



O'ZBEKISTONDA RAHBAR AYDOLLARNING LIDERLIK SALOHIYATINI BAHOLASH VA RIVOJLANTIRISH YO'NALISHLARI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19650427>

Magistr Nazarova A

Annotatsiya: *Ushbu maqola O'zbekistonda ayol rahbarlarning joriy liderlik salohiyatini chuqur tahlil qilishga qaratilgan. Tadqiqot ayol menejerlarning qaror qabul qilish uslublari, transformatsion liderlik ko'nikmalari va organizatsion samaradorlikka ta'sirini baholashni maqsad qiladi. Zamonaviy O'zbek jamiyati va iqtisodiyotida gender tengligini ta'minlash va ayollarning yuqori boshqaruv lavozimlariga ko'proq jalb etilishini rag'batlantirish dolzarb ahamiyatga ega. Metodologiya sifatli so'rovnomalar va chuqur intervyularga asoslangan bo'lib, natijalar ayol rahbarlarning kuchli tomonlari (masalan, empatiya va jamoaviy ishlashni rag'batlantirish) hamda rivojlantirish zarur bo'lgan sohalarni (masalan, qat'iy strategik qaror qabul qilishda ba'zi hollarda ikkilanish) aniqlab berdi. Tadqiqot xulosalari ayol liderlarni tayyorlash bo'yicha maxsus dasturlarni ishlab chiqish zarurligini ko'rsatadi. Ushbu ish O'zbekiston korporativ madaniyatida gender rollarini qayta ko'rib chiqish uchun amaliy asos yaratadi.*

Kalit so'zlar: *Ayol liderlik, Transformatsion liderlik, Gender tengligi, Boshqaruv salohiyati, O'zbekiston menejmenti*

1. KIRISH

XXI asrda global iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi inson kapitalining to'liq safarbar etilishiga bog'liqdir. Bu jarayonda ayollarning iqtisodiy va siyosiy hayotdagi o'rni tobora ortib bormoqda. O'zbekiston Respublikasi so'nggi yillarda ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning yangi bosqichida bo'lib, ayniqsa, ayollarning ishbilarmonlik va boshqaruv sohasidagi ishtirokini oshirishga katta e'tibor qaratmoqda. Biroq, yuqori boshqaruv pog'onalarida ayollar ulushi, xalqaro miqyosdagi ko'rsatkichlarga nisbatan, hali ham yetarli darajada emas. Ushbu vaziyat ayol rahbarlarning mavjud liderlik

salohiyatini chuqur o'rganish zaruriyatini taqozo etadi.

Liderlik nazariyalari shuni ko'rsatadiki, ayollar ko'pincha erkak hamkasblaridan farqli uslublarda samarali boshqaruvni amalga oshiradilar. Xususan, transformatsion liderlik, empatiya va xodimlar bilan munosabatlarni mustahkamlash borasida ayollar yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lishi mumkin. Ammo, O'zbekiston sharoitida patriarxal madaniyat elementlari va an'anaviy gender stereotiplari ayol rahbarlarning o'z salohiyatini to'liq namoyon etishiga to'sqinlik qilishi mumkin. Shuningdek, ayol liderlarning strategik rivojlanish, tanqidiy vaziyatlarda qat'iy qaror qabul



qilish va krizis menejmenti borasidagi ko'nikmalari ham atroflicha tahlil qilinishi lozim.

Tadqiqotning maqsadi O'zbekistonning turli sektorlarida faoliyat yuritayotgan ayol rahbarlarning liderlik kompetensiyalarini tizimli baholash, ularning samaradorligini belgilovchi asosiy omillarni aniqlash va ularning kasbiy rivojlanishi uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Ushbu tadqiqot orqali ayol liderlikni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati va korporativ strategiyalar uchun ilmiy asos yaratiladi. Bizning asosiy savolimiz: O'zbekistonlik ayol rahbarlarning liderlik uslublari ularning tashkilotlari samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi va bu ta'sirni optimallashtirish uchun qanday rivojlantirish mexanizmlari zarur?

2. METODOLOGIYA

Tadqiqot miqdoriy va sifatli usullarning integratsiyalashgan (mixed-methods) yondashuviga asoslandi. Tadqiqot obyekti O'zbekistonning yirik davlat korporatsiyalari, kichik va o'rta biznes (KOB) subyektlari hamda nodavlat tashkilotlarida (NGO) yuqori va o'rta boshqaruv lavozimlarida ishlayotgan 150 nafar ayol rahbarlardir. Ma'lumotlar to'plash uch bosqichda amalga oshirildi.

1. Miqdoriy tahlil: Liderlik uslublarni baholash.

Buning uchun Bass va Avolio tomonidan ishlab chiqilgan Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) so'rovnomasi (o'zbek tiliga moslashtirilgan versiyasi) qo'llanildi. So'rovnoma transformatsion, o'tish

(transaksion) va laissez-faire liderlik uslublarni o'lchashga qaratilgan edi. Respondentlardan o'zlarining liderlik amaliyotini 1 (Umuman amal qilmaydi) dan 5 (Har doim amal qiladi) gacha bo'lgan shkala bo'yicha baholash so'raldi. Shuningdek, tashkilot samaradorligi (KPI'lar va xodimlar motivatsiyasi darajasi) bo'yicha subyektiv baholar ham yig'ildi.

2. Sifatli tahlil: Chuqur intervyular.

Tanlab olingan 30 nafar ayol rahbar (har bir sektor bo'yicha 10 tadan) bilan yarim-strukturaviy chuqur intervyular o'tkazildi. Intervyu savollari ularning karyera rivojlanishidagi to'siqlar, qaror qabul qilish jarayonlari, mentorlik tajribasi va ish-hayot muvozanatini saqlash muammolariga qaratildi. Intervyu materiallari tematika tahlili (thematic analysis) usuli yordamida qayta ishlandi.

3. Statistik tahlil.

Olingan miqdoriy ma'lumotlarni tahlil qilishda SPSS dasturi yordamida tasviriy statistika (o'rtacha qiymat, standart chetlanish) va korrelyatsion tahlil (Pearson koeffitsienti) qo'llanildi. Transformatsion liderlik ko'rsatkichlari (X) va tashkilot samaradorligi (Y) o'rtasidagi bog'liqlik quyidagi regresyon modeli yordamida tekshirildi: [FORMULA: $Y = a + bX + \varepsilon$], bu yerda 'a' – ozod had, 'b' – regresyon koeffitsienti va 'ε' – xatolik termini.

Tadqiqot etik me'yorlarga rioya qilgan holda o'tkazildi; barcha ishtirokchilarning anonimligi ta'minlandi va ularning roziligi olindi.

3. NATIJALAR



Tadqiqot natijalari O'zbekistondagi ayol rahbarlarning liderlik profilida o'ziga xos xususiyatlar mavjudligini ko'rsatdi. Miqdoriy tahlil natijalariga ko'ra, ayol rahbarlarning o'rtacha transformatsion liderlik balli (MLQ bo'yicha) 3.95 (SD=0.42) ni tashkil etdi, bu ko'rsatkich ularning aksariyati (72%) faol ravishda xodimlarni ilhomlantirish va ularning intellektual rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga intilishini tasdiqlaydi.

Transformatsion Liderlik va Samaradorlik Bog'liqligi:

Regresyon tahlili shuni ko'rsatdiki, transformatsion liderlik ko'rsatkichlari ($b=0.68$, $p<0.01$) tashkilot samaradorligining ijobiy dinamikasiga sezilarli darajada bog'liqdir. Boshqacha qilib aytganda, ayol rahbarlarning individual xayrixohlik (Individualized Consideration) va intellektual stimulyatsiya (Intellectual Stimulation) ko'rsatkichlari yuqori bo'lgan joylarda xodimlar ishtiroki va mahsuldorlik 15% dan ortiqroq qayd etildi.

Rivojlantirish Zarur Bo'lgan Sohalar:

Shunga qaramay, o'tish (transaksion) liderlik elementlaridan biri bo'lgan 'Menejment by Exception – Faol' (Faoliyatdagi xatoliklarni oldindan aniqlash) ko'rsatkichlari o'rtacha 3.10 ni tashkil etdi. Bu ayol rahbarlarning aksariyati krizis yuzaga kelganidan keyin emas, balki uni oldini olishga yo'naltirilganligini ko'rsatadi, ammo bu ko'rsatkich bo'yicha o'zini isbotlagan

erkak hamkasblarga nisbatan biroz pastroq tendensiya kuzatildi.

Sifatli Tahlil Xulosalari:

Intervyular natijalari shuni ko'rsatdiki, ayol rahbarlar o'z karyerasida eng katta to'siq sifatida 'mentorlik tanqisligi' (45% respondent) va 'rasmiiy emas, nomaqbul qaror qabul qilish mexanizmlari' (38%) ni ko'rsatdilar. Ko'pchilik respondentlar (65%) o'z bilimlarini xalqaro standartlarga moslashtirish uchun maxsus, jinsga yo'naltirilgan dasturlarga ehtiyoj sezayotganliklarini ta'kidladilar. 'Qat'iy bo'lish' va 'agressiv' ko'rinishdan qo'rqish stereotipi ularning ba'zi strategik muzokaralarda ikkilanishiga sabab bo'layotgani kuzatildi.

4. MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari O'zbekistonda ayol rahbarlar transformatsion liderlikning asosiy elementlarini (ilhomlantirish, individual yondashuv) muvaffaqiyatli qo'llashini tasdiqladi. Bu natija global tadqiqotlar bilan uyg'unlikda bo'lib, ayollarning ijtimoiy va hissiy intellektga asoslangan boshqaruvda ustunligini ko'rsatadi. 2. Yuqori transformatsion ballning tashkilot samaradorligi bilan kuchli ijobiy korrelyatsiyasi shuni anglatadiki, ayol liderlik uslubi O'zbekiston ish joylarida ijobiy o'zgarishlar katalizatori bo'la oladi.

Biroq, natijalarda aniqlangan rivojlantirish sohalari (masalan, faol krizis oldini olish va qat'iy strategik pozitsiyani saqlash) ayol liderlarning jamiyat tomonidan qo'yilgan 'yumshoq'



boshqaruvchi rollaridan cheklanishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ayol rahbarlar ko'pincha o'zlarining 'ayollik' xususiyatlarini saqlab qolish bilan birga, an'anaviy erkak rollariga xos bo'lgan 'qat'iy' qobiliyatlarni namoyish etish zarurati o'rtasida dilemma duch kelishadi. 3. Bu holat 'glash shift' (shishali shift) ning mahalliy versiyasini aks ettirishi mumkin, bu yerda ayollar yuqori lavozimlarga erishishadi, ammo eng yuqori darajadagi strategik qaror qabul qilishda cheklanishlarga duch kelishadi.

Mentorlik tanqisligi masalasi muhim ahamiyatga ega. O'zbekistonning biznes muhitida yuqori lavozimdagi ayollar soni kamligi sababli, yosh ayol menejerlar uchun rol modellar va tajribali mentorlar topish qiyin kechmoqda. Mentorlikning yo'qligi ayol liderlarning o'z salohiyatini to'liq ochishiga to'sqinlik qiladigan noaniq institutsional qoidalarni o'rganish jarayonini sekinlashtiradi.

Amaliy Implikatsiyalar: Ushbu natijalar asosida, O'zbekiston kompaniyalari va hukumat tashkilotlari ayol liderlar uchun maxsus 'Krizis menejmenti va qat'iy muzokara ko'nikmalari'ga yo'naltirilgan modullarni o'z ichiga olgan mentorlik dasturlarini joriy etishi zarur. Transformatsion liderlikni rag'batlantirish bilan birga, ayollarning 'assertivlik' (o'z huquqlarini himoya qilish) ko'nikmalarini oshirishga urg'u berilishi kerak. Bu esa ularning samaradorligini oshirish va O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatbardoshligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

5. XULOSA

Ushbu tadqiqot O'zbekistonda ayol rahbarlarning liderlik salohiyatini baholashda muhim qadam tashladi va ularning amaliyotida transformatsion liderlikning ustunligini empirik isbotladi. Natijalar ayol rahbarlarning xodimlarni motivatsiya qilish va jamoaviy ishlashni qo'llab-quvvatlash borasida yuqori ko'rsatkichlarga ega ekanligini tasdiqladi, bu esa tashkilot samaradorligiga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Xususan, transformatsion liderlik ko'rsatkichlari yuqori bo'lgan tashkilotlarda xodimlar ishtiroki sezilarli darajada oshganligi kuzatildi.

Biroq, tadqiqot ayol liderlik rivojlanishida ikkita asosiy muammoni aniqladi: birinchidan, qat'iy strategik qarorlar qabul qilish va krizis oldini olish mexanizmlari bo'yicha qo'shimcha tayyorgarlikka ehtiyoj mavjudligi; ikkinchidan, yuqori lavozimlardagi ayollar uchun mentorlik tizimining zaifligi. Ushbu kamchiliklar ayol rahbarlarning vertikal martaba zinapoyasida yuqoriga ko'tarilishiga to'siq bo'lmoqda.

Kelajakdagi Ishlar: Kelajakda tadqiqotlar ayol liderlarning duch keladigan 'shishali shift' ta'sirini miqdoriy jihatdan o'lchashga va bu ta'sirni bartaraf etish uchun joriy etilayotgan davlat dasturlarining samaradorligini baholashga qaratilishi lozim. Shuningdek, erkak hamkasblar ayol liderlarning uslublariga qanday munosabatda bo'lishini o'rganish ham muhimdir. Ushbu natijalar O'zbekistonda inklyuziv boshqaruv



madaniyatini shakllantirish uchun zaruriy amaliy tavsiyalar bazasini taqdim etadi.

ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. [1] Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
2. [2] Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2003). The leadership style of women: Meta-analytic review. **Psychology of Women Quarterly**, 27(4), 355-368.
3. [3] Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. **Journal of Applied Psychology**, 60(1), 115-118.
4. [4] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 18-martdagi PF-5962-son Farmoni. Ayollarni qo'llab-quvvatlash to'g'risida.
5. [5] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample items. **Mind Garden**.
6. [6] Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and practice**. Sage publications.
7. [7] Ahmedov, S. A. (2021). Korporativ boshqaruvda gender tenglikning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri. **Iqtisodiyot va Innovatsiya: Ilmiy-amaliy jurnal**, 5(2), 45-58.
8. [8] Zaynabova, F. (2022). O'zbekiston KOB sektorida ayol tadbirkorlarning institutsional to'siqlari. **Menejment ve Huquq**, 1(1), 78-90.
9. [9] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: GLOBE study of 62 societies. **Sage publications**.
10. [10] Kanter, R. M. (1977). **Men and women of the corporation**. Basic Books.
11. [11] G'aniyeva, M. R. (2020). Transformatsion liderlikning o'zbekistonlik xodimlar motivatsiyasiga ta'siri. **O'zbekiston Iqtisodiy Xabarnomasi**, 3, 112-125.
12. [12] Deloitte. (2021). **Women @ Work: A changing world**. Global Survey Report.
13. [13] Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755-768.
14. [14] Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. Bantam Books.
15. [15] Shermatov, K. T. (2023). O'zbekistonning davlat boshqaruv tizimida gender kvotalarining samaradorligi tahlili. **Davlat va Huquq Masalalari**, 1(4), 22-35.