



## AYOL RAXBAR FENOMENI, IJTIMOYIY ONG VA MA'NAVYIY QADRIYATLAR

Jabborova Sayyoraxon Muxammadqobilovna

ADPI Milliy g'oya, ma'naviyat asoslari va huquq talimi kafedrası o'qituvchisi

Tursunova Dilnoza

Ibroximova Xurshida

Jabborova Durdona

Maktabgacha talim yo'nalishi sirtqi talabalari

**Annotatsiya:** Ushbu maqolada ayol raxbarlik fenomeni, uning ijtimoiy ong va ma'naviy qadriyatlar bilan o'zaro bog'liqligi tahlil qilingan. Zamonaviy jamiyatda ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi o'rni, gender stereotiplari, ma'naviy-madaniy omillarning ta'siri hamda ayol raxbarlarning jamiyat taraqqiyotidagi ahamiyati ko'rib chiqilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, ayol raxbarlar o'ziga xos boshqaruv uslubi, empatiya qobiliyati va ijtimoiy mas'uliyat tuyg'usi bilan ajralib turadi.

**Kalit so'zlar:** ayol raxbarlik, gender tenglik, ijtimoiy ong, ma'naviy qadriyatlar, boshqaruv uslubi, gender stereotiplari.

**Аннотация:** В статье анализируется феномен женского лидерства, его связь с общественным сознанием и духовными ценностями. Рассматриваются роль женщин на руководящих должностях в современном обществе, гендерные стереотипы, влияние духовных и культурных факторов, а также значение женщин-лидеров в развитии общества. Результаты исследования свидетельствуют о том, что женщины-лидеры отличаются уникальным стилем управления, способностью к эмпатии и чувством социальной ответственности.

**Ключевые слова:** женское лидерство, гендерное равенство, общественное сознание, духовные ценности, стиль управления, гендерные стереотипы

**Abstract:** This article analyzes the phenomenon of female leadership and its connection to social consciousness and spiritual values. It examines the role of women in leadership positions in modern society, gender stereotypes, the influence of spiritual and cultural factors, and the importance of female leaders in societal development. The study's findings suggest that female leaders are distinguished by a unique management style, empathy, and a sense of social responsibility.

**Keywords:** female leadership, gender equality, social consciousness, spiritual values, management style, gender stereotypes

### KIRISH

XXI asr jahon hamjamiyatida ayollarning ijtimoiy-siyosiy hayotdagi faolligi tobora ortib bormoqda. Biroq, rahbarlik lavozimlarida ayollarning ulushi hali ham nisbatan past ko'rsatkichni tashkil etadi. Bu holat nafaqat tashkiliy, balki ijtimoiy-madaniy omillar bilan ham bog'liq. Ayol raxbarlik fenomeni zamonaviy gender tadqiqotlarining markaziy mavzularidan biriga aylangan bo'lib, u jamiyat ongida mavjud stereotiplar, ma'naviy



qadriyatlar va madaniy an'analar bilan chambarchas bog'liqdir. O'zbekiston Respublikasida ayollar huquqlarini ta'minlash va ularning jamiyatdagi faol ishtirokini oshirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Shu bilan birga, ayollarning rahbarlik pozitsiyalariga erishishida hali ham muayyan to'siqlar mavjud bo'lib, ular asosan ijtimoiy ong va madaniy qarashlar bilan bog'liq<sup>65</sup>. Tadqiqotning maqsadi ayol raxbarlik fenomenini ijtimoiy ong va ma'naviy qadriyatlar kontekstida kompleks tahlil qilish, ayol raxbarlarning zamonaviy jamiyatdagi o'rni va ahamiyatini aniqlashdan iborat.

Ayol raxbarlik: nazariy asoslar. Ayol raxbarlik muammosi gender tadqiqotlari doirasida keng o'rganilgan bo'lib, bir qancha nazariy yondashuvlar mavjud. Ijtimoiy rol nazariyasiga ko'ra, jamiyatda ayollar va erkaklar uchun turli ijtimoiy rollar belgilangan bo'lib, bu rollar ularning xulq-atvorini va faoliyatini belgilaydi. An'anaviy ravishda rahbarlik erkakona xususiyat sifatida qabul qilingan, bu esa ayollarning rahbar lavozimlariga saylanishida psixologik va ijtimoiy to'siqlar yaratadi<sup>66</sup>.

Transformatsion rahbarlik nazariyasi ayol raxbarlarning o'ziga xos xususiyatlarini tushuntirishda muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ayol raxbarlar ko'pincha transformatsion uslubni qo'llab, jamoani ilhomlantirishga, individual yondashuvga va intellektual rag'batlantirishga yo'naltirilgan. Bu yondashuv zamonaviy boshqaruv paradigmasiga ko'proq mos keladi<sup>67</sup>.

"Shisha shift" tushunchasi ayol raxbarlar ko'pincha tashkilot inqiroz paytida yoki qiyin vaziyatlarda rahbarlikka tayinlanishini ifodalaydi. Bu holat ayol raxbarlarga adolatsiz talablar qo'yadi va ularning muvaffaqiyatsizlik xavfini oshiradi.

Ijtimoiy ong va gender stereotiplari. Ijtimoiy ong jamiyat a'zolarining umumiy qarashlar, e'tiqodlar va qadriyatlar tizimini ifodalaydi. Gender stereotiplari ijtimoiy ongning muhim qismi bo'lib, ayollar va erkaklar haqidagi umumshtirilgan tasavvurlarni o'z ichiga oladi. Bu stereotiplar ayol raxbarlikka nisbatan munosabatni shakllantirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarlik xususiyatlari ko'pincha erkakona sifatlar (qat'iyat, ishonchlik, raqobatbardoshlik) bilan bog'lanadi, ayollar esa ko'proq ijtimoiy-yo'naltirilgan sifatlar (g'amxo'rlik, hamdardlik, hamkorlik) bilan tavsiflanadi. Bu "mos kelmaslik"<sup>68</sup> muammosi ayol raxbarlarga qarshi ikki tomonlama munosabatni keltirib chiqaradi:

agar ayol an'anaviy ayolona xatti-harakatlarni namoyon etsa, u zaif rahbar deb hisoblanadi;

agar erkakona uslubda ish yuritsa, ijtimoiy norma buzuvchi sifatida qabul qilinadi.

O'zbekiston jamiyatida ham ayol raxbarlikga nisbatan ikkilamchi munosabat mavjud. Bir tomondan, zamonaviy ta'limotli va kasb egasi ayollar yuqori baholanadi, boshqa tomondan, an'anaviy qarashlar ayolning birinchi navbatda oila va farzandlari haqida g'amxo'r bo'lishini talab qiladi<sup>69</sup>. Bu ziddiyat ayollarning karyera yo'lida qo'shimcha stressga duchor bo'lishiga sabab bo'ladi.

<sup>65</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-60 sonli Farmoni. Ayollarni qo'llab-quvvatlash va oila institutini mustahkamlash sohasida davlat siyosatining samaradorligini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida.

<sup>66</sup> Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>67</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

<sup>68</sup> Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. European Journal of Social Psychology, 18(3), 211-250.

<sup>69</sup> Abdullayeva, N. S. (2019). O'zbekistonda ayol tadbirkorlik: muammolar va istiqbollar. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 3, 45-52.



### Ma'naviy qadriyatlar va ayol raxbarlik

Ma'naviy qadriyatlar jamiyat hayotida yo'l-yo'riq beruvchi prinsiplar va me'yorlar tizimini tashkil etadi. Sharq jamiyatlarida, xususan O'zbekistonda, oila qadriyatlari, kattalarni hurmat qilish, jamoaviylik va o'zaro yordam alohida ahamiyatga ega<sup>70</sup>.

Ayol raxbarlar ko'pincha bu ma'naviy qadriyatlarni o'z boshqaruv faoliyatiga integratsiya qiladilar. Tadqiqotlar ayol raxbarlarning erkak hamkasblariga nisbatan yuqori darajadagi axloqiy mas'uliyat va ijtimoiy o'zgarishlarga intilish bilan ajralib turishini ko'rsatadi. Ular tashkilotda ishbilarmonlik muhitini yaratishda insoniy aloqalar va jamoaviy qadriyatlarga ko'proq e'tibor beradilar.

Biroq, ma'naviy qadriyatlar ayollar uchun qo'shimcha yuklarni ham yaratadi. "Ikki martalik soat" fenomeni ayollarning ish joyida va uyda ikki xil mas'uliyatni bajarishini ifodalaydi. O'zbekiston kontekstida bu muammo yanada keskin namoyon bo'ladi, chunki an'anaviy oila tuzilishida uy ishlarining asosiy yukini ayollar zimmasiga oladi.

Ayol raxbarlarning boshqaruv uslubi. Zamonaviy tadqiqotlar ayol va erkak raxbarlarning boshqaruv uslubida farqlar mavjudligini ko'rsatadi. Ayol raxbarlar ko'proq demokratik va qo'shma qarorlar qabul qilish uslubini afzal ko'radilar. Ular jamoada ishtirokchilik muhitini yaratishga, xodimlarni rivojlantirishga va ularning fikr-mulohazalarini tinglay olishga yo'naltirilgan. Ayol raxbarlarning empatiya qobiliyati va hissiy intellekt darajasi yuqori bo'lib, bu zamonaviy boshqaruv paradigmasida muhim ustunlik hisoblanadi. Ular xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarini yaxshiroq tushunadi va ish-hayot balansini ta'minlashga harakat qiladilar.

O'zbekistonlik ayol raxbarlar to'g'risida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ular milliy qadriyatlarni zamonaviy boshqaruv texnologiyalari bilan muvaffaqiyatli uyg'unlashtirishga qodir. Ular jamoada do'stona muhit yaratish, nozik vaziyatlarni diplomatik hal qilish va uzoq muddatli munosabatlar qurishda ko'nikma namoyon etadilar.

Ayol raxbarlik va jamiyat taraqqiyoti. Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, ayollarning rahbarlik lavozimlaridagi ulushini oshirish ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Korporatsiyalarda ayol rahbarlarning mavjudligi moliyaviy samaradorlikni oshiradi va innovatsion qarorlar qabul qilishni yaxshilaydi. Gender xilma-xilligi jamoalarda turli nuqtai nazarlar va ijodiy yondashuvlarni rag'batlantiradi.

McKinsey & Company tadqiqotiga ko'ra, rahbarlik tarkibida ayollar ulushi yuqori bo'lgan kompaniyalar o'z sektorlarida yuqori rentabellikka erishish ehtimoli 25% yuqori. Bu natijalar ayol raxbarlarning biznes muvaffaqiyatiga qo'shadigan hissasini yaqqol namoyish etadi.<sup>71</sup>

Ijtimoiy-siyosiy sohalarda ham ayol raxbarlar muhim rol o'ynaydi. Ular ta'lim, sog'liqni saqlash, ijtimoiy himoya kabi sohalarda ko'proq e'tibor qaratishga intiladi. O'zbekistonda mahalla, ta'lim muassasalari va nodavlat tashkilotlarida faoliyat yuritayotgan ayol raxbarlar jamiyatda ijobiy o'zgarishlarning muhim agenti hisoblanadi.

### Muammolar va istiqbollar

Ayol raxbarlik fenomeni rivojlanishida bir qancha muammolar mavjud:

<sup>70</sup> Karimov, I. A. (2008). Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch. Ma'naviyat.

<sup>71</sup> McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company.



Tashkiliy to'siqlar. Ko'plab tashkilotlarda "shisha shift" (glass ceiling) hodisasi keng tarqalgan bo'lib, bu holatda ayollar o'z kasbiy faoliyatida ma'lum bir darajagacha ko'tarilishga muvaffaq bo'lishadi, ammo eng yuqori rahbarlik lavozimlariga yetib borishda jiddiy to'siqlarga duch kelishadi. Bu ko'rinmas to'siq ko'pincha rasmiy siyosat yoki qonunlarda aks etmaydi, biroq u norasmiy tashkiliy amaliyotlar, rahbarlar tarmog'iga kirish imkoniyatlarining cheklanganligi, mentorlik va homiylik dasturlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi bilan chambarchas bog'liq. Bundan tashqari, yuqori lavozimlarga nomzod tanlash jarayonida mavjud bo'lgan subyektiv qarorlar va shaxsiy aloqalar tizimi ayollar uchun qo'shimcha qiyinchiliklar tug'diradi. Bu esa ayollarning rahbarlik salohiyatini to'liq namoyon etishiga to'sqinlik qiladi.

Ish-hayot balansi. Ayollar uchun professional faoliyat va oilaviy majburiyatlarni muvozanatlash masalasi bugungi kunda eng dolzarb ijtimoiy-iqtisodiy muammolardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, kichik yoshli bolalarga ega ayollar uchun mehnat bozorida faol bo'lish katta kuch va resurs talab qiladi. Moslashuvchan ish tartibining yo'qligi, yetarli miqdorda bolalar bog'chalari va oilaviy qo'llab-quvvatlash tizimlarining rivojlanmaganligi ko'plab ayollarni to'liq ish faoliyatidan voz kechishga yoki karerasini sekinlashtirishga majbur qiladi. Natijada, bu ularning yuqori lavozimlarga erishish imkoniyatlarini kamaytiradi. Ish beruvchilar tomonidan oilaviy hayot va ish o'rtasida muvozanatni ta'minlashga qaratilgan siyosatlarning yetarlicha yo'qligi gender tengsizligini chuqurlashtiradi.

Gender stereotiplarining barqarorligi. Jamiyatda ayollarning ijtimoiy rollari borasidagi qadimiy stereotiplar hanz kuchli saqlanib qolmoqda. "Ayollar oilaga ko'proq e'tibor qaratishi kerak" degan kabi qarashlar ularning kasbiy imkoniyatlarini toraytiradi, rahbarlik lavozimlariga da'vogarlik qilishlariga psixologik va ijtimoiy to'siq bo'lib xizmat qiladi. Bunday stereotiplarni o'zgartirish esa uzoq muddatli va tizimli yondashuvni talab etadi. Ta'lim tizimi orqali gender tengligini targ'ib qilish, ommaviy axborot vositalarida ayollarning yetakchilik namunalarini keng yoritish va ijtimoiy kampaniyalar tashkil etish bu borada muhim ahamiyatga ega. Faqat shundagina ijtimoiy ongda barqaror gender stereotiplari asta-sekin yemirilib, ayollar uchun teng imkoniyatlar maydoni kengayadi.

Istiqbollar:

1. Ta'lim tizimida gender sezgirlik va ayol raxbarlik ko'nikmalarini rivojlantirish dasturlarini kengaytirish
2. Tashkilotlarda gender kvotalarini joriy etish va ayollar uchun karyera rivojlanish dasturlarini yaratish
3. Ayol raxbarlarning muvaffaqiyat tarixi va ijobiy tajribasini ommalashtirish
4. Oilaviy mas'uliyatlarni teng taqsimlashni rag'batlantiruvchi siyosatlar ishlab chiqish
5. Mentorlik va coaching dasturlari orqali ayollarni qo'llab-quvvatlash

Xulosa

Ayol raxbarlik fenomeni zamonaviy jamiyatning muhim jihati bo'lib, u ijtimoiy ong va ma'naviy qadriyatlar bilan chambarchas bog'liq. Gender stereotiplari va madaniy qarashlar ayollarning rahbarlik pozitsiyalariga erishishida muayyan to'siqlar yaratsa-da, ko'plab tadqiqotlar ayol raxbarlarning o'ziga xos kuchli tomonlarini va jamiyat taraqqiyotiga qo'shadigan muhim hissasini tasdiqlaydi.



O'zbekiston kontekstida ayol raxbarlik rivojlanishi milliy ma'naviy qadriyatlar va zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini uyg'unlashtirishni talab etadi. Ayol raxbarlarning transformatsion uslubi, yuqori empatiya qobiliyati va ijtimoiy mas'uliyat tuyg'usi XXI asr uchun zarur bo'lgan boshqaruv kompetensiyalaridir.

Ayol raxbarlik fenomenini yanada rivojlantirish uchun kompleks yondashuv zarur: tashkiliy siyosat o'zgarishlari, ijtimoiy ongni shakllantirishga yo'naltirilgan dasturlar, ta'lim tizimidagi islohotlar va haqiqiy gender tengligini ta'minlovchi qonunchilik bazasini takomillashtirish. Faqat shunday kompleks yondashuv orqali ayol raxbarlar o'zlarining to'liq potentsialini ro'yobga chiqarishi va jamiyat taraqqiyotiga maksimal hissa qo'shishi mumkin.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-60 sonli Farmoni. Ayollarni qo'llab-quvvatlash va oila institutini mustahkamlash sohasida davlat siyosatining samaradorligini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida.
2. Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
4. Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 211-250.
5. Abdullayeva, N. S. (2019). O'zbekistonda ayol tadbirkorlik: muammolar va istiqbollar. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 3, 45-52.
6. Karimov, I. A. (2008). *Yuksak ma'naviyat - yengilmas kuch*. Ma'naviyat.
7. McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.