



## BUGUNGI KUNDA JAMOANI BOSHQARISHDA MULOQOT MADANIYATI

**Yuldashev Kudrat Abduvaxatovich**

O'zbekiston Respublikasi IIV Malaka oshirish  
instituti Maxsus-kasbiy fanlar kafedrasida dotsenti,  
siyosiy fanlar bo'yicha falsafa doktori, (PhD) podpolkovnik  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19706357>

### ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 19-aprel 2026 yil  
Ma'qullandi: 21-aprel 2026 yil  
Nashr qilindi: 23-aprel 2026 yil

### KEY WORDS

Muomala, axloq, jamoani shakllantirish, nizo va ziddiyatlar, tashqi va ichki muhit, shaxslararo aloqa, interaktiv, qo'llab-quvvatlovchi nizoli aloqa, ya'ni odamlarning ongi, munosabati va xulq-atvorini o'zgartiradigan aloqa, qutblantirish, boshqaruvni markazlashtirish.

### ABSTRACT

*Axloq va odob normalarini bilish birinchi o'rinda rahbarning o'z shaxsiy yutuqlarini ta'minlash uchun o'ta muhimdir. Bu o'rinda muomala madaniyati vujudga kelgan ziddiyatlarni silliq bartaraf qilish ushbu muammoli vaziyat tarafdorlarining har biriga o'ta muhimligini unutmaslik kerak. Maqolada ana shu muammolar yechim izlangan.*

Jamoani shakllantirish va boshqarishda odamlar bilan yaxshi muomala qilish san'ati rahbar uchun unda mavjud bo'lgan boshqa qobiliyatlaridan ustun va muhimdir. Jahon psixologlari tomonidan o'tkazilayotgan izlanishlar, ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, rahbarning aqliy taraqqiyot darajasi jamoani boshqarishda qariyb 20 foizgina yordam berib, qolgan 80 foizi boshqa odamlar hissasiga to'g'ri kelar ekan. Bu o'rinda hissiyot, rahbarning hissiyotga berilishi o'ta muhim omillardan biri sanalib, uhar bir insonning muloqot jarayonida katta ahamiyat kasb etadi. Umuman olganda, hissiyotsiz muloqot yo'q. Hissiyot tushunchasiga bir necha komponentlar kirib, ulardan birinchisi muloqot, kayfiyat ustidan nazorat va insonning o'zini affekt, stress holatlarda o'zini ushlay olishidir. [ 1]

Rahbar madaniyati deganda rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu boglanish kuyidagi fazilatlar majmuida o'z aksini topadi. Dialektika — bu fikrlash va olamni anglash usuli bo'lib, unda hamma narsa o'zgaradi, rivojlanadi va bir-biriga bog'liq deb qaraladi. U voqelikdagi qarama-qarshiliklar, harakat, o'zgarish va taraqqiyot asosida tushuntiriladi. Rahbar madaniyati — bu rahbarning o'z lavozimidagi axloqiy, madaniy, intellektual, kommunikativ va tashkiliy fazilatlar majmuasidir. Ya'ni, rahbar faqat boshqarishni emas, odob, muomala, insoniylik, mas'uliyat va adolatni ham namoyon eta olishi kerak. Amerikalik mashhur marketing mutaxassisi Den Kennedi jamoni boshqarishda **“mulohaza va munosabat emas, natija muhim”** degan qarashni asos qilib oladi. U jamoa boshqarishda qat'iyat va samarali motivatsiyaning ahamiyatini ta'kidlaydi. [ 2]

Rahbarlarda ko'plab uchraydigan hissiy tuyg'u bu g'azab. G'azabni ushlay bilish, g'azablangan paytda boshqalarga ahloqiy, ruhiy zarar yetkazmaslik. Axir bu birinchi o'rinda rahbarning o'ziga, o'z faoliyatiga zarar keltirishdan tiyilish bo'lganligidan rahbarlar o'z g'azablangan holatlarini ushlay bilishga harakat qiladilar va bu o'rinda o'z hissiy tuyg'ularini jilovlash mahoratini oshirib boradilar. Har qanday tashkilot boshqaruv darajalari bo'yicha vertikal tashkilot va funksional bo'yicha gorizontol mehnat taqsimoti bilan tavsiflanadi, chunki bu tashkilot martabalar ierarxiyasi va mehnat taqsimotiga asoslangan umumiy maqsadlargayerishish uchun birgalikda ishlaydigan odamlarning nisbatan barqaror tizimidir. Kibernetika asoschisi Norbert Viner ta'kidlaganidek, «**boshqaruv faqatgina teskari aloqa mavjud bo'lganda amalga oshadi**». Jonli tashkilot konstruktiv ziddiyatlar va rahbarlar, menejerlar va mutaxassislarning bo'ysunuvchi qarorlarining qarshiligi bilan ajralib turadi. [ 3]

Laganbardorlik esa o'z o'rnida jamoada mehnatning ob'ektiv baholanishiga, to'g'ri qiymat topishiga ko'pgina hollarda o'rin qoldirmaydi. Bu esa jamoada stress holatining kundan-kun kuchayishiga olib kelaveradi. Qarabsizki, bunday jamoalarda ijobiy muomala va muloqotga o'rinqisqarib boraveradi. Jamoada ruhiy muhit sog'lom bo'lishi va, ayniqsa, shaxslararo muloqotning yaxshi kechishi uchun jamoada shaxs hamda jamoa a'zolarining ruhida ishonch kuchining barqaror bo'lishiga katta ahamiyat berish lozim. Bu holat sekin-asta qaror topadi. Muhitning barqarorligini sezgan rahbar bu holatni mumkin qadar zarur mavqeda saqlashi va iloji boricha uni mustahkamlashga kuch sarflashi lozim. Jamoada shaxslarning axloqiy ishonch ruhi katta moddiy va ma'naviy ahamiyatga ega. Bunday holatning shakllanishida jamoa a'zolarining bir-birlariga ishonchi mustahkamlab boradi, ikkinchi bosqichda ularning o'zaro muloqotga intilishi kuchayadi va uchinchi bosqichda har bir jamoa a'zosi o'zini boshqa bir jamoa a'zosi harakatva faoliyatida javobgarlik hissini seza boshlaydi. Va nihoyat, bunday holatning eng yuqori cho'qqisi, deb jamoada har bir shaxsning axloqiy himoyalik hissini keltirish mumkin. Har qanday qabul qilingan qaror boshqarishning asosiy bo'g'inlaridan biri bo'lganligi uchun u o'z mohiyatida ushbu qarorni qabul qilgan shaxsning butun ichki va tashqi dunyosini, individualxususiyatlarini aks ettirmasdan qolmaydi.

Jamoada rahbar tomonidan qabul qilingan har qanday qaror birinchi o'rinda ijtimoiy, huquqiy, ma'naviy, moddiy va boshqa aspektlar bilan aloqador bo'lib, albatta, jamoada, alohida birshaxs hayotida aks etmasdan qolmaydi. Demak, rahbar biror qaror qabul qilishdan, biror qarorga kelishdan oldin ushbu tomonlarni unutmasligi lozim. Ya'ni, qabul qilinayotgan qaror o'z o'rnida qanday aks – sadolar beradi. Kimning hayotini, ijtimoiy faoliyatini, oddiy oilaviy sharoitini yaxshilaydi yoki og'irlashtiradi. Sohaga oid ilmiy adabiyotlarda qaror qabul qilish jarayoni va qaror qabul qiluvchining shaxsiga qarab qabul qilingan qarorlarni tasnif qilish yo'nalishi turlicha olib boriladi. Ammo bular orasida tasnif yo'nalishining kengroq tarqalgani qaror qabul qiluvchi shaxsi bilan bog'liq holda olib borilgan yo'nalish bo'lib kelmoqda. *Rahbar madaniyati — bu faqat formal vazifalar emas, balki inson sifatida boshqalarga namuna bo'lish demakdir. Bunday rahbar jamoani birlashtiradi, rivojlantiradi va har bir xodimni qadrlaydi. «Har biringiz rahbarsiz va har biringiz o'z qo'l ostidagidan mas'uldir»* Imom Buxoriy degan so'zlari har bir rahbar uchun bugungi kunda o'gitdir. [ 4]

Jamoani boshqarish – bu ham o'ziga yarasha bir san'at. Jamiyatda har bir shaxs boshliq, hamma ham boshqaruvchi bo'lavermaydi. Har qanday kasbga tayyorlanganday, boshqarish, rahbarlik kasbga ham o'ta tirishqoqlik bilan tayyorlanish, bu kasbning ham sir-asrorlarini yillab o'rganish, kerakli ilmiy adabiyotlarni mutolaa qilish va ayniqsa, muomala va muloqot

san'atini egallash kerak. Boshqarishda yo'l qo'yiladigan xatolar eng ko'p odamlar bilan ishlash davomida kelib chiqadi. Odamlar bilan ishlash, qo'l ostidagi hodimlarning qalbiga yo'l topish, jamoaning ish faoliyatida ularni ko'nglini og'ritmasdan kerakli faoliyat jarayoniga yo'naltirish, shu bilan birga, qattiqqo'llik bilan buyruq bera olish – bu rahbarning mahorati deyiladi.

Boshqarish – bu boshqalarga o'z fikrini o'tkazish, ularni boshqaruvchi xohishidagi, zarur bo'lganda ularning ham fikrlarini bilgan holda ishni qildira olish, vazifani bajartirish. Demak, boshqarish – boshqa bir shaxsni moddiy va ma'naviy foyda keltirishga olib boradigan faoliyatga kirituvchi ruhiy ta'sir. Ruhiy ta'sir esa ijtimoiy holatda shaxslararo, jamoada, jamiyatda bo'lib o'tadigan ijtimoiy – ruhiy jarayon. Bu jarayonning qay holatda boshqa bir shaxsga kuchli ta'sir qilishi olimlar tomonidan ko'p yillardan buyon jiddiy o'rganilib kelinmoqda. Jamiyat vaqti-vaqti bilan o'z boshqaruv tizimini yangilab, takomillashtirib turadi. Ko'p hollarda takomillashtirish jarayoni boshqaruv sohasiningijobiy tomonga o'sishidan orqada qoladi. Ijobiy o'zgarishlarni amaliyotga tatbiq qilib ulgurmaydi va bu hol aynan shu boshqaruv tizimining inqirozga kelishiga sabab bo'ladi.

Rahbarlar va xodimlar orasidagi munosabat muvozanatini jiddiy buzadigan omillardan biri bu ular orasidagi rahbarlarga nisbatangina amalga oshiriladigan imtiyozlarning ko'payishidir. Demak, jamoa ish sifatini oshirish maqsadida yurgan har bir rahbar o'ziga nisbatan imtiyozlarning, ayniqsa, maxsus imtiyozlarning ko'payib ketishiga jiddiy qarshi turmog'i kerak. Yuqorida keltirilgan amaliy tavsiyalarning barchasining zaminida rahbar va uning axloq tiyish uslubi yotadi. Shunday ekan, har bir rahbar o'z faoliyatida har bir harakatini shaxs psixologiyasini inobatga olgan holda hamda axloqiy normalar doirasida amalga oshirsa, uning rahbarlik salohiyati oshib borish bilan bir paytda uning rahbarlik san'ati ham oshib boradi. Jamoada nizoviy holat yuzaga kelmaydi. Nizoviy vaziyatda bo'lmagan jamoa inqirozga uchramaydi. Bu o'rinda nizo jamoada nizoviy holat va uni boshqarish jamoa rahbarlaridan alohida bilim va rahbarlik san'atini talab qiladi.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. Vladimir Tarasov. Texnologiya liderstva. – Moskva. 2017. –240. str.
2. Don Kennedi. Jestkiy menejment: Zastavte lyudey rabotat na rezultat. –Moskva. 2014.
3. Ta'lim, fan va innovatsiya // 5-son
- 4., 2021 5-bet Shayx Muhammad Sodiq Muhammad Yusufning "Hadis va Hayot" silsilasida: 176–192bet