

**SHARQ MUTAFAKKIRLARI MEROSIDA BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI:
RAHBAR SHAXSI, AXLOQIY LIDERLIK VA ZAMONAVIY BOSHQARUV
KONSEPSIYALARINING QIYOSIY TAHLILI**

Maxkamova Muxlisa G‘ulomjon qizi

Toshkent Kimyo xalqaro universiteti Psixologiya yo‘nalishi 3-kurs talabasi

Annotatsiya. *Maqolada Sharq mutafakkirlari merosida shakllangan boshqaruv psixologiyasi, rahbar shaxsi va axloqiy liderlikka oid qarashlar tarixiy-qiyosiy va mazmuniy tahlil asosida o‘rganiladi. Abu Nasr Forobiy, Abu Rayhon Beruniy, Yusuf Xos Hojib, Amir Temur, Alisher Navoiy, Ahmad Donish va Abdulla Avloniy asarlaridagi adolat, bilim, mas‘uliyat, maslahat, intizom, insonparvarlik, ma‘rifat va xalq manfaatiga xizmat qilish tamoyillari zamonaviy boshqaruv psixologiyasining etik liderlik, xizmatkor liderlik, tashkiliy adolat, kommunikativ kompetensiya va hisobdorlik kabi kategoriyalari bilan qiyoslanadi. Tadqiqotda tarixiy-qiyosiy, hermenevtik, kontent-tahlil va konseptual moslashtirish metodlaridan foydalanilgan. Natijalar Sharq tafakkurida rahbarlik hokimiyatni egallashdan ko‘ra, axloqiy mas‘uliyat, bilim va ijtimoiy xizmat sifatida talqin qilinganini ko‘rsatadi. Maqolada mutafakkirlar qarashlarining umumiy va farqli jihatlarini tizimlashtirilib, ularning zamonaviy rahbar kadrlarni tayyorlash, boshqaruv madaniyatini rivojlantirish va tashkilotlarda sog‘lom psixologik muhitni shakllantirishdagi amaliy imkoniyatlari asoslanadi.*

Kalit so‘zlar: *boshqaruv psixologiyasi, Sharq mutafakkirlari, rahbar shaxsi, axloqiy liderlik, adolat, mas‘uliyat, maslahat, insonparvarlik, tashkiliy adolat, boshqaruv madaniyati.*

Аннотация. *В статье на основе историко-сравнительного и содержательного анализа исследуются представления о психологии управления, личности руководителя и нравственном лидерстве, сформировавшиеся в наследии восточных мыслителей. Идеи Абу Насра Фараби, Абу Райхана Беруни, Юсуфа Хос Ходжиба, Амира Темура, Алишера Навои, Ахмада Дониша и Абдуллы Авлони о справедливости, знаниях, ответственности, совете, дисциплине, гуманизме, просвещении и служении общественным интересам сопоставляются с современными концепциями этического лидерства, служащего лидерства, организационной справедливости, коммуникативной компетентности и подотчётности. Показано, что в восточной интеллектуальной традиции руководство осмысливается прежде всего как нравственная ответственность и общественное служение. Практическая значимость результатов связана с их применением в подготовке руководящих кадров и формировании здоровой социально-психологической среды в организациях.*

Ключевые слова: психология управления, восточные мыслители, личность руководителя, этическое лидерство, справедливость, ответственность, гуманизм, организационная справедливость.

Abstract. *This article examines concepts of management psychology, leader personality and ethical leadership in the intellectual heritage of Eastern thinkers through historical-comparative and qualitative content analysis. The views of Abu Nasr al-Farabi, Abu Rayhan al-Biruni, Yusuf Khas Hajib, Amir Temur, Alisher Navoi, Ahmad Donish and Abdulla Avloni on justice, knowledge, responsibility, consultation, discipline, humanism, enlightenment and service to the public interest are compared with contemporary constructs of ethical leadership, servant leadership, organizational justice, communicative competence and accountability. The findings indicate that leadership in the Eastern tradition is interpreted not merely as the exercise of authority but primarily as moral responsibility, knowledge-based decision-making and social service. The article systematizes common and distinctive features of these views and identifies their practical relevance for leadership development and organizational culture.*

Keywords: *management psychology, Eastern thinkers, leader personality, ethical leadership, justice, responsibility, humanism, organizational justice, leadership culture.*

KIRISH

Boshqaruv psixologiyasi rahbar shaxsi, uning individual-psixologik xususiyatlari, jamoa bilan munosabati, qaror qabul qilish uslubi, motivatsiya yaratish qobiliyati va tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarga ta’sirini o’rganuvchi muhim ilmiy yo’nalishlardan biridir. Zamonaviy menejmentda rahbarning kasbiy bilimlari bilan bir qatorda axloqiy pozitsiyasi, kommunikativ kompetensiyasi, xodimlarga nisbatan adolatli munosabati va mas’uliyatni o’z zimmasiga olish qobiliyati samarali boshqaruvning asosiy mezonlari sifatida qaraladi. N. Boymurodov rahbar psixologiyasini yoritishda inson omili, rahbar xarakteri, temperamenti, professional qobiliyati va aqliy imkoniyatlarini boshqaruv faoliyatining muhim tarkibiy qismlari sifatida ko’rsatadi [8].

Biroq rahbarlikning psixologik va axloqiy mazmuni faqat zamonaviy menejment nazariyalari doirasida paydo bo’lgan hodisa emas. Markaziy Osiyo va umuman Sharq tafakkurida davlat, jamiyat, rahbar, adolat va inson manfaatlari o’rtasidagi munosabatlar ko’p asrlar davomida falsafiy, siyosiy, axloqiy va badiiy asarlarda tahlil qilingan. Forobiyning fozil jamiyat va yetuk rahbar haqidagi qarashlari, Yusuf Xos Hojibning adolat va davlat boshqaruvi haqidagi pand-nasihatlar, Amir Temurning maslahat va intizomga asoslangan boshqaruv tajribasi, Navoiyning adolatparvar hukmdor ideali, Ahmad Donishning ma’rifat va islohotga yo’naltirilgan fikrlari hamda Avloniyning axloq va tarbiya haqidagi qarashlari bugungi boshqaruv psixologiyasi uchun konseptual manba sifatida qayta o’qilishi mumkin.

Mavzuning dolzarbligi shundaki, zamonaviy tashkilotlarda texnologik yangilanish va boshqaruv vositalari qanchalik rivojlanmasin, rahbar-xodim munosabatining ishonch, adolat, mas'uliyat va hurmatga asoslanishi hal qiluvchi ahamiyatini saqlab qoladi. So'nggi tadqiqotlarda etik liderlikning halollik, adolat, odamlar haqida qayg'urish, javobgarlik va barqarorlik kabi o'lchovlari Sharq kontekstida alohida ahamiyat kasb etishi qayd etiladi [10]. Shu jihatdan tarixiy merosni zamonaviy ilmiy terminologiya bilan qiyoslash nafaqat nazariy, balki amaliy ahamiyatga ham ega.

Mazkur maqolaning maqsadi - Sharq mutafakkirlarining rahbar shaxsi va boshqaruvga oid qarashlarini tizimlashtirish, ularni boshqaruv psixologiyasining zamonaviy konsepsiyalari bilan qiyosiy tahlil qilish hamda rahbar kadrlarni tayyorlash jarayonida foydalanish mumkin bo'lgan nazariy-amaliy xulosalarni ishlab chiqishdir.

Adabiyotlar sharhi va muammoning o'rganilganlik darajasi

Sharq mutafakkirlarining boshqaruvga oid qarashlarini o'rganishda, avvalo, birlamchi manbalarga tayanish muhimdir. Forobiyning “Fozil odamlar shahri” asarida jamiyatning maqsadi, fozil shahar va uni boshqaruvchi shaxsning sifatlari muhokama qilinadi [1]. Yusuf Xos Hojibning “Qutadg'u bilig” asari esa davlat boshqaruvi, hukmdor odobi, adolat, aql, qanoat va mas'uliyatni o'zaro bog'liq kategoriyalar sifatida ko'rsatadigan siyosiy-axloqiy manbadir [3]. Amir Temurga nisbat beriladigan “Temur tuzuklari”da kengash, maslahat, tartib-intizom, vakolatni taqsimlash va natija uchun javobgarlik masalalari boshqaruv amaliyoti bilan bog'langan [4].

Alisher Navoiyning “Saddi Iskandariy” dostonida adolatli hukmdor, ilm ahli bilan maslahatlashish, xalq manfaatini ko'zlash va hokimiyatning axloqiy mas'uliyati badiiy-falsafiy obrazlar orqali yoritiladi [5]. Ahmad Donishning “Navodir ul-vaqoe” asarida jamiyat boshqaruvi, ma'rifat, islohot va amaldor mas'uliyati bilan bog'liq tanqidiy qarashlar mujassam [6]. Abdulla Avloniy esa “Turkiy guliston yoxud axloq” asarida axloq, fikr tarbiyasi, g'ayrat, vijdon, intizom va ma'rifatni shaxs kamolotining asosi sifatida talqin qiladi [7]. Shu jihatdan Avloniy qarashlari rahbarning o'zini o'zi boshqarishi va axloqiy o'zini nazorat qilishi masalalariga yaqin turadi.

Mahalliy ilmiy adabiyotlarda N. Boymurodovning “Rahbar psixologiyasi” o'quv qo'llanmasi rahbarning psixologik xususiyatlari, temperament, xarakter, qobiliyat va inson omilini tizimli tarzda yoritadi [8]. So'nggi yillarda Sharq mutafakkirlari asarlarida boshqaruv ma'naviyati va axloqiy qadriyatlarning ifodalanishiga bag'ishlangan tadqiqotlar ham paydo bo'lmoqda. Xususan, Sh. Dilmurodov adolatli boshqaruv, insonparvarlik va davlat boshqaruvida axloqiy me'yorlarning o'rnini Sharq falsafasi doirasida tahlil qilgan [12].

Xalqaro tadqiqotlarda Brown, Treviño va Harrison etik liderlikni ijtimoiy o'rganish nazariyasi bilan bog'lab, rahbarning axloqiy xulqi xodimlar uchun namuna bo'lishi va tashkilotdagi xatti-harakat me'yorlariga ta'sir qilishini empirik asosda ko'rsatgan [9]. 2025-yilda Journal of Management & Organization jurnalida chop etilgan tizimli sharh esa Sharq

“DUNYO TA’LIMI SIFATINI OSHIRISHNING ILG’OR USULLARI ILMIY JURNALI”

5-Oktyabr, 2026-yil

kontekstidagi etik liderlikning besh asosiy o‘lchovini - xarakter, insonlarga g‘amxo‘rlik, adolat, mas’uliyat va barqarorlik, hisobdorlik va qoidalarga rioya etishni ajratadi [10]. Bu o‘lchovlar Forobiy, Yusuf Xos Hojib, Navoiy va boshqa mutafakkirlar qarashlari bilan mazmunan qator tutash nuqtalarga ega.

Shuningdek, zamonaviy boshqaruv nazariyasidagi xizmatkor liderlik konsepsiyasi rahbarlikni avvalo boshqalarga xizmat qilish, xodimlar rivoji va manfaatlarini qo‘llab-quvvatlash bilan bog‘laydi [13]. Tashkiliy adolat bo‘yicha zamonaviy izlanishlar esa rahbar faoliyatidagi adolatni faqat natijadorlik vositasi emas, balki mustaqil axloqiy qadriyat sifatida ko‘rish zarurligini ta’kidlaydi [11]. Demak, Sharq merosini zamonaviy liderlik nazariyalari bilan qiyoslash tarixiy fikrlarni zamonaviy tushunchalarga sun‘iy ko‘chirish emas, balki turli davrlarda shakllangan axloqiy-boshqaruv g‘oyalarining mazmuniy tutashuvlarini aniqlash imkonini beradi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot nazariy-tahliliy xarakterga ega bo‘lib, unda tarixiy-qiyosiy, hermenevtik, sifatli kontent-tahlil va konseptual moslashtirish metodlaridan foydalanildi. Birlamchi manbalar sifatida yetti mutafakkirning rahbarlik, davlat boshqaruvi, axloq, adolat va ma’rifat masalalariga aloqador asarlari tanlandi. Zamonaviy ilmiy adabiyotlar esa boshqaruv psixologiyasi, etik liderlik, xizmatkor liderlik va tashkiliy adolat bo‘yicha nazariy tayanch sifatida qo‘llanildi.

Kontent-tahlilda quyidagi semantik kategoriyalar ajratildi: 1) adolat va xolislik; 2) bilim va aql; 3) mas’uliyat va hisobdorlik; 4) maslahat va muloqot; 5) intizom va o‘zini boshqarish; 6) insonparvarlik va xalq manfaatiga xizmat; 7) tarbiya va ma’rifat. Mazkur kategoriyalar mutafakkirlar asarlarida qanday mazmun va funksiyada namoyon bo‘lishi sifat jihatdan tahlil qilindi. Jadvaldagi “yuqori”, “o‘rta” va “bilvosita” belgilari statistik chastota emas, balki mazmuniy urg‘uning kuchini ifodalovchi analitik kod sifatida qo‘llanildi.

Tadqiqotning cheklovi shundan iboratki, tarixiy-falsafiy matnlarni zamonaviy psixologik kategoriyalar bilan qiyoslashda davr, siyosiy tuzum va terminologik farqlarni hisobga olish zarur. Shu sababli maqolada mutafakkirlar zamonaviy “etik liderlik” yoki “tashkiliy adolat” terminlarini aynan qo‘llagan degan da’vo qilinmaydi; aksincha, mazmuniy o‘xshashlik va konseptual yaqinliklar tahlil qilinadi.

1-jadval

Boshqaruv psixologiyasiga oid asosiy kategoriyalarning qiyosiy mazmuniy xaritasi

Mutafakkir	Asosiy manba	Yetakchi boshqaruv g‘oyasi	Psixologik mazmun
Abu Nasr Forobiy	Fozil odamlar shahri	Fozil jamiyat va bilimli, fazilatli rahbar	Maqsadga yo‘naltirish, aql, axloqiy

“DUNYO TA’LIMI SIFATINI OSHIRISHNING ILG’OR USULLARI ILMIY JURNALI”

5-Oktyabr, 2026-yil

Mutafakkir	Asosiy manba	Yetakchi boshqaruv g’oyasi	Psixologik mazmun
			namuna, ijtimoiy mas’uliyat
Abu Rayhon Beruniy	Tanlangan asarlar	Ilm, haqiqat va xolis bilishning ustuvorligi	Dalillilik, intellektual halollik, bilishga ochiqlik
Yusuf Xos Hojib	Qutadg’u bilig	Adolat, aql, qanoat va mas’uliyat uyg’unligi	O’zini boshqarish, vazminlik, muloqot va axloqiy me’yor
Amir Temur	Temur tuzuklari	Maslahat, tartib, intizom va vakolatni muvofiqlashtirish	Qaror qabul qilish, nazorat, javobgarlik, strategik fikrlash
Alisher Navoiy	Saddi Iskandariy	Adolatli, xalqparvar va ilm ahli bilan maslahatlashuvchi hukmdor	Empatiya, odillik, ijtimoiy mas’uliyat, maslahat
Ahmad Donish	Navodir ul-vaqoe	Ma’rifat, islohot va amaldor mas’uliyati	Tanqidiy fikrlash, yangilikka ochiqlik, oqibatni oldindan ko’rish
Abdulla Avloniy	Turkiy guliston yoxud axloq	Axloq, tarbiya, vijdon, fikr va g’ayrat	O’zini nazorat qilish, motivatsiya, vijdoniy mas’uliyat, o’zini rivojlantirish

Jadvaldan ko’rinadiki, mutafakkirlar yondashuvlari bir xil emas, ammo ularni birlashtiruvchi umumiy markaz mavjud: rahbarlikning axloqiy legitimligi. Ya’ni rahbar faqat lavozim yoki kuch orqali emas, bilim, adolat, mas’uliyat va odamlar manfaatiga xizmat qilish orqali boshqaruv huquqini ma’naviy jihatdan asoslaydi. Zamonaviy boshqaruv psixologiyasida bu holat rahbarning ishonchliligi, axloqiy namunaliligi va ijtimoiy ta’siri bilan bog’lanadi.

Forobiy qarashlarida boshqaruvning markazida maqsad masalasi turadi. Fozil jamiyatning vazifasi insonlarni haqiqiy saodatga yetaklash bo’lsa, rahbar ana shu umumiy maqsadni angelaydigan va boshqalarga tushuntira oladigan shaxs bo’lishi kerak [1]. Bunday yondashuv rahbarning vazifasini buyruq berish bilan cheklamaydi; u jamoaga ma’no beruvchi, umumiy yo’nalishni belgilovchi va xulqi bilan namuna ko’rsatuvchi subyektga aylanadi.

Psixologik nuqtayi nazardan Forobiy modeli rahbarning kognitiv, kommunikativ va axloqiy kompetensiyalarini bir butun holda ko'radi. Bilimga ega bo'lishning o'zi yetarli emas; rahbar o'z bilimini jamiyat farovonligi uchun qo'llashi, turli xarakterdagi insonlarni bir maqsad atrofida birlashtira olishi lozim. Bu zamonaviy liderlikdagi “vision”, ya'ni kelajak obrazini shakllantirish, “ethical role modeling”, ya'ni axloqiy namuna bo'lish va ijtimoiy ta'sir mexanizmlariga yaqin mazmunni ifodalaydi.

Forobiy yondashuvining bugungi boshqaruv uchun ahamiyati - rahbarlikni texnik boshqaruv ko'nikmalaridan yuqori darajadagi intellektual va axloqiy mas'uliyatga olib chiqishidadir. Tashkilot rahbari maqsadni aniq belgilay olmasa yoki maqsad xodimlar uchun ma'naviy va kasbiy mazmun kasb etmasa, formal boshqaruv kuchli bo'lsa ham jamoaning ichki motivatsiyasi barqaror bo'lmasligi mumkin.

Beruniy merosini to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv qo'llanmasi sifatida talqin qilish to'g'ri bo'lmaydi. Biroq uning ilmiy usuli, xolislikka intilishi, kuzatish, qiyoslash va dalillarga tayanish tamoyillari zamonaviy boshqaruvdagi evidence-based management yondashuvi bilan mazmunan uyg'unlashadi [2]. Rahbar qarorni shaxsiy taxmin, stereotip yoki hissiy taassurotga emas, tekshirilgan ma'lumot va tahlilga tayanib qabul qilishi kerak.

Boshqaruv psixologiyasida kognitiv xatolar - tasdiqlashga moyillik, birinchi taassurot ta'siri, guruhviy fikrlash va haddan tashqari ishonch kabi holatlar qaror sifatini pasaytirishi mumkin. Beruniyga xos bilishga tanqidiy munosabat rahbar uchun intellektual kamtarlik, ya'ni “men ham xato qilishim mumkin” degan pozitsiyani shakllantirishga xizmat qiladi. Bu xususiyat xodimlarning fikrini tinglash, alternativ nuqtayi nazarlarni qabul qilish va xatolarni yashirmasdan tahlil qilish madaniyatini rivojlantiradi.

Shu bois Beruniy merosidan zamonaviy rahbar tayyorlashda foydalanishning asosiy yo'nalishi - dalillarga asoslangan qaror, tanqidiy fikrlash va bilishdagi halollikni rivojlantirishdir.

“Qutadg'u bilig” boshqaruv axloqi va rahbar shaxsiga oid eng boy turkiy manbalardan biridir. Asarda adolat, aql, davlat, qanoat va insoniy fazilatlar o'zaro bog'langan holda ifodalanadi [3]. Hukmdorning shaxsiy odobi davlat tartibidan ajratilmaydi: rahbarning ichki intizomi, so'ziga ehtiyotkorligi, vazminligi va mas'uliyati boshqaruv sifatiga bevosita ta'sir qiladigan omil sifatida namoyon bo'ladi.

Zamonaviy psixologiyada buni o'zini o'zi boshqarish, emotsional nazorat va refleksiya kategoriyalari orqali izohlash mumkin. Rahbarning keskin vaziyatda hissiyotlarini boshqara olishi, shoshma-shosharlikdan qochishi, qaror oqibatini o'ylashi va o'z xatti-harakatiga tanqidiy baho bera olishi jamoada psixologik xavfsizlik va ishonchni kuchaytiradi.

Yusuf Xos Hojibda adolat faqat huquqiy qoida emas, balki rahbarning shaxsiy fazilati va jamiyat barqarorligining psixologik asosi sifatida ko'rinadi. Xodim adolatli munosabatni his qilganida rahbarga bo'lgan ishonch, tashkilotga sodiqlik va mehnat motivatsiyasi kuchayadi. Shu ma'noda “Qutadg'u bilig”dagi adolat g'oyasi zamonaviy tashkiliy adolat

nazariyasining distributiv, protsessual va interaksion adolat masalalari bilan konseptual dialogga kirisha oladi.

“Temur tuzuklari” boshqaruv amaliyotida maslahat, tartib-intizom, vazifalarni taqsimlash va ijro nazoratiga katta ahamiyat berilgan tarixiy manbalardan biridir [4]. Undagi boshqaruv tajribasini zamonaviy tashkilotga to'liq ko'chirish mumkin emas, biroq qaror qabul qilishdan oldin maslahatlashish, vakolat va mas'uliyatni aniqlashtirish, intizomni saqlash kabi tamoyillar bugungi menejment uchun ham ahamiyatlidir.

Psixologik jihatdan maslahat mexanizmi rahbarning axborot maydonini kengaytiradi va individual kognitiv xatolarni kamaytirishi mumkin. Jamoa a'zolarining turli fikrlarini eshitish qaror sifatini oshiradi, biroq maslahat formal marosimga aylanmasligi kerak. Rahbar xodim fikrini real qaror jarayoniga kiritgandagina psixologik ishtirok va mas'uliyat hissi kuchayadi.

Intizom esa faqat jazoga asoslangan nazorat sifatida tushunilsa, qo'rquv va konformizmni kuchaytirishi mumkin. Zamonaviy boshqaruv nuqtayi nazaridan intizom aniq rol, shaffof talab, barqaror standart va o'zaro javobgarlik bilan uyg'unlashgandagina samarali bo'ladi. Shu sababli tarixiy tamoyilni zamonaviy kontekstda “aniq talab + maslahat + javobgarlik + xolis baholash” modeli orqali talqin etish maqsadga muvofiq.

Navoiy ijodida rahbarning axloqiy qiyofasi markaziy ijtimoiy masalalardan biri sifatida ko'rinadi. “Saddi Iskandariy”da hukmdor obrazining bilim, adolat, donishmandlar bilan maslahatlashish va xalq manfaatini ko'zlash bilan bog'lanishi hokimiyatning axloqiy cheklovlarini ko'rsatadi [5]. Rahbar xalq dardidan uzoqlashsa, hokimiyatning tashqi kuchi uning ma'naviy zaifligini qoplay olmaydi.

Boshqaruv psixologiyasida insonparvarlik xodimni faqat “resurs” sifatida emas, ehtiyoj, qadr-qimmat va rivojlanish salohiyatiga ega shaxs sifatida ko'rishni talab qiladi. Rahbarning empatiyasi, tinglash qobiliyati va hurmatli muloqoti xodimlarning tashkilotga bog'liqligi, ishonchi va tashabbuskorligiga ta'sir qiladi. Bu jihatlar xizmatkor liderlik va etik liderlik konsepsiyalarida ham alohida o'rin egallaydi [10; 13].

Navoiy merosi rahbarning ma'naviy javobgarligini “odamlar taqdiri uchun mas'uliyat” darajasiga olib chiqishi bilan ahamiyatlidir. Bunda boshqaruvning maqsadi faqat iqtisodiy yoki ma'muriy natija emas, balki inson qadrini saqlagan holda taraqqiyotga erishishdir.

Ahmad Donishning qarashlari XIX asr Markaziy Osiyosidagi ijtimoiy-siyosiy muammolarni tanqidiy baholashi, ma'rifat, ilm va boshqaruvni takomillashtirishga chaqirishi bilan ajralib turadi [6]. Uning yondashuvida rahbar mavjud tartibni shunchaki takrorlovchi emas, kamchiliklarni ko'ra oladigan, oqibatni oldindan baholaydigan va islohotga tayyor shaxs bo'lishi kerak.

Psixologik nuqtayi nazardan bu xususiyatlar kognitiv moslashuvchanlik, tanqidiy fikrlash, muammoga yo'naltirilgan tafakkur va o'zgarishlarni boshqarish kompetensiyasiga mos keladi. Zamonaviy tashkilotlarda rahbarning yangilikni qabul qilishi, xodimlarda

“DUNYO TA’LIMI SIFATINI OSHIRISHNING ILG’OR USULLARI ILMIY JURNALI”

5-Oktyabr, 2026-yil

o‘zgarishdan qo‘rquvni kamaytirishi va o‘zgarish maqsadini tushuntira olishi innovatsion muhit uchun zarurdir.

Ahmad Donish merosining amaliy qiymati - rahbari xatoni yashirishga emas, muammoni aniqlash va tizimli yechim izlashga undashidir. Bu yondashuv “o‘rganuvchi tashkilot” madaniyatining muhim psixologik sharti hisoblanadi.

Avloniyning “Turkiy guliston yoxud axloq” asari rahbarlikka maxsus bag‘ishlanmagan bo‘lsa-da, undagi axloq, fikr tarbiyasi, g‘ayrat, vijdon, sabr va intizom haqidagi qarashlar rahbar shaxsining ichki psixologik tayanchlarini tushuntirish uchun muhimdir [7]. Boshqalarni boshqarishdan avval o‘z xulqi, hissiyoti, vaqti va mas’uliyatini boshqara olish zamonaviy liderlikning ham asosiy talablaridan biridir.

Avloniyda tarbiya shaxsning ijtimoiy foydalilik darajasini belgilaydigan kuch sifatida talqin qilinadi. Rahbarning axloqiy madaniyati tayyor holatda berilmaydi; u ta’lim, o‘z-o‘zini rivojlantirish va ijtimoiy tajriba orqali shakllanadi. Bu xulosa zamonaviy leadership development dasturlarida refleksiya, coaching, feedback va uzluksiz o‘qish mexanizmlarining ahamiyatini tushuntiradi.

Shuningdek, vijdon va mas’uliyat kategoriyalari tashqi nazoratdan ichki nazoratga o‘tishni anglatadi. Tashkilotda faqat tekshiruv va jazo orqali tartib o‘rnatishdan ko‘ra, xodim va rahbarlarda ichki mas’uliyatni shakllantirish barqarorroq boshqaruv mexanizmini yuzaga keltiradi.

2-jadval

Sharq merosidagi g‘oyalar va zamonaviy boshqaruv psixologiyasi kategoriyalari

Sharq merosidagi tamoyil	Zamonaviy kategoriya	Tashkilotdagi psixologik ta’sir	Amaliy mexanizm
Adolat va xolislik	Etik liderlik; tashkiliy adolat	Ishonch, sodiqlik va motivatsiyani kuchaytiradi	Shaffof mezonlar, xolis baholash, teng munosabat
Maslahat va tinglash	Ishtirokchi liderlik; kommunikativ kompetensiya	Psixologik ishtirok va mas’uliyat hissini oshiradi	Davra suhbat, feedback, qaror oldi konsultatsiyasi
Ilm va dalillilik	Evidence-based management	Kognitiv xatolarni kamaytiradi	Ma’lumot yig‘ish, tahlil,

“DUNYO TA’LIMI SIFATINI OSHIRISHNING ILG’OR USULLARI ILMIY JURNALI”

5-Oktyabr, 2026-yil

Sharq merosidagi tamoyil	Zamonaviy kategoriya	Tashkilotdagi psixologik ta’sir	Amaliy mexanizm
			alternativlarni solishtirish
Xalq va inson manfaatiga xizmat	Servant leadership	Ishonch, qo‘llab-quvvatlash va rivojlanish muhitini yaratadi	Mentorlik, xodim rivoji, ehtiyojlarni tinglash
Intizom va mas’uliyat	Accountability; self-regulation	Rol aniqligi va javobgarlikni kuchaytiradi	Aniq vazifa, muddat, monitoring, o‘zini nazorat qilish
Ma’rifat va o‘zini rivojlantirish	Learning leadership	Moslashuvchanlik va innovatsion faollikni oshiradi	Trening, refleksiya, coaching, bilim almashinuvi

2-jadval tarixiy g‘oyalar va zamonaviy kategoriyalar o‘rtasida bevosita terminologik tenglik emas, balki funksional yaqinlik mavjudligini ko‘rsatadi. Masalan, Navoiy va Yusuf Xos Hojibdagi adolat g‘oyasi zamonaviy “organizational justice” nazariyasidagi barcha o‘lchovlarni aynan takrorlamaydi, ammo rahbarning xolisligi, odamlar bilan munosabati va qaror oqibatlariga mas’uliyati nuqtayi nazaridan kuchli mazmuniy tutashuv mavjud.

Brown va hammualliflarning etik liderlik modelida rahbarning axloqiy xulqi kuzatiladigan namuna bo‘lib, xodimlar bunday xatti-harakatlarni ijtimoiy o‘rganish orqali qabul qilishi mumkin [9]. Bu fikr Forobiy, Avloniy va Navoiy merosidagi “rahbarning shaxsiy fazilati jamiyatga ta’sir qiladi” degan umumiy g‘oya bilan uyg‘unlashadi. Sharq kontekstiga oid tizimli sharhda ham halollik, kamtarlik, adolat, g‘amxo‘rlik va javobgarlik markaziy o‘lchov sifatida ajratilgan [10].

Xizmatkor liderlik nazariyasi esa rahbarning o‘z mavqeini boshqalarga xizmat qilish va ularning rivojlanishiga ko‘maklashish uchun ishlatishini urg‘ulaydi [13]. Bu yondashuvni Navoiydagi xalqparvarlik, Forobiydagi umumiy saodat va Avloniydagi ijtimoiy foydalilik g‘oyalari bilan qiyoslash mumkin. Biroq tarixiy va zamonaviy konsepsiyalarni aynanlashtirish emas, ularning axloqiy yo‘nalishlarini qiyosiy tahlil qilish ilmiy jihatdan to‘g‘riroqdir.

3-jadval

Sifatli kontent-tahlil natijasida ajratilgan ustuvor boshqaruv kategoriyalari

“DUNYO TA’LIMI SIFATINI OSHIRISHNING ILG’OR USULLARI ILMIY JURNALI”

5-Oktyabr, 2026-yil

Kategoriya	Ko‘proq namoyon mutafakkirlar	yaqqol bo‘lgan	Boshqaruv psixologiyasidagi talqin
Adolat va xolislik	Yusuf Xos Hojib, Alisher Navoiy, Forobiy		Ishonch, legitimlik, tashkiliy adolat
Bilim va aql	Forobiy, Beruniy, Ahmad Donish		Sifatli qaror, kognitiv kompetensiya, tanqidiy fikrlash
Maslahat va muloqot	Amir Temur, Navoiy, Yusuf Xos Hojib		Ishtirokchi boshqaruv, tinglash va feedback
Mas’uliyat va hisobdorlik	Amir Temur, Yusuf Xos Hojib, Avloniy		Accountability, rol aniqligi, ichki nazorat
Insonparvarlik va xizmat	Navoiy, Forobiy, Avloniy		Etik va xizmatkor liderlik, xodim farovonligi
Ma’rifat va rivojlanish	Beruniy, Ahmad Donish, Avloniy		Learning leadership, innovatsion tafakkur

Tahlil asosida birinchi muhim natija - Sharq mutafakkirlari merosida rahbarlikning psixologik modeli “kuch markazi” emas, “axloqiy mas’uliyat markazi” sifatida shakllanganidir. Hokimiyatning o‘zi rahbarning yetukligini kafolatlamaydi; rahbarning bilim, adolat, vazminlik va xalq manfaatiga xizmat qilish darajasi uning boshqaruv sifatini belgilaydi.

Ikkinchi natija - bilim va axloqning ajralmasligidir. Forobiy va Beruniyda aql va ilm, Yusuf Xos Hojib va Avloniyda axloq va o‘zini boshqarish, Navoiy va Ahmad Donishda esa insonparvarlik va ma’rifat bir-birini to‘ldiradi. Zamonaviy tashkilotlar uchun bu “professional kompetensiya + axloqiy kompetensiya” modelini anglatadi. Juda bilimdon, ammo adolatsiz rahbar ham, axloqiy niyatli, ammo kasbiy jihatdan tayyorgarliksiz rahbar ham barqaror natija bera olmaydi.

Uchinchi natija - maslahat va muloqotning strategik ahamiyatidir. Tarixiy manbalarda maslahat hukmdorning kuchsizligi emas, aksincha, oqilona qaror vositasi sifatida ko‘rsatiladi. Bugungi psixologik nuqtayi nazardan xodimning fikri eshinishi uning tashkilotdagi qadrini his etishiga, psixologik daxldorlik va mas’uliyat hissining ortishiga olib kelishi mumkin.

To‘rtinchi natija - o‘zini boshqarish rahbarlikning ichki asosi ekanidir. Yusuf Xos Hojib va Avloniyda vazminlik, odob, vijdon va intizom kabi fazilatlar rahbarlikning ichki regulyatorlari sifatida talqin qilinishi mumkin. Bu hozirgi psixologiyada self-regulation, emotional self-control va reflective leadership tushunchalari bilan mazmunan uyg‘un.

Beshinchi natija - Sharq merosidagi adolat tushunchasi boshqaruv samaradorligini oshiruvchi vosita bo‘lishdan avval axloqiy prinsip sifatida namoyon bo‘ladi. Zamonaviy adabiyotlarda ham adolatni faqat tashkilot samaradorligi uchun instrumentallashtirish tanqid qilinadi [11]. Demak, rahbar adolatli bo‘lishi “xodimlar yaxshi ishlashi uchun”gina emas, balki boshqaruvning o‘zi axloqan to‘g‘ri bo‘lishi uchun zarur.

Amaliy tavsiyalar

Sharq mutafakkirlari merosidan rahbar kadrlarni tayyorlashda foydalanish uchun tarixiy iqtiboslarni yodlatishdan ko‘ra, ularni zamonaviy boshqaruv vaziyatlari bilan bog‘lash samaraliroqdir. Masalan, “adolat” mavzusi xodimlarni baholash va mukofotlash mezonlari, “maslahat” mavzusi jamoaviy qaror, “vijdon va mas’uliyat” mavzusi manfaatlar to‘qnashuvi, “ilm va dalillilik” mavzusi ma’lumotga asoslangan qarorlar bilan integratsiya qilinishi mumkin.

Rahbarlar uchun treninglarda “Sharq merosi asosida etik dilemma” usulini qo‘llash tavsiya etiladi. Ishtirokchilarga real boshqaruv vaziyati berilib, bir qaror adolat, manfaat, tashkilot qoidalari va inson qadr-qimmati nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi. Bunday metod tarixiy merosni abstrakt qadriyatlar darajasidan amaliy qaror mezoniga aylantiradi.

Tashkilotlarda rahbarlik kompetensiyalarini baholashda faqat natija ko‘rsatkichlari emas, xodimlar bilan muloqot sifati, adolatli munosabat, qarorlarning shaffofligi, feedback berish madaniyati va xodim rivojiga qo‘shgan hissasi kabi mezonlarni ham hisobga olish lozim. Bu yondashuv Sharq tafakkuridagi axloqiy rahbarlik g‘oyalari bilan zamonaviy etik liderlik tadqiqotlarini amaliy jihatdan birlashtiradi.

Oliy ta’limda boshqaruv psixologiyasi fanini o‘qitishda Forobiy, Yusuf Xos Hojib, Navoiy, Ahmad Donish va Avloniy qarashlarini zamonaviy Brown -Treviño etik liderlik modeli, xizmatkor liderlik va tashkiliy adolat nazariyalari bilan qiyosiy seminarlar shaklida o‘rganish talabalarning tarixiy xotirasi bilan ilmiy-tanqidiy fikrlashini birgalikda rivojlantirishi mumkin.

XULOSA

Tadqiqot natijalari Sharq boshqaruv tafakkurining zamonaviy boshqaruv psixologiyasi bilan bir qator mazmuniy tutashuvlarga ega ekanini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, tarixiy merosni romantiklashtirish yoki barcha zamonaviy menejment g‘oyalari Sharqda avvaldan mavjud bo‘lgan degan soddalashtirilgan xulosadan qochish zarur. Tarixiy asarlar o‘z davrining siyosiy tuzumi, ijtimoiy munosabatlari va diniy-ma’naviy tasavvurlari doirasida yaratilgan. Zamonaviy tashkilot esa huquqiy tenglik, mehnat munosabatlari, inson huquqlari, professional boshqaruv va korporativ tuzilmalar bilan tavsiflanadi.

Shuning uchun ushbu maqolada asosiy ilmiy vazifa “kim birinchi aytgan?” degan tarixiy ustuvorlikni aniqlash emas, balki boshqaruv psixologiyasining universal axloqiy muammolari - adolat, mas’uliyat, ishonch, bilim, maslahat va xizmat - turli davr va madaniyatlarda qanday talqin qilinganini ko‘rsatishdan iborat.

Xalqaro tizimli sharhda Sharq etik liderligining xarakter, odamlar haqida qayg’urish, adolat, mas’uliyat va hisobdorlik kabi o’lchovlari ajratilgani [10] mazkur qiyosiy tahlil natijalari bilan mos tushadi. Shu bilan birga, zamonaviy empirik tadqiqotlar tarixiy-falsafiy xulosalarni real tashkilot sharoitida tekshirish imkonini beradi. Kelgusida o’zbek tashkilotlari rahbarlari va xodimlari o’rtasida etik liderlik, tashkiliy adolat va ishonch o’rtasidagi bog’liqlikni o’lchovchi empirik tadqiqotlar o’tkazish maqsadga muvofiq.

Olib borilgan tahlil Sharq mutafakkirlari merosida rahbar shaxsiga qo’yilgan talablar boshqaruvning faqat tashkiliy-texnik tomonlari bilan cheklanmasligini ko’rsatdi. Forobiyda rahbar - umumiy saodatni anglaydigan bilimli va fazilatli shaxs; Beruniy merosida ilmiy xolislik va dalillilik; Yusuf Xos Hojibda adolat, aql va o’zini boshqarish; Amir Temurda maslahat, intizom va javobgarlik; Navoiyda insonparvarlik va adolat; Ahmad Donishda tanqidiy tafakkur va islohot; Avloniyda esa axloq, vijdon va tarbiya ustuvor mazmun kasb etadi.

Mazkur qarashlarning umumiy jihati rahbarlikni imtiyozdan ko’ra mas’uliyat, hukmronlikdan ko’ra xizmat, shaxsiy manfaatdan ko’ra umumiy manfaat bilan bog’lashidir. Aynan shu xususiyatlar zamonaviy etik liderlik, xizmatkor liderlik, tashkiliy adolat va hisobdor boshqaruv konsepsiyalari bilan mazmuniy dialog hosil qiladi.

Shunday qilib, Sharq mutafakkirlari merosini boshqaruv psixologiyasi nuqtayi nazaridan o’rganish tarixiy bilimni boyitish bilangina cheklanmaydi. U rahbar kadrlarning axloqiy kompetensiyasini rivojlantirish, tashkilotda ishonch va adolatga asoslangan muhit yaratish, qarorlarni bilim va maslahatga tayangan holda qabul qilish, shuningdek rahbarning o’zini o’zi boshqarish madaniyatini kuchaytirish uchun nazariy-metodologik resurs vazifasini bajarishi mumkin.

Kelgusidagi tadqiqotlarda ushbu nazariy modelni empirik ravishda tekshirish, masalan, rahbarning adolatli xulqi, xodimlarning rahbarga ishonchi, ishga jalb etilganlik va tashkilotga sodiqlik ko’rsatkichlari o’rtasidagi bog’liqlikni o’rganish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashuv milliy ma’naviy meros bilan zamonaviy psixologik tadqiqot metodlarini integratsiya qilishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Forobiy, Abu Nasr. Fozil odamlar shahri. 2-nashr. - Toshkent: O’zbekiston milliy ensiklopediyasi davlat ilmiy nashriyoti, 2012. - 160 b.
2. Beruniy, Abu Rayhon. Tanlangan asarlar. - Toshkent: G’afur G’ulom nomidagi Adabiyot va san’at nashriyoti, 1972.
3. Yusuf Xos Hojib. Qutadg’u bilig (Saodatga boshlovchi bilim). - Toshkent: O’zbekiston, 2019. - 240 b.

4. Temur tuzuklari / Fors tilidan Alixonto‘ra Sog‘uniy va Habibulla Karomatov tarjimasini. - Toshkent, 1991.
5. Navoiy, Alisher. Saddi Iskandariy. - Toshkent: Fan, 1989.
6. Donish, Ahmad. Navodir ul-vaqoe. - Toshkent: G‘afur G‘ulom nomidagi Adabiyot va san‘at nashriyoti, 1989.
7. Avloniy, Abdulla. Turkiy guliston yoxud axloq. - Toshkent: O‘zbekiston milliy ensiklopediyasi, 2004. - 94 b.
8. Boymurodov, N. Rahbar psixologiyasi: o‘quv qo‘llanma. - Toshkent: Yangi asr avlodi, 2007. - 328 b.
9. Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. - 2005. - Vol. 97, No. 2. - P. 117 -134. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
10. Ethical leadership in the East: A systematic review of literature // *Journal of Management & Organization*. - 2025. - Vol. 31, No. 1. - P. 122 -143. DOI: 10.1017/jmo.2024.33.
11. Rhodes, C. Ethics, alterity and the rationality of leadership justice // *Human Relations*. - 2012. - Vol. 65, No. 10. DOI: 10.1177/0018726712448488.
12. Dilmurodov, Sh. N. Sharq mutafakkirlari asarlarida boshqaruv ma’naviyati va axloq to‘g‘risidagi qoidalarning namoyon bo‘lish // *Solution of Social Problems in Management and Economy*. - 2025. - B. 151 -153. DOI: 10.5281/zenodo.14915921.
13. Greenleaf, R. K. Greenleaf on Servant-Leadership: Who Is the Servant-Leader? // *International Journal of Servant-Leadership*. - 2008. - Vol. 4, Art. 5. DOI: 10.33972/ijsl.234.
14. Robson, A. Justice in Leadership // *Journal of Business Ethics*. - 2026. - Vol. 204. - P. 183 -197. DOI: 10.1007/s10551-025-06102-w.
15. O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi. Ilmiy nashrlarga qo‘yiladigan talablar: ilmiy maqolada muammoning qo‘yilishi, nazariy-metodologik puxtalik, manbalar ishonchliligi va xulosalarning asoslanganligi to‘g‘risidagi mezonlar. Murojaat sanasi: 09.09.2026.