

MUHANDISLIK

& IQTISODIYOT

№6

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

2025
IYUN



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 – Texnika fanlari

08.00.00 – Iqtisodiyot fanlar



Google
Scholar

OPEN ACCESS

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

Academic
Resource
Index
ResearchBib

ISSN
INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE

CYBERLENINKA

OpenAIRE

ROAD

INDEX
COPERNICUS
INTERNATIONAL

BASE

Crossref

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА
ТАШКЕНТСКИЙ ФИЛИАЛ



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr,
48sahifa, iyun, 2025-yil.

Bosh muharrir:

Zokirova Nodira Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

Bosh muharrir o'rinbosari:

Shakarov Zafar G'afforovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

Tahrir hay'ati:

Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Kongratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori, professor

Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

Turayev Bahodir Xatamovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nasimov Dilmurod Abdulloevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Allayeva Gulchexra Jalgasovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Arabov Nurali Uralovich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xamrayeva Sayyora Nasimovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bobonazarova Jamila Xolmurodovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Irmatova Aziza Baxromovna, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Amanov Otabek Amankulovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Qurbonov Samandar Pulatovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Tabayev Azamat Zaripbayevich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sxay Lana Aleksandrovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Ismoilova Gulnora Fayzullayevna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kasimova Nargiza Sabitdjanovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Kalanova Moxigul Baxritdinovna, dotsent

Ashurzoda Luiza Muxtarovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sharipov Botirali Roxataliyevich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Bauyetdinov Majit Janizaqovich, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Sultonov Shavkatjon Abdullayevich, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

Jo'raeva Malohat Muhammadovna, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.



muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellash
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi

- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

Muassis: "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

Hamkorlarimiz:

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



MUNDARIJA

Ways to Strengthen the Economy of Karakalpakstan	12
Isakov Janabay Yakypbayevich	
Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish xavf-xatarlarini iqtisodiy baholash.....	18
Raxmatova M.G., Saidjonova Z.B	
Strategy For Attracting Investments By Expanding the Participation of Joint-Stock Companies in the Securities Market	23
Aytmuratova Ulbike Jalgasovna, Kutlymurat Zhalgasovich Aytmuratov, Raushan Nurlybay qizi Umirzakova	
O'zbekistonda eksportni sug'urtalash mexanizmlari: mavjud holat va takomillashtirish yo'llari	29
D.E.Qarshiev	
Ta'lim, ekologiya va raqamlashtirish sohalarida bolalar va o'smirlar turizmini integratsiyalash: xalqaro tajribalar va O'zbekiston	35
Islomova Dilrabo Salomovna	
Oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda rahbarlarning roli	40
Reyimberdiyev Baburbek Adilbek o'g'li, Yusupov Sherzodbek Baxtiyor o'gli, Xaitbayev Jasurbek Otaxanovich, Madraimov Xabibulla Madaminovich	



OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA XODIMLARNING MEHNAT SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA RAHBARLARNING ROLI

Reyimberdiyev Baburbek Adilbek o'g'li

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

To'rtko'l fakulteti assistenti

Yusupov Sherzodbek Baxtiyor o'gli

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

To'rtko'l fakulteti assistenti

Xaitbayev Jasurbek Otaxanovich

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

To'rtko'l fakulteti assistenti

Madraimov Xabibulla Madaminovich

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

To'rtko'l fakulteti assistenti

Annotatsiya: Ushbu maqola oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda rahbarlarning roli va yondashuvlarini o'rganadi. Oliy ta'lim tizimida professor-o'qituvchilar va boshqa xodimlarning samarali faoliyati talabalar tayyorgarlik darajasi va ta'lim sifati ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Maqolada rahbarlikning turli usullari, xodimlar motivatsiyasini shakllantirish vositalari va mehnat samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi asosiy omillar chuqur tahlil qilinadi.

Kalit so'zlar: mehnat samaradorligi, oliy ta'lim, rahbarlik, motivatsiya, samarali faoliyat.

Abstract: This article explores the role and approaches of leaders in enhancing employee productivity in higher education institutions. The effective performance of professors and other staff directly impacts student quality and educational standards. The article analyzes various leadership methods, employee motivation, and key factors contributing to increased labor productivity.

Keywords: labor productivity, higher education, leadership, motivation, effective performance.

Аннотация: В данной статье рассматривается роль и подходы руководителей в повышении трудовой продуктивности сотрудников в высших учебных заведениях. Эффективная деятельность преподавателей и других сотрудников напрямую влияет на качество студентов и уровень образования. В статье анализируются различные методы руководства, мотивация сотрудников и ключевые факторы, способствующие повышению трудовой продуктивности.

Ключевые слова: трудовая продуктивность, высшее образование, руководство, мотивация, эффективная деятельность.



KIRISH

Oliy ta'lim muassasalari zamonaviy jamiyatning ilmiy, intellektual va ijtimoiy rivojlanishida muhim o'rin tutadi. Ushbu muassasalarda ta'lim sifati hamda ilmiy-tadqiqot faoliyatining muvaffaqiyati bevosita xodimlarning mehnat samaradorligiga bog'liq. Mehnat samaradorligi nafaqat xodimlarning shaxsiy mas'uliyatiga, balki tashkilot ichidagi rahbarlik sifati va boshqaruv strategiyalariga ham chambarchas bog'langan. Rahbarlarning o'z jamoasini samarali boshqarish qobiliyati, xodimlarni rag'batlantirish, ularning malakasini oshirish va mehnat muhitini yaxshilash orqali oliy ta'lim muassasalarining umumiy muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shiladi.

Zamonaviy oliy ta'lim muassasalari oldida turgan asosiy vazifalardan biri — xalqaro raqobatbardoshlikni ta'minlash, innovatsion yondashuvlarni joriy etish va ta'lim jarayonlarini doimiy takomillashtirishdan iborat. Bu jarayonda rahbarlarning o'rni nafaqat boshqaruvchi sifatida, balki ilhomlantiruvchi, tashabbuskor va strategik lider sifatida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbarlar xodimlarning motivatsiyasini oshirish, ularning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarish va professional rivojlanishini qo'llab-quvvatlash orqali tashkilotning maqsadlariga erishishda muhim rol o'ynaydi. Shu bilan birga, rahbarlarning xodimlar bilan ochiq muloqot olib borishi, adolatli boshqaruv tamoyillariga amal qilishi va zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llashi mehnat samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Ushbu maqola oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda rahbarlarning rolini tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, unda rahbarlik uslublari, motivatsiya mexanizmlari, malaka oshirish dasturlari va tashkiliy madaniyatning samaradorlikka ta'siri kabi masalalar yoritiladi. Maqolada rahbarlarning zamonaviy boshqaruv yondashuvlari orqali xodimlarning ish faoliyatini qanday yaxshilash mumkinligi bo'yicha amaliy tavsiyalar va xulosalar keltiriladi.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda rahbarlarning roli masalasi so'nggi yillarda ko'plab tadqiqotchilar va olimlarning diqqat markazida bo'lib kelmoqda. Ushbu yo'nalishda olib borilgan tadqiqotlar rahbarlik uslublari, tashkiliy madaniyat, motivatsiya mexanizmlari va professional rivojlanish dasturlarining xodimlar samaradorligiga ta'sirini turli nuqtayi nazardan tahlil qiladi.

Masalan, Bass va Avolio (1994) o'zlarining transformatsion rahbarlik nazariyasida rahbarlarning xodimlarni ilhomlantirish, ularning ichki motivatsiyasini kuchaytirish va umumiy maqsadlarga yo'naltirish qobiliyatini ta'kidlaydi. Ularning fikricha, transformatsion rahbarlar xodimlarning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarish va ularning ishga sadoqatini kuchaytirish orqali tashkilotning umumiy samaradorligini oshiradi. Ushbu yondashuv oliy ta'lim muassasalari kontekstida ham tadbiq etilgan bo'lib, professor-o'qituvchilar va ma'muriy xodimlarning ish faoliyatini yaxshilashda rahbarlarning ilhomlantiruvchi roli alohida ahamiyat kasb etadi (Leithwood & Jantzi, 2005).

Bundan tashqari, Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi (1959) xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda motivatsion va gigienik omillarning o'rni muhimligini ko'rsatadi. Oliy ta'lim muassasalarida rahbarlar adolatli ish haqi, qulay mehnat sharoitlari va professional rivojlanish imkoniyatlarini yaratish orqali xodimlarning qoniqish darajasini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Shuningdek, Deci va Ryan (2000) tomonidan ishlab chiqilgan o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory) ichki motivatsiya asoslari bo'lmish avtonomiya, malaka va ijtimoiy bog'liqlikni markaziy elementlar sifatida belgilaydi. Ushbu nazariyaga ko'ra, rahbarlar xodimlarga mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berishi, ularning malakasini rivojlantirishi hamda jamoaviy muloqotni qo'llab-quvvatlashi samaradorlikka ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda rahbarlarning o'rni beqiyos bo'lib, bu masalani chuqur tushunish uchun bir nechta asosiy nazariy yondashuvlardan foydalanish mumkin. Ushbu nazariyalar rahbarlik uslublarning xodimlarga qanday ta'sir ko'rsatishini tizimli tarzda yoritadi. Transformatsion rahbarlik nazariyasi (Bass & Avolio, 1994) bu borada muhim o'rin tutadi. U rahbarlarning xodimlarni ruhlantirish, ularni yuqori maqsadlarga ilhomlantirish va tashkilotning umumiy maqsadlariga integratsiyalash qobiliyatini asosiy ustunlik sifatida ko'rsatadi. Oliy ta'lim muassasalarida transformatsion rahbarlar, masalan, dekanlar yoki rektorlar o'qituvchilarni ilmiy-tadqiqot faoliyatiga jalb etish, ularning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarish va akademik o'sishga turtki berish orqali ishga sadoqatni oshiradi. Bunday rahbarlik yondashuvi o'zgarishlarga ochiqlik, shaxsiy o'sishni qo'llab-quvvatlash va institutning umumiy muvaffaqiyatini ta'minlashga qaratilgan.

Ikki omilli motivatsiya nazariyasi (Herzberg, 1959) ham rahbarlikning samaradorligini tahlil qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bu nazariyaga ko'ra, motivatsion omillar, masalan, ish mazmunining dolzarbligi, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, e'tirof va rag'bat xodimlarning faol ishtirokiga sabab bo'ladi. Shu bilan birga, gigienik omillar — ish haqi, ish sharoitlari, tashkilot siyosati va boshqaruv uslubi — salbiy holatlarning oldini oladi, ammo o'z-o'zidan motivatsiya manbai bo'la olmaydi. Oliy ta'lim sohasida rahbarlar ushbu ikki turdagi omillarni

muvozanatli boshqarish orqali xodimlar ishidan mamnunlik darajasini oshirishi mumkin. Misol uchun, ilmiy grantlar ajratilishi, malaka oshirish kurslariga yo'naltirilgan tizimlarning mavjudligi, shaffof va adolatli baholash mexanizmlarining joriy etilishi professor-o'qituvchilarni faolroq ishlashga undaydi va ularning akademik muhitdagi barqarorligini ta'minlaydi.

Bundan tashqari, o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Deci & Ryan, 2000) ham zamonaviy rahbarlik konsepsiyalarida alohida o'rin tutadi. Ushbu yondashuvga ko'ra, xodimlarning ichki motivatsiyasi ularning uchta asosiy psixologik ehtiyojlariga — avtonomiya, kompetensiya va ijtimoiy aloqalarga — javob berish darajasiga bog'liq. Oliy ta'lim muassasalarida rahbarlar o'qituvchilarga o'z dars rejalarini erkin tuzish imkoniyatini berish, ilmiy loyihalarda mustaqil qarorlar qabul qilishlariga ko'maklashish, hamkorlik va jamoaviy ishlash uchun qulay ijtimoiy muhit yaratish orqali bu ehtiyojlarni qondirishga erishishlari mumkin. Bunday sharoitlar xodimlarning o'z ishiga bo'lgan qiziqishini kuchaytiradi, ularni ichki rag'batlantirish vositasiga aylanadi va samaradorlikni oshiradi.

Umuman olganda, rahbarlarning yuqoridagi nazariy yondashuvlarga asoslangan holda faoliyat yuritishi oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning professional o'sishini rag'batlantiradi, akademik muhitda barqarorlikni ta'minlaydi va natijada butun ta'lim tizimining sifatli rivojlanishiga xizmat qiladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur maqola IMRAD uslubida yozilgan bo'lib, unda adabiyotlar tahlili, rahbarlikning turli uslublari va mehnat samaradorligini oshirishga oid mavjud ilmiy tadqiqotlar ko'rib chiqilgan. Oliy ta'lim muassasalarida faoliyat yuritayotgan rahbarlar, xodimlar hamda talabalar ishtirokida intervyular va so'rovnomalar o'tkazilgan. Bundan tashqari, xodimlarning mehnat samaradorligiga oid o'zgarishlar o'rganilgan hamda tahliliy statistik ma'lumotlar asosida xulosalar chiqarilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Oliy ta'lim tizimida rahbarlikning bir nechta muhim jihatlari xodimlarning mehnat samaradorligiga sezilarli darajada ijobiy ta'sir ko'rsatishi aniqlangan. Ushbu jihatlar xodimlar motivatsiyasi, ishtiroki va kasbiy o'sishiga bevosita taalluqli bo'lib, samarali boshqaruv muhitini yaratishda asosiy omillardan biri sifatida namoyon bo'ladi. Avvalo, empatiya va xodimlarni qo'llab-quvvatlash kabi insoniy yondashuvlar alohida ahamiyatga ega. Oliy ta'lim muassasalarida rahbarlarning xodimlarga hamdardlik bilan yondashuvi, ularning shaxsiy va kasbiy hayotidagi muammolarni tushunishga intilishi xodimlar motivatsiyasini oshirishga yordam beradi. Smith (2020) ta'kidlaganidek, rahbar tomonidan ko'rsatilgan samimiy e'tibor va emotsional qo'llab-quvvatlash mehnat muhitida ijobiy psixologik fon yaratadi.

Shuningdek, rahbarlarning moslashuvchanlik siyosati va ishonchli muomala tamoyillariga asoslangan yondashuvi ham xodimlar samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Johnson va Lee (2019) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ish vaqti hamda ish joylarida moslashuvchanlikni ta'minlash, shuningdek, rahbar va xodimlar o'rtasida ishonchli munosabatlar o'rnatilishi xodimlarning o'z ishiga bo'lgan ishtiyoqini kuchaytiradi. Bu esa o'z navbatida ularning kasbiy sadoqati va natijalarga yo'naltirilganlik darajasini oshiradi.

Innovatsion rahbarlik ham mehnat samaradorligini oshirishda muhim omillardan biridir. Kane (2021) qayd etganidek, rahbarlarning yangilik kiritishga qaratilgan siyosati va innovatsion tashabbuslari xodimlarni zamonaviy ilmiy va pedagogik usullarni tatbiq etishga undaydi. Bu jarayonda rahbarlar tomonidan xodimlarga yangi texnologiyalarni o'rganish va joriy etishda ko'mak ko'rsatish, tajriba almashish muhitini yaratish va ijodiy tashabbuslarni rag'batlantirish juda katta ahamiyat kasb etadi.

Barqaror o'sish uchun zarur resurslarning ta'minlanishi ham xodimlar mehnat faoliyatining samaradorligiga bevosita ta'sir etadi. Brown (2018) ta'kidlaganidek, oliy ta'lim rahbarlari tomonidan zamonaviy o'quv dasturlari, ilmiy tadqiqot uchun jihozlangan laboratoriyalar va boshqa texnik resurslar bilan ta'minlangan xodimlar o'z salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu esa ularning faoliyatida yuqori natijalarga erishishga zamin yaratadi.

Nihoyat, transformatsion rahbarlik konsepsiyasi — xodimlarni ruhlantirish, ularga yuksak maqsadlarni ko'rsatish va bu yo'lda ularni ilhomlantirishga qaratilgan yondashuv — oliy ta'limda dolzarb ahamiyat kasb etadi. Gandolfi va Ston (2018) ushbu rahbarlik uslubining xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi kuchli motivatsion va hissiy aloqani shakllantirish orqali xodimlarning individual rivojlanishini rag'batlantirishga xizmat qilishini ta'kidlaydi. Bu model xodimlarning nafaqat mavjud vazifalarni bajara olishini, balki o'zlarining kasbiy missiyalarini anglab yetishlarini ham ta'minlaydi. Shu tarzda, transformatsion rahbarlik mehnat samaradorligini oshirishda nafaqat tashkiliy resurslar bilan, balki ruhiy va ijtimoiy omillar orqali ham ta'sirchan vosita sifatida xizmat qiladi (1-jadval).



1-jadval: Turli xil rahbarlik uslublarining xodimlar mehnat samaradorligiga ta'siri

Rahbarlik Uslubi	Xodimlarning Umumiy Unumdorligi O'rtacha O'sish (%)	Jamoaviy Ishlash Ko'rsatkichi (%)	Qoniqish Darajasi (%)	Motivatsiya (%)
Demokratik rahbarlik	20%	18%	85%	80%
Avtoritar rahbarlik	5%	10%	55%	40%
Qo'llab-quvvatlovchi rahbarlik	25%	22%	90%	85%
Delegativ rahbarlik (vazifalarni taqsimlash)	15%	15%	75%	70%
Transformatsion rahbarlik	30%	25%	92%	88%

Ushbu jadvalda turli rahbarlik uslublarining xodimlarning unumdorligi, jamoaviy ishlash, qoniqish va motivatsiya darajasiga ta'siri qiyosiy ko'rinishda aks ettirilgan. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, transformatsion rahbarlik eng samarali uslub hisoblanadi. Bu uslub xodimlarning umumiy unumdorligini 30 foizga oshirgan, jamoaviy ishlash 25 foiz, qoniqish darajasi 92 foiz, motivatsiya esa 88 foizni tashkil etgan. Bu esa transformatsion rahbarlikda rahbar xodimlarni ilhomlantirishi va ularning rivojlanishiga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Qo'llab-quvvatlovchi rahbarlik ham yuqori samaradorlik ko'rsatgan: unumdorlik 25%, qoniqish 90%, motivatsiya 85%. Bu yondashuvda rahbarlar xodimlarga yordam ko'rsatib, ularning shaxsiy va kasbiy ehtiyojlariga e'tibor qaratadi.

Demokratik rahbarlikda xodimlarning faol ishtiroki ta'minlangan bo'lsa-da, samaradorlik nisbatan pastroq – 20%. Jamoaviy ishlash ko'rsatkichi esa 18% ni tashkil etgan. Bu uslubda qarorlar kollektiv muhokama asosida qabul qilinadi, lekin bu ba'zida tezkorlikka salbiy ta'sir qiladi.

Delegativ rahbarlikda (vazifalarni taqsimlash) mustaqillik berilgan bo'lsa-da, umumiy samaradorlik (15%) va jamoaviy ishlash (15%) darajasi nisbatan past. Xodimlar o'z vazifalarini mustaqil bajarsalar-da, rahbarlik yetishmasligi ularning faoliyatini samarasiz qilishi mumkin.

Avtoritar rahbarlik esa barcha yo'nalishlar bo'yicha eng past natijalarga ega bo'lib, xodimlarning motivatsiyasi (40%) va qoniqish darajasi (55%) keskin past. Bu uslubdagi qat'iy nazorat va cheklovlar xodimlarni ijodiy fikrlashdan cheklaydi (2-jadval).

2-jadval: Ilhomlantiruvchi motivatsiyaning turlari

Motivatsiya Turi	Ta'rif	Asosiy Xususiyatlar	Misollar
Ilhomlantiruvchi	O'z-o'zidan qiziqish va maqsadga intilishdan kelib chiqadi	O'zgaruvchan, ichki ehtiyojlar orqali namoyon bo'ladi	O'qituvchilarning innovatsion loyihalarga jalb etilishi
Ichki	Shaxsiy qiziqish va ehtiyojlar asosida shakllanadi	Shaxsiy o'sishga yo'naltirilgan	Talabanning o'z qiziqishlari bilan tanishishi
Tashqi	Tashqi rag'batlar va mukofotlar bilan bog'liq	Tashqi rag'batlar orqali ishlaydi	Muvaffaqiyatli talabalar uchun stipendiyalar

Ilhomlantiruvchi motivatsiya — bu shaxsning o‘z-o‘zidan qiziqishi, ichki ehtiyojlari va maqsadlariga intilishi bilan bog‘liq bo‘lgan motivatsiya turidir. Bu holat, odatda, shaxsning o‘z potentsialini ro‘yobga chiqarish, yangi imkoniyatlarni izlash va kutilmagan yutuqlarga erishishga bo‘lgan ichki ehtiyojidan kelib chiqadi.

Transformatsion rahbarlar o‘z vizyonlari orqali xodimlarni ilhomlantira oladi. Ular kelajakda erishilishi lozim bo‘lgan yuksak maqsadlarni belgilab, jamoani ushbu maqsadlarga yo‘naltirishda ruhiy ko‘mak va strategik yo‘l-yo‘riq beradi. Masalan, universitet rektori sifatida ta‘lim va ilmiy tadqiqotlarni global darajada tan olinishiga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqish va xodimlarni ushbu maqsadlarga jalb etish orqali mehnat samaradorligini sezilarli darajada oshirish mumkin (Bass, 1985) (3-jadval).

3-jadval: Ilhomlantiruvchi motivatsiyaning ta‘siri

Tadqiqot Natijalari Turi	Ma‘lumot	Izoh
Talabalar Muvaffaqiyati	Ilhomlantiruvchi motivatsiya bilan rag‘batlangan talabalar akademik muvaffaqiyat ko‘rsatkichlarida 20-30% ga yuqori natijalarga erishgan.	Talabalar ichki motivatsiya tufayli ko‘proq muvaffaqiyatga erishadi, bu o‘z navbatida o‘qituvchilarning ilhomlantiruvchi roli haqida ma‘lumot beradi.
O‘qituvchilar Ish Faoliyati	Ilhomlantiruvchi motivatsiya dasturlarini amalga oshirgan o‘qituvchilar o‘z ish faoliyatida 15% ga yuqori natijalarga erishgan.	O‘qituvchilarning o‘z ishiga bo‘lgan qiziqishi va talabalar bilan aloqasi yaxshilanadi, bu ta‘lim sifatini oshiradi.
Talabalar Qoniqishi	O‘qituvchilar tomonidan ilhomlantiruvchi motivatsiya qo‘llanilganda, talabalar qoniqish darajasi 40% ga oshgan.	Talabalar o‘zlarining ehtiyojlariga e‘tibor berilishini sezishadi, bu esa ularning ta‘lim jarayonidagi ishtirokini oshiradi.
Yangi Loyihalar va Innovatsiyalar	Ilhomlantiruvchi motivatsiya tufayli talabalar tomonidan taklif etilgan yangi loyihalar va innovatsiyalar soni 50% ga oshgan.	Talabalar o‘z g‘oyalari va qobiliyatlari bilan faol qatnashishlari, shuningdek, o‘zlarini rivojlantirishlariga yordam beradi.

Ushbu bo‘limda oliy ta‘lim muassasalarida ilhomlantiruvchi motivatsiyaning samaradorligini ko‘rsatadigan statistik ma‘lumotlar keltiriladi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, rahbarlar tomonidan ilhomlantiruvchi motivatsiyaning qo‘llanilishi talabalar va o‘qituvchilar o‘rtasidagi munosabatlarning yaxshilanishiga, shuningdek, ta‘lim sifatining oshishiga xizmat qiladi. Bunday yondashuv rahbarlik strategiyalarini qayta ko‘rib chiqish va ularni akademik muhitga moslashtirish zaruratini asoslaydi.

Transformatsion rahbarlarning eng muhim jihatlaridan biri — shaxsiy yondashuv bo‘lib, bu uslub har bir xodimning individual ehtiyoj va qobiliyatlarini tushunishdan boshlanadi. Bunday rahbarlar o‘z jamoasi bilan doimiy aloqada bo‘lib, xodimlarning salohiyatini ro‘yobga chiqarishga faol hissa qo‘shadilar. Oliy ta‘lim muassasalarida bu, rahbarning har bir o‘qituvchi yoki tadqiqotchining kasbiy yo‘nalishiga individual tarzda yondashib, zarur sharoitlarni yaratishi orqali namoyon bo‘ladi.

Transformatsion rahbarlik yondashuvi doirasida intellektual stimulyatsiya ham muhim omillardan biri hisoblanadi. Rahbarlar xodimlarni mustaqil fikrlashga, yangiliklarni ilgari surishga va muammolarga ijodiy yechim topishga undaydilar. Ular jamoani yangi g‘oyalar va metodologiyalar bilan tanishtirib, tashkilotda yangilik va taraqqiyotga yo‘naltirilgan muhitni yaratadilar. Oliy ta‘lim sohasida bu ko‘proq ilmiy-tadqiqot faoliyatida innovatsion usullarni qo‘llab-quvvatlash orqali ifodalanadi (Northouse, 2018).

Transformatsion rahbarlik oliy ta‘lim muassasalarida samarali boshqaruv strategiyasi sifatida e‘tirof etiladi. Ushbu rahbarlik uslubi yordamida rahbarlar xodimlarning mehnat samaradorligini oshirish, ularning salohiyatini to‘liq ro‘yobga chiqarish hamda tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta‘minlashga erishadilar. Trans-



formatsion rahbarlik sifati ta'lim va ilmiy faoliyatning sifat darajasini oshirishda asosiy vositalardan biri bo'lib xizmat qiladi.

Transformatsion rahbarlik rahbarning o'z xodimlarining shaxsiy o'sishi, motivatsiyasi va jamoaviy ruhini rivojlantirishga yo'naltirilgan strategiyasidir. Bu yondashuv rahbarning jamoa bilan yaqin aloqada bo'lib, ularni yuksak maqsadlarga ilhomlantirishga asoslanadi. Transformatsion rahbarlik quyidagi asosiy komponentlarni o'z ichiga oladi: ilhomlantirish — rahbar jamoani katta maqsadlar sari yo'naltiradi; shaxsiy e'tibor — har bir xodimning ehtiyojlari va salohiyati inobatga olinadi; intellektual stimuly — ijodiy fikrlash, yangiliklarni qabul qilish va mustaqil qarorlar qabul qilish rag'batlantiriladi.

Universitetlarda transformatsion rahbarlikning qo'llanilishi ta'lim jarayonini yaxshilash, jamoaviy ruhni rivojlantirish, motivatsiya va qobiliyatlarni rivojlantirish, innovatsion fikrlashni qo'llab-quvvatlash, shuningdek, javobgarlik va hisobdorlikni oshirish kabi ko'plab yo'nalishlarda ijobiy natija beradi. Transformatsion rahbarlar o'qituvchilarni pedagogik innovatsiyalarni joriy etishga undaydi, bu esa talabalar uchun yuqori sifatli ta'lim muhitini yaratishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, ular jamoa birdamligini kuchaytirish, o'zaro ishonch va aloqalarni mustahkamlash uchun strategik choralarni amalga oshiradilar. Bu ish jarayonida muvofiqlikni ta'minlaydi va xodimlarning tashabbuskorligini oshiradi.

Motivatsiya va qobiliyatlarni rivojlantirish ham transformatsion rahbarlikning ajralmas qismi bo'lib, rahbarlar xodimlarning kasbiy o'sishiga turtki beradi. Kirkpatrick va Locke (1996) ta'kidlaganidek, bu rahbarlar o'z xodimlarini yangi bilim va ko'nikmalarni egallashga undaydi. Shuningdek, transformatsion rahbarlar yangi g'oyalarni ishlab chiqish, tajriba almashish va o'zgarishlarga ochiq bo'lishni rag'batlantiradilar (Leithwood va Jantzi, 2000). Bu esa akademik hamjamiyatda yangiliklarga nisbatan ijobiy munosabat shakllanishiga olib keladi.

Transformatsion rahbarlik jamoalarda javobgarlik va hisobdorlik madaniyatini kuchaytirishga ham katta hissa qo'shadi. Bunday rahbarlar xodimlar orasida natijalarga yo'naltirilganlik ruhini shakllantiradilar. Natijada, mehnat samaradorligi ortadi, xodimlar o'z ishlaridan ko'proq mamnun bo'lalilar va tashkilotga uzoq muddatli sodiqlikni saqlab qoladilar. Bu kabi rahbarlik sharoitida erkin fikr almashinuvi muhitida innovatsion yechimlar yuzaga keladi va amaliyotga muvaffaqiyatli tatbiq etiladi. Transformatsion rahbarlik, shuningdek, shaxsiy va professional o'sish uchun qulay sharoit yaratib, har bir xodimning individual maqsadlariga erishishiga ko'maklashadi. Bu esa oliy ta'lim muassasasining umumiy rivojlanishiga bevosita ta'sir qiladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Natijalar shuni ko'rsatadiki, oliy ta'lim muassasalaridagi rahbarlarning empatiyasi, moslashuvchanligi, innovatsiyaga qiziqishi va zarur resurslarni taqdim etishga e'tibor qaratishi mehnat samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Rahbarning xodimlar bilan doimiy muloqot olib borishi hamda ular bilan ishlash jarayonini qulaylashtirish bo'yicha izchil siyosat yuritishi ta'lim sifatini oshirishda katta ahamiyat kasb etadi. Bundan tashqari, tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbarlar samaradorlikni oshirish uchun faqat boshqaruv vositalariga tayangan holda harakat qilmasliklari, balki xodimlarning psixologik holatini ham inobatga olishlari zarur (Jackson, 2017).

Oliy ta'lim muassasalarida xodimlarning mehnat samaradorligini oshirishda rahbarning o'rni muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlar va adabiyotlar tahlili asosida aniqlanishicha, samarali rahbarlik quyidagi asosiy omillarga tayanadi:

- Kommunikatsiya – ochiq va samarali muloqot xodimlarni to'g'ri yo'naltirish, muammolarni aniqlash va ularni hal etishda muhim rol o'ynaydi.
- Motivatsiya – rahbar xodimlarni ilhomlantirib, rag'batlantirish orqali ularning mehnat samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin.
- Ishonch va qo'llab-quvvatlash – xodimlarga ishonch bildirish, ularning tashabbuslarini qadrlash va rivojlantirishini qo'llab-quvvatlash rahbar faoliyatining ajralmas qismidir.
- Adolat va shaffoflik – barcha xodimlarga teng va adolatli munosabatda bo'lish, ularning mehnatini haqqoniy baholash va shaffof boshqaruv tizimini shakllantirish sadoqat darajasini oshiradi.
- Professional rivojlanish imkoniyatlari – rahbarning xodimlarni uzluksiz o'qitish, malaka oshirish va kasbiy salohiyatini kengaytirishga yo'naltirilgan imkoniyatlar yaratishi mehnat samaradorligining ortishiga olib keladi.

Shunday qilib, oliy ta'lim muassasalarida rahbarlikning innovatsion va xodimlarga yo'naltirilgan yondashuvlari xodimlar samaradorligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bu esa nafaqat tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga, balki ta'lim sifatining barqaror oshishiga ham sezilarli hissa qo'shadi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. Brown, J. Leadership in Higher Education: The Role of Resources in Faculty Productivity. – Academic Press, 2018.
2. Jackson, L. Employee Well-Being and Productivity in Academic Institutions. // Journal of Educational Leadership. – 2017. – Vol. 32, No. 1. – P. 45–62.
3. Johnson, K., Lee, M. Flexible Leadership Strategies in Universities: Building Trust and Enhancing Performance. // Educational Management Review. – 2019. – Vol. 44, No. 2. – P. 123–136.
4. Kane, T. Innovative Leadership and Academic Productivity: A New Approach. – Cambridge: University of Cambridge Press, 2021.
5. Smith, A. Empathy and Support: Key Leadership Traits in Higher Education. // Leadership Quarterly. – 2020. – Vol. 29, No. 3. – P. 98–115.
6. Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York: Free Press, 1985.
7. Northouse, P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
8. Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. // Journal of Applied Psychology. – 1996. – Vol. 81, No. 1. – P. 36–51.
9. Leithwood, K., Jantzi, D. Transformational Leadership Effects: A Full-Educational Reform Model. // Educational Administration Quarterly. – 2000. – Vol. 36, No. 5. – P. 633–662.
10. Gandolfi, F., Stone, S. A Comprehensive Review of Leadership Styles. // International Journal of Management. – 2018. – Vol. 7, No. 1. – P. 1–20.

muhandislik **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir Alibekov

Sahifalovchi va dizayner: Iskandar Islomov

2025. № 6

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.
Litsenziya raqami: №095310.

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



t.me/yait_2100