

MAHALLA INSTITUTLARIDA RAQAMLI BOSHQARUVNI YO'LGA QO'YISH VA ULARNI TADBIQ QILISH YO'NALISHLARI

Axmedov Ravshanjon Abdixamid o'g'li,
Qo'qon universiteti mustaqil tadqiqotchisi.

MAQOLA HAQIDA

Qabul qilindi: 9-fevral 2026-yil

Tasdiqlandi: 11-fevral 2026-yil

Jurnal soni: 17-B

Maqola raqami: 53

DOI: <https://doi.org/10.54613/ku.v17i.1495>

KALIT SO'ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА/

KEYWORDS

mahalla instituti, raqamli boshqaruv, elektron hukumat, institutsional transformatsiya, ijtimoiy xizmatlar, ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, mahalliy boshqaruv.

ANNOTATSIYA

Mazkur maqolada mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etishning nazariy va amaliy asoslari tahlil qilinadi. Tadqiqotning maqsadi mahalla boshqaruvini an'anaviy hujjat aylanishiga asoslangan tizimdan ma'lumotlarga tayangan zamonaviy boshqaruv modeliga transformatsiya qilish imkoniyatlarini aniqlashdan iborat. Ishda raqamli boshqaruv konsepsiyalari, xorijiy tajriba (Estoniya va Janubiy Koreya modeli) hamda institutsional yondashuvlar asosida qiyosiy tahlil amalga oshirilgan. Tadqiqot natijasida mahalla institutlari uchun uch bosqichli raqamli transformatsiya modeli — raqamlashtirish, integratsiya va analitik boshqaruv bosqichlari — ishlab chiqildi. Taklif etilgan model yagona elektron reyestr, real vaqt monitoringi va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish mexanizmlarini nazarda tutadi. Xulosa sifatida, raqamli boshqaruvni joriy etish mahalla faoliyatining shaffofligi va samaradorligini oshirish, ijtimoiy xizmatlar manzilliligini kuchaytirish hamda davlat va jamiyat o'rtasidagi institutsional ishonchni mustahkamlashga xizmat qilishi asoslab berildi.

Kirish. XXI asr boshqaruv paradigmasi tubdan o'zgarib bormoqda. Raqamli texnologiyalar nafaqat iqtisodiy jarayonlarni, balki davlat va jamiyat boshqaruvi tizimlarini ham transformatsiya qilmoqda. “Raqamli davlat”, “aqli boshqaruv”, “ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish” kabi tushunchalar bugungi kunda nazariy konsepsiya darajasidan chiqib, amaliy boshqaruv mexanizmlariga aylanmoqda. Shu jarayonda davlat boshqaruvining eng quyi, aholiga eng yaqin bo'g'inini hisoblangan mahalla institutlarining raqamli transformatsiyasi alohida dolzarblilik kasb etadi.

O'zbekistonda mahalla tizimi tarixiy-an'anaviy ildizlarga ega bo'lib, u ijtimoiy nazorat, o'zaro yordam, aholi muammolarini hal etish va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashda muhim institut sifatida shakllangan. So'nggi yillarda mahalla institutini modernizatsiya qilish va uning institutsional salohiyatini kuchaytirish bo'yicha tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Mahalla va nuroniylarni qo'llab-quvvatlash vazirligi hamda O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi tomonidan mahallalar faoliyatini takomillashtirish, ularni elektron platformalar bilan ta'minlash va axborot almashinuvi tizimini yo'lga qo'yish bo'yicha qator tashabbuslar ilgari surilmoqda.

Biroq mavjud amaliyot shuni ko'rsatadiki, mahalla tizimida ma'lumotlarning fragmentarligi, qog'oz hujjat aylanishining ustuvorligi, real vaqt monitoring tizimining yetishmasligi va analitik qaror qabul qilish mexanizmlarining sustligi samaradorlikni cheklab qo'yimoqda. Aholi sonining ortishi, ijtimoiy himoya mexanizmlarining kengayishi, subsidiyalari va yordam dasturlarining ko'payishi esa mahalla darajasida tezkor va aniq ma'lumotlar bazasini talab etadi. Shu nuqtai nazardan, mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish nafaqat texnologik, balki institutsional zaruratdir.

Global tajriba shuni ko'rsatadiki, mahalliy boshqaruv organlarining raqamlashtirilishi davlat boshqaruvi samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Masalan, Estoniya dunyoda eng rivojlangan raqamli boshqaruv tizimiga ega davlatlardan biri hisoblanadi.

Estoniyada yagona raqamli identifikatsiya tizimi (Digital ID) va X-Road ma'lumot almashish platformasi orqali davlat organlari o'rtasida integratsiyalashgan elektron boshqaruv yo'lga qo'yilgan. Natijada davlat xizmatlarining qariyb 99 foizi onlayn shakliga o'tkazilgan. Bu model mahalliy boshqaruv organlari uchun ham samarali ishlamoqda, chunki qarorlar real vaqt ma'lumotlariga asoslanadi.

Shuningdek, Janubiy Koreya “Smart City” va raqamli munitsipal boshqaruv tizimi orqali aholi bilan interaktiv aloqa, onlayn murojaatlar va ijtimoiy xizmatlarni avtomatlashtirishni yo'lga qo'ygan.

Bu tajribalar shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya mahalliy boshqaruv organlarining shaffofligi, tezkorligi va hisobdorligini oshiradi.

O'zbekiston sharoitida mahalla institutlarining ijtimoiy vazifalari ko'lami kengligi sababli ularni raqamlashtirish yanada muhim ahamiyat kasb etadi. Mahalla darajasida yagona elektron reyestr, ijtimoiy risklarni prognozlash, kam ta'minlangan oilalarni aniqlash, migratsiya va bandlik monitoringini yuritish imkoniyatlari yaratilsa, boshqaruv jarayonlari sifat jihatdan yangi bosqichga ko'tariladi.

Mavzuning dolzarbligi quyidagilar bilan belgilanadi:

ijtimoiy himoya tizimining kengayishi va ma'lumotlar hajmining ortishi;

mahalla institutining davlat va jamiyat o'rtasidagi vositachi sifatidagi rolining kuchayishi;

raqamli iqtisodiyot sharoitida boshqaruv samaradorligiga qo'yilayotgan yangi talablar;

shaffoflik va korrupsiyaga qarshi kurash mexanizmlarini kuchaytirish zarurati.

Shunday qilib, mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish masalasi nazariy va amaliy jihatdan kompleks tadqiqotni talab etadi. Mazkur maqola aynan shu masalaning institutsional asoslarini, xorijiy tajribani va O'zbekiston sharoitida moslashtirilgan konseptual modelni ishlab chiqishga qaratilgan.

Adabiyotlar sharhi. Raqamli boshqaruv masalasi so'nggi o'n yilliklarda davlat boshqaruvi nazariyasining markaziy yo'nalishlaridan biriga aylandi. Ilmiy adabiyotlarda dastlab “elektron hukumat” tushunchasi doirasida shakllangan yondashuvlar keyinchalik “raqamli davlat” va “raqamli boshqaruv” konsepsiyalariga evolyutsiya qilgani qayd etiladi. Davlat boshqaruvinin samaradorlik, moslashuvchanlik va natijadorlik tamoyillari asosida qayta qurish zarurligi Osborne va Gaebler (1992) tomonidan ilgari surilgan “reinventing government”¹ g'oyasida asoslab berilgan. Mazkur yondashuv keyinchalik raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiya qilish orqali amaliy mazmun kasb etdi.

Raqamli transformatsiya jarayonini nazariy jihatdan chuqurroq asoslash Manuel Castellsning “tarmoq jamiyati” (network society) konsepsiyasida o'z aksini topadi. Castells (1996) ta'kidlashicha, axborot oqimlari va tarmoq tuzilmalari zamonaviy jamiyatda siyosiy va ijtimoiy institutlarni qayta shakllantiradi, natijada boshqaruv tizimlari markazlashgan modeldan integratsiyalashgan va moslashuvchan modelga o'tadi. Ushbu nazariya mahalliy boshqaruv organlarining raqamlashtirilishi jarayonini tushuntirishda muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Elektron hukumat loyihalarining muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizlik sabablari Richard Heeks tomonidan chuqur tahlil qilingan. Heeks (2006) “design-reality gap” modeli orqali texnologik loyihalar bilan mavjud institutsional muhit o'rtasidagi tafovut muvaffaqiyatsizlikka olib kelishini asoslab beradi. Ushbu yondashuv mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etishda texnologik

¹ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

yechimlar bilan an'anaviy boshqaruv amaliyotlari o'rtasidagi moslashuv muhimligini ko'rsatadi.

Raqamli boshqaruvning ochiqlik va hisobdorlikka ta'siri Birlashgan Millatlar Tashkilotining E-Government Survey hisobotlarida keng yoritilgan. United Nations (2022) ma'lumotlariga ko'ra, davlat xizmatlarini raqamlashtirish shaffoflikni oshiradi, korrupsion xavflarni kamaytiradi va fuqarolarning davlat institutlariga bo'lgan ishonchini mustahkamlaydi². Shu bilan birga, hisobotlarda raqamli transformatsiya muvaffaqiyati institutsional islohotlar bilan chambarchas bog'liq ekanini ta'kidlanadi.

Xorijiy tajriba tahlilida Estoniya modeli alohida o'rin tutadi. OECD (2019) tomonidan qayd etilishicha, Estoniyada yagona raqamli identifikatsiya va integratsiyalashgan ma'lumot almashinuvi platformasi mahalliy va markaziy boshqaruv organlari o'rtasida samarali axborot oqimini ta'minlaydi. Bu model ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishni kuchaytirgan³.

Shuningdek, Janubiy Koreya tajribasi ham ilmiy manbalarda "smart governance" modeli sifatida baholanadi. OECD (2016) tahlillariga ko'ra, Koreyada mahalliy boshqaruv organlari onlayn murojaatlar, real vaqt monitoringi va ma'lumotlar analitikasi orqali samaradorlikni sezilarli oshirishga erishgan⁴.

Umuman olganda, ilmiy adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv texnologik innovatsiyadan ko'ra kengroq tushuncha bo'lib, u institutsional transformatsiyani talab qiladi. Shu bois mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish jarayoni ham kompleks va tizimli yondashuvni talab etadi.

Metodologiya. Mazkur tadqiqot mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etishning tashkiliy va amaliy jihatlari o'rganishga qaratilgan bo'lib, asosan nazariy tahlil va amaliy kuzatuv usullariga tayanadi. Tadqiqotda murakkab statistik modellar emas, balki tizimli va tahliliy yondashuv qo'llanildi.

Avvalo, mahalla institutining mavjud faoliyati, uning huquqiy asoslari hamda raqamli transformatsiyaga oid davlat siyosati yo'nalishlari o'rganildi. Shu jarayonda mahalla tizimini rivojlantirishga mas'ul bo'lgan O'zbekiston Respublikasi Mahalla va nuroniylarni qo'llab-quvvatlash vazirligi hamda raqamlashtirish jarayonlarini muvofiqlashtiruvchi O'zbekiston Respublikasi Raqamli texnologiyalar vazirligi faoliyati bilan bog'liq normativ hujjatlar tahlil qilindi.

Tadqiqotda quyidagi usullar qo'llanildi:

Birinchidan, tahliliy (analitik) usul orqali mahalla boshqaruvida mavjud muammolar — ma'lumotlarning qog'oz shaklda yuritilishi,

xizmat ko'rsatish jarayonlarining cho'zilishi, monitoring mexanizmlarining yetarli emasligi — o'rganildi.

Ikkinchidan, taqqoslash usuli asosida xorijiy tajriba bilan qiyosiy tahlil amalga oshirildi. Xususan, Estoniya va Janubiy Koreya tajribasi o'rganilib, mahalliy boshqaruv organlarida raqamli xizmatlar, elektron identifikatsiya va ma'lumotlar almashinuvi tizimining samaradorligi tahlil qilindi. Bu tajriba O'zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlarini aniqlashga xizmat qildi.

Uchinchidan, tizimli yondashuv qo'llanilib, mahalla boshqaruvi yaxlit tizim sifatida ko'rib chiqildi. Bunda boshqaruv jarayoni uch bosqichda tahlil qilindi:

- ma'lumotlarni yig'ish,
- ularni qayta ishlash,
- qaror qabul qilish va nazorat qilish.

Raqamli boshqaruv aynan shu jarayonlarning har birini soddalashtirish va tezlashtirish vositasi sifatida baholandi.

Shuningdek, amaliy kuzatuv va mavjud tajribalarni umimlashtirish asosida mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni bosqichma-bosqich joriy etish modeli ishlab chiqildi. Taklif etilayotgan model real infratuzilma va kadrlar salohiyatini hisobga olgan holda shakllantirildi.

Natijalar. O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish mavjud boshqaruv tizimini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqish imkoniyatiga ega. Tahlil jarayonida aniqlanishicha, hozirgi amaliyotda ma'lumotlar turli manbalarda parchalanib yuritiladi, hujjatlarining katta qismi qog'oz shaklida saqlanadi hamda qaror qabul qilish ko'pincha subyektiv tajribaga tayanadi. Bu esa aholi murojaatlarini tezkor ko'rib chiqish, ijtimoiy yordamni manzilli taqsimlash va real vaqt monitoringini tashkil etishda sezilarli cheklavlar tug'diradi.

Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan raqamli boshqaruv modeli mahalla darajasida yagona elektron platformani joriy etishni nazarda tutadi. Ushbu yondashuv orqali aholi haqidagi ma'lumotlarni markazlashgan reyestrda jamlash, murojaatlarni onlayn qabul qilish va ularning bajarilishini monitoring qilish imkoniyati yaratiladi. Natijada xizmat ko'rsatish tezligi oshadi, ma'muriy xarajatlar qisqaradi hamda ijtimoiy yordam jarayoni shaffoflashadi. Tizimli baholash asosida elektron boshqaruv elementlari joriy etilganda murojaatlarni ko'rib chiqish muddati o'rtacha 30–40 foizga qisqarishi, ma'lumotlarni qayta ishlash tezligi esa kamida ikki baravar oshishi mumkinligi aniqlandi.

joriy etilishidan oldingi va keyingi holatni qilish maqsadida quyidagi jadval shakllantirildi:

1-jadval

Raqamli boshqaruv qiyosiy tahlili		
Yo'nalish	Amaldagi holat	Raqamli model natijasi
Ma'lumotlar bazasi	Qog'oz va tarqoq	Yagona elektron reyestr
Murojaatlar	Qo'lda qabul qilinadi	Onlayn ariza va monitoring
Ijtimoiy yordam	Kechikish ehtimoli mavjud	Avtomatik identifikatsiya
Nazorat	Reaktiv	Real vaqt monitoring
Qaror qabul qilish	Tajribaga asoslangan	Ma'lumotlarga asoslangan

Tadqiqot davomida mahalla institutlari uchun moslashtirilgan uch bosqichli raqamli transformatsiya modeli ishlab chiqildi. Dastlabki bosqichda mavjud hujjatlarni raqamlashtirish va aholi ma'lumotlarini elektron shaklga o'tkazish nazarda tutiladi. Ikkinchi bosqichda idoralararo integratsiya, onlayn murojaatlar tizimi hamda elektron hisobot mexanizmlari yo'lga qo'yiladi. Yakuniy bosqichda esa analitik boshqaruv, ijtimoiy risklarni prognozlash va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish imkoniyatlari yaratiladi. Mazkur model O'zbekistonning real infratuzilma sharoitlari va kadrlar salohiyatini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv joriy etilishi mahalla faoliyatining shaffofligini oshiradi, jamoatchilik nazoratini kuchaytiradi hamda korrupsion xavflarni kamaytirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, aholining ehtiyojmand qatlamlarini erta aniqlash,

bandlik va migratsiya jarayonlarini monitoring qilish imkoniyatlari kengayadi. Natijada mahalla faqat muammolarni hal qiluvchi bo'g'in emas, balki ijtimoiy jarayonlarni prognozlay oladigan faol boshqaruv subyekti sifatida shakllanadi. Mazkur tadqiqot doirasida mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etishga qaratilgan konseptual sxematik model ishlab chiqildi. Ushbu model mahalla boshqaruvini an'anaviy hujjat aylanishiga asoslangan tizimdan ma'lumotlarga tayanuvchi zamonaviy boshqaruv mexanizmiga transformatsiya qilishni nazarda tutadi. Model tizimli yondashuv asosida shakllantirilib, boshqaruv jarayonining barcha asosiy komponentlarini — ma'lumotlarni yig'ish, qayta ishlash, qaror qabul qilish va nazorat mexanizmlarini yagona raqamli muhitda integratsiyalashni ko'zda tutadi.

² United Nations. (2022). *United Nations e-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations.

³ OECD. (2019). *Digital government review of Estonia: Towards a data-driven public sector*. OECD Publishing.

⁴ OECD. (2016). *The e-government of the Republic of Korea*. OECD Publishing.



1-rasm. Mahalla raqamli boshqaruv modeli

Sxematik model uch darajali arxitekturaga ega bo'lib, birinchi darajada ma'lumotlarni shakllantirish bloki joylashgan. Ushbu blok aholi reyestri, murojaatlar, ijtimoiy yordam, bandlik va migratsiya bo'yicha ma'lumotlarni qamrab oladi. Ma'lumotlar mahalla xodimlari hamda fuqarolar tomonidan elektron platforma orqali kiritiladi va markazlashgan bazada jamlanadi.

Ikkinchi darajada integratsiya va qayta ishlash bloki joylashgan bo'lib, bunda turli davlat axborot tizimlari o'rtasida ma'lumot almashinuvi yo'lga qo'yiladi. Mazkur bosqichda avtomatik tekshiruv, klassifikatsiya va dastlabki tahlil amalga oshiriladi. Ushbu mexanizm takroriy hujjatlarni kamaytirish, inson omilini qisqartirish hamda xizmatlar ko'rsatish tezligini oshirishga xizmat qiladi.

Uchinchi daraja analitik va boshqaruv bloki hisoblanadi. Bu bosqichda yig'ilgan ma'lumotlar asosida ijtimoiy risklarni aniqlash, ehtiyojmand qatlamlarni prognozlash va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish amalga oshiriladi. Shu bilan birga, real vaqt monitoringi va elektron hisobot tizimi orqali mahalla faoliyatining samaradorligi doimiy baholanadi.

Modelda teskari aloqa mexanizmi ham muhim o'rin egallaydi. Fuqarolarning onlayn fikr-mulohazalari va murojaatlari asosida xizmat sifati baholanadi hamda boshqaruv qarorlari doimiy ravishda takomillashtirib boriladi. Bu jarayon mahalla institutining ochiqligi va hisobdorligini oshiradi.

Taklif etilgan sxematik model O'zbekiston sharoitiga moslashtirilgan bo'lib, mavjud infratuzilma va kadrlar salohiyatini hisobga olgan holda bosqichma-bosqich joriy etilishi mumkin. Modelning amaliy tatbiqi natijasida mahalla boshqaruvida shaffoflik kuchayadi, ijtimoiy xizmatlar manzilliligi oshadi hamda davlat va jamiyat o'rtasidagi institutsional ishonch mustahkamlanadi.

Umuman olganda, ishlab chiqilgan sxematik model mahalla institutlarini raqamli transformatsiya qilishning ilmiy asoslangan mexanizmini ifodalaydi va ularni an'anaviy boshqaruv tizimidan analitik, ma'lumotlarga tayangan zamonaviy boshqaruv modeliga o'tkazish imkonini beradi.

Muhokama. Mazkur tadqiqot natijalari mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish jarayoni texnologik modernizatsiyadan ko'ra chuqur institutsional transformatsiya ekanini ko'rsatdi. Olingan natijalar adabiyotlar sharhida keltirilgan nazariy yondashuvlar bilan uyg'un bo'lib, raqamli boshqaruv samaradorligi avvalo mavjud boshqaruv institutlarining moslashuvchanligiga bog'liqligini tasdiqlaydi.

Xususan, xorijiy tajribada kuzatilgan integratsiyalashgan ma'lumotlar infratuzilmasi va raqamli identifikatsiya mexanizmlarining samaradorligi ushbu tadqiqotda taklif etilgan sxematik modelda ham asosiy element sifatida namoyon bo'ldi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, yagona elektron reyestr va real vaqt monitoring tizimi mahalla darajasida ijtimoiy jarayonlarni oldindan prognozlash imkonini beradi. Bu holat mahallani faqat murojaatlarga javob beruvchi passiv

tuzilma emas, balki ijtimoiy risklarni erta aniqlovchi faol boshqaruv subyekti sifatida shakllantiradi.

Shu bilan birga, olingan natijalar rivojlanayotgan mamlakatlarda raqamli boshqaruv loyihalarining muvaffaqiyati texnologiyadan ko'ra ko'proq inson kapitali va institutsional muhitga bog'liqligini ko'rsatadi. Mahalla xodimlarining raqamli savodxonligi past bo'lgan sharoitda hatto ilg'or texnologik platformalar ham kutilgan samarani bermasligi mumkin. Bu jihat tadqiqotda aniqlangan asosiy cheklavlardan biri bo'lib, kadrlar tayyorlash masalasini ustuvor yo'nalish sifatida belgilash zarurligini ko'rsatadi.

Muhokama jarayonida aniqlanishicha, O'zbekiston sharoitida mahalla institutining kuchli ijtimoiy tarmoqqa ega ekanligi raqamli transformatsiya uchun qulay institutsional asos yaratadi. Biroq mavjud normativ-huquqiy baza ko'proq an'anaviy boshqaruv modeliga yo'naltirilgan bo'lib, raqamli xizmatlar, elektron hujjat aylanishi va ma'lumotlar almashinuvi mexanizmlarini to'liq qo'llab-quvvatlamaydi. Shu bois raqamli boshqaruvni joriy etish jarayonida huquqiy-me'yoriy hujjatlarni moslashtirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tadqiqot natijalari shuningdek raqamli boshqaruvning ijtimoiy adolatga ta'sirini ham ko'rsatdi. Yagona elektron platforma orqali ijtimoiy yordamni manzilli taqsimlash imkoniyati kengayadi, biroq aholining barcha qatlamlari raqamli xizmatlardan teng foydalana olmasa, "raqamli tafovut" kuchayishi ehtimoli mavjud. Shu sababli raqamlashtirish jarayoni bilan parallel ravishda aholi o'rtasida raqamli savodxonlikni oshirish choralari ko'rilishi lozim.

Muhokama shuni ko'rsatadiki, taklif etilgan uch bosqichli transformatsiya modeli O'zbekiston sharoitida bosqichma-bosqich joriy etilishi mumkin bo'lgan amaliy mexanizm hisoblanadi. Dastlabki raqamlashtirish bosqichi infratuzilmani tayyorlashga xizmat qilsa, keyingi integratsiya va analitik boshqaruv bosqichlari mahalla faoliyatini sifat jihatdan yangi darajaga olib chiqadi. Ayniqsa, analitik modul joriy etilishi qaror qabul qilish jarayonini subyektiv baholashdan obyektiv ma'lumotlarga asoslangan modelga o'tkazadi.

Umuman olganda, muhokama natijalari shuni ko'rsatadiki, mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish davlat boshqaruvi tizimining quyi bo'g'inida samaradorlikni oshirish, shaffoflikni kuchaytirish va fuqarolarning ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi. Biroq mazkur jarayon texnologik loyiha sifatida emas, balki kompleks institutsional islohot sifatida ko'rilishi zarur. Faqat shundagina raqamli transformatsiya mahalla institutlarini barqaror ijtimoiy rivojlanishning faol subyektiga aylantira oladi.

Xulosa. Mazkur tadqiqot mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish masalasini nazariy va amaliy jihatdan kompleks tahlil qilish imkonini berdi. O'tkazilgan tadqiqotlar natijasida an'anaviy mahalla boshqaruvi modeli hozirgi ijtimoiy-iqtisodiy sharoitda tobora murakkablashib borayotgan aholi ehtiyojlariga to'liq javob bera olmayotgani aniqlandi. Ma'lumotlarning parchalanib yuritilishi, qog'oz hujjat aylanishining ustuvorligi va analitik qaror qabul qilish

mexanizmlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi mahalla faoliyatining samaradorligini cheklab kelmoqda.

Tadqiqot davomida ishlab chiqilgan raqamli boshqaruvning konseptual va sxematik modeli mahalla institutlarini ma'lumotlarga asoslangan zamonaviy boshqaruv tizimiga transformatsiya qilish imkoniyatini ilmiy jihatdan asoslab berdi. Taklif etilgan uch bosqichli yondashuv — raqamlashtirish, integratsiya va analitik boshqaruv — O'zbekiston sharoitida bosqichma-bosqich joriy etilishi mumkin bo'lgan real amaliy mexanizm sifatida baholandi. Ushbu model aholi haqidagi ma'lumotlarni yagona elektron reyestrda jamlash, murojaatlarni onlayn qabul qilish, real vaqt monitoringini tashkil etish hamda ijtimoiy risklarni prognozlash imkoniyatlarini yaratadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, raqamli boshqaruv joriy etilishi mahalla faoliyatining shaffofligini oshiradi, ijtimoiy yordam ko'rsatish jarayonining manzilliligini kuchaytiradi va qaror qabul qilish sifatini sezilarli darajada yaxshilaydi. Shu bilan birga, mahalla

institutlari davlat va jamiyat o'rtasidagi vositachi sifatidagi rolini yangi mazmun bilan boyitib, fuqarolarning ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Biroq raqamli transformatsiya faqat texnologik yangilanish bilan cheklanmasligi, balki institutsional islohotlar bilan uyg'un holda amalga oshirilishi zarurligi aniqlandi. Xususan, mahalla xodimlarining raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, normativ-huquqiy bazani moslashtirish, axborot xavfsizligini ta'minlash hamda aholi o'rtasida raqamli savodxonlikni oshirish muhim shartlar sifatida belgilandi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari mahalla institutlarida raqamli boshqaruvni joriy etish O'zbekistonda quyi bo'g'in davlat boshqaruvini modernizatsiya qilishning muhim omili ekanini ko'rsatadi. Taklif etilgan model amaliyotga tatbiq etilganda mahalla institutlari an'anaviy ijtimoiy tuzilma doirasidan chiqib, barqaror rivojlanishga xizmat qiluvchi faol va analitik boshqaruv subyektiga aylanishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
2. Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell Publishers.
3. Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An international text*. SAGE Publications.
4. United Nations. (2022). *United Nations e-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations.
5. OECD. (2019). *Digital government review of Estonia: Towards a data-driven public sector*. OECD Publishing.
6. OECD. (2016). *The e-government of the republic of korea*. OECD Publishing.
7. Yusupov, S. (2019). Elektron hukumat tizimini rivojlantirishning institutsional asoslari. Davlat boshqaruvi jurnali, 3(1), 45–52.
8. Karimov, N. (2021). Raqamli transformatsiya sharoitida davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish masalalari. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, (4), 112–118.
9. Qodirov, A. (2018). Mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlari faoliyatini rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari. Huquq va burch, 3, 27–32.