

“TEMUR TUZUKLARI”DA KADRLAR SIYOSATI VA STRATEGIK QARORLAR QABUL QILISH MEKANIZMI: ZAMONAVIY MENEJMENT VA O‘RTA ASRLAR MANBASHUNOSLIGI SINTEZI

Ro‘ziqulova Zarina

ANNOTATSIYA

Mazkur maqolada Amir Temurning davlat boshqaruvi tajribasi “Temur tuzuklari” manbasi asosida kadrlar siyosati va strategik qarorlar qabul qilish mexanizmi nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi Amir Temur tomonidan davlat xizmatiga shaxslarni tanlash, ularni mansablarga tayinlash, faoliyatini nazorat qilish, rag‘batlantirish va javobgarlikka tortish bilan bog‘liq tamoyillarni aniqlash hamda ushbu tarixiy tajribani zamonaviy menejment tushunchalari bilan qiyosiy tahlil qilishdan iborat. Shuningdek, strategik qarorlarni shakllantirishda maslahat, kengash, axborot yig‘ish, vaziyatni baholash, qat’iy qaror qabul qilish va uning ijrosini nazorat qilish kabi mexanizmlar o‘rganiladi.

Kalit so‘zlar: *Amir Temur, “Temur tuzuklari”, kadrlar siyosati, davlat boshqaruvi, strategik qaror, menejment, vazirlik instituti, davlat xizmati, maslahat, nazorat, manbashunoslik.*

ABSTRACT

This article analyzes Amir Timur’s experience of state governance based on the source Temur Tuzuklari (The Institutes of Timur) from the perspective of personnel policy and strategic decision-making mechanisms. The main objective of the study is to identify the principles related to the selection of individuals for public service, their appointment to positions, supervision of their activities, incentives, and accountability, as well as to comparatively examine this historical experience in relation to modern management concepts. The study also explores such mechanisms of strategic decision-making as consultation, deliberation, information gathering, situational assessment, decisive decision-making, and monitoring the implementation of decisions.

Keywords: *Amir Timur, Temur Tuzuklari, personnel policy, state governance, strategic decision-making, management, institution of viziers, public service, consultation, control, source studies.*

АННОТАЦИЯ

В данной статье опыт государственного управления Амира Тимура анализируется на основе источника «Темур тузуклари» («Уложения Тимура») с точки зрения кадровой политики и механизмов принятия стратегических решений. Основная цель исследования заключается в выявлении принципов,

связанных с отбором лиц на государственную службу, их назначением на должности, контролем за их деятельностью, поощрением и привлечением к ответственности, а также в проведении сравнительного анализа данного исторического опыта с концепциями современного менеджмента. Кроме того, исследуются такие механизмы формирования стратегических решений, как консультирование, совещание, сбор информации, оценка ситуации, принятие окончательного решения и контроль за его исполнением.

Ключевые слова: *Амир Тему́р, «Тему́р тузуклари», кадровая политика, государственное управление, стратегическое решение, менеджмент, институт визирей, государственная служба, консультирование, контроль, источниковедение.*

KIRISH

Davlat boshqaruvi tarixida hokimiyatning mustahkamligi faqat harbiy kuch yoki hududiy kengayish bilan emas, balki davlat apparatini shakllantirish, munosib kadrlarni tanlash va strategik qarorlarni samarali amalga oshirish qobiliyati bilan ham belgilanadi. Shu nuqtayi nazardan, XIV–XV asrlar Markaziy Osiyo tarixida Amir Temur tomonidan yaratilgan markazlashgan davlat boshqaruvi tajribasi alohida ilmiy ahamiyatga ega. Amir Temur siyosiy faoliyatining muhim jihatlaridan biri — davlat boshqaruvining turli bo‘g‘inlari uchun mas’ul shaxslarni tanlash, ularning vakolatlarini belgilash va davlat manfaatlariga muvofiq faoliyat yuritishini ta’minlashga intilishidir [13; 18–20].

Amir Temurning boshqaruv konsepsiyasini o‘rganishda “Temur tuzuklari” alohida o‘rin tutadi. Mazkur manbada davlatni boshqarish, amaldorlarni tayinlash, harbiy va fuqarolik boshqaruvi, maslahatlashuv, nazorat, rag‘batlantirish va jazolash kabi masalalar tizimli tarzda bayon etilgan. Xususan, davlatni boshqarishning o‘n ikki qoidasi orasida maslahat va kengashga tayanish, qonun va tartibga rioya qilish, turli ijtimoiy qatlamlarning fikrini hisobga olish hamda davlat xizmatidagi shaxslarning faoliyatiga e’tibor berish kabi tamoyillar mavjud [23; 32–34].

Mazkur qoidalar “kadrlar siyosati” tushunchasini o‘rta asrlar sharoitida tahlil qilish imkonini beradi. Albatta, zamonaviy davlat boshqaruvidagi inson resurslarini boshqarish tizimini Amir Temur davridagi mansablar tizimi bilan to‘liq tenglashtirish metodologik jihatdan to‘g‘ri emas. Biroq kadrlarni tanlash, ularning qobiliyatini baholash, vazifalarni taqsimlash, faoliyatini nazorat qilish va xizmatiga qarab rag‘batlantirish kabi jarayonlar o‘rtasida funksional o‘xshashliklar mavjud. Mahsutaliyev tadqiqotida Amir Temur rahbar tanlashda adolat, qonunga rioya qilish,

maslahat, qat'iyatlilik, tadbirkorlik, hushyorlik, ehtiyotkorlik, sabr va jasorat kabi fazilatlarni muhim mezon sifatida ko'rsatgani qayd etiladi [12; 397–398].

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR VA METODLAR.

Mazkur tadqiqotda Amir Temurning kadrlar siyosati va strategik qarorlar qabul qilish mexanizmini o'rganish uchun tarixiy-manbashunoslik hamda qiyosiy-tahliliy yondashuvlar uyg'unlashtirildi. Tadqiqotning asosiy manbasi sifatida "Temur tuzuklari"ning o'zbek tilidagi nashrlari olindi. Xususan, 1991-yilgi nashrda davlatni boshqarish qoidalari, mansabdorlarni tayinlash, harbiy va fuqarolik boshqaruvi, rag'batlantirish hamda davlat oldidagi mas'uliyat masalalari batafsil yoritilgan [23; 32–34]. Shuningdek, "Tuzuklar"ning 1992, 1993 va 2018-yillardagi nashrlari ham qiyosiy manba sifatida hisobga olindi [21; 54–55; 24; 70–75].

Tadqiqotning manbashunoslik bazasini kengaytirish maqsadida Temuriylar davri tarixiga oid boshqa birlamchi va ikkilamchi manbalar ham jalb qilindi. Jumladan, Abdurazzoq Samarqandiyning *Matla al-sa'dayn wa majma' al-bahrayn* asari Temuriylar davridagi siyosiy jarayonlar va davlat arboblari faoliyatini tarixiy voqealar ketma-ketligida o'rganish imkonini beradi [1]. Fasih al-Xavofiyning *Mujmal-i Fasihi* ham XIV–XV asrlar siyosiy tarixiga oid ma'lumotlarni tekshirish va "Tuzuklar"dagi ayrim qarashlarni tarixiy kontekstga joylashtirish uchun foydalanildi [5].

Davlat boshqaruvida vazirlik institutining o'rnini aniqlashda Xondamirning *Dastur al-wuzara'* asari alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu asarning Said Nafisi tomonidan tayyorlangan nashri bilan bir qatorda, O'zbekiston Fanlar akademiyasi Abu Rayhon Beruniy nomidagi Sharqshunoslik instituti va Germaniya davlat kutubxonasida saqlanayotgan qo'lyozma nusxalari ham manbashunoslik nuqtayi nazaridan e'tiborga olindi [8; 9; 10]. Mazkur manbalar vazirlik lavozimining tarixiy mazmuni, vazirlarning davlat boshqaruvidagi o'rni va ularni tayinlash masalalarini "Temur tuzuklari"dagi qarashlar bilan solishtirish imkonini beradi.

Tadqiqotda Sharafiddin Ali Yazdiyning *Zafar-namasi* va Xondamirning *Habib al-siyar* asaridan ham foydalanildi. Ushbu tarixiy asarlar Amir Temur va Temuriylar siyosiy faoliyatini narrativ shaklda yoritishi bilan "Tuzuklar"dagi normativ qarashlarni tarixiy voqealar bilan qiyoslash uchun muhim material beradi [20; 11]. Mirkhwandning *Rawdat al-safa* asarining VII jildi ham shu maqsadda manbalar qatoriga kiritildi [15].

Tadqiqot metodologiyasining ikkinchi muhim yo'nalishi — qiyosiy tahlildir. Bunda "Temur tuzuklari"da qayd etilgan kadrlarni tanlash, lavozimga tayinlash, vazifalarni taqsimlash, nazorat qilish va rag'batlantirish tamoyillari zamonaviy menejmentning tegishli kategoriyalari bilan funksional jihatdan qiyoslandi. Biroq

bunday qiyoslashda tarixiy davrlar oʻrtasidagi siyosiy, huquqiy va ijtimoiy tafovutlar hisobga olindi. Yaʼni maqolada Amir Temur davridagi boshqaruv tizimi zamonaviy menejmentning bevosita analogi sifatida emas, balki ayrim boshqaruv funksiyalarining tarixiy koʻrinishi sifatida talqin qilinadi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Kadrlar siyosatini tahlil qilishda, avvalo, tanlov mezonlari ajratib olindi. “Tuzuklar”dagi rahbar uchun zarur boʻlgan adolat, qonunga rioya qilish, maslahatga quloq tutish, qatʼiyatlilik, tadbirkorlik, hushyorlik, ehtiyotkorlik, sabr va jasorat kabi sifatlar alohida kategoriyalar sifatida tizimlashtirildi [12; 397–398]. Ushbu mezonlar zamonaviy menejmentdagi kompetensiyaga asoslangan kadrlar tanlovi tushunchasi bilan funksional jihatdan qiyoslandi.

Ikkinchi analitik kategoriya — lavozim va vazifaning mosligi. Amir Temur boshqaruvida shaxsning davlat xizmatidagi oʻrni uning qobiliyati, tajribasi va bajarishi lozim boʻlgan vazifalar bilan bogʻlangan. Mahsutaliyev tadqiqotida ham “Tuzuklar” asosida rahbarning faoliyati uning bilim, tajriba, aql va tashabbuskorlik darajasi bilan bogʻliqligi koʻrsatiladi [12; 399]. Shu sababli maqolada kadrlar siyosati faqat tayinlash jarayoni emas, balki “toʻgʻri shaxsni toʻgʻri vazifaga qoʻyish” tamoyili sifatida ham koʻrib chiqiladi.

Uchinchi kategoriya — strategik qaror qabul qilish. “Temur tuzuklari”dagi maslahatlashuv, kengash, turli qatlamlar fikrini oʻrganish, qaror qabul qilishda ehtiyotkorlik, yakuniy qaror uchun rahbarning shaxsiy javobgarligi va qarorning ijrosini nazorat qilish kabi elementlar bir butun boshqaruv sikli sifatida tahlil qilindi [23; 32–34]. Bu yondashuv strategik qaror qabul qilishni faqat yakuniy buyruq berish jarayoni emas, balki axborot yigʻish → maslahatlashish → vaziyatni baholash → qaror qabul qilish → ijroni nazorat qilish ketma-ketligidan iborat jarayon sifatida koʻrishga imkon beradi.

Vazirlar faoliyatini tahlil qilishda Karimovning tadqiqotlari muhim ikkilamchi manba vazifasini bajardi. Xususan, The Appointment of Wazirs in the Timurid Empire maqolasida vazirlarni tayinlash masalasi Temuriylar davlat boshqaruvi doirasida koʻrib chiqilgan boʻlib, undagi maʼlumotlar “Tuzuklar”dagi kadrlarni tanlash tamoyillari bilan qiyoslandi [6; 28–33]. Shuningdek, Khoja Majd al-Din Muhammadning davlat boshqaruvidagi faoliyatiga bagʻishlangan tadqiqot Temuriylar davrida muayyan mansabdorlarning davlat tizimidagi real faoliyatini aniqlash uchun qoʻshimcha material sifatida ishlatildi [7; 189–195].

Shunday qilib, tadqiqotda normativ manba (“Temur tuzuklari”), tarixiy-narrativ manbalar (Samarqandiy, Fasih al-Xavofiy, Yazdiy, Xondamir, Mirkhwand) va zamonaviy ilmiy tadqiqotlar oʻzaro qiyoslandi. Bunday manbalararo yondashuv

“Tuzuklar”dagi qoidalarini faqat ideal yoki deklarativ tamoyillar sifatida emas, balki oʻrta asrlar davlat boshqaruvi kontekstida tahlil qilish imkonini beradi.

Tadqiqotning metodologik asosini tarixiy-manbashunoslik, qiyosiy-tahliliy va institutsional yondashuvlar tashkil etadi. Mazkur yondashuvlar orqali «Temur tuzuklari»da aks etgan kadrlar siyosati, davlat boshqaruvida mansabdor shaxslarni tanlash, ularning vazifalarini belgilash hamda strategik qarorlarni qabul qilish tamoyillari tahlil qilindi. Bunda «Temur tuzuklari» asosiy manba sifatida olinib, undagi maʼlumotlar temuriylar davriga oid tarixiy asarlar va zamonaviy tadqiqotlar bilan qiyoslandi.

Manbashunoslik nuqtayi nazaridan «Temur tuzuklari»ga ehtiyotkorlik bilan yondashish muhimdir. Chunki asarning Amir Temur tomonidan aynan qanday shaklda yozilgani, uning bizgacha yetib kelgan matni va keyingi tarjima-tahrir jarayonlari ilmiy adabiyotlarda alohida muhokama qilingan. Shu sababli maqolada «Temur tuzuklari»dagi maʼlumotlar bevosita tarixiy voqeaning soʻzsiz dalili sifatida emas, balki Amir Temur davridagi davlat boshqaruvi haqidagi normativ-siyosiy tasavvurlarni ifodalovchi manba sifatida ham koʻrib chiqiladi. Bu jihatdan B.F. Manzning Temur hokimiyati va davlat boshqaruvi haqidagi tadqiqoti muhim metodologik asoslardan biridir [13; 18–20].

Bundan tashqari, Xondamirning Dastūr al-wuzarā asari vazirlik institutining tarixiy shakllanishi va vazirlarning davlat boshqaruvidagi oʻrnini oʻrganish uchun muhim manba hisoblanadi [8]. Mazkur manbaning Oʻzbekiston Fanlar akademiyasi Abu Rayhon Beruniy nomidagi Sharqshunoslik instituti fondida saqlanayotgan qoʻlyozma nusxasi ham tadqiqotning manbashunoslik bazasiga kiritildi [9]. Shuningdek, Temuriylar davrining siyosiy-maʼmuriy tarixini tiklashda Mirxond va Sharafuddin Ali Yazdiy asarlaridan foydalanish davlat boshqaruvi jarayonlarini faqat «Temur tuzuklari» doirasida emas, balki kengroq tarixiy kontekstda koʻrish imkonini beradi [15; 20].

Strategik qarorlar qabul qilish mexanizmini aniqlashda esa «Temur tuzuklari»dagi maslahat, qatʼiy qaror, ijroni nazorat qilish va vazifalarni tegishli shaxslarga taqsimlash haqidagi qoidalar asosiy tahlil obyekti sifatida belgilandi. Mazkur tizimni shartli ravishda «maslahat – tahlil – qaror – ijro – nazorat» ketma-ketligi sifatida ifodalash mumkin.

Amir Temur boshqaruv tajribasida maslahatlashuvga katta ahamiyat berilgan boʻlsa-da, yakuniy qaror hukmdorning siyosiy irodasi bilan bogʻlangan [23; 32–34]. Bu esa strategik boshqaruvda maslahat va markazlashgan qaror qabul qilish mexanizmlarining birgalikda mavjud boʻlganini koʻrsatadi.

Natijalarni tekshirish va tarixiy kontekstni aniqlashtirish maqsadida «Temur tuzuklari»dagi ma'lumotlar Abd ar-Razzoq Samarqandiy, Fasih al-Xavofiy, Xondamir va Sharafuddin Ali Yazdiy kabi tarixchilar asarlari bilan qiyoslandi [1; 5; 11; 20]. Bunday qiyosiy yondashuv tadqiqotda normativ qoidalar bilan real tarixiy amaliyotni imkon qadar farqlashga yordam beradi.

Natijada, maqolada «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosati uch asosiy yo'nalishda — mansabdorlarni tanlash mezonlari, vakolat va mas'uliyatni taqsimlash, strategik qarorlarni qabul qilish va ijrosini nazorat qilish — doirasida o'rganildi. Bu uch yo'nalish o'zaro bog'liq holda tahlil qilinib, Amir Temur davridagi boshqaruv tajribasining institutsional xususiyatlarini aniqlashga asos bo'ldi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, «Temur tuzuklari»da kadrlar siyosati davlat boshqaruvining ikkilamchi elementi emas, balki markazlashgan hokimiyatni barqarorlashtiruvchi asosiy mexanizmlardan biri sifatida talqin qilinadi. Asarda davlatni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan hukmdorning atrofidagi amaldorlarni to'g'ri tanlashi, ularning qobiliyatini hisobga olishi va har bir mansabdor zimmasiga aniq vazifa yuklashiga bog'langan. Xususan, hukmdor huzurida turli masalalarni muhokama qilish, bilimli va tajribali kishilarning maslahatidan foydalanish hamda yakuniy qaror uchun mas'uliyatni o'z zimmasida saqlash tamoyili kuzatiladi [23; 32–34].

«Temur tuzuklari»da kadrlarni tanlashda mansabning o'zi emas, balki shaxsning qobiliyati, tajribasi, sadoqati va amaliy faoliyati muhim mezon sifatida ko'rsatiladi. Bu jihat Amir Temurning davlat boshqaruvida funksional taqsimotga katta e'tibor berganini ko'rsatadi. Davlat tizimida vazirlar, amirlar, hokimlar, qozilar va boshqa mansabdorlarning alohida vazifalari mavjud bo'lib, ularning faoliyati umumiy davlat siyosatining amalga oshirilishiga xizmat qilgan [19; 72]. Shunday qilib, kadrlar siyosati shaxsni lavozimga qo'yish bilangina cheklanmagan, balki uni muayyan vazifa va mas'uliyat bilan bog'lagan.

Mazkur holatni Sherzod Karimovning Temuriylar imperiyasida vazirlarni tayinlash masalasiga bag'ishlangan tadqiqoti ham to'ldiradi. Muallif tarixiy manbalar asosida vazirlik institutining davlat boshqaruvidagi o'rnini ko'rsatib, vazirlarning hukmdor siyosatini amalga oshirishdagi funksiyalarini tahlil qiladi [6; 28–33]. Xondamirning Dastūr al-wuzarā asari esa vazirlik institutini tarixiy jihatdan yanada kengroq kontekstda ko'rish imkonini beradi [8]. Bu manbalar «Temur tuzuklari»dagi kadrlar haqidagi qoidalar muayyan siyosiy-amaliy ehtiyojlar bilan bog'liq bo'lganini ko'rsatadi.

Kadrlarni tanlashning asosiy mezonlari. Tahlil natijasida «Temur tuzuklari»da davlat xizmatchisini tanlashda bir nechta asosiy mezon mavjudligi

aniqlandi. Birinchidan, adolat. Hukmdor va uning amaldorlari xalq bilan munosabatlarda adolat tamoyiliga amal qilishi kerakligi qayta-qayta ta'kidlanadi. Ikkinchidan, bilim va tajriba. Davlat ishlariga tasodifiy yoki tayyorgarligi yetarli bo'lmagan shaxslarni jalb qilish boshqaruvning zaiflashishiga olib kelishi mumkin. Uchinchidan, sadoqat va mas'uliyat. Mansabdor o'z vazifasini shaxsiy manfaatdan ustun qo'yishi lozim. To'rtinchidan, qat'iyat va tashabbuskorlik davlat vazifalarini amalga oshirishning muhim sharti sifatida namoyon bo'ladi [24; 70–75].

Bu mezonlar zamonaviy menejmentdagi kompetensiya modeliga ma'lum darajada o'xshashdir. Zamonaviy tashkilotlarda ham rahbar yoki xodimning lavozimga mosligi uning faqat formal maqomi bilan emas, balki bilim, tajriba, qaror qabul qilish qobiliyati, mas'uliyati va yetakchilik kompetensiyalari orqali baholanadi. Biroq bu o'xshashlikni tarixiy davrlar o'rtasidagi to'g'ridan-to'g'ri tenglik sifatida emas, balki boshqaruvning universal funksional ehtiyojlari sifatida tushunish lozim.

Amir Temur boshqaruv tajribasida mansabdorlarning faoliyatini doimiy nazorat qilish ham muhim o'rin egallagan. «Temur tuzuklari»da davlat xizmatidagi shaxslarning vazifasini bajarmasligi, hokimiyatdan suiiste'mol qilishi yoki davlat manfaatlariga zid harakat qilishi jazolanishi lozimligi ko'rsatiladi [23; 74–75]. Demak, kadrlar siyosatining ikkinchi muhim elementi — javobgarlik mexanizmidir. Rag'batlantirish va jazolashning birgalikda qo'llanishi davlat xizmatchisining faoliyatini tartibga soluvchi vosita sifatida namoyon bo'ladi

Strategik qaror qabul qilish mexanizmi. Tadqiqotning yana bir muhim natijasi shundan iboratki, «Temur tuzuklari»dagi boshqaruv modeli maslahatlashuv va markazlashgan qaror qabul qilishning o'ziga xos uyg'unligiga asoslangan. Amir Temur muhim davlat masalalarida turli toifadagi kishilar bilan maslahatlashgan, biroq yakuniy siyosiy qaror markaziy hokimiyat tomonidan qabul qilingan [23; 32–34].

Buni shartli ravishda quyidagi boshqaruv modeli orqali ifodalash mumkin:

Maslahat → ma'lumot yig'ish → muhokama → strategik qaror → ijro → nazorat.

Ushbu modelda maslahat qarorning o'zi emas, balki qaror qabul qilishdan oldingi axborot va tahlil bosqichi vazifasini bajaradi. Bu jihat zamonaviy strategik menejmentdagi decision-making process bilan qiyosiy tahlil qilish uchun muhim asos yaratadi.

Amir Temurning qaror qabul qilish tajribasida axborotning ishonchliligi ham alohida ahamiyatga ega bo'lgan. Davlatning turli hududlaridagi vaziyat, aholining kayfiyati, mansabdorlarning faoliyati va siyosiy jarayonlar haqida ma'lumot olish

boshqaruv qarorlarining muhim asosi bo'lgan. Bu jihat davlat boshqaruvida axborot va monitoringning strategik resurs sifatidagi ahamiyatini ko'rsatadi [12; 398–399].

Shu nuqtayi nazardan, «Temur tuzuklari»da qaror qabul qilish jarayonini faqat hukmdorning shaxsiy irodasi bilan izohlash yetarli emas. Qaror ortida maslahat, kuzatuv, axborot yig'ish, vaziyatni baholash va ijroni nazorat qilish kabi bir nechta bosqichlar mavjud

Bundan tashqari, tarixiy manbalar Temuriylar davrida vazirlik va boshqa ma'muriy institutlarning amaliy faoliyatini o'rganish imkonini beradi. Abd ar-Razzoq Samarqandiy, Fasih al-Xavofiy va Xondamir asarlaridagi ma'lumotlarni «Temur tuzuklari» bilan qiyoslash orqali normativ qoidalar bilan tarixiy amaliyot o'rtasidagi munosabatni aniqlash mumkin [1; 5; 11]. Shu sababli «Temur tuzuklari»ni alohida holda emas, balki Temuriylar davrining keng manbashunoslik korpusi tarkibida tahlil qilish ilmiy jihatdan samaraliroqdir.

O'tkazilgan tahlil «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatini faqat amaldorlarni lavozimga tayinlash jarayoni sifatida emas, balki davlat boshqaruvining barqarorligini ta'minlovchi yaxlit tizim sifatida ko'rish imkonini beradi. Ushbu tizimda uchta o'zaro bog'liq jihat ajralib turadi: munosib kadrni tanlash, unga vakolat va mas'uliyat yuklash hamda uning faoliyatini nazorat qilish. Mazkur uchlik davlat boshqaruvida shaxsiy qobiliyat bilan institutsional mas'uliyatni birlashtirgan. «Temur tuzuklari»da amaldorlarning aql-zakovati, tajribasi, tadbirkorligi, hushyorligi, sabr-toqati va jasorati kabi fazilatlar boshqaruv samaradorligining muhim sharti sifatida ko'rsatiladi [24; 70–75].

Bu yerda e'tiborli jihat shundaki, kadrning davlat tizimidagi qiymati faqat uning egallagan lavozimi bilan belgilanmaydi. Aksincha, shaxsning muayyan vazifani bajarishga qodirligi va unga yuklatilgan mas'uliyatni ado etishi asosiy mezon sifatida namoyon bo'ladi. Mahsutaliyev tadqiqotida ham Amir Temurning rahbar tanlash borasidagi qarashlari adolat, qonun va tartibga rioya qilish, maslahat, qat'iy qaror, tadbirkorlik, hushyorlik, ehtiyotkorlik, sabr va jasorat kabi sifatlar bilan bog'lanadi [12; 397–398]. Demak, «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatining markazida lavozimga moslik tamoyili turadi.

Mazkur yondashuvni bugungi zamonaviy menejment bilan qiyoslaganda, kompetensiyaga asoslangan boshqaruv konsepsiyasi bilan muayyan funksional o'xshashlik mavjudligini ko'rish mumkin. Zamonaviy boshqaruvda ham rahbarning samaradorligi uning lavozimidan ko'ra ko'proq qaror qabul qilish, jamoani boshqarish, muammolarni hal qilish, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish va strategik fikrlash qobiliyatlari bilan belgilanadi. Biroq tarixiy analogiyani mutlaq tenglashtirish metodologik jihatdan noto'g'ri bo'ladi. Amir Temur davridagi boshqaruv monarxik-

siyosiy tizim doirasida shakllangan bo'lsa, zamonaviy menejment boshqa huquqiy va institutsional sharoitlarga asoslanadi. Shu sababli maqolada o'xshashliklar funksional qiyoslash sifatida talqin qilinadi.

Vazirlik instituti va kadrlar siyosatining institutsionallashuvi. Kadrlar siyosatining amaliy ko'rinishlaridan biri vazirlik institutida namoyon bo'ladi. Temuriylar davlatida vazirlar davlat boshqaruvi tizimining muhim bo'g'ini bo'lib, ular hukmdor tomonidan belgilangan siyosatning turli yo'nalishlarini amalga oshirishda ishtirok etgan. Sherzod Karimovning tadqiqotida vazirlarni tayinlash masalasi alohida tarixiy muammo sifatida o'rganilib, Temuriylar davridagi vazirlik instituti va uning davlat boshqaruvidagi vazifalari tarixiy manbalar asosida tahlil qilingan [6; 28–33].

Bu masalada Xondamirning Dastūr al-wuzarā asari alohida ahamiyat kasb etadi. Asarning o'zi vazirlik institutining tarixiy tajribasini aks ettiruvchi maxsus manbalardan biri bo'lib, Temuriylar davrida davlat xizmatining mazmuni va yuqori mansabdorlarning siyosiy faoliyatini o'rganish uchun muhim material beradi [8]. Shuningdek, mazkur asarning Abu Rayhon Beruniy nomidagi Sharqshunoslik instituti fondida saqlanayotgan qo'lyozma nusxasi mavjudligi uning manbashunoslik qiymatini yanada oshiradi [9].

Vazirlik institutining mavjudligi davlat boshqaruvida vazifalarni taqsimlash tamoyili shakllanganini ko'rsatadi. Hukmdor barcha davlat ishlarini bevosita amalga oshirmaydi; aksincha, muayyan yo'nalishlar bo'yicha mas'ul shaxslarni tayinlash orqali boshqaruvni amalga oshiradi. Bunda hukmdor strategik yo'nalishni belgilovchi markaziy subyekt bo'lib qoladi, vazir va boshqa amaldorlar esa ushbu siyosatning ijrochilariga aylanadi. Shu jihatdan «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosati markazlashgan boshqaruv va funksional delegatsiyaning uyg'unligiga asoslanganini ko'rsatadi [23; 32].

Shuningdek, mansabdorlarning faoliyatini nazorat qilish tizimi kadrlar siyosatining ajralmas qismi bo'lgan. Mahsutaliyev keltirgan ma'lumotlarda rahbarning o'z qo'l ostidagilar faoliyatini kuzatishi, ishonchsiz shaxslarni tekshirtirishi va topshiriqlarning bajarilishini nazorat qilishi zarurligi ta'kidlanadi [12; 399].

Bu holat zamonaviy boshqaruvdagi accountability, ya'ni rahbar va xodimlarning o'z faoliyati uchun javobgarligi tamoyiliga funksional jihatdan yaqin turadi

Strategik qarorlar qabul qilishda maslahat va yakuniy mas'uliyat. «Temur tuzuklari»ning muhim jihatlaridan biri — qaror qabul qilish jarayonida maslahat institutiga katta ahamiyat berilishidir. Davlatning muhim masalalarini hal qilishdan oldin turli toifadagi kishilarning fikrini tinglash, bilimli va tajribali shaxslarning

maslahatidan foydalanish boshqaruv jarayonining muhim qismi sifatida ko'rsatiladi [23; 34].

Biroq maslahatlashuv yakuniy qarorning mas'uliyatini boshqa shaxslarga topshirish degani emas. Aksincha, maslahatdan so'ng yakuniy qarorni qabul qilish va uning oqibatlari uchun javob berish hukmdorning zimmasida qoladi. Shu nuqtayi nazardan, Amir Temur boshqaruv modelida kollegial maslahat va markazlashgan qaror bir-birini inkor qiluvchi emas, balki bir-birini to'ldiruvchi mexanizmlar sifatida namoyon bo'ladi.

Bunday mexanizmni quyidagicha ifodalash mumkin:

**axborot yig'ish → maslahatlashuv → vaziyatni baholash → yakuniy qaror
→ ijro → nazorat.**

Ushbu ketma-ketlik maqolaning asosiy ilmiy xulosalaridan birini tashkil etadi. Chunki strategik qarorning sifati faqat hukmdorning shaxsiy irodasiga emas, balki qaror oldidan to'plangan ma'lumot va maslahatlarning sifatiga ham bog'langan. Shu ma'noda, Amir Temur tajribasida axborot boshqaruv resursi sifatida namoyon bo'ladi.

Mahsutaliyevning tadqiqotida davlat boshqaruvida aholining holati, turli hududlardagi vaziyat, ijtimoiy guruhlarining kayfiyati va davlat vakillarining faoliyati haqida muntazam ma'lumotga ega bo'lish zarurligi ko'rsatiladi [12; 398–399]. Bu ma'lumotlar strategik qarorlarni real vaziyatga moslashtirishga xizmat qilgan. Shunday qilib, boshqaruvda «ma'lumotga ega bo'lish – vaziyatni baholash – qaror qabul qilish» munosabati mavjud bo'lgan.

Kadrlar siyosatida rag'bat va javobgarlikning uyg'unligi. Tadqiqot natijalari kadrlar siyosatining yana bir muhim elementi rag'batlantirish va jazolash mexanizmi ekanini ko'rsatadi. «Temur tuzuklari»da davlatga sodiq xizmat qilgan shaxslarni martaba, unvon va moddiy jihatdan rag'batlantirishga alohida e'tibor qaratiladi. Shu bilan birga, o'z vazifasini bajarmagan yoki davlat manfaatlariga zid harakat qilgan mansabdorlar jazolanishi lozimligi qayd etiladi [24; 73].

Bu tizim boshqaruv nuqtayi nazaridan ikki tomonlama vazifani bajargan: bir tomondan, fidoyi xizmatni rag'batlantirgan; ikkinchi tomondan, mansabdorlarning javobgarligini kuchaytirgan. Shamsievning tadqiqotida ham «Temur tuzuklari»da qonunlarni buzgan, hokimiyatdan suiiste'mol qilgan va o'z vazifalarini bajarmagan shaxslarni jazolashga katta e'tibor berilgani ko'rsatiladi [19; 72].

Shu bilan birga, kadrlar siyosatini faqat jazolash tizimi sifatida talqin qilish to'g'ri emas. Rag'batlantirishning mavjudligi davlat xizmatida motivatsiya mexanizmi shakllanganini ko'rsatadi. Bu jihat zamonaviy inson resurslarini

boshqarish tizimidagi moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish konsepsiyasi bilan qiyoslash imkonini beradi.

Maqolada «Temur tuzuklari»ning normativ xususiyatini hisobga olish alohida metodologik ahamiyatga ega. Asarda davlat qanday boshqarilishi kerakligi haqidagi qoidalar bayon etiladi. Shuning uchun undagi har bir qoida tarixiy voqelikning bevosita va to‘liq tasviri sifatida qabul qilinmasligi kerak. Ushbu masala Amir Temur tarixini o‘rgangan zamonaviy tadqiqotchilar uchun muhim manbashunoslik muammolaridan biridir.

B.F. Manz Amir Temur davlatining siyosiy tuzilishi va hokimiyat mexanizmlarini tahlil qilar ekan, Temur hokimiyatining shakllanishi va imperiyaning boshqarilishini kengroq tarixiy kontekstda ko‘rib chiqadi [13; 19]. Shu sababli «Temur tuzuklari»dagi normativ qarashlarni boshqa tarixiy manbalar bilan qiyoslash orqali ularning tarixiy mazmunini chuqurroq anglash mumkin.

Abd ar-Razzoq Samarqandiyning Matla al-sa‘dayn wa majma’ al-bahrayn asari ham Temuriylar davrining siyosiy jarayonlarini tarixiy kontekstda o‘rganish uchun muhim manbalardan biridir [1]. Fasih al-Xavofiyning Mujmal-i Fasihi asari [5] va Xondamirning Habib al-siyar asari [11] ham davr siyosiy hayotiga oid ma’lumotlarni qiyosiy tekshirish imkonini beradi.

Demak, tadqiqot natijalari «Temur tuzuklari»ni yagona va mutlaq manba sifatida emas, balki boshqa tarixiy manbalar bilan birgalikda tahlil qilinishi lozim bo‘lgan normativ-siyosiy manba sifatida baholash zarurligini ko‘rsatadi. Aynan mana shu yondashuv maqolaning manbashunoslik va zamonaviy menejmentni birlashtiruvchi asosiy metodologik xususiyatini tashkil etadi.

Tadqiqot natijalari «Temur tuzuklari»da kadrlar siyosati va strategik qarorlar qabul qilish mexanizmi o‘zaro uzviy bog‘langanligini ko‘rsatdi. Amir Temur davridagi boshqaruv tajribasida munosib kadrni tanlash davlat siyosatini amalga oshirishning dastlabki sharti bo‘lgan. Kadrga vakolat berish esa uni muayyan vazifa va javobgarlik bilan bog‘lagan. Shu sababli «Temur tuzuklari»da rahbarning shaxsiy fazilatlari bilan bir qatorda uning boshqaruvdagi amaliy mas’uliyati ham alohida ahamiyat kasb etadi [23; 32–34].

Kadrlar siyosatining bunday modeli markazlashgan davlat sharoitida ayniqsa muhim edi. Keng hududlarni boshqarish uchun hukmdorning shaxsiy nazorati yetarli bo‘lmagan. Shu sababli turli darajadagi amaldorlar, vazirlar, hokimlar va harbiy rahbarlardan iborat boshqaruv apparati shakllantirilgan. «Temur tuzuklari»da mansabdorlarning vazifalarini belgilash, ularning xizmatini baholash va faoliyatini nazorat qilishga oid qoidalar ana shu ehtiyojning mahsuli sifatida namoyon bo‘ladi [19; 72].

Kadrlar siyosatining strategik ahamiyati shundaki, davlatning umumiy siyosiy maqsadlari ularni amalga oshiruvchi insonlar orqali hayotga tatbiq etiladi. Shu ma'noda Amir Temurning boshqaruv tajribasida kadr tanlash oddiy ma'muriy jarayon emas, balki strategik qaror sifatida namoyon bo'ladi. Agar muayyan lavozimga qobiliyatsiz yoki ishonchsiz shaxs tayinlansa, bu nafaqat alohida vazifaning, balki davlat siyosatining ham samaradorligiga ta'sir qilishi mumkin.

Mahsutaliyev keltirgan mezonlarda rahbar uchun adolat, qonunlarga rioya qilish, maslahatlashish, qat'iyat, tadbirkorlik, hushyorlik va jasorat kabi sifatlar ko'rsatiladi [12; 397]. Ushbu fazilatlarini funksional jihatdan uch guruhga ajratish mumkin:

- Axloqiy kompetensiyalar — adolat, halollik, sabr-toqat;
- Intellectual kompetensiyalar — bilim, tahlil qilish, maslahatdan foydalanish;
- Boshqaruv kompetensiyalari — qat'iyat, tashabbuskorlik, nazorat va javobgarlik.

Bunday tasnif «Temur tuzuklari»dagi kadrlar haqidagi qarashlarni zamonaviy menejment nuqtayi nazaridan tizimlashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, bu tasnif tarixiy manbada aynan shu terminlar bilan berilgan degan xulosani anglatmaydi; u maqola muallifining manba materialini zamonaviy analitik kategoriyalar yordamida qayta tizimlashtirishidir.

«Maslahat – qaror – ijro – nazorat» modeli

Strategik qarorlarni qabul qilish mexanizmining muhim xususiyati maslahat va yakuniy hokimiyatning o'zaro nisbatida ko'rinadi. «Temur tuzuklari»da muhim davlat masalalarida maslahatlashish va tajribali kishilarning fikrini tinglash zarurligi ta'kidlangan [23; 33]. Biroq yakuniy qarorning bajarilishi ustidan nazorat markaziy hokimiyat zimmasida qoladi.

Bu jarayonni «maslahat – qaror – ijro – nazorat» modeli sifatida umumlashtirish mumkin. Mazkur modelning birinchi bosqichida turli manbalardan axborot olinadi; ikkinchi bosqichda muqobil yo'llar muhokama qilinadi; uchinchi bosqichda qaror amalga oshiriladi; to'rtinchi bosqichda uning ijrosi nazorat qilinadi.

Amir Temur boshqaruvining ushbu jihati zamonaviy strategik menejment uchun ham metodologik qiziqish uyg'otadi. Chunki samarali qaror qabul qilish faqat qarorning mazmuniga emas, balki uning ijrosini ta'minlaydigan tashkiliy mexanizmlarga ham bog'liq. Mahsutaliyev tadqiqotida rahbarning topshiriqlarning

bajarilishini shaxsan nazorat qilishi va ishonchsiz ijrochilar faoliyatini tekshirtirishi haqida fikrlar keltiriladi [12; 399–400].

Shu bilan birga, tarixiy va zamonaviy boshqaruv o‘rtasidagi farqni hisobga olish zarur. Amir Temur davridagi qaror qabul qilish tizimi monarxik hokimiyat va harbiy-siyosiy sharoit bilan belgilanadi. Zamonaviy menejment esa institutsional vakolatlar, huquqiy javobgarlik, jamoaviy boshqaruv va professional boshqaruv tamoyillariga asoslanadi. Shuning uchun «Temur tuzuklari»dagi tajribani zamonaviy boshqaruv uchun tayyor model sifatida emas, balki tarixiy boshqaruv tafakkurining muhim tajribasi sifatida baholash maqsadga muvofiq.

Tadqiqot shuni ko‘rsatadiki, Amir Temur boshqaruv konsepsiyasida kadrlar tanlash bilan bir qatorda uning keyingi faoliyatini baholash ham muhim o‘rin egallagan. Mansabdorning vakolati nazoratsiz qoldirilsa, davlat manfaatlariga zid harakatlar yuzaga kelishi mumkinligi haqidagi qarashlar «Temur tuzuklari»da aks etadi [24; 73].

Shamsievning tadqiqotida ham qonunlarni buzgan, hokimiyatdan suiiste‘mol qilgan yoki o‘z vazifasini bajarmagan davlat xizmatchilarini jazolashga alohida e‘tibor berilgani qayd etiladi [19; 72]. Bunda vakolat – mas‘uliyat – nazorat – javobgarlik munosabati shakllanadi.

Mazkur mexanizm zamonaviy davlat boshqaruvida ham muhim bo‘lgan «accountability» tushunchasi bilan qiyoslanishi mumkin. Ammo tarixiy sharoitda bu javobgarlik zamonaviy demokratik institutlardan emas, hukmdorning siyosiy hokimiyati va amaldorlarning xizmat majburiyatlaridan kelib chiqqan.

Kadrlar siyosatining axloqiy asoslari

«Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatining yana bir o‘ziga xos tomoni — boshqaruvni faqat texnik yoki ma‘muriy faoliyat sifatida emas, balki axloqiy mas‘uliyat sifatida ko‘rishidir. Rahbarning adolatli bo‘lishi, xalq manfaatini hisobga olishi, o‘z vakolatidan shaxsiy manfaat uchun foydalanmasligi va munosib kishilarni qo‘llab-quvvatlashi boshqaruv samaradorligining muhim shartlari sifatida namoyon bo‘ladi [24; 74].

Bu jihat «Temur tuzuklari»ni faqat harbiy yoki siyosiy tarix manbasi sifatida emas, balki boshqaruv tafakkuri tarixini o‘rganish manbasi sifatida ham baholash imkonini beradi. Asarda davlatning mustahkamligi uning harbiy qudrati bilangina emas, balki adolat, tartib, intizom va malakali boshqaruv bilan ham bog‘lanadi [23;34].

Shuningdek, Amir Temurning iqtisodiy qarashlari ham kadrlar siyosatining ijtimoiy mazmunini tushunishga yordam beradi. Mahsutaliev tadqiqotida aholining iqtisodiy manfaatlarini hisobga olish, tadbirkorlarni qo‘llab-quvvatlash, dehqonlarga

ishlab chiqarish uchun zarur vositalar bilan yordam berish va soliqlarni aholining iqtisodiy imkoniyatlariga moslashtirish kabi qarashlar qayd etiladi [12; 401–402]. Demak, davlat boshqaruvida kadrning vazifasi faqat buyruqni bajarish emas, balki jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy ehtiyojlarini anglash bilan ham bog‘langan.

Kadrlar siyosatining yana bir muhim jihati — mansabdor faoliyatini nazorat qilishdir. Amir Temur uchun lavozimga tayinlash jarayoni boshqaruvning yakuniy bosqichi emas, balki undan keyingi nazorat va javobgarlik mexanizmlarini ham talab qiluvchi jarayon bo‘lgan. Mansabdor o‘z vazifasini bajarmasa yoki davlat manfaatiga zid harakat qilsa, uning faoliyatiga baho berilishi kerakligi ta’kidlanadi [12; 402]. Bunday yondashuv bugungi boshqaruv nazariyasidagi accountability — hisobdorlik, performance control — faoliyat natijalarini nazorat qilish va javobgarlik tushunchalari bilan qiyosiy jihatdan tahlil qilinishi mumkin.

Shuningdek, «Tuzuklar»da rahbarning o‘z atrofidagi maslahatchilarni to‘g‘ri tanlashi va ularning fikrlarini tahliliy qabul qilishi muhim masala sifatida ko‘rsatiladi.

Rahbar maslahat olishi kerak, biroq yakuniy qaror uchun shaxsiy mas’uliyatni o‘z zimmasida saqlashi lozim. Bu mexanizm strategik qaror qabul qilish jarayonida maslahat – tahlil – yakuniy qaror – ijro – nazorat ketma-ketligini ko‘rish imkonini beradi [12; 400].

Shunday qilib, «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatini uch asosiy tarkibiy elementga ajratish mumkin: birinchidan, munosib kadrni tanlash; ikkinchidan, uni muayyan vazifaga mos ravishda joylashtirish; uchinchidan, uning faoliyatini nazorat qilish va natijasiga qarab baholash. Mazkur uchlik davlat boshqaruvining uzluksizligini ta’minlovchi mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi. Temuriylar davri haqidagi boshqa tarixiy manbalar ham vazirlik va davlat amaldorlari institutining davlat siyosatini amalga oshirishdagi muhim o‘rnini ko‘rsatadi [8; 31].

Amir Temur davlat boshqaruvida faqat markaziy hokimiyatning ichki axborotiga tayanib qolmasdan, hududlardagi vaziyat haqida ma’lumot olishga intilgan. Bunda viloyat va shahar boshqaruvchilari, amaldorlar hamda maxsus axborot yetkazuvchi shaxslarning faoliyati muhim o‘rin tutgan. Mazkur tizimning asosiy maqsadi markaziy hokimiyatga hududlardagi real vaziyat haqida ma’lumot yetkazish va davlat topshiriqlarining bajarilishini nazorat qilishdan iborat bo‘lgan [12; 398].

Tarixiy manbalar bilan qiyoslash ham ushbu xulosani yanada boyitadi. Temuriylar davri davlat boshqaruvi haqidagi manbalarda vazirlar va yuqori mansabdorlarning hukmdor bilan munosabati, ularning davlat ishlaridagi ishtiroki hamda boshqaruvdagi mavqei haqida ma’lumotlar uchraydi. Xususan, Xondamirning «Dastūr al-wuzarā» asari vazirlik institutining tarixiy rivojlanishini o‘rganishda

muhim manbalardan biridir [8]. Ushbu manba «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatiga oid qarashlarni alohida normativ matn sifatida emas, balki Temuriylar davrining kengroq siyosiy-boshqaruv kontekstida tahlil qilish imkonini beradi.

Shuningdek, Abdurazzoq Samarqandiyning «Matla' al-sa'dayn va majma' al-bahrayn» asari Temuriylar davrining siyosiy jarayonlarini tarixiy voqealar asosida o'rganish uchun muhim ahamiyatga ega.

Mazkur manba orqali davlat boshqaruvi, hukmdor va amaldorlar o'rtasidagi munosabatlar hamda siyosiy qarorlarning tarixiy sharoitini «Tuzuklar»dagi normativ qarashlar bilan solishtirish mumkin [1].

Bu yerda manbashunoslik nuqtayi nazaridan muhim metodologik masala yuzaga keladi. «Temur tuzuklari»da berilgan qoidalar ko'proq normativ-didaktik xarakterga ega bo'lsa, tarixiy solnomalar konkret siyosiy voqealar va amaliy jarayonlarni qayd etadi. Shu sababli kadrlar siyosatini o'rganishda faqat «Tuzuklar»dagi qoidalarni bevosita tarixiy haqiqat sifatida qabul qilish yetarli emas. Ularni Xondamir, Abdurazzoq Samarqandiy, Fasih al-Xavofiy, Sharafiddin Ali Yazdiy va boshqa tarixiy manbalar bilan qiyosiy tekshirish zarur [5; 8; 20].

Aynan shu qiyosiy yondashuv «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatini chuqurroq tushunish imkonini beradi. Masalan, vazir yoki amirning lavozimga tayinlanishi faqat uning shaxsiy fazilatlari bilan emas, balki davlatning siyosiy ehtiyojlari, hududiy vaziyat, harbiy holat va markaziy hokimiyat manfaatlari bilan ham belgilanadi. Shu jihatdan kadrlar siyosati alohida boshqaruv sohasi emas, balki davlatning umumiy strategiyasini amalga oshirish mexanizmining tarkibiy qismi bo'lgan [6; 33].

XULOSA.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, «Temur tuzuklari»ni Amir Temur davridagi kadrlar siyosati va strategik qarorlar qabul qilish mexanizmini o'rganishda muhim manba sifatida baholash mumkin. Asarda davlat boshqaruvining samaradorligi, avvalo, munosib kadrlarni tanlash, ularni qobiliyat va vazifalariga muvofiq joylashtirish, faoliyatini nazorat qilish hamda xizmatiga qarab rag'batlantirish va javobgarlikka tortish tamoyillari bilan bog'langan [23; 32–34].

Amir Temurning kadrlar siyosatida rahbarning shaxsiy fazilatlari alohida o'rin berilgani aniqlandi. Adolat, qat'iyat, maslahatga quloq tutish, ehtiyotkorlik, tadbirkorlik, jasorat, sabr-toqat va hushyorlik kabi sifatlar boshqaruvchi uchun zarur mezonlar sifatida namoyon bo'ladi [24; 70–75]. Bu mezonlar zamonaviy menejmentdagi kompetensiyaga asoslangan rahbarlik modeli bilan qiyoslash imkonini beradi. Shu bilan birga, o'rta asr siyosiy tizimi va zamonaviy davlat boshqaruvi o'rtasidagi tarixiy farqlarni hisobga olish zarur.

Tadqiqot davomida strategik qarorlar qabul qilish jarayonida maslahat va kengashning muhim o‘rin tutgani ham aniqlandi. Amir Temur turli ijtimoiy guruhlar va tajribali shaxslarning fikrlarini eshitishga ahamiyat bergan, biroq yakuniy qaror uchun mas’uliyatni hukmdorning o‘zi saqlab qolgan [23; 32–34]. Shunday qilib, «Tuzuklar»da qaror qabul qilishning shartli modeli axborot to‘plash – maslahat – tahlil – qaror – ijro – nazorat ketma-ketligida namoyon bo‘ladi.

Manbalarni qiyosiy tahlil qilish «Temur tuzuklari»dagi kadrlar siyosatini boshqa tarixiy manbalar bilan birgalikda o‘rganish zarurligini ko‘rsatdi. Xondamirning «Dastūr al-wuzarā»si, Abdurazzoq Samarqandiyning «Matla‘ al-sa‘dayn va majma‘ al-bahrayn» asari hamda Sharafiddin Ali Yazdiyning «Zafarnoma»si Temuriylar davridagi davlat boshqaruvi va mansabdorlar institutini tarixiy kontekstda tahlil qilish uchun muhim imkoniyat beradi [1; 8; 20]. Bu manbalarni «Tuzuklar» bilan qiyoslash uning normativ mazmuni bilan real tarixiy amaliyot o‘rtasidagi munosabatni chuqurroq ochib beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. ‘Abd al-Razzaq Samarqandi. Matla al-sa‘dayn wa majma‘ al-bahrayn. Vol. 2, Parts 2 and 3. – Translated from Persian, with introduction, annotations and indexes by A. Urinbaev. – Tashkent: Fan, 2008. – P. —210
2. Akimbekov S. History of Afghanistan. – Astana–Almaty: IMEP under the Foundation of the First President, 2015. – P. 89–90.
3. Barthold V.V. Works on Historical Geography and History of Iran. Collected Works, Vol. VII. – Moscow: Nauka, 1974. – 64 p.
4. Dictionary of Geographical Names of Afghanistan. Compiled by S.S. Gavrilova, G.P. Yezhov; editor A.Ya. Leyman. – Moscow, 1988. – P. — 189-195
5. Fasih al-Khwāfi. Mujmal-i Fasihi. – Translated from Persian, with introduction, annotations and indexes by D. Yusupova. – Tashkent: Fan, 2018. – 537 p.
6. Karimov Sh.Sh. “The Appointment of Wazirs in the Timurid Empire.” – International Journal of History and Political Sciences, 2025. – Vol. 5, No. 3. – P. 28–33.
7. Karimov Sh.Sh. The Role of Khoja Majd al-Dīn Muhammad in the State Administration of the Timurids. – Tashkent: Fan, 2024. – P. 189–195.
8. Khwandamir. Dastūr al-wuzarā. – Edited and introduced by Said Nafisi. – Tehran: Iqbal Publications, 1937.
9. Khwandamir. Dastūr al-wuzarā. – Manuscript of the al-Biruni Institute of Oriental Studies, Uzbekistan Academy of Sciences. № 55/I. –

10. Khwandamir. Dastūr al-wuzarā. – Manuscript of the Germany State Library. № Ms. Orient. Fol 288.
11. Khwandamir. Habib al-siyar fi akhbar afrad al-bashar. – Translated from Persian, with introduction and annotations by I. Bekjonov and J. Hazratqulov. – Tashkent: Uzbekistan, 2011.
12. Mahsutaliyev A.H. “Amir Temur’s Economic Views on State and Community Management.” – 2024. – P. 397–403.
13. Manz B.F. The Rise and Rule of Tamerlane. – Cambridge: Cambridge University Press, 1989. – 227 p.
14. Marcel B. I am Temur, Master of the Universe. – Translators: F. Ruziev, F. Tilovatov. – Tashkent: Yangi asr avlodi, 2016. – p. 72-73
15. Mirkhwand. Rawdat al-safa. Vol. VII. – Manuscript of the al-Biruni Institute of Oriental Studies, Uzbekistan Academy of Sciences. № 1716. – P. — 897-911
16. Muhammadjonov A. Temur va temuriylar davri. – Tashkent: Fan, 1996.
17. Samarov R. Defensive Activity: Theoretical Approaches. – Tashkent: Adabiyot uchqunlari, 2017. – P. —.
18. Sayf al-Dīn Haji ibn Nizam al-’Uqayliy. Athar al-wuzara. – Manuscript of the al-Birun Institute of Oriental Studies, Uzbekistan Academy of Sciences. № 2009. –
19. Shamsiev Sh.Sh. “Историко-правовое значение «Уложения Темура».” – Science and World, 2015. – № 5 (21). – P. — 38.
20. Sharaf al-Dīn Yazdi. Zafar-nama. – Translation, prepared for publication, annotations and indexes by A. Ahmad. – Tashkent: Yangi asr avlodi, 2023.
21. Temur tuzuklari. – Tashkent: Chulpon, 1992. – 147 p.
22. Temur tuzuklari. – Tashkent, 1993. – 151 p.
23. Temur tuzuklari. – Tashkent: G‘afur G‘ulom, 1991. – 149 p.
24. Temur tuzuklari. – Tashkent: Shodlik, 2018. – 153 p.