

ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

9 ЖИЛД, 3 СОН

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

ТОМ 9, НОМЕР 3

JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

VOLUME 9, ISSUE 3



ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

№3 (2026) DOI <http://dx.doi.org/10.26739/2181-9556-2026-3>

Бош муҳаррир:
Главный редактор:
Chief Editor:
Сеитов Азамат Пулатович
доктор социологических наук
(Doctor of sociology, DSc)

Бош муҳаррир ўринбосари:
Заместитель главного редактора:
Deputy Chief Editor:
Сабирова Умида Фархадовна
доктор социологических наук
(Doctor of sociology, DSc)

ТАҲРИРИЙ МАСЛАҲАТ КЕНГАШИ | РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ | EDITORIAL BOARD:

22.00.01-Социология назарияси, методологияси ва тарихи. Социологик тадқиқотлар усуллари.
Теория, методология и история социологии. Методы социологических исследований.
Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research.

Бекмурад Мансур Бобомурадovich
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Каланов Комил Куллахматович
кандидат социологических наук, профессор (Узбекистан)
Убайдуллаева Раиса Турсуновна
доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Негматова Шахзода Шухратовна
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Шайылдаева Асель Кокоевна
кандидат социологических наук (Кыргызстан)

Исмаилов Алишер Агзамович
доктор экономических наук, (Узбекистан)
Щепилова Галина Германовна
доктор философских наук, профессор (Россия)
Рожанский Михаил Яковлевич
кандидат философских наук (Россия)
Маматов Нормурат
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Бурнашев Рустам Ренатович
кандидат философских наук, профессор (Казахстан)

22.00.02-Ижтимоий тузилиш, ижтимоий институтлар ва турмуш тарзи
Социальные структуры, социальные институты и образ жизни
Social structures, social institutions and way of life

Умаров Абсалом Адилевич
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Холбеков Абдугани Жуманазарович
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Шайхисламов Рафаэль Бадретдинович
доктор социологических наук, профессор (Россия)
Акулич Мария Михайловна
доктор социологических наук, профессор (Россия)

Антонио Алонсо Марсос
доктор политических наук, профессор (Испания)
Фадеева Любовь Александровна
доктор социологических наук, профессор (Россия)
Виктор Агаджаньян
доктор философии по социологическим наукам,
профессор (США)
Абдулазизов Абдулвохид Хабибуллоевич
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)

22.00.03-Ижтимоий онг ва ижтимоий жараёнлар социологияси.
Социология социального сознания и социального процесса.
Sociology of social consciousness and social process

Аликариев Нуритдин Сапаркариевич
доктор экономических наук, профессор (Узбекистан)
Матибаев Тасполат Балтабаевич
доктор социологических наук, профессор (Узбекистан)
Николов Стефан
доктор философии по социологическим наукам, (Болгария)

Мирзахмедов Абдирашид Мамасидикович
доктор философских наук, профессор (Узбекистан)
Ли Ци
доктор исторических наук, профессор (Китай)
Сухомлинова Марина Валерьяновна
доктор социологических наук, профессор (Россия)

www.tadqiqot.uz решают задачи, предусмотренные Стратегией Узбекистана 2030, направленные на развитие науки за счет внедрения достижений научных исследований ученых и служащих их признанию в международном научном сообществе. Так, каждой статье, опубликованной в журнале, присваивается номер DOI (Crossref). Журналы включены в международные индексные базы данных. Входит в список журналов ВАК Узбекистана.

22.00.01-Социология назарияси, методологияси ва тарихи. Социологик тадқиқотлар усуллари.
Теория, методология и история социологии. Методы социологических исследований.
Theory, methodology and history of sociology. Methods of sociological research.

Пармонов Фарход Ярашевич

доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Жусубалиев Абдикайым Рысбаевич
кандидат социологических наук, доцент (Кыргызстан)
Алимухамедова Нодира Ядгаровна
доктор философии по философским наукам (Узбекистан)

Камалова Хатира Сабыровна

кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)
Тагиева Гулсум Гафуровна
доктор философии по социологическим наукам (Узбекистан)
Ахмедова Феруза Медетовна
доктор философии по социологическим наукам (PhD)
(Узбекистан)

22.00.02-Ижтимоий тузилиш, ижтимоий институтлар ва турмуш тарзи
Социальные структуры, социальные институты и образ жизни
Social structures, social institutions and way of life

Аликариева Аълохон Нуриддиновна

доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Зайтов Элёр Холмаматович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)
Уразалиева Гулшода Бекпұлатовна
кандидат социологических наук, доцент (Узбекистан)

Мирзахмедов Хуршид Абдирашидович

доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)
Қаюмов Қахрамон Нозимжонович
доктор философии по социологическим наукам (Узбекистан)
Махкамов Қодиржон Одилжонович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)

22.00.03-Ижтимоий онг ва ижтимоий жараёнлар социологияси.
Социология социального сознания и социального процесса.
Sociology of social consciousness and social process

Сеитова Зухраhon Пиржановна

доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Доспанова Дилара Уракбаевна
кандидат филологических наук, доцент (Узбекистан)
Рахимбаева Дилбархон Абдулхамитовна
кандидат философских наук, доцент (Узбекистан)

Каримов Бобир Шаропович

доктор социологических наук, доцент (Узбекистан)
Якубов Ильдар Харрасович
кандидат политических наук, доцент (Узбекистан)
Абдухалилов Абдулло Абдухамитович
доктор философии по социологическим наукам,
доцент (Узбекистан)

Page Maker | Верстка | Саҳифаловчи: Хуршид Мирзахмедов

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Tadqiqot город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC the city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000

МУНДАРИЖА | СОДЕРЖАНИЕ | CONTENT

1. Холбеков Абугани ЛИТЕРАТУРНЫЙ МЕТОД КАК СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ В АНАЛИЗЕ ТОТАЛИТАРИЗМА (НА ПРИМЕРЕ РОМАНА «1984»).....	8
2. Султанова Эътибор МЕХАНИЗМЫ ПОЛИТИКИ ТОЛЕРАНТНОСТИ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ.....	15
3. Латипова Нодира МЕСТО И РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ.....	21
4. G'afforova Mavlyuda JAMIYAT HAYOTIDA XOTIN-QIZLARNING SOTSIOMADANIY QIYOFASI.....	29
5. Tagiyeva Gulsum, Tursunboyev Jahongir O'ZBEKISTONDA ISTIQBOLLI YOSH RAHBAR KADRLARNI TAYYORLASH TIZIMINING SOTSIOLOGIK TAHLILI.....	38
6. Xolbekov Abdugani, Axmedov Tuychi IJTIMOIY XAVFLAR SHAROITIDA MAHALLANING ROLI VA ANAMIYATI.....	51
7. Якубов Ильдар КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЛИ ГОСУДАРСТВА: ПОЛИТИКО-СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД.....	57
8. Хасанова Мавлюда, Низамов Шохрухжон РОЛЬ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ФИЛИАЛАХ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	63
9. Mannanova Nilufar BUYUK BRITANIYA DAVLAT FUQAROLIK XIZMATIDA KOMPETENSIYA MODELLARINING RIVOJLANISH AMALIYOTI.....	71
10. Berdimuratova Alima, Baymurzaev Azamat, Berdimuratov Nauriz JAMIYATDA KORRUPSIYAGA QARSHI KURASHISHDA FUQAROLIK JAMIYATI INSTITUTLARINING ROLI.....	78
11. Radjabova Aziza XALQARO MUNOSABATLAR VA JAHON SIYOSATIDA GENDER FENOMENI: FEMINISTIK NAZARIYANING KONSEPTUAL YONDASHUVLARI.....	87
12. Ixtiyarov Farxod RAQAMLI TENGSIZLIKNI INKLYUZIV YONDASHUV ASOSIDA BARTARAF ETISH IMKONIYATLARI.....	93
13. Ergasheva Mehribon “GENDER MADANIYATI” TUSHUNCHASI: MOHIYATI VA ASOSIY JIHLATLARI.....	100
14. Mengliyev Atabek REPRODUKTIV SALOMATLIKNI BELGILOVCHI IJTIMOYIY DETEMINANTLAR: SOTSIOLOGIK TAHLIL.....	107

15. Джураева Анна, Сеитов Азамат СОЦИАЛЬНАЯ ЦЕНА УСТОЙЧИВОСТИ: УРОКИ КРИЗИСА 2008 ГОДА И РИСКИ “ГОЛЛАНДСКОЙ БОЛЕЗНИ” ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА.....	118
16. Mo‘minov Zokirjon TASHQI MIGRATSIYA JARAYONLARINI YUQUMLI FUNKSIYALARI: IJTIMOYIY- STRAUKTURAVIY TAHLIL.....	125
17. Husenov Sirojiddin “HAR BIR OILA TADBIRKOR” HARAКATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH MASALALARI.....	132
18. Kalanova Sabohat, Saidov Ulug‘bek RAQAMLI JAMIYATDA AVLODLAR ALMASHINUVI JARAYONLARINING DIFFERENSIATSIYASI.....	140
19. Toshbo‘riyeva Sevara TA‘LIM VA OILAVIY QO‘LLAB-QUVVATLASHNING YOSH AYOLLAR IJTIMOYIY MOBILLIGIGA TA‘SIRI (SURXONDARYO VILOYATI MISOLIDA).....	150
20. Mannanov Erkin ETNOTURIZMNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARIGA BIR NAZAR.....	157
21. Артыкова Алёна ОРИЕНТАЦИЯ НА ЧЕЛОВЕКА: НОВЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ МАХАЛЛИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	164
22. Zaitova Sitara O‘ZBEKISTONDA KAM TA‘MINLANGAN OILALARNI MANZILLI QO‘LLAB- QUVVATLASH MEХANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH: MUAMMOLAR VA YECHIMLAR.....	177
23. Raximjonova Gulzira DAVLAT BOSHQARUVI SHAFFOFLIGINI TA‘MINLASHDA JAMOATCHILIK NAZORATINING O‘RNI: STATISTIK VA METODOLOGIK TAHLIL.....	186
24. Ro‘yiddinova Aisha O‘ZBEKISTONDA ISHONCHLI AXBOROT MUHITINING HOLATI VA UNING XALQARO KO‘RSATKICHLARDAGI O‘RNI.....	196
25. Xaydarova Javohira RAHBAR AYOLLARNING BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING MEХANIZMLARI.....	203


ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ | JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

Хайдарова Жавоҳира,

О‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi Akademiyasi tayanch doktoranti
e-mail: istiqbol1985@mail.ru

RAHBAR AYOLLARNING BOSHQARUV KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING MEXANIZMLARI

 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.21111923>

ANNOTASIYA

Maqolada rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlarining nazariy-metodologik asoslari, zamonaviy institutsional yondashuvlari hamda amaliy ahamiyati atroflicha tahlil qilingan. Globallashtirish, raqamlashtirish va gender tengligi tamoyillari kuchayib borayotgan hozirgi sharoitda ayollarning boshqaruv salohiyatini rivojlantirish davlat va jamiyat taraqqiyotining muhim omili sifatida baholanmoqda. Maqolada rahbar ayollarning strategik fikrlash, samarali qaror qabul qilish, jamoani boshqarish, emotsional intellekt, kommunikatsiya, raqamli savodxonlik va masofaviy boshqaruv kabi asosiy kompetensiyalari tahlil etilgan. Shuningdek, mazkur kompetensiyalarni rivojlantirishda mentoring va coaching dasturlari, institutsional qo‘llab-quvvatlash tizimlari, gender siyosati, korporativ inklyuziv yondashuvlar hamda zamonaviy ta‘lim va malaka oshirish mexanizmlarining o‘rni yoritilgan. Xalqaro tajriba va ilg‘or amaliyotlar asosida ilmiy xulosalar hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Maqolada taklif etilgan innovatsion va kompleks mexanizmlar rahbar ayollarning boshqaruv samaradorligini oshirish, gender tengligini ta‘minlash hamda tashkilotlar raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qilishi asoslab berilgan.

Kalit so‘zlar: Gender tengligi, rahbar ayollar, boshqaruv kompetensiyalari, institutsional mexanizmlar, emotsional intellekt, strategik fikrlash, mentoring dasturlari, gender stereotiplari, raqamli savodxonlik, liderlik.

Хайдарова Джавахира,

Базовый докторант
Академия государственной политики и управления
при Президенте Республики Узбекистан
e-mail: istiqbol1985@mail.ru

МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЖЕНЩИН-РУКОВОДИТЕЛЕЙ

АННОТАЦИЯ

В статье подробно анализируются теоретико-методологические основы механизмов развития управленческих компетенций женщин-руководителей, современные институциональные подходы, а также их практическая значимость. В условиях усиливающихся процессов глобализации, цифровизации и принципов гендерного равенства развитие управленческого потенциала женщин рассматривается как важный фактор развития

государства и общества. В статье проанализированы ключевые компетенции женщин-руководителей, такие как стратегическое мышление, эффективное принятие решений, управление командой, эмоциональный интеллект, коммуникация, цифровая грамотность и навыки дистанционного управления. Также освещена роль таких механизмов, как программы mentoring и coaching, системы институциональной поддержки, гендерная политика, корпоративные инклюзивные подходы, а также современные механизмы образования и повышения квалификации. На основе международного опыта и передовой практики разработаны научные выводы и практические рекомендации. Предложенные в статье инновационные и комплексные механизмы обоснованы как средства повышения эффективности управления женщин-руководителей, обеспечения гендерного равенства и усиления конкурентоспособности организаций.

Ключевые слова: Гендерное равенство, женщины-руководители, управленческие компетенции, институциональные механизмы, эмоциональный интеллект, стратегическое мышление, программы наставничества (менторинга), гендерные стереотипы, цифровая грамотность, лидерство.

Khaidarova Javohira,

Basic doctoral student

of the Academy of Public Policy and Administration
under of the President of the Republic of Uzbekistan

e-mail: istiqbol1985@mail.ru

MECHANISMS FOR DEVELOPING THE MANAGERIAL COMPETENCIES OF WOMEN LEADERS

ABSTRACT

The article provides a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of mechanisms for developing the managerial competencies of women leaders, as well as modern institutional approaches and their practical significance. In the context of increasing globalization, digitalization, and gender equality principles, the development of women's managerial potential is regarded as an important factor in the development of the state and society. The article examines key competencies of women leaders, such as strategic thinking, effective decision-making, team management, emotional intelligence, communication, digital literacy, and remote management skills. It also highlights the role of mechanisms such as mentoring and coaching programs, institutional support systems, gender policies, corporate inclusive approaches, and modern education and professional development mechanisms. Based on international experience and best practices, scientific conclusions and practical recommendations have been developed. The innovative and integrated mechanisms proposed in the article are substantiated as tools for improving the managerial effectiveness of women leaders, ensuring gender equality, and strengthening the competitiveness of organizations.

Keywords: Gender equality, women leaders, managerial competencies, institutional mechanisms, emotional intelligence, strategic thinking, mentoring programs, gender stereotypes, digital literacy, leadership.

KIRISH

Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga institusional yondashuv nafaqat gender tenglikni ta'minlash, balki ijtimoiy adolat, xotin-qizlarni boshqaruv faoliyatiga jalb etishning zamonaviy mexanizmlarini joriy etishni taqozo etadi. Buning uchun rahbar ayollarning boshqaruv faoliyatida barqaror ishlashlarini ta'minlash uchun sosiologik, institusional va gender yondashuvlarining integrasiyasini amalga oshirish zarur. Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishda gender stereotiplar, institusional to'siqlar va ijtimoiy dinamikani har tomonlama tahlil qilish rahbar ayollarning vertikal o'sish imkoniyatlarini kengaytiradi. Hozirgi globallashuv va raqobat kuchayib borayotgan sharoitda rahbar kadrlarning boshqaruv

kompetensiyalarini rivojlantirish tashkilotlar samaradorligini ta'minlashning muhim omili hisoblanadi. Ayniqsa, rahbar ayollarning liderlik salohiyatini yuksaltirish, ularning boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi ishtirokini kengaytirish hamda kasbiy kompetensiyalarini takomillashtirish barqaror taraqqiyotning muhim shartlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu nuqtai nazardan, rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlarini ilmiy jihatdan tadqiq etish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

METODOLOGIYA

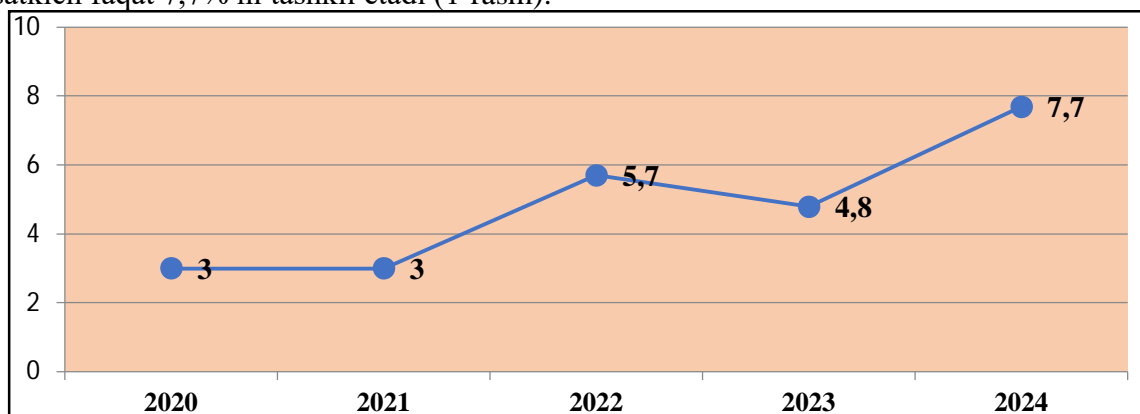
Mazkur tadqiqot rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlarini aniqlash va ularning samaradorligini baholashga qaratilgan bo'lib, unda kompleks nazariy va empirik yondashuvlardan foydalanildi.

Tadqiqotning nazariy-metodologik asosini inson kapitali nazariyasi, gender tengligi konsepsiyasi, liderlik nazariyalari, kompetensiyaviy yondashuv hamda institutsional nazariya tashkil etadi. Xususan, boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish va rivojlantirish jarayonini tahlil qilishda kompetensiyaviy yondashuv asosiy metodologik vosita sifatida qo'llanildi.

Tadqiqot metodologiyasi rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga ta'sir etuvchi institutsional, ijtimoiy va shaxsiy omillarni kompleks baholash imkonini berdi hamda mazkur sohani takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish uchun ilmiy asos yaratdi.

ASOSIY QISM

Microsoft kompaniyasiga tegishli LinkedIn professional ijtimoiy tarmoq va biznes-platformasi ma'lumotlariga ko'ra 2024-yilda dunyo (74 mamlakat) bo'yicha rahbarlik lavozimlarining 30,6% ini ayollar tashkil etgan. So'ngi o'n yillikda rahbarlikdagi ayollar ulushi o'sib, 2015–2022-yillarda yiliga o'rtacha 0,4 foizlik punktga ko'tarildi (27,9% dan 30,4% gacha). Biroq 2022-yildan keyin o'sish sezilarli darajada sekinlashgan (so'nggi ikki yilda faqat 0,2 foizlik punkt o'sish). Bu tendensiya raqamli transformasiya va sun'iy intellekt natijasida umumiy mehnat bozorida talabni kamayishi bilan izohlanadi. Bu holat mehnat bozorining pasayishi bilan bog'liq bo'lib, tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bunday sharoitlarda ayollarni rahbarlikka qabul qilish kamayadi [1]. Biroq yuqoridagi global ko'rsatkichlar O'zbekistondagi rahbar ayollarning boshqaruvdagi ishtirokini bilan bog'liq vaziyatni to'liq ifodalamaydi. Dunyo bo'yicha rahbarlik lavozimlarida ayollar ulushi 30,6% ga etganiga qaramay, O'zbekistonda vazir va vazirga tenglashtirilgan lavozimlarda bu ko'rsatkich faqat 7,7% ni tashkil etadi (1-rasm).



1-rasm. O'zbekistonda 2024-yil holatiga Vazir (vazirga tenglashtirilgan) lavozimlarda faoliyat ko'rsatayotgan ayollar ulushi (%) [2].

Bu farq shundan dalolat beradiki, global ijobiy tendensiyalar milliy kontekstda institutsional to'siqlar, gender stereotiplari va tizimli muammolar mavjudligi ko'rsatadi.

Mazkur holat rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning institutsional muammolarini tahlil qilishda qo'yidagilarga e'tibor qaratish kerakligini taqozo etadi:

birinchidan, institutsional muammolar rahbar ayollarning professional o'sishiga jiddiy to'siqlar yaratadi;

ikkinchidan, gender stereotiplari ayollarni "emosional" va "g'amxo'r" deb hisoblab, ularni qat'iy qarorlar qabul qilishga qodir emas degan qarashlarni ilgari suradi;

uchinchidan, ayollar uchun oilaviy mas'uliyat va ish yuki o'rtasidagi muvozzantni saqlashda mutanosiblik ulardagi ijtimoiy bosimni kuchaytiradi;

to'rtinchidan, boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha ta'lim va malaka oshirish tizimida ayollarni qamrab olish darajasi yuqori emasligi qo'yi tizimda faoliyat ko'rsatayotgan ayollarning etakchilik qobiliyatlarini rivojlantirish imkoniyatlarini cheklaydi;

beshinchidan, rahbarlik lavozimlariga tayinlash jarayonidagi barcha tarmoq va sohalarda ayol rahbar kadrlarning milliy zaxirasi to'liq shakllantirilmaganligi ayollarning karera o'sishini sekinlashtiradi;

oltinchidan, davlat organlari va idoralarda gender tenglikni ta'minlash bo'yicha samarali mexanizmlarning yo'qligi va monitoring tizimining zaifligi rahbar kadrlarni tizimli tayyorlashda institusional o'zgarishlarning amalga oshirilishini qiyinlashtiradi;

ettinchidan, viloyat va tuman darajasidagi tashkilot va idoralarda eskicha "ijtimoiy-madaniy" normalar va patriarxal qarashlarning saqlanib qolishi rahbar ayollarning o'ziga bo'lgan ishonchini pasaytiradi va ularning liderlik potensialini to'liq namoyon etishiga to'sqinlik qiladi.

sakkizinchi, boshqaruvga doir sosiologik nazariyalarda - institusional nazariya (institutional theory), normativ, regulyativ va madaniy normalarda gender tengligini ta'minlash ayollar liderligi oshirish omili hisoblanadi. Kompetensiyalar modeliga ko'ra, rahbar ayollar uchun asosiy kompetensiyalar - emosional intellekt, inklyuziv liderlik, samarali muloqot ustuvorlik qiladi.

Yuqoridagi rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishdagi institusional va sosial muammolar O'zbekiston davlat boshqaruvida o'rta va qo'yi bo'g'inda yaqqol namoyon bo'lmoqda. Global tendensiyalardan farqli o'laroq, mamlakatimizda gender tengligi sohasidagi ijobiy o'zgarishlar asosan qonunchilik va siyosiy vakillik darajasida qolmoqda, ammo davlat boshqaruvining ijro etuvchi va yuqori darajali qaror qabul qilish mexanizmlarida jiddiy o'sish kuzatilmayapti.

Gender tenglik, inklyuziv boshqaruv va samarali qaror qabul qilish tizimini yo'la quyish uchun nafaqat rahbar ayollarni balki jami xotin qizlarni boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish qaratilgan institusional mexanizmlar (ta'lim dasturlari, mentorlik, siyosiy va tashkiliy qo'llab-quvvatlash)ni takomillashtirish maqsadga muvofiq.

Xususan, retrospektiv tahlil natijasida shuni aytish mumkinki, O'zbekiston davlat boshqaruvidagi gender tengligi nuqtai nazaridan, 2022-yilda ayollar milliy parlament o'rinlarining 33,3 foizini egallagan, bu Yevropa va Markaziy Osiyo o'rtacha ko'rsatkichidan (30,9%) yuqori hisoblanadi. Bu ko'rsatkich 2019-yildagi 16 foizga nisbatan sezilarli darajada oshgan [3]. O'zbekistonda ayollarning boshqaruv faoliyatiga jalb etilishi dinamik xarakterga ega. Davlatning bu boradagi siyosati ayollarni boshqaruv faoliyatiga kengroq jalb etishga qaratilmoqda (1-jadval).

2019-yilda qabul qilingan Saylov kodeksiga 2023-yilga qadar kiritilgan o'zgartishlarga muvofiq, har bir siyosiy partiya tomonidan ko'rsatiladigan nomzodlarning kamida 40 foizi ayollardan iborat bo'lishi belgilandi. 2025-yil iyul holatiga ko'ra, Qonunchilik palatasidagi jami 150 nafar deputatdan 57 nafari ayollar bo'lib, bu 38,0 foizni tashkil etadi. Senatda esa jami 65 nafar senatoridan 16 nafari ayollar bo'lib, bu 24,6 foizni tashkil qiladi. Keyingi saylovlar 2029-yil oktyabr oyida Qonunchilik palatasi uchun, 2029-yil noyabr oyida esa Senat uchun o'tkazilishi rejalashtirilgan.

1- jadval.

Milliy parlamentlarda ayollar egallagan o'rinlarning ulushi (%) [4].

Yil	Dunyo	O'zbekiston
2024	27%	38%
2023	26.7%	33.6%
2022	26.5%	33.3%
2021	26.1%	32.7%
2020	25.6%	32%

Yil	Dunyo	O'zbekiston
2019	24.6%	16%
2018	24.1%	16%
2017	23.6%	16%
2016	23.1%	16%
2015	22.8%	16%
2014	22.2%	22%
2013	21.8%	22%
2012	20.8%	22%
2011	19.8%	22%
2010	19.2%	22%
2009	19%	22%
2008	18.4%	17.5%
2007	17.9%	17.5%
2006	17%	17.5%
2005	16.5%	17.5%
2004	15.9%	17.5%
2003	15.2%	7.2%
2002	15.2%	7.2%
2001	14.1%	7.2%
2000	13.9%	7.2%
1999	13.5%	N/A
1998	13.1%	6%
1997	11.7%	6%

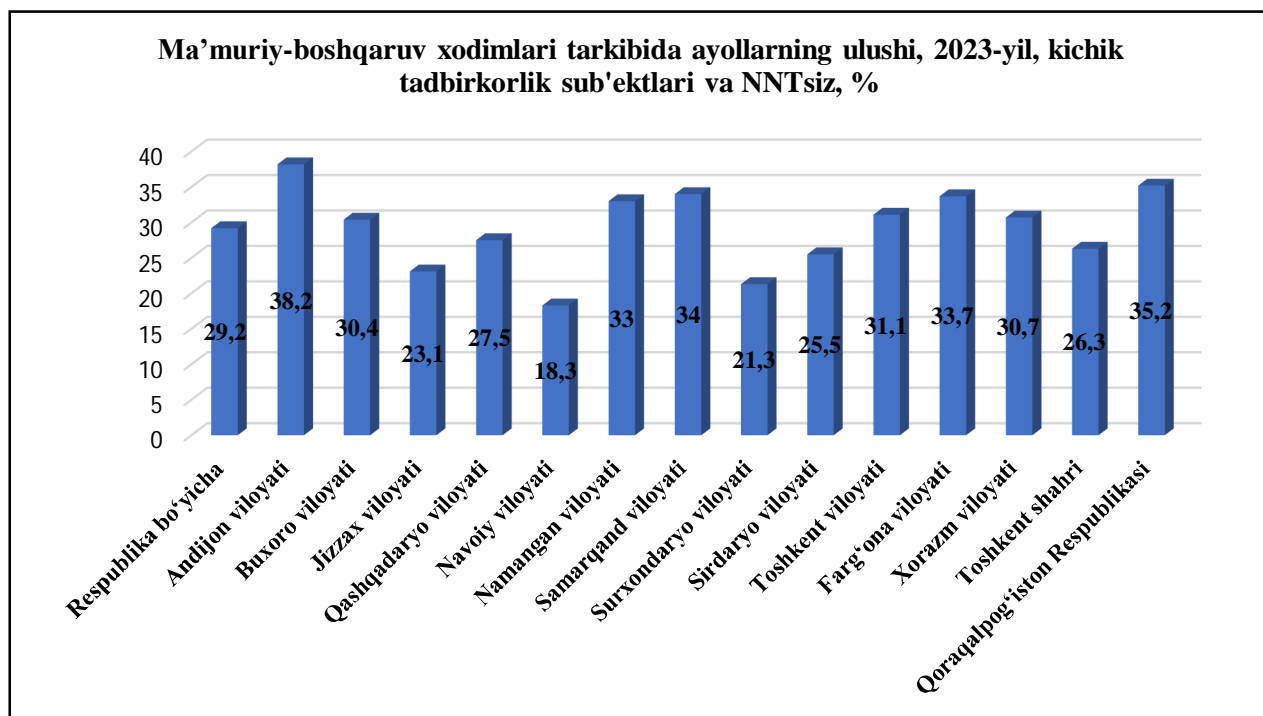
O'zbekistonda ayollarning parlamentdagi ishtiroki so'nggi 30 yil ichida sezilarli darajada oshdi. Xususan, 2024-yilda mazkur ko'rsatkich 38,0 foizni tashkil etgan bo'lsa, 1995-yilda bu raqam atigi 6,0 foiz bo'lgan. Agar so'nggi tendensiyalar saqlanib qolsa, O'zbekiston 2030-yilga qadar parlamentda to'liq gender tengligiga erisha olmasligi mumkin. 2004-yilda O'zbekistonda parlament saylovlari uchun 30 foizlik gender kvotasi joriy etilgan bo'lsa, 2023-yilda ushbu kvota 40 foizga oshirildi. Lekin tanqidiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, gender tengligi strategiyasiga qaramay, amaliyotda, ayniqsa quyi bo'g'in boshqaruvida gender stereotiplari saqlanib qolmoqda [5].

Xorijiy tadqiqotlar (Ijodiy rahbarlik markazi (CCL) va Menejment maktabi(MIT Sloan) ko'rsatishicha, ayollar uchun maxsus dasturlar (mentoring – ustozlik va yo'l-yo'riq ko'rsatish, homiylik – karerada faol qo'llab-quvvatlash, moslashuvchan o'qitish – ish vaqtiga qarab moslashtirilgan treninglar) institusional to'siqlar (madaniy normalar) bartaraf etish imkonini beradi.

O'zbekistonda rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishdagi institusional va sosial muammolar ularning professional o'sishiga to'siq bo'lib, ularni davlat boshqaruvida va qarorlar qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatini cheklamoqda. Natijada, O'zbekiston davlat boshqaruvida gender tengligining formal va real ko'rsatkichlari o'rtasida jiddiy farq saqlanib qolmoqda. Bu farq nafaqat ayollarning individual imkoniyatlarini cheklash bilan bog'liq, balki butun davlat boshqaruvi tizimining samaradorligi, innovasionligi va inklyuzivligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shuning uchun gender tengligi masalasini faqat siyosiy kvotalar doirasida emas, balki institusional islohotlar, madaniy o'zgarishlar va tizimli mexanizmlarni yaratish orqali hal etish zarur bo'lib qolmoqda.

Ijtimoiy institutlar va gender indeksi (SIGI) ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda boshqaruv sohasida chuqur gender tafovuti mavjud bo'lib, o'rta va yuqori lavozimli menejrlarning 98 foizini erkaklar tashkil etadi (OECD, 2023). Bundan tashqari, oilada ayollarga nisbatan kamsitish holatlari mintaqadagi eng yuqori ko'rsatkichlardan biri bo'lib, 41,7 foizni tashkil qiladi (OECD, 2023).

O‘zbekiston aholisining aksariyati erkaklar mehnat qilishga ko‘proq haqli va rahbarlik lavozimlarida yaxshiroq faoliyat yuritadi, deb hisoblaydi. Mazkur omillar O‘zbekiston davlat boshqaruvida gender vakilligining nomutanosibligiga sezilarli darajada ta'sir ko‘rsatmoqda [6]. Barcha vazirlik va idoralar tizimida gender tafovutlarni aniqlash va bartaraf etish bo‘yicha maxsus sosiologik tadqiqotlarni o‘tkazish mazkur sohadagi tizimli muammolarni aniqlash va o‘z vaqtida bartaraf etish imkonini beradi. O‘zbekistonda davlat boshqaruvi tizimida gender tafovutlariga qaramasdan, ayollarni boshqaruv sohasiga jalb etish borasida bosqichma bosqich islohotlar amalga oshirilmogda. Davlat fuqarolik xizmatida gender tengligini ta'minlash, rahbarlik lavozimlarida ayollar ulushini oshirishni qo‘llab-quvvatlash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida belgilangan. Natijada ayrim hududlarda ma'muriy-boshqaruv sohasida ayollar ishtirokining o‘shish dinamikasi kuzatilmogda (2-rasm).



2-rasm. Ma'muriy-boshqaruv xodimlari tarkibida ayollarning ulushi (%) [7].

2-rasmdagi ma'lumotlar rahbar ayollarni boshqaruv faoliyatiga jalb etish tendensiyasining hududiy darajada bir xil emasligini ko'rsatadi. Jumladan, Andijon viloyati (38,2%), Qoraqalpog'iston Respublikasi (35,2%), Xorazm viloyati (33,7%) va Surxondaryo viloyatida (34%) ma'muriy-boshqaruv xodimlari tarkibida ayollar ulushi nisbatan yuqori ekanligi qayd etilgan. Ayni paytda Namangan (18,3%), Sirdaryo (21,3%) va Qashqadaryo viloyatlarida (23,1%) mazkur ko'rsatkich past darajada saqlanib qolmogda. Bu esa gender vakilligi faqat normativ-huquqiy mexanizmlar bilan emas, balki hududiy ijtimoiy muhit, madaniy qadriyatlar, mehnat bozoridagi an'anaviy rollar taqsimoti va institusional imkoniyatlar bilan ham uzviy bog'liqligini ko'rsatadi. Amerikalik tadqiqotchi olimlar Ronald Inglehart va Pippa Norris fikricha, jamiyatda "rahbarlik erkaklarga ko'proq mos" degan an'anaviy qarashlar saqlanib qolgan sharoitda ayollarning boshqaruv tizimidagi ishtiroki yuqori bo'lmaydi [8, – B. 34–36]. Ya'ni, gender tengligi darajasi faqat qonunlar bilan emas, balki jamiyatning madaniy qarashlari va ijtimoiy munosabatlari bilan ham belgilanadi.

Shu nuqtai nazardan, 2-rasmda keltirilgan hududiy ko'rsatkichlarni ikki xil yondashuv asosida baholash mumkin. Birinchisi – pozitiv yondashuv bo'lib, unga ko'ra, ayrim hududlarda ayollar ulushining 30–35 foizgacha etgani davlat siyosati samaradorligining muayyan natijasi sifatida talqin etiladi. Ikkinchisi esa kritik-institusional yondashuv bo'lib, unda mazkur ko'rsatkichlar hali ham gender muvozanati to'liq ta'minlanmaganligini, ayollarning yuqori qaror qabul qilish pozisiyalarida

ishtiroki cheklanganligini anglatadi. Ayniqsa, hududlar o'rtasidagi keskin farqlar gender siyosati natijalarining hududiy asimetriya asosida shakllanayotganini ko'rsatadi.

Xulosa sifatida aytish mumkinki, davlat boshqaruvida gender tengligini ta'minlashda faqat institusional islohotlar emas, balki rahbar ayollarning milliy zaxirasini shakllantirish, ularni boshqaruv sohasiga ishtirokini kengaytirish maxsus dasturlarni hududlar darajasida ham amalga oshirish lozim.

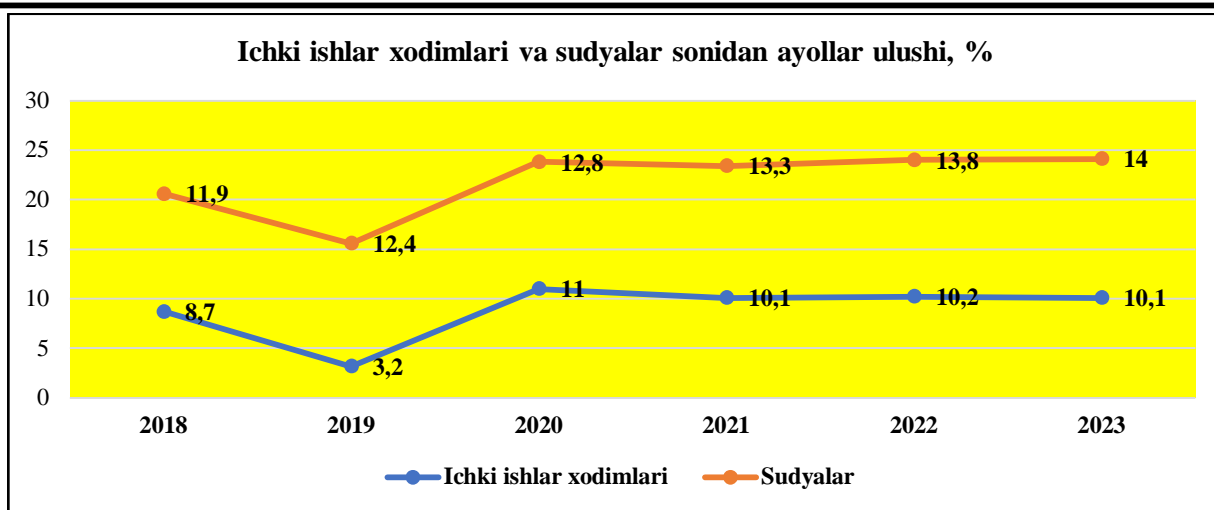
Hozirgi kunda rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini o'zliksiz va amaliy jihatdan rivojlantirish ularni davlat boshqaruvining barcha bo'g'inlarida tajribali mentor ayollarga biriktirish (Leadership mentoring systems) ularning boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga xizmat ko'rsatadi. Bunda rahbar ayollarning boshqaruv faoliyatida faoliyat yuritayotgan tajribali ayollarga biriktirish (leadership mentoring systems) va kouching texnologiyalari (coaching technologies)dan samarali foydalanish maqsadga muvofiq. Shuningdek, rahbar ayollar uchun maxsus raqamli o'qitish platformalari (digital learning platforms)ni ishlab chiqish va barcha sohalar kesimida boshqaruv kompetensiyalarni shakllantirish, rivojlantirishga qaratilgan maxsus modullarni ishlab chiqish zarur. Institusional yondashuvga ko'ra mazkur mexanizmlar gender tenglikni ta'minlaydi, lekin mazkur yondashuvning samaradorligi modullarning konteksti va rahbar ayollarning o'qitishni tashkil etishga bog'liq.

Mazkur yondashuvlar asosida O'zbekistonda tashkil etilgan "Rahbar ayollar maktabi" muhim mexanizm hisoblanadi. "O'zbekistonda 2023-2025 yillar davomida "Rahbar ayollar maktabi"da o'qitilgan 150 nafar nomzodning 55 nafari yoki 37 foizi turli rahbarlik lavozimlariga tayinlandi" [9]. Mazkur yo'nalishda olib borilayotgan ishlarni tizimlashtirish maqsadida qisqa muddatli malaka oshirish kurslarni hududlarda onlayn va masofaviy tashkil etishdan oldin, o'quv seminarida o'qishi rejalashtirilayotgan har bir rahbar ayolning boshqaruv salohiyatini kompleks baholash hamda baholash natijalari asosida ularga tanlov modullari asosida maxsus o'quvlarni tashkil etish, yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

Davlat organlari va idoralarida faoliyat ko'rsatayotgan rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini (strategik fikrlash, qaror qabul qilish, emosional intellekt va hamkorlik) rivojlantirishning institusional mexanizmlarini takomillashtirishda mentorlik dasturlarini joriy etish, ayollarga mo'ljallangan rahbarlik treninglarini o'tkazish, ish-hayot balansini ta'minlovchi gender-neytral siyosatlarni (moslashuvchan grafik) yaratish, liderlik salohiyatini aniqlash tizimlarini kuchaytirish zarur.

McKinsey & Company va Amerika Psixologiya Assosiasiyasi (American Psychological Association, APA) tadqiqotlariga ko'ra, gender xilma-xilligi yuqori bo'lgan tashkilotlar moliyaviy samaradorlikni o'rtacha 9% ga oshiradi, ayol rahbarlar esa hamkorlikni kuchaytiradi, empatiyani oshiradi va umumiy ish unumdorligini yaxshilaydi [10].

O'zbekistonda ham mazkur masalada sosiologik tadqiqotlar olib borish natijasida rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga to'siq bo'ladigan stereotiplarni aniqlash, ayollarning boshqaruv salohiyatini yuksaltirish uchun tashkil etilgan o'zoq muddatli o'quvlarga ishtirokni cheklash bilan bog'liq hududiy qadriyatlarni mavjudligi ayollarni davlat va jamiyat boshqaruvidagi ishtirokini cheklaydi. 2018–2023 yillar davomida ichki ishlar organlari xodimlari va sudyalor orasida ayollar ulushini 3-rasmdagi dinamikadan kurish mumkin, sudyalor korpusdagi ayollar ulushi nisbatan barqaror va sekin o'sish tendensiyasini namoyish etadi. 2018 yildagi 11,9% dan 2023 yilga kelib 14% ga etgan. Bu o'rtacha yillik o'sish taxminan 0,35–0,4 foiz punktini tashkil etadi. Ichki ishlar xodimlari orasida ayollar ulushi esa ancha murakkab va beqaror dinamikaga ega. 2018 yilda 8,7% bo'lgan ko'rsatkich 2019 yilda keskin pasayib, 3,2% ga tushib qolgan (bu eng past nuqta). Keyin 2020 yilda keskin ko'tarilib 11% ga etgan, ammo so'ngi uch yil davomida yana pasayib, 2023 yilda 10,1% da barqarorlashgan.



3-rasm. Ichki ishlar xodimlari va sudyalari sonidan ayollar ulushi (%) [11].

Har ikki sohada ham ayollar ulushi 14% dan oshmayapti, bu esa kuch ishlatish va huquqni muhofaza qilish tizimida gender tengligi masalasi hali ham o‘tkir ekanligini ko‘rsatadi. Shuning uchun rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo‘yicha kuchli institusional mexanizmlarni (mentorlik dasturlari, gender-neytral kadr siyosati, maxsus treninglar va kvotalar) joriy etish lozim.

O‘zbekiston Respublikasi Huquqni muhofaza qilish akademiyasi dosenti X.Yu.Xalikulova “Rahbarlik va genderni qayta belgilash: Zamonaviy O‘zbekistonda “Ayol rahbar” va “Zamonaviy ayol” tushunchalari” nomli maqolasida Xorner, Zenger va Folkman tadqiqotlariga murojaat qilib, ayollarning rahbarlik salohiyatini yuqori ekanini, ular erkaklardan ko‘ra ko‘plab kompetensiyalarda (munosabatlar o‘rnatish, motivasiya, natijaga yo‘naltirish) ustunligini haqida fikr yuritadi [12, – B. 83-85]. O‘zbekistonda ayol rahbarlik an’anaviy va zamonaviy, erkaklarga xos va ayollarga xos fazilatlarining gibridd modelini ifodalaydi, bu esa samaradorlik va inklyuzivlikni ta’minlab, milliy islohotlarga muhim hissa qo‘shmoqda.

O‘zbekistonda xotin-qizlarni ijtimoiy-siyosiy faolligini oshirish, ularni davlat va jamiyat boshqaruvi sohasiga jalb etish bo‘yicha 2030 yilga qadar O‘zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasi qabul qilingan bo‘lib, unda davlat darajasida ayollarning siyosiy, davlat boshqaruvi va sud tizimidagi ishtirokini tizimli oshirishni maqsadli ko‘rsatkichlari belgilangan (2-jadval).

2-jadval

2030 yilga qadar O‘zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasining maqsadli ko‘rsatkichlari [13].

T/r	Ko‘rsatgichlar nomi	Yillar kesimida					Mas’ul ijrochilar
		Birlamchi ko‘rsatkich	Oraliqdagi ko‘rsatkich			Maqsadli ko‘rsatkich	
			2021	2022	2027		
1.	Siyosiy partiyalarda xotin-qizlarning ulushi (foizda)	44	46	49	50	50	Siyosiy partiyalarning

							markaziy kengashlari
2.	Siyosiy partiyalarning rahbarlik lavozimlarida xotin-qizlarning ulushi (foizda)	30	35	41	46	50	Siyosiy partiyalarning markaziy kengashlari
3.	Vazir va vazirga tenglashtirilgan lavozimlarda xotin-qizlar ulushi (sonda)	5	7	10	13	15	Vazirlar Mahkamasi
4.	Mahalliy ijroiya hokimiyati organlarida rahbarlik (hokimlar) lavozimidagi xotin-qizlar ulushi (sonda)	6	7	10	15	20	
5.	Boshqaruv lavozimlarida ishlovchi xotin-qizlar ulushi (foizda)	26	27	28	29	30	Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi, Davlat statistika qo'mitasi
6.	Sudyalar orasida xotin-qizlar ulushi (foizda)	12	15	20	24	30	Sudyalar oliy kengashi
7.	Yetakchi xotin-qizlarni tayyorlash bo'yicha amalga oshirilgan dasturlar soni	0	1	1	2	3	Xotin-qizlarning jamiyatdagi rolini oshirish, gender tenglik va oila masalalari bo'yicha respublika komissiyasi, Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi
8.	Davlat boshqaruv akademiyasida xotin-qizlarning rahbarlik ko'nikmalarini oshirishga qaratilgan dasturlar asosida o'qishni yakunlagan xotin-qizlarning ulushi (foizda)	5	7	9	12	15	Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi, Xotin-qizlarning jamiyatdagi rolini oshirish, gender tenglik va oila masalalari bo'yicha respublika komissiyasi
9.	O'zbekistonning chet mamlakatlaridagi elchilari orasida xotin-qizlarning ulushi (sonda)	1	1	2	3	4	Tashqi ishlar vazirligi

2030-yilga qadar O'zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasining maqsadli ko'rsatkichlarida siyosiy sohada xotin-qizlarning ulushini oshirish orqali ularni siyosiy qaror qabul qilish jarayonlariga faol jalb etish belgilangan. Bu rahbar ayollarning boshqaruv

kompetensiyalarini rivojlantirishning institusional mexanizmlarini takomillashtirish zarurligining rasmiy va strategik asosi hisoblanadi.

2030-yilga qadar Davlat boshqaruvida vazir va vazirga tenglashtirilgan lavozimlarda ayollar sonini 5 tadan 15 taga, mahalliy hokimlar orasida 6 tadan 20 taga, boshqaruv lavozimlaridagi umumiy ulushni 26% dan 30% ga oshirish rejalashtirilgan.

Sud tizimida sudyalar orasida ayollar ulushini 12% dan 30% ga etkazish maqsadi qo'yilgan. Bu 3-rasmda ko'rsatilgan 2018–2023 yillardagi 11,9–14% ko'rsatkich bilan solishtirilganda jiddiy institusional sa'y-harakatlarni talab etadi.

Ta'lim va malaka oshirish yo'nalishida etakchi xotin-qizlarni tayyorlash dasturlari sonini 3 taga etkazish va Davlat siyosati va boshqaruv akademiyasida rahbarlik ko'nikmalarini oshirgan ayollar ulushini 15% gacha ko'tarish ko'zda tutilmoqda. Bu rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishning muhim institusional mexanizmi hisoblanadi.

2-jadvaldagi raqamlardan shuni xulosa qilish mumkinki O'zbekistonda amalga oshirilayotgan xotin-qizlarni boshqaruv faoliyatiga jalb etish faqat deklarativ emas, balki aniq raqamli maqsadlar orqali amalga oshirishni mo'ljallamoqda.

Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishni sosiologik tahlil shuni ko'rsatadiki, gender stereotiplari, ijtimoiy bosim va oilaviy yuklamalar ayollarning rahbarlik lavozimlariga intilishi, o'z ustida ishlab boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirib borishga asosiy to'siq hisoblanadi. Shuningdek, rahbar ayollarning malakasini oshirish va professional o'sish imkoniyatlari aniqlash viloyatlar va tumanlar kesimida o'rganilmagan. Mavjud treninglar tizimli tashkil etilmagan. Ilg'or xorij tajribasi sifatida har bir rahbar ayolning shaxsiy rivojlanish dasturi (Individual Development Plan (IDP), raqamli liderlik platformalari mentorlik tizimi, hududlar kesmida rahbar ayollarning zaxirasini yaratish, ularni doimiy ravishda assessment markazlarida baholab borish, ayollarning psixologik barqarorligini oshirishga qaratilgan maxsus trening dasturlarini joriy etish, ularning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra 2025 yil boshiga kelib, 2030 yilga qadar O'zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasining maqsadli ko'rsatkichlarning o'rtacha 65-70% ga bajarilganini kurish mumkin (3-jadval). Siyosiy va ta'lim yo'nalishlarida yaxshi natijalar bor, lekin haqiqiy qaror qabul qilish hokimiyati (hokimlar, vazirlar, sudyalar, elchilar) da ayollar ishtiroki hali ham juda past. Bu rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish bo'yicha institusional mexanizmlarni (mentorlik, sponsorlik, majburiy kvotalar, ochiq tanlovlar) kuchaytirishning dolzarbligini yana bir bor tasdiqlaydi.

3-jadval

2030-yilga qadar O'zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasining maqsadli ko'rsatkichlarining 2025-yil 1-yanvardagi holati tahlili [14].

T/r	Ko'rsatkich	2025-yil reja	2025-yil 1 yanvar holati	Erishilgan daraja	Farq
1.	Siyosiy partiyalarda xotin-qizlar ulushi	49%	49%	100%	to'liq bajarilgan
2.	Siyosiy partiyalar rahbarlik lavozimlarida ulushi	41%	41%	100%	to'liq bajarilgan
3.	Vazir va vazirga teng lavozimlarda ayollar ulushi	10 nafar	7,7%	~77%	-2,3 nafar / ortda
4.	Mahalliy hokimlar orasida ayollar ulushi	10 nafar	2,4%	24%	-7,6 nafar / jiddiy ortda
5.	Boshqaruv lavozimlarida ayollar ulushi	28%	30,1%	107%	reja ortig'i bilan bajarilgan

6.	Sudyalar orasida ayollar ulushi	20%	14,6%	73%	-5,4 f. p. / ortda
7.	Yetakchi xotin-qizlarni tayyorlash dasturlari soni	1 ta	2 ta	200%	reja ortig'i bilan bajarilgan
8.	Davlat boshqaruv akademiyasida rahbarlik ko'nikmalarini oshirgan ayollar ulushi	9%	56%	622%	reja ortig'i bilan bajarilgan
9.	Chet el elchilari orasida ayollar ulushi	2 nafar	0	0%	to'liq bajarilmagan

O'zbekistonda gender tenglik strategiyasining ayrim yo'nalishlari bo'yicha 2025 yilgacha rejaga to'liq erishilmaganligining asosiy sabablari institusional va madaniy to'siqlarning o'zaro ta'sirida yaqqol namoyon bo'lmoqda. Sosiologik nuqtai nazardan, yuqori va siyosiy-hududiy lavozimlarda hali ham kuchli saqlanib kelayotgan patriarxal stereotiplar ayollarning vertikal karerasini to'sib turibdi. Shuningdek, rahbar ayollar kadrlar zaxirasini shakllantirish mexanizmining to'g'ri shakllanmaganligi, monitoring va hisobot tizimining zaifligi, qaror qabul qilish darajasidagi gender sezgirlikning pastligi eng jiddiy sosiologik muammo hisoblanadi. Mazkur masalani hal etish uchun nafaqat kvotalar ko'paytirish, balki patriarxal normalarni o'zgartirish, ayollarning boshqaruv salohiyatini rivojlantirish va qaror qabul qiluvchi elita orasida gender sezgirlikni oshirishga qaratilgan chuqur sosio-madaniy islohotlarni amalga oshirish bilan birga rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarining rivojlantirish klasterini ishlab chiqishni taqozo etadi.

XULOSA

Gender tengligiga erishishning eng samarali yo'li siyosiy partiyalar va davlat idoralarida ayollar uchun kvotalarni qat'iy qo'llash, nomzodlar tanlovida ularga ustunlik berish va zaxira tizimining ishlab chiqishidir. Rahbar ayollarni tayyorlash bo'yicha maxsus maktablar, shaxsiy ustozlik va mentorlik dasturlari ularning boshqaruv qobiliyatlarini tez o'stirishga katta yordam beradi. Rahbar ayollar uchun alohida o'quvlar, xorijiy tajriba almashinuvi va stipendiyalarni ko'paytirish esa eng yuqori o'sishni ta'minlaydi. Ish bilan oila o'rtasidagi muvozanatni saqlash uchun moslashuvchan ish jadvali va farovonlik dasturlarining joriy etilishi ayollarning ishga bo'lgan ishonchini oshiradi.

Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini sosiologik nuqtai nazardan klasterlashtirish gender sosiologiyasi, feminist liderlik nazariyasi va tashkiliy psixologiyaning eng yangi tadqiqotlariga tayanadigan muhim amaliy-metodologik vosita hisoblanadi. Rahbar ayollarning mehnat faoliyati har kuni, har qadamda yangidan-yangi burilishlar, tunnellar va to'siqlarga to'la murakkab labirintdir. Bu labirintda unga gender stereotiplari, o'ziga ishonchsizlik (imposter sindromi), hamma narsani mukammal qilishga intilish (perfeksionizm) va ish bilan oila o'rtasidagi muvozanatni saqlashga intilish kabi omillar muhim hisoblanadi. Shuning uchun klasterli yondashuv nafaqat individual o'zini rivojlantirishni, balki tuzilmaviy va madaniy to'siqlarni hisobga olgan holda samarali chora-tadbirlarni ishlab chiqishga imkon beradi (4- javdal).

4- javdal

Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarining rivojlantirish klasteri *

Klaster nomi (Cluster Name)	Kompetensiyalar (Competencies)	O'zlashtirishga to'siq bo'ladigan sosiologik omillar (Sociological Barriers)	Kompetensiyalarni rivojlantirish uchun kerak bo'lgan chora-tadbirlar (Development Interventions)
--------------------------------	-----------------------------------	--	---

Kognitiv va Ma'lumotni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> - Ma'lumotni tushunish - Ma'lumotni tahlil qilish - Umumiy axborot olish - Tashkilot missiyasini tushunish 	<ul style="list-style-type: none"> - Gender stereotiplari - O'ziga ishonchsizlik - Ma'lumot manbalaridagi gender qarashlardagi biryoqlamalik - Qaror qabul qilishdagi haddan tashqari ehtiyotkorlik va xavfdan qochish 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategik fikrlash va analitika bo'yicha maxsus treninglar (SWOT, PESTLE, Scenario Planning) - Case study va biznes-simulyasiyalar - Mentorlik dasturlari - Ma'lumotlarni tahlil qilish va qaror qabul qilish simulyatorlari
Vazifa va Tashkiliy boshqaruv	<ul style="list-style-type: none"> - Topshiriqlarni bajarish - Ish-yukni tizimlashtirish - Qaror qabul qilish - Tashkilotni boshqarish - Tashkilotni rivojlantirish - Tashkilotni yo'naltirish 	<ul style="list-style-type: none"> - «Perfeksionizm» («hamma narsani o'zi qilish» sindromi) - Ish-hayot balansining yo'qligi - Patriarxal tashkiliy madaniyat va «ayol rahbar samarador emas» stereotipi 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaqtni boshqarish va ustuvorliklarni belgilash bo'yicha kouching - O'zgarishlarni boshqarish va tashkiliy rivojlanish treninglari - Ish va hayot muvozanati siyosatini korporativ darajada qo'llab-quvvatlash
Xodimlarni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> - Xodimlarga yordam berish - Hamkasblarni boshqarish - Hamkasblarni rivojlantirish - Jamoani shakllantirish - Jamoani boshqarish 	<ul style="list-style-type: none"> - «Yumshoq» rahbarlik stereotipi (avtoritetni saqlash qiyin) - Emosional yukning ortiqchaligi (emotional labor) - Jamoadagi gender tengsizligi va qarshilik - «Ayol rahbar — faqat g'amxo'r, lekin qattiq emas» stereotipi 	<ul style="list-style-type: none"> - Emosional intellekt (EQ) va situasion liderlik ko'nikmalari bo'yicha treninglar - Kouching, ish faoliyatini boshqarish ko'nikmalari - Jamoa rivojlantirish dasturlari - «Qattiq va yumshoq» liderlik uslublarini muvofiqlashtirish mashg'ulotlari
Ijtimoiy-munosabatlarni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> - Muloqotni ko'llab quvvatlash - Faol eshitish - Jamoada ishlash - Xizmatga moslashish - Maslahat berish - O'zaro munosabatni hosil qilish - Aloqalarni o'rnatish 	<ul style="list-style-type: none"> - Networkingda gender to'siqlari («boys club») - Double bind (qattiq bo'lsa — agressiv, yumshoq bo'lsa — zaif) - Mentor va sponsor etishmasligi - Ichki tashkiliy siyosat va norasmiy tarmoqlardagi to'siqlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Professional tarmoqlarni yaratish (networking), ta'sir o'tkazish (influence) va muzokara olib borish (negotiation) bo'yicha maxsus treninglar - Rasmiy mentorlik dasturlarini yaratish - Nizolarni boshqarish va konstruktiv muzokaralar mashg'ulotlari

Shaxsiy-samaradorlikni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> - Hurmat ko'rsatish - Moslashish - Ishonchlikni isbotlash - Stressni boshqarish - O'z-o'zini rivojlantirish - Maqsadga erishish 	<ul style="list-style-type: none"> - Ish va oila yukining nomaqbul taqsimlanishi - Stress, burnout va emotional exhaustion (ayollarda yuqoriroq) - O'ziga ishonchsizlik va «imposter syndrome» - «Ideal ona + ideal rahbar» stereotipi va ijtimoiy bosim 	<ul style="list-style-type: none"> - stress-menejment va self-menejment treninglari - Executive coaching va karera-oila balansi bo'yicha individual kouching - O'zini rivojlantirish dasturlari (self-leadership) - Korporativ darajada gender tenglik siyosati, moslashuvchan ish rejimi va farovonlik dasturlarini joriy etish
--	--	--	--

* Ushbu rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalari rivojlantirish klasterlari Women's Leadership Literature (Eagly & Carli, 2007; Hoyt & Murphy, 2016), Glass Cliff va Double Bind nazariyalari, Social Role Theory hamda Gender Role Congruity Theory ga tayangan holda muallif tomonidan ishlab chiqilgan. Har bir klasterdagi sosiologik to'vsiqlar empirik tadqiqotlarda tasdiqlangan bo'lib, rivojlantirish chora-tadbirlari esa ilmiy jihatdan asoslangan yetakchi leadership development amaliyotlariga muvofiq shakllantirilgan

Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini faqat individual xususiyatlar sifatida emas, balki ijtimoiy-gender muhiti, madaniy stereotiplar va tashkiliy strukturalar ta'sirida shakllanadigan kompleks ijtimoiy fenomen sifatida o'rganish imkonini beradi. 4-jadvalda 35 ta asosiy kompetensiyani 5 ta klasterga (kognitiv-ma'lumot, vazifa-tashkiliy, xodimlarni boshqarish, ijtimoiy-munosabatlar va shaxsiy-samaradorlik) tizimli ravishda guruhlash orqali gender sosiologiyasi, feminist liderlik nazariyasi va tashkiliy psixologiyaning zamonaviy yondashuvlarini amaliyotga tatbiq etishning samarali modelini taklif etadi.

Konseptual va metodologik asos sifatida rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarining rivojlantirish klasteri rahbarlik kompetensiyalarini ijtimoiy muhit, gender stereotiplari, patriarxal madaniyat va emosional mehnat yuki kabi sosiologik omillar kontekstida tahlil qilishga imkon yaratadi. Empirik tadqiqot instrumenti sifatida anketa savollari, intervyu yo'riqnomalari va kompetensiyalarni o'lchash indekslarini ishlab chiqish uchun konseptual ramka vazifasini bajaradi. U orqali ayol rahbarlarning real holatini sosiologik o'lchovlar bilan baholash mumkin. Yuqoridagi rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarining rivojlantirish klasteri treninglar, kouching dasturlari, mentorlik tizimlarini samarali joriy etishda, sohalar va tarmoqlar kesimida ayol rahbarlarning boshqaruv salohiyatini rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarini sosiologik nuqtai nazardan tizimli o'rganish, gender barerlarini aniqlash va ularni bartaraf etishning samarali strategiyalarini ishlab chiqishga imkon beradi. Rahbar ayollarning boshqaruv kompetensiyalarining rivojlantirish klasterining hayotiy tatbiq etilishi ayol rahbarlarning professional o'sishini qo'llab-quvvatlash, tashkilotlar samaradorligini oshirish va jamiyatda gender tenglikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar/Литература/ References:

1. Lara, S. The impact of Changes in Labor Market Conditions on Women Hired into Leadership Roles [Электронный ресурс] / S. Lara, M. Baird // LinkedIn Economic Graph Research Institute. – 2024. – Режим доступа: (внутренний отчет LinkedIn).
2. “O'zbekistonda xotin-qizlar va erkaklar: fakt va raqamlar” statistik to'plami. – Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi, 2024. – 82 b. – URL: gender.stat.uz (murojaat qilingan sana: 14.05.2026).

3. OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan. Public Administration Effectiveness and Modernisation in Uzbekistan [Elektronniy resurs]. – Paris: OECD Publishing, 2024. – Rejim dostupa: OECD (data obrasheniya: 12.05.2026).
4. Women in Parliament [Elektronniy resurs] // The World Bank. Gender Data Portal. – 2025. – Rejim dostupa: https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sg-gen-parlzs?view=trend&geos=WLD_UZB#data-table-section (data obrasheniya: 12.05. 2026).
5. Equal Future Eurasia. (2025). Women's Representation in Politics and Public Administration: Uzbekistan [Elektronniy resurs]. Rejim dostupa: <https://www.equalfuture-eurasia.org/womens-representation-in-politics-and-public-administration/uzbekistan> (data obrasheniya: 14.05.2026).
6. OECD Public Governance Reviews: Uzbekistan. Public Administration Effectiveness and Modernisation in Uzbekistan [Elektronniy resurs]. – Paris: OECD Publishing, 2024. – Rejim dostupa: OECD (data obrasheniya: 12.05.2026).
7. “O‘zbekistonda xotin-qizlar va erkaklar: fakt va raqamlar” statistik to‘plami. – Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi, 2024. – 82 b. – URL: gender.stat.uz (murojaat qilingan sana: 14.05.2026).
8. Inglehart R., Norris P. Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World. – Cambridge: Cambridge University Press, 2003. — P. 34–36.
9. Xotin-qizlarni qo‘llab-quvvatlash – jamiyat barqarorligi va taraqqiyotining muhim omili // O‘zbekiston Milliy axborot agentligi (UzA). – Murojaat qilingan sana: 14.05.2026.
10. McKinsey & Company. Diversity wins: How inclusion matters. – [Elektron resurs]. – Rejim dostupa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (data obrasheniya: 15.05.2026); American Psychological Association (APA). Women leaders make work better. Here’s the science behind how to promote them. – 2023. – [Elektron resurs]. – Rejim dostupa: <https://www.apa.org/topics/women-girls/female-leaders-make-work-better> (data obrasheniya: 15.05.2026).
11. “O‘zbekistonda xotin-qizlar va erkaklar: fakt va raqamlar” statistik to‘plami. – Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi, 2024. – 83 b. – URL: gender.stat.uz (murojaat qilingan sana: 14.05.2026).
12. Xalikulova X. Yu. Rahbarlik va genderni qayta belgilash: Zamonaviy O‘zbekistonda “Ayol rahbar” va “Zamonaviy ayol” tushunchalari // International Journal Of History And Political Sciences. – 2025. – Vol. 05, № 09. – S. 83–85. – DOI: 10.37547/ijhps/Volume05Issue09-19.
13. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senatining 2021-yil 28 maydagi SQ-297-IV-sonli qaroriga
14. 3-ilova. 2030-yilga qadar O‘zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasining maqsadli ko‘rsatkichlari // LexUZ. – URL: <https://lex.uz/docs /5466673> (murojaat qilingan sana: 14.05.2026).
15. “2030-yilga qadar O‘zbekiston Respublikasida gender tenglikka erishish strategiyasining maqsadli ko‘rsatkichlarining holati” // Gender statistika portali. – URL: gender.stat.uz (murojaat qilingan sana: 14.05.2026).

ИЖТИМОЙ ТАДҚИҚОТЛАР ЖУРНАЛИ

ЖУРНАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

Контакт редакций журналов. www.tadqiqot.uz
ООО Тадқиқот город Ташкент,
улица Амира Темура пр.1, дом-2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Тел: (+998-94) 404-0000

Editorial staff of the journals of www.tadqiqot.uz
Tadqiqot LLC The city of Tashkent,
Amir Temur Street pr.1, House 2.
Web: <http://www.tadqiqot.uz/>; Email: info@tadqiqot.uz
Phone: (+998-94) 404-0000