Materiallar to’plami · Conference Proceedings
QATAG‘ON QURBONLARI: TARIXIY XOTIRA, MILLIY O‘ZLIK VA MA’NAVIY MEROS
10 September – 10 October 2026
UDK 1

RAHBAR BOSHQARUV SALOHIYATINI YUKSALTIRISHNING MA’NAVIY-AXLOQIY OMILLARI

I M Arzimatova*
Farg‘ona davlat universiteti Falsafa kafedrasi professori, falsafa fanlari doktori (DSc)
✉ arzimatova1969@gmail.com

ANNOTATSIYA

Maqolada rahbar boshqaruv salohiyatini yuksaltirishning ma’naviy-axloqiy omillari ijtimoiy-falsafiy jihatdan tahlil qilingan. Konfutsiy, Imom Moturidiy, Abu Nasr Forobiy, Abu Rayhon Beruniy va Yusuf Xos Hojibning rahbar shaxsi va davlat boshqaruviga oid qarashlarining zamonaviy ahamiyati ochib berilgan. Samarali boshqaruvda rahbarning kasbiy bilim va ko‘nikmalari bilan bir qatorda halollik, adolat, mas’uliyat, xalqparvarlik, shaxsiy namuna va muomala madaniyati kabi fazilatlarning muhim o‘rin tutishi asoslangan. Rahbar kadrlarni tanlash va tayyorlashda intellektual salohiyat bilan birga ma’naviy-axloqiy mezonlarga ham ustuvor ahamiyat berish zarurligi xulosa qilingan.

Kalit so‘zlar

rahbar, boshqaruv salohiyati, boshqaruv madaniyati, ma’naviy qadriyatlar, axloqiy fazilatlar, mas’uliyat, shaxsiy namuna, rahbar kadrlar.

DOI: 10.5281/zenodo.23279313

KIRISH

Bugungi islohotlar sharoitida belgilangan vazifalar zamirida milliy davlat hokimiyatini jahonda e’tirof etilgan demokratik qadriyatlar asosida shakllantirish birinchi navbatdagi vazifa qilib belgilanmoqda. Zero, “bu borada xususiy tashabbuslarni yanada kengaytirish, ularga yangi istiqbollarni ochish maqsadida endi “qo‘l boshqaruvi”dan – aniq natijaga ishlaydigan tizimli boshqaruvga o‘tish vaqti keldi” [1]. Shunday ekan, boshqaruv islohotlari jarayonida rahbar kadrlarning shaxsiyatini shakllantirishga qaratilgan yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etadi. “Amaldorlarni to‘g‘ri tanlab, ularga qo‘llaridan keladigan ishlar va vazifalarni topshirish, bir kishiga bir amal berib, undan itoat va ijro fazilatini kutish davlat boshqaruvining asosiy talablaridandir” [2, 12].

Davlat hokimiyatida demokratik boshqaruvning samarali ishlashiga erishishda boshqaruv madaniyatini rivojlantirib borish amaliy ahamiyatga egadir. Chunki u amal qilmagan tizimda o‘zaro ishonchsizlik, mas’uliyatni o‘z zimmasiga olmaslik, sansalorlik, beparvolik kabi salbiy munosabatlar yuzaga kelib, davlat hokimiyati boshqaruvining parokandalikka uchrashiga sabab bo‘ladi. Shunga ko‘ra, davlat hokimiyati tizimida kadrlar tayyorlash va ularning salohiyatidan kelib chiqib, tegishli lavozimlarga va joy-joyiga qo‘yishda ularning boshqaruvdagi qobiliyati bilan birga ma’naviyatini, zimmasiga yuklatilgan vazifalar ijrosi uchun mas’uliyatini qanday anglab yetganligiga ham e’tibor berib kelinmoqda. “Navbatdagi muhim vazifamiz markaziy idoralarni transformatsiya qilish orqali fuqarolarga xizmat qiladigan ixcham va samarali boshqaruv tizimini yaratishdan iborat” [3, 237].

Boshqaruv madaniyatining axloqiy asoslarini ta’kidlagan Konfutsiy ta’limotiga ko‘ra, samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biri – xalq ishonchini qozonish va jamiyatda tartib-intizomni ta’minlash hisoblanadi. Uning ta’kidlashicha, davlat boshqaruvining barqarorligi yetarli oziq-ovqat, kuchli harbiy salohiyat va eng muhimi, xalqning hokimiyatga bo‘lgan ishonchiga bog‘liq. Konfutsiyning ”davlat boshqaruvi

nima?” degan savolga bergan javobidan: “hukmdor - hukmdorligicha, xizmatkor - xizmatkorligicha, ota - otaligicha, o‘g‘il - o‘g‘illigicha bo‘lishi kerak”, degan fikridan kelib chiqib, u tartib-intizomni boshqaruvda muhim axloqiy qadriyat sifatida e’tirof etganini ko‘rish mumkin. Bunday tartibga erishish esa, unga ko‘ra, resurslardan oqilona foydalanish, tizimdagi kamchiliklarni bartaraf etish va aholini foydali mehnat faoliyatiga safarbar etish kabi vazifalarni samarali amalga oshirishni talab etadi.

Mazkur vazifalarni samarali amlga oshirish esa tegishli usul va vositalarni oqilona tanlash va qo‘llashga bog‘liqdir. Bu borada Konfutsiyning davlat boshqaruvi haqidagi qarashlari hozirgi kunda ham o‘z dolzarbligini yo‘qotmagan. U davlatni an’anaviy taomil va ma’naviy qadriyatlar asosida boshqarish g‘oyasini ilgari surgan. Unga ko‘ra, agar davlat faqat qonunlar asosida boshqarilsa va jazo choralari orqali tartib saqlansa, xalq tashqi itoatkorlikni namoyon etadi, ammo uyat va ma’naviy mas’uliyat hissini anglamaydi. Agar boshqaruv fazilat va axloqiy me’yorlarga asoslanib, odat va an’analar asosida tashkil etilsa, xalq nafaqat uyaladi, balki chin ma’noda itoatkorlik va mas’uliyatlilikka intiladi. Bu qarashlar hozirgi zamonaviy boshqaruv tizimlarida inson qadri, axloqiy tarbiya va ma’naviy barkamollikni ustuvor deb biluvchi yondashuvlar bilan uyg‘unlikda tahlil etilishi mumkin.

Yetarlicha aql va insoniylik bo‘lsa hamda qat’iy tartib-intizomga rioya qilib boshqarsalar-u, ammo an’ana va urf-odatlar yordamida xalq harakatga chorlanmasa, hali kamolot mavjud emas, deya ta’kidlaydi.

Shuningdek, Konfutsiy ta’limotida rahbarning shaxsiy namunasi boshqaruv samaradorligining muhim mezoni sifatida talqin etiladi. Uning fikricha, yuksak axloq va mas’uliyatlilikka ega rahbar ortidan odamlar buyruqsiz ham ergashishga tayyor bo‘ladilar. Bunday boshqaruvdagi asosiy prinsip – bu insonlarni mehnat faoliyatiga jalb etish jarayonida ularning ichki qarshiligiga duch kelmasdan, ularni boshqaruv jarayonida faol ishtirok ettirishdir. Konfutsiy rahbar shaxsga quyidagi uslubiy tavsiyalarni bergan: “Jamoada g‘ayrat uyg‘otishni shaxsiy namuna orqali amalga oshir; tinmasdan mehnat qil; tobe shaxslarga o‘rnak bo‘l; mayda xatolari uchun ularni tanqid qilmasdan, qobiliyatli va munosiblarini rag‘batlantirib, rahbarlik lavozimlariga tavsiya et”. Bu kabi fikrlar rahbar kadrlar tayyorlash va boshqaruv madaniyatini shakllantirishda hozirgi zamonda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, uningcha, yuqoridagilarni amalga oshira olish uchun rahbar va boshqaruvchi shaxs «sinchkovlik bilan kuzatish qobiliyatiga, aql-zakovatga va, albatta, haqgo‘ylik, odamlarni sevish, vijdonli va halollik kabi axloqiy sifatlarga ega bo‘lmog‘i kerak» [4, 54]. Konfutsiy ta’limotida boshqaruv faoliyati qadriyatlar va an’analarga tayanish asosida amalga oshirilishi maqsadga muvofiq deb baholanadi. Ushbu qadriyatlar chuqur tushunilib, davlat boshqaruvi ijtimoiy tartib va barqarorlikni ta’minlashning kafolati sifatida qo‘llaniladi. Inson resurslari bilan ishlashda psixologik, axloqiy va iqtisodiy yondashuvlar asosida ularning ixtiyoriyligi, ishtiyoqi va ma’naviy ruhiy salohiyatini faollashtirish, shu bilan ijtimoiy barqarorlikni mustahkamlash an’anaviy boshqaruv qadriyatlaridan biri hisoblanadi. Biroq, ushbu ta’limotdagi g‘oyaviy chegaralanishlar boshqaruv taraqqiyoti talab qiladigan innovatsiya va noan’anaviy yondashuvlarga nisbatan salbiy munosabatda aks etgani ham ma’lum bo‘lib, bu jihatga alohida e’tibor qaratish zarurligi kelib chiqadi.

Shuningdek, buyuk mutafakkir “Imom Moturidiy bobomizning “Elu yurt bilan hamdard bo‘lib yashagin, toki xalq hamisha sen bilan birga bo‘lgay”, degan hayotiy hikmati har bir vazir, har qaysi rahbarning ongi, qalbi va harakatida muhrlanishi lozim” [5], - degan fikrlari bugungi kun uchun ham dolzarblik kasb etadi.

Abu Nasr Forobiyga ko‘ra, «hukmdor bilimdan tashqari, quyidagilarga ega bo‘lishi kerak: birinchidan, jamiyatni ezgulik va haqiqiy saodatga olib borish yo‘lida boshqarishga zarur kuch va salohiyat; ikkinchidan, odamlarni baxtga erishish sari tanlangan yo‘lning to‘g‘riligiga ishontira olish kerak» [6, 135].

Klassik mutafakkirlar qatorida Abu Rayhon Beruniy ham rahbar shaxsda bo‘lishi kerak bo‘lgan sifatlar haqida fikr yuritadi. Uning ta’kidlashicha, odamgarchilik (muruvvat) – bu shaxsning o‘zining, urug‘-aymog‘i va shaxsiy holatiga ta’sir qiladigan xislatlar bilan cheklansa, mardlik (futuvvat) undan ham yuqori darajada bo‘lib, jamiyatning keng doirasiga ta’sir ko‘rsatadigan faoliyatni o‘z ichiga oladi. Shu tariqa Beruniy rahbarlar faoliyatida nafaqat shaxsiy odob va axloq, balki ularning jamiyat taqdiriga daxldor mas’uliyatlilik va mardlik sifati muhim ekanligini ta’kidlaydi. «Oliyjanob kishi boshqalar daxl qila olmaydigan o‘zi va mulkidan boshqa narsaga ega bo‘lmaydi. Ammo u boshqalar majburiyatini o‘z bo‘yniga olgach, ularning tinchligi yo‘lida qiyinchiliklarga sabr qiladi, o‘zini ayamasdan Alloh unga bergan imkoniyatlarni ishga soladi, qobiliyatlari bilan shuhrat qozonadi, xushmuomalaligi, marhamatliligi, barqarorligi, sabri, kamtar-sipoligi bilan dong chiqaradi va

kelib chiqishiga ko‘ra bunday bo‘lmasa ham, yuqori martabalarga erishadi, zotiga qarab emas, xizmati evaziga ko‘tariladi» [7, 14].

Yusuf Xos Hojib fikricha, fuqarolarning bilimlari aql-zakovati, uquv va idrokiga qarab turli darajadadir. Odamlarning jamiyatdagi o‘rni ham shunga muvofiq. Ya’ni, chuqur bilimli odamlar boshqaruvchi - rahbar, sayoz bilimlilar esa, boshqariluvchi – fuqaro [8, 125-126]. Yusuf Xos Hojib rahbar tanlashda bilimni birinchi o‘ringa qo‘ysa-da, til va muomalani undan kam ahamiyatli deb bilmaydi. Uning fikricha, davlat boshqaruvida aql-zakovat qanchalik muhim bo‘lsa, muomala madaniyati ham shunchalik katta ahamiyatga ega. Mutafakkir ta’kidlaganidek, davlat boshqaruvida muvaffaqiyatga erishish uchun rahbar nafaqat so‘zda, balki amalda ham ezgulikka intilishi kerak. So‘zi va amali o‘zaro muvofiq bo‘lmagan rahbar xalq ishonchini yo‘qotadi, bu esa mamlakatda parokandalikka olib keladi va davlatning tanazzulga yuz tutishiga sabab bo‘ladi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyev ta’kidlaganidek, “Yangi O‘zbekistonga xalqimizning orzu-intilishlarini teran anglaydigan, unga sadoqat bilan xizmat qilishni muqaddas burch, deb biladigan, bilimdon va qat’iyatli rahbarlar zarur. Davlat xizmatiga yuksak intellektual salohiyat va yangicha tafakkurga ega, mustaqil fikrlovchi, vatanparvar va xalqiga sodiq, zamonaviy bilim va ko‘nikmalarni o‘zlashtirgan, yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilishga qaratilgan kadrlar siyosatini davom ettiramiz” [9, 91-92].

XULOSA

Rahbar kadrlar zahirasini shakllantirishda avvalo, ularning salohiyati, axloqiy hamda estetik madaniyati va ma’naviy qadriyatlari kabi xususiyatlariga e’tibor qaratish zarur. Rahbar boshqaruv salohiyatini yuksaltirish faqat kasbiy bilim, tashkiliy qobiliyat va zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini egallash bilan cheklanmaydi. Samarali boshqaruvning muhim asosini rahbarning ma’naviy-axloqiy qiyofasi, shaxsiy mas’uliyati, adolatliligi, halolligi, xalq bilan muloqot qila olishi va shaxsiy namuna ko‘rsata bilishi tashkil etadi. Sharq mutafakkirlarining boshqaruvga oid qarashlari tahlili shuni ko‘rsatadiki, rahbar shaxsiga qo‘yilgan bilimdonlik, adolatparvarlik, xalqparvarlik, mardlik, mas’uliyat, ezgulik va so‘z bilan amal birligi kabi talablar bugungi boshqaruv tizimi uchun ham muhim ma’naviy mezonlar bo‘lib qolmoqda.

Zamonaviy boshqaruv sharoitida ushbu tarixiy-falsafiy merosni mexanik tarzda takrorlash emas, balki uni innovatsion boshqaruv tamoyillari, tizimli fikrlash, tashabbuskorlik va natijadorlik talablari bilan uyg‘unlashtirish zarur. Shu ma’noda rahbar kadrlarni tanlash, tayyorlash va ularning kasbiy salohiyatini oshirish jarayonida intellektual va professional kompetensiyalar bilan bir qatorda ma’naviy-axloqiy fazilatlarni ham muhim mezon sifatida baholash maqsadga muvofiq. Bunday yondashuv rahbarning shaxsiy va kasbiy salohiyati o‘rtasidagi uyg‘unlikni ta’minlash, boshqaruvda mas’uliyat va ishonch muhitini mustahkamlash hamda davlat va jamiyat taraqqiyotiga xizmat qiladigan samarali boshqaruv madaniyatini shakllantirish imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasi // https://president.uz/uz/lists/view/5774
2. Nizomulmulk. Siyosatnoma. - Toshkent: “Yoshlar matbuoti”, 2023. - B.12.
3. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O’zbekiston taraqqiyot strategiyasi asosida demokratik islohotlar yo’lini qat’iy davom ettiramiz. - Toshkent: O’zbekiston, 2023. 6-jild. - B.237.
4. Конфуций. Изречения/ Конфуций; [пер. с древнекит. сост., пер., коммент. И.И.Семененко]. - М.: Эксмо, 2009. - С. 54.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasi // https://president.uz/uz/lists/view/5774
6. Forobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shahri. (Tanlangan asarlar). - T.: Abdulla Qodiriy nomidagi xalq merosi nashriyoti, 1993. - B. 135.
7. Абу Райхан Мухамед ибн Ахмед ал-Беруни. Минералогия (перевод А.М. Беленицкого) - Т.: 1963. - С. 14.
8. Ravshanov F. Xos Hojibning hukmdorga o‘gitlari. Tafakkur 2005, №3. - B.125-126.

9. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O‘zbekiston Taraqqiyot strategiyasi. - Toshkent.: “O’zbekiston”, 2022. - B. 91-92.