SCIENCE CONNECTS PEOPLE

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL OF

2026 / No. 1(2)

Contemporary Pedagogical and Philological Research

RAHBARLIK MADANIYATI VA JAMOADA SAMARALI BOSHQARUV: MUVAFFAQIYAT OMILLARI

Sharipova Gulbaxor

Samarqand viloyat bolalar kutubxonasining ma’naviy-ma’rifiy ishlar bo‘yicha direktor o‘rinbosari

Bugungi shiddatli globallashuv va raqamli transformatsiya davrida har qanday tashkilot yoki muassasaning nufuzi, raqobatbardoshligi va ish unumdorligi, eng avvalo, u yerdagi ichki muhit hamda boshqaruv madaniyatiga bevosita bog‘liqdir. Ayniqsa, jamiyatning ma’naviy tayanchi, yosh avlod tafakkurini shakllantiruvchi ziyo maskani sanalgan kutubxona tizimida xodimlarning o‘z ishiga bo‘lgan mehrini oshirish, jamoani yagona ezgu maqsad yo‘lida birlashtirish rahbardan nafaqat kasbiy bilim, balki yuksak insoniy fazilatlar va nozik boshqaruv mahoratini talab etadi.

Boshqaruv san’ati va rahbarlik madaniyati haqida gap ketganda, avvalo, boy milliy merosimizga murojaat qilish o‘rinlidir. Buyuk bobokalonimiz Amir Temur o‘zining mashhur «Temur tuzuklari» asarida davlat va jamoa boshqaruvining oltin qoidasini shunday ta’riflagan: «Ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qat’iy, tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir». Sohibqiron har bir ishda kengash va mashvaratga tayangan, o‘z qo‘l ostidagilarga adolat bilan munosabatda bo‘lishni eng oliy mezon deb bilgan. Darhaqiqat, tarixdan ma’lumki, adolat va o‘zaro ishonch ustuvor bo‘lgan jamoada hamisha yuksalish kuzatilgan.

Amaliyotda bir xil vakolat va resurslarga ega jamoalar ko‘pincha turlicha natija ko‘rsatadi. Bu farqni faqat rahbarning bilimi yoki tajribasi bilan izohlab bo‘lmaydi: u tashkilotda qaror qabul qilish, fikr bildirish, xatoga munosabat va muvaffaqiyatni taqdirlashning o‘rnatilgan qoidalari, ya’ni rahbarlik madaniyati bilan bog‘liq. Rahbarlikning shaxsiy uslubi va rahbarlik madaniyati o‘rtasida muhim farq bor: uslub — bu bir kishining xulq-atvori bo‘lsa, rahbarlik madaniyati — jamoa a’zolari

o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi qadriyatlar, ochiq muloqot me’yorlari va o‘zaro ishonchga asoslangan yaxlit tizimdir.

Zamonaviy jahon menejmenti nazariyotchilari ham ushbu fikrni ilmiy jihatdan tasdiqlaydilar. Mashhur boshqaruv mutaxassisi Piter Drukerning ta’kidlashicha: «Boshqaruv — bu ishlarni to‘g‘ri bajarish, yetakchilik esa — to‘g‘ri ishlarni bajarishdir». Jahon ilm-fanida Kurt Levin, Robert Bleyk, Jeyms Berns va Bernard Bass kabi olimlar avtoritar, demokratik hamda transformatsion rahbarlik uslublarini chuqur tahlil qilib, hech bir uslub yakka holda universal emasligini isbotlaganlar. Samarali rahbar vaziyatga, jamoaning rivojlanish bosqichiga va xodimlarning tayyorlik darajasiga qarab uslublar o‘rtasida ongli tanlov qila oladi: favqulodda holatlarda qat’iy va tezkor qaror qabul qilsa, yangi loyihalarda demokratik muhokamaga, yosh mutaxassislar bilan ishlashda esa ustoz-shogird va murabbiylik yondashuviga tayanadi.

Ko‘p yillik ish tajribamiz shuni ko‘rsatadiki, bugungi kun rahbari faqatgina buyruq beruvchi yoki ijroni qattiqqo‘llik bilan nazorat qiluvchi ma’muriy shaxs emas. Aksincha, u — jamoa a’zolarini umumiy g‘oya atrofida birlashtirib, ularni ilhomlantira oladigan yetakchi, har bir xodimning yashirin salohiyatini kashf etib, o‘zini namoyon qilishi uchun qulay sharoit yaratib bera oladigan murabbiydir. Psixologiya va boshqaruv fanida «emotsional intellekt» (hissiy zakovat) tushunchasi alohida o‘rin tutadi. Amerikalik psixolog Daniel Goulman o‘z tadqiqotlarida muvaffaqiyatli rahbarlarning 80–90 foiz yutug‘i ularning texnik bilimlari emas, balki aynan insonlar bilan til topisha olish, hamdardlik (empatiya) va o‘z hissiyotlarini boshqara olish qobiliyatiga bog‘liqligini isbotlagan.

Shuningdek, zamonaviy tashkiliy madaniyat tadqiqotchilari Edgar Sheyn va Emi Edmondson ta’kidlaganidek, jamoa samaradorligining eng muhim poydevori — bu «psixologik xavfsizlik» muhitidir. Qachonki jamoa a’zolari o‘z fikrini bildirgani yoki yangi g‘oya taklif qilgani uchun tanqidga uchramasligiga ishonsa, xato va kamchiliklarni yashirmasdan ochiq tahlil qilsa, o‘shanda jamoada haqiqiy o‘sish va

innovatsiya yuzaga keladi. Boshqaruvda shunchaki buyruqbozlik va ma’muriy bosim o‘tkazish davri allaqachon o‘tdi. Hozir o‘zaro hurmat, ikki tomonlama ochiq muloqot va ishonchga asoslangan muhitgina kutilgan natijani bermoqda.

Samarqand viloyat bolalar kutubxonasidagi amaliy faoliyatimiz misolida olib qarasak, bugungi kunda oldimizga qo‘yilgan vazifalar ko‘lami nihoyatda keng. Yosh kitobxonlarni mutolaaga jalb etish, kutubxona fondini boyitish, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy qilish hamda turli ma’naviy-ma’rifiy loyihalarni amalga oshirish kabi mas’uliyatli ishlarni bir kishi yolg‘iz uddalay olmaydi. Tahlillarimizga ko‘ra, jamoada samarali boshqaruvni yo‘lga qo‘yish to‘rtta asosiy tayanchga suyanadi: birinchidan, umumiy maqsad va qadriyatlarning barcha xodimlar uchun tushunarli bo‘lishi; ikkinchidan, ochiq va samimiy muloqot madaniyati; uchinchidan, xodimlarni rag‘batlantirish, ularga vakolat berish va malakasini oshirish; to‘rtinchidan esa yangiliklarga ochiqlik va o‘zgarishlarga moslashuvchanlik.

Oddiygina samimiy munosabat, xodimning kichik yutug‘ini ham jamoa oldida e’tirof etish va o‘z vaqtida aytilgan rag‘bat so‘zi insonning o‘z kasbiga bo‘lgan mas’uliyatini o‘n chandon oshiradi. Mamlakatimizda olib borilayotgan izchil islohotlar, xususan, «Inson qadri uchun» tamoyili davlat va jamoat tashkilotlari rahbarlari zimmasiga ham alohida mas’uliyat yuklaydi. Bu tamoyil ish jarayonida har bir xodimning mehnat huquqlarini hurmat qilish, unga munosib mehnat sharoitlarini yaratib berish, kasbiy mahoratini oshirishi uchun imkoniyat eshiklarini ochishda namoyon bo‘ladi. Zero, o‘z ish joyidan rozi bo‘lgan, rahbariyatning e’tibori va g‘amxo‘rligini his qilib turgan xodim kitobxonga ham xuddi shunday mehr va samimiyat bilan xizmat ko‘rsatadi.

Samarali boshqaruvning yana bir ajralmas ustuni — adolat, shaffoflik va rahbarning shaxsiy namunasidir. Sharq hikmatlarida aytilganidek: «Rahbarning amali — uning so‘zidan balandroq yangraydi». Rahbarning muomala madaniyati, vaqtga va intizomga rioya etishi, yangilikka intiluvchanligi hamda kasbiga bo‘lgan sadoqati butun

jamoa uchun o‘ziga xos ko‘zgu vazifasini o‘taydi. Jamoada vazifalar adolatli taqsimlansa, har kim o‘z mehnati va salohiyatiga yarasha qadrlansa, u yerda ortiqcha tushunmovchilik va nizolarga mutlaqo o‘rin qolmaydi.

Xulosa o‘rnida ta’kidlash joizki, yuksak rahbarlik madaniyati bu shunchaki nazariy tushuncha emas, balki har kunlik mashaqqatli mehnat, chuqur bilim va yuksak insoniy fazilatlar uyg‘unligidir. Qayerdaki boshqaruv tizimida milliy qadriyatlar va zamonaviy menejment yutuqlari o‘zaro uyg‘unlashsa, inson qadri, o‘zaro ishonch va psixologik xavfsizlik birinchi o‘ringa qo‘yilsa, o‘sha jamoada hamjihatlik ham, doimiy rivojlanish ham, yuksak natijalar ham bo‘lishi shubhasiz.