O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIYOT VA MOLIYA VAZIRLIGI

IsDB البنك الإسلامي للتنمية Islamic Development Bank

UNDP

ISLOM TARAQQIYOT BANKI
O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI IQTISODIYOT VA MOLIYA VAZIRLIGI
BIRLASHGAN MILLATLAR TASHKILOTINING O‘ZBEKISTONDAGI TARAQQIYOT DASTURI

FUNKSIONAL VAZIFALAR TAHLILI BO‘YICHA HISOBOT

QISHLOQ JOYLARNI KOMPLEKS RIVOJLANTIRISH LOYIHASI

Noyabr, 2025-yil

Loyiha menejeri: Baxtiyor Sayfitdinov

Xalqaro konsultant: Dace Gruberte
Milliy konsultantlar: Dildora Amirkulova
Gulnora Xodjaniyazova
Firdavs Akramov

Kontaktlar:
O‘zbekistondagi BMTTD Ofisi
100029, O‘zbekiston, Toshkent shahri, T. Shevchenko ko‘chasi, 4-uy
policybrief@undp.org
www.uz.undp.org
Tel: (998 78) 120 34 50
(998 78) 120 61 67
Fax: (998 78) 120 34 85

Hisobot O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi hamda BMTTDning qo‘shma loyihasi doirasida ishlab chiqildi (B komponenti): "Qishloq joylarni kompleks rivojlantirish" loyihasi doirasida qishloq infratuzilmasini rivojlantirish bo‘yicha maslahat xizmatlari va jamoalarning huquq hamda imkoniyatlarini kengaytirish. Mazkur loyiha Islom taraqqiyot banki tomonidan moliyalashtiriladi.

Keltirilgan fikr va xulosalar faqat mualliflarning qarashlarini aks ettiradi hamda O‘zbekiston Respublikasi hukumati, O‘zbekistondagi BMTTDning va Islom taraqqiyot bankining rasmiy nuqtayi nazari bo‘lib hisoblanmaydi.

© BMTTD, 2025 y. (www.uz.undp.org)

Mundarija

1. Kirish qismi 5
1.1. Umumiy mazmun 5
1.2. Funksional vazifalar tahlilining maqsadi va doirasi 5
2. Uslubiyat 6
2.1. Kameral ish 7
2.2. Ma'lumotlarni yig'ish 7
2.3. Tahlilni o'tkazish 8
2.4. Funksional vazifalar tahlili bo'yicha hisobot tuzish 8
3. Joylardagi tahliliy o'rganishlari natijalari bo'yicha kuzatuvlar 9
3.1. Tuman hokimiyatlarida joylardagi tahliliy o'rganishlari 9
3.2. Mahallalarda joylardagi tahliliy o'rganishlari 11
4. Xulosalar 17
4.1. Tuman hokimiyatlari bo'yicha xulosalar 17
4.2. Mahallalarga oid xulosalar 23
5. Harakatlar rejasi 28

Qisqartmalar

FVT	Funksional vazifalar tahlili
KR	Kadrlar resurslari
AT	Axborot texnologiyalari
ITB	Islom taraqqiyot banki
MFY (MFQ)	Mahalla fuqarolar yig‘ini (qo‘mitasi)
BMT	Birlashgan Millatlar Tashkiloti
BMTTD	Birlashgan Millatlar Tashkilotining Taraqqiyot Dasturi

1. Kirish qismi

1.1. Umumiy mazmun

Qishloq joylarni kompleks rivojlantirish bo‘yicha ITB loyihasining B komponenti: "Infratuzilmani boshqarish sohasidagi muhandislik xizmatlari va salohiyatni oshirish" (bundan keyin - Loyiha) O‘zbekistondagi BMTTD hamda O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi tomonidan qo‘shma tashabbusi sifatida ishlab chiqilgan bo‘lib, ITBning moliyaviy ko‘magida amalga oshirilmoqda. Loyihaning asosiy maqsadi qishloq aholisi uchun qulay yashash sharoitlarini yaratish va ularning asosiy infratuzilma, ijtimoiy-iqtisodiy xizmatlar, jumladan sog‘liqni saqlash va ta’lim xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlarini ta’minlashdan iborat.

2024-yilda dastlabki bosqich tadbirlari yakunlangach, loyihaning ikkinchi bosqichi uchta yangi pilot hududga - Samarqand, Qashqadaryo va Surxondaryo viloyatlariga yo‘naltirilgan holda yo‘lga qo‘yildi. Loyihaning asosiy maqsadi mahalliy hamkorlarning (jamoalar, me’morlar, muhandislar, mahalliy hokimiyat organlari) mahalliy rivojlanish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish bo‘yicha imkoniyatlarini kengaytirish, shuningdek, mahalliy sharoitlarga mos ekologik toza, energiya tejaydigan va raqamli yechimlarni joriy etishdan iborat. Loyiha maqsadli jamoalar va hamkorlarning ekologik xavfsiz yechimlarni tatbiq etish va amalga oshirish salohiyatini oshirishga, hamda resurslarni jalb qilish strategiyasini ishlab chiqish orqali loyihaning ilg‘or tajribasini keng joriy etishga qaratilgan.

Ma’lumki, O‘zbekistonda boshqaruv tizimi markazlashgan bo‘lib, byudjet va ma’muriy lavozimlar bo‘yicha ko‘pchilik muhim qarorlarni markaziy hukumat qabul qiladi. Shunga qaramay, ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatishda mahalliy (sub-milliy) hokimiyat organlari ham muhim ahamiyatga ega.

Mahalliy darajada fuqarolar yig‘ini (keyingi o‘rinlarda - FY) deb nomlanuvchi jamoat organlari ijtimoiy to‘lovlarni taqsimlash, ijtimoiy barqarorlikni saqlash, qishloqlarda tozalikni ta’minlash va asosiy infratuzilmaning ayrim obyektlarini ta’minlash kabi davlat vazifa funksiyalarini bajarishda muhim rol o‘ynaydi. FYlar ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash, ayollar va yoshlar bilan ishlash, tadbirkorlik va oilaviy biznesni rivojlantirish kabi aniq masalalar uchun javobgardir.

Mahalla qo‘mitalari tuman darajasidagi fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Bu muassasalar ko‘rsatadigan xizmatlar sifati mahalliy aholini qoniqarli ijtimoiy qo‘llab-quvvatlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Qo‘mita faoliyatining samaradorligi mahalliy hayot sifatiga va aholining o‘zini o‘zi boshqarish tizimiga bo‘lgan umumiy munosabatiga ta’sir qiladi. Mahalla qo‘mitalarining yuqori sifat standartlariga mos keladigan yaxshi yo‘lga qo‘yilgan infratuzilmasi, malakali xodimlari, shaffof va samarali institutsional jarayonlari hamda ichki ish jarayonlarining avtomatlashtirilganligi mahalla qo‘mitalarining aholiga munosib xizmat ko‘rsatish layoqati uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Hozirgi paytda hukumat mahalla qo‘mitalarining ehtiyojlarini qondirish va ularning institutsional rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash bilan shug‘ullanmoqda. Shuningdek, ushbu muassasalarning vazifalarini tuman hokimiyatlari doirasida yagona va muvofiqlashtirilgan jarayonga birlashtirishga qaratilgan zarur vositalarni ishlab chiqishga ko‘maklashmoqda.

2024-yilda loyiha doirasida Qoraqalpog‘iston Respublikasi, Buxoro, Navoiy va Xorazm viloyatlaridagi ayrim mahalla fuqarolar yig‘inlarining funksional vazifalar tahlili o‘tkazildi, uning natijalariga ko‘ra moliyaviy boshqaruv, shaffoflik va hisobdorlik, shuningdek, samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari bo‘yicha bir qator tizimli tavsiyalar tayyorlandi.

Mahalla qo‘mitalari va tuman hokimliklarining sifatli ijtimoiy xizmatlardan adolatli foydalanishni ta’minlashdagi muhim rolini tan olgan holda, xizmatlar infratuzilmasini yaxshilash va uni xalqaro sifat standartlariga moslashtirish, shuningdek, muassasalarni samarali va natijali ishlashi uchun zarur imkoniyatlar va vositalar bilan ta’minlash hamda funksional vazifalar tahlilni chuqurlashtirish maqsadida, 2024-yilda tanlab olingan 3 ta tuman hokimligi va 15 ta mahallaning funksional vazifalar tahlili o‘tkaziladi.

1.2. Funksional vazifalar tahlilining maqsadi va doirasi

Loyiha doirasida tanlangan uch tuman hokimiyati va 15 ta mahalla fuqarolar yig‘inining vazifa funksiyalarini batafsil tahlil qilish (bundan keyin DAF deb yuritiladi) maqsadi quyidagicha belgilandi:

- mahalla qo‘mitalarining mavjud resurslarini yanada samaraliroq taqsimlash,

- muammolar va imkoniyatlarni aniqlash,
- samaradorlik va unumdorlikni oshirish,
- boshqaruv darajalari o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlikni yaxshilash.

Ushbu maqsadga quyidagilar orqali erishiladi:

- Hozirda 3 ta tuman hokimiyati va 15 ta mahalla qo‘mitasi bajarayotgan vazifalarni, ularning samaradorligini tahlil qilish orqali ehtiyojlarni yaxshiroq tushunish hamda ushbu tahlilga mazkur vazifalar jamoat ehtiyojlariga qay darajada javob berishini batafsil baholash va loyihani funksional vazifalarni tahlili uchun moslashtirishga yordam berishini ta’minlash.
- 3 ta tuman hokimligi va 15 ta mahalla qo‘mitasidan tashkil topgan tizimning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, bunda tizimni yaxshiroq tushunish va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish maqsadida kuchli va zaif tomonlarga aniq misollar keltirish.
- Mahalla, tuman va hudud darajasidagi vazifalarni takomillashtirish va tahlil qilishga yo‘naltirilgan har qanday asosli va zarur institutsional, tarkibiy, funksional, moliyaviy yoki boshqa o‘zgarishlarni aniqlash, shu jumladan shoshilinch hamda tizimli muammolarni bartaraf etish uchun qisqa va uzoq muddatli yechimlarni ishlab chiqish.
- 3 ta tuman hokimligi va 15 ta mahalla qo‘mitasi misolida tizim maqsadlariga erishishning muqobil yondashuvlarini amalga oshirish imkoniyatlarini baholash.
- Mamlakatdagi 3 ta tuman hokimligi va tanlab olingan 15 ta mahalla qo‘mitasi uchun funksional vazifalar tahlili bo‘yicha xulosa va tavsiyalar taqdim etish orqali yig‘ma hisobot ishlab chiqish.

Umuman olganda, ushbu funksional vazifalar tahlili quyidagi jadvalda ko‘rsatilganidek, loyihaning pilot hududlarida joylashgan 3 ta tanlangan tuman hokimiyatlarini qamrab oladi.

№	Viloyat	Tuman	Aholi [1]	Hudud [2]
1.	Samarqand viloyati	Okdaryo tumani	177.2 ming	0.39 ming km^2
2.	Surxondaryo viloyati	Sherobod tumani	214.9 ming	2.73 ming km^2
3.	Qashqadaryo viloyati	G’uzor tumani	227 ming	2.66 ming km^2

Funksional vazifalar tahlili doirasida 15 ta mahalla 3 ta pilot hududni va turli tumanlarni ifodalaydi. Bu quyidagi jadvalda ko‘rsatilgan.

№	Viloyat	Tuman	Mahalla	Aholi	Hudud
1.	Samarqand	Paxtachi	Saroy	3234	330.7 ga
		Kattaqo'rgon	Polvontepa	4119	86.5 ga
		Oqdaryo	Okdaryo	5625	1015.3 ga
		Bulung‘ur	Olmazor	6484	3580.0 ga
		Urgut	Jartepa	4931	111.9 ga
2.	Surxondaryo	Termiz	Yangiobod	3200	50,2 ga
		Angor	Gilambob	5107	93.0 ga
		Muzrabot	Sopollitepa	4495	137,8 ga
		Sherobod	Guliston	5242	164,0 ga
		Boysun	Temir darvoza	4123	175.0 ga
3.	Qashqadaryo	Kitob	Istikbol	3232	44.3 ga
		Shaxrisabz	Ravot	2583	Ma’lumot yo‘q
		Yakkabog’	Mevazor	5174	400.0 ga
		Qamashi	Kiziltepa	4288	564.2 ga
		G’uzor	Bo’ston	6088	1500.0 ga

2. Uslubiyat

Funksional vazifalar tahlilini o‘tkazish to‘rtta asosiy maqsadga bo‘lingan bo‘lib, ular ketma-ket bajarilgan va ular haqida quyida batafsil ma’lumot beriladi. Xalqaro maslahatchi tadqiqot o‘tkazilgan har bir hududdagi milliy maslahatchilarga joylardagi tahliliy ishlari va ma’lumotlarni to‘plashda rahbarlik qildi.

[1] 2025-yil boshida doimiy aholi soni: https://stat.uz/en/official-statistics/demography
[2] 2025-yilning boshiga oid hudud ma’lumotlari: https://stat.uz/en/official-statistics/demography

Shuningdek, u tahlilning zarur bosqichlarini aniqlash, natijalarni sharhlash, tavsiyalar ishlab chiqish va funksional vazifalar tahlili bo‘yicha yakuniy hisobotni tayyorlashda ko‘maklashdi.

2.1. Kameral ish

Hujjatlar tahlili tuman hokimiyatlari va mahalla fuqarolar yig‘inlarining (qo‘mitalarining) vakolatlar va vazifalar, institutsional tuzilma, ish mexanizmlari kabi asosiy faoliyat elementlarini o‘rganishga qaratilgan edi. Mazkur hujjatlar tahlili FVT doirasida mavzuni chuqurroq anglashga yordam berdi, shuningdek, ma’lumotlarni to‘plash uchun so‘rovnomalarni ishlab chiqish va to‘ldirishda qo‘llanildi. Dasturiy hujjatlar, me’yoriy-huquqiy hujjatlar, ichki nizomlar hamda tegishli hisobotlar va tadqiqotlar ko‘rib chiqildi, xususan:

1. “Mahalliy davlat hokimiyati to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni.
2. “Fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlari to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida O‘zbekiston Respublikasi Qonuni.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrdagi PQ–209-sonli “Jamiyatda mahalla institutining rolini tubdan oshirish va uni aholi muammolarini hal etishda birlamchi bo‘g‘in sifatida faoliyat yuritishini ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrdagi PQ–402-sonli “O‘zbekiston Mahallalari uyushmasi faoliyatini tashkil etish va mahalla boshqaruvi tizimini takomillashtirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 18-oktabrdagi PF–6324-sonli “Fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlari xodimlarini ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 23-oktabrdagi PF–5853-sonli “2020–2030-yillarda qishloq xo‘jaligini rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 28-yanvardagi PF–4575-sonli “2020-yilda 2020–2030-yillarga mo‘ljallangan qishloq xo‘jaligini rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 18-martdagi PQ–172-sonli “2022–2026-yillarda ‘Obod qishloq’ va ‘Obod mahalla’ dasturlarini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori.
9. 2022-yil 27-oktabrdagi Sherobod tumani hokimligi ma’muriy apparati to‘g‘risidagi Nizom.
10. 2018-yil 8-sentabrdagi 1888-Q-sonli Oqdaryo tumani hokimligi ma’muriy apparati to‘g‘risidagi Nizom.
11. 2022-yil 31-dekabrdagi 478-4-56-Q/22-sonli G‘uzor tumani hokimligi ma’muriy apparati to‘g‘risidagi Nizom.
12. 2025-yil 16-yanvardagi 18-7-92-Q/25-sonli Oqdaryo tumani ichki tuzilmasini tasdiqlash to‘g‘risidagi qaror.
13. 2024-yil 12-dekabrdagi 396-4-56-Q/24-sonli G‘uzor tumani ichki tuzilmasini tasdiqlash to‘g‘risidagi qaror.
14. Islom Taraqqiyot Bankining Barqaror qishloq rivojini ta’minlash loyihasi doirasida mahalla qo‘mitalarining funksional vazifalar tahlili bo‘yicha hisobot, 2024-yil.

2.2. Ma’lumotlarni yig‘ish

Joylardagi tahliliy ishlarining asosiy maqsadi tuman hokimiyatlari va mahallalar darajasida ushbu vazifalarning bajarilishi to‘g‘risida tegishli ma’lumotlarni to‘plash orqali ularni amalga oshirishga bo‘lgan haqiqiy yondashuvlarni kuzatish edi.

Ma’lumotlarni to‘plash maqsadida tuman hokimliklari va mahallalar darajasida funksional vazifalarning amalda bajarilishi, erishilgan natijalar, hisobdorlik va hisobod berish, iyerarxiyalar, moliyalashtirish ta’minoti, kadrlar resurslari va malakalar, qo‘llaniladigan vositalar va boshqa ma’lumotlarni aks ettiruvchi tuzilgan so‘rovnomalar tayyorlandi. Tuman hokimiyatlari uchun so‘rovnomalar har bir hokimlikning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, ichki nizomlar asosida bajarilishi kerak bo‘lgan funksiyalarni hisobga olgan holda ishlab chiqilgan. Mahallalar darajasida esa barcha mahallalar uchun yagona so‘rovnoma qo‘llanilib, unda mahallalar uchun belgilangan standart funksional vazifalar to‘plami aks ettirildi.

Tajribaga asoslanib, xodimlarning vazifalarini funksional tahlil qilish sohasi yetarli darajada tizimlashtirilmagan va nazorat qilinmaydi. Shu sababli, ma'lumotlarni to'plashning yagona ishonchli usuli manfaatdor tomonlar bilan anketadagi ma'lumotlarni to'ldirish uchun tuman hokimiyatlari va mahallalar xodimlari bilan suhbatlar o'tkazildi. Ushbu suhbatlar 2025-yilning avgust-sentyabr oralig'ida o'tkazildi.

Axborotni olish imkoniyati cheklanganligi, ma'lumotlarning umumiy sifati va kodifikatsiyaning past darajasi tufayli ma'lumotlarning mavjudligi tahlil uchun asosiy cheklov deb hisoblanishi kerak.

2.3. Tahlilni o'tkazish

Tahlil quyidagi manbalar asosida amalga oshirildi: kameral izlanishlar doirasida to'plangan ma'lumotlar, joylardagi tahliliy o'rganishlari (yuzma-yuz suhbatlar), shuningdek, imkoniyat darajasida submilliy va mahalliy darajada funksional vazifalarni tashkil etish bo'yicha xalqaro amaliyot.

Tahlil O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, Birlashgan Millatlar Tashkiloti Taraqqiyot Dasturi hamda Yevropa Ittifoqining "O'zbekistonning qishloq hududlarida davlat xizmatlari ko'rsatishni yaxshilash va boshqaruvni kuchaytirish" qo'shma loyihasi doirasida ishlab chiqilgan Funksional vazifalarni ko'rib chiqish bo'yicha qo'llanma (Functional Review Manual) yondashuviga asoslandi. Shuningdek, tahlil 2024-yilda Islom Taraqqiyot Bankining "Qishloq joylarni barqaror rivojlantirish" loyihasi ko'magida tayyorlangan Mahalla qo'mitalarining funksional vazifalar tahlili bo'yicha hisobot doirasida qo'llanilgan yondashuvning davomi hisoblanadi. Shu munosabat bilan, tahlil o'zaro bog'liq bo'lgan uchta asosiy tarkibiy bo'limni qamrab olishga qaratildi:

- Belgilangan siyosat maqsadlariga strategik muvofiqlik,
- maqsadlarga erishish uchun tashkiliy salohiyat va
- rejalashtirilgan natijalarga erishishdagi samaradorlik.

Tuman hokimiyatlari va mahallalarning funksional vazifalari bajarilishi bo'yicha to'plangan, qayd etilgan va tavsiflangan ma'lumotlar, shuningdek, milliy maslahatchilarning hisobotlari lavozim vazifalarining funksional vazifalar tahlili doirasida uchta viloyatda tizimli darajadagi tahlil uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Strategik muvofiqlik tahlili tuman hokimiyatlari va mahallalarning strategik va huquqiy muhitidagi asosiy elementlar (maqsadlar, vazifalar, funksiyalar, muddatlar) o'rtasidagi uyg'unlikni aniqlashga qaratilgan bo'lib, ularning o'zaro muvofiqligi va bo'shliqlarini aniqlash imkonini beruvchi usul hisoblanadi.

Tashkiliy salohiyatni tahlil qilish vazifalarni bajarish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan uchta asosiy jihatga qaratilgan:

- Vazifalarni bajarish uchun tashkil etilgan tuzilmalar, ushbu tuzilmalar doirasida tashkiliy bo'linmalar va xodimlar o'rtasida funksional vazifalarni hamda majburiyatlarning aniq taqsimlanishi, hisobdorlik va bo'ysunish tizimi.
- Kadrlar resurslari – ularning mavjudligi, yetarliligi, malakasi va kompetensiyalari nuqtayi nazaridan.
- Ma'muriy salohiyatni mustahkamlashga qaratilgan tizim va vositalar, jumladan usullar, yo'riqnomalar, qo'llanmalar, tartib-taomillar, shuningdek tashqi va ichki axborot-texnologiya (AT) tizimlari.

2.4. Funksional vazifalar tahlili bo'yicha hisobot tuzish

Asosiy urg'u funksional vasifalar tahlili bo'yicha Hisobotni ishlab chiqishga, milliy ekspertlar hisobotlarida keltirilgan xulosalarni mazkur hisobotga integratsiya qilishga, tizimli darajadagi xulosalarni shakllantirishga va tuzilgan Harakatlar rejasini ishlab chiqish uchun tavsiyalarni belgilashga, shuningdek xulosalarni tekshirishga qaratildi.

Funksional vazifalar tahlil bo'yicha Hisobot ingliz tilida tayyorlandi va izohlar berish uchun O'zbekiston bo'yicha BMT Taraqqiyot Dasturiga (BMTTD O'zbekiston) taqdim etildi..

3. Joylardagi tahliliy o‘rganishlari natijalari bo‘yicha kuzatuvlar

Ushbu bobda tuman hokimiyatlarida ham, mahallalarda ham joylardagi tahliliy o‘rganishlari davomida kuzatilgan ma’lumotlar umumlashtirilib, funksional vazifalar baholash, hamkorlik, salohiyat va ishni boshqarish vositalari to‘g‘risidagi ma’lumotlar keltirilgan. Kuzatuvlar yaxlit tarzda bayon etilgan. Har bir tuman va mahallada o‘tkazilgan joylardagi tahliliy o‘rganishlari bo‘yicha batafsil ma’lumotni milliy ekspertlarning hisobotlaridan topish mumkin.

3.1. Tuman hokimiyatlarida joylardagi tahliliy o‘rganishlari

3.1.1. Funktsional vazifalarni baholash

Bir-birini takrorlaydigan funksiyalar

Hokimning yoshlar siyosati bo‘yicha o‘rinbosari va hokim o‘rinbosari - oila va xotin-qizlar bo‘limi boshlig'ining vakolatlar takrorlanishi kuzatildi. Yoshlar orasida ma’naviy-ma’rifiy ishlarni olib borish va aholining ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamlari bilan davlat yordami turlaridan foydalanish masalalarida vazifalarning takrorlanishi ro‘y bermoqda. Shuningdek, mutaxassislar darajasida ham ba’zi o‘zaro kesishuvlarni aniqlash mumkin edi. Masalan, kanselyariya mudiri va intizomga rioya etilishini nazorat qilish bo‘yicha bosh mutaxassisning vazifalari asosan o‘zaro kesishadi, chunki ikkalasi ham o‘z vazifalarini yagona milliy platforma - EDO.uz ("Elektron hujjat aylanish tizimi"ning qisqartmasi) orqali bajaradi.

Ayrim hollarda aholini ish bilan ta’minlash masalalari hokimning birinchi o‘rinbosari, yoshlar ishlari bo‘yicha o‘rinbosari va xotin-qizlar masalalari bo‘yicha o‘rinbosari vakolatiga kiradi. Shuningdek, ba’zi mansabdor shaxslar - hokimning yoshlar ishlari bo‘yicha o‘rinbosari va xotin-qizlar masalalari bo‘yicha o‘rinbosari bir vaqtning o‘zida aholini ijtimoiy himoya qilish vazifalarini ham bajaradi. Investitsiyalar va kichik biznesni rivojlantirish masalalari ham hokimning birinchi o‘rinbosari, ham investitsiyalar bo‘yicha o‘rinbosari vakolatiga kiradi.

To‘ldiruvchi/Qo‘shimcha funksiyalar

Bir-birini to‘ldiruvchi vazifalar qayd etildi, ya’ni hokimning birinchi o‘rinbosari ayollar va yoshlarni ish bilan ta’minlash hamda ular orasida tadbirkorlikni rivojlantirishga ko‘maklashish masalalariga javobgar ekanligi ta’kidlandi. Xuddi shunday majburiyatlarni hokimning yoshlar ishlari bo‘yicha o‘rinbosari va xotin-qizlar masalalari bo‘yicha o‘rinbosari ham bajarib kelmoqda.

Shuningdek, ishsizlik, sog‘liqni saqlash, reabilitatsiya va boshqa shu kabi masalalar bilan bog‘liq vazifalar hokimiyatning turli tuzilmalari tomonidan amalga oshirilishi ma’lum qilindi.

Keraksiz vazifalar

Suhbatlar davomida shunday xulosaga kelindiki, ba’zi vazifalar bajarilmayapti, chunki innovatsiyalar va quyi tashkilotlar faoliyatiga zamonaviy yondashuvlar milliy darajada ishlab chiqilib, joriy etilmoqda. Ilmiy-tadqiqot institutlari esa asosan milliy darajada faoliyat yuritib, o‘z filiallarini hududiy miqyosda tashkil etmoqda. Mazkur hududda o‘rmonlar mavjud bo‘lmasa-da, bu yo‘nalishdagi funksional majburiyat majburiy talab sifatida kiritilgan, ammo uni bajarish imkoniyati yo‘q.

Qamrab olinmagan funksiyalar

Mehnat migratsiyasi muammosi iqtisodiy faol aholining o‘sishi va ish o‘rinlari yetishmasligi bilan bog‘liq ijtimoiy masala sifatida hokimning birinchi o‘rinbosari zimmasiga tushadi. Bu vazifani aniq belgilash mehnat migratsiyasining tuman iqtisodiyotiga bo‘lishi mumkin bo‘lgan ta’sirini baholashga yordam berishi mumkin. Hokimning yoshlar masalalari bo‘yicha o‘rinbosari vakolatiga bolalar huquqlarini ta’minlash sohasidagi davlat siyosatini amalga oshiruvchi davlat va nodavlat tashkilotlar faoliyatini muvofiqlashtirish vazifasi kiritilmagan. Turizm va hunarmandchilikni rivojlantirish masalalari ham iqtisodiy blok xodimlarining vazifalar doirasiga kirmaydi.

Boshqa tumanda turizm faoliyatini rejalashtirish funksiyasi hokimlikning vazifalari doirasiga kirmaydi.

Natijalar belgilanmagan vazifalar

Barcha tumanlarda funksiyalar ko‘pincha aniq natija yoki samaradorlik ko‘rsatkichiga ega bo‘lmagan jarayon sifatida qaraladi. Misol tariqasida, investitsiyalarni jalb qilish faoliyati bo‘yicha o‘tkazilgan so‘rovnomalarda xodimlar investorlar bilan muzokaralar olib borganliklarini va yarmarkalarda ishtirok etganliklarini qayd etganlar, ammo ushbu funksiyani bajarish orqali erishilgan aniq natijalarni ayta olmaydilar. Boshqa bir tumanda esa iqtisodiy masalalar, mahalla ishlari, oila va yoshlar bo‘yicha belgilangan vazifalar doirasida aniq erishilgan natijalarni qayd etish nazarda tutilmagan.

3.1.2. Hamkorlik

Tuman hokimiyatlari doirasidagi hamkorlik

Hokimiyat xodimlari o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlik asosan fuqarolarning murojaatlari va arizalarini ko‘rib chiqishda amalga oshirilayotgani ko‘p ta’kidlangan.

Hamkorlikning boshqa yo‘nalishlari tumanning ijtimoiy-iqtisodiy ko‘rsatkichlariga erishish bilan bog‘liq bo‘lib, bu ko‘rsatkichlarni bajarish, ayniqsa hokim birinchi o‘rinbosarining hamda qishloq xo‘jaligi, qurilish va investitsiyalar bo‘yicha o‘rinbosarlarning faoliyatiga sezilarli ta’sir qilmoqda.

Hamkorlik sohasidagi qiyinchiliklar ham ta’kidlab o‘tildi. Investitsiyalar, bandlik va ijtimoiy sohalar o‘rtasida, shuningdek, yoshlar va xotin-qizlar siyosati o‘rtasida muvofiqlashtirish ishlari yetarli darajada olib borilmayotgani qayd etildi.

Davlat boshqaruvining boshqa miqyosidagi hamkorlik

Tuman darajasidagi markaziy davlat tuzilmalarining faoliyatini muvofiqlashtirish vazifasi tashqi hamkorlikning eng ko‘zga ko‘ringan yo‘nalishi hisoblanadi. Tuman hokimi o‘rinbosarlari ayni paytda tuman darajasidagi markaziy davlat tuzilmalarini ham boshqaradilar. Bundan tashqari, viloyat miqyosidagi hokimiyat organlari bilan, xususan, investitsiyalar jalb etish, aholini ijtimoiy himoyalash, ta’lim va boshqa sohalarda hamkorlik o‘rnatilganligi ham e’tirof etildi.

Hamkorlik sohasidagi muammolarga kelganda, suhbat davomida hokimiyat xodimlari o‘zlari ilgari surgan tashabbuslar milliy darajadagi hujjatlarga qanday kiritilganini kuzatish imkoniyatiga ega emasligi ta’kidlandi.

Xususan, turizm sohasini rivojlantirish borasida mintaqaviy tuzilmalar bilan birgalikdagi faoliyat olib borilmayotganligi tan olindi.

3.1.3. Salohiyat

Ko‘nikmalar va malakalar

Ba’zi hududlarda turli darajadagi xodimlar o‘rtasida bilim va ko‘nikmalar bo‘yicha sezilarli farq mavjudligi aniqlandi. Mutaxassislar me’yoriy hujjatlarni, ayniqsa qonunlar, Prezident qarorlari va farmonlarini yetarlicha bilmasliklari sababli, o‘z lavozim majburiyatlari bilan davlat siyosati o‘rtasidagi bog‘liqlikni to‘liq anglab yetmaydilar. Xodimlarning ayrim vazifalari sifatli natijalar bilan tasdiqlanmagani tufayli ma’lumotlarni rejalashtirish, amalga oshirish va to‘plashda qiyinchiliklar yuzaga keladi. Qog‘oz hujjat aylanishidan elektron platformalarga o‘tilgani natijasida xodimlar ma’lumotlarni yagona formatda to‘plash, tizimlashtirish, qayta ishlash va birlashtirish imkonidan mahrum bo‘ldi. Ixtisoslashgan sohalarda (qurilish, aloqa tarmoqlarini o‘rnatish) tegishli uslubiyot va yo‘riqnomalar mavjud emasligi qayd etildi.

Boshqa bir tumanda esa hokimiyat xodimlarining malakasidagi asosiy bo‘shliqlar raqamlashtirish, loyihalarni boshqarish va muloqot ko‘nikmalari bilan bog‘liq. Investitsiya sohasida biznes loyihalarni tayyorlash va investorlar bilan ishlash bo‘yicha bilimlar yetishmasligi aniqlandi. Xodimlar investitsiya takliflarini ishlab chiqishda, moliyaviy-iqtisodiy asoslarni tuzishda va muzokaralar olib borishda qiyinchiliklarga duch kelmoqdalar. Ayollar va yoshlar masalalari bo‘yicha sektor xodimlari loyihalarni boshqarish ko‘nikmalari va ijtimoiy dasturlar monitoringi bilan bog‘liq kompetensiyalarda zaif ekanligi ma’lum bo‘ldi. Shu sababli, tashabbuslar faqat miqdoriy jihatdan baholanmoqda (masalan, ishtirokchilar soni bo‘yicha), ularning haqiqiy ijtimoiy ta’siri esa baholanmay qolmoqda.

Shuningdek, ichki ish tarmog‘i mavjud emasligi sababli, ayrim hollarda xodimlar o‘rtasida ma’lumot almashish imkoniyati oson bo‘lmasligi aytib o‘tildi.

Ish hajmini baholash

So‘rovlar natijalariga ko‘ra, mutaxassis darajasidagi xodimlari o‘z vaqtlarining asosiy qismini fuqarolarning murojaatlarini ko‘rib chiqish va belgilangan muddatlarda ularga javob tayyorlashga sarflamoqda. Xodimlarning yuqori darajada band bo‘lishining yana bir sababi yuqori tashkilotlardan keladigan so‘rovlardir. Bu so‘rovlarni qisqa muddatda bajarish zarur bo‘lib, bunda tegishli vazirlik va idoralarning tuman tuzilmalaridan ma’lumot to‘plash uchun vaqt talab etiladi.

Hokimning investitsiyalar bo‘yicha o‘rinbosari zimmasiga investitsiya loyihalarini tayyorlash, investorlarni qo‘llab-quvvatlash va shu kabi vazifalar yuklangan bo‘lsa-da, ba’zi hollarda bu vazifaning texnik jihatlari ham hokim o‘rinbosarining qo‘lida mujassamlashgan. Xotin-qizlar va yoshlar masalalari bilan shug‘ullanuvchi xodimlar ish hajmi ortib borayotgani, maqsadli guruhlarga real yordam ko‘rsatish o‘rniga aksariyat vaqt hisobot yig‘ish va rasmiy tadbirlar o‘tkazishga sarflanayotganini aytishmoqda.

Ba’zi hollarda ish yuklamasi mavsumiy xususiyatga ega ekanligi, ayniqsa qishloq xo‘jaligi masalalari bilan bog‘liq paytlarda, alohida qayd etildi.

3.1.4. Ishni boshqarish vositalari

Lavozim yo‘riqnomalari

Hokimlikning mavjud tashkiliy tuzilmalariga kiritilgan yangi lavozimlarning funksional vazifalari tavsifi hokimiyatning birorta ham ichki hujjatida ko‘rsatilmagan. Natijada, xodimlar o‘z funksional vazifalarining tasdiqlangan ro‘yxatiga ega emas (bu holat buxgalter lavozimi, bir nechta yordamchi vazifadagi xodimlar, xotin-qizlar masalalari bo‘yicha mutaxassislar, yoshlar masalalari bo‘yicha mutaxassislar va hokimlik matbuot kotibi uchun kuzatilmoqda).

Hokimiyatning ish rejasi

Hokimiyatning muassasa sifatida umumiy ish rejasi hamda muntazam hisobot berish mexanizmi yo‘qligi aniqlandi. Ba’zi tumanlarda hokimiyatning alohida bo‘limlari (xotin-qizlar va oila bo‘limi, yoshlar bilan ishlash bo‘limi va boshqalar) o‘z ish rejalarini ishlab chiqishlari aytildi, ammo ular ham ko‘pincha bir-biri bilan muvofiqlashtirilmagan.

AT-tizimlari

AT tizimlarning integratsiyalashmagani, har bir soha o‘z vazirlik va idoralari tomonidan ishlab chiqilgan alohida AT platformalariga ega ekanligi to‘g‘risida xulosa qilsa bo‘ladi. AT tizimlaridan foydalanish huquqi faqat ma’lumot kiritishga vakolatli xodimlarga berilgan.

Shunday bo‘lsa-da, xodimlarni boshqarish, huquqiy qo‘llab-quvvatlash, investitsiyalarni boshqarish kabi bir qator funksiyalar AT vositalari doirasiga kirmaydi..

3.2. Mahallalarda joylardagi tahliliy o‘rganishlari

3.2.1. Funksional vasifalarni baholash

Takrorlanuvchi funksiyalar

Ba’zi mahallalarda hokim yordamchisining vazifasi siyosatni amalga oshirishga mas’ul bo‘lib, doimiy daromad manbaiga ega bo‘lmagan ishsizlarni kasb-hunarga o‘qitish, tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash va ish bilan ta’minlashga ko‘maklashish kabi majburiyatlarni o‘z ichiga olishi ta’kidlandi. Bu vazifalar yoshlar yetakchisining majburiyatlari bilan birga, xotin-qizlarning ta’lim olish imkoniyatlarini kengaytirishga ham qaratilgan. Shuningdek, xotin-qizlar faolining vazifasi xotin-qizlar uchun ta’lim

imkoniyatlarini kengaytirish sifatida belgilangan. Bundan tashqari, 2025-yil may oyidan boshlab mahalla ijtimoiy xodimlari ham xuddi shunday vazifani bajarishni boshlashi belgilandi [3].

Iqtidorli yoshlar bilan ishlaydigan yoshlar yetakchisi va iqtidorli qizlar bilan ishlaydigan ayollar faolining vazifalari o‘zaro o‘xshashligini kuzatish mumkin. Biroq, bu vazifalarning yakuniy natijalari turli davlat tashkilotlari (Yoshlar ishlari agentligi va Oila hamda xotin-qizlar davlat qo‘mitasi) tomonidan nazorat qilinishi sababli, mazkur vazifalar har bir xodim uchun alohida tarzda qoldirilgan.

Xotin-qizlar faolining "Sog‘lom oila - sog‘lom jamiyat" tamoyillarini targ‘ib etish bo‘yicha maqsadli chora-tadbirlarni bajarish borasidagi vazifalari amalga oshirish mexanizmi bo‘yicha mahalla raisi milliy qadriyatlar, urf-odatlar va an’analarni targ‘ib qilish, sog‘lom ijtimoiy-ma’naviy muhitni saqlash, to‘y va marosimlarning ixcham tarzda o‘tkazilishini ta’minlash kabi vazifalariga o‘xshashdir. Amalda esa, bu ikki vazifani bir-birini to‘ldiruvchi deb qaralishi mumkin. Mazkur vazifani nafaqat rais va uning yordamchisi, balki butun oilaga yoki nizoli tomonlardan biriga ijtimoiy yordam zarur bo‘lgan hollarda ijtimoiy xodim hamda mahallaning boshqa xodimlari ham bajaradi.

Ba’zi hollarda bir qancha vazifalar bir nechta xodim tomonidan parallel ravishda bajariladi - yoshlar bilan ishlash yoshlar yetakchisi, mahalla raisi va ayrim hollarda mahalla hokimi yordamchisining majburiyatlariga kiradi. Ijtimoiy profilaktika vazifalari esa mahalla raisi, ijtimoiy xodim va profilaktika inspektori o‘rtasida taqsimlangan.

Ba’zi mahallalarda yoshlar yetakchisi, mahalla hokimi yordamchisi, xotin-qizlar bo‘yicha faol va ijtimoiy xodim kam ta’minlangan fuqarolar bilan ish olib borayotgani aniqlandi. Zaif oilalar bilan ishlash natijalari ushbu xodimlar tomonidan deyarli bir xil tarzda yetkaziladi - ijtimoiy xodim yordam ko‘rsatilgan muhtoj va zaif shaxslar soni to‘g‘risida xabar beradi, yoshlar yetakchisi muhtoj yoshlarga yordam ko‘rsatish nuqtai nazaridan ushbu maqsadli guruhni aniqlaydi, xotin-qizlar faoli esa muhtoj ayollarni ro‘yxatga oladi.

Bir-birini to‘ldiruvchi funksiyalar

Intervyu davomida mahalladagi hokim yordamchisining uchta bir-biriga bog‘liq vazifalari aniqlandi, xususan:

1) mahallada tadbirkorlikni rivojlantirish uchun kredit va subsidiyalar ajratilishiga ko‘maklashish va aholining biznes tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash;

2) o‘zini o‘zi band qilgan va tashabbuskor fuqarolar o‘rtasida tadbirkorlikka qiziqishni aniqlash va ularning kichik tadbirkorlik tuzilmalariga o‘tishiga ko‘maklashish;

3) mahallalarda kichik ishlab chiqarish va xizmatlar sohasidagi mikroloyihalarning manzilli dasturini ishlab chiqish va loyihalarni amalga oshirishga to‘sqinlik qilayotgan to‘siqlarni bartaraf etishga ko‘maklashish.

Ushbu vazifalar o‘zlarining rasmiy tavsifiga ko‘ra farqlanishiga qaramay, ularning natijalari mohiyatan bir xil, chunki ular ayni bir maqsadli guruhga taalluqli bo‘lib, moliyaviy manbalardan foydalanish imkoniyatini ta’minlashga qaratilgan. Bu esa keyinchalik mikroloyihalar dasturida o‘z aksini topadi.

Keraksiz vazifalar

Mahalla raisining milliy qadriyatlar, urf-odatlar va an’analarni targ‘ib qilish, ijobiy ijtimoiy-ma’naviy muhitni saqlab qolish, to‘y-marosimlarni kamtarona va ortiqcha xarajatlarsiz o‘tkazishni ta’minlash kabi vazifalari har chorakda bo‘lib o‘tadigan yig‘ilishlar orqali amalga oshiriladi. Madaniyat arboblari, yozuvchilar, shoirlar va mahalliy aholi vakillari ishtirok etadigan ushbu yig‘ilishlar milliy merosni asrash va belgilangan amalga oshirish mexanizmiga muvofiq kamtarona, tejamkor tantanalarni rag‘batlantirishga qaratilgan. Biroq, so‘rovda qatnashgan beshta mahalla raisining hech biri ushbu vazifani ko‘zda tutilgan mexanizmga muvofiq amalga oshirish bo‘yicha misollar keltira olmadi. Buning o‘rniga, ular mahalla ahlining oqsoqollar kengashi, hurmatli va faol fuqarolar, din peshvolari ishtirokida to‘y va ma’raka xarajatlarini kamaytirish bo‘yicha tashabbuslarini misol qilib keltirdilar. Ushbu vazifani amalga oshirish mexanizmini qayta ko‘rib chiqish zarur.

[3] Manba: O‘zbekiston Respublikasi (2025). O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 8-maydagi PF-84-sonli "Kam ta’minlangan oilalarni davlat ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash tizimini yanada takomillashtirish to‘g‘risida"gi Farmoni: https://www.lex.uz/docs/7519210

Mahalla raisi, ijtimoiy xodim va xotin-qizlar faoli har oyda tuman hokimligi, tuman bandlik, ijtimoiy ta’minot, sog‘liqni saqlash va boshqa bo‘limlarga taqdim etish uchun bir nechta turli hisobotlar tayyorlaydi. Bu shakllarda ko‘pincha bir xil ma’lumotlar takrorlanadi va o‘xshash ko‘rsatkichlar (masalan, kam ta’minlangan oilalar yoki ishlaydigan fuqarolar soni) mavjud bo‘ladi.

Qamrab olinmagan vazifalar

Mahalla darajasida katta ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘lgan, biroq tizimli ravishda amalga oshirilmayotgan bir qator sohalar aniqlandi. Masalan, ma’lumotlarga asoslangan holda mahallani rivojlantirishni rejalashtirish va boshqarish, mahalla miqyosida iqtisodiy taraqqiyotni ta’minlash va sarmoyalarni jalb etish, shuningdek, aholini rivojlanish rejalari haqida muntazam ravishda xabardor qilish amaliyoti kabi yo‘nalishlar shular jumlasidandir.

Natijalari aniqlanmagan vazifalar

Yoshlar yetakchilarining vazifalari aksariyat hollarda aniq, o‘lchanadigan natijalar bilan asoslanmagani qayd etildi. Xususan, mahallalarda yoshlarning bo‘sh vaqtini mazmunli tashkil etish, jumladan ularni "Besh tashabbus olimpiadasi"ga jalb qilish yoshlar yetakchisining asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Biroq, ma’lumotlar to‘plash jarayonida viloyat mahallalaridagi yoshlar yetakchilari mahalla yoshlari uchun bo‘sh vaqtni mazmunli o‘tkazishni tizimli ravishda tashkil etganliklariga birorta ham aniq misol keltira olmadilar. Shuningdek, ishsiz yoshlar va maktab bitiruvchilarini ish bilan ta’minlashga ko‘maklashish vazifalari ham hech qanday aniq natijalar bilan tasdiqlanmagani ma’lum bo‘ldi.

Mahalla hududida qonunchilik hujjatlari ijrosi, jumladan, ta’lim, sog‘liqni saqlash, sport, savdo va xizmat ko‘rsatish sohalaridagi normalarga rioya etilishi ustidan jamoatchilik nazoratini ta’minlash bo‘yicha mahalla raisining vazifalari turli darajadagi mas’uliyat bilan bajarilmoqda. Biroq, barcha mahalla raislari ham ushbu vazifani bajarish natijalarini aniq misollar bilan ko‘rsatib bera olmagan.

Mahalla raisining milliy qadriyatlar, urf-odat va an’analarni targ‘ib qilish, ijtimoiy-ma’naviy muhitni sog‘lomlashtirish, to‘y va marosimlarni ixcham, isrofgarchiliksiz o‘tkazish borasidagi vazifalari kutilgan natijani bermayapti. Bu vazifa asosan maslahat berish va targ‘ibot qilishdan iborat. Ushbu lavozim faqatgina jamiyatning nufuzli a’zolari guruhi jamoatchilik fikrini shakllantirishni boshlagandagina samarali bo‘lishi mumkin, deb hisoblanmoqda.

Jinoyatchilikning oldini olish va muammoli oilalar bilan ishlash faoliyatining muhimligiga qaramay, hisobotlarda jinoyatchilik darajasining pasayishi yoki ijtimoiy reabilitatsiyaning muvaffaqiyatli misollari keltirilmagan. Bir qator vazifalar bo‘yicha natijalar yo‘qligining asosiy sababi monitoring va hisobot tizimining zaifligidir, chunki u yakuniy natijalarga emas, balki ish jarayonlariga qaratilgandir.

Mas’uliyatlilik

Kuzatishlarga ko‘ra, mahalla raisi mahalla xodimlariga umumiy rahbarlikni amalga oshiradi. Biroq, har bir xodimning o‘z yuqori tashkiloti mavjudligi sababli, rais hisobdorlik va bo‘ysunish tizimini aniq belgilay olmaydi. Mahalla raisi mahalla xodimlarining ishini 20 foizgacha bo‘lgan asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari asosida baholash huquqiga ega, ammo amalda bu hozirda faqat mahalladagi hokim yordamchisi va ijtimoiy xodimga nisbatan qo‘llaniladi. Raisning maoshi mahalla xodimlarining maoshidan 1,5 barobar kam.

3.2.2. Hamkorlik

Mahalla doirasidagi hamkorlik

Mahalla xodimlari ishsiz yoshlar va ayollarni ish bilan ta’minlash, kasb-hunar o‘rgatish, tadbirkorlikni rivojlantirish uchun imtiyozli kreditlar berish, davlat ijtimoiy yordami olish uchun arizalarni ko‘rib chiqish, oilaviy kelishmovchiliklarni bartaraf etish, davlat ijtimoiy yordamini ko‘rsatish, hududni obodonlashtirish va ko‘kalamzorlashtirish, shuningdek, xonadonlar farovonligini davriy ijtimoiy-iqtisodiy baholash kabi masalalarni birgalikda hal qilishadi. Ayollar masalalari bo‘yicha shtatdagi faol bo‘lmagan mahallalarda boshqa mahalla xodimlari vositachilik vazifasini bajaradi. Mahalla raislaridan biri ta’kidlaganidek, mahalla xodimlari bir-birining vazifalari haqida yetarli ma’lumotga ega emas va elektron platformalarning funksional imkoniyatlarini yaxshi bilishmaydi.

Mahallalarning aksariyatida tadbirlarni rejalashtirish rais tomonidan boshqa xodimlarni jalb qilmagan holda mustaqil ravishda amalga oshiriladi. Yoshlar yetakchilari va faol ayollar ko‘pincha alohida ish olib borishadi, garchi yosh ayollar va yosh oilalar umumiy maqsadli guruhni tashkil etsa-da.

Davlat boshqaruvining boshqa miqyosidagi hamkorlik

Intervyu davomida ma’lum qilinishicha, shahar va qishloqlarda uy-joy qurish, yo‘l va kommunal infratuzilmani yaxshilash bo‘yicha davlat dasturi tuman hokimliklari tomonidan tuman davlat organlari bilan hamkorlikda ishlab chiqilmoqda. Mahalla raisi loyihalarni rejalashtirish va ularning qiymatini hisoblash uchun zarur ma’lumotlarni to‘plashda ko‘maklashadi.

Mahalla va boshqaruv organlari o‘rtasidagi hamkorlik mavsumiy qishloq xo‘jaligi ishlari (ipak qurti parvarishi, paxta terimi) paytida, shuningdek, umumxalq hasharlar (shanbaliklar, tozalash kunlari) vaqtida kuzatiladi. Mahalla qo‘mitalariga huquqbuzarlar haqida ma’lumot to‘plash uchun huquqni muhofaza qilish idoralari, hamda muddati o‘tgan kredit va foizlarni undirish bo‘yicha yordam so‘rab tijorat banklari vakillari tez-tez murojaat qilmoqda. Muayyan mahalla hududida ijtimoiy uy-joylar joylashgan (izoh: aholining eng himoyaga muhtoj qatlamlariga vaqtinchalik beriladigan turar-joy). Ijtimoiy xodim vaqtinchalik joylashtirilgan fuqarolarga ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish maqsadida tuman hokimligi xodimlari bilan hamkorlikda ish olib boradi.

Iqtisodiy rivojlanish va kichik biznesni qo‘llab-quvvatlash sohasida mahallalar, yakka tartibdagi tadbirkorlar va oilaviy korxonalar o‘z hududlarida faoliyat yuritayotgan bo‘lsa-da, tuman investitsiyalar va tadbirkorlik bo‘limlari bilan muntazam aloqalarni yo‘lga kuyishmagan. Ijtimoiy xodimlar va yoshlar yetakchilari tuman bandlik markazi hamda Mehnat migratsiyasi agentligi bilan deyarli hamkorlik qilishmaydi. Mahalla xodimlari obodonlashtirish rejalarini tuzish, hududlarni tozalash va chiqindi konteynerlarini joylashtirish masalalarida tuman ekologiya va kommunal xo‘jalik bo‘limlari bilan kamdan-kam hollarda hamjihatlikda ish olib boradi.

3.2.3. Salohiyat

Ko‘nikmalar va malakalar

Ba’zi mahalla xodimlari, ayniqsa mahalla raislari va ijtimoiy xodimlar, o‘z lavozim vazifalari haqida aniq tasavvurga ega emaslar. Ko‘pincha ularning raqamli texnologiyalar bilan ishlash ko‘nikmalari talab darajasida bo‘lmay, xodimlar elektron platformalarning barcha imkoniyatlaridan foydalanishda qiyinchiliklarga duch kelishadi. Mahalla raislariga platformalardan foydalanishda asosan yoshlar yetakchilari yordam beradi. Tez-tez ish joyini o‘zgartiruvchi yoshlar yetakchilari benefitsiarlar bilan ishlashni tashkil etishda va o‘z lavozim vazifalarini bajarishda natijalarga erishishda kam mahoratga yega ekanliklarini ko‘rsatmoqdalar. Erkak ijtimoiy xodimlar gender masalalari bo‘yicha malakalarini mustahkamlashlari kerak.

Ularning faoliyatini to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlardan xabardorlik darajasi past hisoblanadi. O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan qonunchilik va me’yoriy islohotlarning tezligini hisobga olgan holda, mahalla xodimlari tez-tez sodir bo‘ladigan va sezilarli o‘zgarishlarni kuzatib borishga qodir emaslar.

Mahalla raislari va mahallalardagi hokimlar yordamchilari tahlil qilish va rejalashtirish ko‘nikmalariga ega emaslar. Mahalla darajasida loyiha takliflarini tayyorlash va investitsiyalarni jalb etish bo‘yicha bilimlar yetarli emas.

Mahallalar faoliyatini muvofiqlashtirish, birgalikda rejalashtirish, monitoring o‘tkazish va hisobot berish bo‘yicha umumiy treninglar mavjud emas. Mediatsiya va mojaroli va muammoli shaxslar bilan ishlash bo‘yicha bilim talab etiladi. Shuningdek, inqirozni boshqarish bo‘yicha kompetensiyalarni rivojlantirish zarur.

Ish hajmini baholash

Mahalla xodimlarining ish hajmi ularning funksional vazifalarini bevosita bajarishdan ko‘ra ko‘proq biznes jarayonlarini tashkil etishdagi samarasizligi bilan bog‘liqdir. Ish hajmining 80% rejadan tashqari (no-funksional vazifalar) ishlarga to‘g‘ri keladi. Fuqarolarning murojaatlarini ko‘rib chiqish raislarning vazifasiga kirmasa-da, jismoniy shaxslarning barcha murojaatlari yashash joyidagi mahallaga yuboriladi. Mahalliy byudjetda oilalarga ijtimoiy nafaqalar ajratish uchun mablag‘ yetishmasligi sababli, mahalla xodimlari ko‘pincha nafaqa to‘lashni rad etish to‘g‘risida qaror qabul qilishga majbur bo‘lmoqdalar. Imtiyozli kreditlar va subsidiyalar bo‘yicha ham xuddi shunday holat kuzatilmoqda.

Umuman olganda, doimiy asosda to‘liq ish kuni ishlaydigan xodimlarning haqiqiy ish samaradorligidan ish hajmi oshib ketishini kuzatish mumkin edi. Eng asosiy og‘irlik ijtimoiy xodimlarga va xotin-qizlar faollari zimmasiga tushib qolmoqda.

3.2.4. Ishni boshqarish vositalari

Lavozim yo‘riqnomalari

Har bir mahalla xodimi hukumat qarorlari yoki tegishli davlat organi yoxud tashkiloti rahbariyati ko‘rsatmalaridan kelib chiqadigan funksional majburiyatlarga ega [4]. Mahalla xodimlarining ko‘plab vazifalari batafsil tavsiflanmagan faoliyat sohalari tarzida belgilangan. Bu esa, ushbu vazifalarning har birini bajarish doirasida amalga oshirilgan aniq harakatlar va erishilgan natijalar haqida ma’lumot berishni qiyinlashtiradi.

Mahallaning ish rejasi

Vazifalarning funksional tahlili jarayonida aniqlanishicha, faqat bir nechta mahallada 2025-yilga mo‘ljallangan "mahalla yettiligi"ning ish rejasi mavjud ekan. Shuni ta’kidlash kerakki, qo‘llab-quvvatlash rejalari nafaqat mahalla xodimlarining funksional vazifalariga oid tadbirlarni, balki davlat organlari va tashkilotlarining tuman bo‘linmalari mansabdor shaxslarining tegishli tadbirlarini ham o‘z ichiga oladi. Mahalla raislariga ushbu reja doirasida amalga oshirilayotgan tadbirlar haqida ma’lumotlar muntazam ravishda to‘planadimi, degan savolga ular aniq javob bera olmadi.

AT tizimlari

Mahalla raislari ushbu platformadan foydalanmoqda - https://raqamlimahalla.uz ,

Yordamchi - https://online-mahalla.uz/,

Yoshlar yetakchisi - https://yoshlardaftari.uz/ , https://yoshlarbalansi.uz/

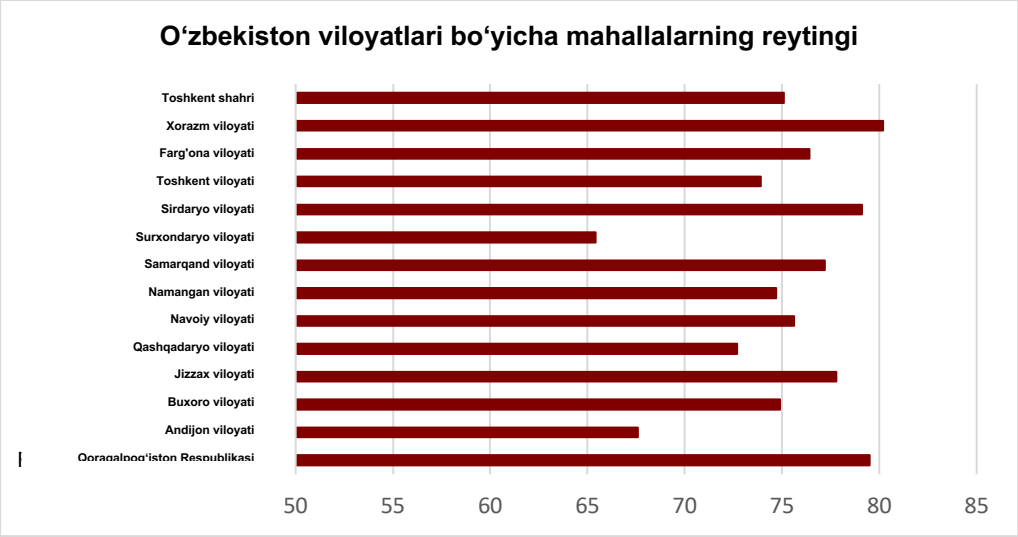
Ayollar faollari - https://xotin-qizlar.uz/

Ijtimoiy ish xodimi - https://auth.ihma.uz , https://my.ihma.uz/sign-in

Ko‘pgina tizimlar yakkalangan holda ishlamoqda va bitta foydalanuvchiga bog‘liq..

3.2.5. Reytinglari

Online Mahalla saytida butun O‘zbekiston bo‘ylab mahallalarning reytingini ko‘rish mumkin. Reytinglar viloyat va tuman miqyosida umumlashtirilgan holda taqdim etilgan.



1-diagramma: O‘zbekiston viloyatlari bo‘yicha mahallalar reytingi

[4] Manba: O‘zbekiston Respublikasi (2023). O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrdagi PF-209-sonli "Mahallaning jamiyatdagi rolini tubdan kuchaytirish va uni aholining ehtiyojlarini qondirishning birlamchi bosqichi sifatida faoliyat yuritishini ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi Farmoni (1-4-ilovalar). https://lex.uz/docs/6705763

Shunday qilib, FA doirasiga kiruvchi viloyatlar uchun reytinglar quyidagicha ko‘rinishga ega:

1) Samarqand viloyati - 77,2 ball bilan 5-o‘rinni;

2) Qashqadaryo viloyati - 72,7 ball bilan 12-o‘rinni;

3) Surxondaryo viloyati - 65,4 ball bilan 14-o‘rinni egalladi.

Mahallalar reytingidagi ballar aholi bandligi, tadbirkorlik va biznesning rivojlanishi, kambag‘allikning kamayishi hamda ijtimoiy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar asosida beriladi. Biroq, dastlabki ma’lumotlar va hisobot davrlari ommaga ochiq axborot sifatida e’lon qilinmaydi.

4. Xulosalar

Ushbu bobda tuman hokimliklari va mahallalarning funksional vazifalar tahlili natijalariga ko‘ra chiqarilgan asosiy tizimli xulosalar umumlashtirilgan.

4.1. Tuman hokimiyatlari bo‘yicha xulosalar

C.1. Tuman hokimiyati markaziy milliy darajadagi hokimiyat organlarining davomi sifatida

Mahalliy davlat hokimiyati organlari to‘g‘risidagi qonunning 1-moddasiga ko‘ra, viloyatlar, tumanlar va shaharlarda (tumanga bo‘ysunuvchi shaharlar bundan mustasno) hokimiyatning vakillik organlari xalq deputatlari kengashlari deb hisoblanadi. Tegishli hududda ijro etuvchi hokimiyatga viloyat, tuman va shahar hokimlari boshchilik qiladi. Viloyat hokimi va Toshkent shahar hokimi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentiga hamda tegishli xalq deputatlari Kengashiga hisobdordir. Tuman va shahar hokimi esa yuqori turuvchi hokimga hamda tegishli xalq deputatlari kengashiga hisobot beradi.

Shunday qilib, xulosa qilish mumkinki, hokimliklarga milliy darajadagi markaziy hokimiyat organlarining quyi hududiy darajalardagi davomi sifatida qarash kerak, ular ayni paytda xalq deputatlari mahalliy Kengashlariga, ya’ni bevosita saylangan fuqarolar vakillariga hisobdordir. Yevropa mamlakatlarining siyosatni ishlab chiqish uchun mas’ul bo‘lgan saylangan vakillarga va bo‘ysunuvchi ijro etuvchi organlarga ega bo‘lgan avtonom submilliy/mahalliy munitsipalitetlar bilan qiyosiy yondashuvini O‘zbekistonga nisbatan qo‘llab bo‘lmaydi, chunki mamlakatda markaziy va munitsipal hokimiyat darajalari o‘rtasida vakolatlar chegaralanmagan.

Qonunning 21-moddasiga ko‘ra, tegishli hududda ijro etuvchi hokimiyatni (...) tumanning hokimi (...) amalga oshiradi. (...) tuman hokimi o‘z vakolatlarini yakkaboshchilik asosida amalga oshiradi hamda o‘zi rahbarlik qilayotgan organlarning qarorlari va harakatlari uchun shaxsan javobgar bo‘ladi. Hokim o‘rinbosarlarining soni davlat Prezidenti tomonidan belgilanadi.

Qonunning 2-moddasiga ko‘ra, tuman hokimi viloyat hokimi tomonidan tayinlanadi va lavozimidan ozod etiladi hamda tegishli xalq deputatlari Kengashi tomonidan tasdiqlanadi. Shu bilan birga, tuman hokimi tegishli xalq deputatlari Kengashiga deputat etib saylanishi mumkin va Kengash deputatlari oldida mas’uldir (4-modda). Bu holat vakolatlarning taqsimlanishi va manfaatlar to‘qnashuvi nuqtai nazaridan qarama-qarshilikni keltirib chiqaradi.

Bundan tashqari, mamlakatda tuman hokimliklarining markazlashgan reytingi va har bir tuman hokimiyati uchun umumiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) belgilanmagan. Ayrim hududlar yoki shaharlar uchun aholi murojaatlari kabi bir nechta KPI hisobga olingan holda alohida reytinglar ishlab chiqilgan bo‘lib, ular haqida quyidagi havola orqali tanishish mumkin: https://xalqnazorati.uz/oz/problems/rating.

C.2. Tuman hokimiyatlari uchun muassasa sifatida standartlashtirilgan vazifalar to‘plamining yo‘qligi

Mahalliy davlat hokimiyati organlari to‘g‘risidagi qonunda hokimiyatning umumiy vazifalari aniq belgilanmagan. Hokimiyat vazifalarini Qonunning 21.1-moddasida keltirilgan hokimning vakolatlari orqali tushunish mumkin, ammo bu vakolatlar bevosita tuman darajasidagi vakillikka tegishli emas.[1]

Qonunning 21-moddasiga binoan, hokim o‘rinbosarlari o‘z vazifalarini hokim tomonidan belgilangan majburiyatlar tartibiga muvofiq bajaradilar. Hokim yo‘qligida yoki u o‘z vazifalarini bajara olmaydigan holatlarda, uning vakolatlarini birinchi o‘rinbosar yoki hokimning topshirig‘iga ko‘ra o‘rinbosarlardan biri amalga oshiradi. Qonun qoidalariga asosan, tuman hokimi ichki huquqiy hujjatlar chiqaradi. Bu hujjatlarda tuman hokimligi tegishli xodimlarining individual vazifalari batafsil keltiriladi, jumladan:

- Sherobod tumani hokimiyati ma’muriy apparati to‘g‘risidagi 2022-yil 27-oktyabrdagi nizom;
- Oqdaryo tumani hokimiyati ma’muriy apparati to‘g‘risidagi 2018-yil 8-sentyabrdagi 1888-Q-sonli nizom;
- G‘uzor tumani hokimiyati ma’muriy apparati to‘g‘risidagi 2022-yil 31-dekabrdagi 478-4-56-Q/22-sonli nizom.

Biroq, hokimiyat vazifalarining yagona nizomi mavjud emasligi sababli, hokimiyatni yaxlit muassasa yoki O‘zbekistonning barcha hokimiyatlarini mamlakatdagi boshqaruvning submilliy darajasi sifatida ko‘rib chiqish qiyin.

Hokimiyat vazifalarini umumlashtirib, ularni hokimiyat xodimlari vazifalarining yig‘indisi deb xulosa chiqarish mumkin. Ammo alohida xodimlar va funksional bo‘linmalarning bu vazifalari ko‘pincha milliy darajadagi tegishli vazirlik va idoralarning siyosatini amalga oshirishning davomi sifatida belgilanadi. Hokimiyatlar va ularning xodimlari oldiga vazifalarni qo‘yishning bunday usuli hokimiyatlar tuman darajasida turli siyosat sohalarining vakillari ekanligini ko‘rsatadi

C.3. Siyosatni amalga oshirish bo‘yicha vazifalarning ustunligi

An’anaviy ravishda hokimlar va hokim o‘rinbosarlarining vazifalarlarining aksariyati siyosatni amalga oshirish sohasiga tegishli. Bu hokimning submilliy darajadagi ijro etuvchi hokimiyat organi sifatidagi vakolatlariga to‘g‘ri keladi. Hokimga yuklatilgan vazifalar doirasida siyosatning amalga oshirilishini nazorat qilishga oid bir qancha vazifalarni ajratib ko‘rsatish mumkin.

Hokimlar va ularning o‘rinbosarlari vazifalarida siyosat ishlab chiqish funksiyalari aniqlanmaganligi, siyosat ishlab chiqish, uning sohasi va hududiy qamrovidan qat’i nazar, faqat milliy va/yoki mintaqaviy darajadagi organlarning vakolatiga kirishi haqida xulosa chiqarishga olib keladi.

Bu shuni anglatadiki, mahallalarni rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishni muvofiqlashtirish va uslubiy rahbarlik qilish vazifasi (hozirda ITB loyihasi doirasida qo‘llab-quvvatlanayotgan) tasniflash nuqtayi nazaridan faqat tuman hokimliklariga xos bo‘ladi. Shunga ko‘ra, ushbu vazifalarni bajarish uchun zarur bo‘lgan tuzilmalar, vakolatlar va ko‘nikmalarni hisobga olgan holda, tuman hokimliklari o‘z bilim va imkoniyatlarini sezilarli darajada oshirishlari kerak bo‘ladi.

Ushbu vazifa hokimning o‘rinbosarlaridan biriga (masalan, investitsiyalar bo‘yicha o‘rinbosarga) yuklatilishi mumkin bo‘lsa-da, o‘xshash vazifalarni toifalash nuqtayi nazaridan ularning soni kamroq bo‘lishi mumkin. Siyosatni rejalashtirish sohasidagi mutaxassislarning kadrlar salohiyatini "nol"dan shakllantirish lozim.

C.4. Vazifalarga maqsadli yo‘naltirilmaganlik

Hokim o‘rinbosarlarining vazifalari hokimiyatning ichki qoidalari asosida belgilanadi. Ushbu vazifalar ma’lum bir kompetensiya sohasiga asoslanib shakllantiriladi, masalan:

- iqtisodiyot va tadbirkorlik,
- investitsiyalarni boshqarish,
- qurilish,
- qishloq xo‘jaligi,
- yoshlar ishlari va ijtimoiy masalalar,
- oila va ayollar masalalari.

Hokim o‘rinbosarlariga yuklatilgan vazifalar soni 20 tadan 120 tagacha bo‘lib, o‘rtacha ko‘rsatkich 55 tani tashkil etadi. Vazifalarning batafsilligi va miqdori turli tumanlardagi o‘xshash lavozimlar o‘rtasida ham, bir tuman hokimligi doirasidagi o‘rinbosarlar o‘rtasida ham sezilarli darajada farqlanadi. Biroq, taqsimotning yuqori chegarasida 50 dan ortiq vazifa juda katta yuklamani ifodalaydi.

Bu xulosa hokim o‘rinbosarlari bilan o‘tkazilgan so‘rovlar natijalari bilan tasdiqlanadi. So‘rovlar davomida hokim o‘rinbosarlari o‘zlariga yuklatilgan vazifalarni aniq aytib bera olmaganlar va/yoki ushbu vazifalar doirasida amalga oshirilgan amaliy ishlar yoki erishilgan asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari haqida ma’lumot berishga qiynalishgan. Ba’zi hollarda e’tirof etilmagan va bajarilmagan vazifalar lavozimga yuklatilgan barcha majburiyatlarning qariyb yarmini tashkil etadi. Vazifalarning bunday ko‘pligi hokim o‘rinbosarlariga o‘zlari hal qila oladigan va mas’uliyatini zimmalariga oladigan bir nechta muhim masalalarga e’tibor qaratishga to‘sqinlik qiladi. Ular aynan shu masalalarni hal etish uchun hokim va milliy darajadagi muassasalar (tegishli vazirliklar yoki idoralar) oldida javobgar bo‘ladilar. Ilg‘or amaliyot ma’lum bir vazifaga e’tiborni qaratish uchun aniq va muayyan harakatlarga yo‘naltirilgan cheklangan va boshqariladigan miqdordagi vazifalarni qo‘llashni nazarda tutadi.

C.5. O‘xshash vakolatlar doirasida vazifalarning takrorlanishi

O‘tkazilgan suhbatlar va hujjatlar tahlili natijasida, mazmun jihatidan o‘xshash bo‘lgan ayrim lavozimlar o‘rtasida sezilarli takrorlanishlar aniqlandi. Masalan:

- Investitsiyalar va qurilish sohasidagi vazifalar doirasi, bunda hokim o‘rinbosarlari lavozim vazifalarining takrorlanishi mavjudligini tan olindi;
- Hokimning iqtisodiy rivojlanish masalalari bo‘yicha o‘rinbosari vakolatlari hokimning investitsiyalar bo‘yicha o‘rinbosari vakolatlarini takrorlaydi, xususan, tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash sohasida;
- Hokimning xotin-qizlar va oila masalalari bo‘yicha o‘rinbosari vakolatlari hokimning yoshlar ishlari bo‘yicha o‘rinbosari vakolatlarini takrorlaydi, jumladan, yosh oilalar va ayollarga yordam ko‘rsatish sohasida.

Hokimlar o‘rinbosarlari va ularga bo‘ysunuvchi tuzilmalar o‘rtasidagi vazifalarning bunday takrorlanishi moliyaviy va ma’muriy resurslarning behuda sarflanishiga olib keladi. Shuningdek, bu holat mahalliy darajada, ayniqsa resurslar yanada cheklangan mahallalarda, ishlarning muvofiqlashtirilmasligiga sabab bo‘ladi.

Muvofiqlashtirish yo‘qligi va vazifalarning takrorlanishi hisobotlarning noaniq bo‘lishiga olib keladi: agar hokimiyat darajasidagi bir nechta bo‘linma bir xil natijalarga erishishda ishtirok etsa, ular bu natijalarni qonuniy ravishda yuqori boshqaruv organlariga o‘zlarining natijalari sifatida taqdim etadilar. Buning oqibatida, bir nechta tegishli vazirlik bir xil real natijalar (oilalarni qo‘llab-quvvatlash, ish o‘rinlari yaratish, tadbirlar tashkil etish) asosida asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini taqdim etadi. Bu esa yakunlar va natijalarning ikki marta hisobga olinishiga olib keladi, bu holat poytaxtdagi siyosatchilarni chalg‘itishi mumkin.

C.6. Ish hajmini taqsimlashda oldindan rejalashtirilmagan (reaktiv) yondashuvning ustunligi

So‘rovda qatnashganlarning ta’kidlashicha, ish yuklamasining asosiy qismini yuqori boshqaruv idoralarining murojaatlarini ko‘rib chiqish, fuqarolarning ariza va shikoyatlariga javob berish kabi vazifalar tashkil etadi. Mutaxassislar darajasidagi bunday reaktiv ish yuklamasi jami ish hajmining 70-80 foizigacha yetishi mumkin (ish vaqtidan tashqari ishlash ham bunga kiradi). Bu esa ma’muriy resurslarning uchdan bir qismidan ham kamrog‘ini proaktiv ish uchun qoldiradi.

Alohida xodimlar va bo‘linmalarga yuklatilgan proaktiv ish hajmini kichik deb bo‘lmaydi, bu esa reaktiv va proaktiv vazifalar o‘rtasida vaqt taqsimoti qanchalik to‘g‘ri taqsimlanganligi haqida savol tug‘diradi. Ko‘proq vaqt va ma’muriy resurslar murojaatlarga javob berishga emas, balki siyosatni faol amalga oshirish va ma’lumotlarni to‘plashga sarflanishi lozim.

Hokimiyat sezilarli mustaqil moliyaviy resurslarga ega bo‘lmagani sababli, fuqarolarning murojaat va shikoyatlariga javob berishning amaliy natijalari ham noaniq qolmoqda. Javoblar asosan mavjud qarorlar yoki rivojlanish rejalari haqida ma’lumot berish hamda fuqarolarni kelajakdagi sarmoyalarni rejalashtirish tartibi to‘g‘risida xabardor qilish bilan cheklanib qolmoqda.

Milliy muassasalar tomonidan so‘ralgan ma’lumotlarga javob berishni ham ortiqcha deb hisoblash mumkin: barcha siyosat sohalari o‘zlarining axborot texnologiyalari tizimlariga ega bo‘lishiga qaramay, hokimiyat xodimlari o‘z hududlariga tegishli ma’lumotlarni bu tizimlarga kiritishga majburdirlar. Agar hokimiyatdan qo‘shimcha axborot yoki ma’lumotlar talab qilinsa, ularni axborot texnologiyalari interfeysi orqali tizimli ravishda so‘rash mumkin.

C.7. Vazifalarning ko‘pincha aniq belgilangan natijalari mavjud emas

Tuman hokimiyatlarida so‘rovda qatnashgan ko‘pchilik xodimlar bajarilgan ishlar natijalarini taqdim eta olmadilar (2024-yil, ya’ni to‘liq hisobot davri uchun natijalar so‘ralgandi), masalan:

- Aholi yashaydigan joylarni obodonlashtirish, kommunal xo‘jalikni rivojlantirish bo‘yicha ishlarni muvofiqlashtirish qayd etilgan natijalarga ega bo‘lmadi;
- Investitsiya loyihalari, xususan xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi loyihalar uchun loyiha hujjatlarini ishlab chiqish faoliyatini muvofiqlashtirish borasida ham qayd etilgan natijalar mavjud emas;
- Mahalliy darajada ayollar va oilalarning haqiqiy ahvolini muntazam o‘rganish, ularning ijtimoiy muammolarini har tomonlama tahlil qilish hamda shu asosda strategik va ustuvor vazifalarni amalga oshirish yo‘nalishida ham belgilangan natijalar qayd etilmagan.

Biroq, bunday natijalar ko‘rsatilgan hollarda, ular asosan tegishli tasdiqlangan hujjatga (masalan, lavozim yo‘riqnomasi, ish rejasi yoki strategiya) emas, balki shunchaki suhbatdoshning talqiniga asoslangan edi, masalan:

- Tanlab olingan yoshlar yuqori lavozimlarni egallashgan, bu esa kadrlar tayyorlash bo‘yicha tizimli ishlarni tashkil etish, yosh kadrlar rezervini shakllantirish va ularni davlat va mahalliy hokimiyat organlaridagi mas’ul lavozimlarga ko‘tarish vazifalarining natijasi sifatida taqdim etilgan natijalar, ammo bunda shaxslar soni va ular egallagan lavozimlar aniq ko‘rsatilmagan;
- Qishloq joylarda namunaviy loyihalar asosida uy-joy qurilishi dasturini amalga oshirishni muvofiqlashtirish bo‘yicha vazifa doirasida uy-joyga muhtoj oilalarni uy-joy bilan ta’minlashni nazarda tutadi, biroq miqdoriy ma’lumotlar taqdim etilmayapti;
- Chiqindilarni boshqarish tizimini, hududning sanitariya va ekologik holatini yaxshilash hamda chiqindilarning zararli ta’sirini oldini olish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish bo‘yicha vazifasi ekologik vaziyatning yaxshilanishiga olib keldi, biroq dastlabki holat va ko‘rilgan chora-tadbirlar natijasida erishilgan yaxshilanishning taqqoslanishi mavjud emasligi ma’lum bo‘ldi.

Asosiy holat shundan iboratki, natijalar miqdoriy jihatdan ifodalamaydi, shuning uchun siyosat yo‘nalishi qaysi yo‘nalishda va qanday tezlikda rivojlanayotganini aniqlab bo‘lmaydi. Masalan:

- Taqdim etilgan ma’lumotlarga ko‘ra, norasmiy tadbirkorlik va bandlik bilan shug‘ullanuvchi fuqarolarni qonuniylashtirish orqali yashirin iqtisodiyotni qisqartirish va byudjet daromadlarini oshirish bo‘yicha ko‘rilgan chora-tadbirlar yashirin iqtisodiyotning qisqarishiga olib kelgani ta’kidlangan. Biroq, yashirin iqtisodiyotning qisqargani va shu bilan bog‘liq daromadlarning oshgani haqida hech qanday dastlabki ma’lumotlar va isbotlar hujjatlashtirilgan o‘lchovlar shaklida topilmagan;
- Ta’kidlanganidek, yoshlar orasida sodir etilayotgan jinoyatlarning sabab va sharoitlarini aniqlash hamda ularning oldini olish bo‘yicha vazifalar joylarda jinoyatchilikning kamayishiga olib kelgan bo‘lsa-da, jinoyatchilikning kamayganligini tasdiqlovchi bazaviy ma’lumotlar va ko‘rsatkichlar hamon mavjud emas;
- Ko‘rsatilganidek, raqamli infratuzilmaning axborot xavfsizligini ta’minlash choralari hamda elektron ma’lumotlar va hujjatlarni himoya qilish vazifalari kiberhujumlar va xakerlik harakatlarini kamaytirishga yordam berdi, ammo bu natijani tasdiqlovchi dalillar mavjud emas.

Bu rejalashtirish tizimidagi kamchilik bo‘lib, shu bilan birga xodimlarni boshqarishdagi mavjud muammoni ham ko‘rsatib beradi. Mazkur holat kutilgan natijalarga erishish uchun resurslarni samarali rejalashtirish imkoniyatini cheklab qo‘yadi. Bundan tashqari, xodimlar faoliyatining samaradorligi va natijadorligini baholash uchun zarur ma’lumotlarni olishga to‘sqinlik qiladi, chunki vazifalarni bajarish natijalari aniqlanmaydi, sarflangan resurslar va erishilgan natijalar o‘rtasidagi nisbat o‘lchanmaydi hamda qayd etilmaydi.

Taqdim etilgan natijalarning aksariyati SMART mezonlariga mos bo‘lmagan va ularning asosiy qismini miqdoriy jihatdan baholab bo‘lmagan. Bu holat natijalar haqidagi bunday hisobotlar asosida biron-bir tahlil o‘tkazish imkoniyatini yo‘qqa chiqaradi. O‘z-o‘zidan ma’lumki, agar tahlil qilinmasa, kelgusidagi ish rejalari ham puxta ishlab chiqib bo‘lmaydi.

C.8. Muassasa darajasida yagona ish rejasining mavjud emasligi

So‘rovda ishtirok etgan muassasalarda butun tashkilot uchun yillik yoki choraklik ish rejalari kabi reja hujjatlari mavjud emasligi aniqlandi. Tuman hokimliklarining faoliyatini rejalashtirish asosan hokimlar va ularning o‘rinbosarlarining shaxsiy ish rejalariga asoslanib, ko‘p hollarda ish rejalashtirish bo‘yicha standart hujjat ko‘rinishida yozma shaklda mavjud emas.

Hokimiyatlar faoliyatida institutsional darajadagi rejalashtirish yetishmasligi reaktiv yondashuvni ko‘rsatadi: ish vaqtining asosiy qismi reaktiv vazifalarni bajarishga sarflanganda (respublika darajasidagi idoralar tomonidan ma’lumotlarni taqdim etish to‘g‘risidagi murojaatlarga javoblar va aholining shikoyatlari bilan ishlar) ishni rejalashtirish maqsadga muvofiq emas.

Muassasalar darajasida ish rejasini ishlab chiqish milliy va mintaqaviy darajadagi hokimiyatlar hamda boshqaruv organlari uchun quyidagi afzalliklarni ta’minlash imkonini beradi:

- kutilayotgan natijalarni ta’riflash va ularga erishish ehtimolini baholash;

- natijalarga erishish uchun moliyaviy va ma’muriy resurslarni tegishli tarzda rejalashtirish;
- ish hajmini baholash va kadrlarni boshqarish jarayonlarini modernizatsiya qilish;
- o‘qitish ehtiyojlarini tahlil qilish hamda salohiyatni oshirish bo‘yicha treninglar va boshqa tadbirlarni rejalashtirish;
- bahor va kuz oylarida ishlarning to‘planib qolishining oldini olish maqsadida ish tadbirlarini butun yil davomidagi taqsimoti;

Hokimiyatlarning amaliy ish rejasi bo‘lmaganda, ular o‘rtacha ko‘rsatkichlarga tayanishga majbur bo‘ladilar. Buning natijasida, poytaxt yoki viloyatdan keladigan ma’lumot olish uchun murojaatlar va aholi shikoyatlari ish vaqtining asosiy qismini egallab oladi. Chunki bunday proaktiv ishlarning kutilayotgan natijalari aniqlanmagani sababli, resurslarni bu yo‘nalishga yo‘naltirishni isbotlashning imkoni bo‘lmaydi.

C.9. Ijro etish darajasidagi tizimlarning yo‘qligi

Tuman hokimiyatining ichki tuzilmasi namunaviy tashkiliy sxemadan iborat bo‘lib, unga tuman hokimi, uning o‘rinbosarlari, yordamchilari, mutaxassislari, shuningdek, yordamchi vazifalarni bajaruvchi mutaxassislar kiradi. Hokim o‘rinbosarlari bevosita hokimga bo‘ysunadi, hokim o‘rinbosarlarining faoliyatini ta’minlovchi mutaxassislar esa tegishli hokim o‘rinbosarlariga hisobot beradi.

Tuman hokimiyatlari xodimlarining soni tumanga qarab farqlanadi: G‘uzor tumanida - 25 ta xodim, Oqdaryo tumanida - 26 ta xodim, Sherobod tumanida - 29 ta xodim. Boshqaruv me’yori taxminan 1:2,25.

Ba’zi hokim o‘rinbosarlari o‘zlariga bo‘ysunuvchi bo‘limlarga ega emas, masalan, Oqdaryo tumanida hokimning investitsiya bo‘yicha o‘rinbosari, G‘uzor tumanida hokimning investitsiya bo‘yicha o‘rinbosari. Bu holat ushbu hokim o‘rinbosarlariga belgilangan ish natijalariga erishishda to‘sqinlik qilmoqda. Ma’muriy resurslar mavjud bo‘lmaganligi sababli, bunday o‘rinbosarlar quyidagi uch tanlovdan birini amalga oshirishga majbur bo‘lmoqdalar:

- boshqa bo‘linmalarning natijalarini o‘zlarining natijalari sifatida ko‘rsatish, bu esa ikkilangan hisobotlarga va samaradorlikni noto‘g‘ri baholashga olib keladi;
- hokimiyatning boshqa bo‘linmalariga (yoki mahallalarga) ularning vakolatlariga kirmaydigan vazifalarni yuklatish, bu esa ularning asosiy vazifalarini bajarishda qiyinchilik tug‘diradi va sifatini yomonlashtiradi;
- yoki boshqaruv vazifalaridan ijro etish vazifalariga o‘tish, ya’ni ba’zi ishlarni mustaqil ravishda bajarish.

Barcha bu qarorlar samaradorlikning pasayishiga olib keladi va kutilgan natijalarga erishishni qiyinlashtiradi. Bundan tashqari, hisobotlar sarflangan kadrlar resurslarini ham, erishilgan natijalarni ham noto‘g‘ri ifodalaydi, bu esa, o‘z navbatida, kelajakdagi harakatlarni haqiqiy ma’lumotlar asosida rejalashtirish imkonini bermaydi.

C.10. Hokimiyat tarkibi bo‘yicha taqsimlangan yordamchi vazifalar

Yordamchi funksiyalar deyilganda odatda siyosatni rejalashtirish yoki amalga oshirish bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liq bo‘lmagan vazifalar nazarda tutiladi. Bularga quyidagi vazifalar kiradi:

- Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi xizmatlar;
- Hujjatlarni yuritish va qayta ishlab chiqish;
- Kadrlar resurslarini boshqarish va rivojlantirish;
- Byudjetlashtirish, moliyaviy boshqaruv va buxgalteriya hisobi;
- Yuridik qo‘llab-quvvatlash;
- Jamoatchilik bilan aloqalar va kommunikatsiyalar;
- Ish xonalarini tozalash va gigiyenik holatini saqlash;
- Muassasa va binolarni qo‘riqlash.

Menejment bo‘yicha manbalarda ta’kidlanishicha, yordamchi vazifalarni bir yoki bir nechta ixtisoslashgan bo‘linmalarga ajratish ma’muriy resurslardan yanada samaraliroq foydalanish imkonini beradi. Chunki yordamchi vazifalarga bo‘lgan ehtiyojlardagi farqlar butun muassasa miqyosida taqsimlanadi.

So‘rovdan o‘tgan tuman hokimiyatlari misolida ma’muriy qo‘llab-quvvatlash vazifalari bitta tizimda jamlanmagani, ularning barchasi bevosita tuman hokimiga bo‘ysunishi aniqlandi. Ularning ayrimlari tashkiliy tuzilmani tashkil etadi, masalan, tashkiliy-kadrlar guruhi va kanselyariya, boshqalari esa mustaqil xodimlardir, masalan, buxgalter, jamoatchilik bilan aloqalar bo‘yicha mutaxassis, yuridik yordam bo‘yicha mutaxassis, va vazifalarning bajarilishini nazorat qilish bo‘yicha mutaxassis.

Bunday yondashuv quyidagi kabi bir qator samarasiz holatlarga olib keladi:

- bir nechta tizimlar sinergiyadan foyda olmasdan, bir-biriga bog‘liq vazifalarni alohida bajaradi;
- samaradorlik pasayadi va harakat vaqti oshadi;
- umumtashkiliy tizimlarni joriy etishdagi qo‘shimcha murakkabliklar va h.k.

C.11. Kadrlar salohiyatini mustahkamlash zarur; hokimiyatlarning kadrlar bo‘yicha salohiyatiga mas’ul bo‘lgan nazorat idorasining yo‘qligi

Tahlil natijalariga ko‘ra, amaliy salohiyatni, ayniqsa mutaxassislar darajasida, oshirish zarurligi aniqlandi. Hokimiyat tuzilmalari xizmat ko‘rsatishning asosiy negizi bo‘lishi kerak bo‘lsa-da, ixtisoslashgan ko‘nikmalar, ish hajmini taqsimlash va texnik qo‘llab-quvvatlashdagi bo‘shliqlar umumiy samaradorlikni pasaytiradi. Ushbu darajadagi salohiyatni mustahkamlanishi samaradorlikni oshiradi, asoslangan qarorlar qabul qilishga ko‘maklashadi va tezkor vazifalarning o‘z vaqtida va yanada sifatli bajarilishini ta’minlaydi.

Shunday xulosaga kelish mumkinki, hokimiyatlar amalda markaziy darajadagi ijro etuvchi davlat boshqaruvning davomi sifatida faoliyat yuritsa-da, hokimiyat xodimlarining salohiyati va vakolatlarini nazorat qilish hamda oshirish uchun mas’ul bo‘lgan yagona markaziy davlat organi mavjud emas.

Hokimiyatlarning kadrlar salohiyatiga kompleks yondashuv mahalliy darajada samarali va barqaror boshqaruvni ta’minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib, u ish rejalashtirish, natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv, boshqaruvning boshqa bo‘g‘inlari bilan hamkorlik qilish kabi kasbiy ko‘nikmalar majmuasini o‘z ichiga oladi.

C.12. Lavozim tavsiflari ularning amaldagi maqsadlariga muvofiqlashtirilmagan

Tegishli tuman hokimiyatining ma’muriy apparati bo‘yicha ichki nizomda sanab o‘tilgan lavozimlar vazifalari muayyan lavozim bo‘yicha lavozim yo‘riqnomasi sifatida qabul qilinadi. Shu sababli, lavozim yo‘riqnomasiga xodimlarni boshqarishga oid maxsus hujjat sifatida emas, balki hokimiyat xodimlari bajarishi lozim bo‘lgan vazifalar va funksiyalar ro‘yxati sifatida qaraladi.

Xodimlarni boshqarishning asosiy vositasi bo‘lgan lavozim yo‘riqnomasini tushunish mavjud emasligi haqida xulosa chiqarish mumkin. Bu yo‘riqnomada lavozimning vazifalari va funksiyalari, majburiyatlari, o‘zaro munosabatlari, zarur bo‘lgan kompetensiyalar hamda ishni bajarish talablari batafsil keltirilgan bo‘ladi.

Ko‘pincha rahbariyat ham, xodimlar ham lavozim yo‘riqnomasi xizmat vazifalarini bajarishga ta’sir ko‘rsatadigan, yangi ehtiyojlar va strategiyalarga muvofiq modernizatsiya qilinishi mumkin bo‘lgan amaldagi hujjat ekanligini anglamaydilar. Xodimlar ko‘pincha lavozim yo‘riqnomasida ko‘rsatilgan vazifalardan tashqari boshqa vazifalarni ham bajaradilar. Xodimlarning vazifalarini sanab o‘tuvchi ba’zi ichki qoidalar eskirgan, masalan, ba’zi tumanlarda ular 7 yil oldin belgilangan. Shtat jadvali o‘zgargan va yangi lavozim qo‘shilgan taqdirda, ichki tartib-qoidalarga bir vaqtning o‘zida o‘zgartirish kiritilmaydi. Natijada xodimlarning barcha lavozimlari bajarilishi lozim bo‘lgan vazifalar bilan qamrab olinmagan, masalan, Sherobod tumanida 5 ta lavozim bo‘yicha mansab yo‘riqnomalari mavjud emas. Bu xodimlarning o‘z vazifalari, natijalari va hisobot berish bo‘yicha majburiyatlari to‘g‘risida xabardor qilinishini ta’minlamaydi, shuningdek, hokimiyatga o‘z ish hajmini rejalashtirish va natijalarga erishishga to‘sqinlik qiladi.

Barcha tegishli hujjatlar (ayniqsa, ularning soni unchalik ko‘p emas) amaldagi strategiya va rejalarga muvofiqligini ta’minlash uchun muntazam ravishda yangilanishi, shuningdek, hozirda hokimiyat va uning xodimlari zimmasiga yuklatilgan barcha vazifalarni o‘z ichiga olishi kerak.

C.13. AT tizimlari standartlashtirilmagan va integratsiya qilinmagan

Milliy darajadagi siyosatni amalga oshirish ko‘plab sohalarda AT tizimlari mavjud (masalan, https://yoshlardaftari.uz; https://yoshlarbalansi.uz; https://xotin-qizlar.uz; https://ihma.uz). Bu AT-tizimlar viloyat, tuman va hatto mahalliy darajalarda o‘z tarkibiy tarmoqlariga ega bo‘lib, ularga hokimliklar va mahallalar xodimlari zarur ma’lumotlarni majburiy tartibda kiritadilar.

Ammo AT tizimlari doirasida so‘ralgan ushbu hisobotlar aksariyat hollarda standartlashtirilmagan. Bu esa hokimiyat va mahalla xodimlariga ma’lumotlarni o‘z faoliyatiga eng mos shaklda taqdim etish imkonini beradi: natijalar o‘rniga kirish ma’lumotlari, proaktiv emas, balki reaktiv tarzda, aniq son-miqdorlar o‘rniga noaniq ifodalar ("12" yoki "500" o‘rniga "ko‘p" kabi). Shu bois milliy darajadagi hokimiyat organlari bu ma’lumotlarni mahalliy, mintaqaviy yoki milliy darajada qayta ishlay olmaydi va tahlil qila olmaydi. Bu esa milliy muassasalarni mintaqaviy va mahalliy darajalarga qo‘shimcha ma’lumot va zarur ma’lumotlarni so‘rashga majbur qiladi. Natijada, joylarda siyosatni amalda ijro etish o‘rniga, ad hoc hisobotlar tayyorlashga haddan ortiq e’tibor qaratilishiga olib keladi.

Yana bir muammo siyosatning o‘zaro bog‘liq sohalar (masalan, yoshlar va ayollar ishlari) o‘rtasida ma’lumotlar bazalarining integratsiyasi yo‘qligidir. Mahalla darajasida (va qisman hokimiyatlar miqyosida) xodimlar bittadan ortiq siyosat sohasida ishlaydi va bittadan ortiq AT tizimida hisobot beradi. Ma’lumotlar bazalarini birlashtirish hisobot yuklamasini kamaytiradi va boshqaruv darajalari o‘rtasida tekshiruv o‘tkazish imkonini beradi. Xodimlar (masalan, ijtimoiy xizmatchilar va mahalla darajasidagi faol ayollar) o‘rtasidagi hamkorlikni muvofiqlashtirish ham xuddi shu tarzda amalga oshiriladi: agar ular hamkasblarining hisobotlarini ko‘ra olsalar va ularga o‘z hissalarini qo‘shsalar, ma’lumotlarning umumiy sifati sezilarli darajada yaxshilanadi, shuningdek, hamkasblar o‘rtasidagi faoliyatni muvofiqlashtirish asosida siyosatning haqiqiy ijrosi ham yaxshilanadi.

4.2. Mahallalarga oid xulosalar

C.14. Mahalla milliy darajadagi hokimiyat organlarining eng quyi ma’muriy darajadagi vakilligi sifatida

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 21-dekabrdagi "Mahalla institutining jamiyatdagi rolini tubdan oshirish va uning aholi muammolarini hal etishda birlamchi bo‘g‘in sifatida faoliyat yuritishini ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida"gi 209-sonli Farmonining 5-moddasi mazmun-mohiyatiga ko‘ra, mahallaning asosiy maqsadi mahalla aholisiga ijtimoiy yordam ko‘rsatishni ta’minlashdan iborat. Biroq, mahallaning umumiy vazifalari aniq va to‘liq ochib berilmagan.

2024-yildan qishloq joylarini barqaror rivojlantirish bo‘yicha ITB loyihasi doirasida o‘tkazilgan mahalla qo‘mitalarining funksional vazifalar tahlili to‘g‘risidagi hisobotda allaqachon boshqaruvning turli bosqichlarida mahallalarning majburiyatlarini tavsiflovchi maxsus hujjat ishlab chiqish taklif etilgan. Bu hujjat orqali mahallalarning vazifalari aniq belgilab beriladi.

Farmonda mahalla tizimidagi 7 nafar xodimning aniq vazifalari keltirilgan: mahalla raisi, mahalladagi hokim yordamchisi, yoshlar yetakchisi, xotin-qizlar faoli, ijtimoiy xodim, profilaktika inspektori va soliq inspektori. Bunda, so‘nggi 6 nafari eng quyi ma’muriy darajada faoliyat yurituvchi muayyan davlat idoralarining vakillari hisoblanadi:

- Mahalladagi hokim yordamchisi tuman hokimiyatining vakili hisoblanadi va tuman hokimining birinchi o‘rinbosariga bo‘ysunadi;
- Yoshlar yetakchisi Yoshlar ishlari agentligining mahalladagi vakili;
- Ijtimoiy xodim Ijtimoiy himoya milliy agentligining mahalladagi vakili bo‘ladi;
- Faol ayol O‘zbekiston Respublikasi Oila va xotin-qizlar qo‘mitasining vakili hisoblanadi;
- Profilaktika inspektori Ichki ishlar vazirligining vakili sifatida faoliyat yuritadi;
- Soliq inspektori O‘zbekiston Respublikasi Soliq qo‘mitasining vakili sifatida faoliyat yuritadi.

Shunday qilib, mahallaning saylangan raisi bo‘lishiga qaramay, mahalla institut sifatida asosan hokimiyatning eng quyi ma’muriy darajadagi davomi sifatida qabul qilinishi kerak.

C.15. Siyosatni amalga oshirish vazifalarining ustunligi

209-sonli farmon mahalla xodimlarining vazifalarini belgilaydi. Tipologik jihatdan mahalla raisi, mahalladagi hokim yordamchisi, yoshlar yetakchisi, ayollar faoli va ijtimoiy xodimning barcha vazifalari siyosatni amalga oshirish funksiyalari hisoblanadi. Profilaktika inspektori va soliq inspektori esa bir vaqtning o‘zida ham siyosatni amalga oshirish, ham uning bajarilishini nazorat qilish vazifalarini amalga oshiradi.

209-sonli Farmonda ko‘rsatilgan so‘nggi ikki lavozimning vazifalari unchalik aniq ko‘rsatilmagan, ammo shuni ta’kidlash mumkinki, bitta lavozim bir vaqtning o‘zida ham siyosatni amalga oshirish, ham uning amalga oshirilishini nazorat qilish vazifalarini o‘z ichiga qamrab oladi. Bu esa manfaatlar to‘qnashuviga olib kelishi mumkin bo‘lib, hal qilinishi kerak, masalan:

- Soliqlar: aholiga soliq masalalari yuzasidan maslahat berish davlat byudjetiga tushumlarni ko‘paytirish vazifasiga zid bo‘lishi ehtimoli mavjud;

- Oldini olish choralari: aholi xavfsizligini ta’minlash mahalladagi jinoyatchilik ko‘rsatkichlarini yaxshilash intilishiga to‘sqinlik qilishi mumkin.

Tuman hokimliklari kabi, mahallalarga ham o‘z vakolatiga kirmaydigan siyosatni rejalashtirish vazifalari yuklanmagan. Bunday imkoniyatlarning yo‘qligi nafaqat mahallalarning milliy qonunchilikda ko‘zda tutilgan vazifalarni bajara olmasligini anglatadi, balki mahalla xodimlariga hududning rivojlanish ehtiyojlarini asoslash imkonini ham bermaydi. Bu esa mahalliy sarmoyalar sifatining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Mahallalarni rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishni muvofiqlashtirish uchun xodimlarning (masalan, mahalla raisi, mahalladagi hokim yordamchisi) hududiy rejalashtirish va sarmoyalarni amalga oshirish bo‘yicha vakolatlarini sezilarli darajada kuchaytirish kerak.

C.16. Mahallalar uchun mustaqil mablag‘larning yo‘qligi

Mahalla xodimlari mahalla hududida yashovchi aholidan mol-mulk va yer soliqlarini yig‘ishda ishtirok etadilar. 2024 yildan boshlab, yig‘ilgan mol-mulk va yer soliqlarining 10 foizi mahalla byudjetiga o‘tkaziladi. Bu mahallalar foydalanishi mumkin bo‘lgan yagona mablag‘ manbaidir. Xayriya mablag‘lari ham ba’zi mahallalarga kelib tushmoqda, ular yordamida kambag‘al oilalar qo‘llab-quvvatlanmoqda.

Biroq, hatto bu cheklangan manbalardan ham mahallalar mustaqil ravishda foydalanmayapti. Mablag‘larni sarflash uchun ikkita tasdig‘ini olish kerak:

- mahalla fuqarolar yig‘inining qarori;
- va undan so‘ng mahalla uyushmasi hamda uning g‘aznachilik xizmatining qarori.

Bu mahallalarning mustaqilligini jiddiy ravishda cheklaydi va mahalla rejalarini ishlab chiqishning asosliligini zaiflashtirib qo‘yadi: mustaqil harakat qilish imkoniyati bo‘lmagan sharoitda rejalashtirish ma’nosizdir.

Islom Taraqqiyot Bankining 2024-yildagi qishloq joylarni barqaror rivojlantirish loyihasi doirasida o‘tkazilgan mahalla qo‘mitalarining funksional vazifalar tahlili hisobotida mahallalarning byudjet mablag‘laridan foydalanish imkoniyatlari masalasini oydinlashtirish taklif etilgan, jumladan, byudjet mablag‘larini taqsimlash metodologiyasini ishlab chiqish hamda byudjet mablag‘larini o‘tkazish va nazorat qilishning aniq mexanizmlarini belgilash nazarda tutilgan.

C.17. Ishni rejalashtirmaslik

Qonun[5] mahallalardan yillik ish rejalarini tuzishni talab qiladi. Ammo mahalla darajasidagi ishlarning rejalari (yillik, yarim yillik va hokazo) kabi tizimli hujjatlar mavjudligi qayd etilmagan. Ko‘pchilik mahallalarda yilga mo‘ljallangan ish rejalari mavjud emas (umuman olganda, mazmunli ish rejalari ikki yildan bir chorakkacha bo‘lgan turli muddatlarga ega bo‘lishi mumkin). So‘rovda qatnashgan 15 ta mahalladan faqat uchtasida ish rejalari mavjud edi (Oqdaryo tumanidagi Oqdaryo mahallasi, Qamashi tumanidagi Qiziltepa mahallasi va G‘uzor tumanidagi Bo‘ston mahallasi). Vazifalar ijrosi monitoringi bo‘yicha hisobotlar ham qayd etilmagan.

Yuqorida ta’kidlanganidek, moliyaviy mustaqillikning yo‘qligi mahalla darajasidagi rejalashtirish jarayonini noaniqlashtiradi: aksariyat tadbirlar uchun mahallalarda mavjud bo‘lmagan resurslar talab etiladi. Xullas, mahallalardan resurslar va rejalar amalga oshishiga ishonch bo‘lmagan holda tadbirlarni rejalashtirish talab etiladi.

Biroq, ish rejalarining bir qator afzalliklari mavjud bo‘lishi mumkin:

- rejalar mahalla fuqarolar yig‘inida muhokamalar o‘tkazish va qarorlar qabul qilish uchun muhim asos vazifasini bajarishi mumkin;

[5] Manba: O‘zbekiston Respublikasi (2013). "Fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlari to‘g‘risida"gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida"gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni (2013-yil 22-apreldagi O‘zRQ-350-son). Quyidagi havola orqali mavjud: https://lex.uz/en/docs/6819291

- ular mahallalarga tuman, viloyat yoki respublika darajasidagi hokimiyat organlari bilan muzokaralar jarayonida o‘z rivojlanish ehtiyojlarini asoslab berish imkonini beradi;
- rejalar umuman mahalla jamoasi faoliyatining samaradorligini va alohida mahalla xodimlarining ish unumdorligini baholashda qo‘llaniladigan asosiy ko‘rsatkichlar manbai sifatida xizmat qiladi.

C.18. Mahallalar uchun asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarining mavjud emasligi

Ish rejalarining yo‘qligi mahallaning tashkilot sifatidagi asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) yo‘qligiga olib keladi. Rejalashtirish bosqichida KPIning yo‘qligi monitoring va hisobot bosqichida KPIni joriy etish orqali bartaraf etilishi mumkin edi, ammo afsuski, bu ham kuzatilmayapti.

Ushbu tahlil doirasida ma’lumotlarni yig‘ish va suhbatlar o‘tkazish bosqichlarida o‘rganilgan hisobotlarning aksariyati monitoring va hisobotlar natijalarga emas, balki jarayonlarga e’tibor qaratganini ko‘rsatdi (masalan, o‘tkazilgan uchrashuvlar, tashkil etilgan tadbirlar, ko‘rib chiqilgan murojaatlar va boshqalar).
Suhbat jarayonida mahalla xodimlari ko‘plab muhim yo‘nalishlar bo‘yicha samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlarini yoki erishilgan natijalarning misollarini keltira olmadilar. Bular quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- milliy qadriyatlar, urf-odatlar va an’analarni targ‘ib qilish, sog‘lom ijtimoiy va ma’naviy muhitni saqlash;
- mahallalarda yoshlarning bo‘sh vaqtini mazmunli o‘tkazishni tashkil etish;
- ishsiz yoshlar va maktab bitiruvchilarini ish bilan ta’minlashga ko‘maklashish.

Mahallalar uyushmasi tomonidan ishlab chiqilgan to‘rtta umumiy asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlariga asoslangan barcha mahallalarni baholash tizimi joriy etilgan (https://online-mahalla.uz/public/pages/map). Biroq, tanlangan asosiy ko‘rsatkichlar juda umumiy bo‘lib, SMART tamoyillariga mos kelmaydi. Bundan tashqari, baholash jarayonida infratuzilma, ta’lim, sog‘liqni saqlash va boshqa sohalarning rivojlanish ko‘rsatkichlari hisobga olinmaganligi sababli, bu tizim mahalla haqida to‘liq tasavvur bera olmaydi.

C.19. Lavozim yo‘riqnomalarining mavjud emasligi

Mahalla xodimlarining vazifalari mazmuni va faoliyat natijalari haqida yanada aniqroq ma’lumot olishning yana bir manbai ularning lavozim yo‘riqnomalari bo‘lishi mumkin edi. Ammo, kuzatishlar asosida va ITBning 2024-yildagi Qishloq joylarini barqaror rivojlantirish loyihasi doirasida mahalla qo‘mitalarining funksional tahlili to‘g‘risidagi hisobotidagi tavsiyalarga qaramay, shuni ta’kidlash mumkinki, standart lavozim yo‘riqnomalari (tegishli mas’ul idora tomonidan ishlab chiqilgan) faqat mahalla qo‘mitasining ayrim lavozimlari - ijtimoiy xodim va yoshlar yetakchisi uchun aniqlangan. Ularning amaliyotda qo‘llanilishi tizimli ravishda isbotlanmagan, chunki ushbu hujjat O‘zbekistonning turli hududlaridagi mahallalar xodimlari tomonidan tan olinmagan.

Asosiy lavozim vazifalari 209-sonli qarorda ko‘rsatilgan, ammo xodim o‘z ishini tushunishi va sifatli bajarishi uchun muayyan mahalla ehtiyojlariga moslashtirilgan batafsil tafsilotlar, shuningdek, samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari bo‘lishi kerak.

Muayyan qo‘shimcha aniqlik mahallaning alohida xodimlari uchun mas’ul bo‘lgan milliy organlar tomonidan kiritiladi; masalan, Ijtimoiy himoya milliy agentligining ichki tartib-qoidalari ijtimoiy xodim uchun aniq tushunchalar va tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Bundan tashqari, suhbatlar shuni ko‘rsatadiki, mahalla xodimlari o‘zlarining me’yoriy hujjatlarda belgilangan vazifalaridan tashqari boshqa ishlarni ham bajarishga majbur bo‘lmoqdalar. Ba’zi hollarda ish yuklamasining 80 foizgacha bo‘lgan ulushi rejalashtirilmagan (nofunksional) ishlarga to‘g‘ri keladi.

Lavozim yo‘riqnomalarining, yillik ish rejasining yoki boshqa hujjatlarning mavjud emasligi xodimlarni samarali boshqarishga to‘sqinlik qiladi, bu esa mahalla raisining vazifalaridan biri hisoblanadi.

C.20. Mahalla xodimlarining ikki tomonlama mas’uliyatlari

Yuqorida ko‘rsatilgan qonunga muvofiq, mahalla raisi mahalla xodimlarining umumiy faoliyatiga rahbarlik qiladi. Amalda esa har bir xodim milliy darajadagi o‘z boshqaruv idorasiga (mintaqa/tuman bo‘yicha vakolatxonasiga) ega bo‘lib, bu idora unga vazifalarni topshiradi va uning ishini nazorat qiladi. Bu ikki tomonlama **mas’uliyat** mahalla raisiga hisobdorlik va bo‘ysunish chegaralarini aniq belgilash imkonini bermaydi.

Mahalla raisi mahalla xodimlarining faoliyatini ularning asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini (KPI) bajarishiga qarab 20 foizgacha baholash huquqiga ega, ammo amalda bu faqat mahalladagi hokim yordamchisi va ijtimoiy xodimga taalluqli (mahallalarda o‘tkazilgan suhbatda qayd etilgan).

Mahalla raisi tuman hokimiyati va milliy davlat boshqaruvi organlari bilan hamkorlikda mahalla nomidan ish olib borishi va fuqarolar yig‘ini oldida rivojlanish imkoniyatlari va erishilgan yutuqlar to‘g‘risida hisobot berishi kerak, ammo aslida u o‘z xodimlari uchun javobgar emas.

C.21. Ayrim vasifalar joriy etilmagan, boshqalari esa takrorlanmoqda

Mahalla xodimlari bilan o‘tkazilgan suhbatlar natijasida shunday ma’lum bo‘ldiki, ayrim vazifalar muayyan xodimlarga biriktirilmagan, ba’zi funksiyalar esa umuman bajarilmagan ekan. Masalan:

- ma’lumotlarga asoslanib mahallani rivojlantirishni rejalashtirish va boshqarish;
- mahallaga biriktirilgan davlat xizmatchilarini aholi muammolarini hal etish va yechim topishga jalb qilish;
- milliy qadriyatlar, urf-odatlar va an’analarni targ‘ib etish; ijobiy ijtimoiy-ma’naviy muhitni saqlab qolish;
- to‘y-hashamlar va marosimlarni ortiqcha xarajatlarsiz, kamtarona o‘tkazilishini ta’minlash;
- mahalla darajasida iqtisodiy rivojlanishni ta’minlash va sarmoyalarni jalb etish;
- mahallaning rejalari, erishilgan natijalari va amalga oshirilayotgan loyihalari haqida aholini xabardor qilib borish.

Shu bilan birga, ko‘plab vazifalar bir-birini takrorlash tarzida bajarilmoqda, ya’ni mahalla xodimlarining bittadan ortiq a’zosi bir xil vazifani bajarishda qatnashayotganini va erishilgan natijalar uchun mas’ulligini ta’kidlamoqda. Masalan:

- kasb-hunar o‘rgatish, tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlash va bandlikka ko‘maklashish mahalla raisi, mahalladagi hokim yordamchisi va yoshlar yetakchisining vazifalari sifatida belgilangan;
- yoshlar yetakchisi va faol ayol xotin-qizlar uchun ta’lim imkoniyatlarini aniqlash va ulardan foydalanishda qatnashib kelmoqda;
- ijtimoiy moslashuv va profilaktika vazifalari mahalla raisi, ijtimoiy xodim va profilaktika inspektori o‘rtasida taqsimlangan;
- Yoshlar yetakchisi, mahalladagi hokim yordamchisi, xotin-qizlar faoli va ijtimoiy xodim yordamga muhtoj shaxslar bilan ishlashga mas’ul bo‘lib, ular ijtimoiy himoyaga muhtoj oilalar bilan ishlash natijalarini deyarli bir xil ko‘rsatmoqda.

Bu xulosa vazifalarni aniqlashtirish va ularning bajarilishi uchun mas’uliyatni taqsimlashni talab etadi: ish rejasida, lavozim yo‘riqnomalarida hamda samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlarida.

C.22. Zaif ma’muriy salohiyat

Umuman olganda, suhbat natijalari mahalla xodimlarining boshqaruv salohiyati yetarli emasligini ko‘rsatmoqda.

Ba’zi mahalla xodimlari, ayniqsa, mahalla raislari va ijtimoiy xodimlar o‘z lavozim majburiyatlarini aniq tushunmaydilar. Mahalla raislari va hokimlarning mahallalardagi yordamchilarida ish rejalarini ishlab chiqish uchun zarur bo‘lgan tahliliy ko‘nikma va rejalashtirish qobiliyati yetishmaydi. Yoshlar yetakchilaridan tashqari, ko‘pchilik xodimlarning raqamli ko‘nikmalari past bo‘lib, elektron platformalarning barcha imkoniyatlaridan foydalanishda qiyinchiliklarga duch kelishmoqda. Tegishli me’yoriy hujjatlar haqida xabardorlik darajasi pastligi kuzatilmoqda, mahalla xodimlari tez-tez va jiddiy o‘zgarishlarni kuzatib borishga ulgurmayaptilar.

C.23. Salohiyatni oshirishga bo‘lgan parchalangan yondashuv; mahallaning kadrlar salohiyati uchun mas’ul bo‘lgan yagona muassasa mavjud emas

Mahalla xodimlarining milliy darajadagi muassasalarga bo‘ysunishi va hisobot berishi shuni anglatadiki, muayyan muassasa, xususan, mahalla darajasidagi kadrlar salohiyati uchun mas’uldir.

Mahalla raislari uchun Mahallalar uyushmasi tomonidan ishlab chiqilgan o‘quv dasturi mavjud bo‘lib, u har yili bir oylik kurslarni o‘z ichiga oladi (qisman amalga oshirilgan). Bundan tashqari, ayrim milliy boshqaruv organlari mahalla xodimlari uchun maxsus kurslar tashkil etadi. Masalan, Ijtimoiy himoya milliy agentligi ijtimoiy xodimlar uchun shunday o‘quv kurslarini tashkil etadi.

Biroq, bu mahalla xodimlarining barchasini salohiyatini oshirishga tizimli yondashuv hisoblanmaydi, bu orqali ular boshqaruv masalalarini mahalliy darajada o‘rganish imkoniyatiga ega bo‘lmaydi.

Natijada, salohiyatni oshirishga markazlashtirilmagan yondashuv mahallalarda kompetensiyalar va bilimlarni shakllantirishda parchalanganlikni keltirib chiqaradi.

Ushbu xulosa mahallalarning barcha xodimlari uchun kadrlar salohiyati ehtiyojlarini baholash va ularni mustahkamlash bo‘yicha muvofiqlashtirilgan dasturni ishlab chiqish zarurligini tasdiqlaydi.

ITBning 2024-yilda Qishloq joylarni barqaror rivojlantirish loyihasi doirasida tayyorlangan mahalla qo‘mitalarining funksional vazifalar tahlili hisobotida mahallalarda mazkur mavzularning barchasini yaxlit qamrab oladigan modulli o‘quv dasturlarini joriy etish lozimligi ta’kidlangan.

C.24. Ijtimoiy sohada va xotin-qizlarga taalluqli masalalarda ma’muriy salohiyatning pasayishi

2024-yilda mahallalarda ijtimoiy xodim lavozimi joriy etildi. Bu lavozim mahallalar uchun qo‘shimcha resurs sifatida taqdim etilib, mahalliy o‘zini o‘zi boshqarish tizimining eng dolzarb muammosi - ijtimoiy masalalarni hal etishga ko‘maklashishi nazarda tutilgan edi. Milliy darajada ham, taraqqiyot masalalari bo‘yicha mutaxassislar doirasida ham ayol faollar va yoshlar yetakchilariga qo‘shimcha ravishda uchinchi shaxs - ijtimoiy xodim - mahalla jamoasini mustahkamlashi kutilgan edi.

Biroq, tahlil qilingan 5 ta mahalladan 4 tasida (Qashqadaryo viloyatida) amaliy vaziyat o‘zgarmagan: xodimlar soni oshmagan. Ijtimoiy xodimlar ham, faol ayollar ham bir vaqtning o‘zida ikkita mahallada ishlashmoqda. Bu esa xodimlar soni ko‘paymaganligini, aksincha ikki mahalla orasida yurish uchun sarflanadigan vaqt endi mahalla xodimlarining ish vaqtidan ayrilib qolayotganini anglatadi. Vazifalar bo‘yicha funksional tahlil o‘tkazilgan boshqa ikkita mahallada (Qashqadaryo viloyatida) "faol ayol" lavozimi alohida ko‘rsatilmagan.

Vaziyatni to‘g‘rilash uchun "mahalla yettiligi"ni to‘liq shtatda ishga olish kerak.

C.25. AT tizimlarining yetarli darajada integrasiya qilinmaganligi

Mahallalar uyushmasi barcha mahalla xodimlari uchun https://raqamlimahalla.uz umumiy elektron platformasini joriy etdi. Bu platformaga kiritilgan ma’lumotlar va axborotlar barcha mahalla xodimlari tomonidan ko‘rib chiqilishi mumkin. Biroq, ushbu ma’lumotlar mahalla xodimlari bajaradigan barcha vazifalarni qamrab olmaydi. Shuningdek, ko‘plab milliy davlat boshqaruv organlari ma’lumotlarni o‘zlarining AT tizimlari orqali taqdim etishni talab qiladi, bu esa boshqa mahalla xodimlariga va mahalla raisiga ma’lumotlarni ko‘rish imkonini yaratmaydi. Masalan, quyidagi platformalar:

- https://online-mahalla.uz;
- https://yoshlardaftari.uz;
- https://yoshlarbalansi.uz;
- https://xotin-qizlar.uz;
- https://ihma.uz.

Tizimlarning aksariyati yakkalangan holda ishlaydi va bitta foydalanuvchiga (muayyan siyosat sohasi bilan shug‘ullanuvchi xodimga) bog‘liq bo‘ladi. Bu holat mahalla ichida ma’lumot almashishning yetarli darajada bo‘lmasligiga olib kelmoqda.

Bundan tashqari, ko‘plab davlat idoralari turli milliy va tuman darajasidagi davlat boshqaruv tashkilotlari, masalan, hokimiyatlar, tuman bandlik, ijtimoiy ta’minot va sog‘liqni saqlash bo‘limlari uchun qo‘shimcha hisobot dublikatlarini talab qilmoqda. Ko‘plab mahalla xodimlari bir xil ma’lumotlarni turli davlat idoralariga - hokimiyatlarga, tuman mahalla uyushmalariga va boshqa tashkilotlarga muntazam ravishda taqdim etadilar.

Turli AT tizimlarini birlashtirish va mahalla faoliyatiga standartlashtirilgan asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini joriy etish ma’muriy vazifalarni hajmini kamaytirishi va faol ishlash uchun vaqt ajratishi imkonini beradi.

5. Harakatlar rejasi

Harakatlar rejasi tuman hokimliklari va mahallalar faoliyatini takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalarni umumlashtiradi, ularni lavozim vazifalarining funksional tahlili xulosalari bilan bog‘laydi. Garchi tahlil faqat uchta tuman va 15 ta mahallani qamrab olgan bo‘lsa-da, taklif etilgan tavsiyalar butun mamlakat miqyosida qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan va tuman hokimliklari hamda mahallalar ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladigan chora-tadbirlar sifatida amalga oshirilishi mumkin.

No	Tavsiyalar	Muddatlar
1.	Tuman hokimiyatlari submilliy darajadagi boshqaruv organlari sifatida standartlashtirilgan vazifalar to‘plamini ishlab chiqish va "Mahalliy davlat hokimiyati organlari to‘g‘risida"gi Qonunga o‘zgartirishlar kiritish	yanvar 2026 yil - dekabr 2026 yil
2.	Tuman hokimiyatlarining vazifalari to‘g‘risidagi ichki nizomlarni quyidagilarni inobatga olgan holda qayta ko‘rib chiqish: - barcha xodimlarning vazifalarini reglamentga kiritish; - hokim o‘rinbosarlarining o‘xshash vakolatlari orasida funksiyalarni aniq chegaralashni joriy etish; - xodimlarning vazifalarini asosiy majburiyatlarga e’tibor qaratadigan tarzda ifodalash.	yanvar 2026 yil - iyun 2026 yil
3.	Tuman hokimiyatlarida xodimlarni boshqarish hujjati sifatida lavozim yo‘riqnomasini joriy etish masalasini ko‘rib chiqish zarur. Mazkur yo‘riqnoma lavozim vazifasi haqidagi to‘liq ma’lumotlarni o‘z ichiga olishi lozim, jumladan: lavozim nomi, mas’uliyatlar, boshqa xodimlar bilan hamkorlik, funksiyalar, ta’lim, ko‘nikma va bilimlarga qo‘yiladigan talablar va boshqa shu kabi ma’lumotlar.	yanvar 2027 yil - dekabr 2027 yil
4.	Tuman hokimiyatlarida muassasa darajasidagi yagona yillik ish rejasini joriy etish lozim. Ushbu rejada proaktiv vazifalar sifatida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan chora-tadbirlar, ularning asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari, mas’ul shaxslar va bajarish muddatlari aniq belgilanishi kerak. Shuningdek, ish rejasidagi tadbirlarning bajarilishi to‘g‘risida muntazam hisobot berish tizimini yo‘lga qo‘yish zarur. Bu reja va hisobot tizimi orqali hokimiyatlar faoliyatining samaradorligi va shaffofligini oshirish mumkin.	iyun 2026 yil - dekabr 2026 yil
5.	Xodim darajasida (SMART formatida) lavozimning maqsadini tavsiflovchi yillik natijalarning asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini (KPI) cheklangan miqdorda (3-5) ishlab chiqish, asosiy qiymatlarni belgilash va erishilgan natijalarni belgilangan maqsadli ko‘rsatkichlar bilan taqqoslash orqali baholash.	june 2026 yil - dekabr 2026 yil
6.	Hokimiyatning yordamchi vazifalarini - hujjatlarni boshqarish va rasmiylashtirish, xodimlarni boshqarish va ular faoliyatini takomillashtirish, AKT xizmatlari, byudjetlashtirish, moliyaviy boshqaruv va buxgalteriya hisoboti, yuridik qo‘llab-quvvatlashni bevosita hokimga bo‘ysunadigan yagona ma’muriy tizimga birlashtirish.	yanvar 2026 yil - dekabr 2026 yil
7.	Tuman darajasi uchun yagona milliy reyting tizimini ishlab chiqish zarur. Bu tizim tuman hokimliklarining vakolat sohalariga oid 10-15 ta asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini taqqoslash orqali natijalar va ta’sir darajasini aks ettirishi lozim. Mazkur ko‘rsatkichlar tumanni yashash joyi sifatida tavsiflovchi jihatlarni qamrab olishi kerak. Bularga ijtimoiy-iqtisodiy ko‘rsatkichlar, infratuzilma holati, ta’lim, sog‘liqni saqlash, atrof-muhit va boshqa sohalar bo‘yicha ko‘rsatkichlar kiradi. Shunday qilib, ushbu tizim tumanni har tomonlama baholash imkoniyatini yaratadi.	yanvar 2026 yil - dekabr 2027 yil

8.	Mahallalar uyushmasi rahbarligida mahallalarning vazifalari va asosiy maqsadlariga bag‘ishlangan aloqa kampaniyasini ishlab chiqish va amalga oshirish, shu jumladan mahalla xodimlari uchun o‘quv treninglarini o‘tkazish.	Yanvar 2026 yil - Dekabr 2026 yil
9.	Mahallalarga ko‘proq moliyaviy mustaqillik berish maqsadida Mahallalar uyushmasi tomonidan to‘lovlarni kelishish tartibini bekor qilish hamda mahalla raislarini davlat moliyasini boshqarish bo‘yicha treninglar o‘tkazishda qo‘llab-quvvatlash	Yanvar 2026 yil - Dekabr 2026 yil
10.	Mahallalarga modulli treninglar va ish joyida o‘qitish orqali ma’muriy salohiyatini mustahkamlash imkoniyatini yaratib, ularning o‘z ish rejalarini ishlab chiqishiga sharoit yaratib berish.	Yanvar 2026 yil - Iyun 2026 yil
11.	Mahallalar uyushmasi rahbarligida mahallaning barcha yetti nafar xodimi uchun batafsil standart lavozim yo‘riqnomalarini ishlab chiqish (shuningdek, mavjudlarini zamonaviylashtirish) zarur. Bu vazifalarni bir-birini takrorlamaslik yoki majburiyatlarni bajarmaslikdan himoya qiladi.	Yanvar 2027 yil - Dekabr 2027 yil
12.	Mahallalar uyushmasi rahbarligida salohiyatni rivojlantirish ehtiyojlarini batafsil baholashni o‘tkazish, mahalla xodimlarining barchasi uchun salohiyatni oshirish bo‘yicha modulli dasturni ishlab chiqish va uni joriy etish.	Yanvar 2027 yil - Dekabr 2027 yil
13.	Barcha mahallalar yettita shtat lavozimining hammasini, ayniqsa ijtimoiy xodim va ayol faol lavozimlarini ishga tushirish uchun yetarli moliyaviy mablag‘lar bilan ta’minlansin.	Yanvar 2026 yil - Dekabr 2026 yil
14.	Mahalla vazifalariga tegishli AT tizimlarini ishlab chiqish va integratsiyalashni amalga oshirish, mahalla AT tizimi (https://raqamlimahalla.uz) ma’lumotlarni tarmoq AT tizimlari va ma’lumotlar bazalariga eksport qila olishini ta’minlash, shuningdek, mahalla xodimlari darajasida ma’lumotlarni kiritishni optimallashtirish	Yanvar 2026 yil - Dekabr 2026 yil
15.	Mahallalar reytingining amaldagi tizimi uchun yondashuv va uslubiyotni qayta ko‘rib chiqish: samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari (KPI) ning SMART o‘lchovidan foydalanib, ma’lumotlarning shaffofligini oshirish (boshlang‘ich ma’lumotlar qiymatlari, namunaviy yillar) va mahallaning yashash joyini to‘liq aks ettiruvchi o‘lchovlarni joriy etish (masalan, infratuzilma holati, ta’limning mavjudligi va sifati, tibbiy xizmatlarning ommabopligi va sifati, atrof-muhit sifati va hokazo).	Yanvar 2026 yil - Dekabr 2027 yil