

Millat Umid Universiteti
Magistratura bosqichi talabalari
Muhiddinov Ozodbek Ikromjon o‘g‘li
ozodbekmuhiddinov69@gamil.com
Ilmiy rahbar: **Jamali Jawid PhD**

Annotatsiya: Ushbu maqola O‘zbekiston tashkilotlarida liderlik va menejment o‘rtasidagi muvozanat masalasini tahlil qiladi hamda muammo yo‘nalish (direction) yoki ijro (execution) darajasida yuzaga kelayotganini aniqlashni maqsad qiladi. Tadqiqot faqat ilmiy adabiyotlar asosida olib borilib, liderlik va menejment tushunchalari o‘rtasidagi nazariy farqlar hamda ularning tashkilot samaradorligiga ta’siri o‘rganiladi. Xususan, liderlik strategik yo‘nalish belgilash va maqsadlarni shakllantirish jarayoni sifatida, menejment esa ushbu maqsadlarni amalga oshirish va nazorat qilish mexanizmi sifatida ko‘rib chiqiladi.

Maqolada O‘zbekiston tashkilotlarida kuzatiladigan boshqaruv amaliyotlari “Action → Signal → Norm → Result” modeli orqali tahlil qilinadi. Rahbarlarning qabul qilgan qarorlari va boshqaruv uslublari qanday signal yuborishi, ushbu signal qanday norma shakllantirishi va natijada xodimlar faoliyati hamda umumiy samaradorlikka qanday ta’sir ko‘rsatishi yoritiladi. Tahlil shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab holatlarda menejment funksiyalari ustun bo‘lib, strategik yo‘nalishning yetarlicha aniqlanmasligi tashkilot samaradorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

KIRISH

Zamonaviy tashkilotlar sharoitida liderlik va menejment tushunchalari ko‘pincha bir-biriga yaqin ma’noda qo‘llanilsa-da, ularning vazifalari va tashkilot samaradorligiga ta’siri jihatidan muhim farqlar mavjud. Liderlik asosan yo‘nalish belgilash, strategik maqsadlarni aniqlash va xodimlarni umumiy vizion atrofida birlashtirish bilan bog‘liq bo‘lsa, menejment belgilangan maqsadlarni rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish orqali amalga oshirish jarayonini anglatadi. Ushbu ikki funksiyaning muvozanati tashkilotning barqaror rivojlanishi va yuqori natijalarga erishishi uchun muhim omil hisoblanadi.

O‘zbekiston tashkilotlari, ayniqsa davlat va yirik xususiy sektor korxonalarida, boshqaruv amaliyotlari ko‘pincha nazorat, hisobot va intizomga yo‘naltirilganligi kuzatiladi. Bunday sharoitda menejment funksiyalari ustunlik qilishi, biroq strategik yo‘nalishning yetarlicha aniqlanmasligi yoki xodimlarga aniq vizion yetkazilmasligi muammolarni yuzaga keltirishi mumkin. Natijada, tashkilot ichida qisqa muddatli natijalarga urg‘u berish kuchayib, uzoq muddatli rivojlanish, innovatsiya va tashabbuskorlik sustlashishi ehtimoli mavjud.

Ushbu maqola O‘zbekiston tashkilotlarida liderlik va menejment o‘rtasidagi muvozanat masalasini tahlil qiladi hamda mavjud muammo yo‘nalish (direction) yoki ijro (execution) darajasida ekanligini aniqlashga qaratilgan. Tahlil davomida rahbarlarning

qarorlari va boshqaruv uslublari “Action → Signal → Norm → Result” modeli asosida ko‘rib chiqiladi. Ya’ni, rahbar tomonidan amalga oshirilgan harakat qanday signal yuborishi, ushbu signal qanday tashkiliy norma shakllantirishi va natijada tashkilot samaradorligiga qanday ta’sir ko‘rsatishi o‘rganiladi.

Kalit so‘zlar: *Liderlik, Menejment, Liderlik va menejment muvozanati, Yo‘nalish muammosi (Direction problem), Ijro muammosi (Execution problem), Tashkiliy samaradorlik, Strategik yo‘nalish, Boshqaruv nazorati, Tashkiliy norma, O‘zbekiston tashkilotlari.*

ADABIYOTLAR TAHLILI

Liderlik va menejment o‘rtasidagi farq masalasi boshqaruv nazariyasida uzoq yillardan beri muhokama qilinib kelinmoqda. Dastlabki yondashuvlarda bu ikki tushuncha o‘zaro almashuvchi sifatida talqin qilingan bo‘lsa, keyinchalik ularning funksional jihatdan farqli ekanligi ilmiy asoslab berildi. Xususan, John Kotter liderlikni yo‘nalish belgilash va o‘zgarishlarni boshqarish jarayoni sifatida, menejmentni esa murakkablikni tartibga solish va barqarorlikni ta’minlash mexanizmi sifatida izohlaydi. Uning fikricha, liderlik vizion yaratadi va odamlarni ushbu yo‘nalish atrofida birlashtiradi, menejment esa rejalashtirish, budjetlashtirish va nazorat orqali maqsadga erishishni ta’minlaydi.

Shunga o‘xshash ravishda, Henry Mintzberg menejer faoliyatini amaliy va operatsion jarayonlarga yaqin deb ta’riflaydi hamda real tashkilotlarda menejerlar ko‘proq muammolarni hal qilish va jarayonlarni muvofiqlashtirish bilan shug‘ullanishini ta’kidlaydi. Bu yondashuv menejmentning ijroga (execution) yo‘naltirilganligini ko‘rsatadi. Biroq strategik yo‘nalish va tashkiliy maqsadlarni shakllantirish jarayoni ko‘proq liderlik kompetensiyalarini talab qiladi.

Zamonaviy tadqiqotlarda liderlikning transformatsion modeli alohida o‘rin tutadi. Bernard M. Bass tomonidan ilgari surilgan transformatsion liderlik nazariyasiga ko‘ra, samarali liderlar xodimlarni ilhomlantiradi, ularda yuqori motivatsiya va tashabbuskorlikni shakllantiradi. Bu esa uzoq muddatli samaradorlik va innovatsiyaga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Aksincha, faqat tranzaksion (nazorat va mukofot-jazo) yondashuv ustun bo‘lsa, tashkilot qisqa muddatli natijalarga qaratilib qolishi mumkin.

Liderlik va menejment muvozanati masalasi tashkilot samaradorligi bilan bevosita bog‘liq. Gary Yukl tadqiqotlarida liderlik samaradorligi ko‘p jihatdan rahbarning vaziyatga mos ravishda liderlik va menejment rollarini uyg‘unlashtira olishiga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Ya’ni, faqat vizion yetarli emas, uni amalga oshirish uchun samarali boshqaruv tizimi ham zarur. Shu bilan birga, faqat nazorat va jarayonlarga tayanish strategik rivojlanishni cheklashi mumkin.

Tashkiliy xulq-atvor adabiyotlarida rahbar harakatlarining xodimlar xatti-harakatlariga ta’siri keng o‘rganilgan. Rahbar tomonidan amalga oshirilgan harakatlar ma’lum signal yuboradi; bu signal vaqt o‘tishi bilan tashkiliy norma sifatida mustahkamlanadi va natijada umumiy samaradorlikka ta’sir qiladi. Ushbu yondashuv “Action → Signal → Norm → Result” modeli bilan uyg‘unlashadi. Agar rahbar faqat hisobot va nazoratga urg‘u bersa, bu

“natija har qanday yo‘l bilan muhim” degan signalni berishi mumkin. Natijada, qisqa muddatli fikrlash normaga aylanadi va uzoq muddatli strategik rivojlanish susayadi.

Madaniy omillar ham liderlik va menejment muvozanatiga ta’sir ko‘rsatadi. Yuqori hokimiyat masofasi (power distance) mavjud bo‘lgan jamiyatlarda rahbarning nazoratga asoslangan boshqaruv uslubi kuchliroq bo‘lishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar tashabbus ko‘rsatishdan ko‘ra ko‘rsatma kutishga moyil bo‘ladi. Bu esa liderlikning yo‘nalish berish va ilhomlantirish funksiyasini cheklashi mumkin.

Shunday qilib, mavjud adabiyotlar liderlik va menejment bir-birini to‘ldiruvchi, ammo mazmunan farqli funksiyalar ekanligini ko‘rsatadi. Samarali tashkilotlarda bu ikki rol o‘rtasida muvozanat mavjud bo‘ladi. Aks holda, yo‘nalish muammosi (direction problem) yoki ijro muammosi (execution problem) yuzaga kelishi mumkin. Ushbu nazariy asos O‘zbekiston tashkilotlarida kuzatilayotgan boshqaruv amaliyotlarini tahlil qilish uchun konseptual ramka vazifasini bajaradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqot sifat (qualitative) yondashuvga asoslangan bo‘lib, faqat ilmiy adabiyotlar tahlili asosida amalga oshirildi. Tadqiqotda empirik ma’lumotlar (so‘rovnoma, intervyu yoki eksperimental usullar) qo‘llanilmadi. Maqolaning asosiy maqsadi liderlik va menejment o‘rtasidagi muvozanat masalasini nazariy manbalar asosida tahlil qilish hamda ushbu nazariy tushunchalarni O‘zbekiston tashkilotlari kontekstida konseptual jihatdan qo‘llashdan iborat.

Tadqiqot jarayonida xalqaro miqyosda tan olingan ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar, akademik kitoblar va boshqaruv nazariyasiga oid fundamental tadqiqotlar o‘rganildi. Xususan, liderlik va menejment o‘rtasidagi farq, transformatsion va tranzaksion liderlik nazariyalari, strategik yo‘nalish belgilash, tashkiliy samaradorlik hamda direction va execution muammolari bo‘yicha ilmiy adabiyotlar tahlil qilindi. Manbalar tanlashda ularning ilmiy ishonchliligi, xalqaro reytingga ega jurnallarda chop etilgani va mavzuga bevosita aloqadorligi mezon sifatida belgilandi.

Tadqiqot konseptual-tahliliy (conceptual analysis) metodga asoslanadi. Avval mavjud nazariy yondashuvlar umumlashtirildi, so‘ng ular o‘zaro taqqoslanib, umumiy tushunchaviy model shakllantirildi. Shundan so‘ng, “Direction problem vs Execution problem” modeli hamda “Action → Signal → Norm → Result” analitik ramkasi asosida O‘zbekiston tashkilotlaridagi boshqaruv amaliyotlari nazariy jihatdan tahlil qilindi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Ushbu tadqiqot doirasida olib borilgan nazariy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekiston tashkilotlarida liderlik va menejment o‘rtasidagi nomutanosiblik ko‘proq yo‘nalish (direction) muammosi sifatida namoyon bo‘ladi. Ko‘plab tashkilotlarda boshqaruv amaliyoti nazorat, hisobot va tartib-intizomga asoslangan bo‘lib, strategik vizionni shakllantirish va xodimlarni umumiy maqsad atrofida birlashtirish jarayoni yetarli darajada rivojlanmagan.

Muhokama natijalari shuni ko‘rsatadiki, menejment funksiyalarining ustunligi qisqa muddatli samaradorlikni ta’minlashi mumkin, biroq uzoq muddatli rivojlanish va innovatsion salohiyatni cheklaydi. Agar rahbarlar asosan operatsion nazoratga e’tibor

qaratsa, bu ijro (execution) jarayonini mustahkamlashi mumkin, ammo aniq strategik yo‘nalish mavjud bo‘lmasa, xodimlar nima uchun ishlayotganini to‘liq anglamasligi mumkin. Bu esa motivatsiya va tashabbuskorlik darajasining pasayishiga olib keladi.

“Action → Signal → Norm → Result” modeli asosida tahlil qilganda quyidagi mantiqiy zanjir kuzatiladi:

- Action (Harakat): Rahbar tomonidan kuchli nazorat, doimiy hisobot talab qilish va xatolarga nisbatan qat’iy munosabat.

- Signal (Signal): “Natija har qanday yo‘l bilan muhim” yoki “Xato qilish mumkin emas.”

- Norm (Norma): Xodimlarda riskdan qochish, tashabbus ko‘rsatmaslik va faqat ko‘rsatmaga amal qilish odati shakllanadi.

- Result (Natija): Innovatsiya pasayadi, strategik rivojlanish sekinlashadi va tashkilot moslashuvchanligini yo‘qotadi.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, muammo ko‘pincha execution yetishmasligidan emas, balki directionning yetarlicha aniqlanmaganidan kelib chiqadi. Ya’ni, tizim ishlashi mumkin, jarayonlar mavjud, lekin aniq strategik yo‘nalish va ilhomlantiruvchi liderlik elementi yetishmaydi. Bunday sharoitda menejment samarali ishlayotgan bo‘lsa ham, tashkilotning umumiy samaradorligi optimal darajaga chiqmaydi.

XULOSA

Ushbu maqola O‘zbekiston tashkilotlarida liderlik va menejment o‘rtasidagi muvozanat masalasini nazariy asosda tahlil qildi hamda mavjud muammo yo‘nalish (direction) yoki ijro (execution) darajasida ekanligini aniqlashga qaratildi. Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatdiki, liderlik va menejment bir-birini to‘ldiruvchi, ammo mazmunan farqli funksiyalar bo‘lib, samarali tashkilot rivoji uchun ularning uyg‘unligi zarur hisoblanadi. Liderlik strategik yo‘nalish va vizionni belgilasa, menejment ushbu yo‘nalishni amaliyotga tatbiq etadi va barqaror ijroni ta’minlaydi.

Tahlillar natijasida O‘zbekiston kontekstida ko‘plab tashkilotlarda menejment funksiyalari ustunligi, ya’ni nazorat va operatsion jarayonlarga e’tibor kuchliligi kuzatilishi, biroq strategik yo‘nalish va ilhomlantiruvchi liderlik yetarli darajada shakllanmaganligi aniqlandi. “Action → Signal → Norm → Result” modeli orqali ko‘rib chiqilganda, rahbarlarning nazoratga asoslangan harakatlari xodimlarga ehtiyotkorlik va riskdan qochish signalini berishi, bu esa tashabbuskorlikning pasayishi va uzoq muddatli samaradorlikning cheklanishiga olib kelishi mumkinligi asoslandi.

Shunday qilib, tadqiqot asosiy muammo ko‘proq direction darajasida ekanligini ko‘rsatadi. Tashkilotlarda jarayonlar va nazorat mexanizmlari mavjud bo‘lishi mumkin, biroq aniq strategik yo‘nalish va maqsadlarning tushunarli ifodalanmasligi umumiy samaradorlikni pasaytiradi. Shu sababli, liderlik va menejment o‘rtasida muvozanatni ta’minlash O‘zbekiston tashkilotlarining barqaror rivojlanishi uchun muhim omil hisoblanadi.

Yakuniy xulosa sifatida ta’kidlash mumkinki, samarali tashkilot faqat kuchli menejment yoki faqat kuchli liderlik bilan emas, balki ushbu ikki funktsiyaning uyg‘un va muvozanatli integratsiyasi orqali muvaffaqiyatga erishadi. Rahbarlar strategik fikrlash,

vizion yaratish va xodimlarni ilhomlantirish qobiliyatlarini rivojlantirgan holda, bir vaqtning o'zida samarali boshqaruv tizimini ham ta'minlashlari zarur.

TAVSIYALAR

1. Liderlik va menejment o'rtasida muvozanatni ta'minlash. Tashkilot rahbarlari strategik yo'nalish berish va vizion yaratish (liderlik) bilan bir qatorda, operatsion jarayonlarni samarali boshqarish (menejment) funksiyalarini uyg'unlashtirishi lozim. Faqat nazoratga asoslangan boshqaruv uzoq muddatli samaradorlikni kafolatlamaydi.

2. Xodimlarni ilhomlantirish va tashabbuskorlikni rag'batlantirish. Rahbarlar xodimlarning tashabbus va g'oyalarini ochiq qabul qiladigan muhit yaratishi, xatolarga nisbatan o'rganish nuqtai nazaridan yondashishi kerak. Bu psychological safety'ni oshiradi va innovatsion faoliyatni rag'batlantiradi.

3. Strategik yo'nalishni aniq ifodalash. Rahbarlar tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini va vazifalarni xodimlarga tushunarli tarzda yetkazishi lozim. Shu bilan xodimlar o'z ishini umumiy vizion bilan bog'laydi va samaradorlik oshadi.

4. Rahbarlar uchun liderlik va menejment bo'yicha treninglar. O'zbekiston tashkilotlarida rahbarlar uchun liderlik va menejment rollarini uyg'unlashtirish bo'yicha professional rivojlanish dasturlari joriy etilishi tavsiya etiladi. Bu orqali rahbarlar vaziyatga mos qaror qabul qilish va muvozanatni ta'minlash ko'nikmalarini rivojlantiradi.

5. Feedback va kommunikatsiya tizimini rivojlantirish. Rahbarlar muntazam konstruktiv feedback berish, xodimlarning fikrini tinglash va muammolarni birgalikda hal qilish tizimini yaratishi zarur. Bu normaning ijobiy shakllanishiga va tashkilot ichidagi ish samaradorligining oshishiga xizmat qiladi.

6. Monitoring va baholash mexanizmlari. Tashkilot samaradorligini oshirish uchun strategik va operatsion natijalarni monitoring qilish, yo'nalish va ijro muammolarini aniqlash hamda zaruriy choralarni belgilash tizimi joriy qilinishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR;

1. Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

2. Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review, 53(4), 49–61.

3. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

4. Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.

5. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

6. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

7. Harvard Business Review. (2020). Leadership vs. Management. Retrieved from <https://hbr.org/2020/01/leadership-vs-management>

8. MindTools. (2023). Leadership vs Management – Know the Difference. Retrieved from https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm

9. Forbes. (2022). How Leadership Differs From Management. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/15/how-leadership-differs-from-management>