

“TEMUR TUZUKLARIDA” RAHBARLIK SAN’ATI VA  
RAHBAR TAYINLASH TAMOYILLARI

*Turg’unov Abdulaziz  
Abdusamatova Madinabonu  
Ubaydullayeva Zebiniso*

*Andijon qishloq xo’jaligi va agrotexnologiyalar instituti, Agrobiznes va raqamli  
iqtisodiyot fakulteti Buxgalteriya hisobi va auditi ta’lim yo’nalishi  
I-bosqich talabalari*

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada sohibqiron Amir Temurning rahbar tayinlashning tamoyillari, uning o‘ziga xos xususiyatlari, rahbar bilan raiyat (xalq) o‘rtasidagi munosabatlarda boshqaruv tizimini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish jihatlari keng yoritilgan.

**Kalit so‘zlar:** Temur tuzuklari, imperiya, davlat boshqaruvi, adolatli kengash.

Ma’lumki, sohibqiron Amir Temurning “Temur tuzuklari” kitobi XIV-XV asrlarda 27 davlatni o‘zida birlashtirgan temuriylar imperiyasining bosh qomusi sifatida xizmat qilgan noyob durdona asardir. Ushbu asar o‘z davri uchun mukammal qonunlar hamda qa’riy ma’muriy qoidalar, davlat boshqaruvi va kadrlar masalasi bo‘yicha dasturilamal vazifasini o‘tagan. Tuzuklar boshqaruv hamda rahbarshunoslik masalasida to‘plangan, saralangan, bevosita Amir Temur amaliyotidagi bilimlar majmuasi hamdir.

Tuzuklarda Amir Temur rahbarga xos tayanch xususiyatlarni belgilashda quyidagi mezonlarni asos qilib oladi:

-adolat; - to‘ra va tuzuklarga rioya qilish; - kengashish; - maslahat; - qa’riy qaror; - tadbirkorlik va xushyorlik; - ehtiyotkorlik; - sabr-toqat; - shijoat-g‘ayrat kabilar.

Ushbu mezonlarni Amir Temur o‘z rahbarlik faoliyatining bosh omillari deb qayd etadi va buni qo‘l ostidagi rahbarlardan ham talab qiladi. Rahbarlik san’ati yoki rahbarshunoslik nuqtayi nazardan qaraganda bu talabni kadr tanlashda va rahbar shaxs xarakterini o‘rganishdagi bosh asoslar sifatida tushunish mumkin.

Amir Temur qarashlariga ko‘ra, hech bir rahbar yetakchi shaxsga qo‘yiladigan talablarni birdaniga mukammal egallay olmaydi. U rahbarlikning xilma-xil tashvish – muammolari, chigalliklarini yechish davomida kamolot kasb etib boradi. Bu uzoq vaqt davom etuvchi jarayon bo‘lib, unda rahbar juda ko‘p qiyinchiliklarga to‘qnash keladi. Rahbarlikka xos barcha xususiyatlarni egallash uchun u albatta yuqorida qayd etilgan tayanch xususiyatlarga ega bo‘lmog‘i lozim. Aks holda, rahbar ko‘p xatolarga yo‘l qo‘yishi yoki yo‘naltiruvchi

mezonlardan adashib ketish oqibatida asosiy maqsadni chalkashtirib yuborishi mumkin. Yuqoridagi tayanch xususiyatlar va mezonlarni doimiy ravishda qo‘llash oxir – oqibatda rahbar shaxs xarakterini shakllantiradi va boshqaruv yo‘nalishini belgilab beradi.

Tuzuklarda keltirilishicha, Amir Temur o‘z tajribasida quyidagi bosh mezonlardan foydalangan, ularni o‘ziga shior bilib, og‘ishmay amal qilishga harakat qilgan:

- jamiyat e‘tiqodini, ishochini mustahkamlash, umumiy, xalq mulki bo‘lgan sog‘lom, madaniy mafkurani rivojlantirish, uning rivojlanishiga to‘sqinlik qiluvchi har qanday yot aqidalarga barham berish, ushbu mafkura ichida yuzaga keladigan buzilish, og‘ish va boshqa illatlarni doimiy ravishda tozalab turish;

- jamiyat fuqorolarining tabiati, toifa va tabaqasini puxta bilish, shular ishtirokida boshqaruv tizimini tashkil etish (Amir Temur o‘n ikki toifani farqlaydi. Boshqaruv tizimida ular ko‘rsatadigan xizmatning darajasiga ko‘ra rag‘batlantirishni joriy etish, muhofazalash, jamiyat tarkibidan o‘sib chiquvchi va u bilan chambarchas bog‘liq boshqaruv tizimiga ega bo‘lish);

- kengash, maslahat, tadbirkorlik, faollik, hushyorlik-ehtiyotkorlik, murosayu madora (kelishuvchanlik), muruvvat va sabr-toqat, har ishning o‘z vaqti-soatiga e‘tibor, istisnolarga imkon berish, ham tarafdorlar, ham muxolifat bilan til topa olish;

- davlat ishlarini davlat qonunlari asosida yuritish va ayni vaqtda davlat qonunlari tizimiga tayanib boshqaruvdagi jiddiy mavqeyni mustahkam tutib turish, rahbariyatning yuksak obro‘-e‘tiborini shakllantirgan holda, uning har qanday ta’sirlar siquvi va aralashuvi oqibatida obro‘sizlanib, beta’sir darajaga tushib qolishiga yo‘l qo‘ymaslik;

- rahbariyat va davlat xizmatidagi xodimlarni mukammal ta‘minlash, rag‘batlantirish orqali yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan turli illatlar va noxushliklarning oldini olish va doimiy ravishda asosiy mezonlar oqimida tarbiyalab, nazorat qilib borish, himoyalash va qa’tiy intizomni tartibga solib turish, xususiy xuzur-halovatini, shaxsiy manfaatini yuqori qo‘ymaslik;

- adolat va haqiqat asosida ish tutib, fuqorolarga rahbar va rahbariyatga nisbatan to‘la ishonchni shakllantirish, illatlar va nuqsonlarga nisbatan qonunlar asosida to‘g‘ri hukm chiqarilishini qattiq nazoratga olish, davlat jamg‘armasi hisobidan xayr-sahovat;

- ilm-fan sohasida tanilib, ma’lum daraja kasb etgan kishilarni har jihatdan qo‘llab-quvvatlash va boshqarish ishlarida ulardan doimiy ravishda foydalanish, ma’lum illatlar bilan nom chiqargan kimsalarning so‘zlariga quloq solmaslik va jamiyatni ulardan tozalab turish;

- davlat va jamiyat oldida turgan asosiy ishlarni tashkillashtirish yoki amalga

oshirishga butun aql-zakovat va vujud bilan intilish, foydali ishni qonuniy ravishda bitirish choralarini izlab topish va qa'tiy yakuniga yetkazish, hech bir ishga g'azab bilan kirishmaslik, shoshqaloqlik qilmaslik, doimiy ravishda boshqaruv va boshqa fanlar bo'yicha yangiliklarni va tarixiy manbalarni o'rganib, xotirada saqlab borish, davr, zamon va sharoitga muvofiqlaridan imkoni boricha foydalanish;

- fuqaro ahvolidan (bu yerda fuqarolarning iqtisodiy, ijtimoiy, mafkuraviy-ma'naviy va madaniy farovonligi nazarda tutiladi) doimiy xabardorlik, har xil millat yoki ellatlarning (urug'-qabila, tuman, viloyat, shahar va h.k.) urf-odatlarini, tabiati va shu tabiatining o'zgaruvchanlik xususiyatlaridan ogoh bo'lib turish, ularga rahbarlik qiluvchilar bilan ijobiy va mustahkam aloqani yo'lga qo'yish. shunday guruhlariga davlat tomonidan tayinlanuvchi rahbarlarni (hokim, qozi, rais, va h.k.) O'sha el bilan moslashuvi va ayni vaqtda davlat topshiriqlarini bajarishni nazorat qilish, har bir xalq-elning boshqaruvchi ijtimoiy kuchlari, aholisi mafkurasi va kayfiyati, turmush tarzi, xatti-harakatlari, bular o'rtasidagi aloqalardan xabar berib turuvchi voqeanavis-xabarchilar (yashirin davlat xizmat vakili) bilan ishlash, noto'g'ri ish yurituvchi rahbar yoki xabarchini qa'tiy jazolash tartibini joriy etish;

- davlat tarkibidagi nodavlat jamoat rahbarlarini (bu yerda islom ulamolari, ma'lum bir xalq-el ichidan yetishib chiqqan va shu elni ergashtira oladigan iqtidorli shaxslar nazarda tutiladi) rag'batlantirib borish va davlat nazoratidagi fuqarolik ishlariga tortish, qonunbuzarlarni shafqatsiz jazolash, millat tanlamaslik, barcha aholiga teng munosabatda bo'lish;

- boshqaruvdagi rahbar maqomida sobit turgan safdoshlar va ko'makdoshlarni turli tarzda himoyalash, rag'batlantirish va yoki jazolashda xizmatlari va yaqinligini hisobga olish, e'tiborsiz qoldirmaslik, har qanday vaziyatda murosaga intilib yashash;

- davlat muhofazasi tarkibidagi kuchlar (armiya, xavfsizlik xizmati, gvardiya, joylarda tartibni saqlash kuchlari, xabarchi josuslar)da qonundan tashqari, intizomsizlik holatlarining yuzaga kelishiga chek qo'yish, ularning davlat tomonidan ta'minotini mukammal yo'lga solish, bu borada qa'tiy tartibni, uzluksizlikni doimiy nazorat qilish kabilardir.

Amir Temur qonunlar tizimida rahbar tanlash yo'riqlari ma'lum tasnif bo'yicha ifodalagan va har bir rahbarda ma'lum fazilatlar bo'lishi shart deb belgilangan. Rahbar boshqaruv maqomiga kelar ekan, avvalo, o'z qo'l ostida o'rganib chiqishi kerak. Har qanday jamoa turli-tuman fe'l-atvorli odamlardan tarkib topadi. Shunga ko'ra, ularning ish yuritish uslubi ham har xil, maqsad-manfaati ham rang-barang. Amir Temur fikricha, bunday vaziyatda rahbarning birinchi qiladigan ishi qo'l ostidagilarni maqsad-manfaatlari, bilim va

tadbirkorligi, ish yuritish uslublari hamda talab va ehtiyojlarini hisobga olgan holda toifalarga ajratib olishdir. Lekin rahbar bu toifalarning birini baland, birini past qo'ymasligi kerak. Aksincha, ma'lum darajadagi har bir toifaga o'z darajasiga muvofiq ravishda ish taqsimlash, ular imkonidan yuqori darajadagi topshiriqlardan tiyilish asosida harakat qilishi lozim. Shuningdek, toifalarga ajratib olish lavozimlar asosida emas, bilim va aql-idrok, tajriba va tadbirkorlik asosida amalga oshirish zarur.

Amir Temur ushbu masalada o'z tajribasini bayon qilar ekan, qo'l ostidagilarni o'n ikki toifaga ajratib olgani, boshqaruv qoidalarini esa ana shu o'n ikki toifaga munosabat asosida joriy qilganini yozadi.

Bizningcha, bundan maqsad shu ediki, odamlarni ma'lum toifaga ajratib olish, ularning turmush tarzi, xatti-harakatini, maqsad-manfaatini aniqroq bilish imkonini beradi. Bu imkon esa o'z navbatida joriy etiladigan qonun-qoidalar hamda amalga oshiriladigan ishlar kimlarga qaratilgani va qanday bajarilishi to'g'risida aniqroq fikrga kelishga imkon yaratadi. Bu esa jamiyatning bir tekisda rivojlanishini ta'minlab, boshqaruvga zamin yaratadi. Buni oddiy qilib jamoa muammolarini o'rganib chiqish va shu asosda boshqarish rejasini tartibga solish deyish ham mumkin. Amir Temurning fikricha, jamoat fikrini o'rganib chiqish, ya'ni toifalashtirib olish uchun rahbarga bir qancha muddat kerak. Shu vaqt mobaynida u faqat bir marta xatoga yo'l qo'ysa, kechirilishi zarur. Xatolar ikki-uchtadan oshsa, bunday rahbarni tez ishdan chetlatish lozim. Xatolarning ko'pligi uni jamoat toifalari bilan ishlay olmayotganidan dalolat beradi. Buning oldini olmaslik jiddiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Amir Temur toifalashtirishdan so'ng yuqorida qayd etilgan bosh mezonlar, rahbarda lozim bo'lgan 12 asosiy qa'tiyat haqida fikr bildiradi. Uning ta'kidlashicha, qaysi rahbar bu xususiyatlarga ega bo'lmas ekan, u rahbarlikdan bebahra qoladi.

Birinchisi, rahbarning o'z so'zi bo'lmog'i kerak. Bunga hech kim aralashmasligi, rahbar ham boshqa birovning gapi yoki ishiga ergashib ketmasligi shart. Ya'ni rahbarlik ikki yoki undan ortiq kishilar sherikchiligidagi ishga aylanib ketmasligi yoki qo'l ostidagilar rahbardan ustunlikka ega bo'lib qolmasligi zarur.

Ikkinchisi, rahbarning muhim ishlarni maslahatlashadigan yaqin qishilari bo'lmog'i kerak. Rahbar ularning qilinayotgan ishlar, ko'rilgan chora-tadbirlar yuzasidan beriladigan maslahatlariga quloq solmog'i darkor. lekin oqibati jazolash yoki shunga o'xshash noxush tadbirlar qo'llanishiga olib boradigan ishlarda rahbar maslahatchilarining salbiy tavsiyalarini puxta tekshirib ko'rib, mustaqil ish ko'rish joiz. Chunki Amir Temurning fikricha, yaxshi ishlarga undovchi maslahatdan zarar ko'rilmaydi. yomonlikka undovchi maslahatga amal qilishdan keladigan ziyonni qoplab bo'lmaydi.

Uchinchisi, buyruq, farmoyish, ko'rsatma berish ishi shaxsan rahbarda bo'lishi shart. Har qanday masala muhokama, munozaralarga tashlansa-da, yakuniy hukm, qaror rahbar tomonidan e'lon qilinishi, rahbar so'nggi so'zni aytishi kerak. E'lon qilingandan so'ng bu masalani qayta ko'rilishi taqiqlanishi lozim.

To'rtinchisi, rahbar o'z qarorida qa'tiy bo'lmog'i kerak. biror ishni boshlagach, uni tugal yakunlashga erishmaguncha to'xtamasligi, bu yo'lda har qanday qa'tiy harakatidan voz kechmasligi, ikkilanishlarga esa umuman yo'l qo'ymasligi lozim.

Beshinchisi, rahbar hukmi, qarori, farmon topshirig'i, ko'rsatmasi ijro etilishi darkor. Hukmning qanday bo'lishidan qa'tiy nazar, uni biror-bir kishi tomonidan to'xtatilishi, o'zgartirilishi yoki boshqa ko'ygga solinishi mumkin emas. Rahbar o'z hukmining aynan bajarilishini qattiq nazorat ostiga olib, uni buzganlarga nisbatan ayovsiz chora ko'rmog'i, bezarar qarshi turganlarni esa e'tiborsiz qoldirmog'i kerak. Topshiriqning aynan bajarilishini nazorat qilishi undan nimanidir unga tiqishtirishiga yo'l qo'ymasligi, rahbar tomonidan qandaydir boshqa ishlarning amalga oshirilishiga to'siq bo'lmog'i kerak.

Oltinchisi, rahbar qanday sabablarga ko'ra bo'lmasin boshqaruv ishini, undagi o'zi hal qilishi lozim bo'lgan muhim masalalarni birovga topshirib qo'ymasligi lozim. Albatta, rahbar qo'l ostidagi kichik xodimlarga yetarlicha ish taqsimlab beradi. Ammo shu ishlarning bajarilishini shaxsan o'zi talab qilmog'i zarur, buni o'z nomidan kimgadir yuklatilishi kerak emas, ishonchsiz ko'ringanlarni maxsus vakillari orqali yashirin tekshirib ko'rmog'i joiz.

Yettinchisi, boshqaruv ishlarida rahbarni yo'ldan urishga, o'z maqsadlarini amalga oshirish uchun uni chalg'itishga intiluvchilar ko'p bo'ladi. Shu tufayli unga ish, so'z o'rgatuvchi, fikr beruvchilar ko'payib ketadi. Rahbar bu tavsiyalarning kerak-keraksizini ajratib, ma'qul ko'rilganidan o'z o'rnida foydalana olishi lozim. Ma'lum tavsiyani chuqur mulohaza qilmasdan shoshilinch qaror qabul qilish ko'ngilsiz oqibatlariga olib keladi.

Sakkizinchisi, boshqaruv ishlarida rahbar ikki ishga-biri armiya, ikkinchisi xalq ehtiyojlariga hammadan ko'p diqqat qaratmog'i kerak. Bu ikki masalada odamlarning yaxshi-yomon fikrlarini eshitib, bu ikki yo'nalishda shoshmasdan, mulohaza bilan ish tutmog'i kerak.

To'qqizinchisi, rahbarning siyosati jiddiy, so'zi va hukmi salobatli bo'lmog'i kerak. Uning jiddiyliги, salobati ko'p hollarda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Fikrlardagi mantiqiylik va siyosatdagi qat'iylik fuqaro va xodimlarda uning hukmlariga nisbatan hurmatni yuzaga keltirib, qarshiliklarning oldini oladi.

O'ninchisi, rahbar o'z lavozimida erkin bo'lishi zarur. Agar qandaydir tazyiq, majburiyat yoki mutelikda ish yuritsa, o'sha sohada rivojlanish bo'lmaydi.

Chunki erksizlik tufayli rahbar avvalo o‘z ishiga ko‘ngilsiz bo‘ladi, ikkinchidan, tazyiq, buyruqlar asosida ish qilayotgani uchun rivojlanish rejaları ustida bosh qotirmaydi, uchinchidan, undagi manfaat doirasi barham topadi. Inson shunday mavjudotki, har bir harakati ostida manfaat yotadi va manfaat keltirmaydigan ishga u ortiqcha urinmaydi. Yuqori so‘zda ham rahbarda shunday erkinlik bo‘lishi shart. yuqori rahbarlar unga faqat davlat ahamiyatiga molik rejalar, ishlar haqida tavsiyalar berishi, o‘sha rejalar asosida ishlarni amalga oshirish to‘g‘risida buyruq-farmonlar yuborishi lozim va ular qay tartibda amalga oshirilayotganini kuzatib borishi kerak. Rahbar adashganda yoki nomaqbul uslub qo‘llaganda ogohlantirish, xato, kamchiligini ko‘rsatib turish lozim. Ishni esa butunicha ixtiyorida qoldirish rahbarning qadri oshishiga olib keladi.

O‘n birinchisi, rahbar hech qachon, hech bir ishda hech kimni o‘ziga sherik qilmasligi lozim. Ya’ni rahbar odamlarni moliyaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, ma’naviy jihatdan kamsitmasligi, ayni vaqtda hech kimga o‘z nomidan qaror chiqarish huquqini bermasligi kerak. Rahbarning o‘zi bo‘lganda ham, bo‘lmagan vaqtda ham hech bir yerda uning nomidan mustaqil ish qilinmasligi shaxsan rahbar tomonidan qa’riy tartibga solinishi zarur.

O‘n ikkinchisi, rahbar o‘z maslahatchilaridan hamisha ogoh bo‘lishi, ularning ishdagi kamchiliklarni tashqariga tashib, gap-so‘z qilib yurishlariga imkon bermasligi zarur. Ba’zan shunday bo‘ladiki, mulohazalari to‘g‘ri topilgan ayrim maslahatchilar rahbarga nisbatan bepisand bo‘lib ketadilar va uning obro‘sigacha ziyon yetkazadigan gap-so‘zlarga yo‘l qo‘yadilar. Yoki shundaylari bo‘ladiki, rahbar g‘oyalari, ishlari, fe‘l-atvori, xatti-harakatlari haqida boshqalarga xabar berib turadilar. Rahbar, albatta, ularni ishdan haydab yubormaydi, lekin doim nazorat qilib turishi kerak bo‘ladi.

Ushbu o‘n ikki mezon Amir Temur davlatida rahbar tanlash yoki rahbarlikka tayinlashning asosiy qoidalari sifatida talqin etiladi. Sohibqiron bu xususiyatlarni bosh rahbardan talab etiladigan fazilatlar sifatida ilgari sursa-da, hayotida kechgan voqealarni bayon qilar ekan, bularni qo‘l ostidagi barcha lavozimdagi shaxslardan talab qilinganligini alohida ta’kidlab boradi. Shuningdek, “Tuzuklar”da davlat boshqaruv tizimidagi eng kichik mansabdan yuqori mansabgacha bo‘lgan rahbarlarning ish yuritish tartibi bayon qilib berilgan. aynan shunga ko‘ra ular “tuzuklar” – nizomlar deb ataladi. “Tuzuklar”da fuqarodan bosh vazirgacha barchaning lavozim talablari, ish tartibi, ish haqi, rag‘batlantirish turlari, topshiriq va vazifalar taqsimoti, soha bo‘yicha talab qilinadigan shaxsiy xususiyatlari, muhofazalash, himoyalash tartiblari, jazolash turlari, boshqaruv talablariga ko‘ra, o‘zaro munosabatlar masalalari va ularning davlat g‘oyalariga muvofiq lashtirilishi maxsus tartibga solinib, qonun maqomiga yetkazilgan dasturlar tarzida bayon qilinadi.

“Tuzuklar” ana shunday boshqaruv jarayonini yoritib beruvchi 26 ta tuzuk – nizom va 4 banddan iborat asardir.

Xulosa o‘rnida aytish mumkinki, Amir Temur boshqaruvida davlat rejalari, dasturlari, g‘oyalari, ularning keng doiradagi asosiy yo‘nalishini amalga oshirishda shart bo‘lgan asosiy tamoyil va yo‘nalishlari, bosh mezonlari hamda ijrochi rahbarlarga qo‘yiladigan talablar va ularning tartib-intizomi, qoida-nizomlari alohida farqlab olinadi. Bularning barchasi o‘zaro chambarchas bog‘lanib, ajratib bo‘lmas darajada muvofiqlashtiriladi. Shunga munosib ravishda Amir Temur boshqaruvida, bizningcha, to‘rtta qat‘iyat hal qiluvchi rol o‘ynab, rahbarning sifatini belgilab beradi. Bu qat‘iyatlar:

- rahbar sadoqati;
- rahbar ta‘minoti va muhofazasi;
- tuzuk-nizomlar bo‘yicha rahbarning talabchanligi va qat‘iy tartib intizom;
- rahbarni rag‘batlantirish va jazolash.

Tuzuklarning muhim ahamiyati shundaki, u rahbar tanlash, lavozimlarga tayinlash, faoliyatini tashkil etish va ish tartibini nazorat qilishga doir aniq nizomlarni o‘z ichiga oladi. Bu nizomlarning qoidalari faqat rahbarlarga emas, butun mamlakatga ma‘lum qilingan, ulardan barcha fuqaro ogoh bo‘lgan. Shu tufayli boshqaruv tizimida bilimli, aql-idrokli, tadbirkor va tajribali odamlar joy olishga muyassar bo‘lganlar.

---

#### **FOYDALANGAN ADABIYOTLAR RO‘YHATI**

1. Amir Temur . ‘‘Temur tuzuklari’’- T : Ilm-ziyo-zakovat, 2020-B131
2. R. Shamsutdinov, X. Mo‘minov. ‘‘O‘zbekiston tarixi’’-T‘‘Akademnashr’’2019.
3. Karimov I.A. ‘‘Tarixsiz kelajak yo‘q’’-T ‘‘SHARQ’’ , 1998.
4. Mo‘minov I . Amir Temurning O‘rta Osiyo tarixida tutgan o‘rni va roli.
5. Ergashev Q . O‘zbekiston tarixi. -T; G‘afur G‘ulom, 2015.