

# МАДАНИЯТ ВА САНЪАТ СОҲАСИ БОШҚАРУВИНИНГ МЕЪЁРИЙ- ҲУҚУҚИЙ АСОСЛАРИ



- ❖ ЎзДСМИ ҳузуридаги Тармоқ маркази
- ❖ “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш”
- ❖ Профессор Азамат Ҳайдаров

**Модулнинг ўқув-услугий мажмуаси Олий ва ўрта махсус таълим  
вазирлигининг 2020 йил 7 декабрдаги 648-сонли буйруғи билан  
тасдиқланган  
ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.**

**Тузувчи:** Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик маркази директори, профессор Азамат Ҳайдаров

**Такризчилар:** А.Умаров – Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институти “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ва бошқариш” кафедраси профессори

Ҳ.Рўзибоев – Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик маркази директор ўринбосари

Ўқув -услугий мажмуа ЎзДСМИ Илмий методик  
Кенгашининг қарори билан нашрга тавсия қилинган  
(2020 йил “29” январдаги 1-сонли баённома)

## МУНДАРИЖА

<b>I.</b>	<b>ИШЧИ ДАСТУР.....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....</b>	<b>15</b>
<b>III.</b>	<b>НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....</b>	<b>22</b>
<b>IV.</b>	<b>АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....</b>	<b>133</b>
<b>V.</b>	<b>КЕЙСЛАР БАНКИ.....</b>	<b>147</b>
<b>VI.</b>	<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>150</b>
<b>VII.</b>	<b>АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....</b>	<b>157</b>

# I. ИШЧИ ДАСТУР

## I. ИШЧИ ДАСТУР

### Кириш

Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сон, 2019 йил 8 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сон, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 26 майдаги “Маданият ва санъат соҳасининг жамият ҳаётидаги ўрни ва таъсирини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ–6000-сонли Фармонлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 августдаги “Ўзбекистон Республикасида маданият ва санъат соҳасини инновацион ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 20 декабрдаги “Маданий мерос объектларини муҳофаза қилиш” тўғрисидаги, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 4 февральдаги “Миллий рақс санъатини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарорларида, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 23 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 797 - сон қарорида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касб маҳорати ҳамда инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш, шунингдек амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, унинг мазмуни Кредит модул тизими ва ўқув жараёнини ташкил этиш, илмий ва инновацион фаолиятни ривожлантириш, таълим жараёнига рақамли технологияларни жорий этиш, махсус мақсадларга йўналтирилган инглиз тили, мутахассислик фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг креатив

компетентлигини ривожлантириш, таълим жараёнларини рақамли технологиялар асосида индивидуаллаштириш, масофавий таълим хизматларини ривожлантириш, вебинар, онлайн, «blended learning», «flipped classroom» технологияларини амалиётга кенг қўллаш бўйича тегишли билим, кўникма, малака ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг мутахассислик фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйиладиган талаблар такомиллаштирилиши мумкин.

### **Модулнинг мақсади ва вазифалари**

“Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг меъёрий-ҳуқуқий асослари” модулининг мақсади:

Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курсининг **мақсади** педагог кадрларни инновацион ёндошувлар асосида ўқув-тарбиявий жараёнларни юксак илмий-методик даражада лойиҳалаштириш, соҳадаги илғор тажрибалар, замонавий билим ва малакаларни ўзлаштириш ва амалиётга жорий этишлари учун зарур бўладиган касбий билим, кўникма ва малакаларини такомиллаштириш, шунингдек уларнинг ижодий фаоллигини ривожлантиришдан иборат.

**“Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг меъёрий-ҳуқуқий асослари” модулининг вазифалари:**

- “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш” йўналишида педагог кадрларнинг касбий билим, кўникма, малакаларини такомиллаштириш ва ривожлантириш;

- педагогларнинг ижодий-инновацион фаоллик даражасини ошириш;

- мутахассислик фанларини ўқитиш жараёнига замонавий ахборот-коммуникация технологиялари ва хорижий тилларни самарали татбиқ этилишини таъминлаш;

- махсус фанлар соҳасидаги ўқитишнинг инновацион технологиялари ва илғор хорижий тажрибаларини ўзлаштириш;

- “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш” йўналишида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларини фан ва ишлаб чиқаришдаги инновациялар билан ўзаро интеграциясини таъминлаш

## **Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар**

**“Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг меъёрий-ҳуқуқий асослари”** курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

### **Тингловчи:**

- маданият ва санъат соҳасининг замонавий концепцияларини;
- оммавий тадбирларни ташкиллаштиришнинг замонавий назариясини;
- арт менежментда замонавий инновацияларни ва хорижий тажрибаларни;
- рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда ташкил этишни;
- тадбиркорликни шакллантириш хусусиятларини;
- ижодий индустрияни мамлакат иқтисодини ривожлантиришдаги ролини;
- креатив тадбиркорлик концепциясини;
- санъат саройлари фаолиятини бошқаришни;
- сахна кўринишларини тайёрлаш усулларини;
- бошқаришнинг замонавий талабларини;
- креатив тадбиркорликнинг шаклланиш эволюциясини *билиши* керак.

### **Тингловчи:**

- жамоат ташкилотлари фаолияти ва ижодий жамоаларини бошқариш;
- маданий дам олиш тадбирларини ташкил этишда ташкилотчилик қобилиятининг шакллантириш;
- оммавий тадбирларда сахна кўринишларини тайёрлаш;
- хорижий тажрибаларга асосланган илғор санъат ва маданият бошқарувини арт менежментда қўллаш;
- креатив тадбиркорлик тамойилларидан фойдаланиш *кўникмаларига* эга бўлиши лозим.

### **Тингловчи:**

- ҳаваскорлик ижодий жамоалари ва тўғараклари фаолиятни бошқаришни мақсадини белгилаш ва ташкилий режалаштириш;
- маданий-оммавий тадбирларни ташкил этишда ташкилотчилик қобилиятининг шакллантириш ғояларини ишлаб чиқиш;
- иш юритишдаги янги принциплардан фойдалана олиш маҳоратини ошириш;

- маданият сиёсий иқтисодни санъат ва маданият муассасаларини замонавий арт менежмент талаблари асосида бошқариш;
  - нодавлат ва жамоат ташкилотлари фаолиятида иш юритишнинг илғор, замонавий усулларидан фойдалана олиш;
- тадбирларда сахна кўринишларини тайёрлаш усулларини бошқариш *малакаларига* эга бўлиши зарур

#### **Тингловчи:**

- тадбирларда сахна кўринишларини концепциясини яратиш;
- рақамли технологияларнинг янги принципларидан фойдаланган ҳолда маданият ва санъат муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш;
- креатив тадбиркорликни илғор педагогик ҳамда замонавий ахборот технологияларидан фойдаланган ҳолда ташкил этиш ва бошқариш;
- маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш;
- маданий-оммавий ташкилотларининг стратегик бошқариш;
- арт менежментда рақамли технологияларнинг аниқлаш *компетенцияларига* эга бўлиши лозим.

#### **Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар**

“**Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг меъёрий-ҳуқуқий асослари**” курси назарий ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, ахборот коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган.

маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан, шунингдек анъанавий ва замонавий дирижёрлик асарларидан;

ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий ҳужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади.

#### **Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

“**Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг меъёрий-ҳуқуқий асослари**” модули мазмуни ўқув режадаги “Маданий-оммавий тадбирларни ташкиллаштиришнинг замонавий методикаси”, “Арт менежмент” ва Маданият ва санъат соҳасида креатив тадбиркорлик ўқув модуллари билан



узвий боғланган ҳолда педагогларнинг касбий педагогик тайёргарлик даражасини орттиришга хизмат қилади.

### Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар олий таълим муассасаларида маданият ва санъат соҳасида таҳсил олаётган талабаларга дарс ўтиш жараёнларида замонавий услубларни қўллаш ва талабалар билимини баҳолашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

### Модул бўйича соатлар тақсимоги:

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат			
		Жами	назарий	амалий	кўчма
1.	Маданият ва санъат соҳаси ривожланиш тарихи ва замонавий концепциялари	2	2		
2.	Ўзбекистонда маданият ва санъат муассасаларини бошқариш сиёсати ва тизими	2	2		
3.	Бошқарув ва менежмент	2	2		
4.	Маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг бошқарув тизими	2	2		
5.	Театрлар фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш. Маданият ва истироҳат боғлари фаолиятини бошқариш. Музейлар ва кўргазма заллари фаолиятни ташкиллаштириш.	2	2		
6.	Маданият ва санъат саройлари фаолиятини бошқариш. Концерт ташкилотлари ва бадий жамоалари фаолиятини бошқариш. Ҳаваскорлик ижодий жамоалари ва тўгараклари фаолиятни бошқариш.	2		2	
7.	Нодавлат ва жамоат ташкилотлари фаолияти ва ижодий жамоаларини бошқариш. Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Бошқарув усуллари.	2		2	
8.	Маданият ва санъат соҳасини бошқариш характери. Бошқарув жараёни ва вазифалари. Маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш.	2		2	
<b>Жами:</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	

## **НАЗАРИЙ МАНҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

### **1-мавзу: Маданият ва санъат соҳаси ривожланиш тарихи ва замонавий концепциялари. (2 соат)**

Маданият ва санъат соҳаси ривожланиш тарихи. Маданият ва санъат тушунчаси. Маданият ва санъат тараққиёти. Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг илмий муассасалари. Маданият ва санъат соҳасига доир қарашлар.

### **2-мавзу: Ўзбекистонда маданият ва санъат муассасаларини бошқариш сиёсати ва тизими. (2 соат)**

Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги. Маданият ва санъат муассасалари. Маданият ва санъат соҳасига оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар. Маданият сиёсатини бошқаришнинг бугунги кундаги аҳволи.

### **3-мавзу: Бошқарув ва менежмент. (2 соат)**

Ташкилотни бошқаришнинг самарали йўллари. Бошқарув субъекти. Менежмент тушунчаси. Менежмент турлари. Маданият ва санъат соҳаси менежменти. Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Менежментга нисбатан ёндашувлар. Менежмент тамойиллари.

### **4-мавзу: Маданият ва санъат соҳасини бошқариш характери. (2 соат)**

Бошқарув усуллари. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари. Бошқаруving маъмурий усуллари. Бошқарув жараёни ва вазифалари.

### **5-мавзу: Маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш. (2 соат)**

Режалаштириш тушунчаси. Маданият ва санъат соҳасини режалаштириш. Маданият ва санъат муассасаларида самарали иш услубларини ташкил этиш. Маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштиришда ахборот технологиларидан фойдаланиш.

## **АМАЛИЙ МАНҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

Маърузадан сўнг режалаштирилган амалий машғулотлар маъруза машғулотининг мавзуси доирасида тузилган мавзулардан иборат бўлади. Бунда тингловчилар мустақил равишда, шунингдек педагог томонидан таклиф этилган йўналиш бўйича амалий топшириқларни бажарадилар. Топшириқ ёзма, савол-жавоб тарзида ёки амалий ижро ёки бошқа шаклда бажарилиши мумкин.

Назарий таълимда режалаштирилмаган амалий машғулотлар қуйида келтирилган режалар асосида ташкил этилади. Амалий машғулотлар тингловчиларнинг таклиф этилаётган мавзуга бўлган муносабатини ёзма, оғзаки жавоб ёки амалий ижро кўринишларида ифода этишлари учун имкон яратиши кўзда тутилган. Амалий машғулотлардаги режалаштирилган масалалар педагог томонидан махсус тайёрланган тарқатма материаллар, ёзма манбалар, қўшимча воситалар орқали тингловчиларнинг фаоллигини ошириш учун хизмат қилиши керак.

### **1-амалий машғулот: Маданият марказларининг бошқарув тизими. (2 соат)**

Мазкур мавзу юзасидан тингловчилар Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 30 мартда “Маданият марказлари фаолиятига оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 264-сонли қарори ва “Маданият марказлари фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 263-сонли қарорлари мазмун-моҳияти, унда қўйилган вазифалар ва ушбу вазифаларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида фикр алмашадилар.

### **2- амалий машғулот: Ҳаваскорлик ижодий жамоалари ва тўғараклари фаолиятни бошқариш. (2 соат)**

Тингловчилар “ХАЛҚ” ВА “НАМУНАЛИ” ҳаваскорлик жамоалари Низоми, “Халқ” ва “Намунали” ҳаваскорлик жамоаларининг Намунавий штатлар жадвали, “Халқ ҳаваскорлик жамоаси” ва “Болалар намунали жамоаси” унвонини олиш учун вазирликка тақдим этиладиган ҳужжатлар, Маданият марказларида тўғарак, студия ва жамоалар фаолиятини ташкил этиш тўғрисида Низом ва Маданият марказларида ташкил этиладиган тўғараклар, студиялар, курслар, қизиқувчилар клублари ва бадиий ҳаваскорлик жамоаларининг йўналишлари билан танишиб чиқади ҳамда бир-бирлари билан фикр алмашадилар.

### **3- амалий машғулот: Маданият ва истироҳат боғлари фаолиятини бошқариш (2 соат)**

Тингловчилар Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “2011 — 2015 йилларда маданият ва истироҳат боғларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва уларнинг фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари дастурини тасдиқлаш тўғрисида” 2010 йил 29 декабрга 322-сонли қарори ва “Истироҳат боғлари ва яшил зоналарни ташкил этиш методологияси тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида” 2018 йил 7 августдаги 671-сонли қарорлари мазмун-моҳияти юзасидан савол-жавоблар ташкил қилинади.

#### **ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ**

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларидан фойдаланилади:

- маърузалар, амалий машғулотлар (маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, ақлий қизиқишни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш);
- давра суҳбатлари (муаммо ечимлари бўйича таклиф бериш қобилиятини ошириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантикий хулосалар чиқариш);
- баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилиятини ривожлантириш).

#### **IV. Малакавий аттестация**

Тингловчиларнинг малакавий аттестацияси касбий, ўқув-методик ва илмий-методик фаолияти натижалари (электрон портфолиода қайд этилган кўрсаткичлари), якуний тест синовлари ҳамда Аттестация комиссиясида битирув ишини ҳимоя қилиш асосида ўтказилади.

#### **Амалий машғулотларни ташкил этиш бўйича кўрсатма ва тавсиялар**

Амалий машғулотларда тингловчилар ўқув модуллари доирасидаги ижодий топшириқлар, кейслар, ўқув лойиҳалари, технологик жараёнлар билан боғлиқ вазиятли масалалар асосида амалий ишларни бажарадилар.

Амалий машғулотлар замонавий таълим услублари ва инновацион технологияларга асосланган ҳолда ўтказилади. Бундан ташқари, мустақил

ҳолда ўқув ва илмий адабиётлардан, электрон ресурслардан, тарқатма материаллардан фойдаланиш тавсия этилади.

### **Мустақил малака оширишни ташкил этиш бўйича кўрсатма ва тавсиялар**

Мустақил малака ошириш куйидаги шаклларни ўз ичига олади: очик ўқув машғулотлари ва маҳорат дарсларини ташкил этиш; иқтидорли ва истеъдодли талабалар билан ишлаш; илмий конференцияларда маъруза билан қатнашиш; илмий журналларда мақолалар чоп этиш; кўргазма ва танловларда иштирок этиш; илмий лойиҳаларда иштирок этиш; халқаро (импакт-факторли) нашрларда мақолалар эълон қилиш; ихтиро (патент), рационализаторлик таклифлари, инновацион ишланмаларга муаллифлик қилиш; монография, муаллифлик ижодий ишлар каталогини тайёрлаш ва нашрдан чиқариш; ўқув адабиётлари (дарслик, ўқув қўлланма, методик қўлланма)ни тайёрлаш ва нашрдан чиқариш; фалсафа доктори (PhD) даражасини олиш учун ҳимоя қилинган диссертацияга илмий раҳбарлик қилиш.

Педагог кадрларнинг мустақил малака ошириш натижалари электрон портфолио тизимида ўз аксини топади.

Мустақил малака ошириш даврида педагоглар асосий иш жойи бўйича педагогик амалиётдан ўтадилар. Педагогик амалиёт даврида педагог асосий иш жойи бўйича кафедранинг етакчи профессор-ўқитувчиларини 2 та дарсини кузатадилар ва таҳлил қиладилар ҳамда кафедра аъзолари иштирокида талабалар гуруҳи учун 1 та очик дарс ўтказишади. Очик дарс таҳлили ҳамда педагог томонидан кузатилган дарслар хулосалари кафедранинг йиғилишида муҳокама этилади ва тегишли кафедранинг баённомаси билан расмийлаштирилади.

Шунингдек, мустақил малака ошириш жараёнида тингловчи қўйидаги билим ва кўникмаларини ривожлантириши лозим:

- олий таълим тўғрисидаги норматив-ҳуқуқий ва директив ҳужжатларни, олий таълим давлат таълим стандарти, классификатор, малака талаблари, шунингдек, ўқитилаётган фан бўйича ўқув дастурини такомиллаштириш;

- таълим, фан ва ишлаб чиқаришни интеграциялашни ташкил этиш, кадрлар буюртмачилари ва меҳнат бозори эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда ўқув режалари ва фанлар дастурларини шакллантириш;

- бакалавриат таълим йўналишлари ва магистратура мутахассисликлари бўйича ўқув жараёнини ташкил этиш ва унинг сифатини таъминлашнинг замонавий методларни қўллаш, шунингдек, ўқув режалари ва

ўқув фанлари дастурларини такомиллаштириш, ўқув юкларининг режалаштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш, ўқув фанлари мазмуни ва уларни ўқитишдаги изчиллик асослари асосида ташкил этиш, ўқув машғулотларининг ҳар хил турларини (маърузалар, амалий машғулотлар, лаборатория машғулотлари, курс ишлари лойиҳалари, малака бўйича амалий машғулотлар) ташкиллаштириш;

– талабалар ўртасида миллий мустақиллик ғоялари асосида маънавий-ахлоқий ва тарбиявий ишларни олиб бориш, таълим жараёни қатнашчилари билан ўзаро муносабатларда этика нормалари ва нутқ маданияти; талабаларнинг билим ва кўникмаларини назорат қилишни ташкил этиш ва илмий-методик таъминлаш; иқтидорли талабаларни қидириб топиш, танлаш ва улар билан ишлаш методларини билиш ва амалда қўллаш;

– олий таълимда менежмент ва маркетинг асосларини билиш ва амалий фаолиятга татбиқ этиш.

– мустақил таълим олиш йўли билан ўз билимларини такомиллаштириш.

### **Дастурнинг ахборот-методик таъминоти**

Модуллари ўқитиш жараёнида ишлаб чиқилган ўқув-методик материаллар, тегишли соҳа бўйича илмий журналлар, Интернет ресурслари, мультимедиа маҳсулотлари ва бошқа электрон ва қоғоз вариантдаги манбаалардан фойдаланилади.

**II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА  
ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН  
ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ  
МЕТОДЛАРИ**

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

**Ақлий ҳужум (брейнсторминг – миялар бўрони)** – амалий ёки илмий муаммоларни ҳал этиш фикрларни жамоали генерация қилиш усули.

Методнинг мақсади: ақлий ҳужум вақтида тингловчилар мураккаб муаммони биргаликда ҳал этишга интилишади: уларни ҳал этиш бўйича ўз фикрларини билдиради (генерация қилади) ва бу фикрлар танқид қилинмасдан улар орасидан энг мувофиқи, самаралиси, мақбули ва шу каби фикрлар танлаб олиниб, муҳокама қилинади, ривожлантирилади ва ушбу фикрларни асослаш ва рад этиш имкониятлари баҳоланади.

Ақлий ҳужумнинг асосий вазифаси – ўқиб-ўрганиш фаолиятини фаоллаштириш, муаммони мустақил тушуниш ва ҳал этишга мотивлаштиришни ривожлантириш, мулоқот маданияти, коммуникатив кўникмаларни шакллантириш, фикрлаш инерциясидан қутилиш ва ижодий масалани ҳал этишда фикрлашнинг оддий боришини енгиш.

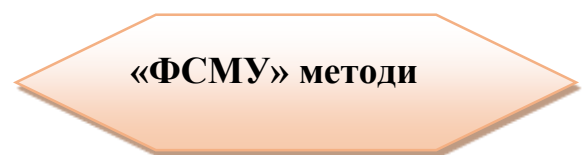
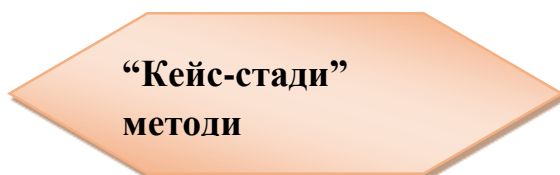
Тўғридан-тўғри жамоали ақлий ҳужум – иложи борича кўпроқ фикрлар йиғилишини таъминлайди. Бутун ўқув гуруҳи (20 кишидан ортиқ бўлмаган) битта муаммони ҳал этади.

Оммавий ақлий ҳужум – микро гуруҳларга бўлинган ва катта аудиторияда фикрлар генерацияси самарадорлигини кескин ошириш имконини беради.

Ҳар бир гуруҳ ичида умумий муаммонинг бир жиҳати ҳал этилади.

**Намуна:** Гуруҳга муаммоли вазият берилади, мисол учун оркестрни ташкил этувчи коллективдаги психологик вазият ёмонлашиб, конфликт чиқадиган даражага етиб келган. Муаммони ҳал қилиш бўйича жамоали ақлий ҳужум, иложи борича кўпроқ фикрлар йиғилиши ташкиллаштирилади.

Бу фикрлар танқид қилинмасдан, улар орасидан энг самаралиси, мақбули, яъни вазиятни нормаллашувга олиб келиши мумкин бўлган фикрлар танлаб олиниб, муҳокама қилинади, ривожлантирилади ва ушбу фикрларни асослаш ва рад этиш имкониятлари баҳоланади.



**«Кейс-стади»** - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод



дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибиде қўлланилган. Кейсде очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қерде (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натига (What).

**“Кейс методи” ни амалга ошириш босқичлари**

<b>Иш босқичлари</b>	<b>Фаолият шакли ва мазмуни</b>
<b>1-босқич:</b> Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш;</li> <li>✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда);</li> <li>✓ ахборотни умумлаштириш;</li> <li>✓ ахборот таҳлили;</li> <li>✓ муаммоларни аниқлаш</li> </ul>
<b>2-босқич:</b> Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш;</li> <li>✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш</li> </ul>
<b>3-босқич:</b> Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил ечим йўлларини ишлаб чиқиш;</li> <li>✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш;</li> <li>✓ муқобил ечимларни танлаш</li> </ul>
<b>4-босқич:</b> Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш;</li> <li>✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш;</li> <li>✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш</li> </ul>

## Кейсни бажариш босқичлари ва топшириқлари

1. Кейсдаги муаммони келтириб чиқарган асосий сабабларни (кичик ва индивидуал гуруҳларда аниқлаш)
2. “Монна-Лиза” портретини ишлашда қаҳрамоннинг руҳий ҳолатини очиб беришда рассомнинг маҳоратини аниқланг. (гуруҳларда таҳлил ёзма ёки оғзаки.)

**Кейс.** Леонардо да Винчи “Монна Лиза” картинасини чизаётганда асар қаҳрамонининг ички дунёсини очиб бермаганида асар картина даражасига кўтарилармиди?

**Технологиянинг мақсади:** Мазкур технология иштирокчилардаги умумий фикрлардан хусусий хулосалар чиқариш, таққослаш, қиёслаш орқали ахборотни ўзлаштириш, хулосалаш, шунингдек, мустақил ижодий фикрлаш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади. Мазкур технологиядан маъруза машғулотларида, мустақамлашда, ўтилган мавзунини сўрашда, уйга вазифа беришда ҳамда амалий машғулот натижаларини таҳлил этишда фойдаланиш тавсия этилади.

### Технологияни амалга ошириш тартиби:

- қатнашчиларга мавзуга оид бўлган якуний хулоса ёки ғоя таклиф этилади;
- ҳар бир иштирокчига ФСМУ технологиясининг босқичлари ёзилган қоғозларни тарқатилади:

Ф	• фикрингизни баён этинг
С	• фикрингизни баёнига сабаб кўрсатинг
М	• кўрсатган сабабингизни исботлаб мисол келтиринг
У	• фикрингизни умумлаштиринг

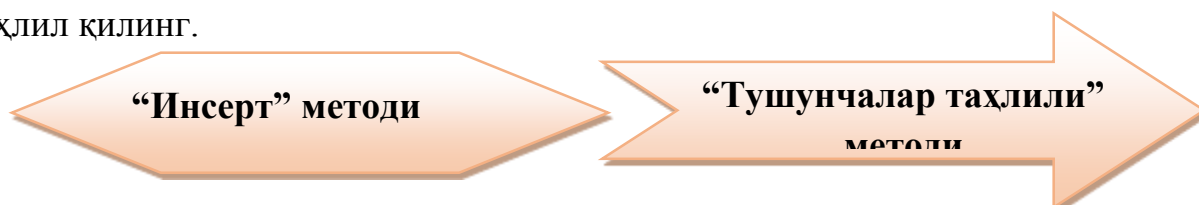
- иштирокчиларнинг муносабатлари индивидуал ёки гуруҳий тартибда тақдимот қилинади.

ФСМУ таҳлили қатнашчиларда касбий-назарий билимларни амалий машқлар ва мавжуд тажрибалар асосида тезроқ ва муваффақиятли ўзлаштирилишига асос бўлади.

**Намуна.**

**Фикр:** “Тарихий ёки маиший мавзудаги кўпқоматли композиция асарининг ғояси”.

**Топшириқ:** Мазкур фикрга нисбатан муносабатингизни ФСМУ орқали таҳлил қилинг.



**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билмларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун хотира машқи вазифасини ҳам ўтайди.

**Методни амалга ошириш тартиби:**

- ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган инпут-матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;
- янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намойиш этилади;
- таълим олувчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн билан ишлашда талабалар ёки қатнашчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:



Белгилар	1-матн	2-матн	3-матн
“V” – таниш маълумот.			
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак.			
“+” бу маълумот мен учун янгилик.			
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?			

Белгиланган вақт якунлангач, таълим олувчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади, уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот якунланади.

**Методнинг мақсади:** мазкур метод талабалар ёки қатнашчиларни мавзу буйича таянч тушунчаларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш, ўз билимларини мустақил равишда текшириш, баҳолаш, шунингдек, янги мавзу буйича дастлабки билимлар даражасини ташхис қилиш мақсадида қўлланилади.

Методни амалга ошириш тартиби:

- иштирокчилар машғулот қоидалари билан таништирилади;
- тингловчиларга мавзуга ёки бобга тегишли бўлган сўзлар, тушунчалар номи туширилган тарқатмалар берилади (индивидуал ёки гуруҳли тартибда);
- тингловчилар мазкур тушунчалар қандай маъно англатиши, қачон, қандай ҳолатларда қўлланилиши ҳақида ёзма маълумот берадилар;
- белгиланган вақт якунига етгач ўқитувчи берилган тушунчаларнинг тугри ва тўлиқ изоҳини уқиб эшиттиради ёки слайд орқали намойиш этади;
- ҳар бир иштирокчи берилган тугри жавоблар билан узининг шахсий муносабатини таққослайди, фарқларини аниқлайди ва ўз билим даражасини текшириб, баҳолайди.

### “Блиц-ўйин” методи

**Методнинг мақсади:** тингловчиларда тезлик, ахборотлар тизимини таҳлил қилиш, режалаштириш, прогнозлаш кўникмаларини шакллантиришдан иборат. Мазкур методни баҳолаш ва мустаҳкамлаш мақсадида қўллаш самарали натижаларни беради.

**Методни амалга ошириш босқичлари:**

1. Дастлаб иштирокчиларга белгиланган мавзу ёки бирор бир картина юзасидан тайёрланган топшириқ, яъни тарқатма материалларни алоҳида-алоҳида берилади ва улардан материални синчиклаб ўрганиш талаб этилади. Шундан сўнг, иштирокчиларга тўғри жавоблар тарқатмадаги «якка баҳо» колонкасига белгилаш кераклиги тушунтирилади. Бу босқичда вазифа якка тартибда бажарилади.

2. Навбатдаги босқичда тренер-ўқитувчи иштирокчиларга уч кишидан иборат кичик гуруҳларга бирлаштиради ва гуруҳ аъзоларини ўз фикрлари билан гуруҳдошларини таништириб, баҳслашиб, бир-бирига таъсир ўтказиб,

ўз фикрларига ишонтириш, келишган ҳолда бир тўхтамга келиб, жавобларини «гуруҳ баҳоси» бўлимига рақамлар билан белгилаб чиқишни топширади. Бу вазифа учун 15 дақиқа вақт берилади.

3. Барча кичик гуруҳлар ўз ишларини тугатгач, тўғри ҳаракатлар кетма-кетлиги тренер-ўқитувчи томонидан ўқиб эшиттирилади, ва тингловчилардан бу жавобларни «тўғри жавоб» бўлимига ёзиш сўралади.

4. «Тўғри жавоб» бўлимида берилган рақамлардан «якка баҳо» бўлимида берилган рақамлар таққосланиб, фарқ булса «0», мос келса «1» балл қўйиш сўралади. Шундан сўнг «якка хато» бўлимидаги фарқлар юқоридан пастга қараб қўшиб чиқилиб, умумий йиғинди ҳисобланади.

5. Худди шу тартибда «тўғри жавоб» ва «гуруҳ баҳоси» ўртасидаги фарқ чиқарилади ва баллар «гуруҳ хатоси» бўлимига ёзиб, юқоридан пастга қараб қўшилади ва умумий йиғинди келтириб чиқарилади.

6. Тренер-ўқитувчи якка ва гуруҳ хатоларини тўпланган умумий йиғинди бўйича алоҳида-алоҳида шарҳлаб беради.

7. Иштирокчиларга олган баҳоларига қараб, уларнинг мавзу бўйича ўзлаштириш даражалари аниқланади.

## III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

### **III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР**

#### **1-мавзу: Маданият ва санъат соҳаси ривожланиш тарихи ва замонавий концепциялари (2 соат).**

##### **РЕЖА**

- 1.1. Маданият ва санъат соҳасининг ривожланиш тарихи ва босқичлари.
- 1.2. Маданият ва санъат тушунчаси. Маданият ва санъат тараққиёти.
- 1.3. Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг илмий муассасалари.
- 1.4. Маданият ва санъат соҳасига доир қарашлар.

##### **Таянч сўз ва иборалар**

Маданият, санъат, моддий ва манавий маданият, цивилизация, концепция, ижтимоий-маданий фаолият, қарашлар, қарвонсарой, маданият ва санъат тараққиёти, илмий муассасалар.

#### **1.1. Маданият ва санъат соҳасининг ривожланиш тарихи ва босқичлари.**

Маданият ва санъат соҳаси тарихи қадимийдир. Унинг туб илдизлари инсониятнинг илк уюшувлари даврига бориб тақалади. Илк уюшув шакллари илмий адабиётларда тош, бронза, темир даврларида таркиб топганлиги талқин этилади. Бу даврда одамларнинг маданий ижтимоийлашуви ҳаётни таъминлаш, унинг барқарор давомийлигини белгилаш заруратидан юзага келган.

Президентимиз Ш.М.Мирзиёев “Ёшларимиз ўртасида мамлакатимиз бой тарихини унинг бетакрор маданиятини ва миллий қадриятларни кенг тарғиб этиш, жаҳон илм фани ва адабиёти ютуқларини етказиш учун зарур муҳит ва шарт-шароит яратиш зарур” – деб, уқтиради. Кўришиб турибдики, маънавий ҳаёт, унинг мустақкам пойдеворлари ҳақида ўйлаш ҳозирги кунда ҳам энг муҳим масалалардан бири бўлиб турибди. Шуни алоҳида таъкидлаб ўтмоқ лозимки, маънавиятни юксалтириш учун аввало маданият тарихини чуқур билмоқ, идрок этмоқ зарур. Марказий Осиё қадимдан маданияти тараққий этган ўлкалардан бири эди. Ушбу улкан худуднинг марказида жойлашган кўҳна Бақтрия (ҳозирги Қашқадарё, Сурхондарё, Тожикистоннинг Амударёга яқин ерлари)нинг антик маданияти эрамининг I-II асрларига мансубдир. Бақтрия давлати қадимги юксак маданиятга эга бўлган ҳинд, эрон, грек ва римликлар билан доимий алоқада бўлган. Хоразмда қулдорлик жамияти тараққиётида маданият ва санъатнинг энг гуллаб яшнаган даври эраминдан аввалги IV асрдан эрамининг I асригача бўлган даврга тўғри келади. Ҳатто, X асрга келиб ҳам Марказий Осиё маданияти Ғарбий Оврўпа

маданиятидан устун бўлганлиги тарихий манбалардан маълум. Соҳибқирон Амир Темури даврига келиб маданиятимиз янада тараққий этди. Бу ҳақда инглиз санъатшунос олими Ф.Р.Мартин “Темурийлар сингари санъатни ва маданиятни қадрлайдиган ҳукмдорлар Марказий Осиёда ҳеч вақт бўлмаган”, –деб қайд қилади. Қирғиз адиби Чингиз Айтматов “Ўзбек халқининг тарихи жуда кўхна ва бой. Қадим-қадим ўзбек маданиятининг Марказий Осиёга кўрсатган таъсирини кўхна Византиянинг қадим Русга кўрсатган таъсири билан қиёслаш мумкин” , –деб таъкидлаган. Минг афсуски, биз Марказий Осиё халқлари, хусусан, ўзбеклар маданиятимиз тарихини ўрганиш, тарғиб-ташвиқ этишга эътибор бермадик. Турғунлик йилларида бундай лоқайдлик авж олди, чунки “чекка ўлка”лардаги халқлар маданияти марказ маданиятидан қадимийроқ эканлиги баъзи кимсаларга ёқмасди. Бу даврларда миллий маданият тарихига танқидий қарашлар кескинлашди. Аммо ҳақиқат эртаки-кечми маълум бўлиши турган гап эди. Бугунги инқилобий даврда ҳар бир халқнинг миллий ўзлигини англаш, ўз миллий маданияти тарихини билишга бўлган қизиқиши ниҳоятда кучайиб бормоқда. Энди биз ҳам инсоният ўз миллий маданияти тарихини билмаса, унутса ёки менсимай қўйса, ҳар қандай олий мақсад ҳам амалий ҳаётдан ва заминдан маҳрум бўлишини янада чуқурроқ, юракдан ҳис қилмоқдамиз.

Дарҳақиқат, Ватанга муҳаббат юксак маънавият мавжуд жойдагина тантана қилади. Аҳолиси ахлоқсиз, миллати маънавий қашшоқ мамлакатнинг келажаги бўлмайди. Давлатнинг равнақи ҳамма вақт ақлий имкониятнинг беқиёс кучига, онг ва тафаккур ривожига муҳтож эканлигини, унга таяниш ва суяниш лозимлигини ҳаётнинг ўзи тақозо этмоқда. Уни зарурат даражасига кўтармоқда. Демак, миллий мустақиллик моҳиятида миллатнинг амалий фаолияти билан бир пайтда ҳатто ундан ҳам олдин, унинг онги, муайян қарашлари акс этади.

“Бағрикенглик ва инсонпарварлик маданиятини ривожлантириш, миллатлараро ва фуқаролараро ҳамжихатлик ва тотувликни мустаҳкамлаш, ёш авлодни ватанга муҳаббат ва садоқат руҳида тарбиялаш, Ўзбекистонда давлат сиёсатининг энг муҳим устувор йўналишларидан бири этиб белгиланди” – деб, таъкидалайди Президентимиз.

Бундай қобилиятни ўзида мужассам этиш шахснинг юксак камол топганидан ва унинг ана шундай фазилатга эришувчи ҳам жисман, ҳам маънан ёки бир сўз билан айтадиган бўлсак, юксак маънавият соҳиби эканлигидан дарак беради. Дарҳақиқат, маънавий баркамол, ахлоқий етук, ҳар томонлама камолотга етган халқи бор жамият ҳам, давлат ҳам қудратли бўлади. Давлатимиз раҳбари “Маънавият – бу эл юртга, Ватанга садоқатни авволо



амалий ишлар билан исботлаш, фидоий бўлиш, виждон ва диёнат деганидир” дейди ўз маърузаларининг бирида.

Ўтқир заковат билан оқилона сиёсат олиб бораётган республикамиз раҳбарияти ўтиш даврининг ислохотларида фақат иқтисодий масалалар билан чекланиб қолмай, ҳар қандай қийинчиликларга қарамасдан, халқ маданияти, маънавияти ва руҳий маънавий салоҳияти мамлакатимиз тараққиётининг тақдирини ҳал қилишдаги асосий воситалардан бири эканлигига алоҳида эътибор бермоқда. Она тилимизга давлат мақоми берилди, Наврўз сингари миллий урф-одат ва анъаналаримиз тикланди, ота-боболаримиз эътиқод қилиб келган ислом динининг инсон ва унинг оиласи ҳаётидаги, одоб-ахлоқ ва хайр-саховат борасидаги аҳамияти юқори кўтарилмоқда. Ислом маданияти цивилизация маркази

Бу ишлар билан бир қаторда маънавият, маданият, санъат соҳасини янада ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш мақсадида қатор Фармонлар ва қарорлар қабул қилинди.

Ушбу Фармонлар ва қарорлар халқимизнинг кўп минг йиллик маданий меросини янгидан тиклашга, маданиятнинг моддий асосларини қайтадан яратишга, ёшларни ватанпарварлик ва миллий ғояга садоқат руҳида тарбиялаш, санъатсевар халқимизнинг миллий қўшиқларини асраб-авайлаш ва уни янада ривожлантириш ҳамда бу маънавий бойликлардан миллатнинг бебаҳо мулки, бой хазинаси, қолаверса, жамият маънавияти тараққиётининг манбаи сифатида фойдаланишга кенг йўл очиб берди.

Маданият – жамият, инсон ижодий куч ва қобилиятлари тарихий тараққиётининг муайян даражаси. Кишилар ҳаёти ва фаолиятининг турли кўринишларида, шунингдек, улар яратадиган моддий ва маънавий бойликларда ифодаланади. «Маданият» тушунчаси муайян тарихий давр (антик маданият), конкрет жамият, элат ва миллат (ўзбек маданияти), шунингдек, инсон фаолияти ёки турмушининг ўзига хос соҳалари (масалан, меҳнат маданияти, бадиий маданият, турмуш маданияти)ни изоҳлаш учун қўлланилади. Тор маънода «маданият» атамаси кишиларнинг фақат маънавий ҳаёти соҳасига нисбатан ишлатилади.

«Маданият» арабча мадина (шаҳар) сўзидан келиб чиққан. Араблар кишилар ҳаётини икки турга: бирини бадавий ёки саҳроий турмуш; иккинчисини маданий турмуш деб атаганлар. Бадавийлик – кўчманчи ҳолда дашту саҳроларда яшовчи халқларга, маданийлик – шаҳарда ўтроқ ҳолда яшаб, ўзига хос турмуш тарзига эга бўлган халқларга нисбатан ишлатилган.

Ўрта аср маданиятининг буюк намояндалари Абу Али ибн Сино, Беруний ва бошқалар шаҳар турмуш тарзини жамоанинг етуклик шакли сифатида талқин қилганлар. Масалан, Форобий фикрича, ҳар бир инсон ўз

табиатига кўра, «олий даражадаги етукликка эришиш учун интилади», бундай етукликка фақат шаҳар жамоаси орқалигина эришилади. Унинг таъкидлашича, «маданий жамият ва маданий шаҳар (ёки мамлакат) шундай бўладики, бу мамлакатда ҳар бир одам касб-ҳунарда озод, ҳамма баб-баравардир, кишилар ўртасида фарқ бўлмайди, ҳар ким ўзи истаган ёки танлаган касб-ҳунар билан шуғулланади. Одамлар чин маъноси билан озод яшайдилар». Алишер Навоий етук ахлоқ, маърифатли ва адолатли жамият, жамоа масаласини қайд этиш билан бирга, маънавий юксакликка эришишнинг асосий мезони деб инсонпарварлик ғояларига амал қилишликни тушунтирди.

XIX–асрнинг иккинчи ярмида майдонга келган демократик-маърифатпарварлик ҳаракатининг намояндалари Муқимий, Фурқат, Завқий, Аҳмад Дониш, Аваз Ўтар, Комил Хоразмий ва бошқалар халқни маданиятли қилишнинг омили илм-маърифатни эгаллашда деб билдилар. Улар ўрта аср жаҳолатига қарши халқ ўртасида илм-маориф ва маданиятни зўр эҳтирос билан тарғиб қилдилар. Масалан, Фурқат фикрича, илм-фан бир машъал бўлиб, инсониятнинг бахт-саодат йўлини ёритиб туриши керак.

XIX–асрнинг охири ва XX–асрнинг бошларида Туркистонда вужудга келган жадиличлик ҳаракати намояндалари, Мунавварқори Абдурашидхон ўғли, Маҳмудхўжа Бехбудий, Абдулла Авлоний, Абдурауф Фитрат, Садриддин Айний ва бошқалар ўзларининг маърифатпарварлик ишлари билан маданият ривожига муҳим ҳисса қўшдилар. Улар турли газета ва журналлар чиқардилар, нашриёт ва босмаҳоналар ташкил этдилар, кутубхоналар, театрлар, янгича мактаблар очдилар, ўтмиш маданиятимизни, тарихимизни тарғиб қилдилар, дунёвий билимларни чуқур эгаллашга даъват этдилар. Маърифатчиликнинг кенг қулоч ёйиши самараси ўлароқ, халқнинг умуммаданияти юксала борди.

Европада «Маданият» дейилганда дастлаб инсоннинг табиатга кўрсатадиган мақсадга мувофиқ таъсири, шунингдек, инсонга таълим-тарбия бериш тушуниланган (лотинча *cultura* – ерни ишлаш, парваришлаш; русчадаги «культура» сўзи ҳам шундан олинган). Маданият фақат мавжуд норма ва урф-одатларга риоя қилиш қобилиятини ривожлантиришни эмас, балки уларга риоя қилиш истагини рағбатлантиришни ҳам ўз ичига олган. Маданиятга бундай икки ёқлама ёндашув ҳар қандай жамиятга хос. (Масалан, қадимда Хитойда жэнь, Ҳиндистонда дхарма). Эллинлар «маданиятсиз» варварлардан ўзларининг асосий фарқини «пайдей», яъни «тарбияланганлик»да деб билганлар. Қадимда Римнинг сўнгги даврларида «Маданият» тушунчаси ижтимоий ҳаётнинг шаҳар турмуш тарзини ифодаловчи мазмунлар билан ҳам бойиган ва ўрта асрларга келиб кенг тарқалган. Бу тушунча кейинчалик келиб чиққан цивилизация тушунчасига яқин туради.

Европада Маърифатчилик даврида маданият ва цивилизациянинг «танқиди» вужудга келди (Ж.Ж.Руссо). Бунда «маданий» миллатларнинг бузилганлиги ва ахлоқий тубанлашганлигига тараққиётнинг патриархал босқичида бўлган халқлар ахлоқининг соддалиги ва софлиги қарши қўйилди. Немис файласуфлари бу зиддиятли ҳолатдан чиқишнинг йўлини «рух» доирасидан, ахлоқий (И.Кант), эстетик (Ф.Шиллер, романтиклар) ёки фалсафий (Г.Гегель) онг доирасидан қидирдилар. Улар бу онг соҳаларини ҳақиқий маданият ва инсон тараққиётининг омиллари деб билдилар. XIX–аср охиридан бошлаб «локал цивилизация» (О.Шпенглер) деган қараш юзага келди. Бу ғоя цивилизацияни муайян жамият тараққиётининг сўнгги босқичи сифатида олиб қаради.

Фан-техника тараққий топган шароитда кўпгина социологлар ва маданиятшунослар маданиятнинг ягона ғоясини изчил амалга ошириш мумкин эмас, деган қонидани илгари сурдилар. Бу полицентризм, Ғарб билан Шарқнинг азалдан қарама-қаршилиги ва ижтимоий тараққиётнинг бошқа умумий қонуниятларини инкор этувчи назарияларида ўз ифодасини топди.

Маданиятнинг илмий, тарихий концепцияларига қарама-қарши ўлароқ, марксистик назария ижтимоий-иқтисодий формациялар ҳақидаги, ишлаб чиқарувчи кучлар билан ишлаб чиқариш муносабатларининг ўзаро муносабати ҳақидаги қоидалардан келиб чиқиб, антагонистик жамиятларда маданиятнинг синфий характери ҳақидаги қоидаларни илгари сурди. Антагонистик формацияларда ҳар бир миллий маданиятда икки маданият борлиги ҳақидаги қараш «хукмрон эксплуататорлик» маданиятига «прогрессив демократик» ва «социалистик» маданият элементларини қарама-қарши қўйди. Ана шу қоидадан келиб чиқиб, мустабид совет тузуми даврида амалга оширилган «маданий инқилоб» натижасида кўпгина халқлар маданиятининг ажойиб дурдоналари йўқ қилиниб, маданий мероснинг миллий илдизлари барбод этилди.

Маданият – умуминсоний ҳодиса, фақат бир халққа тегишли, фақат бир халқнинг ўзигина яратган соф маданият бўлмайди ва бўлиши ҳам мумкин эмас. Ҳар бир миллий маданиятнинг асосий қисмини шу миллат ўзи яратган бўлса-да, унда жаҳон халқлари яратган умуминсоний маданиятнинг улуши ва таъсири бўлади, албатта. Маданият ҳеч қачон синфий ҳодиса бўла олмайди. У барчага баравар хизмат қилади. Масалан, санъат ва адабиёт дурдоналари, меъморлик обидалари, мақомлар, фан ютуқлари ва бошқалар барчага тегишлидир.

Маданият кишилар фаолиятининг фақат моддий натижалари (машиналар, техник иншоотлар, санъат асарлари, ҳуқуқ, ахлоқ нормалари ва ҳоказолар)ни эмас, шу билан бирга, кишиларнинг меҳнат жараёнида воқе

бўладиган субъектив куч-қувватлари ва қобилиятлари (билим ва кўникмалари ишлаб чиқариш ва профессионал малакалари, интеллектуал, эстетик ва ахлоқий камолоти, дунёқараши, уларнинг жамоа ва жамият доирасидаги ўзаро муомалалари)ни ҳам ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришнинг икки асосий тури – моддий ва маънавий ишлаб чиқаришга қараб маданият моддий ва маънавий маданиятга бўлинади. Моддий маданият моддий фаолиятнинг барча соҳаларини ҳамда унинг натижалари (меҳнат қуроллари, турар жой, кундалик турмуш буюмлари, кийим-кечак, транспорт, алоқа воситалари ва бошқалар)ни ўз ичига олади. Маънавий маданиятга онг, маънавий соҳалари қиради (билим, ахлоқ, таълим-тарбия, ҳуқуқ, фалсафа, этика, эстетика, фан, санъат, адабиёт, мифология, дин ва бошқалар).

Маданият нима, унинг тарихи, тараққиётдаги ўрни ҳақида тўхталдик. Энди у билан чамбарчас боғлиқ ҳолда, биргаликда, ёнма-ён ривожланадиган ва мавжуд бўладиган санъат ҳамда унинг тавсифи ҳақида шундай дейиш мумкин.

Санъат – ижтимоий онг ва инсон фаолиятининг ўзига хос шакли. Санъат қадимий тарихга эга бўлиб, у жамият тараққиётининг илк босқичларида меҳнат жараёни билан, кишилар ижтимоий фаолиятининг ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган. Кейинчалик маданиятнинг ўсиши натижасида санъат алоҳида соҳа сифатида аста-секин ажрала борди. Санъат одамларнинг эстетик талабларини қондириш билан бирга, ўз тараққиётининг турли даврларида жамият аъзоларини маълум руҳда тарбиялаш, уларни ақлий ва ҳиссий жиҳатдан ривожлантириш воситаси сифатида хизмат қилиб келган, уларнинг турли мақсад, ҳис-туйғу, манфаат, идеалларини ифода этган. Санъат ижтимоий онгнинг бошқа шаклларида ўзининг предмети, мазмуни, воқеликни ифода этиш усули ва услуби, ижтимоий ҳаётда тутган ўрни ҳамда вазифалари жиҳатидан фарқ қилади. Санъат инсоннинг моддий ва маънавий фаолиятидаги билими, тажрибаси, маҳорати ва қобилиятларини намоён этувчи бадиий ижодиёт маҳсулидир.

Табиат, жамият ва инсоннинг ижтимоий, маънавий, миллий дунёси санъат предмети ҳисобланади. Воқелик қайси шаклда бадиий ифода этилмасин, ижодкор унга маълум ижтимоий эстетик идеал нуқтаи назардан муносабат билдиради ва ўз эстетик баҳосини беради. Санъатни тушуниш, унинг кишилар ҳаётидаги ўрнини аниқлаш масаласи бутун маданият тарихи давомида жиддий баҳсларга сабаб бўлган. Шунга кўра, санъат мазмуни объектив ва субъектив, ҳаётий ва ҳаёлий омиллар бирлигидан ташкил топади. Санъатнинг ижтимоий эстетик вазифалари жуда кенг ва хилма-хил. Санъат – инсон учун эстетик завқ-шавқ манбаи, инсон ҳаётига гўзаллик бахш этади,

одамларда воқеликка нисбатан ҳиссий муносабатни шакллантиради, ҳаётни кузатиш, ўрганиш ва билиш воситаси, ҳаётни инсон орзу қилган томонга ўзгартиришда ёрдам беради, тарбия воситаси, ҳаётдаги гўзалликдан илҳомланишга, ёмонликдан нафратланишга чорлайди, одамлар орасидаги маънавий кўприк, мулоқот воситаси, одамларнинг бадиий эстетик дидини тарбиялайди, уларда маълум дунёқарашни шакллантиради. Санъат жамият маънавий ҳаётининг бошқа ҳодисалари (фан, мафкура, ахлоқ) билан маълум даражада боғлиқдир. Санъатнинг мақсади дунёни бадиий ўзлаштириш, одамга лаззат бахш эта оладиган, уни маънавий бойита оладиган асарлар яратиш йўли билан кишиларнинг эстетик эҳтиёжларини қондиришдан иборат.

Санъатнинг тарбиявий кучи унда ифода этилган кечинма ва образларнинг ҳар бир ўқувчи, томошабиннинг қалбига кириб бориши, уларда завқий ҳиссиётларни уйғотишидадир. Санъат турли кўринишлари билан ўзига хос бадиий эстетик қадриятларни тўплаш, сақлаш ва бошқаларга узатиш хусусиятига эга бўлган эстетик тизимни ташкил этади. Санъат тасвирий санъат, меъморлик, рассомлик, ҳайкалтарошлик, мусиқа, театр, кино, цирк, бадиий адабиёт, хореография ва бошқаларни ўз ичига олади. Санъатнинг турлари ўз предмети, тасвир воситалари ва ифода имкониятлари жиҳатидан бир-биридан фарқ қилади. Масалан, адабиётда асосий ифода воситаси бўлиб тил хизмат қилса, тасвирий санъатда эса бўёқлар орқали конкрет ҳиссий образ гавдалантирилади. Театрда эса пьеса қаҳрамонларининг сиймоси актёрларда ўз аксини топади.

Санъат барча ижтимоий онг шакллари сингари ўз тараққиёт қонуниятларига эга. Бу қонуниятлар санъатнинг ўз ички хусусиятларидан келиб чиқсада, ижтимоий тараққиёт билан боғлиқ бўлган халқ, миллат, элат, мамлакат ва жаҳон цивилизацияси даражаси бу қонуниятларда ўз ифодасини топади.

Ҳар бир жамиятнинг маданияти ва санъати ўзининг ғоявий йўналишига эга. Жамиятларнинг алмашилиши билан маданият ва санъатнинг типи ҳам ўзгаради, бироқ бу ҳол маданият ва санъат тараққиёти узилиб қолганини, эски маданият ва санъат йўқ бўлиб маданий мерос, ўтмиш қадриятларидан воз кечилганини англамайди. Зотан, ҳар бир янги жамият ўзидан илгариги жамиятнинг маданий-маънавий ютуқларини зарурий равишда мерос қилиб олади ва уларни ижтимоий муносабатларнинг янги тизимига киритади.

Ўзбекистон мустақилликка эришгач, ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида бўлганидек, маданият ва санъат соҳасида ҳам туб ўзгаришлар юз берди. Шаклан ҳам, мазмунан ҳам маданиятнинг ва санъатнинг кенг миқёсда ривожланиши учун катта имкониятлар яратилди. Ўзбекистоннинг мустақил ривожланиш йўлига ўтиши миллий маданиятга синфий ёндашишдан, уни

сунъий тарзда “ягона умуммаданият”га ёки “ягона санъат”га айланишдан сақлаб қолди. Шуни ҳам таъкидлаш лозимки, мустақилликкача бўлган сўнгги етмиш йил давомида маданият ҳукмрон мафкура, мустабид тузум тазйиқида Ғарб маданиятига таклид руҳида ривожланди. Иккинчидан, миллий маданиятимиз ва санъатимизнинг бой ўтмиши бир ёклама ўрганилиб, унинг кўпгина бебаҳо дурдоналаридан халқимиз бебаҳра бўлиб келди. Ўзбекистон Республикасида мустақиллик йилларида жамиятни янгилаш соҳасида олиб борилаётган ислохотлар билан бир қаторда маданиятни, санъатни юксалтиришга ҳам алоҳида эътибор берилмоқда. Халқимизнинг маънавий кадриятларига ҳурмат билан муносабатда бўлиш, уларни асраб-авайлаш ва ривожлантириш, муқаддас динимиз, урф-одатларимизни, тарихий, илмий, маданий меросимизни тиклаш давлат сиёсати даражасига кўтарилди. «Давлат тили тўғрисида»ги (1989 йил 21 октябрдаги) қонун, «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» (1997 йил 29 август)нинг қабул қилиниши, Ўзбекистон Бадиий Академияси (1997 йил), Ўзбекистон давлат консерваторияси (2002 йил), Ўзбек миллий академик драма театри (2002 йил), Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институти (2012 йил)нинг ташкил этилиши, Концерт-томоша фаолиятини амалга ошириш тартибини янада такомиллаштириш ҳамда эстрада кўшиқчилик санъатини ривожлантириш тўғрисида (2015 йил)ги ва бошқа бир қанча фармон ва қарорларнинг қабул қилиниши, буюк аждодларимиз ва мутафаккир алломаларимизнинг муқаддас номлари тикланиб, юбилейлари халқаро миқёсда кенг нишонланаётгани давлатимиз томонидан маданиятни ривожлантиришга кўрсатилаётган ғамхўрликнинг амалий ифодасидир.

## **1.2. Маданият ва санъат тушунчаси. Маданият ва санъат тараққиёти**

Инсоният тарихида ҳар қандай миллат асрлар давомида шаклланган ва давр синовларидан ўтган миллий-маънавий кадриятлари, маданияти ва тарихий хотираси билан яшасагина маълум куч-қудратга эга бўлишини кўрсатувчи далиллар кўп. Бунда кадриятлар моҳиятини қай даражада англаш муҳим аҳамият касб этади.

Шубҳа йўқки, ўзбек халқи ўзининг буюк давлатчилик тарихи, урф-одат ва анъаналари, дунё тамаддуни ривожига қўшган ҳиссаси, жаҳон ҳамжамияти ҳақли равишда эътироф этаётган миллий хусусиятлари билан ана шундай миллатлар қаторига киради. Янги Ўзбекистон олдида турган янги вазифалар ичида ушбу буюк мақомни янада юксак поғонага кўтариш, халқимизнинг интеллектуал даражасини ривожланиш алоҳида аҳамиятга эга. Шу боис, биз бугун миллий тараққиётнинг янги чўққиларини эгаллаш йўлида дадил

одимламоқдамиз. Шу боисдан ҳам, мамлакатимизда иқтисодий ўсишга эришиш, халқ ҳаётининг фаровонлашувини таъминлаш учун давлатимиз раҳбари таклиф этаётган янги истиқболли йўллар танланмоқда. Бунда одамларнинг ижтимоий фаоллиги, ташаббускорлик, фикр эркинлиги, иқтисодий рағбат муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Маданият ва санъат соҳаси тарихи қадимийдир. Унинг туб илдизлари инсониятнинг илк уюшувлари даврига бориб тақалади. Илк уюшув шакллари илмий адабиётларда тош, бронза, темир даврларида таркиб топганлиги талқин этилади. Бу даврда одамларнинг маданий ижтимоийлашуви ҳаётни таъминлаш, унинг барқарор давомийлигини белгилаш заруратидан юзага келган.

Биринчи Президентимиз И.А.Каримов Республика Олий Мажлисининг биринчи сессиясида (1995 йил 23 февраль) “Ватан тарихи ва маданиятини, жуғрофияси ва қадимий урф-одатларимизни ҳар томонлама ўрганиш долзарб аҳамиятга эга” эканлигини алоҳида таъкидлаб ўтган эди. Кўришиб турибдики, маънавий ҳаёт, унинг мустаҳкам пойдеворлари ҳақида ўйлаш ҳозирги кунда ҳам энг муҳим масалалардан бири бўлиб турибди. Шунини алоҳида таъкидлаб ўтмоқ лозимки, маънавиятни юксалтириш учун аввало маданият тарихини чуқур билмоқ, идрок этмоқ зарур. Марказий Осиё қадимдан маданияти тараққий этган ўлкалардан бири эди. Ушбу улкан ҳудуднинг марказида жойлашган кўҳна Бактрия (ҳозирги Қашқадарё, Сурхондарё, Тожикистоннинг Амударёга яқин ерлари)нинг антик маданияти эрамининг I-II асрларига мансубдир. Бактрия давлати қадимги юксак маданиятга эга бўлган ҳинд, эрон, грек ва римликлар билан доимий алоқада бўлган. Хоразмда кулдорлик жамияти тараққиётида маданият ва санъатнинг энг гуллаб яшнаган даври эраминдан аввалги IV асрдан эрамининг I асригача бўлган даврга тўғри келади. Ҳатто, X асрга келиб ҳам Марказий Осиё маданияти Ғарбий Оврўпа маданиятидан устун бўлганлиги тарихий манбалардан маълум. Соҳибқирон Амир Темур даврига келиб маданиятимиз янада тараққий этди. Бу ҳақда инглиз санъатшунос олими Филиппсон Мартин “Темурийлар сингари санъатни ва маданиятни кадрлайдиган ҳукмдорлар Марказий Осиёда ҳеч вақт бўлмаган”, –деб қайд қилади. Қирғиз адиби Чингиз Айтматов “Ўзбек халқининг тарихи жуда кўҳна ва бой. Қадим-қадим ўзбек маданиятининг Марказий Осиёга кўрсатган таъсирини кўҳна Византиянинг қадим Русга кўрсатган таъсири билан қиёслаш мумкин”, –деб таъкидлаган. Минг афсуски, биз Марказий Осиё халқлари, хусусан, ўзбеклар маданиятимиз тарихини ўрганиш, тарғиб-ташвиқ этишга эътибор бермадик. Турғунлик йилларида бундай лоқайдлик авж олди, чунки “чекка ўлка”лардаги халқлар маданияти марказ маданиятидан қадимийроқ эканлиги баъзи кимсаларга ёқмасди. Бу

даврларда миллий маданият тарихига танқидий қарашлар кескинлашди. Аммо ҳақиқат эртами-кечми маълум бўлиши турган гап эди. Бугунги инқилобий даврда ҳар бир халқнинг миллий ўзлигини англаш, ўз миллий маданияти тарихини билишга бўлган қизиқиши ниҳоятда кучайиб бормоқда. Энди биз ҳам инсоният ўз миллий маданияти тарихини билмаса, унутса ёки менсимай кўйса, ҳар қандай олий мақсад ҳам амалий ҳаётдан ва заминдан маҳрум бўлишини янада чуқурроқ, юракдан ҳис қилмоқдамиз.

Маданият – жамият, инсон ижодий куч ва қобилиятлари тарихий тараққиётининг муайян даражаси. Кишилар ҳаёти ва фаолиятининг турли кўринишларида, шунингдек, улар яратадиган моддий ва маънавий бойликларда ифодаланади. «Маданият» тушунчаси муайян тарихий давр (антик маданият), конкрет жамият, элат ва миллат (ўзбек маданияти), шунингдек, инсон фаолияти ёки турмушининг ўзига хос соҳалари (масалан, меҳнат маданияти, бадиий маданият, турмуш маданияти)ни изоҳлаш учун қўлланилади. Тор маънода «маданият» атамаси кишиларнинг фақат маънавий ҳаёти соҳасига нисбатан ишлатилади.

«Маданият» арабча мадина (шаҳар) сўзидан келиб чиққан. Араблар кишилар ҳаётини икки турга: бирини бадавий ёки саҳроий турмуш; иккинчисини маданий турмуш деб атаганлар. Бадавийлик – кўчманчи ҳолда дашту саҳроларда яшовчи халқларга, маданийлик – шаҳарда ўтроқ ҳолда яшаб, ўзига хос турмуш тарзига эга бўлган халқларга нисбатан ишлатилган.

Ўрта аср маданиятининг буюк намояндалари Абу Али ибн Сино, Беруний ва бошқалар шаҳар турмуш тарзини жамоанинг етуклик шакли сифатида талқин қилганлар. Масалан, Форобий фикрича, ҳар бир инсон ўз табиатига кўра, «олий даражадаги етукликка эришиш учун интилади», бундай етукликка фақат шаҳар жамоаси орқалигина эришилади. Унинг таъкидлашича, «маданий жамият ва маданий шаҳар (ёки мамлакат) шундай бўладики, бу мамлакатда ҳар бир одам касб-ҳунарда озод, ҳамма баб-баравардир, кишилар ўртасида фарқ бўлмайди, ҳар ким ўзи истаган ёки танлаган касб-ҳунар билан шуғулланади. Одамлар чин маъноси билан озод яшайдилар». Алишер Навоий етук ахлоқ, маърифатли ва адолатли жамият, жамоа масаласини қайд этиш билан бирга, маънавий юксакликка эришишнинг асосий мезони деб инсонпарварлик ғояларига амал қилишликни тушунтирди.

XIX–асрнинг иккинчи ярмида майдонга келган демократик-маърифатпарварлик ҳаракатининг намояндалари Муқимий, Фурқат, Завқий, Аҳмад Дониш, Аваз Ўтар, Комил Хоразмий ва бошқалар халқни маданиятли қилишнинг омили илм-маърифатни эгаллашда деб билдилар. Улар ўрта аср жаҳолатига қарши халқ ўртасида илм-маориф ва маданиятни зўр эҳтирос



билан тарғиб қилдилар. Масалан, Фурқат фикрича, илм-фан бир машғал бўлиб, инсониятнинг бахт-саодат йўлини ёритиб туриши керак.

XIX–асрнинг охири ва XX–асрнинг бошларида Туркистонда вужудга келган жадидчилик ҳаракати намояндалари, Мунавварқори Абдурашидхон ўғли, Маҳмудхўжа Бехбудий, Абдулла Авлоний, Абдурауф Фитрат, Садриддин Айний ва бошқалар ўзларининг маърифатпарварлик ишлари билан маданият ривожига муҳим ҳисса қўшдилар. Улар турли газета ва журналлар чиқардилар, нашриёт ва босмаҳоналар ташкил этдилар, кутубхоналар, театрлар, янгича мактаблар очдилар, ўтмиш маданиятимизни, тарихимизни тарғиб қилдилар, дунёвий билимларни чуқур эгаллашга даъват этдилар. Маърифатчиликнинг кенг қулоч ёйиши самараси ўлароқ, халқнинг умуммаданияти юксала борди.

Европада «Маданият» дейилганда дастлаб инсоннинг табиатга кўрсатадиган мақсадга мувофиқ таъсири, шунингдек, инсонга таълим-тарбия бериш тушунилган (лотинча *cultura* – ерни ишлаш, парваришlash; русчадаги «культура» сўзи ҳам шундан олинган). Маданият фақат мавжуд норма ва урф-одатларга риоя қилиш қобилиятини ривожлантиришни эмас, балки уларга риоя қилиш истагини рағбатлантиришни ҳам ўз ичига олган. Маданиятга бундай икки ёқлама ёндашув ҳар қандай жамиятга хос. (Масалан, қадимда Хитойда жэнь, Ҳиндистонда дхарма). Эллинлар «маданиятсиз» варварлардан ўзларининг асосий фарқини «пайдей», яъни «тарбияланганлик»да деб билганлар. Қадимда Римнинг сўнгги даврларида «Маданият» тушунчаси ижтимоий ҳаётнинг шаҳар турмуш тарзини ифодаловчи мазмунлар билан ҳам бойиган ва ўрта асрларга келиб кенг тарқалган. Бу тушунча кейинчалик келиб чиққан цивилизация тушунчасига яқин туради.

Европада Маърифатчилик даврида маданият ва цивилизациянинг «танқиди» вужудга келди (Ж.Ж.Руссо). Бунда «маданий» миллатларнинг бузилганлиги ва ахлоқий тубанлашганлигига тараққиётнинг патриархал босқичида бўлган халқлар ахлоқининг соддалиги ва софлиги қарши кўйилди. Немис файласуфлари бу зиддиятли ҳолатдан чиқишнинг йўлини «рух» доирасидан, ахлоқий (И.Кант), эстетик (Ф.Шиллер, романтиклар) ёки фалсафий (Г.Гегель) онг доирасидан қидирдилар. Улар бу онг соҳаларини ҳақиқий маданият ваинсон тараққиётининг омиллари деб билдилар. XIX–аср охиридан бошлаб «локал цивилизация» (О.Шпенглер) деганқараш юзага келди. Бу ғоя цивилизацияни муайянжамият тараққиётинингсўнгги босқичи сифатида олиб қаради.

Фан-техника тараққий топган шароитда кўпгина социологлар ва маданиятшунослар маданиятнинг ягона ғоясини изчил амалга ошириш мумкин эмас, деган қонидани илгари сурдилар. Бу полицентризм, Ғарб билан

Шарқнинг азалдан қарама-қаршилиги ва ижтимоий тараққиётнинг бошқа умумий қонуниятларини инкор этувчи назарияларида ўз ифодасини топди.

Маданиятнинг илмий, тарихий концепцияларига қарама-қарши ўлароқ, марксистик назария ижтимоий-иқтисодий формациялар ҳақидаги, ишлаб чиқарувчи кучлар билан ишлаб чиқариш муносабатларининг ўзаро муносабати ҳақидаги қоидалардан келиб чиқиб, антагонистик жамиятларда маданиятнинг синфий характери ҳақидаги қоидаларни илгари сурди. Антагонистик формацияларда ҳар бир миллий маданиятда икки маданият борлиги ҳақидаги қараш «хукмрон эксплуататорлик» маданиятига «прогрессив демократик» ва «социалистик» маданият элементларини қарама-қарши қўйди. Ана шу қоидадан келиб чиқиб, мустабид совет тузуми даврида амалга оширилган «маданий инқилоб» натижасида кўпгина халқлар маданиятининг ажойиб дурдоналари йўқ қилиниб, маданий мероснинг миллий илдизлари барбод этилди.

Маданият – умуминсоний ҳодиса, фақат бир халққа тегишли, фақат бир халқнинг ўзигина яратган соф маданият бўлмайди ва бўлиши ҳам мумкин эмас. Ҳар бир миллий маданиятнинг асосий қисмини шу миллат ўзи яратган бўлса-да, унда жаҳон халқлари яратган умуминсоний маданиятнинг улуши ва таъсири бўлади, албатта. Маданият ҳеч қачон синфий ҳодиса бўла олмайди. У барчага баравар хизмат қилади. Масалан, санъат ва адабиёт дурдоналари, меъморлик обидалари, мақомлар, фан ютуқлари ва бошқалар барчага тегишлидир.

Маданият кишилар фаолиятининг фақат моддий натижалари (машиналар, техник иншоотлар, санъат асарлари, ҳуқуқ, ахлоқ нормалари ва ҳоказолар)ни эмас, шу билан бирга, кишиларнинг меҳнат жараёнида воқе бўладиган субъектив куч-қувватлари ва қобилиятлари (билим ва кўникмалари ишлаб чиқариш ва профессионал малакалари, интеллектуал, эстетик ва ахлоқий камолоти, дунёқараши, уларнинг жамоа ва жамият доирасидаги ўзаро муомалалари)ни ҳам ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришнинг икки асосий тури – моддий ва маънавий ишлаб чиқаришга қараб маданият моддий ва маънавий маданиятга бўлинади. Моддий маданият моддий фаолиятнинг барча соҳаларини ҳамда унинг натижалари (меҳнат қуроллари, турар жой, кундалик турмуш буюмлари, кийим-кечак, транспорт, алоқа воситалари ва бошқалар)ни ўз ичига олади. Маънавий маданиятга онг, маънавият соҳалари қиради (билим, ахлоқ, таълим-тарбия, ҳуқуқ, фалсафа, этика, эстетика, фан, санъат, адабиёт, мифология, дин ва бошқалар).

Маданият нима, унинг тарихи, тараққиётдаги ўрни ҳақида тўхталдик. Энди у билан чамбарчас боғлиқ ҳолда, биргаликда, ёнма-ён ривожланадиган

ва мавжуд бўладиган санъат ҳамда унинг тавсифи ҳақида шундай дейиш мумкин.

Санъат– ижтимоий онг ва инсон фаолиятининг ўзига хос шакли. Санъат қадимий тарихга эга бўлиб, у жамият тараққиётининг илк босқичларида меҳнат жараёни билан, кишилар ижтимоий фаолиятининг ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган. Кейинчалик маданиятнинг ўсиши натижасида санъат алоҳида соҳа сифатида аста-секин ажрала борди. Санъат одамларнинг эстетик талабларини қондириш билан бирга, ўз тараққиётининг турли даврларида жамият аъзоларини маълум руҳда тарбиялаш, уларни ақлий ва ҳиссий жиҳатдан ривожлантириш воситаси сифатида хизмат қилиб келган, уларнинг турли мақсад, ҳис-туйғу, манфаат, идеалларини ифода этган. Санъат ижтимоий онгнинг бошқа шаклларида ўзининг предмети, мазмуни, воқеликни ифода этиш усули ва услуби, ижтимоий ҳаётда тутган ўрни ҳамда вазифалари жиҳатидан фарқ қилади. Санъат инсоннинг моддий ва маънавий фаолиятидаги билими, тажрибаси, маҳорати ва қобилиятларини намоён этувчи бадиий ижодиёт маҳсулидир.

Табиат, жамият ва инсоннинг ижтимоий, маънавий, миллий дунёси санъат предмети ҳисобланади. Воқелик қайси шаклда бадиий ифода этилмасин, ижодкор унга маълум ижтимоий эстетик идеал нуқтаи назардан муносабат билдиради ва ўз эстетик баҳосини беради. Санъатни тушуниш, унинг кишиларҳаётидаги ўрнини аниқлаш масаласи бутун маданият тарихи давомида жиддий баҳсларга сабаб бўлган. Шунга кўра, санъат мазмуни объектив ва субъектив, ҳаётий ва ҳаёлий омиллар бирлигидан ташкил топади. Санъатнинг ижтимоий эстетик вазифалари жуда кенг ва хилма-хил. Санъат – инсон учун эстетик завқ-шавқ манбаи, инсон ҳаётига гўзаллик бахш этади, одамларда воқеликка нисбатан ҳиссий муносабатни шакллантиради, ҳаётни кузатиш, ўрганиш ва билиш воситаси, ҳаётни инсон орзу қилган томонга ўзгартиришда ёрдам беради, тарбия воситаси, ҳаётдаги гўзалликдан илҳомланишга, ёмонликдан нафратланишга чорлайди, одамлар орасидаги маънавий кўприк, мулоқот воситаси, одамларнинг бадиий эстетик дидини тарбиялайди, уларда маълум дунёқарашни шакллантиради. Санъат жамият маънавий ҳаётининг бошқа ҳодисалари (фан, мафкура, ахлоқ) билан маълум даражада боғлиқдир. Санъатнинг мақсади дунёни бадиий ўзлаштириш, одамга лаззат бахш эта оладиган, уни маънавий бойита оладиган асарлар яратиш йўли билан кишиларнинг эстетик эҳтиёжларини қондиришдан иборат.

Санъатнинг тарбиявий кучи унда ифода этилган кечинма ва образларнинг ҳар бир ўқувчи, томошабиннинг қалбига кириб бориши, уларда завқий ҳиссиётларни уйғотишидадир. Санъат турли кўринишлари билан ўзига хос бадиий эстетик қадриятларни тўплаш, сақлаш ва бошқаларга узатиш

хусусиятига эга бўлган эстетик тизимни ташкил этади. Санъат тасвирий санъат, меъморлик, рассомлик, ҳайкалтарошлик, мусиқа, театр, кино, цирк, бадиий адабиёт, хореография ва бошқаларни ўз ичига олади. Санъатнинг турлари ўз предмети, тасвир воситалари ва ифода имкониятлари жиҳатидан бир-биридан фарқ қилади. Масалан, адабиётда асосий ифода воситаси бўлиб тил хизмат қилса, тасвирий санъатда эса бўёқлар орқали конкрет ҳиссий образ гавдалантирилади. Театрда эса пьеса қаҳрамонларининг сиймоси актёрларда ўз аксини топади.

Санъат барча ижтимоий онг шакллари сингари ўз тараққиёт қонуниятларига эга. Бу қонуниятлар санъатнинг ўз ички хусусиятларидан келиб чиқсада, ижтимоий тараққиёт билан боғлиқ бўлган халқ, миллат, элат, мамлакат ва жаҳон цивилизацияси даражаси бу қонуниятларда ўз ифодасини топади.

Ҳар бир жамиятнинг маданияти ва санъати ўзининг ғоявий йўналишига эга. Жамиятларнинг алмашилиши билан маданият ва санъатнинг типи ҳам ўзгаради, бироқ бу ҳол маданият ва санъат тараққиёти узилиб қолганини, эски маданият ва санъат йўқ бўлиб маданий мерос, ўтмиш кадрийатларидан воз кечилганини англамайди. Зотан, ҳар бир янги жамият ўзидан илгариги жамиятнинг маданий-маънавий ютуқларини зарурий равишда мерос қилиб олади ва уларни ижтимоий муносабатларнинг янги тизимига киритади.

Ўзбекистон мустақилликка эришгач, ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида бўлганидек, маданият ва санъат соҳасида ҳам туб ўзгаришлар юз берди. Шаклан ҳам, мазмунан ҳам маданиятнинг ва санъатнинг кенг миқёсда ривожланиши учун катта имкониятлар яратилди. Ўзбекистоннинг мустақил ривожланиш йўлига ўтиши миллий маданиятга синфий ёндашишдан, уни сунъий тарзда “ягона умуммаданият”га ёки “ягона санъат”га айланишдан сақлаб қолди. Шунинг ҳам таъкидлаш лозимки, мустақилликкача бўлган сўнгги етмиш йил давомида маданият ҳукмрон мафкура, мустабид тузум тазйиқида Ғарб маданиятига тақлид руҳида ривожланди. Иккинчидан, миллий маданиятимиз ва санъатимизнинг бой ўтмиши бир ёклама ўрганилиб, унинг кўпгина бебаҳо дурдоналаридан халқимиз бебаҳра бўлиб келди. Ўзбекистон Республикасида мустақиллик йилларида жамиятни янгилаш соҳасида олиб борилаётган ислохотлар билан бир қаторда маданиятни, санъатни юксалтиришга ҳам алоҳида эътибор берилмоқда. Халқимизнинг маънавий кадрийатларига ҳурмат билан муносабатда бўлиш, уларни асраб-авайлаш ва ривожлантириш, муқаддас динимиз, урф-одатларимизни, тарихий, илмий, маданий меросимизни тиклаш давлат сиёсати даражасига кўтарилди. Бир қанча фармон ва қарорларнинг қабул қилиниши, буюк аждодларимиз ва мутафаккир алломаларимизнинг муқаддас номлари тикланиб, юбилейлари

халқаро миқёсда кенг нишонланаётгани давлатимиз томонидан маданиятни ривожлантиришга кўрсатилаётган ғамхўрликнинг амалий ифодасидир.

*Маданият ва санъат тараққиёти.*

Мамлакатимизда Президентимиз Шавкат Мирзиёев ташаббуси билан барча соҳада ҳаётга татбиқ этилаётган истиқболли лойиҳалар, жойларда амалга оширилаётган кенг кўламли бунёдкорлик ишлари халқимизнинг нафақат турмуш тарзини, балки дунёқарашини ҳам тубдан ўзгартирмоқда.

Бундай эзгу жараёни маданият ва санъат ривожига, ижод аҳлига кўрсатилаётган юксак эътибор мисолида ҳам кўриш мумкин. Сўнгги икки йилда мазкур соҳага тааллуқли 20га яқин Фармон ва қарорлар қабул қилинди. Улар ижроси юзасидан саъй-ҳаракатлар олиб бориляпти. Президентимизнинг жорий йил 28 ноябрдаги “Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги қарори ушбу жабҳадаги мавжуд муаммо ва камчиликларни бартараф этишга қаратилган муҳим ҳужжат сифатида алоҳида аҳамиятга эга.



Бинобарин, давлатимиз раҳбари таъбири билан айтганда, мамлакатимизда маданият ва санъат тараққий этмаса, жамият ривожланмайди. Қолаверса, тараққиётнинг чинакам самараси бойлик ёки куч-қудрат даражаси билан эмас, миллий маданиятнинг нақадар юксакликка кўтарилгани билан ўлчанишини хусусида тарихий мисоллар кўп.

Масалан, инглиз санъатшунос олими Ф. Р. Мартин “Темурийлар сингари санъати ва маданиятини қадрлайдиган ҳукмдорлар Марказий Осиёда ҳеч вақт бўлмаган”, деб ёзади. Шу маънода, давлатимиз раҳбарининг миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини ишлаб чиқишга доир ташаббуси тафаккур тарзимиз, ҳаётга муносабатимиз, миллат ва халқнинг бугуни, эртасини, навқирон авлод маънавий камолотини, одамларимизнинг нурли келажagini яратишга қаратилган ишларимизнинг туб илдизларини ҳам ўз ичига қамраб олади, десак, янглишмаган бўламиз. Концепция беш бобдан

иборат. Унда келгусида амалга оширилиши лозим бўлган бир қатор устувор вазифалар белгилаб берилган.

Жумладан, маданият соҳасидаги муносабатларни тартибга солиш, тизимдаги муассасалар ҳуқуқий мақомини белгилаш, ижодкорларни ижтимоий ҳимоялашнинг ҳуқуқий базасини, кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини яратиш, маданият ҳамда санъат муассасалари моддий-техник имкониятларини кенгайтириш кўзда тутилган. Шунингдек, соҳага ахборот-коммуникация технологияларини тўлиқ татбиқ этиш, халқаро фестивалъ ва кўрик-танловларда чинакам истеъдод эгалари иштирокини таъминлаш, соҳага доир хорижий ташкилотлар билан ижодий ҳамкорликни йўлга қўйиш каби қатор чора-тадбирлар белгиланган.

Қарор асосида 2019-2020 йиллар Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини амалга ошириш бўйича “йўл харитаси” ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида амалга оширилиши режалаштирилаётган чора-тадбирлар дастури, 2019-2022 йилларда янги қуриладиган, реконструкция қилинадиган, капитал таъмирланадиган ва тўлиқ жиҳозланадиган маданият марказларининг манзилли рўйхати ҳам тасдиқланди.

Албатта, буларнинг бари миллий маданиятимизни янада ривожлантириш Концепцияси мамлакатимиз маданий ҳаётида нақадар катта аҳамият касб этишини ифодалаб турибди. Зеро, у соҳада тўпланиб қолган жиддий муаммоларни бартараф этишда ҳам дастуриламал бўлади. Мисол учун, Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида фаолият кўрсатаётган 1777 та маданият уйи ва клуб муассасалари негизида 2013 йилда ташкил этилган 894 та маданият ва аҳоли дам олиш марказларига айлантирилди. Бундан ташқари, Концепцияни амалга ошириш бўйича тасдиқланган чора-тадбирлар дастурида Маданият вазирлиги ва “Ўзавтосаноат” акциядорлик жамияти мутахассислари ҳамкорликда тайёрлаган, маданият марказлари мавжуд бўлмаган чекка ва олис тоғли ҳудудларда истиқомат қилаётган аҳолига маданий хизматлар кўрсатишга мўлжалланган, махсус мусиқий ва техник ускуналар билан жиҳозланган ихтисослаштирилган “Автоклуб” транспорт воситаси 2019 йилда Навоий ва Андижон вилоятларига давлат бюджети ҳисобидан олиб берилиши режалаштирилган. Келгусида эса республикамизнинг барча ҳудуди шундай автоклублар билан таъминланади.

Маданий хизматнинг бундай замонавий усули халқимиз маънавий-руҳий эҳтиёжларини тўлақонли қондиришда ўз ижобий натижасини бериши, шубҳасиз. Чунки автоклублар концерт-томоша фаолияти билан чекланиб қолмай, чекка ҳудудлар аҳолисига китоблар, газета-журналлар етказиш,

таниқли ёзувчилар, шоирлар, театр арбоблари, сиёсий шарҳловчилар билан мулоқотлар, ижодий кечалар ташкил этади. Яна бир масала: шу пайтгача юртимизда мавжуд 894 та собиқ маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг 252 таси наридан-бери таъмирланиб, номигагина фаолият олиб боряпти. Қолган 642 тасида эса таъмирлаш ишлари деярли тўхтаб қолганди. Муסיкий чолғулар, овоз кучайтириш воситалари ва бошқа зарур жиҳозлар билан таъминлаш масалалари ҳам ачинарли ҳолатда. Қарорда ана шу муҳим ва ўта долзарб масалалар ечими ҳам ўз ифодасини топган.

Концепцияга биноан, 2019-2022 йилларда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида 26 та маданият маркази янгидан курилади, 45 таси реконструкция қилинади ва 76 таси капитал таъмирланади. Шундай қилиб, уч йил ичида 147 та маданият маркази зарур воситалар билан тўлиқ таъминланган ўз замонавий биносига эга бўлади. Қолганлари ҳам босқичма-босқич янгиланади, таъмирланади ва жиҳозланади. Шу билан бирга, қарорда Маданият вазирлиги томонидан анъанавий равишда “Халқ чолғулари ижрочилари”, Мукаррама Турғунбоева номидаги “Миллий ракс ижрочилари” ва Юнус Ражабий номидаги “Ёш мақом ижрочилари” республика кўрик-танловларини ўтказиш, ҳар йили 21-27 март кунлари “Театр томошалари ҳафталиги”ни аҳоли учун бепул ташкил этиш, ЮНЕСКОнинг Бутунжаҳон маданий мероси объектлари рўйхатидан Буюк Ипак йўлининг мамлакатимиздан ўтган қисмини “Ипак йўли: Зарафшон дарёси воҳаси” ва “Ипак йўли: Фарғона – Сирдарё ҳавзаси” номи ҳамда ўзбек халқининг кўҳна ва бетакрор санъати намунаси бўлган Хоразм “Лазги”сини “Хоразм ракси – Лазги” номи остида ЮНЕСКОнинг Инсоният номоддий маданий меросининг репрезентатив рўйхатига киритиш каби қатор вазифалар ҳам белгилаб қўйилган.

Юртимизда халқимиз маданиятини юксалтириш, санъатни янада раванқ топтириш борасида яратилаётган бекиёс имкониятларни санаб, адоғига етиб бўлмайди. Буларни дилдан ҳис қилиб, теран идрок этишимиз жоиз. Зотан, асрларга татиғулик бундай ибратли ишлар билан ҳар қанча ғурурлансак арзийди. Биздан талаб этиладигани эса миллий маданиятимизнинг янада раванқ топиши учун фидокорона меҳнат қилишдир. Чунки миллий маданияти юксак халқ жаҳон ҳамжамиятида мустаҳкам мавқега эга бўлади.

### **1.3. Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг илмий муассасалари**

Миллий маданиятимиз ва санъатимиз истибдод йилларида ҳар жиҳатдан камситилди. Ўша даврда ягона ҳисобланган совет мафкурасига бўйсундирилди. Фақат мустақиллик туфайли ўзбек халқининг кўп асрлик бой

тарихга эга бўлган маданияти ва санъатидан тўлақонли фойдаланишга кенг имкониятлар яратилди.

Ўзбекистон халқи ҳаётининг барча соҳаларида бўлгани каби маданият ва санъат йўналишларида ҳам янги тарихий туб ислохотлар амалга оширилиши кенг йўлга қўйилди. Соҳада тўпланиб қолган муаммолар, яъни маданият ва санъат соҳасини бошқариш, малакали кадрлар тайёрлаш тизимини шакллантириш ва унинг механизмларини ишлаб чиқиш, маданият ва санъат соҳасига кадрлар тайёрлайдиган ўқув юртлари ҳамда профессионал театрлар ва соҳанинг бошқа муассасалари моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, бозор муносабатларига ўтиш даврида театр – концерт ташкилотлари артистлари ва бадиий ходимларини, уларга ижодий ходимлар тайёрловчи ўқув юртлари профессор-ўқитувчилари ҳамда концертмейстрларини ижтимоий ҳимоялаш тизимини янада такомиллаштириш каби масалалар миллий маданиятимиз ва санъатимизни ривожлантиришдаги энг муҳим вазифалардан эди.

“Маълумки, ҳар бир миллат маданияти ва санъати унинг ғурури ва ифтихори ҳисобланади. Бугунги кунда миллий маданиятимиз ва санъатимизи ривожлантириш бўйича олиб борилаётган барча ишларимиз шу мақсадга қаратилган. Бир ҳақиқатни ҳеч қачон эсдан чиқармаслигимиз керак, мамлакатимизда маданият ва санъат тараққий этмаса жамият ривожланмайди” деб таъкидлаган эди Президентимиз Шавкат Мирзиёев 2017 йил 25 декабрда маданият вазирлиги раҳбарлари билан ўтказилган йиғилишда.

Мамлакатимизнинг истиқлол йўлидаги биринчи қадамлариданок, буюк маънавиятимизни тиклаш ва янада юксалтириш, миллий таълим-тарбия тизимини такомиллаштириш асосида таълим соҳасини жаҳон андозалари ва кўникмалари даражасига чиқариш мақсадига катта аҳамият бериб келинмоқда. Шунинг учун “Таълим тўғрисида”ги қонун (1992 йил), “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” (1997 йил)нинг қабул қилиниши, вилоятларимиз марказларида ўнга яқин университетларнинг ташкил этилиши, истиқлолга қадар бизда умуман бўлмаган бир қанча олий ўқув юртлари, жумладан Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия, Жаҳон тиллари дорилфунунлари, Давлат ва жамият қурилиши, Банк-молия, Ички ишлар, Қуролли кучлар академиялари, Кончилик институти, Фуқаролик авиацияси институти каби янги таълим даргоҳлари очилди. Мустақиллик шарофати билан миллатимиз тарихи, маданияти, санъати ва маънавияти, унинг маданий мероси, халқ ижодиёти йўналишлари бўйича қатор олий ўқув юртлари ва 20 га яқин маданият ва санъат коллежлари ташкил этилди.

Бугунги кунда бозор иқтисодиёти муносабатлари ривожланаётган бир пайтда маданият ва санъат соҳалари тараққиёти билан боғлиқ бўлган



замонавий фанларга аълоҳида эътибор қаратиш лозим эканлигини даврнинг ўзи кўрсатмоқда. Хусусан, бошқарув муаммолари, бошқариш маданияти, санъат ва маданият соҳасини бошқариш асослари каби фанларга катта эҳтиёж туғилмоқда. Бошқарув маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирга қатор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Бошқарувчи маданиятли бўлиши лозим.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президентининг 2012 йил 4 июндаги “Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институтини ташкил этиш тўғрисида”ги ПҚ-1771-сонли қарорига мувофиқ институт негизида бакалаврлар учун янги «Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш» ва магистрлар учун эса «Маданият ва санъат соҳаси менежменти» таълим йўналишилари ташкил этилди. Бундан кўзланган асосий мақсад маданият ҳамда санъат соҳаси, театр санъати, кино ва телевидение соҳасида замонавий талабларга жавоб берадиган, халқ ижодиёти анъаналарини асраб-авайлаш ва ривожлантиришга қодир, бадий ижоднинг замонавий методлари, инновацион техника ва технологияларни пухта эгаллаган юксак малакали раҳбарларни тайёрлашдир. Айтиш жоизки институтда Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш кафедраси фаолияти йўлга қўйилган.

Мамлакатимизда маданият ва санъат соҳасидаги энг йирик олий ўқув юрти ҳисобланган бу илм муассасасида “Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқариш” мутахассислиги, шунингдек, “Маданият ва санъат соҳаси менежменти” ҳамда “Оммавий тадбирлар режиссураси” йўналишлари бўйича янги магистратура мутахассисликларини жорий этиш каби жуда муҳим масалаларни Президент қарорида белгилаб қўйилганлиги маданият ва санъат соҳасини бошқаришга доир янги илмий муассасанинг нуфузи янада оширилганлигининг ёрқин намунаси.

Маданият ва санъат соҳаларининг ўзига хос жиҳатлари инобатга олиниб, институт қошида республика миқёсида соҳага дахлдор педагог кадрларни қайта тайёрловдан ўтказиш ва малакасини ошириш учун “Педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш маркази”нинг ташкил этилиши ҳам катта аҳамиятга моликдир.

Маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг йирик илмий муассасаси ҳисобланган мазкур институтнинг асосий вазифаларига қуйидаги муҳим масалалар ҳам киритилган:

– маданий-маънавий бойликни асраб-авайлаш ва кўпайтириш, халқимизнинг бой маданий-тарихий мероси ҳамда миллий ва умуминсоний қадриятлар уйғунлиги асосида ўзига хос хусусиятларга эга бўлган миллий театр мактаби ва бадий ижод маҳоратини ривожлантириш;

– ўқитишнинг замонавий шакл ва методлари, илғор педагогика, инновация ва ахборот-коммуникация технологиялари, электрон ахборот ресурслари, жумладан, Интернетдан кенг фойдаланган ҳолда, таълим жараёнининг юкори даражада олиб борилишини таъминлаш;

– ёшларни ватанпарварлик ва миллий ғояга садокат руҳида, маънавий юксак ва ҳар томонлама баркамол ривожланган, кенг дунёкарашга эга бўлган ва мустақил фикрлайдиган шахслар этиб тарбиялаш кабилар.

Ўзбекистон Республикаси биринчи Президентининг 2002 йил 26 апрелдаги “Тошкент давлат консерваториясини “Ўзбекистон давлат консерваториясига айлантириш тўғрисида”ги Фармонида мамлакатимиз профессионал мусиқа санъатини янада ривожлантириш, халқимизнинг бой маданий меросини асраб-авайлаш, чуқур ўрганиш ва таҳлил этиш, илмий-назарий тадқиқотлар олиб бориш, мусиқий таълимнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда замон талаблари даражасида малакали мутахассис кадрлар тайёрлашни йўлга қўйиш, соҳа тараққиёти учун лозим бўлган шарт-шароитлар яратиш ўз аксини топган. Шунингдек, Ўзбекистон давлат консерваторияси мусиқий таълимнинг барча йўналишлари бўйича таянч олий ўқув юрти деб белгиланиб, консерватория биносидан самарали фойдаланиш мақсадида дирекция, Иқтидорли болалар академик лицейи, Илмий-тадқиқот маркази, Эстрада санъати факультети, “Мусиқа” нашриёти ва бошқа бўлинмалар ташкил этилган.

Вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон давлат консерваторияси фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2002 йил 5 сентябрда қабул қилинган қарор мамлакатимизда мусиқа санъати ва шу соҳа ходимларига кўрсатилган катта ғамхўрликдир.

Ушбу қарорда мусиқий таълимнинг келажаги ва унинг истиқболи учун барпо этилган улкан билим масканининг асосий вазифалари ҳамда унда амалга ошириладиган ташкилий, ўқув-тарбиявий, илмий-маърифий ва ижодий-таҳлилий ишлар кўламининг мазмун-моҳияти белгилаб берилган.

Мамлакатимизда маданият ва санъат муассасалари бошқаруви йўналишидаги илмий муассасалардан яна бири вазирлик тасарруфидаги Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик маркази бўлиб, унинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

Театрлар, музейлар, ижодий бирлашмалар, концерт-томоша муассасалари, кутубхоналар, маданият ва аҳоли дам олиш марказлари, маданият ва истироҳат боғлари, маданият ва санъат соҳаси олий ва ўрта махсус таълим муассасалари, болалар мусиқа ва санъат мактаблари тизимида ижодий фаолиятни ҳамда илмий-методик таъминотни тўғри ташкил этиш, уларга илмий-услубий ёрдам кўрсатиш, халқ ижодиётини ривожлантириш, давлат ва

жамоат ташкилотлари, ижодий уюшмалар, ишлаб чиқариш корхоналари, миллий маданий марказлар билан ҳамкорликни йўлга қўйиш, шунингдек, маданият муассасаларида аҳолининг, айниқса ёшларнинг бўш вақтларини мазмунли ўтказишни ташкил этишда ижодий-ташкилий томондан малакали ёрдам кўрсатиш.

Ҳудудлардаги мавжуд театрлар, музейлар, ижодий бирлашмалар, концерт-томоша муассасалари, кутубхоналар, маданият ва аҳоли дам олиш марказлари, маданият ва истироҳат боғлари, маданият ва санъат соҳаси олий ва ўрта махсус таълим муассасалари ҳамда болалар мусиқа ва санъат мактаблари фаолиятини мувофиқлаштириш, уларнинг фаолияти ва илмий-методик жиҳатдан таъминланганлигига оид таҳлилий маълумотларни умумлаштириш, самарали фаолият олиб боришлари учун ўқув қўлланма, тавсиянома, намунавий дастур ва режалар, зарур меъёрий ҳужжатлар ва таклифлар лойиҳаларини ишлаб чиқиш. Уларнинг иш режа, ўқув-режа ҳамда репертуар режаларининг бажарилиши, малакали ходимлар билан таъминланганлик ҳолатларини ўрганиш ва зарур таклифлар тайёрлаш.

- Театрлар, ижодий бирлашмалар, концерт-томоша муассасалари томонидан ташкил этиладиган спектакллар, концерт ва томошалар, оммавий-маданий тадбирларнинг миллий мафкурамизга мослиги, сценарийси, ижро этиладиган куй-қўшиқлар матни ва мазмун-моҳиятида умуминсоний қадриятлар уйғунлиги таъминланганлиги ҳолатини ўрганиш, таҳлил қилиш ҳамда дастур ва сценарийларга зарур ўзгартириш ва тузатишлар бўйича Маданият вазирлиги ва тегишли ташкилотларга тақдимномалар киритиш.

- Театрлар, музейлар, концерт-томоша муассасалари, маданият ва истироҳат боғларида тадбирлар ва хизмат кўрсатиш учун чипталар нархининг чекланган энг юқори ва энг паст даражасини тегишли тартибда белгилаш меъёрларини ишлаб чиқиш ҳамда уларни мунтазам назорат қилиш.

-Театрлар, музейлар, ижодий бирлашмалар, концерт-томоша муассасалари, кутубхоналар, маданият ва аҳоли дам олиш марказлари, маданият ва истироҳат боғлари, маданият ва санъат соҳаси олий ва ўрта махсус таълим муассасалари, болалар мусиқа ва санъат мактаблари тизими ҳамда ҳаваскорлик санъати ва халқ ижодиёти йўналишларига доир муаммолар ҳамда истиқболда уларни бартараф этиш йўллариини ўрганиб чиқиш, таҳлилий хулосалар асосида Маданият вазирлиги ва маҳаллий ҳокимликларга зарур таклифлар тайёрлаш ва тақдим этиш.

-маданият муассасалари тизимида ижодий фаолиятни тўғри ташкил этиш, уларга илмий-услубий ёрдам кўрсатиш, халқ ижодиётини ривожлантириш, маданият ва аҳоли дам олиш марказлари ҳамда маданият ва истироҳат боғларида аҳолининг, айниқса ёшларнинг бўш вақтларини

мазмунли ўтказишни ташкил этишда ижодий-ташкилий ва илмий-амалий томондан малакали ёрдам кўрсатиш;

– халқ ижодиёти ва маданий-маърифий ишларга доир муаммолар ҳамда истиқболда уларни янада ривожлантириш йўллари, номоддий маданий мерос, кадриятлар, урф-одатлар, удумларни ўрганиш ва замон талабларидан келиб чиқиб, уларни такомиллаштириш борасида илмий-амалий тадқиқотлар ҳамда кенг кўламда тарғибот ишларини олиб бориш;

– Маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг ходимлари, маданият ва истироҳат боғлари мутахассислари ҳамда бадиий ҳаваскорлик жамоалари раҳбарларининг малакаларини ошириш учун санъат ва маданият йўналишидаги олий таълим муассасалари билан ҳамкорликда маҳорат дарс (мастер класс)лари ва малака ошириш курсларини ташкил этиш;

– Маданият ва аҳоли дам олиш марказларини бадиий безатиш, номоддий маданий мерос, шунингдек, аҳоли томонидан маданиятнинг бошқа турларига бўлган эҳтиёж ва талабларни ўрганиш борасида илмий тадқиқот ишларини олиб бориш, илмий-ижодий экспедициялар уюштириш, фестиваллар, кўрик-танловлар, семинарлар, илмий-амалий анжуманлар, давра суҳбатлари, мулоқотлар ўтказиш;

– Марказ маданият муассасаларининг фаолиятини янада ривожлантириш мақсадида шартнома асосида ўқув-услубий кўлланмаларни нашр этади ҳамда уларни белгиланган тартибда сотади;

– Бадиий ҳаваскорлик жамоаларини “Халқ” ва “Намунали” жамоа унвони-ни олиш учун тайёрлайди ҳамда Маданият вазирлиги Ҳайъатига тавсия этади.

Маданият ва санъат йўналишига доир масалаларни илмий ўрганиш, соҳага доир тадқиқот тишлари олиб бориш билан шуғулланадиган энг муҳим илмий муассасалардан яна бири Ўзбекистон Республикаси фанлар академияси таркибида фаолият юритаётган Санъатшунослик институти бўлиб, ушбу институт дастлаб Маданият вазирлиги, сўнгра Ўзбекистон Бадиий Академияси тасарруфида, 2009 йилдан бошлаб эса Фанлар Академияси таркибида фаолият олиб бормоқда. Институт 1928-йилда ташкил этилган бўлиб, унинг асосий вазифаси миллий бадиий меросни тарихий-назарий ва этномаданият нуқтаи назаридан ўрганиш, миллий ва халқаро тажрибалар асосида санъатшунос-ликнинг янги методологик ёндошувларини ишлаб чиқиш, Ўзбекистон замонавий санъатининг барча турлари (архитектура, тасвирий ва амалий безак санъати, мусиқа, театр, кинематография, телевидение; хореография)даги ривожланиш жараёнларини, глобаллашув динамикаси ва миллий-маданий ўзига хослик кесимида Ўзбекистон санъати муаммоларини ҳамда санъатнинг жамият ижтимоий

таракқиётидаги ўрни ва аҳамиятига доир масалалар устида тадқиқот ишларини олиб боришдан иборат.

#### **1.4. Маданият ва санъат соҳасига доир қарашлар.**

Ўзбекистонда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқариш ўзининг чуқур тарихий идизларига эга. Бошқарув фан сифатида шакллангунга қадар ўтган даврларда ҳам ушбу жараённинг туб моҳияти ва мазмунини тушунган ҳамда уни амалиётда қўллаган турли замонлардаги турли хилдаги мураккаб одамлар гуруҳини бошқарган ва уларга муваффақиятли равишда раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини, илмий қарашлари ва ғояларини келажак авлодга мерос сифатида қолдирган буюк тарихий шахслар бўлганки, уларни ўрганиш ҳозирги бошқарув фанининг ривожланишига самарали таъсир кўрсатади. Ана шундай шахслардан Ал-Хоразмий, Абу Наср Фаробий, Абу Али Ибн Сино (IX-X асрлар), Юсуф Хос-Хожиб (XI-XII асрлар), Амир Темур, Низомулмулк (XIII-XIV асрлар), Захириддин Муҳаммад Бобур, Алишер Навоий (XIV-XV асрлар)нинг бошқарувга оид кўплаб асарлари бугунги кунда ҳам йўл-йўриқ кўрсатадиган қўлланма бўладиган манбаалар ҳисобланади. Масалан, “Фозил олдамлар шаҳри”, “Қутадғу билик”, “Темур тузуклари”, “Сиёсатнома” ва бошқалар.

«Темур тузуклари» жаҳонга машҳур асардир. Унинг қўлёзма нусхалари дунёнинг деярли барча мамлакатлари (Ҳиндистон, Эрон, Англия, Дания, Франция, Россия, Германия, Арманистон, ва б.) кутубхоналарида мавжуд. Асар икки бобдан иборат Биринчи боб Амир Темурнинг ўз давлатини барпо этиш, уни ҳар жиҳатдан мустаҳкамлаш, мукамал қуролланган қудратли кўшин тузиш борасида тадбиқ этган «тузуклари» ва режаларидан иборат бўлиб, унда ҳатто кўшиннинг жанговор сафланиш тартиби ҳам махсус жадваллар орқали кўрсатиб берилган. Асарнинг ўн уч қисм (кенгаш)дан иборат иккинчи бобида эса Соҳибқироннинг кучли феодал давлатни барпо этиш, кўшин тузиш ва душман лашкарини синдириш юзасидан тузган кенгашлари ва амалга оширган ишлари ўз ифодасини топган.

«Тузуклар» муаллифнинг фикрича, ҳар бир соҳиби тож давлат ва жамиятни маълум ижтимоий-сиёсий гуруҳга таянган ҳолда бошқариши лозим. Давлатни идора қилишда вазирлар, амирлар ва вилоятларда ўтирган ноибларнинг роли бениҳоя катта бўлган. Шунинг учун ҳам Амир Темур уларни танлаш ва вазифаларга тайинлаш ишига алоҳида аҳамият берган. Улар Соҳибқироннинг фикрича садоқатли, ахлоқий пок, адолатпеша, тинчликсевар ва ташаббускор одамлар бўлиши керак. «Тузуклар» муаллифининг фикрига кўра, масалан, вазирлар тўрт сифатга эга бўлишлари шарт:

1. Асиллик, тоза наслик ва улуғворлик.

2. Ақлу фаросатлилик.

3. Сипоҳ билан раият аҳволидан бохабарлик ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш, улар билан яхши муомалада бўлиш.

4. Сабру бардошлилик, мулойимлик.

Жамият ва давлат бошқаруви қадимдан шарқ мутафаккирларининг эътиборини ўзига жалб қилиб келган. Кўплаб олимлар, уламолар жамият ва давлатни бошқаришда адолат, тенглик ғояларини илгари суриб, уларни ўз асарларида акс эттирган. Ана шундай асарлар жумласига Махмуд Қошғарийнинг «Девону луғатит-турк» асари ҳам киради. Аллома мазкур асарни 1076-1077 йилларда ёзган. Асарда бошқарувга доир фазилатларнинг бири – хушхулқлик алоҳида ажратиб кўрсатилади. Билим ва ҳунар эгаси бўлиш, эзгулик, яхшилик йўлида ҳамда умум манфа ати учун меҳнат қилиш хушхулқ инсонга хос фазилат эканлигини аллома алоҳида қайд этиб ўтади:

Улуғлигинг ошса агар,

Хушхулқ бўлғил.

Бек ёнида халқ учун

Хўб иш қилғил<sup>1</sup>.

Шарқ ва Европада маърифат, маданият тараққиётига катта ҳисса қўшганлиги туфайли, Шарқда «Шайх-ур-раис», яъни «Олимлар бошлиғи», Европада «Олимлар подшоси» номи билан машхур бўлган алломалардан бири ўрта аср буюк мутафаккири Абу Али ибн Синодир. Ибн Сино ҳам бошқа замондош комусий олимлар қатори математика, астрономия, физика, кимё, биология, тиббиёт, доришунослик, рухшунослик, физиология, фалсафа, филология, таълим-тарбия соҳаларида ижод этган ва дунёга машхур йирик асарлар мерос қолдирган олим.

Ибн Сино «Инсон қаноат, жасурлик, донолик билан адолатга эга бўлади, ёмон иллатлардан ўзини тийиб, яхшиликни мустаҳкамлайди, ҳақиқий рухий лаззат олади»,- дейди. Инсондаги ижобий, ахлоқий ҳислатларга сахийлик, чидамлилик, камтарлик, севги-муҳаббат, мўътадиллик, ақлилик, эҳтиёткорлик, қатъиятлилик, садоқат, интилиш, уятчанлик, ижрочилик ва бошқаларни киритади. Ибн Сино инсоннинг камолга етишида тўсқинлик қилувчи нуқсонлар сифатида жоҳиллик, нодонлик, шафқатсизлик, такаббурлик, нафратни кўрсатиб ўтади. Жоҳилликни – илмга, нодонликни – зехни ўткирликка, шафқатсизлик, такаббурликни – адолатга, нафратни – севги-муҳаббатга қарама-қарши иллат сифатида таърифлайди.

«Сиёсатнома» – персонални бошқаришга доир ноёб манба саналади. Раҳбарлик ва раҳбар танлаш масаласининг ўта мураккаб иш эканлиги, «етти

<sup>1</sup> Махмудов Т. «Инсон ва маънавият»-Гулистон ж. 1997. 3-сон. - 6-8-б.

ўлчаб, бир кесиш» лозимлиги ҳақида XI асрдан буён катталар учун таълим-тарбия соҳасида намуна бўлиб келган ва Шарқ тарихи, маданиятида ўзининг «Сиёсат Тусий – Низомулмулкдир.нома» асари билан ўчмас из қолдирган Абу Али Ҳасан ибн Али Низомулмулк ўз даврида давлатни бошқаришда лавозимга эга бўлган вазирлар, бошқа кичикроқ лавозимга эга кишиларни ўз ишларига жиддий муносабатда бўлишини, уларни ҳалол ва покиза ишларни бажаришга даъват этган. Унинг бу гаплари ҳозир ҳам ўзининг аҳамиятини йўқотмайди. Шарқда қадимдан жуда машҳур бўлган «Сиёсатнома» деган асарида «Подшоҳ, ҳоким, амир ва беклар, қози-ю кузотнинг, замонавий тил билан айтганда, раҳбарнинг бош вазифаси «қўй-ю қўзиларни бўрилардан муҳофаза қилиб, ҳаром қўлларни кесиб, ер юзини ёмонлик қилувчилардан тозалаш, жаҳонни адолат ва осойишталик билан обод қилишдан иборат», – деб кўрсатган.

Ижтимоий ҳаётимизни ислоҳ қилиш ва янгилиниши бошланиб кетганлиги боис, маънавий маданиятнинг қудратли қатламлари очилди. Улар халқ руҳиятини ватанпарварлик, миллий ифтихор, бутун дунё учун бағрикенглик томон кескин ўзгартириб юборди. Бу руҳ шу қадар ёрқин ва ўзига хоски, у интеграциядан асло чўчимайди, аксинча, жаҳон ҳамжамиятининг узвий бир қисмига айланишга ҳаракат қилмоқда.

Мустақил Ўзбекистон Республикаси ташкил топгандан буён ўтган давр ичида бозор ислохотларига оид қабул қилинган қонунлар, Президент фармонлари ва қарорлари ҳамда Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари мамлакатимизда бозор механизмларини иқтисодиётга жорий этишга қаратилган.

Бошқарувнинг, яъни менежментнинг мавжуд бўлиши даврида кўпгина хорижий мамлакатлар, ўзларининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш билан, саноат, қишлоқ хўжалиги, савдо ва бошқа соҳаларда бошқарувнинг назарияси ва амалиёти соҳасидаги кўпгина маълумотларни тўплаганлар. Бу тўпланган тажрибани ўрганиш ва улардан фойдаланишни тақозо қилади. Шунинг билан бирга менежмент моделларини шаклланишининг жаҳон тажрибаси (ва ҳаммадан аввал Япония тажрибаси) шундан дарак берадики, бошқарув моделларини битта ижтимоий маданий муҳитдан бошқасига кўчиришнинг амалда иложи йўқ. Менежментнинг хусусий моделини яратишда мулкчиликнинг тури, давлат қурилишининг шакли ва вужудга келган бозор муносабатларининг пишиб етилиши каби омилларнинг таъсирини ҳисобга олиш зарур.

### **Назорат саволлари**

1. Маданият терминини изоҳланг.
2. Санъат нима?

3. Маданият ва санъат соҳасининг ривожланиш босқичлари ҳақида гапринг.
4. Маданий-маърифий ислоҳот нима?

**2-мавзу: Ўзбекистонда маданият ва санъат муассасаларини бошқариш сиёсати ва тизими (2 соат).**

**Режа:**

- 2.1. Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳамда маданият ва санъат муассасалари ҳақида маълумот
- 2.2. Маданият ва санъат соҳасига оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар.
- 2.3. Маданият сиёсатини бошқаришнинг бугунги кундаги аҳволи.

**Таянч сўз ва иборалар:** Маданият, маданият вазирлиги, маданият ва санъат муассасалари, оммавий норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар, телвидение ва кино санъати, театр санъати, сахна, тасвирга олиш жараёни, овоз ёзиш устахонаси.

**2.1. Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳамда маданият ва санъат муассасалари ҳақида маълумот**

Мамлакатимизда мустақилликнинг дастлабки кунлариданоқ ўзбек халқининг миллий-маънавий қадриятларига таянган ҳолда жамиятнинг маданиятини оширишга, уни янада ривожлантиришга давлатимиз раҳбари томонидан алоҳида эътибор бериб келинмоқда. Бу эркин, демократик фуқаролик жамияти қурилишида жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация қилиш, яъни анъанавий қишлоқ хўжалиги жамиятидан замонавий индустриал жамиятга айлантириш ва барча соҳаларни ислоҳ этиш билан боғлиқ бўлган, шу жумладан, миллатнинг бебаҳо маънавий мулки, бой хазинаси, қолаверса, жамият маънавияти тараққиётининг манбаи бўлган маданият ва санъат соҳасини бошқариш масалаларидир.

Собиқ совет мафкурасига бўйсундирилган миллий маданиятимиз ва санъатимизни Истиқлол даврида қайта шакллантириш, уни маънавий-ахлоқий жиҳатдан янгилаш ва ривожлантириш, умуминсоний қадриятларга содиқлик билан бирга халқимиз миллий маънавий-маданий меросини тиклаш ва янада ривожлантиришни тақозо этади. Бунда фуқаролар маданиятининг ўзига хос ва мос тарзда жамият сиёсий ҳаётида намоён бўлиши билан боғлиқ қадриятларимизни тиклаш, санъатимизнинг халқимиз ҳаётида тутган улкан



ролидан оқилона фойдаланиш, халқнинг маънавий рухий эҳтиёжларини миллий Истиқлол ғоялари асосида қондиришда муҳим ўрин тутди. Бирон-бир жамият маънавий имкониятларини, одамлар онгида маънавий ва ахлоқий кадриятларни шакллантиришда асосий воситалардан бири бўлган маданият ва санъатни ривожлантирмай туриб ўз истиқболини тасаввур эта олмайди.

Ўзбекистонда 2016 йил 4 декабрда бўлиб ўтган Ўзбекистон Республикаси Президенти сайловидан кейин халқимизнинг юксак ишончи билан сайланган Президентимиз Шавкат Мирзиёев мамлакатимизда мазмунан янги давлат, янги жамият барпо этиш, унга мос кадрият ва муносабатлар тизимини шакллантириш борасида шиддатли ислохотлар даврини бошлаб берди. Ҳозирги вақтда қабул қилинаётган қонунлар, фармон ва қарорлар ана шу улкан ўзгаришларга янги туртки ва йўналиш бермоқда. Ўзбекистон халқи давлатнинг янги раҳбари билан аждодларимиз неча асрлардан буён орзу қилган, аммо амалга ошира олмаган адолат, тинчлик, ободлик, фаровонлик каби кадриятларни ўзида мужассам этадиган чинакам халқ давлатини барпо этишга киришди.

Ижтимоий-сиёсий ҳаётимизга янги иборалар, хусусан “халқ билан мулоқот”, “халқ қабулхоналари”, “Президент портали”, “танқидий-таҳлил”, “адолат кўрғони”, “арзон уйлар”, “парламент назорати”, “йўл харитаси”, “китобхонлик маданияти” ва шу каби сўзлар кириб келди ҳамда ҳаётимизнинг ажралмас қисмига айланди.

Бугунги кунда Президентимиз Ш.Мирзиёев томонидан “Буюк келажагимизни мард ва олийжаноб халқимиз билан бирга қураимиз” деган эзгу ва ҳаётбахш шиор асосида олиб борилаётган кенг қўламли ислохотлар туфайли ҳар бир кунимиз инсон манфатларини таъминлаш, одамларни рози қилишга қаратилган янги, қудратли руҳда кечмоқда. Ўзбекистон жамияти сифат жиҳатдан мутлақо янги даврга қадам қўймоқда.

Ўзбек маданияти ва санъатининг умуминсоний моҳияти, маънавий-рухий кадриятларнинг ва миллий ўзликни англашнинг тикланиши бу халқ бирлигининг асосий негизини ташкил этади.

Давлат жамиятнинг кўп қиррали ва ўта мураккаб ҳаётини ташкил этувчи сиёсий институт бўлиб, белгиланган вазифаларни амалга оширишда унинг бошқарув вазифаси алоҳида ва етакчи ўрин эгаллайди. Давлат бошқаруви ҳар доим бир йўналиш бўйича фаолият юритувчи махсус органлари ва давлат хизматлари томонидан амалга оширилади. Давлат томонидан белгиланган вазифалар ижросини таъминлаш ҳукумат зиммасига юкланади. Бугунги кунда дунё давлатларининг конституциявий ва давлатчилик амалиётидан келиб чиқиб, ҳукумат давлатнинг бошқа органлари орасида алоҳида ўринга эга. Ўзбекистон Конституцияси ҳамда “Вазирлар Маҳкамаси тўғрисида”ги

қонунда Ўзбекистон ҳукумати – Вазирлар Маҳкамасининг бошқарув тизимида тутган ўрни белгилаб берилган.

Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг асосий тузилмаларидан бири ҳисобланган Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги мамлакатимизда маданият ва санъат соҳасини бошқаришнинг асосий стратегиясини белгилайди. Вазирлик республикада маданият ва спорт соҳасидаги давлат сиёсатини юритувчи бошқарув органи ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2004 йил 27 сентябрдаги ПФ-3491-сон Фармониغا асосан ташкил этилган.

Вазирлик давлат бошқарув органлари ичида нуфузлиси ҳисобланади. Бу вазирлик раҳбарлик қилаётган тармоқ ёки соҳанинг жамиятдаги ўрни, вазирликни тузиш ва тугатиш фақат Президент томонидан амалга оширилиши ва Олий қонун чиқарувчи орган томонидан тасдиқланиши ҳамда вазир ҳукумат аъзоси бўлишлиги ҳоллари билан изоҳланади. Вазирликларнинг ҳозирги кунда бажараётган асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

–вазирликка топширилган соҳа ёки тармоқда давлат сиёсатини амалга ошириш;

–тармоқ ёки соҳани ривожлантириш тамойилларини ва унинг истиқболли дастурларини ишлаб чиқиш;

–бозор муносабатлари шароитида вазирлик таркибига кирувчи ташкилотларга ўз имкониятларини тўла намойиш этишлари учун иқтисодий муҳит яратиш.

Вазирликлар давлат бюджети ҳисобидан молиявий таъминланадилар. Бозор иқтисодиётининг муҳим шартларидан бири эса, бошқарув аппаратини арзонлаштириш ва қисқартириш ҳисобланади. Келгусида вазирликлар ўрнида хўжалик ҳисобида иш юритадиган компания ва концернлар, уюшма ва ассоциациялар пайдо бўлади. Вазирлик давлат суверенитетига даҳлдор соҳалардагина сақланиб қолиши мумкин. Булар мудофаа, адлия, ички ишлар, таълим ва соғлиқни сақлаш соҳаларида.

Сўнги уч йил мобайнида мухтарам Президентимиз томонидан маданият ва санъат соҳасидаги стратегик масалаларни ҳал этиш, шунингдек, Маданият ва санъат соҳасида бошқарувни тўғри йўлга қўйиш мақсадида соҳада тўпланиб қолган камчилик ва муаммоларни бартараф этиш, юқори малакали мутахассис кадрларни тайёрлаш ва уларни иш билан таъминлаш, санъат йўналишида фаолият кўрсатаётган ижодий ходимлар, ўқитувчи-профессорларни тараққиётнинг бозор иқтисодиёти шароитида ижтимоий ҳимоя қилиш каби кўплаб масалаларни ўз ичига олган 30 га яқин Фармон ва қарорлар қабул қилинди.

Ушбу ҳужжатлар юртимизда олиб борилаётган ижтимоий-иқтисодий ва маданий-маърифий ислоҳотларни амалга оширишда дастуриламал бўлиб хизмат қилмоқда.

## **2.2. Маданият ва санъат соҳасига оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар**

Бугун ўтаётган ҳар бир кунимиз оламшумул ўзгаришларга бой. Янгиланишлар, ўзгаришлар ва изчил ислоҳотларнинг амалий самаралари тарихий воқелик сифатида ҳаётимиз саҳифаларида ёрқин из қолдирмоқда. Айниқса, кейинги уч йил давомида барча соҳаларда рўёбга чиқарилаётган истиқболли лойиҳалар, жойларда амалга оширилаётган кенг қўламли бунёдкорлик ишлари халқимизнинг нафақат турмуш тарзини, балки дунёқарашини ҳам тубдан ўзгартириб юбораяпти.

Албатта, буларнинг барчаси муҳтарам Президентимиз Шавкат Мирзиёев томонидан илгари сурилаётган хайрли ташаббуслар, олиб борилаётган эзгу сайи-ҳаракатлар натижасидир. Хусусан, жамият тараққиётини таъминлаш йўлидаги бундай илғор қадамлар маданият ва санъат соҳасида ҳам улкан маънавий юксалишларга сабаб бўлмоқда.

Мамлакатимизда маънавий муҳитни юксалтириш, маданият ва санъат соҳасини янада таррақий эттириш, соҳада бошқарув тизимини такомиллаштириш, ижод аҳлининг меҳнатини рағбатлантириш, уларни моддий ва маънавий қўллаб-қувватлашга қаратилган 30 дан ортиқ фармон ва қарорлар ҳамда Вазирлар Маҳкамасининг 50 дан ортиқ қарор ва фармойишлари қабул қилинди.

2018 йил 28 ноябрда Ўзбекистон Республикаси Президентининг **“Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”**ги қарори маданият ва санъат соҳасидаги мавжуд муаммо ва камчиликларни бартараф этишга қаратилган муҳим ҳужжат сифатида алоҳида аҳамиятга эга.

Концепцияда, аввало, маданият соҳасига оид норматив-ҳуқуқий базани яратиш, ушбу соҳадаги институционал тизимни ва маданият муассасалари фаолиятини янада такомиллаштириш асосий вазифа этиб белгиланган. Шунингдек, 2019 йилда Ўзбекистон Республикасининг **“Маданият тўғрисида”**ги қонунини қабул қилиш ҳам назарда тутилган. Мамлакатимизда бундай қонун илк бор қабул қилинмоқда. Вазирлик ҳузурида малакали мутахассислардан иборат Ишчи гуруҳи томонидан **“Маданият тўғрисида”**ги қонун лойиҳаси ишлаб чиқилиб, Олий Мажлис Қонунчилик палатасининг Фан, таълим, маданият ва спорт масалалари қўмитасига тақдим этилди.

Концепцияда тарихий ва маданий меросимизни асраб-авайлаш ва сақлаш ҳамда уни ёш авлод тарбиясида кенг қўллаш, миллий ва умуминсоний кадриятларни ёшларимиз онгига сингдириш, халқ ижодиётини қўллаб-қувватлаш, маданият соҳасида ўзаро самарали халқаро алоқаларни ташкил этиш ва ривожлантириш, миллий маданиятимизни жаҳон маданиятининг ажралмас қисми сифатида қараш каби муҳим масалаларга ҳам алоҳида эътибор қаратилган.

Концепция 5 та боб ва 8 йўналишдан иборат бўлиб, унинг 7-йўналиши “Илм-фан, таълим, кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш” деб номланган. Мазкур боб вазирлик тизимидаги таълим муассасалари фаолиятини такомиллаштиришда муҳим аҳамият касб этади. Бугунги конференция кун тартибига “Маданият ва санъат таълими тизимида миллий маданиятни ривожлантириш концепциясининг роли” мавзусининг қўйилиши ҳам бежиз эмас, албатта. Мазкур Концепция маданият соҳаси учун кадрлар тайёрлайдиган йирик таълим муассасаси бўлган – Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институти зиммасига ҳам бир қатор муҳим вазифалар юклайди. Хусусан, соҳа учун профессионал малакали кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, истеъдодли ижодкорларни етиштириш, фольклор, академик ва эстрада мусиқасига доир адабиётлар яратиш, илмий тадқиқот ишларини қўллаб-қувватлаш, илмий натижаларни амалиётга жорий этиш, хорижий маданият ва санъат муассасалари билан тажриба алмашиш, чет эл таълим тизимининг энг яхши ютуқларидан, шунингдек маданият ва санъат таълими тизимини ривожлантиришга асосланган технологиялардан кенг фойдаланиш каби масалалар концепцияда асосий вазифалар этиб белгилаб берилган.

Ҳозирги кунда мамлакатимизда Қорақалпоғистон Республикаси Маданият вазирлиги, вилоятлар ва Тошкент шаҳар маданият бошқармалари, Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик маркази, 39 та профессионал театр, 450 дан ортиқ турли йўналишдаги музейлар, 822 та маданият маркази, уларда фаолият 70 дан ортиқ халқ театрлари, 100 дан ортиқ намунали ва халқ фольклор жамоалари, 152 та ашула ва рақс халқ ансамбли, 23 та вокал-чолғу эстрада халқ ансамбли, 3 мингдан ортиқ бадий ҳаваскорлик тўгараклари, бундан ташқари, 312 та болалар мусиқа ва санъат мактаби, 225 та маданият ва истироҳат боғи, 200 га яқин туман (шаҳар) маданият бўлимлари ҳамда яна бир қанча маданият ва санъат муассасалари ишлаб турибди. Уларнинг ҳар бирида, албатта, биринчи раҳбар, ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари фаолият кўрсатишади. Демак, ижтимоий соҳанинг энг йирик жабҳаларидан бири бўлган маданият ва санъат соҳасини

бошқаришга, уни янада ривожлантиришга, истиқболлини белгилашга масъул бўлган замонавий раҳбар кадрлар, яъни менежерлар керак.

Давлатимиз раҳбари томонидан таъкидлаб ўтилган ушбу жиддий муаммонинг ечимини ҳал этиш маданият ва санъат таълими тизимидаги долзарб масалалардан биридир.

Давлат раҳбари алоҳида таъкидлаган ушбу салбий ҳолатларни мамлакатимиз ҳудудларидаги маданият марказлари мисолида қарайдиган бўлсак, марказларнинг мутахассислар билан таъминланганлик даражаси жуда ачинарли аҳволда. Ҳозирги кунда 822 та маданият марказида 5 мингга яқин ходимлар ишлайди. Уларнинг 1322 нафари олий маълумотли бўлиб, 2800 нафари соҳа бўйича ўрта махсус маълумотли мутахассислар, 500 нафарга яқин ходимлар эса ўрта маълумотли бўлиб, оддий мактабдан бошқа жойда ўқимаган. Энг ачинарлиси Тошкент шаҳрида 34 маданият маркази бўлиб, уларда ишловчи 400 нафарга яқин ходимларнинг 200 нафари олий маълумотли, 120 нафари ўрта махсус, 50 нафардан ортиғи ўрта маълумотли. Фарғона вилоятида 83 та маданият маркази бўлиб, аҳвол бунданда ёмон. Жами 450 нафар ходимнинг 102 нафари олий, 270 нафари ўрта махсус, 100 нафаридан ортиғи ўрта маълумотли. Болалар мусиқа ва санъат мактабларида фаолият кўрсатаётган 11750 нафар ўқитувчи ва концертмейстерларнинг 4142 нафари (36 %) олий маълумотли, 7370 нафари (64%) ўрта-махсус маълумотли ходимлар ҳисобланади. Кадрлар билан таъминлашдаги бундай салиб кўрсаткичлар миллий маданиятимизнинг ривожланишига катта тўсқинлик қилиб келмоқда.

Ушбу жиддий муаммо ва камчиликларни бартараф этишда Президентимиз томонидан тасдиқланган миллий маданиятни янада ривожлантириш Концепциянинг роли алоҳида аҳамиятга эга.

Бугунги мураккаб даврда глобаллашув жараёнининг мамлакатимиз аҳолисига, хусусан, ёшларга бўлган салбий таъсирининг олдини олиш ва жамиятимизнинг ҳар бир аъзосини маънан етук этиб тарбиялаш, уларнинг ҳуқуқий-маънавий дунёқарашини, онгини ривожлантириш масаласи ҳар қачонгидан ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда. Шунинг учун ҳам мухтарам Президентимиз Шавкат Мирзиёев томонидан ёшлар тарбиясига жуда катта эътибор қаратилиб, уларнинг маънавиятини юксалтиришни мужассам этган 5 та муҳим ташаббус илгари сурилди. **“Мамлакатимизнинг тақдири ва келажаги учун масъулиятни ўз зиммасига олишга, бу йўлда бор билим ва салоҳиятини сафарбар этишга қодир бўлган, азму шижоатли ёшларни тарбиялаб вояга етказиш – биз учун энг муҳим масаладир.”** – деб таъкидлайди давлатимиз раҳбари.

Бинобарин, Президентимиз таъбири билан айтганда, **мамлакатимизда маданият ва санъат тараққий этмаса, жамият ривожланмайди.** Қолаверса, тараққиётнинг чинакам самараси бойлик ёки куч-қудрат даражаси билан эмас, миллий маданиятнинг нақадар юксакликка кўтарилганлиги билан ўлчаниши хусусида тарихий мисоллар кўп. Масалан, инглиз санъатшунос олими Филиппсон Мартин “Темурийлар сингари санъати ва маданиятини кадрлайдиган ҳукмдорлар Марказий Осиёда ҳеч вақт бўлмаган”, – деб ёзади. Шу маънода, давлатимиз раҳбарининг миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини ишлаб чиқишга доир ташаббуси тафаккур тарзимиз, ҳаётга муносабатимиз, миллат ва халқнинг бугуни, эртасини, навқирон авлод маънавий камолотини, одамларимизнинг нурли келажагини яратишга қаратилган ишларимизнинг туб илдизларини ҳам ўз ичига қамраб олади десак, асло янглишмаган бўламиз.

Қарорда 2019-2020 йилларда Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш Концепциясини амалга ошириш бўйича “Йўл харитаси” ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида амалга оширилиши режалаштирилаётган чора-тадбирлар дастури, 2019-2022 йилларда янги қуриладиган, реконструкция қилинадиган, капитал таъмирланадиган ва тўлиқ жиҳозланадиган маданият марказларининг манзилли рўйхати ҳам тасдиқланди.

Албатта, буларнинг бари миллий маданиятимизни янада ривожлантириш Концепцияси мамлакатимиз маданий ҳаётида нақадар катта аҳамият касб этишини ифодалаб турибди. Зеро, у соҳада тўпланиб қолган жиддий муаммоларни бартараф этишда ҳам дастуриламал бўлади. Концепцияга асосан маданият марказлари мавжуд бўлмаган чекка ва олис, тоғли ҳудудларда истиқомат қилаётган аҳолига маданий хизматлар кўрсатишга мўлжалланган, махсус мусиқий ва техник ускуналар билан жиҳозланган “Автоклуб” транспорт воситалари жорий йилда Навоий ва Андижон вилоятларига давлат бюджети ҳисобидан олиб берилди. Келгусида эса республикамизнинг барча ҳудудлари шундай автоклублар билан таъминланади. Маданий хизматнинг бундай замонавий усули халқимиз маънавий-руҳий эҳтиёжларини тўлақонли қондиришда ўз ижобий натижасини бериши шубҳасиз. Чунки автоклублар концерт-томоша фаолияти билан чекланиб қолмай, чекка ҳудудлар аҳолисига китоблар, газета-журналлар етказиш, таниқли ёзувчилар, шоирлар, театр арбоблари, сиёсий шарҳловчилар билан мулоқотлар уюштиришни ҳам амалга оширади, ижодий кечалар ташкил этади. Яна бир масала: шу пайтгача юртимизда мавжуд бўлган 894 та собиқ маданият ва аҳоли дам олиш марказининг 252 таси наридан-бери таъмирланиб, қолган 642 тасида эса таъмирлаш ишлари деярли тўхтаб қолган

эди. Концепцияда ана шу муҳим ва ўта долзарб масалалар ечими ҳам ўз ифодасини топган.

Концепцияга биноан, 2019-2022 йилларда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида 26 та маданият маркази янгидан қурилади, 45 таси реконструкция қилинади ва 76 таси капитал таъмирланади. Шундай қилиб, уч йил мобайнида 147 та маданият маркази зарур воситалар билан тўлиқ таъминланган ўз замонавий биносига эга бўлади. Қолганлари ҳам босқичма-босқич янгиланади, таъмирланади ва жиҳозланади. Концепцияда Маданият вазирлиги томонидан анъанавий равишда “Халқ чолғулари ижрочилари”, Муқаррама Турғунбоева номидаги “Миллий рақс ижрочилари” ва Юнус Ражабий номидаги “Ёш мақом ижрочилари” республика кўрик-танловларини ўтказиш, ҳар йил 21-27 март кунлари Театр томошалари ҳафталигини аҳоли учун бепул ташкил этиш, ЮНЕСКОнинг Бутунжаҳон маданий мероси объектлари рўйхатидан Буюк Ипак йўлининг мамлакатимиздан ўтган қисмини “Ипак йўли: Зарафшон дарёси воҳаси” ва “Ипак йўли: Фарғона – Сирдарё ҳавзаси” номи ҳамда ўзбек халқининг кўҳна ва бетакрор санъати намунаси бўлган Хоразм “Лазги”сини “Хоразм рақси – Лазги” номи остида ЮНЕСКОнинг Инсоният номоддий маданий меросининг репрезентатив рўйхатига киритиш каби қатор вазифалар ҳам белгилаб қўйилган.

Концепцияни ҳаётга тадбиқ этиш ва белгиланган вазифалар ижросини таъминлаш учун Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирининг 2018 йил 4 декабрдаги 775-сонли буйруғи тайёрланиб, тегишли ишлар амалга оширилмоқда. Жумладан, жорий йилда 4 та маданият маркази биносини янгидан қуриш, 8 тасида реконструкция ишлари бошланиб, 21 таси капитал таъмирланмоқда.

Бевосита Вазиримизнинг кўрсатмалари билан миллий маданиятни ривожлантириш Концепцияси рисола шаклига келтирилиб “Камалак” нашриётида унинг дастлабки 500 та нусхаси нашрдан чиқди. Бу ўз навбатида маданият ва санъат соҳасида фаолият юритаётган ходимлар ва мутахассислар учун услубий қўлланма вазифасини ўтайди.

Фурсатдан фойдаланиб, Концепциянинг яна бир асосий жиҳатига эътиборингизни қаратмоқчи эдим. Маданият ва санъат таълими тизимида миллий маданиятни янада ривожлантириш Концепциясининг роли жуда муҳим ва оламшумул аҳамиятга эга бўлиб, Концепция аввало, ўз тақдири ҳамда келажагини маданият ва санъат соҳаси билан боғлаган ёшларимизни, айниқса, маданият ва санъат таълими муассасаларида таҳсил олаётган талабаларга соҳанинг истиқболи ҳақида аниқ ва зарур маълумотларни беради. Концепциянинг мазмун-моҳияти билан чуқур танишиб чиққан бўлажак ёш

мутахассисда ўз келажагига катта умид ва ишонч уйғонади. Талаба келгусида ўз фаолиятини қаерда ва қандай бошлашидан, маданият ва санъат муассасасининг моддий техник базаси ва у ерда ишлаш ҳамда ижод қилиш учун яратиладиган шарт-шароитлардан хабардор бўлади. Олий ўқув юртини тугатганидан кейин маданият ва санъат муассасасида ишлаб, миллий маданиятимизни ривожлантиришга муносиб ҳисса қўшиш учун нималарни билиши кераклиги ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлади.

Санъатнинг тарбиявий кучи унда ифода этилган кечинма ва образларнинг ҳар бир ўқувчи, томошабиннинг қалбига кириб бориши, уларда завқий ҳиссиётларни уйғотишидадир. Санъат турли кўринишлари билан ўзига хос бадиий эстетик кадриятларни тўплаш, сақлаш ва бошқаларга узатиш хусусиятига эга бўлган эстетик тизимни ташкил этади. Санъат тасвирий санъат, меъморлик, рассомлик, ҳайкалтарошлик, мусиқа, театр, кино, цирк, бадиий адабиёт, хореография ва бошқаларни ўз ичига олади. Санъатнинг турлари ўз предмети, тасвир воситалари ва ифода имкониятлари жиҳатидан бир-биридан фарқ қилади. Масалан, адабиётда асосий ифода воситаси бўлиб тил хизмат қилса, тасвирий санъатда эса бўёқлар орқали конкрет ҳиссий образ гавдалантирилади. Театрда эса пьеса қаҳрамонларининг сиймоси актёрларда ўз аксини топади.

Санъат барча ижтимоий онг шакллари сингари ўз тараққиёт қонуниятларига эга. Бу қонуниятлар санъатнинг ўз ички хусусиятларидан келиб чиқсада, ижтимоий тараққиёт билан боғлиқ бўлган халқ, миллат, элат, мамлакат ва жаҳон цивилизацияси даражаси бу қонуниятларда ўз ифодасини топади.

Ҳар бир жамиятнинг маданияти ва санъати ўзининг ғоявий йўналишига эга. Жамиятларнинг алмашилиши билан маданият ва санъатнинг типи ҳам ўзгаради, бироқ бу ҳол маданият ва санъат тараққиёти узилиб қолганини, эски маданият ва санъат йўқ бўлиб маданий мерос, ўтмиш кадриятларидан воз кечилганини англамайди. Зотан, ҳар бир янги жамият ўзидан илгариги жамиятнинг маданий-маънавий ютуқларини зарурий равишда мерос қилиб олади ва уларни ижтимоий муносабатларнинг янги тизимига киритади.

Ўзбекистон мустақилликка эришгач, ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида бўлганидек, маданият ва санъат соҳасида ҳам туб ўзгаришлар юз берди. Шаклан ҳам, мазмунан ҳам маданиятнинг ва санъатнинг кенг миқёсда ривожланиши учун катта имкониятлар яратилди. Ўзбекистоннинг мустақил ривожланиш йўлига ўтиши миллий маданиятга синфий ёндашишдан, уни сунъий тарзда “ягона умуммаданият”га ёки “ягона санъат”га айланишдан сақлаб қолди. Шунини ҳам таъкидлаш лозимки, мустақилликкача бўлган сўнгги етмиш йил давомида маданият ҳукмрон мафкура, мустабид тузум тазйиқида



Ғарб маданиятига тақлид руҳида ривожланди. Иккинчидан, миллий маданиятимиз ва санъатимизнинг бой ўтмиши бир ёклама ўрганилиб, унинг кўпгина бебаҳо дурдоналаридан халқимиз бебаҳра бўлиб келди. Ўзбекистон Республикасида мустақиллик йилларида жамиятни янгилаш соҳасида олиб борилаётган ислохотлар билан бир қаторда маданиятни, санъатни юксалтиришга ҳам алоҳида эътибор берилмоқда. Халқимизнинг маънавий кадриятларига ҳурмат билан муносабатда бўлиш, уларни асраб-авайлаш ва ривожлантириш, муқаддас динимиз, урф-одатларимизни, тарихий, илмий, маданий меросимизни тиклаш давлат сиёсати даражасига кўтарилди.

Концепциянинг яна бир муҳим роли шундан иборатки, унда миллий маданиятимизни жаҳон маданияти билан узвий ва уйғун ҳолда тараққий эттириш ҳамда миллий маданиятимизнинг халқаро майдонда тутган ўрни ва мавқеини ҳамда ўзбек халқининг обрў эътиборини жаҳон ҳамжамятида янада баландроқ кўтариш ва мустаҳкамлашдек тарихий вазифалар ўз аксини топган. Шунинг учун институтимизнинг барча профессор-ўқитувчилари ҳамда талабалари Концепцияни тўлиқ ўрганиб, мухтарам Президентимиз томонидан кўйилган вазифаларнинг мазмун-моҳияти ва мақсадини тўлиқ англаб, уларнинг ижросини таъминлашда камарбаста бўлиши керак, албатта.

Ҳурматли конференция иштирокчилари!

Юқоридаги фикр-мулоҳазалардан келиб чиқиб, қуйидаги таклиф ва тавсияларни эътиборингизга ҳавола этамиз:

– Концепциянинг мазмун-моҳиятини талабалар, яъни бўлажак ёш мутахассисларга янада чуқурроқ англатиш ва тушунтиришга қаратилган ташвиқот ва тарғибот ишларини мунтазам амалга ошириш;

– институтимизнинг “Ижодий парвоз” газетаси, ҳар чоракда чоп этиладиган Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институти хабарлари илмий журналида туркум мақолалар бериб бориш ҳамда институт радиосида махсус эшиттиришлар ташкил этиш;

– институтимизда “Миллий маданиятни янада ривожлантириш Концепциясини биласизми?” мавзусида савол-жавоб, жонли суҳбат ва мулоқотларни мунтазам уюштириб туриш;

– Концепцияга киритилган вазифаларнинг аҳамияти ва ўрнини талабаларга тўлиқ тушунтириш учун институтнинг барча кафедралари профессор-ўқитувчиларини сафарбар этиш борасида ташкилий ва ўқув тарбиявий ишларни тизимли йўлга қўйиш зарур.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг ташаббуси билан қабул қилинган “Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида” ги

қарорда халқимизнинг асрлар давомида шаклланган юксак маънавий қадриятлари ва маданий меросини асраб-авайлаш ҳамда жаҳон маданияти билан уйғун ҳолда ривожлантириш, миллий маданиятни кенг тарғиб этиш, унинг халқаро маданий маконда тутган ўрни ва мавқеини янада мустаҳкамлаш масаласи устувор вазифа этиб белгиланган. **“Биз Ўзбекистоннинг янги қиёфасини яратишга киришган эканмиз, буни, аввало миллий маданиятимизни ривожлантиришдан бошлашимиз лозим”**, - деб таъкидлайди давлатимиз раҳбари. Президентимизнинг ушбу даъвати барчамизга улкан масъулият юклайди.

### **2.3. Маданият сиёсатини бошқаришнинг бугунги кундаги аҳволи.**

Бирон-бир жамият ўз тараққиётини таъминлашда маданият ва санъатни, ўзининг миллий-маънавий қадриятларини ривожлантирмай туриб ўз истиқболини тасаввур эта олмайди. Ўзининг қадимий ва анъанавий маданияти билан жаҳон цивилизациясига улкан ҳисса қўшган халқимиз томонидан яратилган бой маданий меросимиз дурдоналарини асраб-авайлаш, ўзбек халқи маданияти ва санъатининг таркибий қисми бўлган қадимий анъаналаримиз, аجدодларимиздан бизгача етиб келган маънавий бойлик–халқ қўшиқлари, чолғу ва куйлари, томошалар, достонлар, мақомлар, рақслар ва миллий маросимларни бугунги кун талабидан ўрганиш, унга катта ҳурмат билан муносабатда бўлиш, келгуси авлодларга бекаму-кўст етказиш Истиқлол йилларида давлат сиёсати даражасига кўтарилди. Шунингдек, давлат раҳбари томонидан маданият ва санъат соҳаси бошқаруви борасига ҳам жуда катта эътибор қаратилиб, янги-янги замонавий тузилмалар ва бирлашмалар, ижодий ишлаб чиқариш бирлашмалари, уларнинг ҳузурида соҳани ривожлантиришни молиялаштирадиган жамғармалар ташкил этилди.

Мамлакатимиз Президенти Ш.Мирзиёев томонидан маданият ва санъатга мустақилликни мустаҳкамловчи бир куч, халқимиз, айниқса ёшларда миллий ғурур, мардлик ва жасорат туйғуларини уйғотувчи восита сифатида юксак эътибор қаратилмоқда. “Жамиятни соғлом эзгу-мақсадлар сари бирлаштириб, унинг ўз муддоларига эришиш учун маънавий-руҳий куч-қувват берадиган пойдевор – санъат ёрдамида маънавий-маърифий тарбияни юксак даражага кўтариш бугунги янгиланиш даврида муҳим аҳамиятга эга бўлмоқда”<sup>2</sup>, – деб таъкидлайди, давлатимиз раҳбари.

Ҳозирги пайтда мамлакатимизда 39 театр, 175 музей, мингдан зиёд аҳоли дам олиш ва маданият марказлари, истироҳат боғлари, 301 болалар мусиқа ва санъат мактаби, 296 болалар ва ўсмирлар ҳамда республика

<sup>2</sup> И.А.Каримов: “Маънавий юксалиш йўлида” - Т., Ўзбекистон, 1998. 167 - б.

даражасидаги спорт мактаби, 51 мингга яқин спорт мажмуаси, стадионлар ва иншоотлар фаолият кўрсатмоқда, 2,7 миллиондан ортиқ бола спорт, муסיқа ва санъат билан мунтазам шуғулланмоқда. Маданият ва санъат, спорт ва жисмоний тарбия соҳасида 69 минг ходим меҳнат қилмоқда.

Шу билан бирга, маданият ва спорт соҳасида давлат бошқаруви самарадорлигининг танқидий таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, Маданият ва спорт ишлари вазирлиги томонидан мутасадди орган сифатида ўз олдига қўйилган кенг кўламли масалаларнинг тўлиқ ижроси таъминланмаган, айниқса, давлат бошқаруви ва жойлардаги ижро ҳокимияти органлари фаолиятини мазкур соҳада мувофиқлаштириш, маданий-маърифат ва спорт-соғломлаштириш муассасалари моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, уларни малакали кадрлар билан таъминлаш бўйича ишлар етарли даражада олиб борилмаган.

Бундан ташқари, ҳаётий тажриба шуни кўрсатмоқдаки, битта вазирликда маданият ва спорт каби иккита кўп қиррали ва мураккаб соҳаларнинг бирлаштирилиши оммавий жисмоний тарбияни ривожлантириш, истиқболли спортчиларни саралаш тизимини такомиллаштириш, худудларда театр, мумтоз муסיқа ва бошқа санъат турларини кенг оммалаштириш бўйича амалга оширилаётган чора-тадбирлар самарадорлигини юксалтириш имконини бермаяпти.

Натижада Маданият ва спорт ишлари вазирлиги ўз иш фаолиятида кўп ҳолларда барча мавжуд ресурс ва имкониятларини байрамлар маданий тадбирларини ўтказишга ва муҳим халқаро спорт мусобақаларига тайёргарлик кўришга йўналтириш билан чегараланиб қолган. Юзага келган салбий ҳолатларни бартараф этиш учун вазирлик фаолиятини тубдан ислоҳ қилиш зарурати пайдо бўлди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Маданият ва спорт соҳасида бошқарув тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони маданият ва спорт соҳасида бошқарув тизимини тубдан такомиллаштириш, ушбу соҳада давлат сиёсатини амалга ошириш самарадорлигини кескин ошириш, Ўзбекистон халқининг бой ва ўзига хос маданияти, санъати ва ижодини янада ривожлантиришни таъминлаш, аҳолининг кенг қатлам ўртасида маънан ва ахлоқан комил инсон бўлишга ва соғлом турмуш тарзини юритишга интилишни рағбатлантиришга йўналтирилган.

Фармонга мувофиқ, Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги тугатилади ва унинг негизида Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги ҳамда Ўзбекистон Республикаси Жисмоний тарбия ва спорт давлат қўмитаси ташкил этилади.

Алоҳида таъкидлаш жоизки, Фармонга кўра, Маданият вазирлигининг ушбу соҳада давлат сиёсатини амалга ошириш бўйича қуйидаги асосий вазифа ва фаолият йўналишлари белгиланган:

миллий маданий ва маънавий меросимизни асраб-авайлаш ва бойитиш, санъат ва бадиий ижодни ҳар томонлама ривожлантириш, аҳолининг маънавий-ахлоқий ва маданий даражасини янада оширишни рағбатлантириш, уни миллий ва жаҳон маданиятининг энг яхши намуналари билан таништириш бўйича тизимли чораларни амалга ошириш;

аҳолининг кенг қатлами, айниқса, ёшлар онги ва қалбида мустақиллик ғоясига, юқори маънавият ва инсонпарварлик анъаналарига садоқат туйғулари янада чуқур илдиз отиши, радикализм ва экстремизмдек ёт ғояларга қарши иммунитетни мустаҳкамлаш, жамиятнинг ўсиб келаётган интеллектуал, эстетик ва маданий эҳтиёжларини таъминлашга йўналтирилган маданий-оммавий тадбирлар ўтказиш бўйича ишларни ташкил этиш;

бадиий ижоднинг ривожланишини янада рағбатлантириш, ижодий жамоаларга, айниқса, ижодкор ёшларга ҳар томонлама кўмаклашиш, маданият муассасаларининг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш ва фаолияти самарадорлигини ошириш, уларнинг имкониятларидан маънан етук, интеллектуал ривожланган ва юқори маданиятли шахсларни тарбиялаш ишларида янада тўлароқ фойдаланиш;

Фармонга биноан Ўзбекистон Республикаси Бош вазири А. Арипов раҳбарлигида Маданият вазирлиги ҳамда Жисмоний тарбия ва спорт давлат қўмитаси фаолиятини ташкил этиш бўйича Комиссия тузилди. Комиссияга бир ой муддатда Маданият ва спорт ишлари вазирлигини қайта ташкил этиш бўйича барча масалаларни ҳал этиш, Маданият вазирлиги ҳамда Жисмоний тарбия ва спорт давлат қўмитасининг марказий аппаратига малакали мутахассисларни ҳар томонлама саралаш ва кадрлар билан тўлдиришни таъминлаш топшириғи берилган.

Таъкидлаш жоизки, Фармонга биноан, «Ўзбекнаво» эстрада бирлашмаси ва «Ўзбекракс» миллий рақс бирлашмаси негизида Маданият вазирлиги ҳузурида «Ўзбекконцерт» давлат муассасаси ташкил этилган. Ушбу муассаса ўзида 2,5 минг ижодий жамоа ва ижрочиларни бирлаштиради ҳамда мусиқа, хореография ва эстрада санъатини ривожлантириш бўйича чоратадбирларни амалга ошириш самарадорлигини кучайтириш, Ўзбекистон халқининг маънавияти, ёрқин ва ўзига хос маданиятини ёритувчи юксак бадиий ва сифатли асарлар яратишга ҳар томонлама кўмаклашиш имконини беради.

Фармонга биноан «Ўзбекконцерт» давлат муассасаси фаолиятини молиялаштириш, маданият муассасаларининг моддий-техник базасини

мустаҳкамлаш, шу жумладан, уларни жиҳозлаш ва таъмирлаш, маданият ва санъат арбобларининг халқаро фестиваллар ва конкурсларда иштирок этишини таъминлаш, Маданият вазирлиги муассасалари кадрлари малакасини ошириш ва моддий рағбатлантириш учун бюджетдан ташқари Маданият ва санъатни ривожлантириш жамғармасини тузиш назарда тутилган.

Муסיқий таълим ва кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш мақсадида Халқ таълими вазирлигига қарашли Р. Глиэр ва В. Успенский номидаги Республика ихтисослаштирилган академик муסיқа лицейлари, Республика ихтисослаштирилган муסיқа ва санъат академик лицейи, 301 болалар муסיқа ва санъат мактаби Маданият вазирлиги тизимига ўтказилди.

Маданий-оммавий тадбирларни юқори даражада ўтказишни кенгайтириш мақсадида «Истиқлол» ва «Туркистон» санъат саройлари Тошкент шаҳар ҳокимияти ихтиёридан Маданият вазирлиги тасарруфига ўтказилди, уларнинг ўз даромадлари билан қопланмайдиган қисмидаги харажатларини молиялаштириш учун республика бюджетидан маблағ ажратилиши белгиланди.

Маданият вазирлиги, Молия вазирлиги, Меҳнат вазирлигига бошқа тегишли вазирлик ва ташкилотлар билан биргаликда 2017 йилнинг 1 июлига қадар маданият ходимларига иш ҳақини тўлаш ва уларнинг меҳнатини моддий рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш бўйича Ўзбекистон Республикаси Президенти қарори лойиҳасини киритиш топшириғи берилди.

Фармонни амалга ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Маданият вазирлиги ҳамда Жисмоний тарбия ва спорт давлат қўмитаси фаолиятини ташкил этиш тўғрисидаги қарорлари қабул қилинган, ушбу қарорларда уларнинг ташкилий тузилмалари, марказий аппарати тузилмалари, Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар, Тошкент шаҳри, туманлар ва шаҳарлардаги ҳудудий бошқармалари тузилмалари тасдиқланган.

Маданият вазирлиги тизимида маданий-оммавий тадбирларни ташкиллаштириш, маданий-маърифий муассасалар ва номоддий меросни ривожлантириш, соҳадаги таълим муассасаларини методик таъминлаш, Жисмоний тарбия ва спорт давлат қўмитаси тизимида эса спорт ва спорт таълими муассасаларини илмий-методик таъминлаш, спорт турлари бўйича миллий терма жамоаларни шакллантириш ва тайёрлаш бўйича янги бўлинмалар ва штат бирликлари назарда тутилган, икки давлат бошқаруви органи тузилмасига жисмоний ва юридик шахсларнинг мурожаатлари билан ишлаш бўйича мутахассислар лавозими киритилган.

Маданият вазирлигига тегишли вазирлик ва ташкилотлар билан биргаликда икки ой муддатда ўзбек рақсининг бой тарихий анъаналарини қайта тиклаш ва асраб-авайлашга йўналтирилган Ўзбекистон миллий рақсини

янада ривожлантириш бўйича ўрта муддатли чора-тадбирлар дастурини, шунингдек, маданият муассасалари моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, жумладан, барча маданият ва аҳоли дам олиш марказларида кутубхоналар ташкил этиш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш юзасидан берилган топшириқ миллий маданиятимизнинг келгуси ривожи учун муҳим аҳамиятга эга.

Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан қабул қилинган Фармон ва қарорлар бажарилиши маданият ва спорт соҳасида давлат сиёсати амалга оширилишини янги сифат даражасига кўтариш, жамиятда юқори маънавий ва ахлоқий муҳитни таъминлаш, халқимизнинг жисмоний ва ижодий фаоллигини ошириш, ёш авлодни баркамол этиб тарбиялаш учун зарур шароитлар яратиш, Ўзбекистонни санъат ва спорт дунёсида юксак натижаларга эришишга қодир истеъдодли аҳоли яшайдиган ва юқори даражада ривожланган маданиятга эга мамлакат сифатида нуфузини мустаҳкамлаш учун имконият яратади.

### **Назорат саволлари**

1. “Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президенти қарорида маданият марказларига оид қанақа масалалар қўйилган?
2. Юқорида номи келтирилган қарорда театр санъатини ривожлантиришга оид қўйилган масалаларни ёритинг.
3. Миллий санъатимиз йўналишларини ривожлантиришга оид йўналишлар ҳақида гапиринг.

### **3-мавзу: Бошқарув ва менежмент (2 соат).**

#### **РЕЖА:**

- 3.1.** Ташкилотни бошқаришнинг самарали йўллари. Бошқарув субъекти.
- 3.2.** Менежмент турлари. Маданият ва санъат соҳаси менежменти.
- 3.3.** Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Менежментга нисбатан ёндашувлар, менежмент тамойиллари.

**Таянч сўз ва иборалар:** Бошқарув, менежмент, менежер, менежмент объекти, Менежмент субъекти, биологик бошқарув, технологик бошқарув, ижтимоий бошқарув, давлат ишларини бошқариш, нодавлат бошқаруви, бошқарув ҳокимияти, системали ёндошув, комплекс ёндошув, интеграцион

ёндошув, моделлаштириш усули, кузатиш усули, эксперимент (тажриба) усули, социологик кузатув усули.

### **3.1. Ташкилотни бошқаришнинг самарали йўллари. Бошқарув субъекти**

Бошқарувнинг ташкилотдаги вазифалари турли-туманлигига қарамадан фаолиятнинг бир хилдаги турлари мавжуд бўлади. 1916 йилда ушбу концепцияни биринчи бўлиб ишлаб чиққан Анри Файолнинг ёзишича, бешта дастлабки вазифалар мавжуд бўлади: бошқарувни олдиндан айтиб бериш ва режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш, мувофиқлаштириш ва назорат қилишни билдиради. Гап у ёки бу ташкилотни хусусиятлари (ўлчами, белгиланиши, мулкчилик шакллари ва ҳ.к) дан қатъий назар бошқарувнинг ҳар қандай жараёни таркибий қисмлари бўлган вазифалар ҳақида кетмоқда, шунинг учун улар умумий деб аталади.

Замонавий тадқиқотчилар бошқарув вазифаларининг бошқа рўйхатини ишлаб чиқишган: режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш (ёки буйруқлар бериш), мотивация, раҳбарлик, мувофиқлаштириш, назорат, коммуникациялар, тадқиқот қилиш, баҳолаш, қарорлар қабул қилиш, ходимларни танлаш, вакиллик ва музокаралар олиб бориш ва битимлар тузиш. Амалда бошқарув бўйича ҳар бир ишда умумий бошқарув вазифалари бошқаришдан бир оз фарқ қилади.

Шунга қарамадан, бошқарувнинг бешта умумий вазифаларини ажратишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- режалаштириш (мақсадлар ва уларга эришиш бўйича ҳаракатлар режасини танлаш);
- ташкил қилиш (вазифаларни бўлинмалар ёки ходимлар ўртасида тақсимлаш ва улар ўртасида ўзаро ҳамкорликни ўрнатиш);
- мотивация (ижрочиларни режалаштирилган ҳаракатларни амалга ошириш ва қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш);
- мувофиқлаштириш (рационал алоқаларни ўрнатиш йўли билан бошқарилаётган тизимнинг ҳар хил қисмлари ўртасида мослик ва мувофиқликни таъминлайди);
- назорат (ҳақиқий эришиш мумкин бўлган ёки эришилган натижаларни режалаштирилганлар билан таққослаш).

#### ***Режалаштириш***

Режалаштириш бошқарув жараёнининг биринчи, ғоятда муҳим вазифаси бўлади. Агар режавий кўрсаткичлар етарлича асосланмаган бўлса, ташкилот кейинги босқичларда қанчалик яхши ишланмасин, натижа паст бўлади. Шунинг учун бошқарувнинг сифати режалаштиришнинг тўғри шакллантирилган тамойилларига боғлиқдир.

Режалаштириш вазифаси қуйидаги саволларга жавоб қайтаришга қаратилган:

- биз ҳозирги вақтда қаерда турибмиз? Менежерлар ташкилот ҳақиқатдан ҳам нималарга эришиши мумкинлигини аниқлаш учун, ташкилотнинг унинг асосий соҳалари (молия, ходимлар, маркетинг)даги кучли ва заиф томонларини баҳолашлари керак;

- биз қайси томонга ҳаракатланишни хоҳлаймиз? Менежерлар ташкилотнинг атроф-муҳитидаги имкониятлар ва хавфларни баҳолаб туриб, ташкилотнинг мақсадлари қандай бўлиши кераклигини ва уларга эришишга нималар ҳалақит беришлари мумкинлигини белгилашлари керак;

- буни биз қандай қилмоқчимиз? Менежерлар ташкилот аъзолари мақсадларга эришмоғи учун нималар қилишлари кераклигини ҳал қиладилар.

Қуйидагилар режалаштиришнинг тамойилларига қиради:

- объектларни уларнинг муҳимликлари бўйича ажратиш;
- режанинг мувофиқлиги;
- режанинг кўп вариантлилиги;
- кўрсаткичларнинг иқтисодий асосланиши;
- стратегик, тактик ва жорий режаларнинг изчиллиги;
- режалаштиришни автоматлаштирилганлиги;
- режани ташқи муҳитнинг параметрлари билан мослаштирилганлиги;
- режага бевосита тегишли бўлган шахсларни режалаштириш

жараёнида иштирок этиши.

Буларга риоя қилиш асосланган режани ишлаб чиқишнинг мажбурий шарти бўлади. “Режалаштириш” вазифаси кўпинча мақсадни мўлжаллашдан бошланади. Гап шундаки, агар тизимнинг мақсадлари берилмаган, тизимнинг моҳияти асосланмаган бўлса, уларни белгилаш, яъни мақсадни мўлжаллаш энг муҳим вазифа бўлади.

**Мақсадлар** – бу аниқ якуний ҳолатлар бўлиб, у ёки бу субъект (ташкилот, жамоа, инсон)нинг фаолияти унга эришишга қаратилади. Мақсадлар ташкилий муносабатларни белгилайди, уларга мотивация ва назорат тизимлари асосланади.

Мақсадларнинг иккита асосий турлари мавжуд: узоқ муддатли ва қисқа муддатли. Одатда бир йил ёки камроқ муддатда эришиладиган мақсадлар



қисқа муддатли, уч йил ёки кўпроқ муддатда эришиладиган мақсадлар узок муддатли деб ҳисобланади. Агар зарурият вужудга келса, яна оралик (ўртача муддатли) мақсадлар ҳам белгиланади.

Тўғри шаклланган мақсадларни қаноатлантиришлари керак бўлган бир неча асосий талаблар мавжуд. Улар қуйидагича бўлишлари керак:

- ҳақиқий;
- эгилувчан;
- ўлчанадиган, вақтга қаратилган;
- аниқ;
- бир бирлари билан бирга бўла оладиган;
- таъсирнинг асосий субъектлари учун қулай;

Бошқарув тизимида бир неча ўзаро боғланган мақсадлар мавжудлигида мақсадлар тизими(дарахти)ни куриш зарурияти вужудга келади. У мақсадлар иерархиясини, яъни умумийлик, аҳамиятлилик ва мақсадга эришишнинг изчиллиги даражаси бўйича жойлашган, бир бирига бўйсунувчи мақсадларнинг тартибга солинган мажмуасини куришдан иборатдир.

Режалар нима қилиш кераклигини кўрсатувчи рўйхатга эга, қўйилган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган ишни бажаришнинг изчиллиги, ресурслар ва вақтни белгилаб беради. Шунга кўра режалаштириш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- мақсадлар ва вазифаларни белгилаш;
- мақсадларга эришиш учун стратегиялар, дастурлар ва режаларни ишлаб чиқиш;
- зарур ресурсларни аниқлаш ва уларни мақсадлар ҳамда вазифалар бўйича тақсимлаш;
- режаларни уларни бажариши керак бўлган, уларни амалга ошириш учун жавобгар бўлган кишиларга етказиш.

Умуман режалаштириш вазифаси замонавий ташкилотларда учта даражада бажарилади: стратегик, тактик, оператив. Стратегик режалаштиришдан тактик, кейинроқ эса оператив (одатда бир йиллик) режалаштириш келиб чиқади, у етарлича батафсил курилади. Ушбу режага мувофиқ ташкилот фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича фаолиятнинг ҳажми белгиланади. Ишчи кучи ва капитал киритмаларни жалб қилиш бўйича режалар, маҳсулотни ишлаб чиқариш режалари тузилади. Йиллик режа ишлаб чиқариш ва сотиш режаларини чораклар ва ойлар бўйича тафсилоти билан аниқлаб беради. Бунда ҳар бир бўлинма ҳар ойда сотишлар ва харажатлар башоратларини аниқлаб олади ва ўз режаларини ушбу аниқлашлар билан мослаштиради.

Корхона фаолиятини оператив режалаштириш кўпинча бизнес-режа асосида амалга оширилади. Бизнес-режада ташкилот риоя қилиш керак бўлган вақт оралиғи маълум бўлиши керак (одатда бир йил).

Бизнес-режа ёрдамида тадбиркор маълум давр ичидаги фаолияти натижаларини баҳолаши мумкин. Бу режадан яна келажакда бизнесни олиб бориш концепциясини ишлаб чиқиш учун фойдаланиш мумкин.

Бундан ташқари қарз берувчилар ва сармоядорлар бизнесга пулларини киритишдан аввал, бизнес-режа билан танишишлари даркор. Бунда улар тадбиркорнинг ишга доир обрўси, қарзга хизмат кўрсатиш бўйича пул оқимлари, кафолатларни таъминланиши ва шахсий сармоянинг улушига эътибор қаратишлари керак.

Бизнес-режалар асосан қуйидаги бўлимларга эга бўладилар:

- маҳсулот ва хизматлар;
- маркетинг;
- ишлаб чиқариш режаси;
- бошқарув ва ташкил қилиш;
- сармоя ва компаниянинг юридик шакли;
- молиявий режа.

### ***Ташкил қилиш***

Бошқарувнинг кейинги вазифаси ташкил қилишдир. Унинг вазифаси қуйидагилардир:

- ташкилотни қисмларга бўлиш, умумий бошқарув вазифаларини бўлинмалар ва ходимлар ўртасида тақсимлаш;
- ташкилотнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш, унинг элементлари ўзаро ҳамкорлигини йўлга қўйиш;
- ташкилотнинг маълум ташкилий маданиятини шакллантириш учун шароитлар яратиш;
- қабул қилинган қарорларни бажарилишини ташкил қилиш;
- ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараёнларни жорий ташкил қилиш;
- ташкилот фаолиятини ресурслар билан таъминлаш;
- вазифалар ва ваколатларни бошқаларга топшириш;
- ташкилотни уни ривожланиш жараёнида ислоҳ қилиш (қайтадан ташкил қилиш).

Бошқарув жараёнлари ва уларни ташкил қилишни ҳам кўриб чиқиш мумкин. Бу жараёнлар асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчиларга бўлинади. Бунда меҳнат предмети сифатида бошқарув қарори, ахборотлар ва ҳужжатлар бўлади. Агар операция меҳнат предметида параметрларини ўзгартиришга

қаратилса, жараён асосий бўлади. Хизмат кўрсатувчи бошқарув жараёнларига меҳнат предметини жамлаш, назорат қилиш ва узатиш, ёрдамчиларга эса натижасида асосий ва хизмат кўрсатиш жараёнларини бажарилиши учун нормал шароитлар яратиладиган операциялар киради.

Бошқарув жараёнларини рационал ташкил қилишнинг шартларини ажратиш мумкин:

- мутаносиблик;
- узвийлик;
- мақсадларнинг мавжудлиги;
- ҳаракатларнинг эластик (эгиловчан)лиги;
- барқарорлик;
- меҳнат тақсимоти;
- бошқарилиш меъёрларига риоя қилиниши;
- мажбуриятлар ва ваколатларни бошқаларга топширилиши;
- параллеллик;
- тўғридан тўғри аниқлик;
- бир маромдалик;
- бир турдаги меҳнат предметларини бир жойда жамланиши;
- жараёнларни эгиловчанлиги.

Масалан, мутаносибликда битта жараённинг ҳар хил иш жойларининг тенг ўтказиш қобилиятига, иш жойларни ахборотлар, моддий ресурслар билан бир хилда таъминланишига ва ҳ.к, параллелликда – операцияларни бир вақтда бирга бўла олишлигига, тўғридан тўғри аниқликда - меҳнат предметлари, ахборотлар ва ҳ.к.ни ўтишининг мувофиқ йўлига, бир маромдаликда – бошқарув жараёнларини бажарилишининг вақтдаги тенглигига, узвийликда – иш вақтидан бошқарув жараёнларини бажариш учун кўпроқ фойдаланишга эришилади. Бу шартларга риоя қилинишига эришиш учун жараёнлар ва операцияларни такрорланишини ошириш зарур, бунга турли характердаги айрим жараёнларни унификациялаш ва бир турга келтириш йўли билан эришилади.

Менежер томонидан ваколатларни қўли остидагиларга топширилиши бошқарувни рационал ташкил қилинишининг муҳим шarti бўлади, кейингилар ўзларига топширилган соҳаларда қарорлар қабул қиладилар ва уларни амалга оширадилар. Топшириш вазифалар ва қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини уларни бажариш бўйича мажбуриятларни ўзига олувчи шахсга топширилишини билдиради.

Топшириш жараёни ўз ичига қуйидаги ҳаракатларни олади:

- мажбуриятларни белгилаш;

- талаб қилинадиган натижаларни белгилаш;
- керакли ваколатларни топшириш ва зарурий натижаларга эришиш бўйича мажбуриятларни зиммасига юклаш.

### ***Мотивация***

**Мотивация**-ўзини ва бошқаларни мақсадларга эришиш учун фаолиятга ундаш жараёнидир.

Раҳбарлар доимий равишда ходимларни, улар буни ҳис қиладиларми ёки йўқми, ундайдилар. Қадимги вақтларда бунинг учун қамчи ва кўрқитишлар, танлаб олинганлар учун мукофотлар хизмат қилганлар. XX асрга қадар шундай фикр кенг тарқалганки, одамлар ҳамма вақт ҳам уларга кўпроқ пул ишлаб топиш имконияти берилганда яхшироқ ишлайдилар, яъни мотивация қилинаётган ҳаракатларни пул мукофотларига алмаштирилиши билан тенглаштирилган. Аммо кейинги тадқиқотлар бундай ёндошувни асоссизлигини аниқлаб берган ва мотивация эҳтиёжларнинг мураккаб йиғиндисининг натижаси эканлигини кўрсатган. Ходимларни рағбатлантириш учун раҳбарга уларнинг эҳтиёжларини аниқлаш зарур, улар яхши иш орқали қаноатлантирилади.

Бошқарувнинг мотивация усулларини қуйидагиларга ажратиш мумкин:

- иқтисодий мотивация усуллари – иш ҳақи, мукофот, имтиёзли фойзалар, фойдаларда иштирок этиш, акциялар пакети, қўшимча иш ҳақи ва бошқалар;
- ижтимоий мотивация усуллари – ижтимоий тан олиниш, ташаккурнома, қойил қолиш, илоҳийлаштириш, нафратланиш ва ҳ.к;
- психологик мотивация усуллари – шахс аҳамиятини ҳис қилиш, бефарқлик, зарарлилик, кераксизлик ва бошқалар;
- ҳукмронлик мотивация усуллари – лавозимини ошириш, қўшимча ваколатлар бериш ва бошқалар;
- ижтимоий психологик мотивация усуллари – ижтимоий фаолликни ошириш, тажриба алмаштириш, танқид, ишга доир бошқарув ва касбий этика ва ҳ.к;
- маънавий мотивация усуллари – шахсий ёки оммавий тан олиш, мақтов ва танқид;
- мақсадли усул;
- ишларни лойиҳалаштириш ва қайта лойиҳалаштириш (бойитиш) усули;
- ходимни жалб қилиш усули;

- мотивация ва ундовларни ўрганиш сабаблари – экспериментал усуллар, ҳулқни ва унинг сабабларини бошқа томонидан баҳолаш усуллари, ўрганиш усуллари (суҳбат, сўров, анкета тўлдириш) ва бошқалар.

Мотивацияга жараён сифатида қараш мақсадга мувофиқдир. Шунинг учун уни қуйидаги шартликнинг маълум даражасидаги олтита бирини орқасидан бири келувчи босқичлар кўринишида тасаввур қилиш мумкин:

- эҳтиёжни вужудга келиши;
- эҳтиёжни қаноатлантирувчи, бартараф қилувчи йўлларни қидириб топиш;
- ҳаракатларнинг мақсадлари (йўналишлари)ни белгилаш;
- керакли ҳаракатларни амалга ошириш;
- амалга оширилган ҳаракатлар учун мукофотлар олиш;
- эҳтиёжларни қаноатлантириш, бартараф қилиш.

Мотивация жараёни ҳаммадан аввал мотивациянинг мазмуний назарияларини тушунтириб беради. Уларда одамларни ҳаракат қилишга ундовчи, айниқса ишнинг ҳажми ва мазмунини белгилашдаги асосий эҳтиёжлар аниқланади. Мотивациянинг концепцияларини ишлаб чиқишда Абрахам Маслоу, Фредерих Герцберг, Дуглас Мак Клелландларнинг асарлари катта аҳамиятга эга бўлган.

### ***Бошқарув субъекти.***

Бошқарув ҳар қандай жамоага, ташкилот, ҳудуд, соҳа, ҳуллас, инсонлар билан боғлиқ бирлашмаларга хосдир. Чунки инсон бор жойда ўзаро мулоқат ва фаолият натижаларини айирбошлашга эҳтиёж сезади. Шунинг учун *бошқарув объекти* ниҳоятда кенгдир. Булар – иқтисод соҳалари, яъни саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт тизими; маданият ва санъат муассасалари ҳудудий бирликлари (вилоят, туман, шаҳар); ишлаб чиқариш жабҳалари (таксимот муносабатлари, маҳсулот сотиш ва ҳ.к) ва бошқалар бўлиши мумкин.

*Бошқарув субъекти* бўлиб турли шахслар ва уларнинг бирликлари (директор, ректор, шаҳар ҳокими, маданият ва спорт ишлари бўлим бошлиғи ва ҳ.к.), яъни бошқарув объектига таъсир ўтказувчилар бўлиши мумкин.

Бошқарув социологиясида бошқарувга қуйидагича таъриф берилади: **Бошқарув – ташкилот махсус органининг функцияси бўлиб, энг кам воситалар (вақт, куч, захиралар) сарфлаган ҳолда энг юқори натижага эришиш бўйича аниқ ташкил этилган фаолиятдир.**

Маълумки, жамиятнинг ўтиш давридаги асосий социал эҳтиёжларидан бири – ташкил этиш ва бошқарув тизимини такомиллаштиришдир. Аслида бошқарув функцияси инсон ҳаётининг барча соҳаларида объектив жараёнлар натижасида ошиб боради. Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида у янада кучайиб, уни ташкил этиш янада мураккаблашади.

Инсонлар ўртасидаги ҳодиса ва жараёнлар, алоқалар социал фаолият кўриниши сифатида **социал бошқарувнинг** аҳамиятини янада оширади. Социал жараёнларни ўрганиш ва уларни тизимли равишда бошқариш орқалигина жамиятнинг социал эҳтиёжлари қондирилади. Социал жараёнларни бошқаришнинг аниқ стратегияси жамият ривожининг иқтисодий ва социал вазифаларини муваффақиятли ҳал этиш имконини беради. Шу маънода, барча ривожланган мамлакатларда социал бошқарув муаммоларига катта аҳамият берилади.

Собиқ шўролар даврида маъмурий-буйруқбозлик тизими мавжуд бўлганлиги туфайли бошқарув муаммоларини назарий ишлаб чиқишга етарлича эътибор берилмади. Энг ачинарлиси бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлган инсон бутун бошқарув тизимининг марказида бўлиши зарурлиги эътиборга олинмади. Жамият ҳам, инсон ресурслари ҳам яқка партиявий сиёсатга бўйсундирилди.

Мустақиллик туфайли инсоннинг жамиятдаги ўрни, бошқарув тизимидаги мавқеи тубдан ўзгарди. Биз эндиликда бошқарув ўзига хос социал жараён эканлигини, одамларнинг тафаккур тарзи, характери, мижози ёки маълумот даражасини ҳисобга олиш бошқарувни барча даражаларда самарали таъминлашда муҳим аҳамият касб этишини англаб етмоқдамиз. Одамларни бошқариш, аввало, улар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишдан иборатлиги туфайли мураккаб вазифа ҳисобланади. Бу ўринда инсонларнинг хатти-ҳаракати, хулқ-атвори қонуниятларини чуқур ўрганиш ва билиш талаб этилади. Инсон, унинг ижтимоий табиати, шахс ва социал муҳит муносабатлари, одамнинг социал жараёндаги ўрнини бирор бир лабораторияда аниқ ўрганиб бўлмайди.

Бошқарув соҳасига доир кўплаб илмий тадқиқотлар олиб борган француз олими Анри Файоль бошқарув тизимига оид бешта универсал элементларни асослаб берган. Бу ҳар қандай ташкилот учун хос бўлган қуйидаги ҳолатларни ўз ичига олади. Булар 1) режалаштириш; 2) ташкил этиш; 3) раҳбарият; 4) мувофиқлаштириш; 5) назорат.

### 3.2. Менежмент турлари. Маданият ва санъат соҳаси менежменти.

Ишлаб чиқариш, тижоратни ёки ижтимоий маданий фаолиятни бошқариш, меҳнат самарадорлигини ошириш, фойдани кўпайтириш ёки жамият тараққиёти йўлида маънавий ислохотларни амалга ошириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг мажмуаси – бу замонавий тилда менежмент дейилади.

Менежмент (ингилизча management- бошқармоқ, идора қилмоқ, ташкил қилмоқ) – бу:

–ишлаб чиқариш, тижорат, шунингдек, ижтимоий маданий жараёнларни бошқариш бўйича, маълум мақсадларни кўзловчи амалий фаолият;

–бошқарув, назарияси, фани бошқарув тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг мажмуаси;

–мамлакатимизнинг ҳозирги замон амалиётида корхона, акциядорлик жамиятининг раҳбарлик қилувчи таркибидир.

“Менежмент” тушунчаси бизнинг турмушимизга мустаҳкам кириб борган ва ўзбекча ишга доир фаолият учун одатий бўлиб қолган. Аммо шуни ҳисобга олиш зарурки, гап янги фалсафа ҳақида кетмоқда, бунда кадриятлар ва устуворликларнинг янги тизимлари амалда бўладилар.

Шунинг муносабати билан “менежмент” атамасининг маъноси устида батафсилроқ тўхташ даркор. Баъзи бир муаллифлар ўзбекча “бошқарув” сўзи ва инглизча “менежмент”ни синонимлар деб ҳисоблайдилар. Ҳақиқатда эса уларнинг мазмуни бир мунча фарқланади. “Менежмент” атамасини қўллаб туриб биз халқаро амалиётда ўрнашиб қолган тенденцияга риоя қиламиз, унга кўра унинг остида ҳодисалар ва жараёнларнинг бутунлай маълум доираси кўзда тутилади. Аслида эса “бошқарув” атамаси “менежмент” атамасининг қаноатлантирувчи ўринбосари бўлмайди, чунки кейинги ҳолда гап замонавий ташкилот воситасида ва доирасида ижтимоий-иқтисодий, ижтимоий-маданий жараёнларни бошқариш ҳақида кетади. Бунда ишлаб чиқариш ёки тижоратни саноатлаштирилган ташкил қилиш асосида амалга оширилган хўжалик юритишнинг бозор тури менежментнинг адекват иқтисодий асоси бўлади.

Шундай қилиб, “менежмент” атамаси замонавий ташкилотни бошқаришга нисбатан қўлланилади, шу вақтда эса бошқа мақсадлар учун бошқа атамалар, масалан: давлатбошқарувива ижтимоийбошқарувдан фойдаланилади. Бизнинг шароитларда бунинг учун “ташкил қилиш”, “тартибга солиш”, “бошқариш” ва “маъмурий бошқариш” атамаларини қўллаш керак. Шунга қарамасдан давлат, жамоа ва бошқа

ташкilotлар ҳам агар ўз мақсадларига камроқ харажатлар, фаолият юритиш ва давлат томонидан тартибга солишнинг юқори самарадорлигида эришишни истасалар, менежментнинг баъзи бир тамойиллари ва усулларидан фойдаланишлари зарур.

Юқорида баён қилинганлари ҳисобга олиш билан ушбу ишда “бошқарув” атамаси шартлиликнинг маълум даражаси билан “менежмент” маъносида ҳам қўлланилади. Менежмент тушунчасини белгилаш учун унга кирувчи баъзи бир ҳолатларни, ҳаммадан аввал мақсадли мазмунни аниқлаб олиш даркор. Масалан, бошқарув тизимини барқарор, ишончли, истиқболли ва самарали фаолият юритишнинг таъминловчи бошқарув назарияси, илмий ёндашувлар, жараёнлар, тамойиллар ва усулларни ишлаб чиқиш менежментнинг фан сифатидаги мақсади бўлади.

Шунинг билан бир вақтда, менежментнинг самарали бошқарув амалиёти сифатидаги мақсади ташкilotнинг юқори фойдалилиги, рақобатбардошлиги ва бошқа мақсадларига ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараённи рационал ташкил қилиш ва ташкilotнинг техник-технологик базасини ривожлантириш йўли билан эришишдан иборатдир.

Менежментнинг мақсадлари ва вазифалари ишлаб чиқариш ва тижорат қўламларини ўсиши ва ривожланганлиги сари узлуксиз равишда мураккаблашади. Бажариладиган вазифалар ва мўлжалланган мақсадларга эришилганлиги бозорда баҳоланади.

Маънавий бойликлар олимлар, мусаввирлар, бастакорлар, шоир ва ёзувчилар, назарийгчилар, зиёлилар ва халқ томонидан яратилади. Маънавий маданиятни яратиш, ўзлаштириш ва ривожлантириш жараёнида жамият тараққий этади, меҳнат унумдорлиги ортади, ишлаб чиқарувчи кучлар ривожланади, кишиларнинг маънавий қиёфаси шаклланади, эстетик завқи, ижодий кучи ва қобилиятлари тараққий этади. Юртимизда амалга оширилаётган ислохотлар, барча ўзгаришлар ва янгиланишларнинг марказига инсон ва унинг манфаатлари қўйилганлиги ҳаммамизни қувонтиради. Биринчи Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, “...бугунги кунда ана шу жараёнларнинг моҳиятида ислохот – ислохот учун эмас, аввало инсон учун, унинг фаровон ҳаёти учун хизмат қилиши керак, деган мақсад мужассам эканини ва унинг амалий ифодасини барча соҳаларда кўриш, кузатиш қийин эмас”<sup>3</sup>. Инсоннинг фаровон ҳаёти нафақат унинг моддий бойлиги, балки маънавий маданияти билан ҳам ўлчанади.

Санъатда менежментни “маданий эҳтиёж” атамаси билан боғлашади. Инсоннинг ҳар қандай фаолияти мотивациянинг, яъни бирор нарсанинг

<sup>3</sup> И.А.Каримов. “Юксак маънавият –енгилмас куч”. Тошкент 2008.



етишмовчилигини бартараф этишга қаратилган зарурият ҳис туйғуси натижасидир. Маданий эҳтиёжлар инсонни бошқа тирик мавжудотлардан ажратувчи омилдир. Улар ёрдамида инсон шахс сифатида жамиятда ажралиб туради ва камол топади.

Санъат эстетик эҳтиёжни қондирувчи воситадир. Гўдакнинг илк ҳаракатларидан бири чизиш ва яшашга интилиши, кундалик ҳаётдаги гўзаллика бўлган эҳтиёж инсоннинг яшаш муҳити (хонадони, иш жойи) ва ўзини безатиши каби ҳаракатлар одамзоднинг азалдан тасвир орқали ўзлигини исботлашга интилиб келганидан дарак беради.

Ижодий жараён ва маданий бойликларни яратиш, ҳамда жамият маданий эҳтиёжларини қондирувчи ижодий ғояларни амалга ошириш учун шароитларни ташкил қилишда арт менежментнинг ўрни даркордир. Бугунги кунда нафақат ривожланаётган, балки ривожланган мамлакатларда ҳам замонавий санъат қуйидаги қийинчиликларга дуч келмоқда: нотижорат санъат ташкилотларда давлат томондан молиялаштиришнинг қисқарилиши, ҳомийлар қўллаб қувватлашининг камайиши, мактаблардаги бадий таълимнинг даражаси пасайиши, хордиқ чиқаришнинг арзонроқ шакллари билан рақобатлашиши, ёш авлоднинг турмуш тарзидаги ўзгаришлар. Ушбу қийинчиликларни енгиб ўтиш учун санъат ташкилотларида арт менежмент технологиясидан фойдаланиш тақозо этмоқда.

Менежментнинг негизини замонавий менежмент ташкил қилади. Бошқа соҳалардагидай санъат соҳасининг бошқарувида ҳам менежментнинг режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш (лидерлик) ва назорат қилиш функциялари қўлланилади, ушбу соҳа менежерлари кўплаб монанд вазифаларни бажаришда барча бошқарув кўникмалардан фойдаланадилар. Арт менежментнинг моҳиятини англашда аввало анъанавий менежментнинг назарий асосларини ўзлаштириш талаб қилинади.

Менежмент тушунчаси мазмунини қуйидагича таърифлаш мумкин:

**Менежмент** – бу ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот (яъни корхона, муассаса, фирма , жамият ва ҳ.з) мақсадларига самарали ва унумли эришишдир.<sup>4</sup>

Ушбу таъриф иккита муҳим ғояни қамраб олган: 1) бошқарувнинг асосий функциялари (режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш)ни амалга ошириш; 2) ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришиш. Бошқарувнинг асосий функцияларини амалга тадбиқ этиш

<sup>4</sup> Richard L. Daft and Dorothy Marcic. “Understanding Management”. 2017, 2015 Cengage Learning. **10th Edition**. Printed in Canada

менежерлардан турли билим ва кўникмаларни талаб қилади. Ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишда ресурслардан фойдаланиш жараёни 1-расмда кўрсатилган. Айрим тадқиқотчилар менежментнинг бошқа функциялари, хусусан кадрларни танлаш, маркетинг, қарорлар қабул қилиш каби функцияларини алоҳида кўрсатиб ўтадилар, лекин ушбу функцияларни асосий функциялар таркибида ўрганиш мақсадга мувофиқдир.

Юқорида таъкидланишича, менежмент-бу ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишдир. Ташкилотни бошқариш катта аҳамиятга эга гарчи жамиятда ташкилотнинг ўзи муҳим ижтимоий ролни бажаради. Мураккаб технологияларга асосланган замонавий муҳитда ташкилотлар билим, инсон ва материал ресурсларни бирлаштириб, алоҳида бир одам бажара ололмайдиган вазифаларни бажарадилар. Кундалик ҳаётида ҳар бир инсон ташкилотлар фаолиятига дуч келади: шифохона хизматидан фойдаланиш, супермаркетда озиқ овқат харид қилиш, кафедра овқатланиш, бозорда кийим кечак сотиб олиш ва ҳ.з.да. Ташкилот фаолияти учун асосий маъсулиятни эса менежер ўз зиммасига олади. Расмий тарзда **ташкилотга** махсус шакллантирилган тизимга эга бўлган ва маълум мақсадларга бўйсундирилган фаолиятни амалга оширувчи ижтимоий тузилма деб таъриф бериш мумкин. *Ижтимоий тузилма* тушунчаси ташкилот икки ва ундан зиёд одамлардан иборатлигини билдиради. *Махсус шакллантирилган тизим* вазифалар ва уларнинг бажарилиши учун жавобгарлик ташкилот аъзолари ўртасида тақсимланишини англатади. *Маълум мақсадларга бўйсундирилганлик* эса ташкилот фойда, ўз аъзолари даромадларини кўпайтириш, маънавий ёки ижтимоий эҳтиёжларни қондириш каби маълум бир натижани кўрсата олиши кераклигидан дарак беради. Мазкур таъриф барча ташкилотлар ҳам тижорат ҳам нотижорат соҳаларни тавсифлайди.

International Encyclopedia of Public Policy and Administration :“ Анъанавий менежментнинг қуйидаги бешта функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, кадрларни танлаш, бошқариш ва назоратнинг ижро ва визуал санъат маҳсулининг яратилишида, ҳамда аудиторияларга уни таништиришида кўмаклашиши арт менежментнинг мазмунини очиқ беради. Ижодий жараёни бошқариш ва қўллаб қувватлаш барча турдаги, хусусан давлат, нотижорат, ҳамда хусусий санъат ташкилотларига хосдир.”

**Концептуал кўникмалар-** бу ташкилотни бир бутунлик ҳолда идрок этиш ва шу билан бирга ташкилот бўлақларининг ўзаро боғлиқларини аниқ ажрата олишга қаратилган инсоннинг билиш (когнитив) қобилияти. Бундай кўникмаларга менежернинг фикрлаши, қабул қилинаётган ахборотга ишлов бериш маҳорати ва режалаштиришга оид қобилияти ҳам киради. Менежер ташкилотда фирма ҳар бир бўлимнинг ўрни, компаниянинг тармоқ, жамият

ва янада кенгроқ ишбилармонлик ҳамда ижтимоий муҳитдаги аҳволи ҳақида тасаввурга эга бўлиши керак. Бунинг учун шахсдан стратегик фикрлаш қобилиятини талаб қилади.

Концептуал кўникмалар барча поғонадаги менежерларга даркор, лекин улар юқори поғона менежерлар учун алоҳида аҳамиятга эгадир. Ушбу менежерлар вужудга келаётган ҳар бир вазиятнинг моҳиятини англаш, муҳим омилларини белгилаш ва воқеанинг кейинги ривожини олдиндан кўра билишлари бугунги замон талабидир.

**Инсоний кўникмаларда** менежернинг инсонлар билан ишлаш қобилияти тушунилади. Менежернинг инсоний кўникмаларга эга бўлиши бўйсинувчиларни ўзлигини исботлашга мотивлаштириш ва уларнинг ташкилот фаолиятига жалб этилганлигини рағбатлантиришида намоён бўлади. Бундай менежер бошқа одамлар билан яхши ўзаро муносабатда бўла олади.

Инсоний кўникмаларнинг аҳамияти тобора ўсиб боришига глобаллашув жараёнининг тез суръатда бориши, ишчи кучидаги турли-туманлигининг даражаси ошиши, ҳамда юқори малакали мутахасислар учун рақобатнинг кучайиши туртки бўлмоқда. Замонавий менежерлар бўйсинувчиларнинг нафақат биргина моддий эҳтиёжлари балки уларнинг эмоционал талабларини ҳам ҳисобга олишлари керак. Бугунги кунда бўйсинувчилар бошқарувчидан лидерлик, хурмат ва максимал тарзда ташкилот фаолиятига кўмаклашиш имкониятини беришини кутмоқдалар. Инсоний кўникмалар барча поғонадаги, айниқса ҳар куни ишчилар билан бевосита алоқада бўладиган менежерлар учун муҳим аҳамиятга эга бўлиб келмоқда.

**Техник кўникмалар-** бу ишчи вазифаларни амалга ошириш учун кўлланиладиган махсус билим ва маҳоратдир, яъни тадқиқот, ишлаб чиқариш ёки молия каби муайян функцияларни амалга оширишда керак бўладиган усулларни кўллаш, технология ва асбоб-ускунадан фойдаланишга оид кўникмалардир. Менежернинг техник кўникмаларга эга бўлиши унда муайян соҳада касбий билими ва аналитик қобилияти борлигидан дарак беради. Техник кўникмалар энг муҳим аҳамиятга бошқарувнинг қуйи поғоналарда эгадир. Кўплаб ходим ва ишчилар биринчи бошқарув лавозимларига ўзларининг техник кўникмалари орқали эришганлар. Лекин лавозимнинг кейинги поғонасига кўтарилишда техник кўникмаларга эҳтиёж пасайиб, инсоний ва концептуал кўникмалар аҳамияти эса тобора ўсиб боради.

Менежерларнинг концептуал, инсоний ва техник кўникмалари уларга йирик ва кичик, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш, тижорат ва нотижорат ташкилотларда бошқарувнинг асосий функцияларини амалга оширишда кўмак беради. Менежернинг мажбуриятлари турли-тумандир. Уларни

тавсифлаш учун бир қатор тадқиқотлар амалга оширилган бўлиб, менежернинг кунлик фаолияти бўйича саволларга энг яхши жавоб Генри Минцберг томонидан берилган. Олим тадқиқотда қатнашган менежерлар орқасидан бир неча ойлар мобайнида қадамма қадам кузатиб, улар қандай иш билан машғул бўлганларини қайд этиб борган. Г.Минцберг бошқарув фаолиятининг учта тавсифи ва менежерлар томонидан амалга оширилаётган ўнта ролини ажратди. Кейинчалик ўтказилган тадқиқотлар тадқиқотчининг чиқарган хулосасининг тўғрилигини таъкидладилар.

**Маданият ва санъат соҳаси менежменти** –ер майдонлари, бино ва иншоотлар, турли жиҳоз ва мосламалар ҳамда молия манбаларига эга бўлган ақлий, ижодий, бадиий ва бошқа турдаги ижтимоий-маданий фаолиятнинг омилларидан самарали фойдаланишга йўналтирилган мақсадли интеллектуал ва хўжалик фаолияти мажмуидир. Маданият ва санъат соҳасидаги менежмент кўп жиҳатдан хизмат кўрсатиш менежментига ўхшаб кетади. Ушбу соҳа менежментининг ўзига хос хусусияти шундаки, у асосан маданият ва санъат йўналишидаги давлат ташкилотларида, шунингдек, тўйхоналарда, кафе-барларда, хусусий уйларда, дискотекаларда ўтказиладиган тантаналарда маданий хизмат кўрсатишни ташкил этади.

Собиқ иттифоқ даврида маданият ва санъат соҳаси партиянинг ғоявий ва сиёсий фаолиятига кенг жалб этилган бўлиб, соҳа ходимлари менежерлар эмас, балки "ғоявий жабҳа" хизматчилари ёки педагог-тарбиячилар бўлган.

Юртимиз ҳаётининг турли соҳаларида бўлгани каби, ижтимоий-маданий йўналишларда ҳам давр талабларига мутаносиб равишда кечаётган ривожланиш жараёнлари маданият ва санъат менежменти соҳаси тараққиётига алоҳида аҳамият берилишини тақозо этмоқда. Шунинг учун ҳам келгусида соҳа ходимларини менежерликка ўқитилишига бўлган талаб ошиб боравериши кутилмоқда.

Ижтимоий ривожланишнинг даврий характери, инқироз шароитларида қарорлар қабул қилиш зарурияти менежментнинг назарияси ва амалиётини ривожланишига жиддий сабаб бўлган. Ғарбнинг илғор мамлакатлари тажрибаси шуни кўрсатадики, менежмент олдига қўйилган вазифаларни бажармоқда. Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, кейинги йилларда бошқарув тизимлари энг ривожланган мамлакатлар гуруҳида Япония, Германия ва Швецария етакчилик қилмоқда. Бошқарувнинг замонавий талабларига мувофиқ АҚШ-9, Франция-12, Италия-14, Буюк Британия-16 ўринда турибди.

### 3.3. Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Менежментга нисбатан ёндашувлар, менежмент тамойиллари.

Умумий кўринишда бошқарув иккита объектнинг мақсадига қаратилган ўзаро ҳамкорлигидан иборат бўлиб, бунда улардан бири бошқарув субъекти ўрнида, бошқаси эса бошқарув объекти ўрнида бўлади. Бу ўзаро ҳамкорлик учун қуйидагилар хосдир:

- бошқарув субъекти бошқарув объектига таъсир кўрсатиш импульслари (бошқарув буйруқлари)ни жўнатади, улар бошқарув объекти қандай фаолият юритиши ҳақидаги ахборотга эга бўлади;
- бошқарув объекти ушбу импульслар (буйруқлар)ни олади ва уларга мувофиқ ҳаракат қилади.

Бошқарув субъекти сифатида фирмалар бўлимлари ва хизматлари мажмуасини ёки алоҳида бўлинма, яқка шахс ва бошқаларни кўриб чиқиш мумкин. Бошқарув объекти сифатида ходим, меҳнат жамоаси, товарлар, ресурслар, ҳужжатлар ва ҳ.қ. бўлади. Масалан, уста участканинг ишини ташкил қилади. Бунда у паст даражадаги менежер ёки бошқарув субъекти, ишчилар эса—бошқарув объектлари бўлади. Ташкилотнинг тижорат директори бўлинмаларнинг ишини ташкил қилади. Бунда у менежер ёки бошқарув субъекти, кўрсатилган бўлинмалар – бошқарув объектлари бўладилар.

Бошқарувнинг бошқа таърифлари ҳам мавжуд. Масалан, кўзга кўринган тадқиқотчи Питер Фердинанд Друкер (АҚШ) ҳисоблайдики, бошқарув бу ташкил қилинмаган тўдани самарали мақсадга йўналтирувчи ва ишлаб чиқариш гуруҳига айлантирувчи фаолиятнинг асосий туридир. Америкалик олим Кайл Киллен бошқарувни “ишни бошқаларнинг қўли билан бажариш” сифатида белгилайди.

Таъкидлаш керакки, бошқарувни кўпинча субъектнинг объектга таъсири сифатида белгилайдилар, яъни бошқарув субъектининг фаолиятига тенглаштирадилар. Бунда бошқарувга субъектнинг объектга бир томонлама таъсири сифатида қаралади, бу бошқарувнинг моҳияти ҳақидаги нотўғри хулосаларга олиб келади. Диалектик ўзаро алоқа, объект ва субъектнинг бирлигини уларнинг субординацион жойлашуви билан алмаштириш натижасида бошқарувнинг ҳаракатланувчи бошланиши – субъект ва объект ўртасидаги зиддият назардан ташқарида қолади. Шунинг учун бошқарув объектнинг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги канчалик тўлиқ ҳисобга олинмасин, агар улар фақат самаралироқ бошқарув таъсирларини қидириш учун асос сифатида кўриб чиқилса, бошқарув

имкониятларини баҳолаш бошқарувни амалга оширишнинг ҳақиқий имкониятларига адекват бўлмайди. Демак, бошқарувни фақат бошқарув субъекти ҳолатида кўриб чиқиш мумкин эмас.

Субъектнинг бошқарув объекти билан ўзаро ҳамкорлиги учун улар ўртасида мажмуавий характерга эга муносабатлар мавжуд бўлиши зарур. Бунда бошқарувнинг айрим даражаларидаги муносабатларнинг у ёки бу турлари устунлик қилади. Иқтисодий муносабатларга асосланган бошқарув муносабатлари кенг тарқалган. Муносабатларнинг қуйидаги икки тури бошқарув учун принципиал бўлади: ассоциацияланган мулк эгаларининг биргаликдаги фаолияти жараёнида меҳнатни тақсимланиши ва кооперациялашувида вужудга келувчи муносабатлар ва мулк эгалари ҳамда ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланувчилар ўртасида вужудга келган ёллаш муносабатлари (тўлов муносабатлари).

Агар бир томондан бошқарув субъектида бошқаришга эҳтиёж ва имконият, бошқа томондан эса – бошқарув объекти бошқарув буйруқларини бажаришга эҳтиёжи ва имконияти бўлса, бошқарув ҳақиқий бўлади. Субъектни бошқарувчи фаолияти бунда у қандай мақсадларни кўзлашига кўра маълум йўналишни олади. Агар бошқарув мақсадлари субъектнинг бошқарув фаолияти жараёнида кўзланган мақсадига мос келса, у самарали бошқаришга қаратилган бўлади.

Бошқарув субъектининг бошқарувни амалга ошириш имконияти, биринчидан ташкилий-техник жиҳатлар билан ходимларда алоқа ва ахборотларни узатишнинг керакли каналлари, бошқарувнинг талаб қилишидаги техникаси ва ҳ.к. мавжудлиги билан, иккинчидан, бошқарув субъектида бошқарув объектига таъсир кўрсатишнинг, унинг ёрдамида буйруқларни бажаришга ундовчи дастакларнинг мавжудлиги билан, яъни бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги билан асосланади. Масалан, агар бошқарув объекти ишлаб чиқариш воситаларининг мулк эгаси бўлмаса, унда унинг бошқарув буйруқларини бажаришга тайёрлиги унинг эҳтиёжи бунинг натижасида қанчалик қаноатланишига боғлиқ бўлади, буйруқни бажариш имконияти эса унинг ишлаб чиқариш имкониятлари билан боғланган. Бу ҳолда бошқарув объекти ва субъекти ўртасидаги зиддиятни ҳал қилиш учун рағбатлантириш механизмини ишлаб чиқиш зарурдир. Агар бошқарув объекти мулк эгаси бўлса, унда бошқариш имконияти бошқарув объектининг ҳам мулк эгаси, ҳам ижрочи сифатидаги бир вақтдаги манфаатларини бириктириш механизми билан берилади, бунда мулк эгасининг манфаатлари устунлик қилади.

Бошқарувни фақат ташкилотнинг таркибий қисми бўлган ҳақиқий ҳаракат қилувчи тизим мавжуд бўлгандагини амалга ошириш мумкин, у

тизимли бошқарув деб аталади. Замонавий ташкилотни бошқариш тизими куйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- юқори эгилувчанликка эга бўлиш;
- ишлаб чиқаришнинг меҳнатни назорат қилиш, ташкил этиш ва тақсимлашнинг тегишли шакллари талаб қилувчи технологиясига ўхшаш бўлиш;
- корхонанинг ташқи ва ички муҳити, бозор ҳолатининг омиллари ўзгаришларига оператив жавоб қайтариш;
- ташкилотни бошқаришнинг юқори самарадорлигини таъминлаш;
- ташкилотнинг ривожланишига кўмаклашиш;
- фан ва илғор амалиёт ютуқларини тадбиқ этилишини таъминлаш;
- ўзини ўзи тартибга солиш хусусиятига эга бўлиш.

Алоқа бошқарувнинг ҳар қандай тизимининг муқаррар элементи бўлади. Алоқалар тўғридан тўғри, тескари, вертикал, горизонтал ва диагоналли ва ҳ.к бўлиши мумкин.

**Тўғридан тўғри алоқа** – бу бошқарув субъектининг объектга бошқарув буйруқлари, қарорлар, тавсиялар ва ҳ.к кўринишидаги таъсиридир. **Тескари алоқа** – бу бошқарув объектдан бошқарув субъектига чиқувчи ахборотдир.

Келтирилган тўғридан тўғри ва тескари алоқалар вертикалга кирадилар. Улардан ташқари расмий ва норасмий муносабатларни амалга ошишига имкон берувчи, билимлар ва кўникмаларни узатишга кўмаклашувчи, бошқарув тизимининг ўзининг олдида қўйган мақсадларига эришиш бўйича битта даражадаги субъектларнинг ҳаракатлари муфовиқлашувини таъминловчи горизонтал алоқалар ҳам мавжуд. Диагонал алоқа, масалан, битта бўлимнинг мутахассиси ва бошқа бўлимнинг бошлиғи ўртасида мавжуд бўлади.

Менежментнинг самарадорлиги кўпроқ даражада илмий ёндашувлар ва тамойиллардан фойдаланиш билан белгаланadi. Ҳозирги вақтда амалиётда менежментга нисбатан фақат баъзи бир илмий ёндашувлар ва тамойиллар қўлланилади.

### Менежментга нисбатан ёндошувлар

Номи	Қисқача мазмуни
<b>Маъмурий</b>	Маъмурий ёндошувда меъёрий ҳужжатлардаги менежмент тизимининг вазибалари, ҳуқуқлари, мажбуриятлари, элементлари тартибга солинади
<b>Қайта ишлаб чиқарувчи</b>	Қайта ишлаб чиқарувчи ёндошув бозор эҳтиёжларини камроқ ҳаражатлар билан қаноатлантириш учун товар

<b><i>Динамик</i></b>	ишлаб чиқаришни доимо қайтадан бошлашга мўлжалланган
<b><i>Интеграцияли</i></b>	Динамик ёндошувда бошқарув объекти диалектик ривожланишда, сабаб–натижа алоқаларида ва биргаликдаги тобеликда кўриб чиқилади
<b><i>Миқдорий</i></b>	Интеграцияли ёндошувда алоҳида тизимчалар ва бошқарув тизимининг элементлари ўртасида ўзаро алоқа ўрнатилади
<b><i>Мажмуавий</i></b>	Миқдорий ёндошувнинг моҳияти математик, статистик ва муҳандислик ҳисоблашлар ёрдамида миқдорий баҳолашдан фойдаланишдан иборатдир
<b><i>Маркетингли</i></b>	Мажмуавий ёндошувда менежментнинг техник, иқтисодий ижтимоий ва бошқа жиҳатлари ҳисобга олинади
<b><i>Меъёрий</i></b>	Маркетинг ёндошуви бошқарувчи тизимчаларни истеъмолчига қаратишни кўзда тутди
<b><i>Ахлоқий</i></b>	Меъёрий ёндошувда бошқарувдаги меъёрлар ва нормативлар белгиланади
<b><i>Жараёнли</i></b>	Ахлоқий ёндошув ходимга шахсий имкониятларини ҳис қилишга ёрдам беришдан иборатдир.
<b><i>Тизимли</i></b>	Жараёнли ёндошувда бошқарув ўзаро боғлиқ вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилади
<b><i>Вазиятли</i></b>	Тизимли ёндошувда ҳар қандай тизимга ўзаро боғлиқ элементларнинг мажмуаси сифатида қаралади
<b><i>Вазифавий</i></b>	Вазиятли ёндошув бошқарувнинг ҳар хил усуллар қўлланиши аниқ вазият билан белгиланиши назарда тутилади
	Вазифавий ёндошувнинг моҳияти эҳтиёжни қаноатлаштириш учун бажариш керак бўлган вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилишидан иборат бўлади

Ушбу ёндошувларни бошқарувнинг асосий тамойилларига киритиш мумкин. Бошқарув жараёнларини аниқ объектларини бошқариш жараёнида бошқарув субъектлари(идоралари) амал қилишлари керак бўлган жамиятнинг



объектив қонунлари ва қонуниятларидан келиб чиқувчи асосий қоидалар сифатида белгилаш мумкин.

Биринчи марта “бошқарув тамойиллари” атамасини Фридрих Тейлор киритган, у 1911 йилда “Илмий менежмент тамойиллари” номи остида асарини нашр қилган. Ишларни бажариш асослари ва меҳнат операцияларини ўрганиш асосида ишчиларнинг шахсий меҳнатларини бошқаришнинг тўртта тамойилларини шакллантирган:

- ишнинг ҳар бир элементини бажарилишига илмий ёндошув;
- ишчиларни танлаш, ўқитиш ва машқ қилдиришга илмий ёндошув;
- ишчилар билан кооперациялашиш;
- натижалар учун жавобгарликни менежерлар ва ишчилар ўртасида

тақсимлаш.

Менежмент соҳасидаги бошқа машҳур мутахассис Анри Файоль 1916 йилда “Умумий ва саноат бошқаруви” китобида ташкилотлардаги бошқарувчилар ишини шакллантирилган ҳолда таърифлашни таклиф қилган ва бошқарувнинг 14 тамойилларини шакллантирган, бошқарув вазифаларини ҳал қилиш ва менежмент вазифаларини бажаришда уларга амал қилиш таклиф этилади.

#### **Менежмент тамойиллари (Анри Файоль бўйича)**

<i><b>Тамойил</b></i>	<b>Тамойилнинг мазмуни</b>
<i><b>Меҳнат тақсимоти</b></i>	Иш кучидан самарали фойдаланиш учун ишларни ихтисослаштириш (ишловчиларнинг ҳаракатлари йўналтириладиган мақсадлар сонини қисқартириш ҳисобига)
<i><b>Ваколатлар ва жавобгарлик</b></i>	Ҳар бир ишловчига ишни бажариш учун жавобгарликка эга бўлиш учун етарли бўлган ваколатларни бериш керак
<i><b>Интизом</b></i>	Ишчилар раҳбарият билан битим шартларига бўйсунушлари керак, менежерлар интизомни бузувчиларга нисбатан адолатли жазоларни қўллашлари керак
<i><b>Якка ҳукмронлик</b></i>	Ходим кўрсатмаларни олади ва фақат битта бевосита бошлиқ олдида ҳисоб беради
<i><b>Ҳаракатлар бирлиги</b></i>	Бир хил мақсадга эга бўлган барча ҳаракатлар гуруҳларга бирлаштирилишлари ва ягона режа бўйича амалга оширилишлари керак.
<i><b>Шахсий манфаатларни бўйсундирилиши</b></i>	Ташкилот манфаатлари якка шахслар манфаатларидан устунликка эга бўлади.
<i><b>Ходимларни мукофатлаш</b></i>	Ходимлар томонидан ўз манфаатлари учун адолатли мукофотни олиниши.

<b>Марказлаштириш</b>	Бошқарувчи марказга эга ташкилотдаги ягона тартиб. Марказлаштириш ва марказлаштирмаслик ўртасида энг тўғри нисбатларда энг яхши натижаларга эришилади. Ваколатлар (хукмронлик) жавобгарликка мутаносиб равишда берилиши керак
<b>Қояли занжир</b>	Буйруқларнинг узилмаслик занжири, у бўйича фармойишлар узатилади ва иерархиянинг барча босқичлар ўртасидаги коммуникациялар амалга оширилади. (“бошлиқлар занжири”)
<b>Тартиб</b>	Ҳар бир ходим учун иш жойи ва ҳар бир ходим ўзининг иш жойида ишлашни таъминлайди.
<b>Адолат</b>	Маълум қоидалар ва битимлар қояли занжирнинг ҳар бир босқичида ҳаётга адолатли равишда тадбиқ этилишлари керак.
<b>Ходимларнинг барқарорлиги</b>	Ишловчиларнинг ташкилот ва узоқ муддатли ишга нисбатан содиқлигини ўрнатиш, чунки ходимлар кўнимсизлиги самарадорликни пасайтиради. Ишловчиларни уларга топширилган ваколатлар ва бажарилаётган ишлари доирасида мустақил фикр юритишни ишлаб чиқишга рағбатлантириш.
<b>Ташаббус</b>	Ходимлар ва ташкилот манфаатларининг уйғунлиги ҳаракатлар бирлигини таъминлайди (“куч - бирлашишда”)

Бошқарув назариясининг ривожланиши ва иктисодий-математик усулларни ишлаб чиқилиши вазифаларнинг кўпгина сифат ечимларини вазифаларнинг аниқ миқдорий баҳолари ёки қарорлари билан тўлдириш ёки алмаштиришга имкон берган, ҳисоблаш техникаси ва коммуникация воситаларининг ривожланиши эса бошқарувнинг самарадорлиги ошишига кўмаклашган. Ҳисоблашларнинг кўп меҳнат талаб қилиши туфайли вақтнинг ҳақиқий ёки йўл қуйиладиган кўламларда ҳал қилиниши мумкин бўлмаган кўпгина масалалар кундалик ҳақиқатбўлиб қолган.

**Молиявий менежмент** – бу молияларни бошқаришнинг барқарорлиги, ишончлилиги ва самарадорлигини таъминлашнинг мажмуавий тизимидир. У ўз ичига молиявий кўрсаткичларни менежментга илмий ёндашувлар ва тамойиллар, даромадлар ва харажатлар баланси, ресурслардан фойдаланишнинг самарадорлиги кўрсаткичлари, ишлар ва товарлар рентабеллигига риоя қилиш билан шакллантириш ва режалаштиришни олади.

**Инновацион менежмент** – бу мулк эгаси томонидан инновацияларнинг барча турларини ривожлантиришга киритиладиган инвестицияларни бошқаришнинг мажмуавий усули. У ўз ичига ташкилий тузилмаларни қуриш, инновацияларнинг йўналишларини танлаш,

инновациялар, ходимларни бошқаришнинг ҳар хил жиҳатларини мувофиқлаштиришни олади.

**Савдо менежменти** – савдо корхонаси фаолиятининг барча асосий жиҳатларини бошқариш жараёнидан иборат бўлади. У аниқ савдо корхонасини ривожлантириш масалалари бўйича рационалроқ бошқарув қарорларини шакллантириш, унинг фаолияти ҳар хил йўналишларини мувофиқлаштириш ва бу фаолиятнинг якуний натижалари юқори самарадорлигини таъминлашга қаратилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 4 июнь “Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институтини ташкил этиш тўғрисида”ги ПҚ-1771-сон қарорига асосан “Маданият ва санъат соҳаси менежменти” йўналиши бўйича янги магистратура мутахассислиги жорий этилди. Шунга кўра 2012 йилдан бошлаб институтда маданият ва санъат соҳаси менежментларини тайёрлаш йўлга қўйилди.

### **Назорат саволлари**

1. "Менежмент" термини нима маънони англатади?
2. Менежмент объекти нима?
3. Менежер ким?
4. Менежментда фойдаланиладиган қандай усулларни биласиз?

### **3-мавзу: Бошқарув ва менежмент (2 соат).**

#### **РЕЖА:**

**3.1.** Ташкилотни бошқаришнинг самарали йўллари. Бошқарув субъекти.

**3.2.** Менежмент турлари. Маданият ва санъат соҳаси менежменти.

**3.3.** Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Менежментга нисбатан ёндашувлар, менежмент тамойиллари.

***Таянч сўз ва иборалар:*** Бошқарув, менежмент, менежер, менежмент объекти, Менежмент субъекти, биологик бошқарув, технологик бошқарув, ижтимоий бошқарув, давлат ишларини бошқариш, нодавлат бошқаруви, бошқарув ҳокимияти, системали ёндошув, комплекс ёндошув, интеграцион ёндошув, моделлаштириш усули, кузатиш усули, эксперимент (тажриба) усули, социологик кузатув усули.

#### **3.1. Ташкилотни бошқаришнинг самарали йўллари. Бошқарув субъекти**

Бошқарувнинг ташкилотдаги вазифалари турли-туманлигига қарамасдан фаолиятнинг бир хилдаги турлари мавжуд бўлади. 1916 йилда ушбу концепцияни биринчи бўлиб ишлаб чиққан Анри Файолнинг ёзишича, бешта дастлабки вазифалар мавжуд бўлади: бошқарувни олдиндан айтиб бериш ва режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш, мувофиқлаштириш ва назорат қилишни билдиради. Гап у ёки бу ташкилотни хусусиятлари (ўлчами, белгиланиши, мулкчилик шакллари ва ҳ.к) дан қатъий назар бошқарувнинг ҳар қандай жараёни таркибий қисмлари бўлган вазифалар ҳақида кетмоқда, шунинг учун улар умумий деб аталади.

Замонавий тадқиқотчилар бошқарув вазифаларининг бошқа рўйхатини ишлаб чиқишган: режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш (ёки буйруқлар бериш), мотивация, раҳбарлик, мувофиқлаштириш, назорат, коммуникациялар, тадқиқот қилиш, баҳолаш, қарорлар қабул қилиш, ходимларни танлаш, вакиллик ва музокаралар олиб бориш ва битимлар тузиш. Амалда бошқарув бўйича ҳар бир ишда умумий бошқарув вазифалари бошқаришдан бир оз фарқ қилади.

Шунга қарамасдан, бошқарувнинг бешта умумий вазифаларини ажратишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- режалаштириш (мақсадлар ва уларга эришиш бўйича ҳаракатлар режасини танлаш);
- ташкил қилиш (вазифаларни бўлинмалар ёки ходимлар ўртасида тақсимлаш ва улар ўртасида ўзаро ҳамкорликни ўрнатиш);
- мотивация (ижрочиларни режалаштирилган ҳаракатларни амалга ошириш ва қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш);
- мувофиқлаштириш (рационал алоқаларни ўрнатиш йўли билан бошқарилаётган тизимнинг ҳар хил қисмлари ўртасида мослик ва мувофиқликни таъминлайди);
- назорат (ҳақиқий эришиш мумкин бўлган ёки эришилган натижаларни режалаштирилганлар билан таққослаш).

### ***Режалаштириш***

Режалаштириш бошқарув жараёнининг биринчи, ғоятда муҳим вазифаси бўлади. Агар режавий кўрсаткичлар етарлича асосланмаган бўлса, ташкилот кейинги босқичларда қанчалик яхши ишланмасин, натижа паст бўлади. Шунинг учун бошқарувнинг сифати режалаштиришнинг тўғри шакллантирилган тамойилларига боғлиқдир.

Режалаштириш вазифаси қуйидаги саволларга жавоб қайтаришга қаратилган:

- биз ҳозирги вақтда қаерда турибмиз? Менежерлар ташкилот ҳақиқатдан ҳам нималарга эришиши мумкинлигини аниқлаш учун, ташкилотнинг унинг асосий соҳалари (молия, ходимлар, маркетинг)даги кучли ва заиф томонларини баҳолашлари керак;

- биз қайси томонга ҳаракатланишни хоҳлаймиз? Менежерлар ташкилотнинг атроф-муҳитидаги имкониятлар ва хавфларни баҳолаб туриб, ташкилотнинг мақсадлари қандай бўлиши кераклигини ва уларга эришишга нималар ҳалақит беришлари мумкинлигини белгилашлари керак;

- буни биз қандай қилмоқчимиз? Менежерлар ташкилот аъзолари мақсадларга эришмоғи учун нималар қилишлари кераклигини ҳал қиладилар.

Қуйидагилар режалаштиришнинг тамойилларига қиради:

- объектларни уларнинг муҳимликлари бўйича ажратиш;
- режанинг мувофиқлиги;
- режанинг кўп вариантлилиги;
- кўрсаткичларнинг иқтисодий асосланиши;
- стратегик, тактик ва жорий режаларнинг изчиллиги;
- режалаштиришни автоматлаштирилганлиги;
- режани ташқи муҳитнинг параметрлари билан мослаштирилганлиги;
- режага бевосита тегишли бўлган шахсларни режалаштириш

жараёнида иштирок этиши.

Буларга риоя қилиш асосланган режани ишлаб чиқишнинг мажбурий шарти бўлади. “Режалаштириш” вазифаси кўпинча мақсадни мўлжаллашдан бошланади. Гап шундаки, агар тизимнинг мақсадлари берилмаган, тизимнинг моҳияти асосланмаган бўлса, уларни белгилаш, яъни мақсадни мўлжаллаш энг муҳим вазифа бўлади.

**Мақсадлар** – бу аниқ якуний ҳолатлар бўлиб, у ёки бу субъект (ташкилот, жамоа, инсон)нинг фаолияти унга эришишга қаратилади. Мақсадлар ташкилий муносабатларни белгилайди, уларга мотивация ва назорат тизимлари асосланади.

Мақсадларнинг иккита асосий турлари мавжуд: узоқ муддатли ва қисқа муддатли. Одатда бир йил ёки камроқ муддатда эришиладиган мақсадлар қисқа муддатли, уч йил ёки кўпроқ муддатда эришиладиган мақсадлар узоқ муддатли деб ҳисобланади. Агар зарурият вужудга келса, яна оралиқ (ўртача муддатли) мақсадлар ҳам белгиланади.

Тўғри шаклланган мақсадларни қаноатлантиришлари керак бўлган бир неча асосий талаблар мавжуд. Улар қуйидагича бўлишлари керак:

- ҳақиқий;
- эгилувчан;
- ўлчанадиган, вақтга қаратилган;
- аниқ;
- бир бирлари билан бирга бўла оладиган;
- таъсирнинг асосий субъектлари учун қулай;

Бошқарув тизимида бир неча ўзаро боғланган мақсадлар мавжудлигида мақсадлар тизими(дарахти)ни қуриш зарурияти вужудга келади. У мақсадлар иерархиясини, яъни умумийлик, ахамиятлилик ва мақсадга эришишнинг изчиллиги даражаси бўйича жойлашган, бир бирига бўйсунувчи мақсадларнинг тартибга солинган мажмуасини қуришдан иборатдир.

Режалар нима қилиш кераклигини кўрсатувчи рўйхатга эга, қўйилган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган ишни бажаришнинг изчиллиги, ресурслар ва вақтни белгилаб беради. Шунга кўра режалаштириш куйидагиларни ўз ичига олади:

- мақсадлар ва вазифаларни белгилаш;
- мақсадларга эришиш учун стратегиялар, дастурлар ва режаларни ишлаб чиқиш;
- зарур ресурсларни аниқлаш ва уларни мақсадлар ҳамда вазифалар бўйича тақсимлаш;
- режаларни уларни бажариши керак бўлган, уларни амалга ошириш учун жавобгар бўлган кишиларга етказиш.

Умуман режалаштириш вазифаси замонавий ташкилотларда учта даражада бажарилади: стратегик, тактик, оператив. Стратегик режалаштиришдан тактик, кейинроқ эса оператив (одатда бир йиллик) режалаштириш келиб чиқади, у етарлича батафсил қурилади. Ушбу режага мувофиқ ташкилот фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича фаолиятнинг ҳажми белгиланади. Ишчи кучи ва капитал киритмаларни жалб қилиш бўйича режалар, маҳсулотни ишлаб чиқариш режалари тузилади. Йиллик режа ишлаб чиқариш ва сотиш режаларини чораклар ва ойлар бўйича тафсилоти билан аниқлаб беради. Бунда ҳар бир бўлинма ҳар ойда сотишлар ва харажатлар башоратларини аниқлаб олади ва ўз режаларини ушбу аниқлашлар билан мослаштиради.

Корхона фаолиятини оператив режалаштириш кўпинча бизнес-режа асосида амалга оширилади. Бизнес-режада ташкилот риоя қилиш керак бўлган вақт оралиғи маълум бўлиши керак (одатда бир йил).

Бизнес-режа ёрдамида тадбиркор маълум давр ичидаги фаолияти натижаларини баҳолаши мумкин. Бу режадан яна келажакда бизнесни олиб бориш концепциясини ишлаб чиқиш учун фойдаланиш мумкин.

Бундан ташқари қарз берувчилар ва сармоядорлар бизнесга пулларини киритишдан аввал, бизнес-режа билан танишишлари даркор. Бунда улар тадбиркорнинг ишга доир обрўси, қарзга хизмат кўрсатиш бўйича пул оқимлари, кафолатларни таъминланиши ва шахсий сармоянинг улушига эътибор қаратишлари керак.

Бизнес-режалар асосан қуйидаги бўлимларга эга бўладилар:

- маҳсулот ва хизматлар;
- маркетинг;
- ишлаб чиқариш режаси;
- бошқарув ва ташкил қилиш;
- сармоя ва компаниянинг юридик шакли;
- молиявий режа.

### *Ташкил қилиш*

Бошқарувнинг кейинги вазифаси ташкил қилишдир. Унинг вазифаси қуйидагилардир:

- ташкилотни қисмларга бўлиш, умумий бошқарув вазифаларини бўлинмалар ва ходимлар ўртасида тақсимлаш;
- ташкилотнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш, унинг элементлари ўзаро ҳамкорлигини йўлга қўйиш;
- ташкилотнинг маълум ташкилий маданиятини шакллантириш учун шароитлар яратиш;
- қабул қилинган қарорларни бажарилишини ташкил қилиш;
- ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараёнларни жорий ташкил қилиш;
- ташкилот фаолиятини ресурслар билан таъминлаш;
- вазифалар ва ваколатларни бошқаларга топшириш;
- ташкилотни уни ривожланиш жараёнида ислоҳ қилиш (қайтадан ташкил қилиш).

Бошқарув жараёнлари ва уларни ташкил қилишни ҳам кўриб чиқиш мумкин. Бу жараёнлар асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчиларга бўлинади. Бунда меҳнат предмети сифатида бошқарув қарори, ахборотлар ва ҳужжатлар бўлади. Агар операция меҳнат предметининг параметрларини ўзгартиришга қаратилса, жараён асосий бўлади. Хизмат кўрсатувчи бошқарув жараёнларига меҳнат предметини жамлаш, назорат қилиш ва узатиш, ёрдамчиларга эса

натижасида асосий ва хизмат кўрсатиш жараёнларини бажарилиши учун нормал шароитлар яратиладиган операциялар киради.

Бошқарув жараёнларини рационал ташкил қилишнинг шартларини ажратиш мумкин:

- мутаносиблик;
- узвийлик;
- мақсадларнинг мавжудлиги;
- ҳаракатларнинг эластик (эгилувчан)лиги;
- барқарорлик;
- меҳнат тақсимоти;
- бошқарилиш меъёрларига риоя қилиниши;
- мажбуриятлар ва ваколатларни бошқаларга топширилиши;
- параллеллик;
- тўғридан тўғри аниқлик;
- бир маромдалик;
- бир турдаги меҳнат предметларини бир жойда жамланиши;
- жараёнларни эгилувчанлиги.

Масалан, мутаносибликда битта жараённинг ҳар хил иш жойларининг тенг ўтказиш қобилиятига, иш жойларни ахборотлар, моддий ресурслар билан бир хилда таъминланишига ва ҳ.к, параллелликда – операцияларни бир вақтда бирга бўла олишлигига, тўғридан тўғри аниқликда - меҳнат предметлари, ахборотлар ва ҳ.к.ни ўтишининг мувофиқ йўлига, бир маромдаликда – бошқарув жараёнларини бажарилишининг вақтдаги тенглигига, узвийликда – иш вақтидан бошқарув жараёнларини бажариш учун кўпроқ фойдаланишга эришилади. Бу шартларга риоя қилинишига эришиш учун жараёнлар ва операцияларни такрорланишини ошириш зарур, бунга турли характердаги айрим жараёнларни унификациялаш ва бир турга келтириш йўли билан эришилади.

Менежер томонидан ваколатларни қўли остидагиларга топширилиши бошқарувни рационал ташкил қилишининг муҳим шarti бўлади, кейингилар ўзларига топширилган соҳаларда қарорлар қабул қиладилар ва уларни амалга оширадилар. Топшириш вазифалар ва қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини уларни бажариш бўйича мажбуриятларни ўзига олувчи шахсга топширилишини билдиради.

Топшириш жараёни ўз ичига қуйидаги ҳаракатларни олади:

- мажбуриятларни белгилаш;
- талаб қилинадиган натижаларни белгилаш;



- керакли ваколатларни топшириш ва зарурий натижаларга эришиш бўйича мажбуриятларни зиммасига юклаш.

### *Мотивация*

Мотивация-ўзини ва бошқаларни мақсадларга эришиш учун фаолиятга ундаш жараёнидир.

Раҳбарлар доимий равишда ходимларни, улар буни ҳис қиладиларми ёки йўқми, ундайдилар. Қадимги вақтларда бунинг учун қамчи ва қўрқитишлар, танлаб олинганлар учун мукофотлар хизмат қилганлар. XX асрга қадар шундай фикр кенг тарқалганки, одамлар ҳамма вақт ҳам уларга кўпроқ пул ишлаб топиш имконияти берилганда яхшироқ ишлайдилар, яъни мотивация қилинаётган ҳаракатларни пул мукофотларига алмаштирилиши билан тенглаштирилган. Аммо кейинги тадқиқотлар бундай ёндошувни асоссизлигини аниқлаб берган ва мотивация эҳтиёжларнинг мураккаб йиғиндисининг натижаси эканлигини кўрсатган. Ходимларни рағбатлантириш учун раҳбарга уларнинг эҳтиёжларини аниқлаш зарур, улар яхши иш орқали қаноатлантирилади.

Бошқарувнинг мотивация усуллари қуйидагиларга ажратиш мумкин:

- иқтисодий мотивация усуллари – иш ҳақи, мукофот, имтиёзли фойзалар, фойдаларда иштирок этиш, акциялар пакети, қўшимча иш ҳақи ва бошқалар;
- ижтимоий мотивация усуллари – ижтимоий тан олиниш, ташаккурнома, қойил қолиш, илоҳийлаштириш, нафратланиш ва ҳ.к;
- психологик мотивация усуллари – шахс аҳамиятини ҳис қилиш, бефарқлик, зарарлилик, кераксизлик ва бошқалар;
- ҳукмронлик мотивация усуллари – лавозимини ошириш, қўшимча ваколатлар бериш ва бошқалар;
- ижтимоий психологик мотивация усуллари – ижтимоий фаолликни ошириш, тажриба алмаштириш, танқид, ишга доир бошқарув ва касбий этика ва ҳ.к;
- маънавий мотивация усуллари – шахсий ёки оммавий тан олиш, мақтов ва танқид;
- мақсадли усул;
- ишларни лойиҳалаштириш ва қайта лойиҳалаштириш (бойитиш) усули;
- ходимни жалб қилиш усули;

- мотивация ва ундовларни ўрганиш сабаблари – экспериментал усуллар, ҳулқни ва унинг сабабларини бошқа томонидан баҳолаш усуллари, ўрганиш усуллари (суҳбат, сўров, анкета тўлдириш) ва бошқалар.

Мотивацияга жараён сифатида қараш мақсадга мувофиқдир. Шунинг учун уни қуйидаги шартликнинг маълум даражасидаги олтита бирини орқасидан бири келувчи босқичлар кўринишида тасаввур қилиш мумкин:

- эҳтиёжни вужудга келиши;
- эҳтиёжни қаноатлантирувчи, бартараф қилувчи йўлларни қидириб топиш;
- ҳаракатларнинг мақсадлари (йўналишлари)ни белгилаш;
- керакли ҳаракатларни амалга ошириш;
- амалга оширилган ҳаракатлар учун мукофотлар олиш;
- эҳтиёжларни қаноатлантириш, бартараф қилиш.

Мотивация жараёни ҳаммадан аввал мотивациянинг мазмуний назарияларини тушунтириб беради. Уларда одамларни ҳаракат қилишга ундовчи, айниқса ишнинг ҳажми ва мазмунини белгилашдаги асосий эҳтиёжлар аниқланади. Мотивациянинг концепцияларини ишлаб чиқишда Абрахам Маслоу, Фредерих Герцберг, Дуглас Мак Клелландларнинг асарлари катта аҳамиятга эга бўлган.

### ***Бошқарув субъекти.***

Бошқарув ҳар қандай жамоага, ташкилот, ҳудуд, соҳа, ҳуллас, инсонлар билан боғлиқ бирлашмаларга хосдир. Чунки инсон бор жойда ўзаро мулоқат ва фаолият натижаларини айирбошлашга эҳтиёж сезади. Шунинг учун *бошқарув объекти* ниҳоятда кенгдир. Булар – иқтисод соҳалари, яъни саноат, кишлоқ хўжалиги, транспорт тизими; маданият ва санъат муассасалари ҳудудий бирликлари (вилоят, туман, шаҳар); ишлаб чиқариш жабҳалари (таксимот муносабатлари, маҳсулот сотиш ва ҳ.к) ва бошқалар бўлиши мумкин.

*Бошқарув субъекти* бўлиб турли шахслар ва уларнинг бирликлари (директор, ректор, шаҳар ҳокими, маданият ва спорт ишлари бўлим бошлиғи ва ҳ.к.), яъни бошқарув объектига таъсир ўтказувчилар бўлиши мумкин.

Бошқарув социологиясида бошқарувга қуйидагича таъриф берилади:  
**Бошқарув – ташкилот махсус органининг функцияси бўлиб, энг кам воситалар (вақт, куч, захиралар) сарфлаган ҳолда энг юқори натижага эришиш бўйича аниқ ташкил этилган фаолиятдир.**

Маълумки, жамиятнинг ўтиш давридаги асосий социал эҳтиёжларидан бири – ташкил этиш ва бошқарув тизимини такомиллаштиришдир. Аслида бошқарув функцияси инсон ҳаётининг барча соҳаларида объектив жараёнлар

натижасида ошиб боради. Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида у янада кучайиб, уни ташкил этиш янада мураккаблашади.

Инсонлар ўртасидаги ҳодиса ва жараёнлар, алоқалар социал фаолият кўриниши сифатида **социал бошқарувнинг** аҳамиятини янада оширади. Социал жараёнларни ўрганиш ва уларни тизимли равишда бошқариш орқалигина жамиятнинг социал эҳтиёжлари қондирилади. Социал жараёнларни бошқаришнинг аниқ стратегияси жамият ривожининг иқтисодий ва социал вазифаларини муваффақиятли ҳал этиш имконини беради. Шу маънода, барча ривожланган мамлакатларда социал бошқарув муаммоларига катта аҳамият берилади.

Собиқ шўролар даврида маъмурий-буйруқбозлик тизими мавжуд бўлганлиги туфайли бошқарув муаммоларини назарий ишлаб чиқишга етарлича эътибор берилмади. Энг ачинарлиси бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлган инсон бутун бошқарув тизимининг марказида бўлиши зарурлиги эътиборга олинмади. Жамият ҳам, инсон ресурслари ҳам якка партиявий сиёсатга бўйсундирилди.

Мустақиллик туфайли инсоннинг жамиятдаги ўрни, бошқарув тизимидаги мавқеи тубдан ўзгарди. Биз эндиликда бошқарув ўзига хос социал жараён эканлигини, одамларнинг тафаккур тарзи, характери, миждози ёки маълумот даражасини ҳисобга олиш бошқарувни барча даражаларда самарали таъминлашда муҳим аҳамият касб этишини англаб етмоқдамиз. Одамларни бошқариш, аввало, улар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишдан иборатлиги туфайли мураккаб вазифа ҳисобланади. Бу ўринда инсонларнинг хатти-ҳаракати, хулқ-атвори қонуниятларини чуқур ўрганиш ва билиш талаб этилади. Инсон, унинг ижтимоий табиати, шахс ва социал муҳит муносабатлари, одамнинг социал жараёндаги ўрнини бирор бир лабораторияда аниқ ўрганиб бўлмайди.

Бошқарув соҳасига доир кўплаб илмий тадқиқотлар олиб борган француз олими Анри Файоль бошқарув тизимига оид бешта универсал элементларни асослаб берган. Бу ҳар қандай ташкилот учун хос бўлган қуйидаги ҳолатларни ўз ичига олади. Булар 1) режалаштириш; 2) ташкил этиш; 3) раҳбарият; 4) мувофиқлаштириш; 5) назорат.

### **3.2. Менежмент турлари. Маданият ва санъат соҳаси менежменти.**

Ишлаб чиқариш, тижоратни ёки ижтимоий маданий фаолиятни бошқариш, меҳнат самарадорлигини ошириш, фойдани кўпайтириш ёки жамият тараққиёти йўлида маънавий ислоҳотларни амалга ошириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув тамойиллари, усуллари,

воситалари ва шакллариининг мажмуаси – бу замонавий тилда менежмент дейилади.

Менежмент (инглизча management- бошқармоқ, идора қилмоқ, ташкил қилмоқ) – бу:

–ишлаб чиқариш, тижорат, шунингдек, ижтимоий маданий жараёнларни бошқариш бўйича, маълум мақсадларни кўзловчи амалий фаолият;

–бошқарув, назарияси, фани бошқарув тамойиллари, усуллари, воситалари ва шакллариининг мажмуаси;

–мамлакатимизнинг ҳозирги замон амалиётида корхона, акциядорлик жамиятиниинг раҳбарлик қилувчи таркибидир.

“Менежмент” тушунчаси бизнинг турмушимизга мустаҳкам кириб борган ва ўзбекча ишга доир фаолият учун одатий бўлиб қолган. Аммо шуни ҳисобга олиш зарурки, гап янги фалсафа ҳақида кетмоқда, бунда кадриятлар ва устуворликларнинг янги тизимлари амалда бўладилар.

Шунинг муносабати билан “менежмент” атамасининг маъноси устида батафсилроқ тўхташ даркор. Баъзи бир муаллифлар ўзбекча “бошқарув” сўзи ва инглизча “менежмент”ни синонимлар деб ҳисоблайдилар. Ҳақиқатда эса уларнинг мазмуни бир мунча фарқланади. “Менежмент” атамасини қўллаб туриб биз халқаро амалиётда ўрнашиб қолган тенденцияга риоя қиламиз, унга кўра унинг остида ҳодисалар ва жараёнларнинг бутунлай маълум доираси кўзда тутилади. Аслида эса “бошқарув” атамаси “менежмент” атамасининг қаноатлантирувчи ўринбосари бўлмайди, чунки кейинги ҳолда гап замонавий ташкилот воситасида ва доирасида ижтимоий-иқтисодий, ижтимоий-маданий жараёнларни бошқариш ҳақида кетади. Бунда ишлаб чиқариш ёки тижоратни саноатлаштирилган ташкил қилиш асосида амалга оширилган хўжалик юритишнинг бозор тури менежментнинг адекват иқтисодий асоси бўлади.

Шундай қилиб, “менежмент” атамаси замонавий ташкилотни бошқаришга нисбатан қўлланилади, шу вақтда эса бошқа мақсадлар учун бошқа атамалар, масалан: давлатбошқаруви ва ижтимоийбошқарувдан фойдаланилади. Бизнинг шароитларда бунинг учун “ташкил қилиш”, “тартибга солиш”, “бошқариш” ва “маъмурий бошқариш” атамаларини қўллаш керак. Шунга қарамасдан давлат, жамоа ва бошқа ташкилотлар ҳам агар ўз мақсадларига камроқ харажатлар, фаолият юритиш ва давлат томонидан тартибга солишнинг юқори самарадорлигида эришишни истасалар, менежментнинг баъзи бир тамойиллари ва усулларидан фойдаланишлари зарур.

Юқорида баён қилинганлари ҳисобга олиш билан ушбу ишда “бошқарув” атамаси шартлиликнинг маълум даражаси билан “менежмент” маъносида ҳам қўлланилади. Менежмент тушунчасини белгилаш учун унга

кирувчи баъзи бир ҳолатларни, ҳаммадан аввал мақсадли мазмунни аниқлаб олиш даркор. Масалан, бошқарув тизимини барқарор, ишончли, истиқболли ва самарали фаолият юритишнинг таъминловчи бошқарув назарияси, илмий ёндашувлар, жараёнлар, тамойиллар ва усулларни ишлаб чиқиш менежментнинг фан сифатидаги мақсади бўлади.

Шунинг билан бир вақтда, менежментнинг самарали бошқарув амалиёти сифатидаги мақсади ташкилотнинг юқори фойдалилиги, рақобатбардошлиги ва бошқа мақсадларига ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараённи рационал ташкил қилиш ва ташкилотнинг техник-технологик базасини ривожлантириш йўли билан эришишдан иборатдир.

Менежментнинг мақсадлари ва вазифалари ишлаб чиқариш ва тижорат кўламларини ўсиши ва ривожланганлиги сари узлуксиз равишда мураккаблашади. Бажариладиган вазифалар ва мўлжалланган мақсадларга эришилганлиги бозорда баҳоланади.

Маънавий бойликлар олимлар, мусаввирлар, бастакорлар, шоир ва ёзувчилар, назарийчилар, зиёлилар ва халқ томонидан яратилади. Маънавий маданиятни яратиш, ўзлаштириш ва ривожлантириш жараёнида жамият тараққий этади, меҳнат унумдорлиги ортади, ишлаб чиқарувчи кучлар ривожланади, кишиларнинг маънавий қиёфаси шаклланади, эстетик завқи, ижодий кучи ва қобилиятлари тараққий этади. Юртимизда амалга оширилаётган ислохотлар, барча ўзгаришлар ва янгиланишларнинг марказига инсон ва унинг манфаатлари қўйилганлиги ҳаммамизни қувонтиради. Биринчи Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек, “...бугунги кунда ана шу жараёнларнинг моҳиятида ислохот – ислохот учун эмас, аввало инсон учун, унинг фаровон ҳаёти учун хизмат қилиши керак, деган мақсад мужассам эканини ва унинг амалий ифодасини барча соҳаларда кўриш, кузатиш қийин эмас”<sup>5</sup>. Инсоннинг фаровон ҳаёти нафақат унинг моддий бойлиги, балки маънавий маданияти билан ҳам ўлчанади.

Санъатда менежментни “маданий эҳтиёж” атамаси билан боғлашади. Инсоннинг ҳар қандай фаолияти мотивациянинг, яъни бирор нарсанинг етишмовчилигини бартараф этишга қаратилган зарурият ҳис туйғуси натижасидир. Маданий эҳтиёжлар инсонни бошқа тирик мавжудотлардан ажратувчи омилдир. Улар ёрдамида инсон шахс сифатида жамиятда ажралиб туради ва камол топади.

Санъат эстетик эҳтиёжни қондирувчи воситадир. Гўдакнинг илк ҳаракатларидан бири чизиш ва яшашга интилиши, кундалик ҳаётдаги гўзаллика бўлган эҳтиёж инсоннинг яшаш муҳити (хонадони, иш жойи) ва

<sup>5</sup> И.А.Каримов. “Юксак маънавият –енгилмас куч”. Тошкент 2008.

Ўзини безатиши каби ҳаракатлар одамзоднинг азалдан тасвир орқали ўзлигини исботлашга интилиб келганидан дарак беради.

Ижодий жараён ва маданий бойликларни яратиш, ҳамда жамият маданий эҳтиёжларини қондирувчи ижодий ғояларни амалга ошириш учун шароитларни ташкил қилишда арт менежментнинг ўрни даркордир. Бугунги кунда нафақат ривожланаётган, балки ривожланган мамлакатларда ҳам замонавий санъат қуйидаги қийинчиликларга дуч келмоқда: нотижорат санъат ташкилотларда давлат томондан молиялаштиришнинг қисқарилиши, ҳомийлар қўллаб қувватлашининг камайиши, мактаблардаги бадиий таълимнинг даражаси пасайиши, хордиқ чиқаришнинг арзонроқ шакллари билан рақобатлашиши, ёш авлоднинг турмуш тарзидаги ўзгаришлар. Ушбу қийинчиликларни енгиб ўтиш учун санъат ташкилотларида арт менежмент технологиясидан фойдаланиш тақозо этмоқда.

Менежментнинг негизини замонавий менежмент ташкил қилади. Бошқа соҳалардагидай санъат соҳасининг бошқарувида ҳам менежментнинг режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш (лидерлик) ва назорат қилиш функциялари қўлланилади, ушбу соҳа менежерлари кўплаб монанд вазибаларни бажаришда барча бошқарув кўникмалардан фойдаланадилар. Арт менежментнинг моҳиятини англашда аввало анъанавий менежментнинг назарий асосларини ўзлаштириш талаб қилинади.

Менежмент тушунчаси мазмунини қуйидагича таърифлаш мумкин:

**Менежмент** – бу ташкилий ресурсларни режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш орқали ташкилот (яъни корхона, муассаса, фирма, жамият ва ҳ.з) мақсадларига самарали ва унумли эришишдир.<sup>6</sup>

Ушбу таъриф иккита муҳим ғояни қамраб олган: 1) бошқарувнинг асосий функциялари (режалаштириш, ташкил қилиш, бошқариш ва назорат қилиш)ни амалга ошириш; 2) ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришиш. Бошқарувнинг асосий функцияларини амалга тадбиқ этиш менежерлардан турли билим ва кўникмаларни талаб қилади. Ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишда ресурслардан фойдаланиш жараёни 1-расмда кўрсатилган. Айрим тадқиқотчилар менежментнинг бошқа функциялари, хусусан кадрларни танлаш, маркетинг, қарорлар қабул қилиш каби функцияларини алоҳида кўрсатиб ўтадилар, лекин ушбу функцияларни асосий функциялар таркибида ўрганиш мақсадга мувофиқдир.

<sup>6</sup> Richard L. Daft and Dorothy Marcic. “Understanding Management”. 2017, 2015 Cengage Learning. **10th Edition**. Printed in Canada

Юқорида таъкидланишича, менежмент-бу ташкилот мақсадларига самарали ва унумли эришишдир. Ташкилотни бошқариш катта аҳамиятга эга гарчи жамиятда ташкилотнинг ўзи муҳим ижтимоий ролни бажаради. Мураккаб технологияларга асосланган замонавий муҳитда ташкилотлар билим, инсон ва материал ресурсларни бирлаштириб, алоҳида бир одам бажара ололмайдиган вазифаларни бажарадилар. Кундалик ҳаётида ҳар бир инсон ташкилотлар фаолиятига дуч келади: шифохона хизматидан фойдаланиш, супермаркетда озиқ овқат харид қилиш, кафеда овқатланиш, бозорда кийим кечак сотиб олиш ва ҳ.з.да. Ташкилот фаолияти учун асосий маъсулиятни эса менежер ўз зиммасига олади. Расмий тарзда **ташкилотга** махсус шакллантирилган тизимга эга бўлган ва маълум мақсадларга бўйсундирилган фаолиятни амалга оширувчи ижтимоий тузилма деб таъриф бериш мумкин. *Ижтимоий тузилма* тушунчаси ташкилот икки ва ундан зиёд одамлардан иборатлигини билдиради. *Махсус шакллантирилган тизим* вазифалар ва уларнинг бажарилиши учун жавобгарлик ташкилот аъзолари ўртасида тақсимланишини англатади. *Маълум мақсадларга бўйсундирилганлик* эса ташкилот фойда, ўз аъзолари даромадларини кўпайтириш, маънавий ёки ижтимоий эҳтиёжларни қондириш каби маълум бир натижани кўрсата олиши кераклигидан дарак беради. Мазкур таъриф барча ташкилотлар ҳам тижорат ҳам нотижорат соҳаларни тавсифлайди.

International Encyclopedia of Public Policy and Administration :“  
Анъанавий менежментнинг қуйидаги бешта функцияси: режалаштириш, ташкил этиш, кадрларни танлаш, бошқариш ва назоратнинг ижро ва визуал санъат маҳсулининг яратилишида, ҳамда аудиторияларга уни таништиришида кўмаклашиши арт менежментнинг мазмунини очиб беради. Ижодий жараённи бошқариш ва қўллаб қувватлаш барча турдаги, хусусан давлат, нотижорат, ҳамда хусусий санъат ташкилотларига хосдир.”

**Концептуал кўникмалар-** бу ташкилотни бир бутунлик холда идрок этиш ва шу билан бирга ташкилот бўлақларининг ўзаро боғлиқларини аниқ ажрата олишга қаратилган инсоннинг билиш (когнитив) қобилияти. Бундай кўникмаларга менежернинг фикрлаши, қабул қилинаётган ахборотга ишлов бериш маҳорати ва режалаштиришга оид қобилияти ҳам киради. Менежер ташкилотда фирма ҳар бир бўлимнинг ўрни, компаниянинг тармоқ, жамият ва янада кенгроқ ишбилармонлик ҳамда ижтимоий муҳитдаги аҳволи ҳақида тасаввурга эга бўлиши керак. Бунинг учун шахсдан стратегик фикрлаш қобилиятини талаб қилади.

Концептуал кўникмалар барча поғонадаги менежерларга даркор, лекин улар юқори поғона менежерлар учун алоҳида аҳамиятга эгадир. Ушбу менежерлар вужудга келаётган ҳар бир вазиятнинг моҳиятини англаш, муҳим

омилларини белгилаш ва воқеанинг кейинги ривожини олдиндан кўра билишлари бугунги замон талабидир.

**Инсоний кўникмаларда** менежернинг инсонлар билан ишлаш қобилияти тушунилади. Менежернинг инсоний кўникмаларга эга бўлиши бўйсинувчиларни ўзлигини исботлашга мотивлаштириш ва уларнинг ташкилот фаолиятига жалб этилганлигини рағбатлантиришида намоён бўлади. Бундай менежер бошқа одамлар билан яхши ўзаро муносабатда бўла олади.

Инсоний кўникмаларнинг аҳамияти тобора ўсиб боришига глобаллашув жараёнининг тез суръатда бориши, ишчи кучидаги турли-туманлигининг даражаси ошиши, ҳамда юқори малакали мутахасислар учун рақобатнинг кучайиши туртки бўлмоқда. Замонавий менежерлар бўйсинувчиларнинг нафақат биргина моддий эҳтиёжлари балки уларнинг эмоционал талабларини ҳам ҳисобга олишлари керак. Бугунги кунда бўйсинувчилар бошқарувчидан лидерлик, ҳурмат ва максимал тарзда ташкилот фаолиятига кўмаклашиш имкониятини беришини кутмоқдалар. Инсоний кўникмалар барча поғонадаги, айниқса ҳар куни ишчилар билан бевосита алоқада бўладиган менежерлар учун муҳим аҳамиятга эга бўлиб келмоқда.

**Техник кўникмалар-** бу ишчи вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган махсус билим ва маҳоратдир, яъни тадқиқот, ишлаб чиқариш ёки молия каби муайян функцияларни амалга оширишда керак бўладиган усулларни қўллаш, технология ва асбоб-ускунадан фойдаланишга оид кўникмалардир. Менежернинг техник кўникмаларга эга бўлиши унда муайян соҳада касбий билими ва аналитик қобилияти борлигидан дарак беради. Техник кўникмалар энг муҳим аҳамиятга бошқарувнинг қуйи поғоналарда эгадир. Кўплаб ходим ва ишчилар биринчи бошқарув лавозимларига ўзларининг техник кўникмалари орқали эришганлар. Лекин лавозимнинг кейинги поғонасига кўтарилишда техник кўникмаларга эҳтиёж пасайиб, инсоний ва концептуал кўникмалар аҳамияти эса тобора ўсиб боради.

Менежерларнинг концептуал, инсоний ва техник кўникмалари уларга йирик ва кичик, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш, тижорат ва нотижорат ташкилотларда бошқарувнинг асосий функцияларини амалга оширишда кўмак беради. Менежернинг мажбуриятлари турли-тумандир. Уларни тавсифлаш учун бир қатор тадқиқотлар амалга оширилган бўлиб, менежернинг кунлик фаолияти бўйича саволларга энг яхши жавоб Генри Минцберг томонидан берилган. Олим тадқиқотда қатнашган менежерлар орқасидан бир неча ойлар мобайнида қадамма қадам кузатиб, улар қандай иш билан машғул бўлганларини қайд этиб борган. Г.Минцберг бошқарув фаолиятининг учта тавсифи ва менежерлар томонидан амалга оширилаётган



ўнта ролини ажратди. Кейинчалик ўтказилган тадқиқотлар тадқиқотчининг чиқарган хулосасининг тўғрилигини таъкидладилар.

**Маданият ва санъат соҳаси менежменти** –ер майдонлари, бино ва иншоотлар, турли жиҳоз ва мосламалар ҳамда молия манбаларига эга бўлган аклий, ижодий, бадиий ва бошқа турдаги ижтимоий-маданий фаолиятнинг омилларидан самарали фойдаланишга йўналтирилган мақсадли интеллектуал ва хўжалик фаолияти мажмуидир. Маданият ва санъат соҳасидаги менежмент кўп жиҳатдан хизмат кўрсатиш менежментига ўхшаб кетади. Ушбу соҳа менежментининг ўзига хос хусусияти шундаки, у асосан маданият ва санъат йўналишидаги давлат ташкилотларида, шунингдек, тўйхоналарда, кафе-барларда, хусусий уйларда, дискотекаларда ўтказиладиган тантаналарда маданий хизмат кўрсатишни ташкил этади.

Собиқ иттифоқ даврида маданият ва санъат соҳаси партиянинг ғоявий ва сиёсий фаолиятига кенг жалб этилган бўлиб, соҳа ходимлари менежерлар эмас, балки "ғоявий жабҳа" хизматчилари ёки педагог-тарбиячилар бўлган.

Юртимиз ҳаётининг турли соҳаларида бўлгани каби, ижтимоий-маданий йўналишларда ҳам давр талабларига мутаносиб равишда кечаётган ривожланиш жараёнлари маданият ва санъат менежменти соҳаси тараққиётига алоҳида аҳамият берилишини тақозо этмоқда. Шунинг учун ҳам келгусида соҳа ходимларини менежерликка ўқитилишига бўлган талаб ошиб боравериши кутилмоқда.

Ижтимоий ривожланишнинг даврий характери, инқироз шароитларида қарорлар қабул қилиш зарурияти менежментнинг назарияси ва амалиётини ривожланишига жиддий сабаб бўлган. Ғарбнинг илғор мамлакатлари тажрибаси шуни кўрсатадики, менежмент олдига қўйилган вазифаларни бажармоқда. Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, кейинги йилларда бошқарув тизимлари энг ривожланган мамлакатлар гуруҳида Япония, Германия ва Швецария етакчилик қилмоқда. Бошқарувнинг замонавий талабларига мувофиқ АҚШ-9, Франция-12, Италия-14, Буюк Британия-16 ўринда турибди.

### **3.3. Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Менежментга нисбатан ёндашувлар, менежмент тамойиллари.**

Умумий кўринишда бошқарув иккита объектнинг мақсадига қаратилган ўзаро ҳамкорлигидан иборат бўлиб, бунда улардан бири бошқарув субъекти ўрнида, бошқаси эса бошқарув объекти ўрнида бўлади. Бу ўзаро ҳамкорлик учун қуйидагилар хосдир:

- бошқарув субъекти бошқарув объектига таъсир кўрсатиш импульслари (бошқарув буйруқлари)ни жўнатади, улар бошқарув объекти қандай фаолият юритиши ҳақидаги ахборотга эга бўлади;
- бошқарув объекти ушбу импульслар (буйруқлар)ни олади ва уларга мувофиқ ҳаракат қилади.

Бошқарув субъекти сифатида фирмалар бўлимлари ва хизматлари мажмуасини ёки алоҳида бўлинма, яқка шахс ва бошқаларни кўриб чиқиш мумкин. Бошқарув объекти сифатида ходим, меҳнат жамоаси, товарлар, ресурслар, ҳужжатлар ва ҳ.қ. бўлади. Масалан, уста участканинг ишини ташкил қилади. Бунда у паст даражадаги менежер ёки бошқарув субъекти, ишчилар эса—бошқарув объектлари бўлади. Ташкилотнинг тижорат директори бўлинмаларнинг ишини ташкил қилади. Бунда у менежер ёки бошқарув субъекти, кўрсатилган бўлинмалар — бошқарув объектлари бўладилар.

Бошқарувнинг бошқа таърифлари ҳам мавжуд. Масалан, кўзга кўринган тадқиқотчи Питер Фердинанд Друкер (АҚШ) ҳисоблайдики, бошқарув бу ташкил қилинмаган тўдани самарали мақсадга йўналтирувчи ва ишлаб чиқариш гуруҳига айлантирувчи фаолиятнинг асосий туридир. Америкалик олим Кайл Киллен бошқарувни “ишни бошқаларнинг қўли билан бажариш” сифатида белгилайди.

Таъкидлаш керакки, бошқарувни кўпинча субъектнинг объектга таъсири сифатида белгиладилар, яъни бошқарув субъектининг фаолиятига тенглаштирадилар. Бунда бошқарувга субъектнинг объектга бир томонлама таъсири сифатида каралади, бу бошқарувнинг моҳияти ҳақидаги нотўғри хулосаларга олиб келади. Диалектик ўзаро алоқа, объект ва субъектнинг бирлигини уларнинг субардинацион жойлашуви билан алмаштириш натижасида бошқарувнинг ҳаракатланувчи бошланиши — субъект ва объект ўртасидаги зиддият назардан ташқарида қолади. Шунинг учун бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги қанчалик тўлиқ ҳисобга олинмасин, агар улар фақат самаралироқ бошқарув таъсирларини қидириш учун асос сифатида кўриб чиқилса, бошқарув имкониятларини баҳолаш бошқарувни амалга оширишнинг ҳақиқий имкониятларига адекват бўлмайди. Демак, бошқарувни фақат бошқарув субъекти ҳолатида кўриб чиқиш мумкин эмас.

Субъектнинг бошқарув объекти билан ўзаро ҳамкорлиги учун улар ўртасида мажмуавий характерга эга муносабатлар мавжуд бўлиши зарур. Бунда бошқарувнинг айрим даражаларидаги муносабатларнинг у ёки бу турлари устунлик қилади. Иқтисодий муносабатларга асосланган бошқарув

муносабатлари кенг тарқалган. Муносабатларнинг қуйидаги икки тури бошқарув учун принципиал бўлади: ассоциацияланган мулк эгаларининг биргаликдаги фаолияти жараёнида меҳнатни тақсимланиши ва кооперациялашувида вужудга келувчи муносабатлар ва мулк эгалари ҳамда ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланувчилар ўртасида вужудга келган ёллаш муносабатлари (тўлов муносабатлари).

Агар бир томондан бошқарув субъектида бошқаришга эҳтиёж ва имконият, бошқа томондан эса – бошқарув объекти бошқарув буйруқларини бажаришга эҳтиёжи ва имконияти бўлса, бошқарув ҳақиқий бўлади. Субъектни бошқарувчи фаолияти бунда у қандай мақсадларни кўзлашига кўра маълум йўналишни олади. Агар бошқарув мақсадлари субъектнинг бошқарув фаолияти жараёнида кўзланган мақсадига мос келса, у самарали бошқаришга қаратилган бўлади.

Бошқарув субъектининг бошқарувни амалга ошириш имконияти, биринчидан ташкилий-техник жиҳатлар билан ходимларда алоқа ва ахборотларни узатишнинг керакли каналлари, бошқарувнинг талаб қилишидаги техникаси ва ҳ.к. мавжудлиги билан, иккинчидан, бошқарув субъектида бошқарув объектига таъсир кўрсатишнинг, унинг ёрдамида буйруқларни бажаришга ундовчи дастакларнинг мавжудлиги билан, яъни бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги билан асосланади. Масалан, агар бошқарув объекти ишлаб чиқариш воситаларининг мулк эгаси бўлмаса, унда унинг бошқарув буйруқларини бажаришга тайёрлиги унинг эҳтиёжи бунинг натижасида қанчалик қаноатланишига боғлиқ бўлади, буйруқни бажариш имконияти эса унинг ишлаб чиқариш имкониятлари билан боғланган. Бу ҳолда бошқарув объекти ва субъекти ўртасидаги зиддиятни ҳал қилиш учун рағбатлантириш механизмини ишлаб чиқиш зарурдир. Агар бошқарув объекти мулк эгаси бўлса, унда бошқариш имконияти бошқарув объектининг ҳам мулк эгаси, ҳам ижрочи сифатидаги бир вақтдаги манфаатларини бириктириш механизми билан берилади, бунда мулк эгасининг манфаатлари устунлик қилади.

Бошқарувни фақат ташкилотнинг таркибий қисми бўлган ҳақиқий ҳаракат қилувчи тизим мавжуд бўлгандагини амалга ошириш мумкин, у тизимли бошқарув деб аталади. Замонавий ташкилотни бошқариш тизими қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- юқори эгилувчанликка эга бўлиш;
- ишлаб чиқаришнинг меҳнатни назорат қилиш, ташкил этиш ва тақсимлашнинг тегишли шакллари талаб қилувчи технологиясига ўхшаш бўлиш;

- корхонанинг ташқи ва ички муҳити, бозор ҳолатининг омиллари ўзгаришларига оператив жавоб қайтариш;
- ташкилотни бошқаришнинг юқори самарадорлигини таъминлаш;
- ташкилотнинг ривожланишига кўмаклашиш;
- фан ва илғор амалиёт ютуқларини тадбиқ этилишини таъминлаш;
- ўзини ўзи тартибга солиш хусусиятига эга бўлиш.

Алоқа бошқарувнинг ҳар қандай тизимининг муқаррар элементи бўлади. Алоқалар тўғридан тўғри, тескари, вертикал, горизонтал ва диагоналли ва ҳ.к бўлиши мумкин.

**Тўғридан тўғри алоқа** – бу бошқарув субъектининг объектга бошқарув буйруқлари, қарорлар, тавсиялар ва ҳ.к кўринишидаги таъсиридир. **Тескари алоқа** – бу бошқарув объектдан бошқарув субъектига чиқувчи ахборотдир.

Келтирилган тўғридан тўғри ва тескари алоқалар вертикалга кирадилар. Улардан ташқари расмий ва норасмий муносабатларни амалга ошишига имкон берувчи, билимлар ва кўникмаларни узатишга кўмаклашувчи, бошқарув тизимининг ўзининг олдида қўйган мақсадларига эришиш бўйича битта даражадаги субъектларнинг ҳаракатлари муфовиқлашувини таъминловчи горизонтал алоқалар ҳам мавжуд. Диагонал алоқа, масалан, битта бўлимнинг мутахассиси ва бошқа бўлимнинг бошлиғи ўртасида мавжуд бўлади.

Менежментнинг самарадорлиги кўпроқ даражада илмий ёндашувлар ва тамойиллардан фойдаланиш билан белгаланadi. Ҳозирги вақтда амалиётда менежментга нисбатан фақат баъзи бир илмий ёндашувлар ва тамойиллар қўлланилади.

### Менежментга нисбатан ёндошувлар

Номи	Қисқача мазмуни
<b>Маъмурий</b>	Маъмурий ёндошувда меъерий ҳужжатлардаги менежмент тизимининг вазифалари, ҳуқуқлари, мажбуриятлари, элементлари тартибга солинади
<b>Қайта ишлаб чиқарувчи</b>	Қайта ишлаб чиқарувчи ёндошув бозор эҳтиёжларини камроқ ҳаражатлар билан қаноатлантириш учун товар ишлаб чиқаришни доимо қайтадан бошлашга мўлжалланган
<b>Динамик</b>	Динамик ёндошувда бошқарув объекти диалектик ривожланишда, сабаб–натижа алоқаларида ва биргаликдаги тобеликда кўриб чиқилади
<b>Интеграцияли</b>	

<b><i>Миқдорий</i></b>	Интеграцияли ёндошувда алоҳида тизимчалар ва бошқарув тизимининг элементлари ўртасида ўзаро алоқа ўрнатилади
<b><i>Мажмуавий</i></b>	Миқдорий ёндошувнинг моҳияти математик, статистик ва муҳандислик ҳисоблашлар ёрдамида миқдорий баҳолашдан фойдаланишдан иборатдир
<b><i>Маркетингли</i></b>	Мажмуавий ёндошувда менежментнинг техник, иқтисодий ижтимоий ва бошқа жиҳатлари ҳисобга олинади
<b><i>Меъёрий</i></b>	Маркетинг ёндошуви бошқарувчи тизимчаларни истеъмолчига қаратишни кўзда тутди
<b><i>Ахлоқий</i></b>	Меъёрий ёндошувда бошқарувдаги меъёрлар ва нормативлар белгиланади
<b><i>Жараёнли</i></b>	Ахлоқий ёндошув ходимга шахсий имкониятларини ҳис қилишга ёрдам беришдан иборатдир.
<b><i>Тизимли</i></b>	Жараёнли ёндошувда бошқарув ўзаро боғлиқ вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилади
<b><i>Вазиятли</i></b>	Тизимли ёндошувда ҳар қандай тизимга ўзаро боғлиқ элементларнинг мажмуаси сифатида қаралади
<b><i>Вазифавий</i></b>	Вазиятли ёндошув бошқарувнинг ҳар хил усуллар қўлланиши аниқ вазият билан белгиланиши назарда тутилади
<b><i>Вазифавий</i></b>	Вазифавий ёндошувнинг моҳияти эҳтиёжни қаноатлаштириш учун бажариш керак бўлган вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилишидан иборат бўлади

Ушбу ёндошувларни бошқарувнинг асосий тамойилларига киритиш мумкин. Бошқарув жараёнларини аниқ объектларини бошқариш жараёнида бошқарув субъектлари(идоралари) амал қилишлари керак бўлган жамиятнинг объектив қонунлари ва қонуниятларидан келиб чиқувчи асосий қоидалар сифатида белгилаш мумкин.

Биринчи марта “бошқарув тамойиллари” атамасини Фридрих Тейлор киритган, у 1911 йилда “Илмий менежмент тамойиллари” номи остида

асарини нашр қилган. Ишларни бажариш асослари ва меҳнат операцияларини ўрганиш асосида ишчиларнинг шахсий меҳнатларини бошқаришнинг тўртта тамойилларини шакллантирган:

- ишнинг ҳар бир элементини бажарилишига илмий ёндошув;
- ишчиларни танлаш, ўқитиш ва машқ қилдиришга илмий ёндошув;
- ишчилар билан кооперациялашиш;
- натижалар учун жавобгарликни менежерлар ва ишчилар ўртасида тақсимлаш.

Менежмент соҳасидаги бошқа машҳур мутахассис Анри Файоль 1916 йилда “Умумий ва саноат бошқаруви” китобида ташкилотлардаги бошқарувчилар ишини шакллантирилган ҳолда таърифлашни таклиф қилган ва бошқарувнинг 14 тамойилларини шакллантирган, бошқарув вазифаларини ҳал қилиш ва менежмент вазифаларини бажаришда уларга амал қилиш таклиф этилади.

#### Менежмент тамойиллари (Анри Файоль бўйича)

<i>Тамойил</i>	<i>Тамойилнинг мазмуни</i>
<i>Меҳнат тақсимоти</i>	Иш кучидан самарали фойдаланиш учун ишларни ихтисослаштириш (ишловчиларнинг ҳаракатлари йўналтириладиган мақсадлар сонини қисқартириш ҳисобига)
<i>Ваколатлар ва жавобгарлик</i>	Ҳар бир ишловчига ишни бажариш учун жавобгарликка эга бўлиш учун етарли бўлган ваколатларни бериш керак
<i>Интизом</i>	Ишчилар раҳбарият билан битим шартларига бўйсунушлари керак, менежерлар интизомни бузувчиларга нисбатан адолатли жазоларни қўллашлари керак
<i>Якка ҳукмронлик</i>	Ходим кўрсатмаларни олади ва фақат битта бевосита бошлиқ олдида ҳисоб беради
<i>Ҳаракатлар бирлиги</i>	Бир хил мақсадга эга бўлган барча ҳаракатлар гуруҳларга бирлаштирилишлари ва ягона режа бўйича амалга оширилишлари керак.
<i>Шахсий манфаатларни бўйсундирилиши</i>	Ташкилот манфаатлари якка шахслар манфаатларидан устунликка эга бўлади.
<i>Ходимларни мукофатлаш</i>	Ходимлар томонидан ўз манфаатлари учун адолатли мукофотни олиниши.

<b>Марказлаштириш</b>	Бошқарувчи марказга эга ташкилотдаги ягона тартиб. Марказлаштириш ва марказлаштирмаслик ўртасида энг тўғри нисбатларда энг яхши натижаларга эришилади. Ваколатлар (хукмронлик) жавобгарликка мутаносиб равишда берилиши керак
<b>Қояли занжир</b>	Буйруқларнинг узилмаслик занжири, у бўйича фармойишлар узатилади ва иерархиянинг барча босқичлар ўртасидаги коммуникациялар амалга оширилади. (“бошлиқлар занжири”)
<b>Тартиб</b>	Ҳар бир ходим учун иш жойи ва ҳар бир ходим ўзининг иш жойида ишлашини таъминлайди.
<b>Адолат</b>	Маълум қоидалар ва битимлар қояли занжирнинг ҳар бир босқичида ҳаётга адолатли равишда тадбиқ этилишлари керак.
<b>Ходимларнинг барқарорлиги</b>	Ишловчиларнинг ташкилот ва узоқ муддатли ишга нисбатан содиқлигини ўрнатиш, чунки ходимлар кўнимсизлиги самарадорликни пасайтиради. Ишловчиларни уларга топширилган ваколатлар ва бажарилаётган ишлари доирасида мустақил фикр юритишни ишлаб чиқишга рағбатлантириш.
<b>Ташаббус</b>	Ходимлар ва ташкилот манфаатларининг уйғунлиги ҳаракатлар бирлигини таъминлайди (“куч - бирлашишда”)

Бошқарув назариясининг ривожланиши ва иктисодий-математик усулларни ишлаб чиқилиши вазифаларнинг кўпгина сифат ечимларини вазифаларнинг аниқ миқдорий баҳолари ёки қарорлари билан тўлдириш ёки алмаштиришга имкон берган, ҳисоблаш техникаси ва коммуникация воситаларининг ривожланиши эса бошқарувнинг самарадорлиги ошишига кўмаклашган. Ҳисоблашларнинг кўп меҳнат талаб қилиши туфайли вақтнинг ҳақиқий ёки йўл қуйиладиган кўламларда ҳал қилиниши мумкин бўлмаган кўпгина масалалар кундалик ҳақиқатбўлиб қолган.

**Молиявий менежмент** – бу молияларни бошқаришнинг барқарорлиги, ишончлилиги ва самарадорлигини таъминлашнинг мажмуавий тизимидир. У ўз ичига молиявий кўрсаткичларни менежментга илмий ёндашувлар ва тамойиллар, даромадлар ва харажатлар баланси, ресурслардан фойдаланишнинг самарадорлиги кўрсаткичлари, ишлар ва товарлар рентабеллигига риоя қилиш билан шакллантириш ва режалаштиришни олади.

**Инновацион менежмент** – бу мулк эгаси томонидан инновацияларнинг барча турларини ривожлантиришга киритиладиган

инвестицияларни бошқаришнинг мажмуавий усули. У ўз ичига ташкилий тузилмаларни қуриш, инновацияларнинг йўналишларини танлаш, инновациялар, ходимларни бошқаришнинг ҳар хил жиҳатларини мувофиқлаштиришни олади.

**Савдо менежменти** – савдо корхонаси фаолиятининг барча асосий жиҳатларини бошқариш жараёнидан иборат бўлади. У аниқ савдо корхонасини ривожлантириш масалалари бўйича рационалроқ бошқарув қарорларини шакллантириш, унинг фаолияти ҳар хил йўналишларини мувофиқлаштириш ва бу фаолиятнинг якуний натижалари юқори самарадорлигини таъминлашга қаратилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 4 июнь “Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институтини ташкил этиш тўғрисида”ги ПҚ-1771-сон қарорига асосан “Маданият ва санъат соҳаси менежменти” йўналиши бўйича янги магистратура мутахассислиги жорий этилди. Шунга кўра 2012 йилдан бошлаб институтда маданият ва санъат соҳаси менежментларини тайёрлаш йўлга қўйилди.

### **Назорат саволлари**

5. "Менежмент" термини нима маънони англатади?
6. Менежмент объекти нима?
7. Менежер ким?
8. Менежментда фойдаланиладиган қандай усулларни биласиз?

### **4-мавзу: Маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг бошқарув тизими (2 соат).**

#### **РЕЖА:**

- 4.1. Бошқарув усуллари. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.
- 4.2. Бошқаруving ташкилий-маъмурий усуллари.
- 4.3. Бошқарув жараёни ва вазифалари.

#### **Таянч сўз ва иборалар**

Усул, услуб, бошқарув усуллари, раҳбарлик усули, автократик раҳбар, либерал раҳбар, демократик раҳбар, иш услуги.

#### **4.1. Бошқариш усуллари ва характери тўғрисида тушунча.**

Бошқарув усуллари – бу қўйилган мақсадларга эришиш учун бошқарувчи тизимча – бошқарув субъектини бошқарилувчи тизимча –



бошқарув объекти (ходим, жамоа, бошқарувнинг ижтимоий–иқтисодий объекти)га таъсир кўрсатиш усуллари дидир. Бошқарув усуллари ва бошқарув жараёни усуллари ажратилди. Бошқарув усуллари бошқарув объектига таъсир кўрсатишнинг яқунланган жараёнини таъминлайди. Бошқарув жараёни усуллари билан фақат айрим ишлар бажарилади.

Яна тўғридан тўғри ва воситали таъсир кўрсатиш, расмий ва норасмий усулларга ҳам ажратилади. Тўғридан тўғри таъсир кўрсатиш усуллари дан фойдаланишда таъсирнинг бевосита натижасини олиш кўзда тутилади; воситали таъсир кўрсатиш усуллари билан юқори натижаларга эришиш учун шароитлар яратилади. Расмий ва норасмий таъсир кўрсатиш усуллари нинг нисбати бошқарув услубининг ўзига хос аломатларини акс эттиради.

Бошқарув усуллари тизимида умумий усуллар ажратилади. Уларга анъанавий равишда иқтисодий, маъмурий (баъзида уларни ташкилий деб атайдилар) ва ижтимоий-психологик усуллар кирадилар.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари бошқарув объектининг иқтисодий конунлар талабларидан онгли равишда фойдаланишга асосланган иқтисодий манфаатларига таъсир кўрсатиш усуллари нинг мажмуасидан иборат бўлади. Бу усулларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

республика, вилоят, туман идоралари томонидан фойдаланиладиган усуллар;

ташкilotлар (корхоналар) томонидан фойдаланиладиган усуллар.

Биринчи гуруҳга мамлакат ва минтақанинг солиқ тизимлари ва кредит – молия механизмлари, яъни корхона ташқи муҳитнинг иқтисодий омиллари киради.

#### **Иккинчи гуруҳни қуйидагилар ташкил қилади:**

- ходимларни моддий рағбатлантириш тизими;
- ишнинг сифати ва самарадорлиги учун жавобгарлик тизими;

Ташкilot фаолият юритишининг иқтисодий меъёрлари (фонд билан курулланганлик ва меҳнатнинг унумдорлиги, маҳсулотларнинг турлари бўйича рентабеллик меъёрлари), улар маркетинг тадқиқотлари, маҳсулот сифатининг асосий кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг даражаси, шу жумладан бизнес-режани таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади.

Ҳар бир киши ишининг сифати ва самарадорлигини оширишига қаратилган ва шахс ҳамда жамият муносабатларини уйғунлаштириш учун мотивация ва мувофиқлаштириш куруллари дан фойдаланиш йўли билан амалга ошириладиган ходимларни рағбатлантириш бошқарувнинг муҳим иқтисодий усули бўлади. Иқтисодий рағбатлантиришнинг замонавий шакллари га қуйидагилар киради:

- иш ҳақи тизимини меҳнатнинг миқдори ва сифатига мувофиқ шакллантириш;
- қўшимча мукофотлар кўринишидаги бонуслар, мукофотлар, асосий иш ҳақига қўшимчалар;
- ходимни ташкилот фойдасини тақсимлашда иштирок этиши;
- ходимга нафақа жамғармасини шакллантириш кўринишида имтиёзлар ва енгилликлар бериш, ходимнинг хавфсизлигини таъминлаш, унга транспорт хизматлари, тураржой ижараси ва болалар муассасалари, ўқиш, малакасини оширишга ҳақ тўлашда имтиёзлар бериш, ходим ва унинг оила аъзоларини даъволаш ва дам олишларини ташкил қилиш, ходимга ташкилот томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни харид қилишда имтиёз бериш;
- ходимга имтиёзли кредитлар бериш;
- ходим ҳаётини имтиёзли суғурталаш ва бошқалар.

Рағбатлантиришнинг санаб ўтилган шакллари билан бир қаторда жазолар ва танбеҳлар, имтиёзларни пасайтириш ёки тўлиқ олиб ташлаш тизимини қўллаш мумкин.

Бошқарувнинг маъмурий усуллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- мамлакат ва минтақанинг қонунчилик ҳужжатлари тизими;
- ташкилотнинг меъёрий ва услубий (қўллаш учун мажбурий) ҳужжатлари тизими;
- оператив бошқарув тизими(ҳукмронлик тизими).

Мамлакат ва маълум минтақанинг қонунчилик ҳужжатлари тизимига республика ва минтақавий идоралар томонидан тегишли ҳудудларда мажбурий қўллаш учун тасдиқланган қонунлар, фармонлар, қарорлар, стандартлар, қоидалар ва бошқа ҳужжатлар киради. Уларнинг тартиби, тузилиш ва мазмуни белгилашда бошқарувнинг илмий, назарий ва амалий жиҳатлари ҳисобга олиниши керак.

Корхона меъёрий ва услубий ҳужжатлари тизими ўз ичига стандартлар, услубиётлар, қоидалар, йўриқномалар ва худди шундай узоқ вақт фойдаланадиган ҳужжатлар, ҳамда корхона раҳбарияти томонидан тасдиқланган буйруқлар, фармойишлар, кўрсатмаларни олади. Ушбу ҳужжатлар аниқ ташкилот менежменти барча тизимчаларининг таркиби, мазмуни ва ўзаро алоқаларини тартибга солишлари керак.

Оператив бошқарув тизими ҳам муҳим аҳамиятга эга. Раҳбариятнинг ўз ҳокимиятини амалга оширишнинг тўртта усули мавжуд, улар ундан тўлиқ фойдаланишдан то ундан тўлиқ воз кечишгача бўлган диапазонда бўлади. Гап фармойишлар, оммалаштириш, бошқарувда иштирок этиш, ваколатлар ва жавобгарликларни топшириш ҳақида кетмоқда.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари бошқарувга жамоадаги ижтимоий-психологик жараёнларни, ходимлар саломатлиги ва жамоадаги яхши ахлоқий-психологик муҳитни сақлаб қолиш, қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар талабларига риоя қилиш сифатида қўйилган мақсадларга эришиш учун қаратилган.

Қуйидагилар ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш объектлари бўладилар:

- ходимларнинг шахсий таърифлари, ҳамда уларнинг руҳий ва руҳий-физиологик хусусиятлари;
- меҳнатни ва иш жойларини ташкил қилиш усуллари;
- ходимларни танлаш, жой жойига қўйиш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими;
- ахборот таъминоти ва ундан фойдаланиш;
- ходимларни рағбатлантириш тизими;
- жамоадаги ахлоқий-психологик муҳит;
- ходимларнинг ижтимоий-маиший шароитлари.

Ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ижтимоий-психологик жараёнларнинг меъёрлари ва нормативларини ишлаб чиқиш;
- бу меъёрлар ва нормативларни бажарилишини таҳлил қилиш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни меъёрлаштириш ва соғломлаштириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш,
- бу тартибларни ташкил қилиш ва уларни бажарилишини назорат қилиш,
- ижтимоий-психологик жараёнларни тартибга солиш.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминланиши ижтимоий-психологик усулларнинг муҳим вазифаси бўлади. Қуйидагилар унинг муҳим аломатларидир:

- раҳбарларнинг қўл остидагиларга босимини йўқлиги;
- жамоа аъзоларининг ўзларининг вазифалари ва ишлари ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги;
- жамоа аъзолари ва жамоатчиликнинг ўзаро талабчанлиги;
- жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан ташкилот (бўлинма)даги ишларни ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиниши;
- жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш;
- дўстона ва ишга доир танқид;
- масалаларни муҳокама қилишда фикрларни эркин билдирилиши;

- жамоада узоққа чўзилиб кетган, вазифавий низоларнинг йўқлиги;
- ўзаро ёрдамнинг юқори даражаси ва бошқалар.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминлаш учун раҳбарларнинг махсус билимлари ва кўникмалари талаб қилинади. Махсус тадбирлар сифатида қуйидагилардан фойдаланиш керак: ходимларни илмий асосланган ҳолда танлаш, менежерларни ўқитиш ва даврий равишда аттестациядан ўтказиш, меҳнат жамоаларини ходимларни психологик бирга бўла олишларини ҳисобга олиш билан шакллантириш, жамоа аъзоларида ўзаро тушуниш ва ўзаро ҳамкорлик кўникмаларини ишлаб чиқишга ёрдам берувчи ижтимоий-психологик усуллар, раҳбарликнинг тегишли услуби.

Жамоани шакллантириш ва шахслараро муносабатларни тадқиқот қилишда социоматрицалар ва социограммаларни тузиш тавсия этилади. У гуруҳ аъзоларининг бир бирларига муносабатларини ва жамоанинг жипслиги даражасини белгилаш, етакчини аниқлаш, ҳамда ходимларнинг социоматрик мавқеи ва жўшқин енгилтаклигини аниқлашга имкон беради.

Таъкидлаш керакки, амалиётда бошқарув усуллари тизими доимо ўзгариб туради. Масалан, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор тизимига ўтишда бошқарувнинг иқтисодий усуллари ривожланган. Бундан ташқари, ижтимоий ҳаёт ва иқтисодиётни демократлашиши натижасида инсоний омилнинг роли ўсган, шунинг учун ижтимоий-психологик омилларга кўпроқ эътибор қаратила бошланган.

Аммо, амалиётда фойдаланиладиган бошқарув усуллари, қоидага кўра, мажмуавий бўладилар, яъни улар бир вақтда иқтисодий манфаат, маънавий ва моддий рағбатлантириш, ижтимоий-психологик омилларни ҳисобга олади. Бунда айрим усуллар аниқ вазиятларда бир бирларини тўлдиргандай бўлиб, ҳар хил омилларнинг бошқарув объектига таъсирини мажмуавий белгилашга имкон беради. Бундай шароитларда ҳар хил даражадаги менежерлар бошқарувнинг мажмуавий усулларини эгаллаган бўлишлари, танловни тўғри бажаришлари ва худди ушбу аниқ шароитларда самаралироқ бўлган усулларни қўллашлари керак.

**Бошқарувнинг иқтисодий усуллари** бошқарув объектининг иқтисодий қонунлар талабларидан онгли равишда фойдаланишга асосланган иқтисодий манфаатларига таъсир кўрсатиш усулларининг мажмуасидан иборат бўлади. Бу усулларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- республика, вилоят, туман идоралари томонидан фойдаланиладиган усуллар;
- ташкилотлар (корхоналар) томонидан фойдаланиладиган усуллар.

Биринчи гуруҳга мамлакат ва минтақанинг солиқ тизимлари ва кредит – молия механизмлари, яъни корхона ташқи муҳитнинг иқтисодий омиллари киради.

Иккинчи гуруҳни қуйидагилар ташкил қилади:

- ходимларни моддий рағбатлантириш тизими;
- ишнинг сифати ва самарадорлиги учун жавобгарлик тизими;
- ташкилот фаолият юритишининг иқтисодий меъёрлари (фонд билан қуролланганлик ва меҳнатнинг унумдорлиги, маҳсулотларнинг турлари бўйича рентабеллик меъёрлари), улар маркетинг тадқиқотлари, маҳсулот сифатининг асосий кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг даражаси, шу жумладан бизнес-режани таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади.

Ҳар бир киши ишининг сифати ва самарадорлигини оширишига қаратилган ва шахс ҳамда жамият муносабатларини уйғунлаштириш учун мотивация ва мувофиқлаштириш қуролларидан фойдаланиш йўли билан амалга ошириладиган ходимларни рағбатлантириш бошқарувнинг муҳим иқтисодий усули бўлади. Иқтисодий рағбатлантиришнинг замонавий шакллари қуйидагилар киради:

- иш ҳақи тизимини меҳнатнинг миқдори ва сифатига мувофиқ шакллантириш;
- қўшимча мукофотлар кўринишидаги бонуслар, мукофотлар, асосий иш ҳақига қўшимчалар;
- ходимни ташкилот фойдасини тақсимлашда иштироқ этиши;
- ходимга нафақа жамғармасини шакллантириш кўринишида имтиёзлар ва енгилликлар бериш, ходимнинг хавфсизлигини таъминлаш, унга транспорт хизматлари, тураржой ижараси ва болалар муассасалари, ўқиш, малакасини оширишга ҳақ тўлашда имтиёзлар бериш, ходим ва унинг оила аъзоларини даъволаш ва дам олишларини ташкил қилиш, ходимга ташкилот томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни харид қилишда имтиёз бериш;
- ходимга имтиёзли кредитлар бериш;
- ходим ҳаётини имтиёзли суғурталаш ва бошқалар.

Рағбатлантиришнинг санаб ўтилган шакллари билан бир қаторда жазолар ва танбеҳлар, имтиёзларни пасайтириш ёки тўлиқ олиб ташлаш тизимини қўллаш мумкин.

Аммо, амалиётда фойдаланиладиган бошқарув усуллари, қоидага кўра, мажмуавий бўладилар, яъни улар бир вақтда иқтисодий манфаат, маънавий ва моддий рағбатлантириш, ижтимоий-психологик омилларни ҳисобга олади. Бунда айрим усуллар аниқ вазиятларда бир бирларини тўлдиргандай бўлиб, ҳар хил омилларнинг бошқарув объектига таъсирини мажмуавий белгилашга

имкон беради. Бундай шароитларда ҳар хил даражадаги менежерлар бошқарувнинг мажмуавий усуллари эгаллаган бўлишлари, танловни тўғри бажаришлари ва худди ушбу аниқ шароитларда самаралироқ бўлган усулларни қўллашлари керак.

#### **4.2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари.**

Бошқарувнинг маъмурий усуллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- мамлакат ва минтақанинг қонунчилик ҳужжатлари тизими;
- ташкилотнинг меъёрий ва услубий (қўллаш учун мажбурий) ҳужжатлари тизими;
- оператив бошқарув тизими (ҳуқуқронлик тизими).

Мамлакат ва маълум минтақанинг қонунчилик ҳужжатлари тизимига республика ва минтақавий идоралар томонидан тегишли ҳудудларда мажбурий қўллаш учун тасдиқланган қонунлар, фармонлар, қарорлар, стандартлар, қоидалар ва бошқа ҳужжатлар киради. Уларнинг тартиби, тузилиш ва мазмуни белгилашда бошқарувнинг илмий, назарий ва амалий жиҳатлари ҳисобга олиниши керак.

Корхона меъёрий ва услубий ҳужжатлари тизими ўз ичига стандартлар, услубиётлар, қоидалар, йўриқномалар ва худди шундай узоқ вақт фойдаланадиган ҳужжатлар, ҳамда корхона раҳбарияти томонидан тасдиқланган буйруқлар, фармойишлар, кўрсатмаларни олади. Ушбу ҳужжатлар аниқ ташкилот менежменти барча тизимчаларининг таркиби, мазмуни ва ўзаро алоқаларини тартибга солишлари керак.

Оператив бошқарув тизими ҳам муҳим аҳамиятга эга. Раҳбариятнинг ўз ҳокимиятини амалга оширишнинг тўртта усули мавжуд, улар ундан тўлиқ фойдаланишдан то ундан тўлиқ воз кечишгача бўлган диапазонда бўлади. Гап фармойишлар, оммалаштириш, бошқарувда иштирок этиш, ваколатлар ва жавобгарликларни топшириш ҳақида кетмоқда.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари бошқарувга жамоадаги ижтимоий-психологик жараёнларни, ходимлар саломатлиги ва жамоадаги яхши ахлоқий-психологик муҳитни сақлаб қолиш, қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар талабларига риоя қилиш сифатида қўйилган мақсадларга эришиш учун қаратилган.

Қуйидагилар ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш объектлари бўладилар:

- ходимларнинг шахсий таърифлари, ҳамда уларнинг руҳий ва руҳий-физиологик хусусиятлари;

- меҳнатни ва иш жойларини ташкил қилиш усуллари;
- ходимларни танлаш, жой жойига қўйиш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими;

- ахборот таъминоти ва ундан фойдаланиш;
- ходимларни рағбатлантириш тизими;
- жамоадаги ахлоқий-психологик муҳит;
- ходимларнинг ижтимоий-маиший шароитлари.

Ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ижтимоий-психологик жараёнларнинг меъёрлари ва нормативларини ишлаб чиқиш;
- бу меъёрлар ва нормативларни бажарилишини таҳлил қилиш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни меъёрлаштириш ва соғломлаштириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш,
- бу тартибларни ташкил қилиш ва уларни бажарилишини назорат қилиш,
- ижтимоий-психологик жараёнларни тартибга солиш.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминланиши ижтимоий-психологик усулларнинг муҳим вазифаси бўлади. Қуйидагилар унинг муҳим аломатларидир:

- раҳбарларнинг қўл остидагиларга босимини йўқлиги;
- жамоа аъзоларининг ўзларининг вазифалари ва ишлари ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги;
- жамоа аъзолари ва жамоатчиликнинг ўзаро талабчанлиги;
- жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан ташкилот (бўлинма)даги ишларни ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиниши;
- жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш;
- дўстона ва ишга доир танқид;
- масалаларни муҳокама қилишда фикрларни эркин билдирилиши;
- жамоада узоққа чўзилиб кетган, вазифавий низоларнинг йўқлиги;
- ўзаро ёрдамнинг юқори даражаси ва бошқалар.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминлаш учун раҳбарларнинг махсус билимлари ва кўникмалари талаб қилинади. Махсус тадбирлар сифатида қуйидагилардан фойдаланиш керак: ходимларни илмий асосланган ҳолда танлаш, менежерларни ўқитиш ва даврий равишда аттестациядан ўтказиш, меҳнат жамоаларини ходимларни психологик бирга

бўла олишларини ҳисобга олиш билан шакллантириш, жамоа аъзоларида ўзаро тушуниш ва ўзаро ҳамкорлик кўникмаларини ишлаб чиқишга ёрдам берувчи ижтимоий-психологик усуллар, раҳбарликнинг тегишли услуби.

Жамоани шакллантириш ва шахслараро муносабатларни тадқиқот қилишда социоматрицалар ва социограммаларни тузиш тавсия этилади. У гуруҳ аъзоларининг бир бирларига муносабатларини ва жамоанинг жипслиги даражасини белгилаш, етакчини аниқлаш, ҳамда ходимларнинг социоматрик мавқеи ва жўшқин енгилтаклигини аниқлашга имкон беради.

Таъкидлаш керакки, амалиётда бошқарув усуллари тизими доимо ўзгариб туради. Масалан, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор тизимига ўтишда бошқарувнинг иқтисодий усуллари ривожланган. Бундан ташқари, ижтимоий ҳаёт ва иқтисодиётни демократлашиши натижасида инсоний омилнинг роли ўсган, шунинг учун ижтимоий-психологик омилларга кўпроқ эътибор қаратила бошланган.

### 4.3. Бошқарув жараёни ва вазифалари

Бошқарувга жараён сифатида қараш керак.

**Бошқарув жараёни** – бу ташкилот ресурсларини у томонидан ўз мақсадларига эришиш учун шакллантириш ва фойдаланиш бўйича узлуксиз, изчил бажариладиган, ўзаро боғланган ҳаракатлари мажмуасидир. Бу ҳаракатлар бошқарув вазифалари деб аталади. Шундай қилиб, бошқарув жараёни барча вазифаларнинг умумий йиғиндиси ҳисобланади.

**Бошқарув вазифалари** – бу бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турларидир. Бундай деб ҳисобланиш учун бошқарув вазифаси аниқ акс эттирилган мазмунга, уни амалга оширишнинг ишлаб чиқилган механизмига ва доирасида унинг ташкилий ажралиши яқунладиган маълум тузилмага эга бўлиш керак. Мазмун остида аниқ вазифа доирасида амалга оширилиши керак бўлган ҳаракат тушунилади.

Бошқарув жараёнида амалга ошириладиган ҳаракатлар ва вазифаларнинг мазмуни ташкилотнинг тури (маъмурий, ижтимоий, таълим, маданият, санъат ва ҳ.к), унинг фаолияти кўлами ва соҳалари (ишлаб чиқариш, савдо, хизматлар кўрсатиш), бошқарув иерархиясидаги даражаси (бошқарувнинг юқори, ўртача ёки қуйи даражаси), ташкилот ичидаги роли (ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ходимлар) ва бир қатор бошқа омилларга боғлиқ.

Қуйидагилар ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш объектлари бўладилар:



- ходимларнинг шахсий таърифлари, ҳамда уларнинг руҳий ва руҳий-физиологик хусусиятлари;
- меҳнатни ва иш жойларини ташкил қилиш усуллари;
- ходимларни танлаш, жой жойига қўйиш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими;
- ахборот таъминоти ва ундан фойдаланиш;
- ходимларни рағбатлантириш тизими;
- жамоадаги ахлоқий-психологик муҳит;
- ходимларнинг ижтимоий-маиший шароитлари.

Ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ижтимоий-психологик жараёнларнинг меъёрлари ва нормативларини ишлаб чиқиш;
- бу меъёрлар ва нормативларни бажарилишини таҳлил қилиш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни меъёрлаштириш ва соғломлаштириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш;
- бу тартибларни ташкил қилиш ва уларни бажарилишини назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни тартибга солиш.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминланиши ижтимоий-психологик усулларнинг муҳим вазифаси бўлади. Қуйидагилар унинг муҳим аломатларидир:

- раҳбарларнинг қўл остидагиларга босимини йўқлиги;
- жамоа аъзоларининг ўзларининг вазифалари ва ишлари ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги;
- жамоа аъзолари ва жамоатчиликнинг ўзаро талабчанлиги;
- жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан ташкилот (бўлинма)даги ишларни ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиниши;
- жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш;
- дўстона ва ишга доир танқид;
- масалаларни муҳокама қилишда фикрларни эркин билдирилиши;
- жамоада узоққа чўзилиб кетган, вазифавий низоларнинг йўқлиги;
- ўзаро ёрдамнинг юқори даражаси ва бошқалар.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминлаш учун раҳбарларнинг махсус билимлари ва кўникмалари талаб қилинади. Махсус тадбирлар сифатида қуйидагилардан фойдаланиш керак: ходимларни илмий

асосланган ҳолда танлаш, менежерларни ўқитиш ва даврий равишда аттестациядан ўтказиш, меҳнат жамоаларини ходимларни психологик бирга бўла олишларини ҳисобга олиш билан шакллантириш, жамоа аъзоларида ўзаро тушуниш ва ўзаро ҳамкорлик кўникмаларини ишлаб чиқишга ёрдам берувчи ижтимоий-психологик усуллар, раҳбарликнинг тегишли услуби.

Жамоани шакллантириш ва шахслараро муносабатларни тадқиқот қилишда социоматрицалар ва социограммаларни тузиш тавсия этилади. У гуруҳ аъзоларининг бир бирларига муносабатларини ва жамоанинг жипслиги даражасини белгилаш, етакчини аниқлаш, ҳамда ходимларнинг социоматрик мавқеи ва жўшқин енгилтаклигини аниқлашга имкон беради.

Таъкидлаш керакки, амалиётда бошқарув усуллари тизими доимо ўзгариб туради. Масалан, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор тизимига ўтишда бошқарувнинг иқтисодий усуллари ривожланган. Бундан ташқари, ижтимоий ҳаёт ва иқтисодиётни демократлашиши натижасида инсоний омилнинг роли ўсган, шунинг учун ижтимоий-психологик омилларга кўпроқ эътибор қаратила бошланган.

Аммо, амалиётда фойдаланиладиган бошқарув усуллари, қоидага кўра, мажмуавий бўладилар, яъни улар бир вақтда иқтисодий манфаат, маънавий ва моддий рағбатлантириш, ижтимоий-психологик омилларни ҳисобга олади. Бунда айрим усуллар аниқ вазиятларда бир бирларини тўлдиргандай бўлиб, ҳар хил омилларнинг бошқарув объектига таъсирини мажмуавий белгилашга имкон беради. Бундай шароитларда ҳар хил даражадаги менежерлар бошқарувнинг мажмуавий усуллари эгаллаган бўлишлари, танловни тўғри бажаришлари ва худди ушбу аниқ шароитларда самаралироқ бўлган усулларни қўллашлари керак.

Бошқарув ҳаётий заруратдир. Бошқарувсиз кишиларнинг фаолиятини маълум мақсад сари йўналтириш, жамият ҳаётининг барча соҳаларини шу жумладан, маданият ва санъат соҳасини ҳам ривожлантириб бўлмайди. Бошқарув бўлмаган жойда тартибсизлик, бошбошдоқлик ва ўзи бўларчилик юзага келади. Бошқарув серкирра жараён дир. Айниқса, маданият ва санъат соҳасини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари ва айрим нозик жиҳатлари бор. Айтмоқчи бўлган фикримиз шуки, маданият ва санъат соҳасини бошқарувчи шахслар – менежерлар ниҳоятда чуқур мулоҳаза қиладиган, адабиёт, санъат, мусиқа йўналишида фаолият кўрсатадиган ижодкорларнинг маънавий руҳий ҳолатини, кечинмаларини, ижодий имкониятларини, қолаверса, уларнинг характеридаги айрим фазилатларини яхши билишлари лозим бўлади.

Санъат ва маданиятдек қудратли куч орқали инсон қалбига йўл топиш ҳақида сўз юритар эканмиз, ҳаммамиз яхши тушунамизки, ҳар қайси истеъдод

эгаси ўзига хос бир олам, шу сабабли ижод аҳлига қандайдир ақл ўргатиш, энг асосийси, уларни бошқаришга уриниш мумкин эмас . Агар биз Ўзбекистонимизни дунёга тараннум этмоқчи, унинг қадимий тарихи ва ёруғ келажagini улуғламоқчи, уни авлодлар хотирасида боқий сақламоқчи бўлсак, аввламбор буюк ёзувчиларни, буюк шоирларни, буюк ижодкорларни тарбиялашимиз керак ”,- – деб ёзган эди Ўзбекистон Республикасининг биринчи Президенти ўзларининг “Юксак маънавият – енгилмас куч” асарида. Лекин, бу билан маданият ва санъат соҳаси вакилларига, ижодкорларга раҳбарлик қилиш мумкин эмас деган нотўғри хулосага келмаслик керак. Юқорида қайд этилган сўзларда ижод аҳлига юксак эҳтиром кўрсатилиб, уларга Оллоҳ томонидан инъом этиладиган ноёб истеъдодни асраш, халқимиз ва ватанимиз манфаатлари йўлида уларнинг имкониятидан тўғри, оқилона фойдаланиш зарурлигига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Шунинг учун маданият ва санъат соҳаси бошқарувида фаолият юритадиган ҳар қандай лавозимда ишлайдиган раҳбар ижодкорларнинг фидокорона меҳнати, ижодий салоҳияти ва замондошларимизнинг маънавий-руҳий дунёсини чуқур идрок этиши, қолаверса уларнинг қалбига йўл топа олиши зарур.

Бошқарув жамият маданий ҳаётининг муҳим ва ажралмас қисмидир. Бошқарув жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий ва маданий-маърифий жараёнларни мувофиқлаштириш ва соҳаларда тўпланиб қолган муаммоларни ҳал этиш ҳамда ривожлантириш билан боғлиқ бўлган кенг миқёсли вазибаларни ҳал этиш имконини беради. Маданият ва санъат бошқарувида менежернинг нуфузи ва обрў-эътиборини мустаҳкамлаш, маданият ва санъат муассасалари фаолияти учун етарли шарт-шароитлар яратиш, ходимлар ва ижодий жамоаларнинг ишончини қозониш, баъзан юзага келадиган ноқулай вазиятларда рақибларга ижобий таъсир кўрсатиш каби муҳим қобилиятлар алоҳида аҳамият касб этади.

Маданият ва санъат соҳаси менежменти замонавий бошқарувнинг янги турларидан бири бўлиб, эндигина шакллантирилаётган йўналиш ҳисобланади. Ҳозирги кунда республикамизда “Маданият ва санъат соҳаси менежменти” йўналиши бўйича мутахассислар фақат Ўзбекистон давлат санъат ва маданият институти базасида тайёрланмоқда. Маданият ва санъат соҳасини бошқариш асослари фанини ўқитиш бўйича тайёрланган ушбу дарслик илк маротаба яратилаётган бўлиб, фанни ўқитишдан кўзланган мақсад ва талабларни ўз ичига олган. Ушбу ўқув-қўлланмада маданият ва санъат соҳасини бошқариш тарихи, Истиқлол даврида ўзбек миллий маданияти ва санъати тараққиёти, соҳанинг давлат сиёсати даражасига кўтарилганлиги, маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг илмий муассасалари, Ўзбекистонда маданият ва санъат соҳаси бошқарувининг ривожланиши, бошқарувнинг назарий асослари,

бошқарув ва менежмент, маданият ва санъат соҳасини бошқариш характери, маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш, бадиий ижодий жамоалар фаолиятини мувофиқлаштириш, бадиий жамоалар тушунчаси ва тавсифи, маданият ва аҳоли дам олиш марказлари ҳамда маданият ва истироҳат боғлари бошқаруви каби қатор масалалар алоҳида мавзу сифатида баён этилди.

Маданият ва санъат соҳасини бошқариш асослари фанини ўрганиш жараёнида талабалар билиши ва ўзлаштириши муҳим бўлган маданият ва санъат соҳасини ривожлантириш борасидаги давлатимиз раҳбари томонидан олиб борилаётган туб ислохотларнинг мазмун-моҳияти, уларнинг натижалари, ютуқлари ва келгусидаги режаларнинг истиқболи ҳақидаги тасаввурлар ва хулосалар, театрлар, маданият ва аҳоли дам олиш марказлари, маданият ва истироҳат боғлари, музейлар, бадиий-ижодий жамоалар фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришнинг асосий тамойиллари, ўзига хос хусусиятларига доир илмий, назарий, амалий мулоҳазалар кўриб чиқилди. Мазкур дарслик янги йўналиш сифатида илк бор яратилаётганлигини инобатга олиб, камчиликлар, етишмовчиликлар ва баъзи муаммоли мавзулар учун олимларимиз ҳамда соҳа жонкуярларидан узр сўраб, келгусида ушбу йўналишда тайёрланадиган манбааларнинг янада такомиллаштирилиб қўшимча фикрлар, зарур илмий мушоҳадалар билан тўлдирилишини истаймиз. Чунки маданият ва санъат соҳаси кенг кўламли, аҳамияти, салоҳияти ва салобати жиҳатидан жуда катта ўрин тутадиган, ижтимоий-сиёсий жиҳатдан мураккаб бўлган соҳалардан биридир.

#### Назорат саволлари

1. Бошқариш усуллари ҳақида нималарни биласиз?
2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усулларини айтиб беринг.
3. Раҳбарлик усулларини сананг ва уларнинг бир-биридан фарқини изоҳланг.
4. Авторитарик ва демократик раҳбарлик усулларининг ютуқ ва камчиликларини асослаб беринг.

#### **5-мавзу: Театрлар фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш.**

**Маданият ва истироҳат боғлари фаолиятини бошқариш. Музейлар ва кўرғазма заллари фаолиятини ташкиллаштириш (2 соат).**

#### **РЕЖА:**

**5.1.** Режалаштириш тушунчаси, маданият ва санъат соҳасини режалаштириш.

**5.2.** Маданият ва санъат муассасаларида самарали иш услубларини ташкил этиш.

**5.3.** Маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштиришда ахборот технологиларидан фойдаланиш.

### **Таянч сўз ва иборалар**

Маданият ва санъат, фаолият, режа, фаолиятни режалаштириш, фаолиятни ташкил этиш, ижодкор шахс, ижодкор шахсларни бошқариш.

### **5.1. Режалаштириш тушунчаси, маданият ва санъат соҳасини режалаштириш.**

Режалаштириш бошқарув жараёнининг биринчи, гоётада муҳим вазифаси ҳисобланади. Агар ташкилот фаолиятини тўғри ташкил этиш учун ишлаб чиқилган режавий кўрсаткичлар етарли даражада асосланмаган бўлса, ташкилот кейинги босқичларда қанчалик яхши ишламасин, натижа паст бўлади. Шунинг учун ҳам бошқарувнинг сифати режалаштиришнинг тўғри шакллантирилган тамойилларига боғлиқдир.

Брача соҳада бўлгани каби маданият ва санъат соҳаси фаолиятини ҳам режа асосида йўлга қўйиш мақсадга мувофиқдир. Чунки, аниқ ва пухта ишлаб чиқилган режага таяниб қилинган ҳар бир иш ўзининг ижобий самарасини беради. Шу ўринда бир савол туғилади режа ўзи нима?

Ўзбекистон миллий энциклопедиясида режа термини қуйидагича изоҳланади:

**Режа**– 1) бирор ишниёки муайян дастурни тартиби билан ўз вақтида бажариш учун олдиндан белгилаб олинган аниқ ёки тахминий мўлжал.2) муайян нарсани кўриб чиқиш, ёндашиш усули, нуқтаи назар, белгили тартиб; 3) қилинаётган ишнинг тўғри чиқиши учун тортилган ип, сим, чизик ва шу кабилар. 4) иқтисодиётда – хўжалик субъекти, бошқарув тизимининг айрим бўғинлари фаолиятининг дастури. Ички ишлаб чиқариш режаси.

**Режалаштириш**– ижтимоий-иқтисодий, маданий-маънавий жараёнларни тартибга солиш ва бошқариш шакллари. Режалаштиришнинг турлари: жорий, қисқа муддатли (ойлик, чораклик, йиллик), ўрта муддатли (5 йиллик) ва истиқболдаги – узоқ муддатли (10 – 15 йиллик).

Давлатнинг режалаштириш фаолиятида давлат буюртмалари, контрактлар тизими воситасида амалга ошириладиган бирон-бир тармоқни ривожлантиришга доир умумий ва махсус давлат дастурлари ҳамда лойиҳалари – дастурлар бўйича бошқариш марказий ўринни эгалайди.

Ўзбекистонда ҳам ҳукумат томонидан вазирликлар ва идоралар иштирокида стратегик режалаштириш тизимини барпо этиш, шунингдек, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан, маданият ва санъат соҳасини ривожлантиришнинг 5–10–15 йилга мўлжалланган узоқ муддатли дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ишлари йўлга қўйилган.

Режалаштиришнинг турлари орасида ижтимоий режалаштириш алоҳида аҳамиятга эга. Бундай режалаштиришда Миллий иқтисодиётнинг ижтимоий иқтисодий самарадорлигини ошириш, ижтимоий жараёнларни оқилона бошқаришнинг ўзига хос шакли ҳисобланади. Бундай режалаштиришда ижтимоий соҳани ривожлантириш ҳамда аҳоли турмуш даражаси ва сифатини тавсифлайдиган бошқа барча кўрсаткичларни режалаштириш назарда тутилади.

Маданий-маърифий фаолият назариясини ўзлаштиришда уларнинг моҳияти ва ижтимоий-маданий ҳаётда тутган ўрнини билиш муҳим бўлганидек, маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштиришда соҳанинг ишлаш тамойиллари, ўзига хос хусусиятлари ва вазифаларини илмий асосда ўрганиш ҳам катта аҳамиятга эгадир.

Мустақиллик республикамиз маданий-маърифий муассасалари зиммасига бўш вақт шароитида ижтимоий-маданий фаолиятнинг моҳиятини ифодаладиган ва унинг йўналиши, мазмуни ҳамда шаклларини белгиладиган энг умумий қоидаларни – маданий-маърифий фаолият тамойилларини шакллантириш имконини ҳам берди.

Маданий-маърифий фаолиятнинг ўзига хос тамойиллари уларни ташкил қилишда йўл-йўриқлар кўрсатадиган асосий манба ҳисобланиб, улар қуйидагилардан иборатдир:

- ҳаётийлик;
- оммавийлик;
- ихтиёрийлик;
- илмийлик.

Ҳаёт билан, мустақил давлатимизни ривожлантириш амалиёти билан ҳамоҳанглик, бунинг учун кишилар олдида турган вазифаларнинг моҳиятини тушунтириш, уларни мустақилликни мустаҳкамлаш ва келажаги буюк давлат яратишдаги тарихий ролини англаш руҳида тарбиялаш маданий-маърифий фаолиятнинг ҳаётийлигидан дарак беради.

Маданий-маърифий фаолиятнинг ҳаётийлик тамойили аниқлик ва мақсадга йўналтирилганлик хусусиятларини ҳам ўз ичига қамраб олади. Бу

шунингдек, маданият муассасасидаги ҳар бир тадбир муайян хусусиятга эга бўлиши ва мустақиллик даври талаблари билан боғлиқ ҳолда аниқ ифодаланган мақсадга эга бўлиши керак. Шунингдек, у ўзининг бутун табиати ва мазмуни билан ҳар томонлама ривожланган шахсни шакллантиришни рағбатлантиради, инсонга ўз қобилияти ва талантини намоён қилиш, ривожлантириш учун кенг имконият беради, инсон ҳаётига ранг-баранглик киритади. Табиат билан мулоқотда бўлишига ёрдамлашади.

Маданият ва санъат муассасаларини фаолиятини тўғри ташкил этишда бошқарув қарорларининг аниқ ва мақсадли масалаларга қаратиб қабул қилинганлиги муҳим аҳамият касб этади. **Бошқарув қарорлари** бу – зарур ҳужжатлар, яъни қарор, буйруқ, тадбирлар режасини тайёрлаш ҳамда тегишли қарорларни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишни ўз ичига олувчи жараёнлар.

Бошқарув қарорлари қуйидаги аломатлари бўйича таснифланади:

- товарнинг яшаш даври босқичлари бўйича;
- менежмент тизимининг тизимчалари бўйича;
- фаолият соҳалари бўйича;
- кўламлилиқ бўйича;
- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш бўйича;
- мақсадларнинг турлари ва миқдори бўйича;
- ҳаракатларнинг давомийлиги бўйича (стратегик, тактик, оператив);
- вазифаларни бажарилиши бўйича;
- таъсир кўрсатиш объектлари бўйича;
- расмийлиги бўйича (расмий ва норасмийлар);
- фойдаланилган ахборотлар бўйича;
- акс эттириш шакллари бўйича;
- қарорларни қабул қилиш даражалари бўйича;
- туркумлаштирилганлик даражаси бўйича;

- мазмуни бўйича (экологик, ижтимоий, ташкилий, илмий, техник ва ҳ.к.);
- таъсир кўрсатишнинг чуқурлиги бўйича (бир босқичли, кўп босқичли);
- қарорнинг йўналиши бўйича (ташкилот ичида ёки унинг ташқарисида);
- қарор қабул қиладиган шахс бўйича (якка шахсли ёки гуруҳли);
- мажбурийлик даражаси бўйича (қатъий ва тавсия характери бўйича);

Қарорларни қабул қилиниши ташкилотнинг бугуни ва келажagini белгилайди. Тўғри қарорлар қабул қилиш учун билим ва тажриба талаб этилади, шунингдек, бунда фаҳм-фаросат ҳам катта роль ўйнайди. У ўз ичига олдиндан сезиш, тасаввур этиш, фаросатлиликини олади. Жуда кўп ҳолларда тажрибали раҳбарлар, тўғри қарор қабул қилиб, буни қандай қилганларини тушунтиришга қийналадилар.

Қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш бир неча босқичлардан иборат бўлган мураккаб жараён бўлиб, у қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- муаммони тан олиш;
- муаммони шакллантириш;
- муаммо, мақсадни ҳал қилиш мезонларини белгилаш.

Муаммони аниқлаш ва уни тўғри шакллантириш менежердан катта маҳорат талаб қилади. У барча муаммоларни бир қаторда ҳал қилишни режалаштирмасдан уларнинг ичидан энг муҳим ва аҳамиятлиларини ажратиб олиши керак.

Муваффақиятли қарорнинг мезонларини белгилашда икки турдаги – “биз қилишимиз керак” ва “биз истаймиз” қабилда мезонлар танлаб олинади. Иккинчи ҳолда исталган мақсадлар кўриб чиқилади. Қарорлар қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичлардан ташкил топади:

- муқобилларни ишлаб чиқиш;
- муқобилларни баҳолаш;
- муқобилларни танлаб олиш.



Кўпгина муқобил қарорлар олдинги тажрибадан маълум. Аммо кўпинча ноёб муаммолар вужудга келади. Бу ҳолда ижодий ёндашув зарур. Муқобилларни қидириб топишнинг қуйидаги усуллари мавжуд: “ақлий хужум”, таклифларни илгари суриш, вазиятнинг гуруҳли таҳлили, сабаб – натижавий диаграмма, фикрлар картаси. Барча аниқланган муқобиллар солиштирилишлари ва баҳоланишлари керак. Уларни баҳолаш миқдорий ва сифат ўлчовчилари ёрдамида салбий ва ижодий томонларни аниқлашни кўзда тутлади.

Қарорларнинг муқобил вариантларини солиштиришни амалга ошириш учун улар у ёки бу мезонлар бўйича солиштириладиган кўринишга олиб келинишлари керак. Шунга қарамасдан муқобил вариантлар у ёки бу мезонлар бўйича фарқланадилар. Вазифа уларни мезонларнинг каттароқ миқдори бўйича солиштиришини таъминлашдан иборатдир.

Моделлаштириш бошқарув қарорларини мувофиқлаштиришнинг муҳим жиҳати бўлиб, у ўз навбатида мантиқий, физик ва иқтисодий – математик ҳисоб-китобларга асосланади.

Мантиқий моделлаштиришнинг асосида қарорни танлашни белгилаб берувчи омилларнинг таҳлили ётади.

Физик моделлар мутаносиб равишда бир неча марта кичиклаштирилган ва ҳар хил материаллардан тайёрланган табиий объектлардан иборат бўлади. Улар объектнинг эстетик, бутловчи ва бошқа таърифларини текшириш учун материалларни тежаш мақсадида кичиклашлатирилган кўринишда тайёрланади.

Иқтисодий-математик моделлаштириш иқтисодий ҳодисаларни математик моделлар билан акс эттиришдан иборатдир. Иқтисодий модель – бу иқтисодий ҳодиса ёки жараёни илмий абстракциялашдан фойдаланиш билан чизмалар тасаввур қилиш, унинг ўзига хос аломатларини акс эттиришдир. Математик моделлар – ҳар қандай фаолиятни мувофиқлаштириш вазифаларини ҳал қилишнинг асосий воситасидир.

Иқтисодий-математик модель ҳақиқатга адекват бўлиши, ўрганилаётган объектнинг муҳим томонлари ва алоқаларини акс эттириши керак. Ҳар қандай иқтисодий-математик моделни қуриш учун ўзига хос бўлган принциплар аломатлар мавжуд. Моделлаштириш жараёнини шартли равишда уч босқичга ажратиш мумкин:

- 1) Ўрганилаётган ҳодиса ёки жараёнга хос бўлган қонунлар ва унинг тузилиши хусусиятлари ҳақидаги эмпирик маълумотларни таҳлил қилиш (таҳлил асосида моделлар шакллантирилади);
- 2) Масалани ечиш мумкин бўлган усулларни аниқлаш;
- 3) Олинган натижаларни таҳлил қилиш.

Қарорлар қабул қилиш жараёни муқобилларни танлаш билан яқунланади. Бунда учта усулдан фойдаланилади: олдинги тажрибани ҳисобга олиш, тажриба ўтказиш, тадқиқот ва таҳлил қилиш.

Биринчи усул бошқаларга қараганда кўпроқ қўлланилади. Аммо шуни назарда тутиш керакки, режалаштиришда ҳамма вақт ҳам олдинги тажрибани ҳисобга олиш мумкин эмас, чунки у вазиятли характерга эга бўлади. Агар у синчиклаб таҳлил қилинса ва бунинг натижасида муваффақиятлар ёки мувофакиятсизликларнинг сабаблари аниқланса, у фойдали бўлади.

Тажриба ўтказишда битта ёки бир нечта муқобиллар амалиётда текширилади. Тадқиқотлар ва таҳлилни ўтказиш муқобилларни йиғишнинг ғоятда самарали усули ҳисобланади. У муаммони энг муҳим ўзгарувчанлиги, чеклашлари ва асослари ўртасидаги ўзаро алоқаларини қидириб топиш асосида ҳал қилиш, ҳамда муаммони ташкилий қисмларга ажратиш ва уни ўрганишни кўзда тутати. Қарорларнинг ҳар хил моделларини ишлаб чиқишда компьютерлардан фойдаланилади.

Қарорни ижроси қуйидагиларни ўз ичига олади:

- қарорни бажарилишини ташкил қилиш;
- қарорни бажарилиши устидан назорат ўрнатиш;
- қарорни бажариш бўйича фаолиятни баҳолаш.

Қарорни бажарилишини ташкил қилиш кўпгина кишилар ҳаракатларини мувофиқлаштиришни кўзда тутати. Менежер одамларни қарорни бажаришга ундаши керак. Бунинг учун қарорни бажариш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш, ҳуқуқлар ва мажбуриятларни иштирокчилар орасида, уларнинг қобилиятларидан самарали фойдаланишни ҳисобга олиш ҳамда ахборотларни алмашуви учун коммуникацион тармоқни қуриш, иштирокчилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш, уларнинг манфаатларини мувофиқлаштириш зарур.

Шунингдек, қарорни бажарилишида ўз ичига хатолар ва ютуқларни топиш тизимини оловчи ахборотлар базасини яратиш механизминини ишлаб чиқиш лозим. Бу ўз навбатида хато ҳаракатларни тузатиш имкониятини беради. Манбаалардан олинган ахборотлар асосида муаммолар ва уларнинг ечимлари тўғри баҳоланади ҳамда менежернинг муаммони ҳал қилишга манфаатдорлигини ходимларга кўрсатишга имконият пайдо бўлади.

Шундай қилиб, бошқарув қарорларини қабул қилиниши ва уларни амалга оширилиши бу ерда рационал жараён сифатида, яъни қарорни бажариш ва муаммони бартараф этиш учун ўтиш керак бўлган жараёнлар ва босқичлар тизими сифатида берилган. Бу ҳақиқий амалиётга мос келадими? Ҳамма вақт

ҳам эмас, чунки қарор қабул қилишнинг рационал моделини қўллашга тўсқинлик қилувчи бир қатор чеклашлар мавжуд. Яъни:

- вақтдаги чеклашлар;
- баъзи бир менежерлар қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш жараёнини назарга илмайдилар ёки уни билмайдилар;
- барча муқобил вариантлар қўриб чиқилмайди;
- қарорни тайёрлаш ва қабул қилишда замонавий усуллардан фойдаланмаслик;
- қарорнинг бажарилиши учун ходимларни сафарбар этишнинг ташкил қилинмаганлиги;
- қарорни тайёрлашда сифатли ахборотнинг тўпланмаганлиги;
- қарорни амалга оширилиши устидан назорат бўшлиги.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга оширишнинг рационал жараёнининг бузилиши кўпинча салбий оқибатларга олиб келади.

Бошқарув қарорларининг олдига қўйидаги асосий талаблар қўйилади:

- мақсадга эришиш хатарини камайтириш;
- қарорларни қонунийлиги, мавжуд қонунлар ва меъёрий ҳужжатларга зид эмаслиги;
- аниқлик;
- қарорни қабул қилиш ва амалга ошириш харажатларини мувофиқлаштириш;
- қарорнинг самарадорлиги.

Ҳар бир корхона (ташкилот)да бошқарув қарорларини қабул қилиш субъектларини ўз ичига олувчи алоҳида тизим вужудга келади. Улар одатда учта гуруҳга бўлинади: акциядорлар, менежерлар ва ходимлар. Аммо бошқарув амалиётида шахсларнинг бу гуруҳи, биринчидан, яхлит субъектлар бўлаолмайди; иккинчидан, қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошириш механизмида тенг вакилларга эга эмас.

Қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошириш тизими вазифавий-бошқарув конфигурациясини олтита иштирокчилар билан бериш мумкин:

- корхона раҳбари (бош директор);

- корхона маъмурияти (бош директор ўринбосарлари, бошқарма бошлиқлари)
- корхонанинг жисмоний ва юридик шахс сифатидаги акциядорлари (мулк эгалари);
- корхона акциядорларининг умумий мажлиси;
- корхонанинг меҳнат жамоаси;
- корхона ходимлари.

Шундай қилиб, қарорлар қабул қилиш тизими иштирокчиларининг “салмоғи”ни шартли равишда қуйидагича тақсимлаш мумкин. Бош директор – 10 балл, менежерлар – 4, ходимлар – 2, акциядорлар – 4, акциядорларнинг умумий мажлиси – 3, меҳнат жамоаси – 3 балл. Аслини олганда бошқарув вазибалари ва жавобгарликни тақсимланишидаги бу тенгсизлик ходимлар ва кичик акциядорлар манфаатларини тўлиқ ҳимоя қилинмаганлигидан дарак беради.

Бундай салбий ҳолатларнинг олдини олиш бошқарув қарорларининг аҳамиятини ошириш баробарида корхона ёки маданият ва санъат муассасалари ходимларининг манфаатларини ҳимоя қилинишининг таъминланиши ва шу билан бир қаторда қабул қилинган қарорларнинг тўлиқ бажарилишида ҳар бир иштирокчининг масъулиятини оширади.

## **5.2. Маданият ва санъат муассасаларида самарали иш услубларини ташкил этиш.**

Маданий-маърифий фаолиятнинг оммавийлик тамойили бир қатор ижтимоий жиҳатдан аҳамиятли вазибаларни бажаради, яъни омманинг ижтимоий-маданий ижодиётини ҳамда ижтимоий фаоллигини ривожлантиради, оммавий мулоқотда бўлишни ташкил этади ва шулар асосида жамоатчилик фикрини шакллантиради. Шахсга таъсир этиш нуқтаи назаридан оммавийлик тамойилининг ўзига хос жиҳати шундан иборатки, ҳар бир киши маданий-маърифий тадбирларда фақат томошабин ёки кузатувчи сифатида эмас, балки рўй бераётган ҳодисаларнинг фаол қатнашчиси, ўз қарашларини исбот қилувчи шахс сифатида иштирок этиши мумкин. Шу билан бирга оммавийлик тамойили инсонга ижтимоий жиҳатдан ўз-ўзини намоён қилиш имконини ҳам яратади.

Маданий-маърифий муассасалар инсонни ихтиёрий асосларда, унга доимий ҳурмат ва ишонч руҳида ижтимоий-ижодий фаолиятга тортади.

Маданий-маърифий фаолият ҳамма вақт тўла ихтиёрийлик тамойиллари асосида қурилади. Агар меҳнат жамоаларида инсоннинг фаолияти баъзан соф моддий сабабларга кўра белгиланса, маданий-маърифий фаолиятда, биринчи навбатда, фаолиятнинг мазмунига қизиқиш асосида намоён бўлади. Бошқача айтганда, маданий-маърифий муассаса жамоаси шахснинг маънавий-ижодий қобилиятини намоён қилиш ва ривожлантириш учун эркинлик беради. Бу тамойилнинг аҳамияти маданий-маърифий муассасага қатнашнинг ихтиёрийлиги, у ёки бу маданий-маърифий уюшмаларда иштирок этишни тан олиш билан чекланиб қолмайди. Ихтиёрийлик маданий-маърифий муассасалар томонидан таклиф қилинадиган кўплаб фаолият турларидан бирини эркин танлаб олиш имкониятини акс эттиради ва шахснинг бўш вақт шароитида ўз ижтимоий-маданий фаолиятининг мазмунини ўзи томонидан белгилаб олишини ифодалайди.

Ҳозирги замон маданий-маърифий ишлари кўламининг муттасил ошиб бориши ва мураккаблашуви ундан турли соҳаларнинг ўзаро алоқасини, илмий асосда марказлашган, режали бошқарувни талаб этади. Илмийлик тамойили маданий-маърифий фаолиятнинг кўзга кўринган тамойилларидан бири ҳисобланади. У маданий-маърифий фаолиятда тарбия жараёнининг мақсади, мазмуни, шакли ва услубларини қўллашни, бир-бирига яқин фанлар – педагогика, психология, санъатшунослик, эстетика, иқтисодиёт ва бошқарув назариясининг ютуқларидан фойдаланишни талаб этади.

Илмийлик тамойили бир қатор белгиларда намоён бўлади. Улар орасида объективлик белгисига биринчи ўринни ажратиш мумкин. Маданий-маърифий ишлар тарбиявий таъсир кўрсатиши керак бўлган объектнинг ҳақиқий ҳолати ва бундай таъсир кўрсатишнинг реал имкониятларини ҳисобга олган ҳолда, умуман жамият ва алоҳида шахс ривожланишининг объектив қонуниятларини билиб олиш ва улардан оқилона фойдаланиш асосида қурилиши лозим ва шундай бўлиши керак.

Илмийлик воқеалар, фактлар ва уларнинг моҳиятини очишни, ижтимоий ҳаётнинг реал манзарасини ва унинг ривожланиш жараёнларини, ижтимоий тараққиётнинг боришини белгилаб берадиган кучларни аниқлаш имконини беради. Воқеликни қабул қилишнинг тасодифий таъсирларининг олдини олиш ва бизни ўраб турган дунё ҳақида чинакам илмий тасаввурни пайдо қилиш маданий-маърифий фаолиятнинг муҳим вазифаси ҳисобланиб, илмийлик тамойили шахс дунёқарашини шаклланишини кучайтиришга катта ҳисса қўшади.

Маданий-маърифий фаолиятнинг тамойиллари бир-биридан алоҳида ҳолда мавжуд булмайди, улар яхлит тизимни ташкил этади ва уларнинг ҳар бири бўш вақт шароитида омманинг ижтимоий-маданий фаолиятида ягона

жараённинг ажралмас қисмини ифодалайди. Маданий-маърифий фаолиятнинг тамойиллари ижтимоий-маданий фаолиятнинг мавжуд қонуниятларини акс эттиради ва барчаси биргаликда маданий-маърифий ишларнинг характери, мазмуни ва шакллари белгилайди. Бу тамойиллардан бирининг бўлмаслиги умумий бир бутунликни, яъни режалаштиришнинг бузулишига олиб келади.

Маданий-маърифий фаолият аҳолининг дам олишини ташкил қилиш, оммага ахборот ва билим бериш, оммани ҳаваскорлик ижодиётига жалб қилиш каби вазифаларни ҳам бажаради.

Демак, маданий-оммавий тадбирларни тайёрлашда маданий-маърифий фаолиятнинг ўзига хос ташкилий хусусиятларига мурожаат этиш муҳим ўрин тутди. Чунки ҳар хил маданий-маърифий фаолият шаклини ташкил қилишда бу вазифалардан бирдек фойдаланилмайди. Баъзи шаклларда кўпроқ ахборот берилади, баъзилари, асосан, дам олиш учун хизмат қилади, бошқалари кўпроқ маданий-ижодий жараёнга қатнаштиришга ёрдам беради.

Маданий-маърифий фаолиятни ташкил қилишнинг ўзига хос хусусиятини билиш шу соҳага оид билимларни конкретлаштиради, уларни эгаллашга аниқлик киритади тадбирлар моҳияти ва хусусиятини тўларок ёритиб беришга ёрдам беради.

Маданий-маърифий фаолиятдаги тадбирларнинг ўзига хос хусусиятларидан бири у бир марта ташкил қилиниб, асосан, бир марта намойиш қилинади. Агар спектакллар, кинофильмлар тайёрланганидан сўнг юзлаб марта намойиш қилинса, маданий-маърифий муассасалардаги тадбирлар, асосан, такроран қўйилмайди. Маданий-маърифий фаолият тадбирларининг деярли ҳаммаси худди шу хусусиятга эга. Фақат бадиий тарғибот-ташвиқот жамоалари, баъзи мавзули концерт дастурлари бир марта тайёрланиб, ҳар хил жойларда бир неча марта намойиш этилиши мумкин. Улар маълум вақт мобайнида (масалан, маълум мавсумда, иш жараёнида, яъни пахта, ғалла йиғим-теримида) бир неча марта намойиш қилиниши мумкин. Лекин маълум муддатдан сўнг, албатта бошқа янги дастур тузишга тайёргарлик кўрилади.

Агар театрда қўйилган пьесани яна бир неча йилдан кейин қайтадан сахналаштириш мумкин бўлса, маданий-маърифий муассаса тадбирларида бу ҳолат такрорланмайди. Бирор тадбир сценарийси схемасини иккинчисига қўллаш мумкин эмас. Ҳар қандай янги сценарий янги тузилишни, янги меҳнатни талаб қилади.

Маданий-маърифий фаолиятнинг яна бир хусусияти улар, асосан, маҳаллий аҳоли учун, уларнинг реал ҳаётдан олинган материаллар асосида тузилади. Тадбирларнинг бош қаҳрамони сифатида муайян жойда меҳнат қилиб, маҳаллий аҳоли орасида намуна бўлаётган кишилар намоён бўлади.

Масалан, «Хотира ва қадрлаш куни»га бағишланган байрамни олайлик. Бунда маҳаллий жойда яшайдиган уруш қатнашчилари, меҳнат фахрийларининг кўрсатган жасоратларига асосий урғу берилиши керак. Уруш қаҳрамонларининг ўз сўзларини эшитиш тадбирни жонлантиради ва таъсирчанлигини оширади.

Маданий-маърифий фаолиятнинг навбатдаги хусусияти шундан иборатки, уларда жуда кенг кўламда таъсирчан воситалар бирлаштирилади. Тадбирлар реал ҳаётнинг ўзини ташкил қилиши билан бирга, ундаги муҳим воқеаларни ўз мазмунига сингдиради. Уларнинг моҳиятини очиш ва аҳамиятини ёритиш учун таъсирчан воситаларга мурожаат қилинади. Тадбирда мазмун маълум бир композицион тузилиш ҳолатига келиши учун ундаги барча баён қилиш ва таъсирчан воситалар ҳам бир-бирлари билан бирлаштирилади, уйғунлаштирилади. Акс ҳолда тадбирнинг мазмуни пуч, шакли эса самарасиз бўлиб қолиши мумкин.

Маданий-маърифий муассасаларда уюштириладиган тадбирларни оммавий деб аташнинг боиси шундаки, у омма учун уюштирилади ва омманинг иштирокида ўтади. Агар театр, кино ҳамда телевизорда асар қатнашчилари ва томошабинлар ўртасида кўринмас «девор» мавжуд бўлиб, омма фақат томошабин ролини бажарадиган бўлса, маданий-маърифий муассаса тадбирларида эса омманинг актив иштироки кўзда тутилади. Албатта, тадбирларда ҳаммани бирдай фаол қатнаштириш қийин. Унинг асосий қатнашчилари олдиндан белгилаб қўйилган бадиий хаваскорлик жамоаларининг аъзолари ҳамда сўзга чиқадиган кишилардир. Лекин тадбир ташкилотчиси бу асосий қатнашчилар билан кифояланиб қолмасдан, балки оммани ҳам фаоллаштириш, тадбир иштирокчисига айлантириш йўлларида фойдаланмоғи лозим. Бунинг учун тадбир иштирокчилари ўртасида оммавий ўйинлар, кўшиқлар, савол-жавоблар каби махсус тадбирлар уюштириш мақсадга мувофиқ. Юқорида қайд этилган фикрлардан кўриниб турибдики, маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш ва ташкил этишда соҳанинг ўзига хос хусусиятларига эътибор қаратиш муҳим аҳамият касб этади.

### **5.3. Маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштиришда ахборот технологиларидан фойдаланиш**

Давлатимиз раҳбари томонидан бошқарув соҳасида ахборот ва каммуникацияларнинг аҳамиятига жуда катта эътибор қаратилиб, ушбу соҳани ривожлантириш ҳамда барча бўғинлардаги идора ва ташкилотлар фаолиятига жорий этиш борасида тегишли вазифалар белгилаб берилмоқда.

Жумладан, ахборотлаштиришнинг миллий тизимини шакллантириш, иқтисодиёт ва жамият ҳаётининг барча соҳаларида замонавий ахборот технологияларини, компьютер техникаси ва телекоммуникация воситаларини оммавий равишда жорий этиш ҳамда улардан фойдаланиш, фуқароларнинг ахборотга ортиб бораётган талаб-эҳтиёжларини янада тўлиқроқ қондириш, жаҳон ахборот ҳамжамиятига кириш ҳамда жаҳон ахборот ресурсларидан баҳраманд бўлишни кенгайтириш учун қулай шарт-шароитларни яратиш мақсадида 2002 йил 30 майда Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Компьютерлаштиришни янада ривожлантириш ва ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш тўғрисида” ПФ-3080-сон Фармони ва 2005 йил 8 июлда “Ахборот-коммуникация технологияларини янада ривожлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” ПҚ-117-сон Қарори қабул қилинди. Ушбу меъёрий ҳужжатлар Республикамизда фаолият олиб бораётган барча ташкилот ва муассасаларда ижро этилиб келинмоқда. Шу жумладан маданият ва санъат муассасаларида ҳам мазкур ҳужжатлар фаолиятга тадбиқ этилмоқда.

Аввало ахборот ва коммуникация сўзларига изоҳ бериш мақсадга мувофиқлигини таъкидлаш зарур деб ҳисоблаймиз.

**Ахборот** – 1) бирон воқеа ҳақидаги батафсил хабар, маълумот. Давлатлар ўртасидаги музоқаралар натижасида тузилган битим ёки шартнома тўғрисида ҳукуматнинг расмий хабари. Халқаро ҳуқуқда икки ва ундан ортиқ давлатлар ўртасида олиб бориладиган дипломатик музоқаралар натижасида тузилган битимлар, шартномалар ёки қабул қилинган бошқа қарорлар ҳақидаги хабар бўлиб, у икки ёки ундан ортиқ давлатлар томонидан расмий эълон қилинади. Икки давлат ўртасида олиб борилган музоқаралар ҳақидаги Ахборот одатда қўшма Ахборот деб аталади; 2) ахборот бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади:

### ***Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари***

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташқи муҳит ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қуйидаги **талаблар** қўйилади:

- Ишончлилик;
- тушунарли, бир маънолилик;



- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилик.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазият ўзгаришини ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан маневр қила олиши, ҳар бир конкрет шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортиқча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади. Ахборот тушунарли бўлиши керак, чалқаш, бир-бири билан таққослаб бўлмайдиган кўрсаткичлар тўғри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур этказади.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга юборилиши, яъни тезкорлик ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг, ишлаб чиқаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Ўз вақтида берилмаган ахборотлар ўз қимматини йўқотади.

Ишлаб чиқариш вазиятига тўғри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан тўлиқ таъмин этилиши, ахборот ҳажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Бошқариш аппарати ходимлари қанчалик юқори малакали бўлса, ахборот қиммати ҳам шунчалик юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техника воситалари билан қанчалик мукамал таъминланган бўлса, раҳбарларга ортиқча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги тежамкорликни таъминлайди.

Барча ахборотларни ўзига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни баратараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради. Туркумланганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек, уни тўплаш, узатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади.

**Раҳбарнинг ёзишни билиши** – бу фақат саводли ёза билишни эмас, балки фикрни қисқа ва равон, давлат тилида бадиий, содда баён қилиш демакдир. Раҳбарликда бу ўз қарорини бўйсинувчига етказиш услубидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ёзиш мумкин бўлган ҳамма нарсани ёзиб қўйиши керак, деган қоида амал қилади. Бу бўйсинувчига ёзилганларга қараб ўз хатти-ҳаракатини аниқ текшириб бориши, раҳбарга эса қарорнинг бажарилишини назорат қилиб туришига етарли имконият беради.

Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилкорлик билан фойдаланиши керак. Нотўғри, паст қийматли ахборот туфайли ёмон бошқарув қарори қабул қилинишидан эҳтиёт бўлиши, энг муҳими унга келаётган ахборотларни саралаб олиши даркор.

**Коммуникация** лотинча сўз бўлиб, умумлаштираман, боғлайман деган маънони англатади. Кибернетика фанида у – информация (ахборот)ларни алмашиш жараёнини билдиради. Жисмоний ва ижтимоий нуқтаи назардан ёндошиладиган коммуникациялар мавжуд. Жисмоний нуқтаи назардан ёндошиладиган коммуникацияни алоқа ҳам деб аталади. Алоқа фаза жойлашган нуқталар, қурилмалар ёки кишилар ўртасида махсус алоқа канали бўйича ахборотларни узатиш жараёнларини ўз ичига олади. Ижтимоий нуқтаи назардан ёндошиладиган коммуникация гуруҳ ёки ташкилот ичидаги, бутун жамоа орасида алоҳида шахслар ўртасида ахборот алмашиш жараёнини ўз ичига олади. Бундай турдаги коммуникацияни асосан, табиий тил ёрдамида амалга оширилади. Якка коммуникацияда инсон ахборотни аниқлаши ва идрок этиши (ўзлаштириши) катта аҳамиятга эга. Гуруҳ ёки ташкилот ичидаги коммуникация учун шу гуруҳ ёки ташкилот аъзолари орасида муносабатларнинг тақсимланиши, қабул қилинган коммуникация қоидаларининг хусусиятлари аҳамиятли ҳисобланади. Транспорт, алоқа йўллари ва шаҳар хўжалиги ер ости тармоқлари ҳам коммуникация деб юритилади. Унга шаҳар хўжалиги ер ости тармоқларига шаҳарни сув, электр энергияси, иссиқлик, газ билан таъминлаш учун ер остидан ўтказиладиган сув қувурлари ва кабеллар киради. Ер ости тармоқлари кўча ва майдонлар остидан ўтказилади. Катта шаҳарларда сув қувурлари ва кабеллар бир умумий коллектордан ўтказилади, натижада коммуникация тармоқларини таъмирлаш вақтида йўлларни қайта бузиб-тузатишга ҳожат қолмайди.

Бошқачароқ айтганда коммуникация – бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар амалга ошираётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Умуман ҳар бир раҳбар 50 дан 90% гача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли, шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- телефонда сўзлашув қобилияти;
- расмий хужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- мажлисларда қатнашиш маданияти кабиларга боғлиқ.

Ахборт ва коммуникация бошқарув жараёнларида ҳам ўз вазифаси нуқтаи назаридан муҳим аҳамият касб этади. Яъни бошқарув вазифаларини бажариш, яқка шахслар ва ижтимоий гуруҳлар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликлар, ахборот алмашинишлар, қарор ва ҳужжатларни тайёрлаш жараёнлари, ташкилотлар ўртасидаги иш юзасидан бўладиган турли мулоқатлар коммуникациялар ва ахборотларни алмаштириш воситасида йўлга қўйилади. Ахборот ва коммуникация тушунчалари ўзаро боғланган, аммо коммуникация ўз ичига нимани узатилиши (ахборотни) ва у қандай узатилишини олади.

Ҳар қандай раҳбарнинг фаолияти қуйидаги операциялар ва тадбирларни бажарилиши билан боғлиқдир:

- ахборотларни олиш, текшириш ва ишлаб чиқиш;
- қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- уларни бажарилишини назорат қилиш ва тузатишлар киритиш;
- бажарилган қарорлар бўйича маълумотларни тизимлаштириш ва сақлаш.

Коммуникациялар бу фаолиятни амалга оширишнинг асосий усулларида биридир. Коммуникациялар ҳам жараён, ҳам ҳодиса сифатида кўриб чиқилади. Жараён сифатида коммуникациялар одамлар ўртасида ахборотлар алмашувининг тамойиллари ва қонунларини акс эттирадилар, ҳодиса сифатида тегишли ташкилий шакллардаги ташкилотлар доирасидаги одамлар ўртасидаги белгиланган меъёрлар (қоидалар, йўриқномалар, ҳолатлар)дан иборат бўлади.

Коммуникация жараёнида ахборот битта субъектдан бошқасига узатилади. Алоҳида шахслар, гуруҳлар ва ташкилотлар субъектлар бўлишлари мумкин. Коммуникацияларнинг қуйидаги типологияси қабул қилинган:

- ташкилот ва ташқи муҳит ўртасидаги коммуникациялар;
- бўлинмалар ўртасидаги коммуникациялар;
- ишлаб чиқариш ва бошқарув босқичлари бўйича бўлинмалар ичидаги коммуникациялар;
- шахсларо коммуникациялар;
- норасмий коммуникациялар.

Коммуникацияда унинг иштироқчилари кўриш, эшитиш ва ҳис қилишга қодир бўлишлари, ҳамда маълум кўникмаларга ва ўзаро тушунишнинг маълум даражасига эга бўлишлари керак. Бошқарув учун шахсларо коммуникациялар муҳим аҳамиятга эга бўлиб, кўпгина бошқарув масалалари одамларнинг бевосита мулоқатида ҳал қилинади.

Ахборот манбаси ҳисобланган жўнатма узатувчи (шахс, техник восита, кимёвий ёки жисмоний ҳолат) воситасида уни манзилига етказиб берувчи

узатувчи каналга келиб тушади. Жўнатма ёки сигнални узатиш бошланиши биланок, шу пайтдан бошлаб жўнатиш босқичи якунланади ва узатилаётган ахборотни олиш босқичи бошланади. Жўнатма йўналтирган шахс олувчи деб аталади. У олинган жўнатмани қайд этади ва уни тушунарли маънода коддан чиқаришни амалга оширади. Коддан чиқариш остида жўнатмани қабул қилиш, уни тушуниш ва баҳолаш кўзда тутилади.

Коммуникацион жараённинг охириги босқичи жараён иштирокчилари ролларини алмаштиргандаги тескари алоқадан иборат бўлади. Бутун давра такрорланади, аммо бошқа йўналишда. Тескари алоқа – бу олувчининг жўнатмага жавобидир. Жўнатма манзилигача етиб бордими ва қандай маънода етиб борганлигини билиш имконияти пайдо бўлади. Коммуникация жараёнини амалга ошириш учун коммуникацион тармоқдан, яъни коммуникацион жараён иштирокчиларини ахборот оқимлари билан улашда фойдаланилади. Бу тармоқ вертикал, горизонтал ва диагонал алоқалардан ташкил топади. Вертикал алоқалар бошлиқдан қўл остидагилар томон, горизонтал эса – даражалар бўйича тенг якка шахслар ёки бўлинмалар ўртасида шаклланади. Диагонал алоқалар – бу бошқа бошлиқлар ва бошқа қўл остидагилар билан алоқалардир. Бу алоқаларнинг тармоғи ташкилот тузилмасини ташкил қилади. Ташкилий тузилманинг вазифаси коммуникацион оқимга тўғри йўналиш беришдан иборатдир.

Юқорида қайд этилган, Президентимиз томонидан имзоланган “Ахборот – коммуникация технологияларини янада ривожлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-117-сон қарорида вазирликлар, идоралар, Қорақалпоғистон республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари бир ой муддатда, тасдиқланган мақсадли йўналишлар ва дастурий тадбирлардан келиб чиққан ҳолда, ахборот технологиялари ва электрон ҳужжат айланмасини қўллаш, Интернет тармоғида ахборот ресурсларини шакллантириш ва уларни муттасил янгилаб бориш бўйича аниқ тадбирларни ишлаб чиқиш ҳамда уларни тасдиқлаш учун компьютерлаштириш ва ахборот-коммуникация технологияларини ривожлантириш бўйича Мувофиқлаштирувчи Кенгашга киритиб боришлари муҳим вазифа этиб белгиланган.

### **Назорат саволлари**

1. Маданият ва санъат соҳаси фаолияти деганда нимани тушунасиз?
2. Фаолиятни режалаштириш ҳақида нималарни биласиз?
3. Фаолиятни тўғри ташкил этиш йўллари айтиб беринг.

## **IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ**

## IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

### **1-амалий машғулот: Маданият ва санъат саройлари фаолиятини бошқариш. Концерт ташкилотлари ва бадиий жамоалари фаолиятини бошқариш. Ҳаваскорлик ижодий жамоалари ва тўғараклари фаолиятини бошқариш (2 соат).**

**Ишдан мақсад:** Бугун ўтаётган ҳар бир кунимиз оламшумул ўзгаришларга бой. Янгиликлар, ўзгаришлар ва изчил ислохотларнинг амалий самаралари тарихий воқелик сифатида ҳаётимиз саҳифаларида ёрқин из қолдирмоқда. Айниқса, кейинги уч йилдан ортиқ вақт давомида барча соҳаларда рўёбга чиқарилаётган истиқболли лойиҳалар, жойларда амалга оширилаётган кенг кўламли бунёдкорлик ишлари халқимизнинг нафақат турмуш тарзини, балки дунёқарашини ҳам тубдан ўзгартириб юбораяпти.

**Масаланинг қўйилиши:** Албатта, буларнинг барчаси муҳтарам Президентимиз Шавкат Мирзиёев томонидан илгари сурилаётган хайрли ташаббуслар, олиб борилаётган эзгу сайи-ҳаракатлар натижасидир. Хусусан, жамият тараққиётини таъминлаш йўлидаги бундай илғор қадамлар маданият ва санъат соҳасида ҳам улкан маънавий юксалишларга сабаб бўлмоқда.

Мамлакатимизда маънавий муҳитни юксалтириш, маданият ва санъат соҳасини янада таррақий эттириш, соҳада бошқарув тизимини такомиллаштириш, ижод аҳлининг меҳнатини рағбатлантириш, уларни моддий ва маънавий қўллаб-қувватлашга қаратилган 40 га яқин фармон ва қарорлар ҳамда Вазирлар Маҳкамасининг 60 дан ортиқ қарор ва фармойишлари қабул қилинди.

2018 йил 28 ноябрда Ўзбекистон Республикаси Президентининг **“Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”**ги ПҚ-4038-сонли қарори маданият ва санъат соҳасидаги мавжуд муаммо ва камчиликларни бартараф этишга қаратилган муҳим ҳужжат сифатида алоҳида аҳамиятга эга бўлиб келмоқда.

Концепцияга кўра Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳрида фаолият кўрсатаётган 894 та маданият ва аҳоли дам олиш марказлари негизида 820 та маданият маркази ташкил этилди. Ўз биносига эга эмаслиги сабабли 74 та маданият марказининг иш фаолияти тугатилди. Мазкур ҳужжатга биноан 2019-2022 йилларда юртимиз барча ҳудудларида 147 та маданият маркази зарур воситалар билан тўлиқ таъминланиб, ўз замонавий биносига эга бўлади. Шундан 26 та маданият маркази янгидан қурилади, 45 таси реконструкция қилинади ва 76 таси капитал таъмирланади. 2019-йилдан ҳозирги кунгача 6 маданият маркази янгидан қурилиб

фойдаланишга топширилди. Қорақалпоғистон Республикаси, Тошкент шаҳар ва вилоятларда ҳозирги кунда жами 826 та маданият маркази фаолият олиб бормоқда. Шундан Қорақалпоғистон Республикасида 58 та Андижон вилоятида 71 та, Бухоро вилояти 49 та Жиззах вилоятида 37 та Қашқадарё вилоятида 60 та, Навоий вилоятида 32 та, Наманган вилояти 80 та, Самарқанд вилоятида 78 та, Сирдарё вилоятида 33 та, Сурхондарё вилоятида 74 та, Тошкент вилоятида 71 та, Фарғона вилоятида 83 та, Хоразм вилоятида 66 та ва Тошкент шаҳрида 34 та маданият марказлари фаолият юритмоқда. Ҳозирги вақтда республика бойича 826 та маданият марказида 8 мингдан зиёд ходимлар, шундан 5 мингга яқини ижодий ходимлар, 3 миндан зиёди техник ходимлар меҳнат фаолиятини олиб бормоқда. Маданият марказларида 5 мингга яқин тўғарақлар ташкил қилинган бўлиб, улар 60 мингга яқин ёшларни қамраб олган. Шунингдек, маданият марказлари қошида ташкил этилган 500 га яқин халқ унвонига эга “Бадиий ҳаваскорлик” жамолари ҳам ўз фаолиятини юритиб келмоқда.

Маданият марказлари жамият ривожланишида ва ёшлар маънавий онгини юксалтиришда ҳамда уларнинг бўш вақтларини мазмунли ўтказишда муҳим аҳамиятга эгадир.

Маданият марказларининг асосий мақсади Ўзбекистон Республикасида миллий маданиятни янада ривожлантиришга қаратилган.

Маданият марказларининг асосий вазифалари эса:

- аҳолига маданий хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш, уларнинг маданий эҳтиёжларини қондириш ва бўш вақтларининг мазмунли ўтишини таъминлаш, ижодий жамоаларнинг миллий қадрият, урф-одат ва анъаналарни ўзида мужассам этган намунали дастурларини шакллантириш;

- халқ ижодиёти ва бадиий ҳаваскорлик санъатини сақлаб қолиш ва ривожлантириш, бадиий ва амалий ижодий жамоалар, ҳаваскорлик гуруҳлари ташкил этиш ва уларнинг фаолият юритиши учун қулай шарт-шароитлар яратиш ҳамда ижодий жараёни тизимли равишда бойитиб бориш;

- болаларни тўғарақларга жалб этиш, хорижий тилларни ўрганиш ва “нутқ маданияти” бўйича курслар ташкил этиш, халқ ижодиётининг барча жанр ва йўналишлари, ҳаваскорлик санъати ва номоддий маданий меросни кенг тарғиб қилиш ҳамда уларни асл ҳолича келажак авлодга етказиш;

- адабиёт ҳамда санъат арбоблари ва профессионал ижодий гуруҳлар билан маънавий-маърифий, маданий-оммавий тадбирлар ташкил этиб, улар иштирокида аҳоли, хусусан, ёшлар билан бевосита бадиий учрашувлар ва давра суҳбатлари ўтказиш;

- танловлар, халқ ижодиёти ва томоша санъатининг туман (шаҳар) фестивалларини ўтказиш, иқтидорли ёшларни аниқлаш, ижодкор ёшларни кўллаб-қувватлаш;

- оммавий байрам, томоша ва халқ сайилларини ташкиллаштириш, ижтимоий-маданий соҳада юридик ва жисмоний шахслар билан тузилган шартномалар бўйича уларга пулли хизматлар кўрсатиш;

- турли хил тўғараклар, студиялар, курслар, қизиқувчилар клублари, бадий ҳаваскорлик жамоаларини ташкил этишдан иборатдир.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019-йил 30-мартда “Маданият марказлари фаолиятига оид норматив-ҳуқуқий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 264-сонли қарори қабул қилинди ва қарорда маданият марказлари тўғрисидаги намунавий низом, маданият марказларида ташкил этиладиган тўғараклар, студиялар, курслар, қизиқувчилар клублари ва бадий ҳаваскорлик жамоаларининг йўналишлари, маданият марказлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини белгилаш тартиби тўғрисидаги низом, маданият марказлари фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларининг кўрсаткичлари тасдиқланган.

Ҳар бир туман ва шаҳарларда биттадан марказий маданият марказлари, кишлоқ ва шаҳарларда ҳам аҳоли сони 7 мингдан ортиқ бўлганда маданият марказлари ташкил этилади. Маданият марказларида тўғараклар, студия ва жамоаларни, ташкил қилишнинг асосий мақсади, аҳоли, айниқса болалар ва ёшларнинг дардан ҳамда ишдан кейинги бўш вақтларини мазмунли ташкил қилиш, уларнинг қобилиятларини ва интилишларини мақсадли ривожлантиришдан иборат. Маданият марказларида 33 ёналишда тўғараклар ва студиялар, курслар, қизиқувчилар клублари ҳамда бадий ҳаваскорлик жамоалари марказнинг моддий-техник базаси ёки, аҳоли эҳтиёжидан келиб чиқиб, ташкил қилинади.

Хулоса қилиб айтганда, куни кеча яъни, 2020-йил 26-майда Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёев томонидан қабул қилинган "Маданият ва санъат соҳасининг жамият ҳаётидаги ўрни ва таъсирини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги ПФ-6000-сонли Фармони ва "Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги фаолиятини такомиллаштириш тўғрисида"ги ПҚ-4730-сонли қарори соҳа ривождаги улкан янгилик бўлди деб баралла айтсак, адашмаган бўламиз. Бу каби Фармон ва қарорларнинг қабул қилиниши, маданият марказларининг такомиллашувига ва уларда меҳнат қилаётган фидойи маданият ходимларининг ишга бўлган садоқатини оширади, албатта.



**2- амалий машғулот: Нодавлат ва жамоат ташкилотлари фаолияти ва ижодий жамоаларини бошқариш. Бошқарувнинг моҳияти ва тизими. Бошқарув усуллари (2 соат).**

**Ишдан мақсад:** Халқ ижодиёти ва ҳаваскорлик санъатини ривожлантириш, маданият ва аҳоли дам олиш марказларида ташкил этилган ва янги тузиладиган тўғараклар фаолиятини такомиллаштириш ва қўллаб-қувватлаш, уларнинг имконият ва салоҳиятини янада ошириш, бадиий ҳаваскорлик жамоаларининг тизимли равишда доимий фаолият кўрсатишини йўлга қўйиш, қобилиятли ёш истеъдодларни бадиий ҳаваскорлик жамоаларига жалб этиш мақсадида “Халқ ҳаваскорлик жамоаси” (болалар жамоалари учун – “Болалар намунали жамоаси”) унвони таъсис этилади (матн давомида унвоннинг мазкур икки номи “Унвон”, унга сазоворлар эса “Жамоа(лар)” деб юритилади).

**Мақсад қўйилиши:** Унвон маданият ва аҳоли дам олиш марказлари ва бошқа маданий-маърифий ҳамда мактабдан ташқари муассасаларда, корхона ва ташкилотларда аҳолига театр, мусиқа, хор, вокал, хореография, сирк ва бошқа йўналишларда маданий хизмат кўрсатиш бўйича намунали фаолият олиб бораётган, репертуари ва ижро маҳорати, ўқув-тарбиявий ва ижодий ишларини ғоявий-бадиий жиҳатдан профессионал санъат талаблари даражасига кўтарган бадиий ҳаваскорлик ва болалар жамоаларига берилади.

Унвонни бериш Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги томонидан амалга оширилади. Унвонга сазовор бўлган жамоага Диплом топширилади.

Унвонга тавсия этилаётган жамоалар камида 3 йил давомида мунтазам фаолият кўрсатаётган, ижрочилик маҳорати юқори савияга кўтарилган, доимий изланишда бўлган, томошабинлар меҳрини қозона олган, миллий-маънавий кадриятларимиз, маданий меросимизни омма орасида, айниқса ёшлар ўртасида кенг тарғиб этаётган, шунингдек кўрик-танлов ва фестивалларда юқори натижаларга эришаётган бўлиши лозим.

Қорақалпоғистон Республикаси Маданият вазирлиги, вилоятлар ҳамда Тошкент шаҳар Маданият бошқармаларининг унвонга тавсия этилаётган жамоа фаолияти ҳақидаги тегишли ҳужжатлари Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик марказига тақдим этилади ва унинг ҳузуридаги Бадиий Кенгашда муҳокама қилинади. Тавсия этилаётган жамоанинг Унвонга муносиблиги масаласи мазкур Марказ тақдимномаси, Бадиий Кенгаш хулосаси ва Вазирлик тегишли бошқармаси билдиришномасига биноан Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги Ҳайъатида кўриб чиқилади.

Лозим деб топилган жамоага Ҳайъат қарорига асосан Унвон берилади ва Диплом топширилади.

Унвонга сазовор бўлган Жамоалар ҳар 3 йилда ижодий синов (аттестация)дан ўтказиб турилади ва унинг натижаларига кўра Унвон қайтадан тасдиқланади ёки бекор қилинади.

Жамоалар юридик мақомга эга эмас, улар жойлардаги маданият ва аҳоли дам олиш марказларининг таркибий тузилмаси ҳисобланади ва уларга ҳисобот беради. Худудий Маданият бошқармалари уларга назарий ва амалий ёрдам кўрсатади.

## **II. Жамоалар фаолиятининг мазмуни**

Жамоалар фаолияти асосан қатнашчиларнинг ижодий изланишига қаратилган бўлиб, бадиий мезонларга мос мусиқа ва сахна асарлари, халқ ижодиёти, анъанавий ижрочилик, хор, вокал, хореография, сирк ва бошқа санъат турларини мукамал ўрганишга йўналтирилади. Жамоа машғулотида ўқув-тарбиявий ишлар ҳам амалга оширилади. Жамоа ўз худудида Унвонга эга бўлмаган жамоа ва тўғарақларга амалий ёрдам кўрсатади, уларнинг репертуарларини бойитишга кўмаклашади.

Жамоалар доимий равишда репертуарнинг ғоявий-бадиий савиясини оширишлари, ижро маҳоратини такомиллаштиришлари, таълим-тарбия ва ижодий ишларини намунали ташкил этишда барча бадиий ҳаваскорлик тўғарақлари ва жамоалари учун ўрнатилган бўлишлари талаб этилади.

Жамоа репертуари миллий ғоя, Ватанга муҳаббат туйғуси, баркамол авлоднинг камол топиши ва маънавий дунёқарашни бойитишга хизмат қиладиган асарларни қамраб олган бўлиб, замонавий талабларга жавоб берадиган бўлиши лозим. У, энг аввало, миллий маънавиятимиз дурдоналарини ўзида мужассам этган куй ва кўшиқлар, шунингдек, мамлакатимиз ва хорижий давлатлар мумтоз санъатининг, фольклор ва ҳозирги замон халқ ижодиётининг энг сара намуналаридан шакллантирилиб, юртимизнинг гўзаллиги, халқимизнинг маънавий-руҳий бойлигини ифода этиши керак.

Жамоанинг репертуари ва ўқув-тарбиявий ишлар режалари тегишли Маданият маркази ҳузуридаги жамоатчилик асосида ишлайдиган Бадиий Кенгашда маъқулланади ва Қорақалпоғистон Республикаси ҳамда вилоятларнинг Маданият бошқармалари томонидан тасдиқланади.

Жамоалар ўз репертуарларини бойитиб, ижро маҳоратини ошириш, ижодий натижаларни намойиш этиш билан бир қаторда қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- драма ва кўғирчоқ театрлари йил давомида битта 1 пардали, битта 2 пардали ёки кўп қисмли янги спектаклни сахналаштириши шарт. Жамоа

рахбари театрлаштирилган томошалар, халқ сайиллари ва байрамларнинг бадиий дастурларига режиссёрлик қилиши ва уларни ўтказишда иштирок этиши керак;

- миниатюра ва аския театрлари йил давомида иккита янги томоша, мустақил концерт дастурини тайёрлаб намойиш этиши зарур;

- халқ чолғу ансамбллари (оркестрлари), эстрада, ашула ва рақс ансамбллари, хор, вокал ва мақом жамоалари, ҳаваскорлик сирк жамоалари ва дорбозлик гуруҳлари йил давомида икки қисмли (90 дақиқага мўлжалланган) янги томоша дастурини тайёрлайди. Ҳар йили янгиланадиган дастурнинг тўртдан бир қисми ўтган йили фойдаланилмаган асарлардан ташкил топган бўлиши шарт;

- фольклор-этнографик ансамбллар йил давомида миллий урф-одатлар, ўланлар, аллалар, айтишув ва тўй маросимлари кўшиқларидан ташкил топган иккита мавзули бадиий томоша дастурини тайёрлайди.

Шунингдек, Жамоалар аҳолига ҳар чоракда ҳисобот концерт-томоша дастурларини намойиш этади. Бундан ташқари, ҳар чоракда камида бешта бадиий тадбир ташкил этиш орқали аҳолига публик маданий хизмат кўрсатиши лозим.

Мазкур талабларнинг бажарилиши Қорақалпоғистон Республикаси Маданият вазирлиги, Тошкент шаҳри ҳамда вилоят Маданият бошқармалари томонидан назорат қилинади, Жамоалар Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлигининг тегишли буйруғи билан тасдиқланган тартиб ва шакллар асосида ҳар йилнинг якуни бўйича Республика маданият муассасаларини ташкил этиш илмий-методик марказига ҳисобот топширадилар. Белгиланган талаблар бажарилмаган тақдирда Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлигига Унвон муддатидан аввал бекор қилиниши ҳақида тавсия киритилади.

### **III. Жамоаларни ижодий синов (аттестация)дан ўтказиш тартиби**

Жамоа ҳар уч йилда бир марта махсус ижодий синовдан ўтказиб турилади. Бунинг учун Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлигининг буйруғи билан Қорақалпоғистон Республикаси Маданият вазирлиги, вилоятлар ва Тошкент шаҳар Маданият бошқармалари томонидан 5-7 нафардан иборат синов гуруҳи ташкил этилади. Гуруҳ фаолиятига Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги масъул ходими раҳбарлик қилади.

Синов гуруҳи хулосасига кўра Унвон тасдиқланиши ёки бекор қилиниши тавсия этилади. Фаолияти қониқарли деб топилган Жамоага Сертификат берилади ва бу ҳужжат унинг кейинги муддатда молиялаштирилиши учун асос бўлиб хизмат қилади. Жамоанинг унвонини

бекор қилиш тўғрисидаги хулоса Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлиги буйруғи билан расмийлаштирилади ва молиялаштириш тўхтатилиши ҳақида буйруқдан кўчирма ҳудудий бўлимлар орқали жойлардаги Молия идораларига тақдим этилади.

#### **IV. Жамоани бошқариш**

Жамоага соҳани чуқур биладиган, кўп йиллик меҳнат фаолияти ва иш тажрибасига эга бўлган ижодий ходим раҳбарлик қилади. Жамоанинг иш режалари у фаолият юритаётган Маданият маркази раҳбари томонидан тасдиқланади.

Жамоанинг энг фаол ва иқтидорли қатнашчилари, Маданият маркази ходимлари ва жамоатчилик вакиллари билан иборат Бадий Кенгаш тузилади. Бадий Кенгаш Жамоанинг репертуари, ўқув-тарбиявий режалари, ижодий фаолиятини, уни ривожлантириш ва тарғиб этиш каби масалаларни муҳокама этиб боради. Бадий Кенгаш аъзолари янги томоша, концерт дастурлари, спектаклларни кўриб, Жамоанинг ижодий фаолиятини жонлантириш, репертуар режаларини тузишда яқиндан кўмаклашади.

#### **V. Жамоанинг штатлари**

Маданият марказларида фаолият олиб бораётган унвонга эга Жамоаларга Ўзбекистон Республикаси Маданият кўчирма, шунингдек, мазкур Низомга асосан унвонни тасдиқловчи тегишли “Диплом” асли ва унинг нусхаси туман (шаҳар) молия бўлимларига тақдим этилганда 2017-йил 14-июндаги Ўзбекистон Республикаси Маданият вазирлигининг 2-сонли, Молия вазирлигининг 80-сонли ҳамда Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг 15-сонли қўшма қарори билан тасдиқланган “Маданият вазирлиги тизимидаги муассасаларнинг намунавий штатлари” асосида штат бирликлари ажратилади ҳамда улар маҳаллий бюджет маблағлари ҳисобидан молиялаштирилади. Бошқа муассаса, корхона ва ташкилотлардаги ҳамда касаба уюшмалари ҳузуридаги Жамоалар штатлари тегишли муассаса, корхона, ташкилот ва уюшмалар томонидан молиялаштирилади.

### **“Халқ” ва “Намунали” хаваскорлик жамоаларининг Намунавий штатлар жадвали**

Т/р	Хаваскорлик жамоалари ва лавозимлар номи	Штат бирликлари
-----	--	-----------------

1	<b>Драма, миниатюра, аския, қизикчилик ва кўғирчоқ театрлари</b>	
	Режиссёр	1
	Саҳналаштирувчи рассом-бадий қисм бўйича бошлиқ	1
2	<b>Халқ чолғу ансамбли (оркестри)</b>	
	Муסיқа раҳбари	1
	Бадий раҳбар, концермейстр	1
3	<b>Рақс ансамбли</b>	
	Бадий раҳбар, рақс ўргатувчи (хореграф)	1
	Рақс ўргатувчи репетитор, жўрनावоз	1
4	<b>Эстрада ансамбли</b>	
	Бадий раҳбар	1
	Муסיқа раҳбари	1
5	<b>Хор, вокал ва мақом жамоалари</b>	
	Бадий раҳбар, хормейстер	1
	Жўрनावоз (аккомпаниатор)	1
6	<b>Ашула ва рақс, фольклор-этнографик, оилавий ансамбллар, филармония</b>	
	Бадий раҳбар	1
	Муסיқа раҳбари	1
	Рақс ўргатувчи	1
7	<b>Хаваскорли к цирк гурухлари ва дорбозлик жамоалари</b>	
	Бадий раҳбар, режиссёр	1
	Муסיқа раҳбари	1

*\*Ўзбекистон Ресубликаси Маданият вазирлиги Хайъати қарорига, шунингдек, “Халқ ҳаваскорлик жамоалари” Низомига асосан фақат тегишли “Унвон” ва “Гувоҳнома”га эга бўлган жамоалар фаолият олиб борадиган Марказларда мазкур меъёрларга мувофиқ шатт бирликлари ажратилади ҳамда маҳаллий бюджет маблағлари доирасида молиялаштирилади.*

**“Халқ ҳаваскорлик жамоаси” ва “Болалар намунали жамоаси” унвонини олиш учун вазирликка тақдим этиладиган ҳужжатлар**

1. Жамоа тўғрисида қисқа маълумот (унинг ташкил этилган вақти, иштирокчилар таркиби, йўналиши, ижодий фаолияти, унинг раҳбари ва бошқалар)
2. Жамоа фаолияти билан таниш (зиёли, етук санъаткорлар ва маданият ходимлари) 3 кишининг фикрномаси.
3. Ютуқларини изоҳловчи ҳужжатлар (диплом, фахрий ёрлик, матбуотда ёритилган материаллардан нусхалари)
4. Жамоа концерт дастури (спектакли, концерт, оммавий-маданий тадбирлар, кўрик-танловлар ва фестивалдаги чиқишлари ёки бошқа томошалари)нинг 60 минутлик видео тасвири DVD дискида.
5. Маданият маркази бадий кенгаши қароридан кўчирма ва бўлим кенгашига тавсия хати.
6. Туман Маданият бўлими Кенгаш йиғилиши қароридан кўчирма, бошқарма кенгашига ҳамда туман ҳокимининг тавсия хати.
7. Туман ҳокимининг йиғилиш баённомаси ва кафолат хати ҳамда бошқарма тавсияси.
8. Вилоят маданият бошқармаси Кенгаши йиғилиши баёнидан кўчирма ҳамда Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик марказига тавсия хати.
9. Республика маданият муассасалари фаолиятини ташкил этиш илмий-методик марказининг вазирликка тавсияси.

Қайт этилган ҳужжатлар асосида Вазирлик Ҳайъати йиғилиш қарори билан “Халқ хаваскорлик жамоаси” ва “Болалар намунали жамоаси” унвони берилади ва махсус “Гувоҳнома” билан тақдирланади.

**3- амалий машғулот: Маданият ва санъат соҳасини бошқариш характери. Бошқарув жараёни ва вазифалари. Маданият ва санъат соҳаси фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш (2 соат).**

**Ишдан мақсад:** аҳоли маданий ҳордиқ чиқарадиган, турли безакли дарахт ва гулзорлар билан жиҳозланган, кўкаламзорлаштирилган маскан. Маданият ва истироҳат боғлари боғ тузиш санъатининг ўзига хос услублари асосида барпо этилади. Ўзбекистонда маданият ва истироҳат боғларишаҳар

худудининг ҳажми, меъморий қиёфаси ва табиий шароитига қараб ташкил қилинади. Кичик шаҳарларда битта, ката шаҳарларда бир неча, аҳолиси 500 мингдан ортиқ шаҳарларда эса умумшаҳар аҳамиятига эга бўлган боғлардан ташқари, шаҳар ҳудудидаги ҳар бир туманнинг маданият ва истироҳат боғлари вабошқалар бўлиши мумкин. Унда аҳолига маданий хизмат кўрсатиш катта ўрин тутаяди.

**Мақсаднинг қўйилиши:** Майдонлардаги очиқ эстрада сахналарида профессионал театр ва энг яхши ҳаваскорлик жамоаларининг спектакль ва концертлари, дорбоз, полвон ва масхарабозларнинг томошалари, аския кечалари уюштирилади, кинофильмлар намойиш қилинади. Оммавий сайил, карнавал, турли спорт мусобақаларива бошқалар ташкил этилади. Болалар учунмахсус жой ажратилиб, қизиқарли аттракционлар билан жиҳозланади ва ҳақозо. (Ўзбекистон миллий боғи, Бобур боғи вабошқалар). Ўзбекистон Республикаси Маданиятишлари вазирлиги тасарруфига кирувчи маданият ва истироҳат боғлари ва бошқалар республика бўйича 2003 йилда 82 та бўлган.

Маданият ва истироҳат боғларида маданий-маърифий физкультура-соғломлаштириш ишлари олиб борилади. Театрлаштирилган байрамлар (сайиллар, тематик кечалар, лекция ва суҳбатлар машҳур кишилар билан учрашувлар) ўтказилади. Маданият ва истироҳат боғлари эгаллаган ер майдони ва жойлашишига қараб И, ИИ, ИИИ типларга бўлинади ва типига қараб жиҳозланади. Маданият ва истироҳат боғининг майдони икки ҳудуд аҳолининг тинч табиат қўйнида дам олиши ва ҳордиқ чиқаришига хизмат қилувчи сокин ҳудуд ҳамда аҳолининг фаол дам олиши учун хизмат қиладиган гавжум ҳудудга ажратилади. Маданият ва истироҳат боғида аттракцион ва ўйин қурилмалари, сахна (амфитеатр), болалар майдончаси, спорт майдончаси, рақс майдончаси, савдо ва овқатланиш шаҳобчалари, сув ҳавзаси, фавворалар, ҳайкал, бюст ва бошқа маҳобатли тасвирий санъат асарлари, Кўчма сирк фаолияти учун майдон, Жонли бурчак, Тўгарак ва жамоаларнинг машғулот хоналари, Боғ фаолияти билан боғлиқ ишлаб-чиқариш цехлари, устахоналар фаолият юритади.

2010 йил 29 декабрда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “2011-2015 йилларда маданият ва истироҳат боғларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва уларнинг фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари дастурини тасдиқлаш тўғрисида”ги 322-сонли қарори қабул қилинди. Унда 2011–2015 йилларда маданият ва истироҳат боғларини босқичма-босқич реконструкция қилиш ва замонавий ўйин қурилмалари билан жиҳозлаш, уларнинг фаолиятини янада такомиллаштириш асосида аҳоли, айниқса болалар ва ўсмирлар барча ёшларнинг маданий дам олиши учун қулай шарт-шароитлар яратиш мақсад қилиб

қўйилган.Шунингдек, Республикадаги мавжуд 148 та маданият ва истироҳат боғида реконструкция, капитал ва жорий таъмирлаш ишларини олиб бориб, 77 та янги боғлар барпо этиш режалаштирилган.Натижада2016 йил 1 январь ҳолатига кўра

- 225 та маданият ва истироҳат боғлари фаолияти тўлиқ йўлга қўйилиб боғларни аҳолининг маданий дам олиши учун қулай ва кўркем жойларда жойлаштириш, манзарали дарахтлар ва ҳар хил гуллар экиш орқали боғнинг камида 50 фоиз умумий майдони сатҳида кўкаламзорлаштириш ва ободонлаштириш ишларини амалга ошириш;

- аттракционлар ва кўнгилочар ўйинлар қурилмаларининг ихчам, қулай ва замонавий турларини санитария ва ёнғин хавфсизлиги қоидаларига ҳамда жамоат тартиби талабларига риоя қилган ҳолда ўрнатиш;

- аҳоли, айниқса болалар ҳамда ўсмир-ёшларнинг маданий дам олиши учун қулай шарт-шароитлар яратиш мақсадида болаларнинг мўъжаз спорт майдончалари, аттракционлар, сув ҳавзалари, шунингдек, рақс ва кўчма сирк учун мўлжалланган майдончалар, амфитеатр, шинам ўриндиқлар ҳамда савдо ва умумий овқатланиш шаҳобчалари барпо этиш белгиланган.

Дастурни амалга ошириш бўйича асосий ижрочилар этиб Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари белгиланган ҳамда уларнинг зиммасига қуйидаги асосий вазифалар юкланган:

- маданият ва истироҳат боғлари мол-мулкни тўлиқ хатловдан ўтказиш, мавжуд бино ва иншоотлар, аттракционлар ва бошқа турдаги воситалардан самарали ва мақсадли фойдаланиш бўйича зарур чоралар кўриш ҳамда уларнинг асоссиз ҳисобдан чиқарилишига йўл қўймаслик;

- янги маданият ва истироҳат боғларини ташкил этиш, мавжудларини капитал реконструкция қилиш, капитал ва жорий таъмирлаш ҳамда замонавий аттракционлар билан жиҳозлаш бўйича манзилли ҳудудий дастурларни уч ой муддатда ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш ҳамда ҳар бир маданият ва истироҳат боғи бўйича техник-иқтисодий асосномани тайёрлаш;

- маданият ва истироҳат боғларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш билан боғлиқ амалий ишларни молиявий таъминлашда тадбиркорлик имкониятларидан фойдаланиш, бунда, боғ ҳудудидаги ерларни (намунавий лойиҳада кўзда тутилган тақсимотга риоя этган ҳолда) аттракционлар, савдо ва умумовқатланиш шаҳобчалари қуриш учун танлов савдоси асосида тадбиркорларга ижарага бериш;

- Дастурни амалга ошириш учун маҳаллий бюджет даромадларининг ошириб бажарилган қисмини ҳамда ҳокимликларнинг бюджетдан ташқари ва



ҳомийлар, инвесторлар маблағларини жалб қилиш ва мақсадли йўналтириш кўзда тутилган.

Маданият ва истироҳат боғларининг намунавий лойиҳаларини ишлаб чиқиш бўйича Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги буюртмачи этиб белгиланган бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги намунавий лойиҳаларни ишлаб чиқиш учун Маданият ва спорт ишлари вазирлигига назарда тутилган бюджет маблағлари доирасида маблағ ажратиши асосий вазифа қилиб қўйилган. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорида қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратилган:

маданият ва истироҳат боғлари туман (шаҳар) ҳокимликлари муассислигида давлат корхонаси шаклида ташкил этилади ва фаолият кўрсатади;

маданият ва истироҳат боғларининг фаолиятини таъминлаш бўйича харажатлар уларнинг ўз даромадлари, корхона ва ташкилотлар ҳамда жисмоний шахсларнинг ҳомийлик маблағлари ва қонунчиликда тақиқланмаган бошқа манбалардан тушган даромадлар ҳисобидан амалга оширилади;

зарур ҳолларда, маданият ва истироҳат боғларининг кўкаламзорлаштириш ва ободонлаштириш ҳамда боғбонларга иш ҳақи тўлаш билан боғлиқ харажатлари маҳаллий бюджетлар параметрларида ободонлаштириш харажатлари учун назарда тутилган маблағлар доирасида молиялаштирилиши мумкин.

Шунингдек, қарорда шундай дейилади:

Туман (шаҳар) ҳокимликлари маданият ва истироҳат боғларида электр энергияси ва бошқа ресурслардан тежамкорлик билан фойдаланиш, ҳар бир аттракционда электр ҳисоблагичлар ўрнатилишини таъминлаш ва барча тушумларнинг қонуний айланиши юзасидан қатъий ва доимий назорат ўрнатсин;

Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги Меҳнат ва аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш ҳамда Молия вазирликлари билан келишган ҳолда, 10 кун муддатда маданият ва истироҳат боғлари ходимларини моддий рағбатлантириш жамғармаси тўғрисидаги Низомни ишлаб чиқсин ва тасдиқласин;

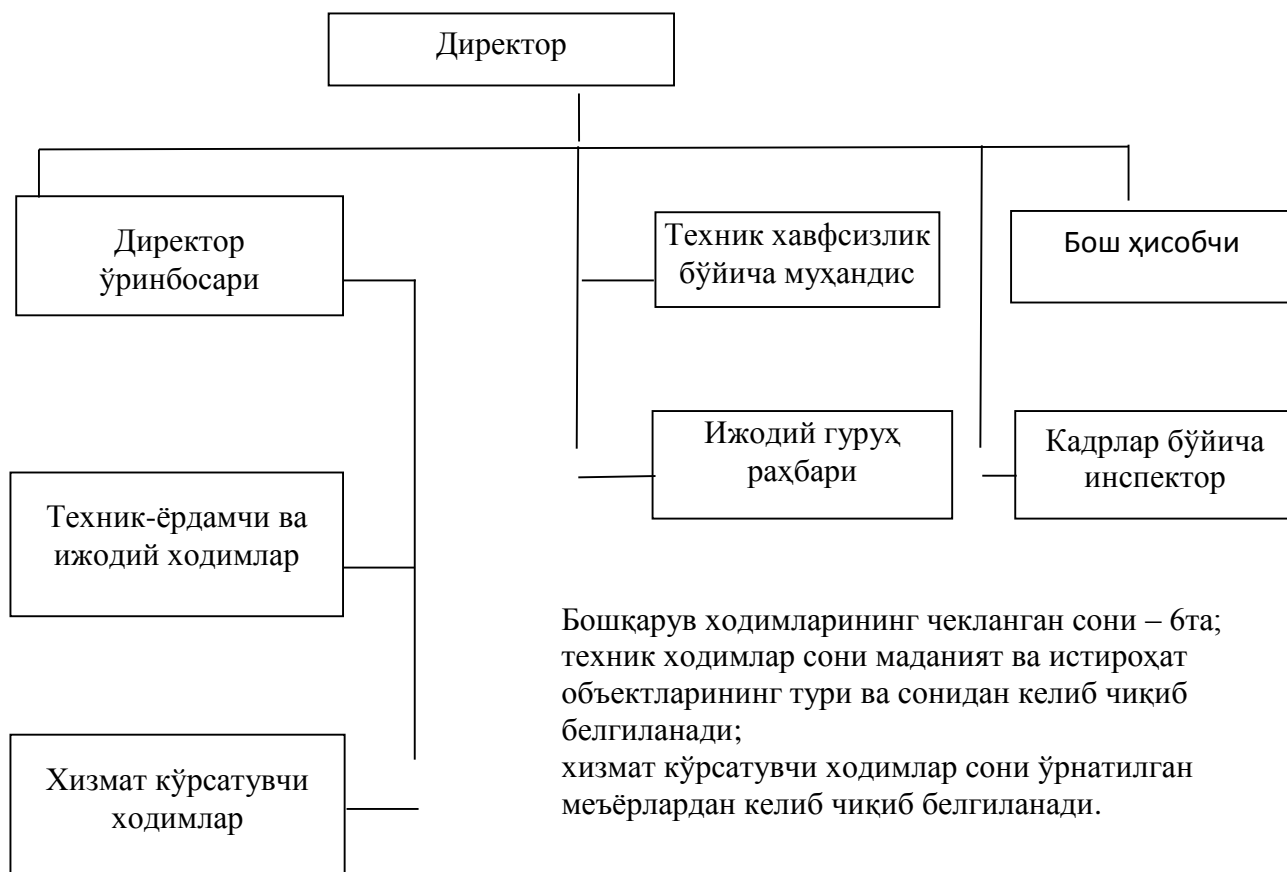
Тижорат банкларига маданият ва истироҳат боғлари учун ҳамда мазкур дастурни амалга оширишда иштирок этаётган корхона ва ташкилотларга белгиланган тартибда имтиёзли кредит маблағларини ажратиш тавсия қилинсин;

Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари

билан биргаликда маданият ва истироҳат боғлари учун аттракционларни мамлакатимиз корхоналарида ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш чоратадбирлари дастурини бир ой муддатда ишлаб чиқсин ва Вазирлар Маҳкамаси киритсин.

Вазирлар Маҳкамасининг  
2010 йил “ 29” декабрдаги  
322 -сон қарорига  
3- ИЛОВА

Маданият ва истироҳат боғлари маъмуриятининг  
**НАМУНАВИЙ ТУЗИЛМАСИ**



## V. КЕЙСЛАР БАНКИ

## V. КЕЙСЛАР БАНКИ

### “Кейс-стади” методи



#### 1-вариант

1. “Темур тузуклари”да омилкорлик ва шафқатлилик - бошқарув одобининг асоси сифатида?	2. Хусайн Воиз Кошифий ахлоқий қарашларида раҳбар ва ҳодим ўртасидаги муносабат масаласи?
3. “Бобурнома”нинг ахлоқий моҳияти ва унинг бошқарув тизимидаги аҳамияти?	4. “Фозил одамлар шахри” асарида шаҳар бошлиғининг ахлоқий қиёфаси?

#### Кейс

#### 2-вариант

1. Интилувчанлик ва юксак ишонч - бошқарув этикасининг асосий тамойиллари сифатида?	2. Маҳорат - жамоани бошқаришдаги ахлоқий услуб?
3. Касбга ҳурмат туйғусининг бошқарувдаги аҳамияти?	4. Раҳбарлик фаолиятида ўзликни намоён қилишнинг ахлоқ билан мувофиқлиги?

#### Кейс

#### 3-вариант

1. Бошқарувда раҳбар маънавий қиёфасининг ахлоқий асослари?	2. Раҳбар маънавий қиёфасини ташкил этувчи мезонларнинг ахлоқий моҳияти?
3. Ҳалоллик ва фидоийлик раҳбар фаолиятининг асосий мезони?	4. Нотиқлик санъатининг бошқарувдаги аҳамияти?

**Кейс****4-вариант**

1. Раҳбарликда сўз ва иш, назария ва амалиёт уйғунлиги?	2. Давлат ва жамият бошқарувида нутқ маданияти ва нотиклик санъатининг ўрни?
3. Нотикликнинг раҳбар маънавий кифасига ижобий таъсири?	4. Раҳбарнинг нутқ устида ишлаши ва нотиклик маҳоратини ошириш йўллари?

**Кейс****5-вариант**

1. Бошқарувда нутқ, нотик ва нотикликнинг ижтимоий-маънавий масъулияти?	2. Жамоа билан мулоқотни ташкил этиш усуллари?
3. Раҳбарнинг чиройли муомаласи мулоқот жараёнидаги муҳим восита?	4. Мулоқот жараёнида юзага келадиган зиддиятларнинг ахлоқий мазмуни?

## VI. ГЛОССАРИЙ

## VI. ГЛОССАРИЙ

<b>Атама</b>	<b>Ўзбек тилидаги изохи</b>	<b>Инглиз тилидаги изои</b>
<b>Алоқа</b>	бу бошқарув тизими элементларининг ўзаро ҳамкорлиги учун муҳим элементлардан бири бўлиб, унинг воситасида ушбу тузилма учун маълум муносабатлар шаклланади. Бошқарув тизимларидаги алоқани лойиҳалаштириш ахборот назарияси усуллари, ҳамда ахборотларнинг техник манбаларини танлаш ва алоқа каналларини лойиҳалаштириш усуллари асосланади. Бошқарув шаклларига эга бошқарув тизимларининг таркибий тизимларидан тўғридан тўғри ва тескари алоқалар занжирлари ажратилади. Улар ахборотларни ҳаракатланиш йўналишлари бўйича фарқланади.	This is one of the most important elements for the interaction of the elements of the control system, through which a certain relationship is formed for this structure. Communication design in management systems is based on methods of information theory, as well as methods of selecting technical sources of information and designing communication channels. Direct and inverse communication chains are distinguished from the structural systems of control systems that have control forms. They differ in the direction of information flow.
<b>Ахборот</b>	бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан, янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир.	it is a collection of information and messages, with content, elements of novelty, and is essential for solving management tasks.
<b>Бошқарув (умумий кўринишда)</b>	бу иккита объектлар ўзаро ҳамкорлигининг маълум тури – бунда улардан бири бошқарув субъекти ҳолатида, бошқаси эса – бошқарув объекти ҳолатида бўлади.	these two objects are a known form of interaction - one of them is in the state of control and the other is in the state of control.
<b>Бошқарув вазифалари</b>	бу бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турлари.	these are relatively independent, specialized, and segregated types of management.
<b>Бошқарув жараёни</b>	ташкilot ресурсларини у томонидан ўзининг мақсадларига етишиш учун шакллантириш ва улардан фойдаланиш бўйича узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатларнинг мажмуаси.	a set of continuous interrelated efforts to shape and use the organization's resources to achieve its goals.
<b>Бошқарув иерархияси</b>	мураккаб турли-туман ва ўзаро боғланган жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойилларидан бири. У бошқарувнинг даражалари билан таърифланади, уларнинг сони қанчалик кўп бўлса, тизим шунчалик йирикдир. Иерархия бўйича, масалан, корхона, цех, участка ва ҳ.к. бошқаруви ажратилади. Ҳар бир даражанинг бошқарув тизими юқорирок даража учун бошқарув объекти бўлади. Умумий ҳолда бошқарув иерархияси ҳар бир даражадаги бошқарувни автоном ҳолда белгиланишини кўзда тутди. Кўпинча бу бошқарув мақсадларини	One of the main principles of the management of complex and interconnected processes. It is defined by levels of government, and the larger their number, the larger the system. By hierarchy, for example, an enterprise, workshop, site, and so on. control is disconnected. The control system of each level is the object of control for the higher level. In general, the management hierarchy assumes that each level of management is autonomous. Often it is a matter of

	амалга оширишнинг воситалари ва усулларини танлашга тегишли бўлади. Иерархия бошқарувнинг мураккаб тизимидаги бошқарув тизимчаларининг биргаликда бўйсуннишдан иборат бўлади.	choosing the means and methods of achieving management objectives. Hierarchy consists of the joint subordination of control systems in a complex system of management.
<b>Бошқарув объекти</b>	бу бошқарув субъекти томонидан бошқарувчи таъсирларни қабул қилувчи идора. У импульслар (бошқарув буйруқлари) ни олади уларга мувофиқ ҳаракат қилади. Ходим, меҳнат жамоаси, товарлар, ресурслар, ҳужжатлар ва ҳ.к. бошқарув объекти сифатида бўлади.	it is the management that receives the managerial influences from the management entity. It receives impulses (control commands) and acts accordingly. Employee, labor community, goods, resources, documents, etc. as an object of management.
<b>Бошқарув субъекти</b>	бошқарув тизимининг бошқарув объектига таъсир кўрсатиш манбаи бўлган бўғини ёки қисми. Бошқарув субъекти сифатида фирманинг бўлимлари ва хизматлари мажмуасини ёки алоҳида бўлинма, яқка шахс ва бошқаларни кўриб чиқиш мумкин. Бошқарув субъектини ажратиш бошқариладиган ижтимоий-иқтисодий тизимнинг кўламлари ва ундаги бошқарув тизимини таърифловчи алоқалар билан чеклангандир.	the link or part of the control system that is the source of influence on the control object. As a governing body can be considered a set of departments and services of the firm, or a separate division, individual and others. The separation of the governing entity is limited to the scope of the socio-economic system under management and the relationships that define the governing system.
<b>Бошқарув тизими</b>	1. Одамларни биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш учун зарур ҳаракатлар йиғиндиси. 2. Бошқарувни амалга оширувчи бўғинлар ва улар ўртасидаги алоқаларнинг йиғиндиси.	1. A set of actions necessary to coordinate the activities of people together. 2. A set of links between the governing bodies and between them.
<b>Бошқарув усули</b>	бу раҳбар томонидан фойдаланадиган вазифаларни ҳал қилишнинг энг характерли ва барқарор усулларининг йиғиндиси, унинг қўли остидагиларга нисбатан одати. Ташкилотларни стратегик бошқариш – инсон салоҳиятига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар сўровларига қаратувчи, ташкилотда атрофдагилар томонидан қаршиликларга жавоб қайтарувчи ва рақобот афзалликларига эришишга имкон берувчи эпчиллик билан тартибга солишлар ва ўз вақтидаги ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув бўлиб, у ташкилотни омон қолиши ва истикболда мақсадларига эришишга имкон беради.	it is a collection of the most characteristic and sustained methods of solving the tasks used by the leader, his habit in relation to his subordinates. The strategic management of organizations is based on human resources, the ability to organize production in a way that responds to consumer demand, the ability to respond to pressure from others in the organization, and the ability to achieve competitive advantages. .
<b>Бошқарув қарори</b>	бу ҳаракатларнинг маълум вариантини топиш, фаолият жараёнининг ўзи, унинг яқуний натижаси.	finding a known variant of these actions, the process of action itself, its end result.



<b>Бошқарувнинг мақсади</b>	ишлаб чиқаришнинг ижтимоий-иқтисодий тизим сифатидаги эришилиши керак бўлган исталган, эҳтимол бўлган ва зарур ҳолати. Бошқарув мақсадини белгилаш – бошқарув жараёнининг бошланғич босқичидир. Бошқарув мақсади раҳбар фаолиятини йўналтирувчи омил бўлади. Бошқарув мақсади талаблар, қонунларга мос келиши ва тизим ривожланишининг ҳақиқий имкониятларини ҳисобга олиш билан белгиланиши керак. Бошқарув мақсади истиқболли ва бевосита умумий ва хусусий, оралиқ ва якуний сифатида тавсифланади.	the desired, probable and necessary condition of production to be achieved as a socio-economic system. Defining a management goal is the initial stage of the management process. The purpose of management is to guide the activities of the leader. The purpose of management should be determined by the requirements, compliance with the law and taking into account the real possibilities of system development. Management is characterized as a prospective and direct public and private, intermediate and final goal.
<b>Корпорация</b>	бу ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.	it is a union of prosperous large shareholders and trusts.
<b>Коммуникация</b>	бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир.	it is the exchange of information between these people.
<b>Мониторинг</b>	тизим ёки объект ҳолатини кузатиш, баҳолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат ва таҳлил қилиш.	monitoring, evaluating, forecasting, monitoring and analyzing the state of the system or object.
<b>Мотивация</b>	инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эҳтиёжларини қондириш учун ҳаракатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.	a set of internal and external forces in action that motivate a person to act in order to achieve specific goals and satisfy his needs.
<b>Мотивлаштириш</b>	бу руҳий омил бўлиб, шахс фаолиятининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар хил эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.	it is a spiritual factor, the source, the cause, the evidence, and the various probabilities of a person's activity. It is a powerful means of motivating employees to work.
<b>Рағбатлантириш</b>	ташкilot олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, ҳаракати, матонати ва ҳалоллигига мақсадли ёндашиш.	purposeful approach to the person's efforts, actions, perseverance and honesty in solving the problems facing the organization.
<b>Тадбиркор</b>	ташкilotга фойда келтирадиган иш берувчи.	an employer who benefits the organization.
<b>Ташаббускорлик</b>	тадбиркорлик, яратувчанлик, тажрибачилик.	entrepreneurship, creativity, experience.
<b>Обрў</b>	бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига ортирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир.	it is a universally recognized and rewarding work, a necessary confidence and shield for the leader.
<b>Психология</b>	инсоннинг руҳиятини ўрганувчи фандир. Инсон руҳиятига сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек, инсон шахсининг руҳий	is a science that studies the human psyche. Human spirituality includes the processes of perception, perception, imagination, contemplation, regret, memory,

	хусусиятлари, чунончи, кизиқиш, қобилият, феъл-атвор ва мижоз киради.	attention, attention, will, as well as the spiritual qualities of the human person, such as curiosity, ability, behavior and clientele.
<b>Стратегия</b>	грекча «стратегос» иборасидан олинган бўлиб, «генерал санъати» маъносини билдиради.	is derived from the Greek word "strategos", meaning "art of the general".
<b>Фазилат</b>	бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.	it is a positive quality, a good quality, or a quality.
<b>Қарор</b>	бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йўлини танлаб олишдир.	it is a matter of choosing the exact course of action that can be taken.
<b>Етакчилик</b>	бошқаруви ўзаро ҳамкорликнинг, ҳукмронликнинг ҳар хил манбаларини самаралироқ бирлашишига асосланган ва одамларни умумий мақсадларга эришишга ундашга қаратилган ўзига хос одоб.	governance is based on a more effective combination of different sources of cooperation and dominance, and is aimed at encouraging people to achieve common goals.
<b>Етакчининг касбга эгаллиги</b>	менежер томонидан ишлаб чиқариш (тижорат)ни ташкил қилиш ва бошқарув соҳасидаги махсус билимлар ва кўникмаларни эгаллаши, ҳар хил соҳалардаги одамлар билан ишлаш маҳорати.	the manager has specialized knowledge and skills in the field of organization and management of production (business), the ability to work with people in various fields.
<b>Иқтисодий бошқарув усуллари</b>	бошқарув субъекти ва объекти ўртасидаги муносабатларни мамлакат ва ҳудуднинг солиқ тизими, молия – кредит механизми, божхона тизим, фирмани фаолият юритишининг иқтисодий нормативлари, сифатли меҳнат учун мотивация тизими, менежмент мақсадларини мувофиқлаштириш усуллари кўллаш ёрдамида иқтисодий тартибга солиш усуллари дир.	methods of harmonization of relations between the subject and object of management in the tax system of the country and the territory, financial and credit mechanism, customs system, economic standards of the firm, the system of motivation for quality work, methods of harmonization of management goals.
<b>Коммуникацион тармоқлар</b>	маълум коммуникацион жараён иштирокчиларини тегишли ахборот оқимлари ёрдамида бирлаштириш.	to unite the participants of a known communication process with the help of relevant information flows.
<b>Маъмурий бошқарув усуллари</b>	бу аниқ мақсадларга эришиш учун ташкилий муносабатларга таъсир кўрсатиш усулидир. Биттагина ишни ҳар хил ташкилий шароитлар, уни ташкил қилишнинг ҳар хил турлари: қатъий тартибга солиш, ҳозиржавоблик билан жавоб қайтариш, умумий вазифаларни кўйиш, фаолиятнинг йўл кўйиладиган чегараларини белгилаш ва ҳ. к. Жамоага ташкилий таъсир кўрсатишининг ишлари самарали ва сифатли бажарилишини таъминловчи маълум шароитлари учун	it is a way of influencing organizational relationships to achieve specific goals. Different organizational conditions of a single case, different types of its organization: strict discipline, prompt response, setting common goals, setting limits on activities, etc. k. Organizational methods manifest themselves in determining the most real types of organizational influence on the community for

	энг ҳақиқий турларини аниқлашда ташкилий усуллар ўзларини намоён қилади.	certain conditions that ensure the effective and high-quality performance of work.
<b>Маънавий – руҳий ҳолат</b>	ижтимоий гуруҳнинг қадриятли мўлжалланиши ва шахслараро муносабатларнинг характерини акс эттирувчи барқарор руҳий ҳолат. У ходимларнинг кайфияти, уларни меҳнатдан қаноатлангани даражасига бевосита таъсир кўрсатади ва бу орқали пировардида ходимлар кўнимсизлиги, меҳнат унумдорлигига таъсир қилади. Қулай муҳитнинг энг муҳим аломатлари: гуруҳ аъзоларининг бир-бирларига ишончи ва юқори талабчанлиги; самимий ва ишга доир танқид; фикрни эркин ифодалаш; кўл остидагиларга босимнинг йўқлиги; жамоа аъзоларининг унинг вазифалари ва ишларнинг ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги; жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш; жамоа аъзоларининг ўзаро ёрдами; жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан гуруҳдаги ишларнинг ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиши.	a stable state of mind that reflects the value of the social group and the nature of interpersonal relationships. It directly affects the mood of employees, their level of job satisfaction, and in the end affects the dissatisfaction of employees, productivity. The most important features of a comfortable environment are: team members' trust and high expectations of each other; sincerity and work criticism; free expression of thought; lack of pressure on subordinates; adequate awareness of community members about their responsibilities and status; community satisfaction; mutual assistance of community members; each member of the team assumes responsibility for the state of affairs in the group.
<b>Менежер</b>	доимий равишда бошқарув лавозимини эгаллаб турувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг айрим турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколати берилган шахс. Менежерлар ташкилотда ҳар хил ўринларни эгаллайди (директор, гуруҳ раҳбари, ишларнинг маълум турининг ташкилотчиси, бошлиқ, мудир ва ҳ.к.), бутунлай бир хилда бўлмаган масалаларни ҳал қилади, ҳар хил вазифаларни бажаради.	a person who is permanently in charge of management and is authorized to make decisions on certain types of activities of the organization operating in market conditions. Managers occupy different positions in the organization (director, team leader, organizer of a certain type of work, boss, manager, etc.), solve completely different problems, perform various tasks.
<b>Менежерни ўзини ўзи назорат қилиши</b>	менежерни ўз фаолияти натижалари устидан назорат қилиши, шу туфайли меҳнат жараёни яхшиланади, қўйилган мақсадга эришилдими ёки йўқлиги текширилади ҳамда керакли тузатишлар киритилади	The manager monitors the results of his work, which improves the work process, checks whether the goal is achieved and makes the necessary adjustments.
<b>Менежмент</b>	бу ишлаб чиқариш ёки тижоратни бошқариш; ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув	it is the production or management of a business; is a set of management principles, methods, tools and forms developed and applied to increase production efficiency and profitability.

	тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг мажмуасидир.	
<b>Менежментнинг самарадорлиги</b>	ижтимоий–иқтисодий категория, бошқарув фаолиятининг натижавийлиги, моддий, молиявий, меҳнат ва одам ресурсларидан фойдаланишнинг мувофиқлик даражаси. Бошқарув натижалари ва уларга эришишга сарфланган ресурсларни солиштириш воситасида аниқланади. Менежмент самарадорлигининг вазифавий роли–унинг ривожланиши даражаси ва динамикасини, ушбу жараённинг сифати ва миқдорий томонларини акс эттиришдир.	socio-economic category, the effectiveness of management, the degree of adequacy of the use of material, financial, labor and human resources. It is determined by comparing the results of management and the resources expended to achieve them. The task of management effectiveness is to reflect the level and dynamics of its development, the qualitative and quantitative aspects of this process.
<b>Меҳнат жамоаси</b>	ходимларни биргаликда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи бирлашмаси.	an association of employees working together.
<b>Мотивация</b>	менежментнинг, инсон хулқининг мотивациясидан уни фаолиятини бошқариш амалиётида фойдаланишни кўзда тутувчи вазифаси. Ҳар бир кишининг хулқи мотивация, яъни одамнинг маълум ҳаракатларни амалга оширишга ундовчи ички кучлар билан белгиланади. Мотивация унинг ички ҳолатининг омиллари ёки атроф-муҳит, ташқи ҳолат, вазият, шароитлар таъсирига жавоби кўринишида намоён бўлади. Ҳар бир одам мотивациянинг шахсий тузилишига эга, бу унинг ривожланиши, ўз қобилиятлари, қандайдир натижаларга эришишини намоён қилиш ва ўзича баҳолаши жараёнида шаклланади. Мотивация одамнинг эҳтиёжлари, уларни қаноатлантирилиши даражаси ва имкониятларини ҳис қилиш билан белгиланади.	The task of management is to use the motivation of human behavior in the management of its activities. Everyone's behavior is determined by motivation, that is, the inner forces that motivate a person to perform certain actions. Motivation is manifested in the form of a response to the factors of his internal state or the influence of the environment, external conditions, situations, conditions. Each person has a personal structure of motivation, which is formed in the process of its development, the manifestation of their abilities, the achievement of certain results and self-assessment. Motivation is determined by a person's needs, the degree to which they are satisfied, and the sense of opportunity.

## VII. АДАБИЁТЛАР РУЙХАТИ

## VII. АДАБИЁТЛАР РУЙХАТИ

### I. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари

1. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураимиз. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.
2. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 592 б.
3. Мирзиёев Ш.М. Халқимизнинг розилиги бизнинг фаолиятимизга берилган энг олий баҳодир. 2-жилд. Т.: “Ўзбекистон”, 2018. – 507 б.
4. Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажак фаъолият бўлади. 3-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2019. – 400 б.
5. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари. 4-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2020. – 400 б.

### II. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар

6. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2018.
7. Ўзбекистон Республикасининг 2021 йил 20 январда қабул қилинган “Маданий фаолият ва маданият ташкилотлари тўғрисида”ги ЎРҚ-668-сонли Қонуни
8. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда қабул қилинган “Таълим тўғрисида”ги ЎРҚ-637-сонли Қонуни.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июнь “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сонли Фармони.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 августдаги “Ўзбекистон Республикасида маданият ва санъат соҳасини инновацион ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-3920-сон Қарори.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 август “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли [Фармони](#).
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрь “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сонли [Фармони](#).

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 29 октябрь “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сонли [Фармони](#).

14. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 25 январдаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси.

15. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 23 сентябрь “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 797-сонли Қарори.

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 10 февраль “Қонунчилик ҳужжатлари ижросини самарали ташкил этишда давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари раҳбарларининг шахсий жавобгарлигини кучайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” ги ПФ-6166-сонли Фармони

### **Ш. Махсус адабиётлар.**

17. А.Ҳайдаров “Ҳаракатлар стратегияси ва маънавий юксалиш”. “Донишманд зиёси” нашрети. 2020 йил

18. Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқаришга доир меърий ҳужжатлар тўплами. Тузувчи А.Ҳайдаров. – Тошкент: Ғафур Ғулум номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2016.

19. Азамат Ҳайдаров. Ижодий фаолиятини режалаштириш ва бошқариш. – Т.: “Камалак” нашрети, 2019.

20. Азамат Ҳайдаров. Маданият ва санъат соҳасини бошқариш асослари. –Т.: “Камалак” нашрети, 2019

21. Маҳмудов И. “Бошқарув психологияси”. Ўқув қўлланма.Т.: «Академия», 2010

22. Ф.Равшанов “Раҳбар ва раҳбаршунослик”. Ўқув қўлланма Т.: «Академия», 2009

23. Д.Раҳимова ва бошқалар “Ташкилотда иш юритиш”. Ўқув қўлланма. Т.: «Академия», 2008

24. У.Саидов “Бошқарув ва нотиклик санъати”. Ўқув қўлланма. Т.: “Академия” 2010

### **Интернет сайтлар**

25.<http://www.lex.uz>

26.<http://www.ziyonet.uz>

27.<http://www.gov.uz>

28. <http://www.nopma.uz>
29. <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>
30. <http://education.guardian.co.uk>
31. <http://www.aboutstudy.ru>
32. <http://www.reitor.ru>
33. <http://management.ru>