TURK ELI

International Scientific Journal



Volume 1 | Issue 1 | 2026

Manas, Kyrgyz Republic

www.turkeli.science

TURK ELI
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL

The journal is officially registered as a mass media outlet by the Justice Department of Manas Region under the Ministry of Justice of the Kyrgyz Republic in accordance with Registration Certificate No. 10339 dated March 11, 2024. The journal is registered under the title “TURK ELI” International Scientific Journal and is authorized for publication in Kyrgyz, Turkish, Uzbek, Kazakh and English languages.

Honorary President
Sarvar Ispahi

Editor-in-Chief
Jenishbek Duysheev

Deputy Editor in-Chief
Rahmonali Hasanov

Editorial Board:

Ablat Khodjaev (Prof. Dr.)
Shakimashrip Ibraev (Prof. Dr.)
Shohistahon Uljaeva (Prof. Dr.)
Kubanychbek Kalchakeev (Prof. Dr.)
Abdimajid Madraimov (Prof. Dr.)
Shukhrat Sattorov (Prof. Dr.)
Ibrahim Kush (Dr.)
Faig Elekberli (Dr.)
Erdenebayar Nasanbat (Dr.)
Gulnara Anarbaeva (Dr.)
Nurgul Aldabek (Dr.)
Nurjamal Myrzabaeva (Dr.)
Takhirjan Kazakov (Dr.)
Elmira Hazratkulova (Dr.)
Azamat Kaliev (Dr.)
Abdulvakhidkhon Nuriddinov (Dr.)

Technical Editor
Laziz Baxtiyorov

Publisher: turkeli.science
E-mail: editor@turkeli.science

Contents

N.Erdenebayar **B.Jargalsaikhan**	Skiing Tradition of Altai Uriankhai	**4**
E.A.Avazov **Zh.A.Duisheev**	The Andijan Uprising of 1898: Main Issues of Discussion in the Historiography of the Colonial and Soviet Era	**7**
Sh.Kh.Sattarov	Service Diversification And Economic Efficiency	**13**
S.Dj.Saidova	Leadership Competence and Creativity in Managing Challenging Personnel in Higher Education Institutions	**16**
Kh.I.Mamadaliyev	Urban History of the Fergana Valley (1876–1924): A Case Study of Osh	**21**
A.B.Zuftarov	Development of The Service Sector in The Context of the Digital Transformation of Azerbaijan's Economy	**24**
I.K.Usarov **Sh.T.Karimova** **M.Y.Badalbayeva** **A.A.Beknazarov** **Sh.T.Uljayeva**	Enhancing Students' Lexical Competence Through Systematic Use of Authentic Texts: a Task-based and Corpus-supported Methodology	**29**
B.R.Karimov	Challenges in the Development of Turkic Civilization Languages: Perspectives on the Formation of a Common Turkic Language and a Unified Turkic Script System	**32**
N.Juraev	The Philosophy of the Soul and the Heart in Ibn Sina's Thought	**35**
N.Nazarov	Interethnic Relations and Societal Development in Central Asia	**42**
Kh.J.Barotova	The Representation of Nature in the Epic Farhod and Shirin	**46**
Sh.Kh.Buriev	Conservation of Museum Objects and the Preservation of Historical Memory: A Key Factor in Societal Development (The Case of Uzbekistan, 1991–2025)	**50**
K.M.Gulomova	Scientific and Pedagogical Foundations of Fostering Independent Thinking in Higher Education Students	**53**
D.S.Saparboeva	Organizing Didactic Games in Primary Education	**56**
İ.H.Cəbrayılov	Contemporary Approaches to History Education: Challenges of Learning and Teaching	**58**
O.Musaev	Peculiarities of National Policy Implementation in Multinational Countries	**62**
E.Sultanova **R.Hasanov**	The Organization of Turkic States: A Significant Political Actor on the Global Stage	**66**
O.Musaev **Z.Murodova**	The Historical Development of International Relations and the Processes of Their Transformation	**70**
R.Yarkulov	Mechanisms for Improving Students' Creative Engagement through Digital Technologies: A Case Study of the Logistics Education Program	**74**
R.Hasanov	The Person of Amir Temur and His Martyr Art and State Administration	**79**
R.Khalikova	Amir Temur's Personality and Political Activities as Reflected in Historical Sources	**81**

Leadership Competence and Creativity in Managing Challenging Personnel in Higher Education Institutions

Saidova Sayyora Djurayevna (Associate Professor)[1]
sayyora.saidova.68@gmail.com | ORCID ID: 0009-0007-7589-7595
[1.] Dean of the Faculty of Social Sciences, Tashkent University of Economics and Technologies
Tashkent, Uzbekistan

Abstract.
This article demonstrates that the competence and creativity of the manager is critical in dealing with problem employees, and that they have both theoretical knowledge and practical skills in conflict management. The dissemination of such knowledge is one of the urgent tasks of our time, so that employees in the field of management can work in a healthy spiritual environment, and have a place and status in society.
Keywords: competence, creativity, conflict, management, leader, personality, psychology, conflict.

Oliy ta’lim muassasalarida muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligi

Saidova Sayyora Djurayevna (dotsent)[1]
sayyora.saidova.68@gmail.com | ORCID ID: 0009-0007-7589-7595
[1.] Toshkent iqtisodiyot va texnologiyalari universiteti, Ijtimoiy fanlar fakulteti dekani
Toshkent, O‘zbekiston

Annotatsiya.
Ushbu maqolada muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligi o‘ta muhim bo‘lib, nizolar to‘g‘risida ham nazariy bilimlar, ham amaliy ko‘nikmalarga ega bo‘lishi ochib berilgan. Boshqaruv sohasida xodimlarning sog‘lom ma’naviy muhit hukmronligida faoliyat olib borishlari, jamiyatda o‘z o‘rni va mavqeiga ega bo‘lishi uchun ana shunday bilimlarni targ‘ib etish davrimizning dolzarb vazifalari hisoblanadi.
Kalit so‘zlar: kompetentlik, kreativlik, konflikt, boshqaruv, rahbar, shaxs, psixologiya, nizo

Kirish. O‘zbekiston xalqi o‘zini milliy-ma’naviy yangilanishida o‘ziga xos yo‘lni tanladi va bu jarayon yurtboshimiz Sh.M.Mirziyoev rahnamoligida bosqichma-bosqich davom etmoqda. O‘zbekistonning bozor iqtisodiyotiga o‘tish yo‘lidagi sa’y-harakati davlat va jamiyatning barcha sohalardagi, shu jumladan, ta’lim tizimidagi chuqur islohotlar bilan bog’liq.

Taraqqiyot yo‘lidan o‘tayotgan har qanday jamiyat yuksak milliy tafakkur, kasb-mahoratga ega bo‘lgan kadrlarga kuchli ehtiyoj sezadi. Keyingi yillarda rahbar xodimlarga bo‘lgan talab keskin oshdi, sifat va miqdor ko‘rsatkichlari o‘zgardi, ishga qabul qiluvchilar ko‘p hollarda xodimning ishni qay darajada bilishligi, kasbiy mahoratiga, qolaversa uning kasbiy kompetentligi va kreativlik xususiyatlariga e’tibor bermoqdalar.

Shunday ezgu maqsadlarni amalga oshirish yo‘lida oliy ta’lim tizimi rahbarlari oldiga qo‘yilayotgan muhim talablardan biri - muammoli kadrlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligini oshirishni taqozo etmoqda.

Ma’lumki, mamlakatimizning boshqaruv tizimidagi barcha ta’lim muassasalarida va unda rahbarlik faoliyatining sifatli va muvaffaqqiyatli olib borilishida rahbarning kasbiy kompetentligi va kreativligi juda muhim.

Hozirgi paytda ta’lim muassasalarining rahbar xodimlari oldiga qo‘yilayotgan muhim vazifalardan biri rahbar boshqarayotgan ta’lim muassasasidagi nostandart vaziyatlarga yechim topish, pedagog xodimlarni innovatsion faoliyatga yo‘naltirish hamda axborot resurslari va texnologiyasidan faol foydalanishga tayyorlashdan iborat.

Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimov ta’kidlaganidek, “... Biz ko‘pincha rahbar qat’iyatli, bilimdon va talabchan bo‘lishi kerak, deymiz. Hech shubhasiz, rahbar uchun bu fazilatlar suv bilan havoday zarur ... . Rahbar qachon el-yurt ishonchini, e’tiborini qozona oladi? Qachonki yuragi, qo‘li toza, ko‘ngli ochiq, aql va zakovat sohibi bo‘lsa, uning tabiatida qat’iyatlilik bilan bilim, talabchanlik bilan adolat uyg’un bo‘lsa, u o‘zi boshqaradigan odamlarning g’am-tashvishlarini o‘z qalbidan o‘tkazishga qodir bo‘ladi. U o‘zining issiq istarasi, muomalasi bo‘ladimi, qandaydir boshqa ijobiy jihati bilanmi, odamlarning e’tiborini o‘ziga tortadigan, bir so‘z bilan aytganda, xalqning ko‘ngliga yo‘l topa oladigan bo‘lishi shart”.

Mavzuning dolzarbligi. Bu muammoga doir birmuncha ilmiy-tadqiqot ishlari olib borilgan, ammo respublikaning barcha oliy ta’lim muassasalari rahbar xodimlari muammoli kadrlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligini oshirishning o‘ziga xos yo‘llarini bilish muammosi biroz nazardan chetda qolgan. Oliy ta’lim tizimida rahbar bir qator sifat va fazilatlarga, jumladan tashkilotchi, ijodkor, nufuzli va ishonchli, tashabbuskor, ishbilarmon, omilkor, murakkab vaziyatlardan chiqishga yo‘l topadigan, mehrli va jamoani ortidan ergashtira oladigan, o‘z ishining fidoyisi, iqtisod va tejamkorlikni yo‘lga qo‘yadigan, mas’uliyatli, qat’iyatli va so‘zining ustidan chiquvchi, vijdonli, andishali, insofli va o‘ziga ishonch uyg’ota oladigan kabi xislatlariga ega bo‘lmog’i lozim.

Kompetentlik - deganda ko‘pincha shaxsning faoliyat yuritishga umumiy qobiliyati va uning kasbiy tayyorgarligida namoyon bo‘luvchi bilim va tajribalarga asoslangan integrallashgan sifatlar nazarda tutiladi. Demak, kompetentlik tushunchasi bilim, malaka va ko‘nikma tushunchalaridan kengroq, chunki ular shaxsning yo‘naltirilganligi, muammolarni his qila olishi, sinchkovlikni

namoyon qila olishi, egiluvchan fikrlashga ega bo‘lishi kabi sifatlarni o‘z ichiga oladi.

Ta’limda yangi tadqiqot yo‘nalishi bo‘lgan kompetentli yondoshuvning paydo bo‘lishi hamda xorijiy pedagogik va metodik manbalarda “kompetentlik” tushunchasi 1960 yillarning oxiri 1970 yillarning boshlarida paydo bo‘ldi va oliy ta’lim muassasalarida ta’lim oluvchilarning kasbiy tayyorgarligi nazariyasi va amaliyotiga keng kirib bordi.

Kompetentlik tushunchasi nafaqat aniq bilim va ko‘nikmalar, balki aniq strategiya, mos emotsiya va munosabat, xuddi shuningdek, butun bir tizimni boshqarish mexanizmi mavjud ekanligi talab etiladigan murakkab amaliy masalalarni hal etish bilan bog’liq.

Kompetentlikka yo‘naltirilgan ta’lim amerikalik tilshunos N.Xomskiy (1965 yil, Massachutes universiteti) tomonidan taklif etilgan “kompetentsiya” atamasining umumiy ma’nosida shakllandi. Yevropa Kengashi dasturi bo‘yicha Bern shahrida bo‘lib o‘tgan simpoziumda (1996 yil) “kompetentsiya” tushunchasi “uquv”, “kompetentlik”, “qobiliyat”, “mahorat” singari tushunchalar qatoriga kiritilgan. Yevropa davlatlarining ta’lim vazirlari Boloniya deklaratsiyasida (1999 yil) ta’lim islohatlarining kontseptual asoslari sifatida kompetentli yondoshuv e’tirof etildi.

Rahbarning kompetentsiyasida kreativlik muhim rol o‘ynaydi. “Rahbarning kreativlik qobiliyati” tushunchasi talqiniga turlicha yondoshuvlar mavjud.

Rahbarning kreativligi - bu rahbarning innovatsion yondashuvlari bilan shakllanadi. Rahbarning kreativligi - tashabbuskorlikni, samarali muloqotni, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqeni, oldindan ko‘ra olish intuitsiyasi rivojlanganlikni va tashkilot faoliyatining qaerga yo‘nalishini tezda payqab olishlari zarur. O‘ziga ishonchi bo‘lmagan rahbar vaziyat o‘zgarishi bilan, o‘z qarorini o‘zgartirib turadi. Bunday rahbar qo‘l ostida ishlaydigan xodimlar o‘z rahbari timsolida suyanchiq ko‘rmaydilar, tashkilotda o‘tkazayotgan kunlari vaqtinchalikdek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar o‘zgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o‘z shaxsiga va qobiliyatiga ishonmagan odam o‘zgalarda ham ishonch uyg’ota olmaydi.

Kreativlikning mohiyati - intellekt insonning aqliy salohiyati bo‘lsa, kreativlik ana shu aqliy salohiyatni maqsadga yo‘naltirilgan tarzda erkin ishlata olish qobiliyati hisoblanadi.

Oliy ta’lim rahbari uchun o‘zining pedagogik faoliyatini sifatli boshqarish va muammoli kadrlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligini ilmiy-pedagogik asoslarini o‘rganish zamon talabidir.

Muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligi muammolarini tadqiq qilish bilan bir qator olimlar shug’ullanganlar. Jumladan, mutaxassislar nizolarni bartaraf etishning ko‘plab usullari va yo‘llari borasida tavsiyalar ishlab chiqqanlar. Masalan, X.Kornelius va Sh.Feyrlar uni xal qilish uchun nizo xaritasini tuzishni taklif etgan. Rus olimi G.N.Smirnov turli nizolarni bartaraf etishga imkon beruvchi tizimiy hamda shaxslararo ikki guruh usullarni taklif etgan.

Ushbu muammoga yaqin izlanishlar olib borgan o‘zbekistonlik tadqiqotchilar ham mavjud. Jumladan, N.Boymurodovning “Rahbar psixologiyasi” (2005, 2007), I.Maxmudovning “Boshqaruv psixologiyasi” (2006), V.Karimova, O.Hayitov va boshqalarning “Boshqaruv sohasidagi professional kompetentsiya asoslari” (2007), O.Hayitov va N.Umarovalarning “Boshqaruv psixologiyasidan qisqacha izohli lug’at” (2008), Q.Abrurahmonov va boshqalar tayyorlagan “Personalni boshqarish”(1998) , D.S.Qosimovaning “Boshqarish nazariyasi” o‘quv qo‘llanmasi (2007) , M.Quronovning “Rahbarlik lavozimlari professiogrammalari haqida. Rahbar va xodim” (1998) , G.To‘ychievaning “Yoshlar va konfliktlar: konfliktlar yechimiga o‘rganish” kabi kitoblari shular jumlasidandir.

Inson hayoti davomida turli ijtimoiy munosabatlarga kirishadi va boshqalar bilan bo‘ladigan turli munosabatlarning uzluksizligidan iborat bo‘lgan jarayonning faol ishtirokchisiga aylanadi. Ana shu munosabatlar esa har doim ham bir tekis, silliq va tinch davom etavermaydi. Hayotning bir tekis davom etishini turli nizo va ziddiyatlar buzib turadi. Biz ularni konfliktlar deb ataymiz.

Konfliktlar yoki konfliktologiya, yechimi sohasi yangi rivojlanib kelayotgan va taraqqiy etayotgan fan sohalaridan hisoblanadi. Shu bois, konfliktologiya sohasining nazariy asoslari, uning milliy xususiyatlari, ijtimoiy o‘ziga xosliklari, konfliktlarning jamiyat hayoti bilan aloqadorligi, shaxslararo konfliktlar, konfliktlarning huquqiy aspektlari, mehnat jamoasidagi konfliktlar masalalari ko‘pchilik tadqiqotchilarni qiziqtiradi. Ko‘rinib turibdiki, konfliktologiyaning o‘z ichki yo‘nalishlari ko‘p. Konfliktologik kayfiyat va xususiyatlarni o‘rganish jamiyatdagi inqirozlarning kelib chiqishi va ijtimoiy to‘qnashuvlarning oldini olishga ko‘mak beradi. Bu o‘z navbatida oliy ta’lim muassasalarida esa sog’lom muhitni yaratadi.

Konflikt har bir inson hayotiga aloqador bo‘lgani kabi muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbar boshqaruvi va faoliyatida ham o‘ziga xos jarayon hisoblanib, hech bir kasb egasi o‘z kasbiy faoliyatida konflikt vaziyatlardan muhofaza qilinganman deb ayta olmaydi. Konfliktlar inson hayotining ajralmas qismi hisoblanadi, chunki har bir inson atrofini turli xarakter va xususiyatlar, tiplarga ega bo‘lgan insonlar jamoasi o‘rab turadi. Shu bois o‘z hayoti davomida konfliktlar bilan to‘qnash keladi.

Konfliktlar tabiiy hodisa bo‘lib, konflikt bilan to‘g’ri munosabat o‘rnatish inson tarbiyasi, uning shakllanishining zaruriy talablaridan biridir. So‘nggi vaqtlarda zamonaviy jamiyatdagi rahbar xodimlarga bo‘lgan turli ilmiy-texnik, ma’naviy, iqtisodiy, ijtimoiy talab ta’sirlarining haddan ziyod ortib borishi, ayni paytda boshqaruv faoliyatini olib borishning murakkablik tomoni ortib borayotganligi rahbarlar to‘qnash kelishi mumkin bo‘lgan turli konflikt vaziyatlarni ham oshiradi.

Turli konflikt va ziddiyatlar bilan umr davomida, har qanday yoshda, har joyda, har qanday vaziyatda to‘qnash kelish mumkin. Konfliktlar jamiyatda va shaxslararo munosabatlarda bo‘lgani kabi rahbar va uning xodimlari orasida, jamoa a’zolari o‘rtasida ham sodir bo‘lishi mumkin. Konfliktlar, odatda, ko‘p vaqt odamlar birga bo‘ladigan hollarda, ya’ni ular uzoq muddat bir-birlari bilan psixologik va ruhiy muloqotda bo‘ladigan hollarda, ular ma’lum muddat o‘zaro birgalikdagi mehnat faoliyatlarida ko‘proq sodir bo‘ladi.

Xo‘sh, aslida konflikt nima, uni yengib bo‘ladimi, undan inson o‘zini ehtiyot qilishi mumkinmi, konfliktsiz yashashning tartib va qoidalari mavjudmi, ular nimalardan iborat?

Mana shunday savollar ko‘pchilikni o‘ylantirishi tabiiy. Har bir inson nizolar bilan to‘qnash kelishi aniq bo‘lganligi sababli nizolar hakida keng bilimlarni tarbiyalash va shakllantirish muhim pedagogik ahamiyat kasb etadi. Shu bois nizolar to‘g’risida ham nazariy bilimlar, ham amaliy ko‘nikmalarga ega bo‘lish hozirgi zamonda yoshlarni mustaqil hayotga tayyorlash va ayniqsa boshqaruv sohasida xodimlarning sog’lom ma’naviy muhit hukmronligida faoliyat olib borishlari jamiyatda o‘z o‘rni va mavqeiga ega bo‘lishida zarur ehtiyojlardan bo‘lib, ana shunday bilimlarni targ’ib etish davrimizning dolzarb vazifalaridandir.

Odatda, konflikt deb, qarama-qarshi yo‘nalgan qarashlarga, noxush hissiy kechinmalar bilan bog’liq guruhlararo yoki shaxslararo munosabatlar orqali ifodalanuvchi to‘qnashuvlarga aytiladi.

Konflikt - o‘zaro qarama-qarshi bo‘lgan ziddiyatli manfaatlar va munosabatlarning ochiq to‘qnashuvidir.

Konflikt har kunlik hayot tarzimizga xos bo‘lgan voqelik bo‘lishiga qaramay, insonlar ko‘pincha ularni noto‘g’ri talqin etadi hamda ularni “anglangan” holda qabul qilishga o‘rgatilmaydi. Konflikt vaziyatga tushib qolgan vaqtimizdagina mana shu konflikt vaziyatni tahlil qilishga urinamiz. Ammo har doim ham bizning bilim va ko‘nikmalarimiz konflikt vaziyatdan chiqib ketish uchun yetarli bo‘lmaydi. Chunki bizning hayotiy tajribamiz kam, chunki biz konfliktlar yechimi bo‘yicha maxsus bilimlarni egallamaganmiz. Tabiiyki, har bir inson konfliktlarni tushunadi, ular mohiyatini to‘g’ri anglaydi hamda ularni yenga biladi deyish, xato hisoblanadi.Shu bois, konfliktlarni o‘rganish, ularni ilmiy anglash davr talabi bo‘lib, konfliktlar bo‘yicha zamonaviy bilimlarni egallagan mutaxassislar, qolaversa oliy ta’lim rahbarlarini tayyorlab yetkazish davr bilan hamnafas bo‘lishni anglatadi. Horijiy davlatlarda yuqori va quyi bosqichdagi barcha rahbar xodimlar konfliktlar yechimi bo‘yicha ta’lim oladilar. Bu esa rahbarlik faoliyatida konfliktlar va ularning yechimi bo‘yicha ma’lum bilimlar va ko‘nikmalarni egallamasdan turib, zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarda, ta’lim tizimlarida sifatli boshqaruv olib borib bo‘lmasligini anglatadi.

Psixologik nuqtai nazardan qaraganda, odamlarga halokatli ta’sir etadigan holat konfliktlarning o‘zi emas, balki ularning oqibatidir. Nizolar oqibatida inson ruhiyatida qo‘rqinch, vahima, adovat kabi salbiy hislar yuzaga keladi. Agar mazkur kechinmalar kuchli bo‘lsa va uzoq muddat davom etsa, odamda himoya reaktsiyasi paydo bo‘lishi va mustahkamlanishi mumkin. Nizolarning oldini olish yoki u paydo bo‘lgan bo‘lsa, bartaraf etish uchun uning kelib chiqish sababini, asosiy aybdorlarni yoki ob’ektiv sabablarni aniqlash lozim.

Mutaxassislar nizolarni bartaraf etishning ko‘plab usullari va yo‘llari borasida tavsiyalar ishlab chiqqanlar. Masalan, X.Kornelius va Sh.Feyerlar uni xal qilish uchun nizo xaritasini tuzishni taklif etadi.

Tabiiy, mutaxassislar va olimlarni shaxslararo munosabatlar jarayonida turli vaziyatlarda paydo bo‘ladigan nizolarni bartarf etish masalasi qiziqtiradi. Rus olim G.N.Smirnov turli nizolarni bartaraf etishga imkon beruvchi ikki guruh usullarni taklif etadi - tizimiy hamda shaxslararo. Bu kabi turli konfliktlarni oldini olish, uni bartaraf etish usul va yo‘llarini bilish muammoli xodimlar bilan ishlashda oliy ta’lim rahbarining boshqaruv faoliyati uchun juda muhim.

Konfliktning yechimini topish - konflikt vaziyatni yo‘qotish hamda u yuzaga keltirgan munosabalarni to‘g’ri yo‘lga solish bilimlari va ko‘nikmalari majmuidan iboratdir.

So‘nggi paytlarda oliy ta’limda sog’lom muhitni yaratish omiliga e’tiborning ortib borishi munosabati bilan muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligi masalalariga ham qiziqish kuchaydi. Chunki, oliy ta’lim muassasalarida konfliktli vaziyatlar, ularning kelib chiqish sabablari, uni oldini olishda rahbarda kompetentlik va kreativlik sifatlarining yetishmayotgani muammoli xodimlar bilan rahbar o‘rtasida turli ko‘rinishdagi konfliktlarning kelib chiqishiga sabab bo‘lmoqda.

Oliy ta’lim muassasalarida muammoli xodimlar bilan rahbarlar o‘rtasida sodir bo‘ladigan konfliklar faqat xodimlar bilan bog’liqmi?,-degan savol tug’ilishi tabiiy. Bu savolga javob berish uchun oliy ta’lim muassasalarida rahbarlar tomonidan ham jamoa etikasining buzilishi kabi holatlar uchrab turadiki, bunday hollarda tabiiyki, ular o‘rtasida konfliktlar yuzaga keladi va o‘z navbatida jamoa etikasini o‘rganish har bir rahbar xodimning boshqaruv faoliyati uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Oliy ta’lim muassasalarida xodimlar o‘zaro bir-birlarini hurmat qilish va bir-birlariga zarar yetkazmaslikka harakat qilib ishlaydilar. Ammo shunga qaramasdan ba’zan ular o‘rtasida, ko‘proq jamoa rahbarining o‘z qo‘lidagi xodimlarga nisbatan jamoa etikasining buzilish hollari uchrab turadi. Ular quyidagilardan iboratdir:

1. Rahbarning o‘z qo‘lida ishlayotganlarga nisbatan dimog’dorligi, o‘zini katta tutishi, ularni bexurmat qilishi;
2. Bergan va’dalar ustida turmaslik;
3. O‘z fikrlaridan o‘zgacha bo‘lgan qarashlarni yoqtirmaslik, ularni inkor etish, ularni bildirgan kishilarni ta’qib ostiga olish;
4. Tanqid va o‘z-o‘zini tanqidni bo‘g’ib qo‘yish;
5. O‘z qo‘lidagi xodimlar huquqlarini cheklash;
6. Xodimlarga ular mas’uliyatidan tashqari shaxsiy majburiyatlarni yuklash va ularning bajarilishini talab etish;
7. Barcha uchun muhim bo‘lgan ba’zi ma’lumotlarni yashirib, ulardan jamoani bexabar qoldirish (masalan, shtatlar qisqarishi yoki chet elga ketish uchun kelgan komandirovka);
8. Inson nafsoniyatini pastga uradigan tanqid bilan shug’ullanish;
9. Xodimlar orasiga ataylab g’alva va nifoq solib qo‘yish;
10. Xodimlarni guruh-guruh qilib, ular o‘rtasidagi nizolarni keltirib chiqarish;
11. Xodimning vaqtini tejamaslik (masalan, xodim agar rahbar bilan muhim masala yuzasidan maslahatlashmoqchi bo‘lsa, o‘zini bir necha kun “tutish”ga yoki uzoq vaqt kutishga majburlash);
12. Xonasiga kirgan odam bilan o‘z qog’ozlaridan ko‘z uzmay suhbatlashish;
13. Kirib kelgan odamga “o‘tirishni” taklif etmaslik va boshqalar.

Yuqorida keltirilgan sabablar tufayli yuzaga keladigan konfliktlar masalaning bir tarafi. Buni rahbarda kompetentlik yetishmasligi deb hisoblasa bo‘ladi. Ikkinchi tarafdan qaraydigan bo‘lsak, bunday ziddiyatli vaziyatni muammoli xodimlar ham keltirib chiqarishi mumkin.

Muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbarning kompetentligi va kreativligi ham bir qancha fanlar tomonidan o‘rganilgan, jumladan, falsafa, tarix iqtisod, xuquqshunoslik va psixologiya uning o‘ziga xos tomonlarini ochish bilan shug’ullanadi. Psixologiya boshqarishni ham ob’ekti, ham sub’ektini o‘rganadi. Psixologik tadqiqotlarda o‘rganiladigan olimlar jamoasi, alohida shaxs, ularning psixologik holatlari, ulardagi ayrim jarayonlar va vazifalari boshqaruv ob’ekti deb aytiladi. Boshqaruvning sub’ekti o‘rganilganda esa odatda rahbar shaxsi yoki xodimlar guruhi nazarda tutiladi.

Psixologiya ko‘proq boshqaruvchi shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o‘rganadi va shu asosda buysunuvchilar ishlarini samarali tashkil etish, aniq va to‘g’ri qarorlar qabul qilish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o‘zida tarbiyalash lozimligi kabi qator muammolarni yechadi. Masalan, oliy ta’lim muassasalari boshqaruv sharoitlarda agar rahbar majlis olib borayotgan bo‘lsa, har bir so‘zga chiquvchilarning fikrlari, ma’ruzalari va hokazolar orqali ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqariladi, qabul qilingan qarorlarga ko‘ra rahbarning va xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko‘rsatmalar va maslahatlar beriladi.

Boshqaruv psixologiyasi rahbar faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boshqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xususiyatlariga ko‘ra u rahbar darajasiga ko‘tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u boshqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik ta’sir ko‘rsatish maqsadida u qanday ta’sir uslublarini qo‘llayapti kabi qator masalalarga qaratadi. Rahbar bo‘lish ishiga

turli shaxslarning munosabatlari har xil, chunki kimdir boshliqda bo‘lgan imtiyozlarga beriladi, kim uchundir unga berilajak huquqlarni afzal ko‘rish xos, kimgadir yuksak mas’uliyatlarni bo‘yinga olish ma’qul keladi. Shaxslarning rahbar funktsiyalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo‘lmasin, rahbardan real sharoitlarda odamlar guruhini aniq maqsad asosida faoliyatga yo‘llash, ularga bosh bo‘lish, turli tadbirlarni amalga oshirish, obro‘ga ega bo‘lish, har bir qilingan ish uchun javobgarlikni o‘z buyniga olish kabi ko‘plab sifatlarning mujassam bo‘lishi talab qilinadi.

Ayniqsa oliy ta’lim rahbari uchun turli xodimlar guruhidagi, ko‘p holda bir boshliq uchun bir vaqtning o‘zida bir qancha guruhlardagi shaxslararo munosabatlarning xarakteriga javobgar bo‘lish qiyinchiliklar tug’diradi, chunki o‘sha guruhlarni tashkil etgan har bir shaxsning o‘ziga xos individualligi, boshqaruvchi haqidagi ular tasavvurining har xilligi va guruhlarda norasmiy liderlarning borligi boshliqdan odamlar bilan ishlash borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm-farosatning va sabr-qanoatning bo‘lishini talab qiladi.

Konfliktni keltirib chiqaruvchi omillar, sabablar nihoyatda ko‘p, lekin ularni 5 asosiy guruhga bo‘lib o‘rganish mumkin:

1. Informatsion-axborot omillari: muloqot jarayonida sheriklarga noto‘g’ri tarzda yetib keladigan noto‘liq, noaniq faktlar, mish-mishlar; shubhalar, to‘la aniqlik kiritilmagan ataylab yoki bilmay turib deyarli xufyona tarzda yetkazilayotgan ma’lumotlar; axborot manbaiga nisbatan ishonchning yo‘qligi; ayrim hodisa, voqealarga aloqador bo‘lgan tortishuv va kelishmoqchiliklarga sabab bo‘lgan qoidalar, aqidalar, chaqiriqlar, qonun normalari va boshqalar ham shaxslararo yoki guruhlararo ziddiyatlarning omili bo‘lishi mumkin.

2. Jamiyat miqyosidagi ayrim tizimlarning faoliyatiga bog’liq omillar: mulkchilikka oid muammolar, ijtimoiy maqom talashish, xokimiyat yo‘nalishidagi amal va xisobotlarga oid janjallar, turli ijtimoiy normalar, an’analar, standartlar, havfsizlik masalalaridagi qarama-qarshiliklar, rag’batlantirish va jazolash, uy-joy, mulk tortishuvlari, resurslar, tovar, xizmat va foydalar taqsimoti jarayonlarida kuzatiladigan nizolar;

3. Qadriyatlarga aloqador omillar (o‘zimiz e’tirof etgan yoki rad etgan tamoyillar): jamoaviy yoki shaxsiy e’tiqod, ishonmagan va ishongan qadriyatlarimiz va ularning xulqda namoyon bo‘lishi, mafkuraviy, madaniy, diniy, axloqqa oid, siyosiy, professional qadriyatlar va ehtiyojlar borasida kelib chiqishi mumkin bo‘lgan nizolar;

4. Munosabatlar omili: bunday omillar bevosita o‘zaro aloqalar va muloqotdan insonning qoniqishi yoki noma’qul deb e’tirof etishidan kelib chiqadi. Shaxslararo o‘zaro munosabatlarda bir insonning ikkinchibir inson yoki odamlarning muomalasi mos kelmasligi holatlarida shaxsiy nizolar kelib chiqadiki, ularning bartaraf bo‘lishi turli vaziyatlarda turlicha tus olishi, cho‘zilib ketganda, battar “gazzak” otishi, qisqa fursatda hal etilsa, muammo hal bo‘lishi ham mumkin. Shaxsiy muloqotdagi nizolar shaxsning hayotiy tajribasi, ma’lumotliligi darajasi, professional mahoratiga bog’liq ravishda turli ko‘rinishlarda o‘z yechimini topishi mumkin;

5. Xulq-atvor bilan bog’liq omillar: manfaatlar, qiziqishlar, o‘ziga bo‘lgan bahoga zid keladigan yoki xavf-xatar tug’diruvchi vaziyat paydo bo‘lishi bilan go‘yoki, himoya vositasi sifatida paydo bo‘luvchi omillar turkumi bo‘lib, bu ikkinchi tomonning xudbinligi, adolatsizligi, mas’uliyatsizligi yoki loqaydlik, beparvolik oqibatida kelib chiqadi. Nizokashlar bunday sharoitda o‘zlariga nisbatan bo‘layotgan salbiy munosabatni xatti-harakatda ko‘rib, sezib turganlari bois xafagarchilik kelib chiqadi va bu konflikt bilan tugaydi.

Nizolar quyidagicha toifalanadi:

- gorizontal - bir-biriga bo‘ysunmaydigan, tobe bo‘lmagan oddiy xodimlar o‘rtasida;
- vertikal - o‘zaro bir-biridan amal pog’onasi bo‘yicha farq qiluvchilar, masalan, rahbar bilan xodim o‘rtasida;
- aralash - shaxslararo munosabatlarda u va bu xolat uyg’un kelganda.

Oliy ta’lim muassasalarida muammoli xodimlar bilan ishlashda rahbarlar nizoni oldini olish tamoyillariga asoslanib ish ko‘rmog’i kerak.

Nizoni oldini olish tamoyillari:

- Ob’ektivlik tamoyili - adekvat tushuncha va nizoli vaziyatga real munosabatda bo‘lish.
- Aniq vaziyatlarga yaqinlashish tamoyili - nizo paydo bo‘lishining o‘ziga xos xususiyatlari, sifat va farqlari, turli ko‘rinish va obrazlar fenomenini hisobga olish.
- Oshkoralik tamoyili - konflikt vaziyatlarga aloqador munosabatlar va jamoatchilik fikrini shakllantirish.

Konfliktologiya asoslarini o‘rganishda nizo tabiatiga ham alohida urg’u beriladi.Odatda, nizo deb, qarama-qarshi yo‘nalgan qarashlarga, noxush hissiy kechinmalar bilan bog’liq guruhlararo yoki shaxslararo munosabatlar orqali ifodalanuvchi to‘qnashuvlarga aytiladi.

Nizo natijasidagi salbiy holatlar shaxsning hissiyoti, xatti-harakatlari, tafakkur va xatto, xarakterida ma’lum o‘zgarishlar sodir etadi. Bu o‘zgarishlar shaxsning xulq-atvorida namoyon bo‘lib, mazkur sub’ekt qatnashayotgan boshqa vaziyatlarga ham tarqaladi va o‘zaro munosabatlarning keng sohalarini egallay boshlaydi. Masalan, qo‘rquv va xavf muhitida tarbiyalangan odam keyinchalik xuddi shunday muxitning manbaiga aylanishi extimoldan xoli emas. U xatto o‘z bolalarini ham shunday muhitda tarbiyalaydi yoki qo‘l ostidagi xodimlarni shu uslubda boshqaradi.

Aniqlanishicha, mehnat jamoalarida nizodan so‘nggi kayfiyatning buzilishi va tinchlanguncha o‘tadigan vaqt shu nizoga tayyorlanish davriga nisbatan uch baravar ko‘proq muddatni egallar ekan.

Jamoalarda nizo sabablarini tadqiq etish natijasida ziddiyatlarni yuzaga keltiruvchi qator omillar aniqlandi. Bular qatoriga mehnat resuslarining chegaralanganligi, ishlab chiqarishga oid masalalarning uzviy bog’liqligi, xodimlarning tashkilot kelajagi haqidagi tasavvurlarining noaniqligi, tashkilot ichidagi kommunikatsiyalardan qoniqmaslik, kadrlarni tayyorlash darajasining pastligi va shu kabi sabablar kiradi.

Yuqorida aytib o‘tganimizdek, insonning jamiyatdagi yashash tarzini turli ziddiyatlarsiz tasavvur etib bo‘lmas ekan, konfliktlar uyda, maktabda, ko‘chada, o‘quvchilar orasida, ota-onalar va farzandlar, xodim va uning rahbariyati orasida, jamoa a’zolari o‘rtasida sodir bo‘lishi mumkin.

Konfliktlar ba’zan qo‘qqisdan, hech kutilmagan holda vujudga kelishi hamda inson hayot tarzini tubdan o‘zgartirib yuborishi mumkin. Nizo har bir inson hayotining ajralmas qismi bo‘lib, hech bir inson konfliktlardan o‘zini “kafolatlanganman” deb ishonch bilan ayta olmaydi. Har birimiz bolalik davrlarimizdan konflikt vaziyatlarga tushamiz va bu holatlardan chiqib ketish yo‘l va usullarini qidiramiz. Shu nuqtai nazardan qaraganda, konflikt ijtimoiy xodisa hisoblanadi. Chunki u ko‘pchilik insonlarning kundalik turmush tarziga oid voqea va hodisalarni qamrab oladi hamda konflikt rivojidan har bir inson, yaqin qarindoshlar, mehnat jamoasi o‘rtasidagi tinch va totuvlikka asoslangan osuda hayot tarzi zarar ko‘rishi mumkin.

Ulg’ayganimiz sari konflikt voqea, hodisalar o‘z kuchi va ta’sirini ham kuchaytirib boradi. Ammo biz konflikt nimaligini bilamizmi? Har doim ham konflikt vaziyatga tushib qolganda o‘zimizni to‘g’ri tutamizmi? Konflikt bizning hayotimiz uchun

tahdid ko‘rsatadimi? Konfliktning o‘z ichki tabiati qanday? Konfliktdan qanday qutilish va yoki undan qanday chiqib ketish kerak? Ziddiyat qanday qonuniyatlar asosida rivojlanadi? Nizoni rivojlantiruvchi omillarni oldindan bartaraf etsa bo‘ladimi? Inson ziddiyatlarsiz yashashga o‘rganishi mumkinmi?!

Mana shunday savollar ko‘pchilikni o‘ylantirishi tabiiy. Har bir inson nizolar bilan to‘qnash kelishi aniq bo‘lganligi sababli nizolar hakida keng bilimlarni tarbiyalash va shakllantirish muhim pedagogik ahamiyat kasb etadi. Shu bois nizolarlar to‘g’risida ham nazariy bilimlar, ham amaliy ko‘nikmalarga ega bo‘lish hozirgi zamonda yoshlarni mustaqil hayotga tayyorlash hamda jamiyatda o‘z o‘rni va mavqeiga ega bo‘lishida zarur ehtiyojlardan bo‘lib, ana shunday bilimlarni targ’ib etish davrimizning dolzarb vazifalaridandir.

References

1. O‘zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti I.A.Karimov Vazirlar Mahkamasida Oliy Majlisining Qonunchilik palatasi deputatlari, Senat a’zolari, Vazirlar Mahkamasi a’zolari va barcha hokimlar bilan 2005 yil 7 fevralda o‘tkazilgan yig’ilishidagi nutqi.
2. Etika delovых otnosheniy: ucheb./G.N.Smirnov. - M.:Prospekt, 2009.
3. Karta konflikta (X.Kornelius, Sh.Feyr, 1999).
4. Qosimova D.S. Boshqarish nazariyasi: O‘quv qo‘llanma.-T.: TDIU, 2007.
5. Quronov M.Rahbarlik lavozimlari professiogrammalari haqida. Rahbar va xodim .*T.: Akademiya, 1998
6. To‘ychieva G. Yoshlar va konfliklar: konfliktlar yechimiga o‘rganish. 2008 yil. 3-bet.
7. Mahmudov I.Boshqaruv psixologiyasi: O‘quv qo‘llanma / Mas’ulmuharrir Xolbekov A.- T.: «YUNAKS-PRINT» MChJ bosmaxonasi, 2006.