчи шахс инсон ва унинг табиатини, нега инсонлар ўзларини ундай ёки бундай тутишларини ҳақиқатдан тушуниб етиб, улар ҳал қилувчи вазиятларда маълум ҳодисага нега айнан шу тарзда муносабат билдиришларини англаганида, бошқача айтганда мулоқотдаги одамнинг истаги нима эканлиги, у бу мулоқотдан нима манфаат ёки мақсадни кўзлаётганлигини тушуниб етиб, ўз ишини шунга мувофиқ тарзда йўлга қўя олганда инсонлараро тўғри мулоқот ўрнатиш ва демакки бошқарувни тўғри ташкил этиш санъатини

муваффақиятли эгаллаган инсон ҳисобланади. Умумлаштириб айтадиган бўлсак, инсонни унинг борлиги ва моҳияти орқали англаш – бу инсон моҳиятини ўз табиати асосида аниқлаш усулидир. Яъни бошқарувчи инсон бирор инсон билан мулоқотга киришаётганида уни худди ўзини тушунган каби тушуниши лозим бўлади. Мана шундай тушуна олмаслик, кўпинча эса бошқарув лавозимида фаолият кўрсатаётган кишиларнинг кўпчилиги ўз-ўзини англамаслиги, ўз ички дунёсида мавҳум бўлгани сингари ўзгалар ички дунёсини ҳам мавҳум тушуниши, ёки умуман тушунмаслиги одамлар, фаолият, амалий жараёнлар билан боғлиқ муаммоларнинг ҳал бўлмай қолишига, бу эса ўз навбатида жамият ҳаёти фаровонлиги таъминланмаслигига олиб боради. Бунинг олдини олиш учун эса одам ўзини улар ўрнига қўйиши лозим. Шунинг учун одамлар ўзаро мулоқотда мушкул, муаммоли масалаларни ҳал қилишда кўпинча «ўзингизни менинг ўрнимга қўйиб кўринг», «менинг ўрнимда бўлсангиз нима қилар эдингиз», «сиз шундай ҳолда нима қилардингиз», каби сўзлар билан мурожаат қилишади. Албатта, бошқарувчи шахс мулоқотни муваффақиятли яқунлаш тарафдоридир, масалаларга ечим топа олиш қобилияти сабабидангина у шу лавозимда фаолият кўрсатади ва бинобарин у албатта ўзини ўзганинг ўрнига қўйиб кўриши, ўзини муаммони ҳал қилувчи киши эмас, муаммо билан мурожаат қилувчи киши сифатида тасаввур қилишга ўрганган одам бўлсагина бошқарувни юксак даражада ташкил қила олиши мумкин. Лекин одамлар муаммоларини улардан ташқарида, яъни ўзича муҳокама қилиш кўпинча мўлжалланган ишнинг муваффақиятсизлигини таъминлайди холос. Бунинг яна бир сабаби бошқарувчи шахс ўз хоҳишини, истагини бошқаларники билан бир хил, деб ўйлаши, ёки шу истакни бошқаларга мажбур ўтказиши, бошқаларни ўз измига юришга мажбур қилишидир. Агар биз муаммоларни бор ҳолича тушуна олиш салоҳиятига эга бўлмаган, билими саёз, савияси паст раҳбарнинг шундай йўл

тутишини ўзимизга тасаввур эта олсак, бошқарувда мулоқотнинг нақадар муҳимлигини яққол тасаввур қила оламиз.

Мулоқотга киришаётган бошқарувчи шахс аввало одамлар ўзларида нимани ифода этишларига аҳамият қаратиши керак бўлади. Одамлар эса ўзларида турли-туман характер, ҳолат, мақсад, манфаатларни ифода этишлари мумкин. Шунингдек, бошқарувчига мурожаат қилаётган, ёки бошқарувчи мурожаат қилаётган шахснинг истаклари ўзаро мувофиқ келиши номаълум бўлсада, бошқарувчи уларнинг аслида мавжудлигини яхши билади. Кўпинча бу истаклар ё шахснинг ўзига тегишлилиги, ё жамиятга тегишлилиги, ё ҳам шахс, ҳам жамиятга тегишлилиги билан ўзини намоён қилиб туради. Лекин бир ҳақиқатни унутмаслик керакки, авваломбор инсон ўзгага эмас, жамиятга эмас, ўзига бўлган қизиқишни намоён қилади. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, унинг ўзига бўлган эътибори бошқаларга қаратган эътиборидан минг марта устун туради. Шунинг учун бошқарувда тўғри мулоқотни таъминлашнинг асосий шартларидан бири – бу инсон манфаатларини тўғри англаш, аниқлай билишдир. Бу ўринда машҳур мутафаккирларнинг оригинал қайдлари билан танишсак, фойдадан ҳоли бўлмайди. Масалан, Форобийга кўра ижтимоий дунёқараш, умум манфаатини ўйлаш раҳбар шахсда болалик даврларидаёқ вужудга келган қобилият бўлиб, 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 қаторда ўзларини шу ишга йўналтирган ва бошқариб турган шахс учун ҳам наф келтирадилар.<sup>1</sup> Буюк турк ҳоқонлигининг машҳур вазири Кул Тегин эса, бошқарувчи мулоқотини унинг манфаатларни қандай ва қай даражада англай олишидан келиб чиқишини таъкидлар экан, ўз халқи бошига тушаётган офат,

---

<sup>1</sup> **Форобий Абу Наср.** Фозил одамлар шахри. – Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашр., 1993. 170-б.

кулфатларни ўз кўзи билан кўриш ва уни бартараф этишга интилиш одамда умум манфаатини ҳимоя қилиш, керак бўлса, ўз манфаатидан умуман воз кечиш тафаккурини шакллантиришига эътибор қаратган манфаат ва мулоқот ўртасидаги чуқур муносабатларни жуда содда тарзда ифодалаб берган эди.<sup>1</sup> ХI асрнинг машҳур шоири ва давлат арбоби Юсуф Хос Ҳожиб 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<sup>2</sup>, дер экан, бошқарувчи шахс мулоқотининг туб сабабларини ойдинлаштириб беради. Д. Карнеги бу ҳақда 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<sup>3</sup>, деса, С. Паркинсон, М. Рустомжилар ҳар бир одамнинг ҳаётда ўз олдига қўйган мақсади бор бўлиб, одамлар ўз ҳаётларини ана шу мақсадни амалга ошириш йўлида ўтказадилар. Бу мақсад одамлар билан мулоқот орқали амалга ошиши маълум бўлгани сабабли ҳам, одамлар сийратига кўра ўша мақсадларини амалга оширувчи, суратига кўра эса кўпчилик манфаатини ифодаловчи таълимотларни ишлаб чиқадилар, уларни турли йўللар билан тарғиб қилиб, ўз атрофларига ҳамфикр ёки тарафдорлар тўплашга интиладилар<sup>4</sup>, деган фикрларни айтиб ўтган.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Қадимий ҳикматлар. – Т.: Фафур Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашр., 1987. 22-б.

<sup>2</sup> Юсуф Хос Ҳожиб. Қутадғу билиг. – Т.: «Фан». 1971. 964-б.

<sup>3</sup> Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. – Т.: «Шарк», 1992. – С. 43.

<sup>4</sup> Паркинсон С.Н. Рустомджи К. Искусство управления. – М.: Фамр-пресс, 2001. – С. 6–7.

<sup>5</sup> Қаранг: Ф.Равшанов. Миллий раҳбаршунослик: тарих ва тажриба. –Т.:



Бошқарувчи шахс ҳам худди шундай муаммо доирасида ҳаракат қилади, фақат унинг бошқалардан фарқи шундаки, бошқалар ўз муаммолари, манфаатлари устида ўйласалар, раҳбар шахс ўзи билан бир қаторда ўзгалар муаммолари устида ҳам бош қотиради. У гарчи бундай эмас деб ўйласа-да, шахсий манфаати дунёдаги хоҳлаган инсон ёки жамиятнинг манфаатларидан юқорилиги сабабли ўзи ва жамият манфаатларини яхлит тарзда англашга мажбурдир.

Бошқарувда инсоний ҳаракатлар фикрлар ва туйғуларга асос-ланганини ёдда тутмоқ лозим. Бу ўзига хослик инсоннинг ҳаётида чуқур из қолдиради. Ҳатто энди ўсиб-улғаяётган бола учун ҳам энг катта ютуқ кимнингдир фойдасига саховатли бўлиш эмас, балки ҳаёти этиш натижасида пайдо бўладиган лаззатланиш ва хурсандчиликдир. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонга тўғри мулоқот учун шароит яратиш бошқарувчи шахснинг маданий белгисидир.

Инсоннинг моҳиятига кўра худбин, манфаатпарастлиги кишида виждон қийналиши ёки ўзини ноқулай ҳис қилишига сабаб бўлади. У азал-абад шундай қолади, чунки инсон бу дунёга шундай келади. Бу маънода ҳаммамиз тенгмиз, яъни бошқарувчи ҳам бошқарилувчи ҳам. Шунинг учун «Инсонлар аввал ўзлари учун ғамхўрлик қилишади» деган ҳақиқат алифбоси сизнинг бошқа одамлар билан муносабатларингиз асосини ташкил қилади. Шунингдек, у инсонга бошқалар билан мулоқот қилиш учун куч ва қобилият беради.

Бошқарувда бошқа одамлар билан қандай қилиб моҳирона суҳбат қуриш мумкин? Бу ҳар бир раҳбар шахсни ўйлантиради албатта. Бошқа одамлар билан суҳбат курганда, кўпроқ уларни қизиқтирадиган мавзу устида фикр юритиш талаб этилади. Албатта, уларнинг ўзи, ишлари ҳақида суҳбатлашганингизда, улар бутунлай мафтун бўлиб, кўтаринки ва хурсанд кайфиятда

бўлишади ва сизга нисбатан уларда симпатия уйғонади. Сухбат вақтида улар ҳақида гапирсангиз бу инсон табиатига мос келади. Агар мулоқотда ўзингиз ҳақингизда гапирсангиз, инсон табиатига қарши чиққан бўласиз. Мулоқот давомида сиз кўрилаётган масаланинг унга тегишли, ўзингизга тегишли бўлмаган, умумий жиҳатларига кўпроқ аҳамият қаратишингиз лозим бўлади. Шунинг учун бошқарувда «мен», «ўзим», «меники» каби сўзларни камроқ ишлатиш керак. «Мен, менинг» каби сўзларни инсон тилида жуда катта кучга эга бўлган «сиз, сизнинг» сўзлари билан алмаштириш инсоннинг масъулиятини кучайтиришда катта ёрдам беради. Шунингдек, инсон бирор топшириқ олаётганда унинг қандай оҳангда топширилишига катта эътибор берадилар. Бундай вазиятда қандай тарзда бўлмасин, қандай йўл билан бўлмасин ўтинччи намоиш қилиш бошқарувчи шахс меҳнатини ҳамиша енгиллаштириб келган. Шу каби топширилаётган ишнинг рағбатлантирувчи жиҳатларини таъкидлаш ҳам ишни бажарувчида кўтаринки кайфиятни вужудга келтириши исботланган. Мисол учун: «Бу сиз учун тайёрланган», «Агар шундай йўл тутсангиз, ўзингиз учун бундан туганмас фойда оласиз», «Келажакда бу оилангиз учун қувонч келтиради», «Сиз бундан фойда оласиз», деган рағбатлантирувчи ифодалар шулар жумласидандир.

Агар бошқарувчи «мен», «ўзим», «меники» сўзларини муҳокама қилиш ва ишлатишдан, шунингдек, ўзлигини намоиш қилиш билан лаззатланиш ҳиссидан воз кеча олса, унинг характери ижобий, иши муваффақиятлилиги билан ажралиб туришини яққол кузатиш мумкин, айтилиши вақтда бундай бошқарувчининг таъсир қилиш ва харизм кучи сезиларли даражадалиги билиниб туради. Ҳақиқатан эса бу оддий вазифа эмас, уни доим ёдда тутиш, сақлаш, машқ қилиш талаб этилади. Бироқ буни амалда синаб кўрган раҳбарларгина, шундай қилиш кераклигини тушуниб етадилар. Буни тушунмайдиганлар эса лавозимларда ўсишлари билан борган сари худбинлашиб

борадилар ва охир оқибатда ҳам амални ҳам ўз карьераларини бадном қиладилар ёки йўққа чиқарадилар.

Бошқарувдаги мулоқот маданиятида инсоннинг ўзи ҳақида қайғуриши ҳақидаги ўзига хосликдан фойдаланишнинг яна бир усули бор. Одамларнинг мақсад истаклари уларнинг ўзлари ҳақида гапириб беришини сўраш билан амалга оширилади. Моҳир раҳбар одамлар бошқа бирор масалани муҳокама қилишдан кўра ўзлари ҳақида яхши гап эшитишга ташна эканликларини яхши англайди. Инсонни муаммоларни ҳал қилиш жараёнида ўша инсонни ўзи ҳақида гапиришга кўндира олган раҳбар одамлар наздида энг ёқимли раҳбар ҳисобланади. Чунки одамлар табиатан ўзлари ҳақида кўпроқ одамлар хабардор бўлишларини истайдилар. Ҳозирги вақтда кўпчилик раҳбарлар бошқаларга таъсир қилиш қобилиятларининг пастлиги билан ажралиб турадилар, чунки улар доим ўзи, яъни ўз иши ва уни қандай қилиб амалга ошириш ҳақида қайғуриш, ўйлаш ва фикр юритиш билан банд. Ўз иши аслида ташкилотга тегишли жуда кўпчилик одамнинг иши эканлигини, яъни ишнинг ижтимоий аҳамиятини тўла тасаввур қила олмайдилар. Бу эса албатта тараққиётни орқага тортади.

Инсонни мулоқотга тортишда мураккаб ҳеч нарса талаб қилинмайди, аксинча, оддийлик ва самимийлик билан раҳбар одамлар эътиборини ўзига жалб этиши, яқинлаштириши мумкин. Чунки раҳбар истаса-истамаса раҳбарлик лавозими билан одамлар эътиборида бўлади. Лекин одамлар уни ижобий эътироф этишлари учун оддий тарзда одамлар билан қизиқишнинг мавжудлигини намойиш қила олиш бошқарув мулоқотининг муҳим қирраларидандир. Шу нарсани унутмаслик лозимки, бошқарувчининг суҳбатга қизиқиш ёки қизиқмаслиги муҳим эмас, муҳими мулоқотдаги суҳбатдошларнинг бу суҳбатга қизиқишидир. Шунинг учун раҳбар қачон, ким билан гаплашса ҳам у киши билан фикр алмашиши лозим, бу мулоқотнинг энг яхши тури ҳисобланади. Шунингдек, суҳбатдошга ўзи ҳақида гапиришга имкон бериш яхши натижага эриштиради. Шундай йўл

билан раҳбар одамлар унга қараб интиладиган, суҳбатижон бошқарувчи бўлиши мумкин ва унинг топшириқларини ҳеч қайси хизматчи рад этмасдан бажонидил қабул қилади.

Бошқаларни ўзларининг аҳамиятга эга эканликларини ҳис қилишга ундаш бошқарувда мўл-кўл натижа келтирадиган мулоқот услубларидан биридир. Бошқарувчи, бошқа одамларда ҳам энг кўп тарқалган хусусият бу эътироф этилиш истаги, тушунилиш ташналиги бўлиб, бунинг ўзига хос ёрқин жиҳатлари борки, ўшалар одамларни яхши ва ёмон ишларга ундайди. Бошқарувчи бошқаларни аҳамиятли инсон эканликларига ишонтира олса, улар раҳбардан миннатдор бўладилар. Бошқаларни бўлаётган мулоқотда муҳим ўринлари борлигини иложи борича англашларига мажбур қилиш яхши натижа беради, ишонтира олсангиз, улар сиздан миннатдор бўладилар. Ҳар бир инсон йирик бир шахс бўлишни чин дилдан хоҳлайди. Ўзига бино қўйиш – Шарқ маданиятининг ўзига хос хусусиятидир. Бошқаларнинг ўзига муносабати ва бошқарувчининг ўзингизга муносабати бир хил даражада муҳим. Ушбу усулни самарали қўллаш, шахслараро муваффақиятли алоқалар ўрнатиш йўлидаги асосий тамал тоши ҳисобланади.

Одамлар характерини билиш бошқарувда улар билан мулоқот олиб бориш, ишлаш имкониятларини кенгайтиради. Қуйидаги бир нечта банд одамлар характерини қандай аниқлашга ёрдам беради.

Бошқарувчи:

1. Ўзи мулоқот қилаётган кишини эшита билиши керак. Мулоқотда бошқаларни тинглашдан воз кечиш, суҳбатдошнинг ўзини қадрсизлангандек ҳис қилиши, уларнинг бор ёки йўқлиги бошқарувчига барибир деган хулосага олиб келади. Агар раҳбар уларни диққат билан тингласа, бу уларни ўз шахсларининг муҳимлигига ишонишларига мажбур қилади.

2. Ҳар қандай шахс мақтовга эҳтиёжманд бўлади, шахсни ўрни билан мақташни билиш лозим. Агар ходим мақтовга

сазовор бирор иш қилса ёки унга бирор иш ишониб топшираётган бўлса ва унинг сифатли амалга оширилиши исталса, иш топширилаётган шахсни арзирли мақташ ва унинг бундан хурсанд бўлганига ишонч ҳосил қилиш олинадиган натижанинг тенг ярмини ифодалайди. Лекин таъкидлаш керакки, бошқарувчи аввал мақтов ёққанига ишонч ҳосил қилиши керак.

3. Илкони борича одамларнинг исми, фамилиясидан фойдаланиш зарур. Исми-шарифлари билан аташ одамларнинг меҳрини қозонишга олиб боради, шундай атаётган кишига нисбатан ҳурмат, яқинлик, унга итоат, ҳеч бўлмаганда ҳамфикрлик туйғуларини уйғотади.

4. Жавоб беришдан олдин бироз сукут сақлаш яхши натижа беради. Ходимлар бошқарувчининг мулоҳазакорлигини сезиб туришлари раҳбар учун муваффақиятлардан биридир. Улар шунда раҳбар ўзларининг сўзларидан чуқур ўйга чўмганини ҳис қилишади ва бу билан улар томонидан айтилган ҳар бир сўз устида ўйлаб кўриш лозим эканлигини англашади.

5. Раҳбарни кутаётган одамларга эътиборлироқ бўлиш лозим. Агар хизматчилар раҳбарни шубҳасиз кутишлари керак бўлса, раҳбар уларнинг кутаётганликларини билишини сездиргани маъқул. Бу унинг одамларга ҳурматини намоён қилиши учун қулай фурсат демакдир.

7. Гуруҳдаги ҳар бир одам, ҳатто энг кичик лавозимдаги одам учун ҳам қайғуриш лозим. Фақат раҳбарлар ва вакиллар билан қизиқиш ярамайди. Энг қуйи лавозимдаги одам ҳам жамоада ўз ўрни борлигини билишни истайди, жамоа ичида обрўга эгалигидан лаззатланади. Шундай лаззатланишдан маҳрум этилган ходим албатта жамоа, ташкилот, раҳбар ва ходимлар ҳақида ғийбат, бўҳ- тон, маломат тарқатилишида катта роль ўйнайди. Раҳбар ҳақида тарқатилган ярамас гаплар инсоннинг табиий хусусиятларига кўра тез ўзлаштирилади.

Одамлар билан мулоқотни тўғри йўлга қўйиш, фойдали алоқалар ўрнатишнинг муҳим бандларидан бири – бу бошқаларга

«далда бериш санъати» ни пухта эгаллашдир. Ҳаётда унчалик кўп учрайвермайдиган, ҳийладан холи бу санъат бошқарувчига катта ёрдам беради. Далда бериш санъатини 6 бандда ифодалаш мумкин:

1. Одамлар фикрига қўшилиш ва уларнинг ҳаракатларини маъқуллашга ўрганиш лозим. Бошқарувчи керакли фикр, яхши таклифни маъқуллаш одобини ўрганиши лозим. Бундай хулқни ўзига сингдириш билан у табиий усулда бошқаларга далда берувчи одамга айланиб боради. Одамлар барча ишни ўзлари бажарадилар ва раҳбарлардан бу масалада фақат далда кутадилар.

2. Бошқаларнинг фикри билан келишиш мумкин бўлса бу ҳақида уларга билдириш ва очиқ-ойдин қўллаб-қувватлаш лозим. Сукут билан ўз розилигини билдириш етарли эмас. Ходимлар билан ҳамфикрликни тушунтиришга ҳаракат қилиш, бунинг учун бошни қимирлатиб «ҳа» дейиш ёки уларнинг кўзига қараб, «мен сизга қўшиламан», «сиз ҳақсиз» деб айтиш инсонлар мулоқоти-нинг самарали кечишига имконият яратади.

3. Бошқаларнинг фикрига қўшилмаган тақдирда, бу ҳақида гапирмаган маъқул. Умуман бошқарувчи иложи бўлмаган вақтдагина норозилигини билдирса, ўз ишига нисбатан ўринли ҳаракат қилган бўлади.

4. Хато қилганда буни мардона тан олиш бошқарувчи обрўсининг кўтарилишига замин ҳозирлайди. Қанақанги хато қилишидан қатъий назар, дарҳол «Мен хатога йўл кўйдим», «Мен ноҳақман» ва ҳ.к. дейиш, одамлар наздида раҳбарнинг худбинликдан ҳоли эканлигини намойиш этади. Ўз хатоларини тан олиш катта жасоратни талаб қилади. Ўз ҳаракатларини мардона тан олган кишига одамлар ижобий назар билан қарашади. Чунки алдаш, инкор қилиш бошқарувчиларда кенг тарқалганлиги ва бу одатга айланиб қолганлигини биладиган одамлар бундай мардликни оригинал хусусият сифатида қабул қиладилар ва хурмат қиладилар.

5. Одамлар билан баҳслашишдан қочиш лозим. Баҳс асосий ҳолларда келишмовчиликларни келтириб чиқаради. Шахслараро муносабатларда энг номақбул нарса – бу баҳсдир. Ҳақ бўлганда ҳам баҳсга киришмаган афзал. Баҳсда ғалаба қилиб дўст орттирадиган одамнинг ўзи йўқ.

6. Бошқарувчи можароларни одилона ҳал қилиши лозим. Фақат аҳмоқларгина ҳар доим ким билан, қандай беллашиш ҳақида орзу қилишади. Енгишнинг энг яхши усули бу курашдан воз кечиш. Бу жанжалга шайланган кишини саросимага солиб ғазабдан қайтаради. Оқибатда эса улар аҳмоқона ва кулгили кўринишади.

Бошқарувчининг мулоқот давомида бошқаларни эшита олиши унга энг катта наф келтирувчи асослардан биридир. Бошқарувчи бошқаларни қанчалик кўп тингласа, шунчалик тез доно кишига айланади. Эшитишни биладиган одам гапиришни биладигандан кўпроқ ва самаралироқ фаолият кўрсатади. Чунки яхши эшитувчи суҳбатдош учун энг ёқимли бўлган ўз-ўзини тинглаш имконини беради. Ҳаётда бошқарувчига ажойиб эшитувчи бўлишдан кўра кўпроқ фойда келтирадиган бошқа нарса йўқ. Яхши эшитувчи бўлиш осон вазифа эмас, албатта. Қандай қилиб яхши эшитувчи бўлиш мумкин? Бу мақсадга эришиш учун қуйидаги тўртта нарсага эътибор бериш талаб этилади:

1. Суҳбатдошга эътиборли бўлиш. Агар суҳбатдош мулоқот учун ҳаракат қилган бўлса, демак у албатта бошқарувчининг эътиборига лойиқ.

2. Гапираётган одамни диққат билан тинглаш. Бошқарувчи унинг нутқидаги бирор бир сўзни қолдирмасдан тинглаётганини билдириши лозим.

3. Саволлар бериб туриш. Бошқарувчи гапираётган кишини жиддий тинглаётганини унинг ўзи билиши учун саволлар билан уни кўмиб ташлаши зарур. Қизиқарли саволлар – бу мақтовнинг ўзига хос кўринишидир.

4. Сухбат мавзусини ўзгартирмаслик лозим. Мулоқотда янги мавзуни муҳокама қилиш қанчалик хоҳлансада, гапираётган киши ўз нутқини тугатмагунича унинг нутқини бузмаслик керак. Одамлар оддий хушмуомалалик учун эмас, уларни жон қулоқлари билан эшитганлари учун миннатдорчилик билдиришади.

***Бошқарув мулоқотида таъсир кўрсатиш маҳорати.***

Бошқарувда одамларга таъсир кўрсатиш фаолиятнинг бош мақсадини ташкил этади. Қандай қилиб инсонларга таъсир кўрсатиш мумкин? Бирор кишини бирор ишни қилишга мажбурлаш учун биринчи навбатда унинг ўзи учун керакли бўлган сабаб топилиши лозимки, у кўзланган мақсадга мувофиқ ҳаракат қилсин. Агарда инсонга нима таъсир қилишини билсангизгина, уни бирор ишга қандай жалб қилишни билишингиз мумкин. Ҳар бир инсоннинг характери ўзига хослиги сабабли, қизиқишлари ҳам турли кўринишга эга. Одамлар айнан бир нарсага турли нуқтаи назар билан қарайдилар. Шунинг учун «менга ёққан нарса бошқаларга ҳам ёқади» ёки «мен интиладиган нарсага бошқалар ҳам худди шундай интилади» – деб хулоса чиқариш ярамайди. Шунинг учун бошқарувчи аввало одамларга ёқадиган ва улар интиладиган нарсани топиши керак.

Агар раҳбар одамлар билан улар хоҳлаган нарсалар ҳақида гаплашса, уларни ҳаяжонга солади. Шундан сўнг, ўзларига зарур нарсага эришишлари учун бошқарувчининг айтганингизни қилиш-лари кераклигини тушунтириш лозим бўлади. Бошқаларга таъсир қилишнинг сири айнан шунда. Бу раҳбарнинг сўзлар ёрдамида ўз мақсадига эришишини англатади. Албатта, раҳбар энг аввало ўз мақсадини пухта билиши керак. Фараз қилайлик, сиз бирор бир раҳбарлик лавозими эгасисиз ва сизга муҳандис керак. Бошқа ташкилотлар ҳам уни қидиришаётганидан хабарингиз бор. Энг аввал сиз муҳандис даъвогарлик қилаётган лавозим ва ташкилотингизга тўғри баҳо беринг, шундан кейин эса уни жалб қилиш учун бор кучингизни сарфлашингиз лозим. Агар унга



юқори мансаб кераклигини сезиб қолсангиз, сиз айнан у хоҳлаган нарсани беришингиз мумкинлигига ишонтиринг. Агарда унга доимий иш керак бўлса, шу йўналишда гаплашинг. Агарда у ўзининг келажаги учун асос яратмоқчи бўлса, унда бу масалани муҳокама қилинг. Охирида одамлар нимани хоҳлашини тушунтиринг. Ундан сўнг, агарда одамлар сизнинг топшириқларингиз билан шуғулланишса ўз мақсадларини албатта амалга оширишлари мумкинлигини айтинг.

Раҳбар кўп нарсани сўраши, диққат билан кузатиши, эшитиши ва албатта бардош билан ҳаракат қилиши керак. Бу усул остида албатта тинимсиз меҳнат қилиш назарда тutilади.

Бошқарувчи қандай қилиб одамларни моҳирона ишонтириши керак? Бошқарувчи агар ўзи учун манфаат касб этадиган нарсалар ҳақида гапирса, одамлар уни манфаатпарастликда айблашлари ва нутқига шубҳа билан қарашлари мумкин, бу инсоний хусусиятнинг оддий тарзда намоён бўлишидир.

Бошқарувчи ўзига фойдали нарсалар ҳақида гапираётганида суҳбатдошида шубҳа уйғотмаслик учун бошқа усулни қўллаши лозим бўлади. Бу усул шундан иборатки, у ўз фикрини тўғри билдириши шарт эмас, бошқа одамларнинг гапига таяниши лозим, яъни бошқаларга ўзининг фикрини айтишларига имкон бериши керак, ҳатто у одамлар ёнида бўлмасалар ҳам. Мисол учун, агар сиздан ушбу иш қанчалик керакли деб сўрашса, сиз шундай жавоб беришингиз мумкинки, сиз айтган фикрни аслида шу ишда муваффақиятга эришган бошқа бир одам амалда қўллаган бўлиб чиқсин. Ҳақиқатан ҳам унинг муваффақиятга эришганини сиз билан мулоқотдаги одам ёки кўпчилик яхши билиши маълум бўлсин. Ёки масалан, фараз қилайлик, сиз қандайдир лавозимга давогарлик қилаяпсиз, лекин бошлиқингиз сизнинг имкониятларингизга шубҳа билан қараяпти. Шунда сиз аввалги раҳбарингиз ишингиздан кўнгли тўқ бўлганлигини айтинг.

Келтирилган мисолларнинг бирортасида сиздан жавоб бериш талаб қилинмаяпти. Кимнингдир муваффақияти, собиқ раҳбарингиз, собиқ ижарачингиз сизнинг ўрнингизга жавоб беришди. Бу йўл билан ўз ҳақингизда тўғридан-тўғри жавоб бергандан кўра кўпроқ таассурот қолдирасиз. Бу ажойиб ҳолат. Одамлар учинчи қўлдан олинган далилларнинг ҳаққонийлигига камроқ шубҳа билан қарашади. Бироқ тўғридан-тўғри гапиришни бошласангиз, уларда шубҳа уйғонади. Шунинг учун учинчи одамнинг номидан гапириш лозим. Шу сабабдан учинчи одамнинг сўзларига таянган ҳолда омадли воқеалар, далиллар, статистик маълумотлардан фойдаланинг.

Бошқаришда инсонни бир ишни сидқидилдан қилишга кўндириш ҳам жуда мураккаб иш ҳисобланади. Қандай зийраклик билан инсонни қарор қабул қилишга ундаш керак? Инсоннинг қарор қабул қилишига таъсир қилиш учун кўпгина кўникмаларга эга бўлиш лозим. Бу ерда шунчаки муваффақият, тахмин, руҳий куч етарли бўлмайди. Шахслараро муносабатларга эга бўлган одамлар атрофидагиларни яхши тушунадилар, муваффақиятли муносабатда бўлиш техникаси ва тажрибасини эгаллаган бўладилар. Лекин асосийси улар бошқаларни «ҳа», деб жавоб беришга мажбур қиладиган бир нечта усулларни биладилар.

Сухбатдошингизнинг ижобий жавоби у сиз қандай хоҳласангиз ўзини шундай тутишини англатади. Сиз келтираётган далиллар сухбатдошингиз учун самимий эканлигига амин бўлишингиз керак.

Бошқарувчи одамларни ўзи билан келишиш, ҳисоблашишга ихтиёрий тарзда мажбур қила олгандагина ўз ишида муваффақиятга эришади. Қуйида доимо яхши натижа берувчи 5 та мисол берилган:

1. Одамларга нима учун сиз билан келишишлари лозимлигини тушунтиринг. Бу дунёда бирор бир нарсанинг пайдо бўлишига қандайдир сабаб бўлади. Шунинг учун сиз бошқалардан бирор иш қилишларини сўраганингизда улар нима учун бу ишни

қилишларини тушунтириб беринг. Бироқ сиз келтираётган далиллар уларга самимий ва ижобий натижа беришига аниқ ишонишингиз лозим. Агар бу далиллар фақат сиз учун фойдали бўладиган бўлса, сиз катта хатога йўл қўйган бўласиз. Қисқа қилиб айтганда одамларга ўзларини сиз айтганингиздек тутишса, бунинг фойдасини сиз эмас улар кўришларини тушунтиринг.

2. Фақатгина «ҳа», деб жавоб бериш мумкин бўлган саволлар беринг. Сизга «ҳа», деб жавоб беришларини хоҳласангиз, аввал одамларни ижобий фикрлаш бурчагига йўналтиринг. Улар 2-3 та ижобий жавоб берадиган саволлар беришингиз мумкин. Мисол учун: «Сизнинг оилангиз бахтли деб умид қиламан», «Ўйлашимча пулингизни керакли нарсага сарфламоқчисиз, шундайми?»

Бунақанги ижобий саволга фақатгина ижобий жавоб бериш мумкин. Шундай қилиб далиллар келтириш одамларни ижобий фикрлаш бурчагига йўналтиришга ёрдам беради ва сиз тезроқ «ҳа» деган жавобни оласиз.

3. Саволларни тўғри тузинг. Ижобий жавоб олиш кутилаётган саволларни тегишли тарзда бериш кераклигини ёдда сақлаш керак. Бошқача қилиб айтганда, бу турдаги саволларни беришда розилик белгиси сифатида бошни қимирлатиш ва саволни «Сиз» сўзи билан бошлаш лозим. Мисол учун: «Сиз яхши пул топишингиз керак, тўғрими?», «Сиз яхши яшашингиз керак, шундайми?»

4. Иккита «Яхши»дан биттасини танлаш имкониятини беринг. Оддий қилиб айтадиган бўлсак, у ёки бу усулни қўллаган ҳолда одамни «ҳа», деб жавоб беришга йўналтиринг. Бу салбий ёки ижобий савол беришдан кўра самаралироқ. Инсон нимани танлашидан қатъий назар у албатта «ҳа», деб жавоб беради. Бу одамга тасдиқ ёки инкор савол беришдан афзал. «Ҳа» инсоннинг розилигини, «Йўқ» эса унинг норозилигини англатади. Бу техниканинг моҳияти шундаки, инсон иккита «Мумкин» бўлган нарсадан биттасини танлайди. Масалан: Гулчеҳра билан

гаплашиш ҳақида келишиб олмоқчи бўлсангиз, унга куйидагича саволлар беринг: «Гулчехра, бугун тушдан кейин гаплашиб оламизми? Балки эртага куннинг биринчи ёки иккинчи ярмида учрашиб гаплашиб олсак қулайроқдир?» (Учрашувнинг ўзи инкор қилинмайди, сиз фақат Гулчехрага вақтни белгилашни таклиф қиляпсиз, яъни бир нечта «Мумкин» вариантдан бирини танлашни.)

Учрашув белгилаётганда ён бериш лозим. Бундай ҳолатда одамлар рози бўлишлари (яъни учрашувга боришлари) ёки рози бўлмасликлари (яъни учрашувга боришдан бош тортишлари) мумкин. Мисол учун: «Сиз оқ ёки қора рангни ёқтирасизми?», («Сизга бу рангларнинг бири ёқа(май)ди, шундайми?»), «Сиз ишни эртага ёки сешанба кuni бошлайсизми?», («Сиз ишни бошламоқчи(эмас) мисиз?»), «Бу нарса учун чек билан тўлайсизми ёки нақд пул биланми?», («Бу нарсани сотиб ола(май)сизми?»).

Бу мисоллар ҳамма вақт ҳам барча нарсага қодир бўлмаса-да амалиёт учун жуда фойдали ва бу одамларга «ҳа» ёки «йўқ» дан бирини танлашни тавсия қилишдан кўра яхшироқ.

5. Ижобий жавоб кутинг. Агар сиз «ҳа», деган жавобдан умид қилсангиз, айнан ижобий жавоб кутаётганингизни англатинг. Сизга, албатта, ижобий жавоб беришади, деб ўйлаш жуда ҳам ўзига ишониб бўлади. Бироқ сиз одамларга нима хоҳлашингизни, айнан ижобий жавоб кутаётганингизни аниқ кўрсатишингиз лозим. Деярли барча одамлар бетараф ҳолатда туришади, кимдир уларни бошқаришини, йўналтиришини кутишади. Сиз фақат масаланинг нақадар муҳимлигини тушунтирсангиз бўлди, ҳамма сизнинг орқангиздан иккиланмасдан эргашади. Ажойиб руҳий тактика айнан шунда. Унинг биринчи муваффақиятли қўлланилиши сизни ишингизни осонлаштиради.

Қандай қилиб усталик билан бошқа одамнинг кайфиятини ўзгартириш мумкин? Сиз шундай қилишингиз мумкинки, оқибатда ўнта одамдан тўққизтасида сизга нисбатан яхши

муносабат уйғониши мумкин. Бир сония ўтгандан сўнг ўнта одамнинг тўққизтаси билан хурмат - иззатли, дўстона ҳамкорона муносабат ўрната оласизми? Буни амалга оширса бўлади:

◆ ёдда тутинг ҳар бир учрашувнинг биринчи лаҳзаси бутунлай учрашув натижасини ечиш мумкин;

◆ кейин инсон хулқ атворининг иккинчи асосий қонунидан фойдаланинг одамлар бошқаларнинг хатти-ҳаракатларига доимо кучли ижтимоий ҳиссиёт билан жавоб берадилар (содда қилиб айтганда инсонда ижтимоий ҳиссиёт мужассам).

Шунинг учун дастлаб, яъни суҳбатдошингизнинг кўзлари билан тўқнашган лаҳзада сўзлашдан, сукутни бузишдан олдин дўстона табассум қилинг.

Бу нимага олиб келиши мумкин? Одамлар ҳам сизга дўстона табассум билан миннатдорчилик билдирадилар.

Ҳар қандай шахслараро муносабатлар (икки одамнинг танишуви) маълум бир муҳитда, кайфиятда ва маълум бир вақтда содир бўлади.

Бу ҳолатдаги ишбилармонлик керакли муҳитни, кайфиятни яратиш ва мос келадиган жойни топишда мужассамлашган. Бу иш билан сиз ёки ўзга томон шуғулланади. Бироқ сиз фаросатли киши бўлсангиз бундай ташаббусни ўз қўлингизга оласиз, чунки бу сизга катта фойда бериши мумкин.

Шахслараро муносабатларда қуйидагича ачинарли фактлар ҳам мавжуд: одамлар қанча берсалар шунча олишларини ҳеч ҳам тушунмайдилар.

Агар сиз кимгадир хурсандчилик улашсангиз ўрнига хурсандчилик оласиз, қайғу улашсангиз қайғу оласиз.

Мазкур санъатни тушуниш калити ўз вақтида бажарилишида мужассамлашган. Илтимос, сукутни бузишдан олдин табассум қилинг. Бу кўнгилли ва дўстона муҳит яратишга ёрдам беради.

Талаффузингиз, юзингизнинг тузилиши – буларнинг барчаси жуда муҳим. Чунки сиз бу билан ички туйғуларингизни очасиз.

Бугундан бошлаб актёр ва моделларга ўхшаб табассум қилишни унутманг ва ўзингизга: Сабр қил! Бу лаҳза қанчалик ажойиб! – деб таъкидланг.

Инсонни қандай мақташ керак? Инсонлар фақатгина нон ейиш учун дунёга келганлари йўқ. Одамлар руҳий озуқага ҳам эҳтиёж сезадилар. Сизни мақтаган вақтларидаги ҳис-туйғуларингизни эслай оласизми? Мақтовдан кейин сизни эртаю кеч тарк этмаган руҳий кўтаринкиликничи? Бу ажойиб туйғу қанча давом етганини эслай оласизми?

Ҳақиқатда эса сиз ҳам бошқа одамлар каби худди шунақанги руҳий кўтаринкиликни бошдан кечирасиз. Шунинг учун бошқаларни мақтаб тулинг, шунда сизни севишади ва ўзингиз учун фойда оласиз. Мақтовга саҳий бўлинг! Агар мақтовга лойиқ ишни ёки одамни кўрсангиз албатта буни эътиборга олинг. Лекин қуйдагиларни ёдда тутмоқ лозим:

1. Самимий бўлиш лозим. Агар сиз ҳис-туйғуларингиз билан самимий бўлмасангиз мақтовни айтмаган маъқул.

2. Одамларни эмас, ҳаракатни назарда тутиш лозим. Агар сиз аниқ бир одамни эмас, балки ҳаракатни мақуллайдиган бўлсангиз, вужудга келадиган ноқулайлик англашилмовчилик, адолатсизликнинг олдини олган бўласиз. Бундан ташқари, одамларни бундан кейин ҳам ўзларини шундай тутишларига рағбатлантирасиз. Масалан сиз дейсиз: «Жонибек сиз ўтган йил ишни қойил қилиб бажардингиз», (Лекин: «Жонибек сиз ажойиб инсон», деманг); «Марям ўтган йилги маърузани ажойиб ёзган эдингиз» (бирок: «Марям сиз ажойиб ходим», деманг); «Санжарбек далангиз жуда ажойиб» (лекин ҳеч қачон «Санжарбек сиз меҳнатсевар инсонсиз», деб айтманг).

3. Мақтов аниқ бўлиши керак. «қувонч алгоритми» ҳар куни турли тоифадаги уч кишини мақташни одат қилиб олишдан иборатдир.

Агар сиз шундай қилсангиз, унда ўзингиз қувончни ҳис қиласиз.

Бу сизнинг «қувонч алгоритмингиздир»! Агар сиз ўз сўзларингиз билан бошқаларни тўлқинлантириб, уларга қувонч, бахт ҳада етсангиз, ўзингизни бахтли ҳис қиласиз. Қувонч бера туриб сиз суҳбатдошингизданда кўпроқ қувончни ҳис қиласиз.

Моҳирона танқид қилиш. Муваффақиятли танқиднинг жумбоғи сиз қандай танқид қилишингизда. Агар сиз танқид қилаётиб, бош- қаларни айблашдан нарига ўтмасангиз, сизнинг танқидингиздан натижа бўлмайди. Танқидни ўз фикрингизни билдиришнинг содалашган кўриниши сифатида ишлатсангиз, сиз албатта ҳеч нарсага эришмайсиз. Фақат сизга нисбатан нафрат уйғонади.

Барча норозилиklarини сизга йўллашларидан бошқа нарсага эришмайсиз. Чунки, танқид ҳеч кимга ёқмайди. Бу ҳамма биладиган факт. Лекин негадир қилаётган танқидлари натижа бериши ҳақида қайғурмасдан, танқид қилишга шошиб жиддий хатога йўл қўйишади. Агар сиз биров томонидан қилинган ҳаракатга қизиқиш билан қарасангиз ва танқид қилишнинг тўғри йўлини топсангиз сиз сезиларли муваффақиятга эришасиз. Танқиднинг бошқарувчига ёрдам берадиган қуйидаги 7 қоидасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

1. Танқидингизни юзма-юз турган ҳолда айтинг. Эшикни очиб, баланд овозда гапириб, учинчи одамни суҳбатингизга гувоҳ қилиш ярамайди.

2. Мақташ зарурияти. Танқид қилишдан олдин бироз мақташ. Олқишларни аяманг. Ўзига хос муҳит яратинг! Зарба беришдан олдин хурсанд қилинг.

3. Шахсни ҳақорат қилиш керак эмас. Танқид қила туриб барча танқидий сўзларни шахсга қаратманг. Инсонни эмас унинг қайсидир ҳаракатини танқид қилинг. Инсон эмас айнан ҳаракат танқид остига олиниши лозим.

4. Одамларга жавоб бериш зарурияти. Тўғри танқид қилишнинг бир йўли – бу тўғри бериладиган жавоблар. Қилинган

хато ҳақида инсонга хабар беришингиз билан дарҳол қандай йўл тутиш кераклигини яъни тўғри жавобни айтинг.

5. Ҳамкорлик қилиш зарурияти. Танқиднинг мақсади – ҳамкорликка чақириш. Ҳамкорликка таклиф этиш – буйруқ беришдан осон.

Бу факт. Буюриш – мавжуд йўлларнинг энг ёмонидир.

6. Бир марта танқид қилиш зарурияти. «Бир марта хато қилиш – бир марта танқид қилиш» энг осон ва муҳим қатъият. Бир марта айтилган танқид энг адолатли танқид бўлади.

7. Ўзаро бир фикрга келиш зарурияти. Сухбатни доимо дўстона руҳда тугатинг. Ўз танқидингизни куйидагича яқунлашингиз мумкин: «Биз дўст бўлиб қоламиз, биз мураккаб масалаларни ҳал қилдик. Биргаликда қўлни-қўлга бериб, бир-биримизга ёрдам бериб борайлик».

Ҳеч қачон: «Менинг танқидим тугади, хатоларингизни тузатинг» деб айтманг. 7 банддан энг муҳими мана шу.

Моҳирона миннатдорчилик билдириш. Бошқа одамга фақатгина юракдан мафтун бўлиш етарли эмас. Ўз қувончингизни, тўлқинланганингизни ушбу одамга етказиш лозим. Чунки, ўз миннатдорчиликларини, хурсандчиликларини намоён қилишни севадиган кишиларга икки баробар кўп миннатдорчилик билдирадилар.

Агар сиз ўз сўзингиз билан бошқаларни ҳаяжонлантирсангиз, шунингдек, уларга ўз туйғуларингизни етказа олсангиз кейинги сафар улар албатта миннатдорчиликларини билдирадилар. Агар сиз тегишли тарзда ҳаяжонли туйғуларингизни етказа олмасангиз (фараз қилайлик сиз ҳақиқатдан ҳам ҳаяжондасиз), жавоб туйғусини олиш учун сизнинг имкониятларингиз жуда ҳам оз.

Миннатдорчилик айтишнинг 5 усули:

1. Сизнинг мурожаатингиз самимий бўлиши лозим. Миннатдорчилик билдираётганда самимий бўлинг. Сиз ўз хиссиётларингизда самимий бўлсангизгина одамлар буни ҳис



қилишади. Лекин сиз самимий бўлмасангиз одамлар буни ҳам ҳис қилишади.

2. Ўз туйғуларингизни аниқ ва ошкора изҳор қилинг. Миннатдорчилик билдираётганда чайналиш, алангали сўзларни паст овозда гапириш ярамайди. «Раҳмат» деганда қувнок, ёрқин туйғуларни ифода қилинг.

3. Сухбатдошингизга эътиборли бўлинг. Ўз эътиборингизни сухбатдошингизга қаратиб миннатдорчилик билдирсангиз, бу ҳаққоний ва чин кўнгилдан айтилган бўлади. Миннатдорчиликка лойиқ инсон эътиборга ҳам лойиқ бўлади.

4. Миннатдорчилик билдираётганда сухбатдошингизнинг номини айтинг. «Раҳмат сизга Санжарбек» ва «Раҳмат сизга Гулчехра» жумлалари турли хил ижобий натижага олиб келиши мумкин.

5. Бор кучингиз билан миннатдорчилик билдилинг. Бу сиз миннатдорчилик билдириш учун имконият қидираётганингизни билдиради. Оддий одамлар очикчасига миннатдорчилик билдиришади, буюклар эса бу ишни нозик амалга оширишади.

Айтиб ўтилган қоидалар содда кўринсада «миннатдорчилик тегишли тарзда ифода этилиши керак», деган тамойилни ўзлаштиришдан кўра шахслараро муносабатлар санъатини эгаллашнинг бошқа самарали йўли йўқ.

Қандай қилиб ўз ҳақингизда яхши таассурот қолдиришингиз мумкин? Бошқаларнинг бизга бўлган муносабатларига кўпроқ даражада таъсир кўрсатиб, уларда ўзимиз ҳақимиздаги таассуротни илк учрашув чоғида қолдираемиз. Агар сиз буни тўлиқ англасангиз ўзингиз ҳақингизда ижобий таассурот қолдиришингиз керак. Агар сиз чиройли кўринмоқчи бўлсангиз шу ишга бир кун вақтингизни сарфланг.

Агар одамлар сизга қойил қолишларини, олдингизда тиз чўкиш-ларини хоҳласангиз уларга сиз шунга лойиқ

эканлигингизни сингдиришингиз лозим. Буларнинг барчаси сиз шундай қарор қабул қилганингиз учун мумкин бўлсин.

Ўзингиз билан фахрланинг (ҳаддан ортиқ эмас). Ўзингиз, касбингиз, иш ўрнингиз билан фахрланинг. Сизни қониқтирмайдиган ҳолат билан ўзингизни камситилган ҳисобламанг.

Масалан: сиздан нима иш билан шуғулланишингизни сўрашганда, сизнинг қанчалик муваффақиятли жавоб беришингизга боғлиқ, агар сиз хотин-қизлар бўлими вакили бўлсангиз, «Мен шунчаки, давлат идорасининг хотин-қизлар бўлими ишлари билан шуғулланаман» деб жавоб беришингиз мумкин. Бунда сизни хурмат қилишмайди чунки ўзингиз хурматга лойиқ эмаслигингизни тан олдингиз («шунчаки» сўзи билан).

Илтимос қуйидаги қонидани унутманг: «Ўзингизни хурмат қилинг, ўзингиз билан фахрланинг». Масалан: «Биласизми (ака, ука, опа, синглим, ота, она), омадим келиб ҳозир давлат идораларидан бирида ишляпман». Биринчи ва иккинчи жавоб ўртасидаги фарқни шунда кўрасиз.

Ижобий таассурот қолдириш учун:

1. Самимий бўлинг. Кераксиз, ҳеч нарсага арзимайдиган куруқ ва бефойда суҳбатлардан қочинг. Сўзлар беҳуда кетмасин. Ўз сўзларингизга ишонинг.

2. Жўшқин бўлинг. Агар ўзингизни «ўтказга олсангиз», билингки беҳисоб бойликка эга бўлдингиз. Жўшқинлик – бу таъсирнинг ўзига хос кучи. Энди сиз ҳар қандай маҳсулотни ўтказга оласиз. Туганмас имконият шундан иборат.

3. Ўта қизиққон бўлиш ярамаслигини ёдда тутинг. Одамлар билан муомала қилаётганда ўзингизни сержаҳиллигингизни кўрсатманг. Ортиқча қизиққонлик одамларда шубҳа уйғотади. Одамлар ўз тинчларини бузадиган иш қилишни хоҳламайдилар. Уларнинг шубҳаси табиий тарзда ошади. Жаҳлингизни яширинг, ҳаётдаги актёрга айланинг!

4. Бошқаларни камситиш керак эмаслигини ёдда тутинг. Агар ўзингизни устунлигингизни кўрсатмоқчи бўлсангиз буни бошқаларни камситиш ҳисобига амалга оширманг. Ҳақиқий ўсиш сиз яратаётган кадриятларга таяниб, ўзингизни кўрсатишингизда намоён бўлади, сиз бошқалардан зина сифатида фойдаланиб тоққа чиқа олмайсиз. Ўз имкониятларингизни ошириб кўрсатиб, ўз қадрингизни йўқотасиз. Сизнинг бошқаларга нисбатан ва улар ҳисобидан ўзингизни устун қўйишингиз, сизни эмас, бошқаларнинг аҳамияти ва ролини оширган бўлади.

5. Тажовузкор бўлиш ярамаслигини ёдда тутинг. Одамга ташланиш, ҳар қандай иш бошлашни тан олмаслик тўғри эмас. Ижобий баҳо бериш кўлингиздан келмаса жим турганингиз маъқул. Одамларга ташланиш ижобий натижа келтиради, деб ўйлаш хатодир. Бу ерда асосий сабаб «хужум қилмаслик» тамойилида эмас. Балки хужум, қарши хужумни келтириб чиқариши ва оқибатда хужум қилган кишини нобуд қилиши мумкин. Хужум хужумчининг ишончсизлигидан далолат беради.

6. Доно бўлиш керак. Сабаб бўлган вақтда ҳам бировга айби- ни айтиб ташлаш шарт эмас, одамлар сиз билан мулоқотдан қувонишни хоҳлайдилар.

Доно ва оқкўнгил бўлинг. Муҳаббат одамларнинг сизга жавоби бўлади!

Мохирона нутқ сўзлаш. Агар сиз қуйидаги бешта тамойилни ўзлаштирсангиз, албатта, ажойиб нотик ва тингловчиларнинг ёқимтойига айланасиз. Муваффақиятли нотикнинг ёмон нотикдан фарқи шундаки, ёмон нотик бу беш тамойилни билмайди.

1. Чиқшингизни ўзингиз учун аниқлаштириб олинг. Агар нима дейишингизни билмасангиз ўрнингиздан туриб, овора бўлиб ўтирманг. Нутқ обрўни сақлаган ҳолда, бой мазмунли ва керакли даражада ўзига ишонган ҳолда амалга оширилиши лозим. Бу фақатгина ўз нутқингизни мазмунини билсангизгина амалга ошиши мумкин.

2. Белгиланган нарсани гапириб бўлгандан сўнг нутқни тўхтатинг. Қисқа, лўнда, сўзингиз фикрингизнинг энг муҳим жойини қамраб олгандан сўнг нутқни тугатинг ва ўтиринг. Нутқнинг қисқалиги учун сизни танқид қиладиган тингловчи йўқлигини ҳисобга олинг. Агар одамларнинг янада кенгрок нутққа эктиёжлари бўлса ўзлари сўрашади.

3. Нутқ вақтида тингловчиларга этиборли бўлинг. Бу коиданинг моҳияти ҳақида қанчалик билмайлик, ҳар ҳолда ҳаддан оширмаслик керак. Нотиқ эътиборга лойиқ, лекин тингловчилар ҳам эътиборга лойиқдирлар. Шунинг учун ўз нутқига кўмилиб кетган нотиқ ҳеч қачон машҳур бўла олмайди.

4. Тингловчиларда қизиқиш уйқотадиган саволларни муқоама қилинг. Сизнинг нимани гапиришингиз эмас, тингловчилар нимани эшитишни хоҳлашлари муҳим. Энг муҳими тингловчиларнинг қизиқиши. Тингловчилар ёқтирадиган муваффақиятли нотиқ бўлишнинг энг самарали усули бу одамларга улар эшитишни хоҳлаган нарса ҳақида гапиришдир.

5. Нутқни сўзлашга уриниш керак эмас. Нутқни сўзлашга уриниш керак эмас – озчилик одамларгина бундай қилишади. Табиий гапиришга ҳаракат қилинг. Илтимос ўзингизнинг самимий кўринишингизни сақланг. Бу нотиқ учун энг асосийси. Қийналмасдан табиий гапиринг тамом!

### **3.2. Давлат хизматчиси қиёфасини шакллантиришдаги муаммолар**

Бугунги кунда давлат хизматчиси намунавий қиёфасини шакллантириш муҳим масалага айланди. Бу борада анъанавий ва индивидуал услублардан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Ушбу йўналишда бир қатор масалаларга эътибор қаратиш долзарб ҳисобланади.

Аввало давлат хизматчиси фаолиятининг функционал чегараларини белгилаш учун бошқарув хизматини

категориялаштириш талаб этилади. Бир қатор ривожланган мамлакатларда бу тажриба аллақачон амалга татбиқ этилган бўлиб, юксак натижаларга олиб келганлиги исботланган.

*Биринчидан*, хизмат лавозимларини категориялаштириш хизматчиларга қўйиладиган талабларни аниқлаштиради ва уларнинг аҳамиятини кучайтиради.

*Иккинчидан*, категориялар бўйича ишлаб чиқиладиган меъёрлар давлат хизмати ходимларининг аниқ расмий қиёфаси, яъни уларга қўйиладиган талаблар, уларнинг ҳуқуқ ва бурчларини янада ойдинлаштиради, ваколатларининг чегараларини ҳуқуқий жиҳатдан асослайди.

*Учинчидан*, категориялаштириш давлат хизмати ходимларининг лавозим зиналаридан навбатма навбат кўтарилишлари, яъни карьераси тартибини шакллантиради. Бошқарув тизимида турли билим, даражали, хилма-хил ёшдаги, турлича тажрибали кадрларнинг ўзаро англашувсиз ишлашларини чеклаган ҳолда, уларнинг ўз ваколатларидан четга чиқишлари, лавозимга кўтарилиш учун турли хатти-ҳаракатлар, таниш-билиш, уруғ-аймоқчилик, ошна оғайнигарчилик, коррупция ёрдамидан фойдаланиш каби иллатларни бартараф қилишда ёрдам беради.

*Тўртинчидан*, категориялаштириш давлат хизмати ходимлари захирасини тартибга солади ва унинг турли шахслар ва тузилмаларнинг коррупцион аралашуви таъсирида бузилишини олдини олади.

*Бешинчидан*, категориялаштириш давлат хизмати ходимларини баҳолаш имкониятларини кенгайтиради.

*Олтинчидан*, категориялаштириш турли ташкилотлар муносабатларида давлат хизмати ходимларининг мулоқотлари ва масъулиятини тартибга солади.

Кадрлар билан ишлаш бўлимларининг фаолиятлари моҳиятига ўзгартиришлар киритиш даврнинг долзарб талабларидандир. Шунга кўра:

- кадрлар билан ишлаш бўлимлари (ёки замонавий HR тизими) давлат хизмати ходимлари масаласида етакчи тармоқ бўлиб қолиши, давлат хизмати ходимларини танлаш масаласида фақат расмий тақдим этиладиган ҳужжатлар билан чегараланиб қолмаслиги, давлат хизматига тақдим этилаётган номзодни ҳар томонлама комплекс тадқиқ этиб, аниқ натижалар тавсия эта оладиган, ходим ва ишни функционал жиҳатдан ўрганиб, ҳар иккисига оид мақсад, муаммо ва имкониятларни, уларнинг ўзаро мувофиқ келиш-келмаслигини тўғри ва аниқ баҳолаб бера оладиган ташкилотга айланиши керак.

- замонавий HR тизими ёки кадрлар билан ишлаш гуруҳларини алоҳида иерархик бошқарув тизимига бирлаштириш, ўзлари фаолият кўрсатадиган ташкилотлар билан ҳамкорликда ишлашини таъминлаш ижобий натижа бериши мумкин.

Кадрлар билан ишлаш комплекслари раҳбар кадр тўғрисида барча маълумотларни қайд этиши, айтилиши ва унинг амалий фаолиятини ҳам баҳолаб бориши раҳбар кадрлар танлаш самарадорлигини оширишда катта имкониятлар очади.

Давлат хизмати ходимларини конкурс асосида лавозимга тайинлаш дунё ҳамжамиятида кенг қўлланилаётган тажрибалардан бири ҳисобланади.

Давлат хизмати лавозимларига номзодларнинг конкурс асосида танланиши аввало халқ ва ҳокимият тизимини жипслаштиради, мамлакатда демократик янгиланишларнинг тезлашишига кўмаклашади, ўз ишининг устаси бўлган, билимли, қобилиятли, малакали кадрлар сараланишига асос бўлади.

Давлат хизмати ходимларини конкурс асосида танлаш бошқарув лавозимлари билан боғлиқ қатор иллатларга ҳам барҳам беради.

Конкурсларда давлат хизмати ходимлари томонидан лавозимга эга бўлиш учун ҳимоя қилинадиган иш дастурлари ва режалари келажакда ташкилотларда амалга ошириладиган фаолиятнинг ҳаракат йўналишини ҳам аниқлаб беради. Конкурс

давлат хизматига номзоднинг лавозимга қанчалик муносиблиги ва шу лавозим ваколатидаги ишларнинг эртанги куни қандай бўлиши ҳақида аниқроқ хулоса чиқаришга ёрдам беради.

Конкурслар юқорида қайд этилган категорияларга боғлиқ равишда амалга оширилиши раҳбар кадрларнинг янада тўғри сараланишига олиб келади. Конкурслар бошқарув тизимида тайинланадиган ва сайланадиган лавозимларнинг ҳар иккиси учун ҳам энг яхши натижалар тақдим эта оладиган танлаш услубидир.

Конкурс давомида давлат хизмати лавозимига ишга олинаётган кишини ҳар томонлама имтиҳон қилиш имкониятини берадиган дастур ёки иқтисод, сиёсат, ҳуқуқ, психология, социология, маънавият бўйича мутахассис тажрибали хизматчилардан иборат танлов комиссияга эга бўлиш лозим. Дастур масаласида шуни айтиш керакки, у иш ўрни талаб қиладиган хусусиятларнинг ипидан-игнасиғача саволномасидан ёки иш ўрнига талаб қилинадиган хизматчининг барча имкониятлари билан намоён этувчи сўровномадан ташкил топиши керак. Акс ҳолда ё хизматчининг, ёки ишнинг талаб даражасидаги имкониятлари очилмай қолади.

Давлат хизматига қўйилган, 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 ҳақозо каби масалаларга жавоб бера оладиган мақсад режаси баённомаси талаб қилиниши лозим. Баённома олингач, танлов комиссияси уни ташкилот имкониятлари (ҳуқуқий, сиёсий, иқтисодий ва ҳ.к.) билан қиёсий ўрганиб чиқиши ва номзод баён этаётган режаларнинг ташкилотга ёки ходим манфаатларига қай даражада мувофиқ келиш-келмаслигини текшириб кўриш керак. Ташкилотга фойда келтирувчи ёки зарар етказувчи томонларини, шунингдек, энг муҳими ижтимоий аҳамиятли хусусиятлари батафсил ўрганилиши

зарур. Акс ҳолда, кадр ўзининг асл ўрнини топмайди. Бу эса, кадрлар танлаш фаолиятида бузилишни ва энг ёмони турғунлик, ҳамда кадрлар танқислигини келтириб чиқариши мумкин.

Давлат хизмати ходимлари конкурс асосида тайинлансаларда, уларнинг маълум лавозимларда фаолият кўрсатиш муддатини ҳамма вақт ҳам чегаралаб бўлмайди.

Карьерани бошқариш механизми мавжуд эмаслиги, унинг тартибсизлиги ёки унга бефарқлик натижасида ва бошқа сабабларга кўра улар бир лавозимда узоқ йиллар фаолият кўрсатишлари мумкин. Бу ҳолат кўпинча масъулият ҳиссининг пасайишига олиб келади. Раҳбар ва ташкилотда ҳаётдан, ривожланишдан орқада қолиш ёки бошқарув ишида кўпол хатоларга йўл қўйиш кўпинча ана шу «турғунлик»нинг натижаси сифатида юзага келади.

Давлат хизмати ходимларини тўрт-беш йилда бир марта аттестациядан ўтказиб туриш улар хатти-ҳаракатларини назорат қилишнинг энг мақбул йўллариандир. Аттестация ҳам ташкилотнинг, ҳам хизматчиларнинг замонга мувофиқлашиб боришини таъминлайди.

Аттестация давлат хизмати ходимларининг янги ва юқори лавозимлар учун конкурсларда иштирок этишга ҳақли захирадаги кадрлар банкини яратишда асосий восита бўлиши мумкин. Жанубий Кореяда давлат бошқаруви хизматчиларини тайёрлаш институти (КОІСА)да шу йўналишдаги Департамент ташкил этилган ва у бундай фаолият билан мунтазам шуғулланади.

Давлат хизмати ходимларини танлашда талаб қилинадиган ҳужжатлар таркиби ва уларнинг мазмунини бугунги кун талабларига янада мувофиқлаштириш лозим.

Улар ҳозирги ҳолатда кўпинча ўхшаш маълумотларни такрорлаш, ходимнинг билими, ижтимоий-сиёсий алоқалари, оиласи таркиби тўғрисидаги маълумотлар кабиларни жамлаш учунгина хизмат қиладилар.



Тақдим этилган маълумотлардан ходимнинг дунёқараши, мақсад ва манфаатлари, шахсий характери, бошқарув қобилияти, ўтган фаолияти давомида кўрсатган амалий ютуқлари, янги лавозим ва ташкилот тўғрисидаги тасаввур, тушунча ва кўникмалари, янги иш характерини билиш даражаси, лавозимида туриб амалга оширишни мўлжаллаётган режалари ҳақида етарли даражада билиб бўлмайди. Хизматга тайинланаётган кадр ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлмаслик унга топширилаётган вазифалар ва ташкилот келажаги ҳақидаги тасаввурларни мавҳумлаштиради ҳамда таваккалчиликка таянишга мажбур қилади.

Давлат хизмати ходимларини расмий ҳужжатлар таркиби ва мазмунини янгилашда, ходим ҳақида психологик ва социологик тадқиқ этиш принципларидан, психодиагностик усуллардан фойдаланиш ҳам ижобий натижаларга олиб келиши мумкин.

Инқирозли вазиятларда бошқарув тизимида фаолият кўрсатувчи раҳбар ва хизматчиларнинг масъулияти ва ижтимоий тартибни сақлашдаги роли барқарор ҳолатдагига нисбатан кескин ошиб кетади.

Ижтимоий-иқтисодий соҳаларда амалга оширилаётган ислохотлар йил сайин раҳбар ва хизматчиларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш замонавий услубларда доимий янгилаб туришни талаб этмоқда. Яқин келажак талабларига кўра бир қатор масалаларни аниқлаштириб олиш лозим.

Авалло олий ўқув юртининг бакалаврлик даражасини тугатган талабалардан конкурс асосида танлаб олиб, алоҳида соҳа ва тармоқлар бўйича давлат хизматига тайёрлашга ихтисослаштирилган махсус олий ўқув юрти ёки магистрлик курсларида ўқитиш ташкил этилса, кичик ва катта даражадаги бошқарув лавозимларини махсус тайёргарликдан ўтган ва ёш хизматчи куч билан таъминлаш имконияти пайдо бўлади. Айни вақтда бу давлат томонидан қўйилаётган давлат хизматига кадрлар тайёрлаш дастурининг ижросини таъминлайди.

Давлат хизматининг турли даражадаги бошқарув лавозимларига кадрлар тайёрлаш, масалан, давлат бошқаруви академияси каби қайта тайёрлаш масканларида амалга оширилар экан, ўқув маскани ва тайёрланувчи кадр фаолият кўрсатган соҳа бошқарув тармоғи ўртасида кадр учун келажакда мўлжалланган лавозим ва унинг ўқув масканида эришган натижаларини мувофиқлаштирувчи алоқалар йўлга қўйилиши зарур бўлади. Яъни бошқарув идоралари ўз кадрларини етакчи, бош ёки олий лавозимларга мувофиқ топганларида академияга махсус курсларга ўқишга юборишлари мумкин. Академия эса ўз навбатида ўқув жараёнлари тугагандан сўнг кадрнинг етакчи, бош олий лавозимлардан қайси бирига мувофиқ келишини аниқлаштириб беришни ўз зиммасига олади. Малака ошириш тизими мамлакат ижтимоий-иқтисодий ҳаётига янги қонунлар, дастурлар татбиқ этилганда, бошқарув кадрлари учун мураккаб ёки тушунилиши қийин бўлган кўп тармоқларни қамраб олувчи масалалар кўтарилганда, умуман, қисқа вақт мобайнида ўзлаштириладиган таълим жараёнлари учун мўлжалланади.

Таълим жараёнларини ижтимоий тадқиқотлар олиб боровчи ташкилотлар билан ҳамкорликда ташкил этиш ижобий натижалар келтириши мумкин.

Давлат хизмати ходимлари сиёсати билан боғлиқ хорижий тажрибаларга, уларнинг мамлакат ва халқ бошқарув анъаналарига мос келадиган томонларини ўзлаштириш нуқтаи назаридан чуқур эътибор қаратиш керак.

Жумладан, Франция, Япония, Германия, АҚШ, Англия, Хитой давлатлари давлат хизматларида ходимлари сиёсати анъаналари, тартиблари ва талаблари ўрганилиб, мамлакатимизга мувофиқ келадиган томонлари алоҳида ўрганиб чиқилиши лозим. Масалан, француз давлат хизмати ходимлари сиёсати хизмат категорияларига боғланган бўлиб, шахснинг маълумот даражаси (қандай ўқув юртини тугатганлиги) лавозим даражасини (яъни қандай категориядаги лавозимни эгаллай олишини) аниқлаб

беради ёки Япония давлат хизмати ходимлари сиёсатида лавозимга талабгорлар учун ўнга яқин турдаги имтиҳонлар белгилаб қўйилган бўлиб, биринчи (ўрта мактабни битирганлар учун), иккинчи (олий таълимни битирганлар учун), учунчи (амалда фаолият кўрсатаётганлар учун) даражаларга ажратилган.

Германияда ҳам давлат хизмати ходимлари фаолиятини ташкил этишда имтиҳонлар топшириш анъанаси шаклланган бўлса-да, бироқ конкурслар муҳим ўрин тутди. Конкурслар эса бошқа давлатлардан фарқли равишда олий суд инстанцияси томонидан назорат қилинади. Бу мамлакатда давлат хизмати ходимларини муассаса раҳбарининг ихтиёрига кўра ва сайлаш асосида тайинлаш тамойили ҳам амал қилади.

Россияда давлат хизмати ходимлари сиёсати собиқ совет анъаналаридан воз кечилгандан сўнг янгидан ташкил этилган бўлиб, бугунги илғор мамлакатларга хос энг янги тамойилларга асосланади. Давлат хизмати ходимлари сиёсатида лавозимларни категоризациялаштириш, имтиҳон ва конкурслар, ҳужжатлар асосида ўрганиш ва фаолиятни бошқариш тизими, аттестация ва қайта тайёрлаш муҳим рол ўйнайди. Бизнингча, ушбу мамлакатлар тажрибаларидан уларни халқимиз дунёқараши билан қиёсий ўрганган ҳолда фойдаланиш яхши натижалар бериши мумкин.

Давлат хизмати ходимларини бошқаришни такомиллаштириш узлуксиз эътибор тортувчи муаммолардан биридир. Қоидага мувофиқ, бу иш меҳнат шарт-шароитларини ҳуқуқий иқтисодий, ижтимоий, маданий ва техник жиҳатлардан кафолатлаш, яъни доимий модернизациялаш ёрдамида амалга оширилади. Лекин шуни таъкидлаш лозимки, давлат хизмати ходимларини бошқариш ўз ичига кадрлар билан, яъни инсонлар билан ишлашни ҳам олади. Бу ерда кадрлар хизмати фаолиятининг ижтимоий жиҳати кўринади. Кадрлар билан ишлашни оптималлаштиришнинг муҳим воситаси бўлиб истиқболда давлат хизмати ходимларини ишлатиш режаси ҳисобланади. Кадрлар хизматлари унинг ишлаб чиқилиши ва амалга оширилишида

иштирок этиб, бандлиги кафилликка олинган ходимларни танлашга таъсир қилиши лозим. Давлат хизматлари таркибидаги кадрлар хизмати кадрлар сиёсатини амалга оширишда устувор бўлинма бўлиши зарур, бироқ ҳозирча бундай эмас. Афсуски, кўпинча кадрлар сиёсати кадрлар таъминоти, яъни кадрлар билан ишлаш бўлимлари томонидан иш ўринларининг яратилиши ва бандликнинг даражаларини қайд этиш каби тор доирадаги технологик функция сифатида амалга оширилади.

Кадрлар сиёсати соҳасида давлат хизматчиларини касбий, ишбилармонлик ва шахсий хусусиятлари нуқтаи-назаридан баҳолашнинг соҳалар кесимида ягона мезонларини ишлаб чиқиш зарур.

Олий ўқув юртлари, малака ошириш ва қайта тайёрлаш муассасалари тизимида бошқарув структураси ва функциялари, давлат хизматидаги ҳуқуқ ва ахлоқийлик муаммоларига тегишли таълимни кучайтириш лозим. Бундан ташқари, таълим жараёнида турли хилдаги касб-корлар ўртасидаги алоқадорликни тушуниб етишга ёрдамлашувчи моделлаштириш принципларига етарлича эътибор берилмайди. Муаммонинг ахлоқий-руҳий жиҳати давлат хизматининг анъанавий касбий кадриятларини шакллантириш ва бойитиш масаласини, амалдорлар юқори ахлоқий хулқ-атворини такомиллаштиришга туртки бўлувчи, хизмат вазифасини сидқидилдан, ҳалол бажаришга йўлловчи омиллар тизимини кўриб чиқишини, кадрлар сиёсатида кўзда тутилган маънавий-ахлоқий талаб ва тамойилларни расмий ҳужжат тарзида қабул қилишни тақазо этади.

Таълим муассасаларида давлат хизмати соҳаси бўйича кадрлар тайёрлаш мамлакатда мавжуд бўлган эҳтиёж ва талабларни тўлиқ қондириш учун етарли эмас. Қолаверса, уларнинг аксарияти махсус, яъни фақат айрим соҳалар учун таълим беришга ихтисослашганлиги ёки умумий, яъни малака ошириш бўйича давлат стратегик режалари билан боғлиқ бир неча кунлик ўқишлар ёхуд семинарлар ташкил этишга

мўлжалланганлиги билан ажралиб туради. Айни вақтда, кадрларни қайтадан тайёрлашга ихтисослашган муассасаларда эса ихтисослик тармоқлари ва йиллик кадрлар тайёрлаш миқдори анча чегараланган.

Олий таълимдан кейинги ўқув юртларида кадрлар тайёрлашда турли соҳа хизматчилари, турли кадрлар ичидан танланиб, улар орасида бир соҳа раҳбари билан ўша соҳанинг оддий хизматчисини ҳам учратиш мумкин. Бошқача айтганда, турли даражадаги кадрлар бир хил дастурлар асосида ўқитилади. «Кадрларни ижодий меҳнат қилиш, ўз шахсий қобилиятларини ривожлантириш учун қулай шароитлар мавжуд, юқори ва доимий иш ҳақи кафолатланган давлат лавозимлари кўпроқ жалб этади». Аммо улар бевосита раҳбарлик фаолияти билан шуғулланиш учун талаб этиладиган махсус билим ва малакага эга эмасликларига эътибор таълим масканларида давр талабига нисбатан анча паст.

Ҳозирги даврда кадрлар тайёрлашда турли вазирликлар, маҳаллий давлат ҳокимияти, ўзини ўзи бошқариш органлари, нодавлат ташкилотлар ва бошқа турли тармоқлар бўйича, шунингдек, раҳбарлик даражалари бўйича турли кадрлар тайёрлаш таълим тизимини шакллантиришга зарурият мавжуд. Масалан, аксарият ривожланган мамлакатлар университетларида мутахассисликка йўналтирилган факультетлар билан бир қаторда давлат маъмурияти ёки бошқаруви факультетлари фаолият юритади. Шунингдек, коллежларнинг маълум бир қисми ҳам давлат хизмати учун кадрлар тайёрлашга мослашганлар. Нидерландия Қироллигида бир неча муниципалитет академияларида ўзини ўзи бошқарув соҳаси учун кадрлар тайёрланади. Францияда эса давлат хизматчиларини олий таълимдан кейинги даврларда қайта ўқитиш, уларнинг малакасини ошириш, касбий жиҳатдан қайта тайёрлаш ишлари билан турли соҳалар бўйича бошқарув назарияси ва амалиётини ўргатишга махсус ихтисослашган 240 дан ортиқ таълим масканлари шуғулланади.

Давлат кадрлар сиёсатида олий таълимдан кейинги даврларда тайёрлаш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш тизимининг муҳим аҳамияти шундаки, унда маълум кадр ёки раҳбарни уларнинг зиммасига юклатилган функционал вазифаларни бажаришга қай даражада тайёр эканлиги ва унинг ўз мансабига лаёқатли эканлигини аниқлашга, кадрлардаги камчиликларни тўлдиришга қаратилган махсус чора ва тадбирларни кўришга имкон беради.

Замонавий кадрлар сиёсатининг функционал фаолиятини қуйидагича гуруҳлаштириш мумкин:

◆ компенсаторлик функцияси, яъни шахсга ўрта таълим, махсус таълим бериш воситасида унинг маълум бир касб бўйича малака ва кўникма ҳосил қилишига имконият яратиш, бошқарув кадрларига нисбатан эса кадрнинг ўрта таълим ва олий таълим олиш давридаги камчиликларини аниқлаб, уларнинг ўрнини тўлдириш;

◆ адаптациялаштириш функцияси, яъни кадрлар учун янги иш ўринларини шакллантириш ҳамда фуқароларнинг ижтимоий ва ишлаб чиқариш соҳаларида мунтазам равишда ўзгариб боровчи шарт-шароитларга мослаша олишини таъминлаш.

Ўзбекистонда ҳозирги кадрлар билан ишлаш тизими асосан кадрларни туб ислохотлар туфайли рўй бераётган янгича шарт-шароитларга кириб боришини компенсациялаш, қисман адаптацияланишига ёрдам бериш мақсадларида ташкил этилган.

Истикболда амалга ошириладиган кадрлар сиёсатида эса яна қуйидаги функцияларга кенгроқ аҳамият қаратиш лозим бўлади:

Интегратив функциялар, бунда кадрлар фаолиятини белгиланган мақсадлар йўлида бирлаштириш, яъни, билим, касб, иш ҳақи, шарт-шароитлар, кафолатлар, эркинлик ва бурчлар, ҳуқуқий меъёрлар ва бошқалар билан таъминланган меҳнат фаолияти ва уни бошқаришни тизимлаштиришга эътибор қаратилади;

Инновация функцияси – кадрлар сиёсатида кадрларда тадбиркорлик, ташаббускорлик, умуман, турли соҳалар бўйича янгиликларни ўзлаштириш ва амалга татбиқ этиш кўникмаларини рағбатлантиришга қаратиладиган муносабатлари тизими.

Кадрлар сиёсатида интегратив ва инновацион функцияларнинг тизимли фаолиятини жуда суст даражада кузатиш мумкин. Ҳар қандай инсоний фаолият, жумладан, меҳнат ва уни бошқарув фаолиятини самарали амалга ошириш учун:

- бу фаолиятнинг механизмлари ва технологик тизими ташкиллаштирилиши;
- белгиланган мақсадга эришишнинг энг оптимал ва рационал стандартлари аниқланиши лозим.

Бу вазифаларни қуйидаги изчиллик механизми асосида тасаввур этиш мумкин: белгилаб олинган аниқ мақсад > мақсадга эришиш бўйича ҳаракат режаси > мақсадга эришиш учун хизмат қилувчи воситалар ва услублар > якуний натижа.

Бундан шундай хулоса чиқади: амалга оширилиши учун зарур бўлган объектив шарт-шароитлар негизида шаклланадиган аниқ мақсад пировард натижада фаолиятнинг объектини ҳамда мақсадга эришишга хизмат қилувчи турли хил воситаларни белгилаб беради. Масалан, давлат хизматида фаолият кўрсатувчи ходимларни 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 кадрларнинг илм-фан, маориф, амалий фаолият соҳаларидаги ўзгаришларни, ютуқларни эътиборга олиб ўзаро интеграцияланишига ёрдам бериш.



---

## ХУЛОСАЛАР

Асримизнинг 2017 йилларидан бошлаб Ўзбекистонда давлат хизмати ходимлари ўртасидаги маънавий-мафкуравий парокандалик кайфиятини бартараф этишга доир чора-тadbирлар амалга оширилди. Бу давр учун характерли бўлган йирик ўзгаришлардан бири давлат томонидан давлат хизматчиларининг мамлакатни ривожлантиришни амалий жиҳатдан таъминлашга қодир бўлган сифатларини шакллантиришга муҳим аҳамият берилди. Шунинг-дек, давлат ва жамият бошқарувининг стратегик мақсадлар сари оқилона ва самарали ташкил этилиши асосан раҳбар кадрларнинг ишчанлик ва интеллектуал салоҳиятининг нечоғлиқ юқорилиги билан узвий равишда боғлиқдир. Шу билан бирга, бошқарувдаги раҳбарликнинг самарадорлиги, уни халқ томонидан кенг назорат этишни йўлга қўйишга ҳам боғлиқдир. Ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамияти мақомларига эришиш йўлида мамлакатимизда олиб борилаётган ислохотлар давомида давлат бошқаруви тизимини замонавийлаштириш билан боғлиқ раҳбар кадрлар фаолияти устидан назорат қилишнинг қатор механизмлари шакллантирилди. Унга мисол қилиб давлат ҳокимияти органлари устидан сиёсий партиялар, оммавий ахборот воситалари, жамоатчилик фикрининг сўровлари, нодавлат, нотижорат ташкилотлар назорати, жамоатчилик назорати кабиларни келтириш мумкин.

Ҳар қандай замонавий давлат ва унинг органлари, улар таъсирида эса жамият ривожланиши мамлакатнинг давлат хизмати тизими ва хизматчиларининг стратегик мақсадлари, давлат сиёсати, қонунчилик характери, ходимлар маънавияти ва бошқа бир қатор омиллар таъсирини эътиборга олган модел асосида

ташқиллаштирилади. Лекин, шунга қарамай, давлат хизматчисининг намунавий қиёфасини яратишга нисбатан қўйиладиган қатор талаблар ҳам мавжудки, уларсиз кўзланган мақсад сари самарали фаолиятини йўлга қўйиш мумкин эмас. Улар қуйидагилардан иборат: Хуллас, давлат кадрлар сиёсати турли йўналишлар бўйича тизимининг аниқ мақсадли фаолиятини лойиҳалаштиришда ўрта ва узоқ муддатли истиқболда жамият учун қандай сифатларга эга бўлган салоҳиятли кадрлар зарурлигини аниқ белгилаб олиш керак бўлади. Бунинг учун:

◆ ҳозирги бошқарув тармоқлари уларнинг республика, вилоят, шаҳар туман даражасидаги тузилмаларида мавжуд ҳолатни ҳар жиҳатдан илмий асосда таҳлил қилиш зарур;

◆ кадрлар потенциалини шакллантириш ва узлуксизлигини таъминлаш тизимининг аниқ мақсадли фаолиятини лойиҳалаштириш жараёнидаги навбатдаги вазифа, амалга оширилган илмий изланишлар натижаларини таҳлил қилиш ҳамда уларни синтезлаштириш негизида турли хил йўналишдаги истиқбол режалари билан ўзаро боғлаш, шу тариқа уларни ягона мақсад атрофида бирлаштириш лозим. Кадрлар сиёсати тизими фаолияти билан амалиётнинг ишлаб чиқариш, илм-фан ва амалий бошқарув каби соҳалари ўртасидаги ўзаро муносабатларини чуқур даражада уйғунлаштириш бугунги даврнинг муҳим талабларидан биридир.

Кадрлар сиёсатида сиёсатни йўналтириш принциплари ва моддий, ижтимоий шароитларни кафолатлаш омиллари, ижтимоий-сиёсий, маданий-маънавий юксалишни тартибга солиш тизими соҳаларда кадрлар сиёсати юзасидан белгиланган режаларни амалга оширишнинг асосий воситаларидан бири бўлган бошқарув ва раҳбар кадрлар фаолиятидаги қатор иллатларнинг барҳам топишида муҳим роль ўйнайди. Шунга кўра, бошқарув тартибларининг қонунлар билан мустаҳкамланган, категориялар ва разрядлар бўйича белгиланган меъёрлар асосида ташқил этишда қуйидаги тамойилларга ҳам жиддий эътибор қаратиш лозим:

Х У Л О С А Л А Р

▪ инсон ҳуқуқлари ва эркинликларининг устуворлиги, бошқарув кадрлари ҳуқуқ ва бурчларининг ҳимояланишига катта аҳамият қаратилиши, кадрлар танлашда лавозим жавобгарлиги, ҳуқуқни суиистеъмол қилиш, инсон кадрининг ерга урилиши, эркинликлари ва қизиқишлари, ташаббускорлигига йўл бермасликка қарши жазо чораларининг кучайтирилишига чуқур аҳамият қаратилиши зарур.

▪ фуқароларнинг кенг ҳуқуқлар ва эркинликларга эга бўлишини давлат ва жамият ишларини бошқаришда улар асосий ўрин тутишларини ҳисобга олганда давлат хизмати лавозимларига бериладиган ҳуқуқ ва эркинликлар фуқаролик ҳуқуқ ва эркинликларини тўла ҳимоя қилиши, уларнинг сиқиб қўйилишидан ёки фуқаролик ва давлат хизмати қонунлари орасига ҳам қонунлар, ҳам амалий ҳаётий нуқтаи назардан нифоқ солишдан ҳимояланиши 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 ҳимояланишига диққат қилиш фойдадан ҳоли бўлмайди.

---

**ДАВЛАТ            ФУҚАРОЛИК            ХИЗМАТИ**  
**БОШҚАРУВЧИЛАРИНИНГ МАЪНАВИЙ**  
**ҚИЁФАСИНИ            АНИҚЛАШ            МЕЗОНЛАРИ**  
**БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР**

**1. РАЎБАРЛИККА ТАНЛОВЛАРДА ИШТИРОК ЭТИШ УЧУН**  
**ТОПШИРАЛАДИГАН ҲУЖЖАТЛАР ТАРКИБИ ВА    УЛАРНИНГ**  
**ТАҲЛИЛИ**

1.        Ариза
2.        Паспорт ксеронусхаси (асл нусхага солиштириб  
олинади);
3.        Таржимаи ҳол (илова);
4.        Объективка (маълумотнома);
5.        Меҳнат дафтарчасидан ксеронусха;
6.        Тиббий маълумотнома;
7.        Тавсифнома (бир нусха маҳалладан, бир нусха иш  
жойидан);
8.        Диплом нусхалари (баҳолар жадвали билан);
9.        Номзоднинг туман ёки вилоят даражасидаги идора  
ёки ташкилот кадрлар бўлимида захира раҳбар кадрлар рўйхатида  
борлиги ва унда қайси даражада турганлигини тасдиқловчи  
маълумотнома.

Мазкур ҳужжатларни таҳлил қилиш уларни қабул қилиш  
даврида амалга оширилади. Ҳужжатлар таҳлилида қуйидагиларга  
аҳамият қаратиш тавсия этилади:

- A) таржимаи ҳолнинг талаб доирасида тўлиқлигига;

Б) объективкадаги маълумотларнинг мазмуни, кадрнинг лавозимларда алмашинуви, ўсиш даражаси, бунда йил ёки муддатларнинг фарқланиши, рағбатлантирилганлиги, қариндош-уруғлари ҳақидаги маълумотлар, уларнинг иш жойлари каби маълумотларга;

В) меҳнат дафтарчасида лавозимлардаги фаолиятининг тасдиқланганлиги, ҳайфсан ва тақдирланишларнинг аниқ кўрсатилганлиги, лавозимлардаги алмашинувларнинг сабаблари, ҳар бир лавозим бўйича меҳнат стажи кабиларга;

Г) тиббий маълумотномада жиддий хронологик касалликлари бўлган-бўлмаганлиги, иш жараёнида олган бюллетенлари сони ва уларнинг оралиқ муддатлари, жисмоний ёки ақлий нуқсонлари батафсил қайд этилганлиги ва уларнинг поликлиника раҳбари томонидан тасдиқланганлиги, тиббий маълумотлар ҳақиқийлиги учун жавобгарликни ўз бўйнига олган тиббиёт муассасасининг раҳбари томонидан ёзма тарзда қайд этилган кафолатга;

Д) 1. Маҳалла томонидан бериладиган тавсифномада кадр ва унинг оиласининг маҳалладаги ўрни, обрў-эътибори, турмуш тарзи, оилавий аҳволи, маҳалла ишларидаги иштироки, маҳалладошларига муносабати ва бошқа шу каби хусусиятларнинг акс этганлигига; 2. Иш жойидан бериладиган тавсифномада кадрнинг жамоадаги лаёқати, ташкилотчилик қобилияти, раҳбарлик услуби, тадбиркорлиги, касбий обрўси, инсоний обрўси, раҳбар сифатидаги алоқалари, иродаси, ишчанлик даражаси, қатъияти, катта ва кичикка муносабати, муомала маданияти, ижро қобилияти, жамоа билан ишлаш қобилияти, масъулиятлилиги, режалаштириш қобилияти, назорат қобилияти, мақсадга интилувчанлиги, билимдонлиги, шахсий манфаатга муносабати, умум манфаатига муносабати ва шу кабиларга;

Е) диплом нусхаларида уларнинг ҳақиқийлиги, имтиёзига, ўқитилган фанлардан олинган баҳоларнинг даражасига, ўзлаштиришининг қайси фанлардан юқори эканлигига, хусусан,

соҳа билан боғлиқлигига, чет тилларини ўзлаштириш даражаси кабиларга эътибор қаратилиши шарт;

Ж) номзоднинг раҳбар кадрлар захирасида турганлиги тўғрисидаги маълумотномада унинг ҳақиқатан захирада турганлиги, қанча вақтдан буён турганлиги, захирадаги даражаси (масалан I, II, III, IV даражали захирада турганлиги) кўрсатилган бўлиши шарт. Мазкур маълумотномага уни тақдим этган идора жавобгар ҳисобланади.

## 2. ТАНЛОВ МАЪЛУМОТНОМАСИ (Туман даражасидаги мезонлар)

Т/р	Талаблар	Ишлаган лавозимлари	Йиллар		
1.	Лаёқати				
2.	Омилкорлиги				
3.	Ташкилотчилик қобилияти				
4.	Раҳбарлик услуби				
5.	Тадбиркорлиги				
6.	Касбий обрўси				
7.	Инсоний обрўси				
8.	Раҳбарлик алоқалари				
9.	Иродаси				
10.	Ишчанлик даражаси				
11.	Қатъияти				

2.	Муомала маданияти				
3.	Катта ва кичикка муносабати				
4.	Ижро қобилияти				
5.	Жамоа билан ишлаш қобилияти				
6.	Масъулиятлиги				
7.	Режалаштириш қобилияти				
8.	Назорат қобилияти				
9.	Мақсадга интилувчанлиги				
10.	Билимдонлиги				
11.	Шахсий манфаатга муносабат				
12.	Умумий манфаатга муносабати				
13.	Мослашувчанлик қобилияти				

24.	Вазиятни олдиндан кўра билиши				
25.	Сиёсий хабардорлиги				
26.	Ўз мажбуриятларини ҳис қилиш қобилияти				
27.	Иш ва вақтни тақсимлай олиш маҳорати				

28.	Ғайрат-шижоатлиги				
29.	Ахборот ва маълумотларни таҳлил қилиш қобилияти				
30.	Ташаббускорлиги				
31.	Ўз устида ишлай олиш қобилияти				
32.	Тинглаш қобилияти				
33.	Нотиқлик қобилияти				
34.	Мақсадга йўналтира олиш қобилияти				
35.	Мулоқот ва муомалага кириша олиш қобилияти				
36.	Шароит ва вазиятни баҳолай олиши				
37.	Қўл остидаги ходимларнинг ўсишига муносабати				
38.	Соғлом фикрлай олиши				
39.	Ишонтира олиш қобилияти				
40.	Режалаштириш ва ташкил-лаштира олиш қобилияти				
41.	Шахсни рағбатлантира олиши				
42.	Етакчилик қобилияти				
43.	Ҳамкорлик қобилияти				



44.	Тасаввур қила олиш қобилияти				
45.	Низоларни ҳал қила олиши				
46.	Истиқболни кўра олиш қобилияти				
47.	Тиришқоқлиги				
48.	Бурч ва масъулиятини ҳис қилиши				
49.	Ўз-ўзини баҳолай олиши				
50.	Ўзига ишонч				

Ташкилот биринчи раҳбари: Имзо. Ф.И.Ш

Танлов комиссияси раиси: Имзо. Ф.И.Ш

### ТАНЛОВ МАЪЛУМОТНОМАСИ (Вилоят даражасидаги мезонлар)

	Раҳбарлик салоҳияти процент ҳисобида	Лавозимлари	%	0%	0%	0%	0%	00%
	2	3						
	<b>ЕТАКЧИЛИГИ</b>							
	Мустақилликни қандай тушуниши							
	Ҳуқуқий саводхонлиги							

	Сиёсий билимлар доираси							
	Ўз ташкilotининг истиқболини қандай тасаввур қилиши (режа ва дастур тузиш ҳамда уни асослаш)							
	Ислоҳот ларнинг мазмунини, тадрижийлиги ва унинг жой- лардаги ижросини тушуниши							
	Вилоят, Республика ва халқаро даражадаги ташкилий алоқа- лари							
	Иш жараёнида юзага келадиган муҳим муаммоларни аниқлаши ва ҳал қила олиш кўникмаси							

1	2							
8	Ўз вақтида ва							

	асосий қарор қабул қила олиши							
	Ижро интизомига аниқ стандартларда ёндаша олиши							
0	Бошқарув самарадорлиги (алоҳида ташкилот, туман, шаҳар, вилоят, Вазирликлар даражасида. Лозим бўлгани тагига чизилади.)							
1	Жамоа мақсадларига эришиш- да индивидуал намуна кўрсата олади							
I.	<b>СТРАТЕГИК ФИКРЛАШИ ВА РЕЖАЛАШТИРИШИ</b>							
	Республика қонунлари, ҳукумат қарорлари,							

	Президент фармонлари ва бошқа меъёрий қоидаларни билиши, шу асосда тараққиётга ўз ҳиссаси борлигини англаши							
2	Мамлакат стратегик ва сиёсий мақсадларини амалга оширишда ўзининг жавобгарлик ҳиссини англаши							
3	Стратегик мақсадларни амалга ошириш учун янги йўналишлардан фойдалана олиши							
4	Стратегик мақсад ва вазифаларни амалга оширишда ўз олдида аниқ вазифалар қўя билиши							

	Зарур ҳолларда мураккаб вазифаларни аниқ мақсадларга йўналтира олиши							
	Режаларини ўзгаришларга мослаштира олиши							
	Ўз меҳнат ва бошқарув ваколатлари доирасида энгилфортажрибаларни амалга татбиқ эта олиши							

1	2							
II.	<b>НАТИЖАЛАРНИ КЎРСАТА ОЛИШИ</b>							
1	Диққат-эътиборни натижага йўналтира олиши							
2	Диққат-эътиборни режа ва уни амалга оширишга йўналтира олиши							

	Натижаларни ўз вақтида кўрсати олиши, уларни бюджет ва сифат стандартлари билан уйғунлаштири олиши							
	Белгиланган натижаларга эришиш учун бошқаларни жалб эти олиши							
	Ваколатдан тўла фойдаланган ҳолда бир йўла бир қанча йўналишларда фаолият юрита олиши							
	Мижозларнинг эҳтиёж ва талабларини қондира олишга интилиши							
<b>V.</b>	<b>ЖАМОАНИ БОШҚАРИШИ</b>							
	Жамоа аъзолиги ва раҳбарлик қилиши, уларнинг оқибатига таъсир кўрсати олиши							
	Қўл остидагиларга ишониб,							

	уларга ўз ваколатларини юклаши							
3	Хизматчил арнинг ўз муҳим- ликларини сезишларини таъ- минлаш мақсадида уларнинг персонал ўсишларига қизиқишни намоён этиш орқали ҳодимларни мунтазам ўрганиб бориши							
4	Хизматчил ар муаммоларига муносабатда алоҳида эътиборни намойиш эта олиши							

	<b>2</b>							
	Ваколатл инг таъсири кучини намоён қила олиши							
	Бўлимни г жадвал ва стан- дартларига мувофиқ ходим- ларнинг ишини баҳолаш тизими							

	орқали бошқариши							
	Ваколат ва жамоага муносабатда тенглик сиёсатини қўллай олиши							
	<b>КАСБИЙ САМАРАДОРЛИ ГИ</b>							
	Ташкилот ва ўз соҳаси, ишига содиқлиги							
	Натижага эришиш учун юқори даражада йўналтири олиш ва йўналтиришни ўз вақтида ташкил эта олиш							
	Гуруҳ билан ишлашда самара кўрсата олиши							
	Юқори раҳбариятга ҳурматэътиборл илиги							
	Зарурий муносабатларни ташкил эта олиши,							



	қўллабқувватлай олиши							
	Тиғиз вазиятларда ишлай олиши ва ишончлилиги							
	Ўзининг лавозимлар нуқтаи-назаридан ўсишига муносабати							
<b>I.</b>	<b>МУЛОҚОТИ</b>							
	Асосий мақсад ва фикрларини осон, енгил, равон, тушунарли ва ишончли ифодалай олиши							
	Музокара ларни ишончли олиб бориш маҳорати							
	Ўзгаларнинг фикр-мулоҳазаларини тинглай олиши ва унга эътиборли муносабати							

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4	<p>Ҳар қандай аудиторияда, йи-ғинлар ва бошқа тадбирларда ўз жамоаси меҳнати самараларини намоён эта олиш қобилияти</p>							
5	<p>Турли миллат вакиллари билан маданийлашган мулоқотга кириша олиши</p>							
II. V	<p><b>ФАҲМ- ФАРОСАТЛИЛ ИК, ИЖОДИ Й ТАФАККУР ВА ҲУКМИ НИ ЎТКАЗА ОЛИШИ</b></p>							
1	<p>Муаммо ва асосий фактларнинг моҳиятини тезда илғай олиши</p>							
2	<p>Воқели орасидаги муноса-</p>							

	батларни тез тушуна олиши							
3	Муқобил маълумот ва аргументларни холисона баҳолай олиши, ўз фикрини билдира олиши							
4	Қарорнинг ақсоқиллари оқибатлари тўғрисида далиллар билан мантиқий хулоса қила олиши							
5	Фаолияти давомида янги ғоялар ва тушунчаларни уларнинг амалий қўллаш усуллари билан тавсия эта олиши							
III.	<b>V</b> <b>МОЛИЯ</b> <b>ВИЙ</b> <b>ВА</b> <b>БОШҚА</b> <b>РЕСУРСЛАРНИ</b> <b>БОШҚАРИШИ</b>							
1	Мақсад ва вазифаларга эришишда ресурслардан							

	оқилона фойдаланиши							
2	Маблағ дан тўғри фойдалана олишда назоратни йўлга қўйиши							
3	Мақсад га эришишнинг энг ях- ши йўлларини топа олиши							
4	Менаж ер сифатида самарали фаолият юретиши							
5	Зарур шароитларда гуруҳни қўллаб- қувватлаши							
<b>1</b>	<b>2</b>							
6	Ўз соҳасини мустақил бошқара олиши							
<b>Х.</b>	<b>НАЗОР АТ ТЕКШИРУВИ</b>							
1	Ўз соҳаси доирасида чуқур							

	сиёсий билимларга эга бўлиши							
	Йирик сиёсий масалаларни тушуниш учун ўз 2 билимларини ошириб боришнинг янги имкониятларни и қидириши							
	Қарорлар қабул қилишда 3 ташқи таъсирларни англаш даражаси							
	Жамоа ни бошқаришда қонунлар, қарорлар, 4 фармонлар ва меъёрий ҳужжатларни нинг мазмун- моҳиятини тушуниши							
	Ахборот 5 технологиялар идан унумли фойдалана олиши							

	Ж А М							
	И							

Ташкилот биринчи раҳбари: Имзо.                      Ф.И.Ш

Танлов комиссияси раиси: Имзо.                      Ф.И.Ш

**4. МАЪЛУМОТНОМА (Кадрлар, ташкилий-назорат хизмати текширувлари мезонлари)**

Т/р	Танловгача қайд этилган расмий маълумотлар	Йиллар				
1.	Иш тажрибаси					
2.	Маълумотига нисбатан билими					
3.	Даврга мувофиқлиги					
4.	Замонавий технологиялар билан ишлай олиши					
5.	Ўз соҳаси бўйича билими					
6.	Бошқарувга оид билимлари					
7.	Чет тилларини билиши					
8.	Режалар бўйича амалга оширган ишлари					
9.	Раҳбарлик қобилияти					
10.	Туман даражасидаги танлов баллари					
11.	Вилоят даражасидаги танлов баллари					
12.	Умумий йиғилган баллари					

	<b>ЖАМИ</b>					
--	-------------	--	--	--	--	--

Ташкилот раҳбари:

Имзо.

Ф.И.Ш

Танлов гуруҳи бошлиғи:

Имзо.

Ф.И.Ш

**5. МАЪЛУМОТ  
(ПРОФЕССИОГРАММА)**

– **ТАВСИФНОМА**

**(Маҳаллий бошқарув органлари, вазирликлар тақдим этади)**

Т/р	Талаблар	Йиллар			
1.	Лаёқати				
2.	Шароитга мослашувчанлиги				
3.	Янгиликларни қабул қила олиш малакаси				
4.	Танқидлардан тўғри хулоса чиқара олиши				
5.	Фавқулоддаги ҳолатларда ҳам фойдали натижаларга эриша олиши				
6.	Омилкорлиги (компетентлиги)				
7.	Фаолият афзалликларини аниқлай олиши				
8.	Фаолиятда инсон ресурслари ва вақтни тақсимлай олиши				
9.	Иш фаолиятида мониторингдан фойдаланиши				
10.	Қарор қабул қилишдаги аниқлиги				
11.	Шахсий фикрга эгаллиги				
12.	Ноаниқ вазиятларда тўғри танлай олиши				

13.	Ўз фаолиятининг сиёсатдаги ўрнини англаши				
14.	Ташкилотчилик қобилияти				
15.	Ходимларнинг ваколат ва ҳақ-хуқуқларини таъминлай олиши				
16.	Тадбиркорлиги				
17.	Раҳбарлик услуби				
18.	Касбий обрўси				
19.	Вазифаларни мақсадга мувофиқ ва кетмакетликда бажарилишини таъминлай олиши				
20.	Инсоний обрўси				
21.	Раҳбарлик алоқалари				
22.	Иродаси				
23.	Ишчанлик даражаси				
24.	Қатъияти				
25.	Муомала маданияти				

<b>Т/р</b>	<b>Талаблар</b>	<b>Йиллар</b>			
26.	Катта ва кичикка муносабати				
27.	Ижро қобилияти				
28.	Жамоа билан ишлаш қобилияти				



29.	Масъулиятлиги				
30.	Режалаштириш қобилияти				
31.	Назорат қобилияти				
32.	Мақсадга интилувчанлиги				
33.	Билимдонлиги				
34.	Шахсий манфаатга муносабати				
35.	Умумий манфаатга муносабати				
36.	Мослашувчанлик қобилияти				
37.	Таваккалчиликдан қўрқмаслиги				
38.	Умумий мақсад йўлидаги оралиқ мақсадларни тўғри белгилай олиши				
39.	Жараёнларни мувофиқлаштира олиши				
40.	Умумижтимой ва ахлоқий меъёрларга муносабати				
41.	Вазиятни олдиндан кўра билиши				
42.	Сиёсий хабардорлиги				
43.	Иш ва сўз бирлиги				
44.	Ўз мажбуриятларини ҳис қилиш қобилияти				
45.	Иш ва вақтни тақсимлай олиш маҳорати				

46.	Файрат-шижоатлиги				
47.	Ахборот ва маълумотларни таҳлил қилиш қобилияти				
48.	Ташаббускорлиги				
49.	Ўз устида ишлай олиш қобилияти				
50.	Тинглаш қобилияти				
51.	Нотиқлик қобилияти				
52.	Мақсадга йўналтира олиш қобилияти				
53.	Мулоқот ва муомалага кириша олиш қобилияти				
54.	Шароит ва вазиятни баҳолай олиши				
<b>Т/р</b>	<b>Талаблар</b>	<b>Йиллар</b>			
55.	Қўл остидаги ходимларнинг ўсишига муносабати				
56.	Соғлом фикрлай олиши				
57.	Ишонтира олиш қобилияти				
58.	Режалаштириш ва ташкиллаштира олиш қобилияти				
59.	Шахсни рағбатлантира олиши				
60.	Етакчилик қобилияти				
61.	Ҳамкорлик қобилияти				

62.	Ички ва ташқи ижтимоий-иқтисодий, сиёсийҳуқуқий, маданий-маърифий ахборот ва жараёнлардан хабардорлиги				
63.	Талаб ва эҳтиёжларни англай олиши				
64.	Имкониятлардан фойдаланиш самарадорлиги				
65.	Жамоани тузиш қобилияти				
66.	Тасаввур қила олиш қобилияти				
67.	Низоларни ҳал қила олиши				
68.	Истиқболни кўра олиш қобилияти				
69.	Тиришқоқлиги				
70.	Бурч ва масъулиятини ҳис қилиши				
71.	Ўз-ўзини баҳолай олиши				
72.	Ўзига ишонч				

Ташкилот биринчи раҳбари:

Ф.И.Ш

Имзо.

Танлов-мониторинг бўлими бошлиғи:

Ф.И.Ш

Имзо.

**6. МАЪЛУМОТ – ТАВСИФНОМА  
(ПРОФЕССИОГРАММА)**

**(Хизматчи ишлаган ёки ишлаётган ташкилот кадрлар бўлими тақдим этувчи мезонлар )**

Т/р	ИЖОБИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ	Йиллар
-----	---------------------	--------

1	2	3			
1.	иймонлилик				
2.	виждонлилик				
3.	инсофлилик				
4.	руҳий кўтаринкилик				
5.	билимдонлик				
6.	халқпарварлик				
7.	камтаринлик				
8.	талабчанлик				
9.	дардга малҳамлик				
10.	одамлар кўнглини билиш				
11.	она тилига фидойилик				
12.	зиёлилик				
13.	покизалик				
14.	сўз ва иш бирлиги				
15.	шахсий фароғатдан воз кеча олиш				
16.	ижтимоий ночорларни ҳимоя қилиш				

17.	оқиллик				
18.	қатъиятлилик				
19.	жиддийлик				
20.	уқувлилик				
21.	хушёрлик				
22.	одиллик				
23.	қонунийлик				
24.	жонкуярлик				
25.	бунёдкорлик				
26.	ишбилармонлик				

1	2	3			
27.	вақтни қадрлай билаш				
28.	ваъдага вафодорлик				
29.	интизомлилик				
30.	масъулиятлилик				
31.	ўз устида доимо ишлаш				
32.	умуминсоний қадриятларга содиқлик				

33.	маънавиятга ҳомийлик				
34.	ватанпарварлик				
35.	талабчанлик				
36.	ҳалоллик				
37.	янгича фикрлаш				
38.	ислоҳотларнинг моҳиятини яхши билиш				
39.	изланувчанлик				
40.	одамларни рағбатлантириш				
41.	ташаббусни қўллаб-қувватлаш				
42.	ўз камчиликларини сеза билиши				
43.	ўз қобиғига ўралиб қолмасликка ҳаракат қилиши				
44.	диёнатлилик				
45.	мардлик				
46.	ғайратлилик				
47.	хизмат бурчларига садоқатлилик				
48.	сиёсий саводхонлиги				
49.	миллий масъулият				

50.	фуқаролик масъулияти				
51.	матбуотни мунтазам кузатиб бориш				
52.	хорижлик ишбилармонлар билан ишлай олиши				
53.	чет тилларни билиши				

Т/р	САЛБИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ	Йиллар			
1	2	3			
55.	жиззакилик				
56.	мансабпарастлик				
57.	ноҳақлик				
58.	хўжақўрсинчилик				
59.	заифлик				
60.	ваъдабозлик				
61.	баднафслик				
62.	масъулиятсизлик				
63.	маҳаллийчилик				
64.	қариндош-уруғчилик				
65.	одамларнинг бошини қовуштира билмаслик				

66.	мансабни суистеъмол қилиш				
67.	яккаҳоқимлик				
68.	тарафкашлик				
69.	маъмурий буйруқбозлик				
70.	кадр танлашда шахсий муносабатларга берилиш				
71.	тайёрга айёрлик				
72.	худбинлик				
73.	боқимандачилик				
74.	тўрачилик				
75.	«компания»чилик				
76.	ошна-оғайнигарчилик				
77.	фитначилик				
78.	сусткашчилик				
79.	ҳеч ким билан муносабатни бузмасликка интилиш				
80.	ўзи хон - кўланкаси майдонлик				
81.	хориж билан алоқа ўрната билмаслик				
81.	лоқайдлик				



1	2	3			
82.	маблағнинг ноқонуний сарфланишига «бошқош» бўлиш				
83.	ношудлик				
84.	ислоҳотлар моҳиятини билмаслик				
85.	узоқни кўра билмаслик				
86.	миллий истиқлол мафқурасини англамаслик				
87.	енгил табиатлилик				
88.	дунёқарашнинг торлиги				
89.	иғвогарлик				
90.	иродасизлик				
91.	эски тузумдан кўнгил узмаганлик				
92.	халқни эмас, ўзини ўйлашлик				
93.	ичиқоралик				
94.	иккиюзламачилик				
95.	баднафслик				
96.	фисқу-фасод тарқатиш,				
97.	назоратга бўшлик				
98.	«доҳийлик»				

99.	бузғунчилик				
100.	ходимларни тўғри танлай билмаслик				
101.	юртга хиёнат қилиш				
102.	ўтган хатолардан хулоса қилмаслик				
103.	мунофиқлик				
104.	найрангбозлик				
105.	мулкка муносабатнинг ўзгармаганлиги				
106.	бола тарбиясига эътиборсизлик				
107.	раҳбарнинг қонунбузарлиги				
108.	шахсга сиғиниш				

1	2	3			
109.	қўшиб ёзиш				
110.	бошқарувнинг заифлиги				
111.	хушомадгўйлик				
112.	ўйинчилик				
113.	давлатни алдаб, даромадни яшириш				
114.	инсонни тирикликда мақтаб, ўлса тепкилаш				

115.	Она Ватанни унутиш				
116.	халқ ташвишидан бегоналик				
117.	гумроҳлик				
118.	шамолга қараб туриш				
119.	бошқарувни ташлаб қўйиш				
120.	тили қисиклик				
121.	ташаббусни тўсиш				
122.	гурӯҳбозлик				
123.	ватандошлар орасига низо солиш				
124.	ўғрилиқ				
125.	раҳбарларнинг бир-бирини пойлаши				
126.	қинғирлик				
127.	ўз вазифа, масъулиятини аниқ билмаслик				
128.	олимлар маслаҳатини олмаслик				
129.	халқнинг назаридан қолганлик				
130.	бедастурлик				

131.	мутеълик				
132.	журъатсизлик				
133.	раҳбар кадрлар қўнимсизлиги				
134.	раҳбарнинг ихтисос бўйича билимининг пастлиги				
135.	кадрларни нотўғри танлаш				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			
136.	бюроқратлик				
137.	сансалорлик				
138.	қўрқитиб пора олиш				
139.	халқдан ажралиб қолганлик				
140.	мансаб мастлиги				
141.	эскича фикрлаш				
142.	нотўғри ҳисобот бериш				
143.	эскича ишлашга мойиллик				
144.	мансаб курсисидан айрилиб қолишдан чўчиш				
145.	таниш-билишчилик				
146.	коррупциялашганлик				

147.	шахсий садоқат устиворлиги				
148.	ўтмиш қутулмаганлик	андозаларидан			

Ташкилот биринчи раҳбари:  
Ф.И.Ш

Имзо.

Танлов-мониторинг бўлими бошлиғи:  
Ф.И.Ш

Имзо.

(Маълумотнома хизматчи бошқа ишга ўтганда ишлаган вақтгача тўлдириб, у янги ишга ўтган ташкилотга ўтказилади ва янги иш жойи томонидан давом эттирилади)

## 7. РАҲБАРЛИККА НОМЗОДНИНГ МОНИТОРИНГ ҚАЙДНОМАСИ

(Юқоридагилар асосида ташкилий-назорат хизмати мезонлари)

Сурат ўрни

1.	Фамилияси исми шарифи
2.	Ф. И. Ш. да ўзгаришлар (қачон, қаерда, нима учун)
3.	Туғилган йил, ой, куни (тўлиқ кўрсатилиши шарт)
4.	Эътиқодга алоқадорлиги (сиёсий, диний, партиявий)
5.	Миллати ва ижтимоий келиб чиқиши
6.	Маълумоти ва мутахассислиги (қачон, қаерда ва қандай ўқув юртини тугатган)

7.	Меҳнат фаолияти (бошланишидан ҳозирги вақтгача, мактабдан кейинги ўқиш, ҳарбий хизмат даврлари ҳам киради)
8.	Илмий даража ва илмий унвони
9.	Илмий ишлари, кашфиётлари
10.	Қайси тилларни қай даражада билиши (эркин ўқиб, ёзиб, гаплаша олади, ўқиб тушунтириб бера олади, луғат ёрдамида таржима қила олади)
11.	Судланганлиги, қачон, нима сабабли
12.	Чет элларда бўлганлиги қачон ва нима мақсадда
13.	Ҳукумат мукофотларига эгалиги (қачон, нима билан ва нима сабабли)
14.	Ҳарбий хизматга муносабати ва ҳарбий унвони
15.	Яқин қариндошлари хотини (эри), ота-она, ака-ука, опа-сингил, фарзандларининг Ф. И. Ш. туғилган йил, ой, кун, жойи, охириги иш жойи, лавозими, яшаш манзили, қачон ва нима сабабдан судланганлиги
16.	Саломатлиги (ушбу банд белгиланган поликлиникалар томонидан тасдиқланади)
17.	Раҳбарлик захирасидаги даражаси (қаерда, қачондан бери, қайси даражада)
18.	Малака оширганлиги (қачон, қаерда, қайси соҳада, қанча муддатда)
19.	Туман даражасидаги танловларда иштироки (қачон, қайси соҳада, раҳбарлик қобилияти бўйича танлов натижалари)
20.	Вилоят даражасидаги танловларда иштироки (қачон, қайси соҳада,)
21.	Маълумот-тавсифнома натижалари (профессиограмма, раҳбарликка номзод ҳақида маҳаллий бошқарув органлари, вазирликлар тақдими асосида)

22.	Маълумот-тавсифнома натижалари (профессиограмма, раҳбарликка номзод ишлаган ёки ишлаётган ташкилот кадрлар бўлими тақдими асосида)
23.	Яшаш манзили, телефон рақами
24.	Тўлдирган йил, ой, кун
25.	Оила аъзолари таркиби (алоҳида жадвалда)

Кадрлар-ташкилий хизмати мутасаддиси: Имзо Ф.И.Ш

Кадрлар мониторинги ва ҳужжатлар  
билан ишлаш бошқармаси бошлиғи:

Имзо Ф.И.Ш

## ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши ке- рак. –Т.: Ўзбекистон, 2017. – 104 б.
  2. Мирзиёев Ш.М. Буюк келагагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. –Т.: Ўзбекистон, 2017. – 488 б.
  3. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. –Т.: Ўзбекистон, 2017. - 48 б.
  4. Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // «Халқ сўзи». 2016 йил 8 декабрь.
  5. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси. – Тошкент: «Ўзбе- кистон», 2021.-466 б.
  6. Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. –Т.: Мехнат, 1991. – 38 с.
  7. Алимардонов Т. Амир Темур давлат бошқарувининг сиёсий-ахло- қий асослари. –Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2005. – 24 б.
  8. Алимардонов Т. Сиёсат ва ахлоқ мувозанати. –Т.: Янги аср авлоди, 2011. 244-б.
  9. Аминов М. ва б.қ. Иш юритиш. –Т.: «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», 2003. 4-б.
  10. Маънавият: асосий тушунчалар изоҳли луғати. –Т.: Ғафур Ғулум нашриёти, 2009. 579-б.
  11. Раҳимова Д.Н., Абулқосимов Ҳ.П., Абдурахмонов О.Қ. Бошқарув тизими ва раҳбар. –Т.: ТДТУ, 2004. –38 б.
  12. Алимардонов Т. Раҳбарнинг ахлоқий қиёфаси. . –Т.: Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти нашриёти, 2010. 56-б.
  13. Раҳимова Д., Бекмуродов М. Лидерлик ва ташкилот маданияти. –Т.: Akademiya, 2006. 10-б.
  14. Алимардонов Т. Сиёсат ва ахлоқ мувозанати. –Т.: Янги аср авлоди, 2011. 138-б.
  15. Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шахри. –Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. 159-160-б.
  16. Темур тузуклари. –Т.: Шарқ, 2005. –160 б.
- ОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ



17. Равшанов Ф. АҚШ давлат хизмати XX асрда // Жамият ва бошқа- рув. – Тошкент, 1999. –№1-2. –Б. 14–17.
18. Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. С.15.; Административное право зарубежных стран. Учебное пособие. –М.: Изд-во СПАРТАК, 1996. С. 80-89.
19. Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. –С.25.; Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во Экономика,1998. –С. 409.
20. Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие/ Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: ОАО Изд-во Экономика,1998. С. 410.
21. Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. –С.70
22. Фёдоров С.М. Франция в поисках новой социальной модели государства // Государственная власть и местное самоуправление. Изд-во Группа Юрист, 2006. № 11.
23. Государственная служба и государственные служащие во Франции (Второе издание). – М.: 1994. С.72.
24. Каримов И.А. Ватанимиз ва халкимизга садоқат билан хизмат ки- лиш – олий саодатдир. – Т.: Ўзбекистон, 2008. 70-б.
25. Раҳимова Д.Н., Худойбердиева З., Эшонхўжаев Д. Менежмент: ўқув кўлланма. –Т.: Академия, 2003. 44-б.
26. Холбеков А. Ж., Матибоев Т. Б. Ижтимоий адолат ва демократия: барқарор тараққиёт йўлида. –Т.: Янги аср авлоди, 2004. 86-б.
27. Холбеков А., Жумаев Р., Умарова Н. ва бошқ. Бошқарувнинг ижтимоий сиёсий йўналишлари. –Т.: Ғ.Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2008. 479-б.
28. Бегматов А.С., Қуронов М. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими / Раҳбар ва ходим (тўплам).–Т.: Академия, 1998. 123–131-б.
29. Қирғизбоев М. Маънавият, маърифат, мафкура. //Мулоқот. 2000. № 1.13–15-б.
30. Тўракулов М. Фуқаролик жамияти ва маҳаллий ҳокимият // Мулоқот. 2003. № 2. –Б.13–14

31. Нишонов М. Ёшлар ва сиёсат. – Наманган: Наманган, 2003. 67-б.
32. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. 1996.
33. Основы управления персоналом. М.; 1996, с. 307.

---

*Илмий-оммабон нашр*

ФАЗЛИДДИН РАВШАНОВ

**ДАВЛАТ ФУҚАРОЛИК ХИЗМАТЧИСИНИНГ  
МАЪНАВИЙ ҚИЁФАСИ**

*Тошкент «Маънавият» 2023*

Мухаррир *Ислом Худойқулов*

Мусаввир *Шухрат Соҳибов*

Мусахҳиҳ *Шарофат Хуррамова*

Компьютерда тайёрловчи *Шухрат Соҳибов*

© «Маънавият» нашриёти. Лицензия АІ №189, 10.05.2011 йилда берилган.  
Босишга 15.12.2022 йилда рухсат этилди. Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Таймс  
гарнитураси.

Офсет босма усулида босилди. Шартли босма табағи 17,20. Нашр табағи 16,50.  
2000 нусха. Буюртма № 22-18. Нархи шартнома асосида.

«Маънавият» нашриётида чоп этилди. 100047. Тошкент, Тараққиёт 2-  
берккўча, 2-уй. Шартнома № 40–22.