



## KORPORATIV MADANIYATNING TASHKILOT SAMARADORLIGIGA TA'SIRI: NAZARIY VA EMPIRIK YONDASHUVLAR TAHLILI

**Djafarova Aziza Javohirovna**

Turizm kafedrası o'qituvchisi Mir-

**Jumamurodova Marjona**

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti

Turizm va mehmonxondo'stlik yo'nalishi 2-bosqich talabasi

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19692502>

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada korporativ madaniyat tushunchasining nazariy asoslari, uning tashkilot samaradorligiga ta'siri va amaliy ahamiyati keng qamrovli ilmiy tahlil qilinadi. Tarixiy va zamonaviy konseptual yondashuvlar, xalqaro hamda mintaqaviy tajribalar, shuningdek, mahalliy olimlarning tadqiqotlari asosida korporativ madaniyat va samaradorlik o'rtasidagi uzviy bog'liqlik ochib beriladi. Empirik tadqiqotlar natijalari, zamonaviy tashkilotlarda madaniyatning innovatsion rivojlanish va boshqaruvga ta'siri, mavjud bahs va muammolar ham chuqur o'rganilgan. Maqola ilmiy va amaliy nuqtai nazardan dolzarb tavsiyalarni ham o'z ichiga oladi.

**Kalit so'zlar:** korporativ madaniyat, tashkilot samaradorligi, boshqaruv, innovatsiya

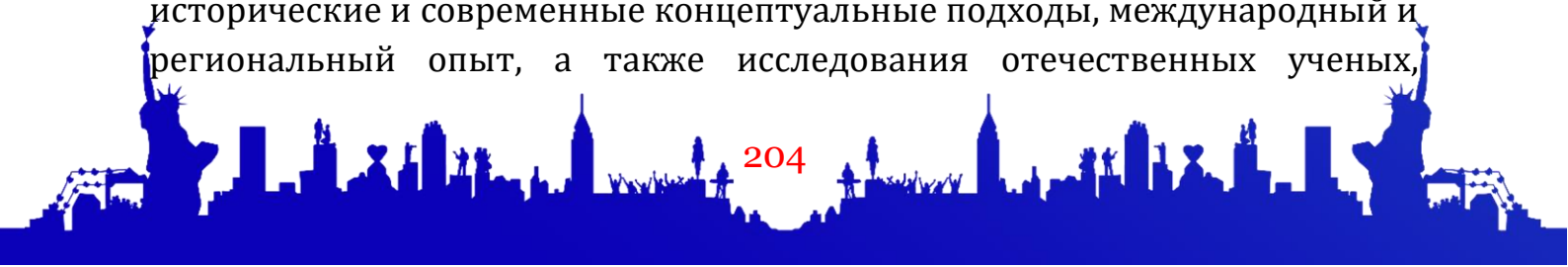
### **Abstract**

This article provides an in-depth scientific analysis of the theoretical foundations of corporate culture, its impact on organizational effectiveness, and its practical significance. Historical and modern conceptual approaches, international and regional experiences, as well as studies of national scholars are reviewed to reveal the intricate relationship between corporate culture and effectiveness. Results of empirical research, the influence of culture on innovation and management in contemporary organizations, and ongoing debates and challenges are thoroughly examined. The article also includes relevant recommendations from both scientific and practical perspectives.

**Keywords:** corporate culture, organizational effectiveness, management, innovation

### **Аннотация**

В данной статье проводится комплексный научный анализ теоретических основ корпоративной культуры, ее влияния на эффективность организации и практическое значение. Рассматриваются исторические и современные концептуальные подходы, международный и региональный опыт, а также исследования отечественных ученых,





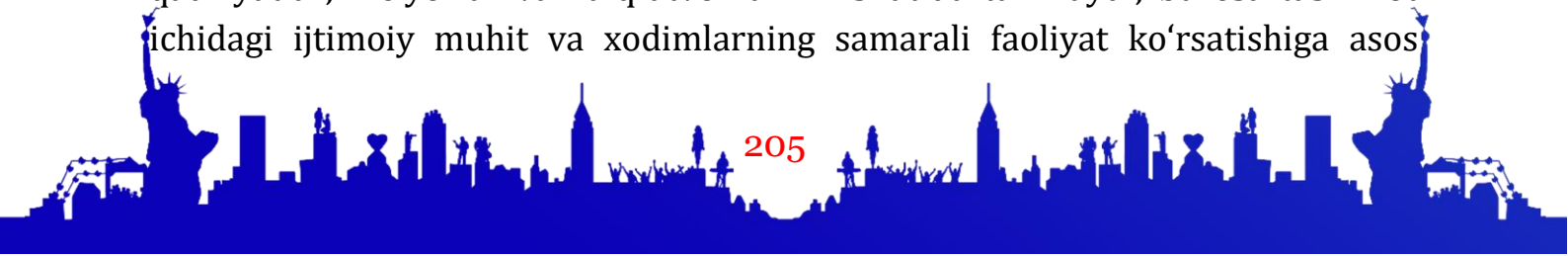
раскрывающие взаимосвязь между корпоративной культурой и эффективностью. Подробно изучаются результаты эмпирических исследований, влияние культуры на инновационное развитие и управление в современных организациях, а также существующие дискуссии и проблемы. Статья содержит актуальные научные и практические рекомендации.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, эффективность организации, управление, инновация

So'nggi o'n yilliklarda dunyo miqyosida tashkilotlarning muvaffaqiyati va barqaror rivojlanishida korporativ madaniyatning o'рни va ahamiyati mutaxassislar, tadqiqotchilar hamda amaliyotchilar tomonidan chuqur o'rganilmoqda. Boshqaruv va tashkilot sosiologiyasi sohasida olib borilayotgan izlanishlar natijasida, samarali korporativ madaniyat tashkilot ichida hamkorlik, innovatsion faoliyat va xodimlar motivatsiyasi uchun muhim omil ekanligi isbotlangan. Zamonaviy iqtisodiy va ijtimoiy muhitda tashkilotlar o'z oldiga nafaqat iqtisodiy natijalarga erishish, balki raqobatbardoshlik, barqarorlik va innovatsion salohiyatni rivojlantirish kabi vazifalarni ham qo'yadi. Shu nuqtai nazardan, korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ilmiy jihatdan chuqur tahlil qilish, mavjud konseptual yondashuvlarni, tarixiy taraqqiyot bosqichlarini, hamda milliy va mintaqaviy tajribalarni o'rganish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Ushbu maqolada korporativ madaniyat tushunchasining evolyutsiyasi, uning tashkilot samaradorligiga ta'siri, empirik tadqiqotlar natijalari, shuningdek, ilmiy doiralardagi bahs va muammolar keng ko'lamda ko'rib chiqiladi.

### **Adabiyotlar tahlili**

Korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi tushunchalari boshqaruv nazariyasining eng muhim va murakkab kategoriyalaridan biri bo'lib, ularning o'zaro bog'liqligi ustida olib borilgan izlanishlar bir necha asrga borib taqaladi. Ushbu tushunchalarning nazariy asoslari avvalo sotsiologiya, psixologiya va boshqaruv fanlarining rivojlanishida shakllangan bo'lib, ularning bir-biri bilan o'zaro aloqasi ham ilmiy, ham amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi. Korporativ madaniyat atamasining zamonaviy talqini XX asrning ikkinchi yarmida, ayniqsa, 1970–1980-yillarda G. Xofstede, E. Sheyn, P. Dzh. Konnors va boshqa olimlarning tadqiqotlari natijasida keng ommalashdi. G. Xofstede o'zining madaniy o'lchovlar nazariyasida korporativ madaniyatni tashkilot a'zolari o'rtasidagi umumiy qadriyatlar, me'yorlar va xulq-atvor tizimi sifatida ta'riflaydi, bu esa tashkilot ichidagi ijtimoiy muhit va xodimlarning samarali faoliyat ko'rsatishiga asos

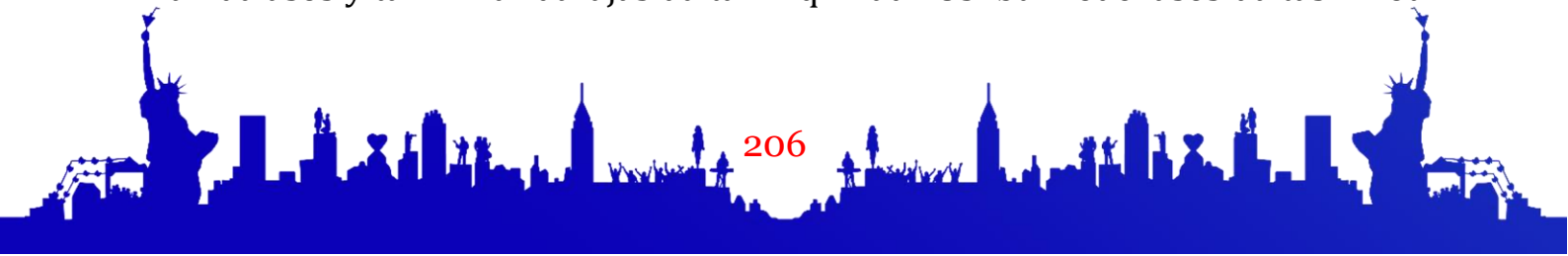




yaratadi[1]. E. Sheyn esa korporativ madaniyatni tashkilot ichidagi asosiy qadriyatlar, e'tiqodlar va taxminlar majmuasi sifatida ko'radi va ularning odamlarga, tashkilotning missiyasi va maqsadlariga munosabati orqali samaradorlikka ta'sir qilishini asoslab beradi. Tarixiy jihatdan, tayanch nazariy yondashuvlar klassik boshqaruv maktabi vakillari – F. Teylor, A. Fayol va M. Veberlarning asarlarida ham uchraydi. Masalan, M. Veberning byurokratiya nazariyasida tashkilot tuzilmasi, rasmiy qoidalar va intizom asosiy omillar sifatida ko'rilgan bo'lsa-da, keyinchalik inson omili va madaniy muhitning ahamiyati ortib bordi. Shuningdek, insonga yo'naltirilgan boshqaruv yondashuvlari (Mayo, Maslou, MakGregor) korporativ madaniyatni tashkilot samaradorligining muhim elementi sifatida ko'rsatib berdi.

So'nggi o'n yilliklarda korporativ madaniyatning samaradorlikka ta'siri borasida ko'plab nazariy va empirik tadqiqotlar olib borildi. Xususan, Denison va Mishra (1995) o'z tadqiqotlarida korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasida bevosita ijobiy bog'liqlik mavjudligini aniqladi. Ularning natijalariga ko'ra, kuchli va ochiq madaniyatga ega tashkilotlarda xodimlar motivatsiyasi yuqori, innovatsion faoliyat rivojlangan va natijada korxonaning umumiy samaradorligi oshadi. Bu jihat boshqa tadqiqotchilar tomonidan ham tasdiqlangan. Misol uchun, Kotter va Xeskett (1992) tomonidan o'tkazilgan keng ko'lamli tadqiqotlarda korporativ madaniyatning uzoq muddatli iqtisodiy natijalarga, raqobatbardoshlikka va bozor ulushining o'sishiga sezilarli ta'siri borligi ko'rsatilgan. Bundan tashqari, zamonaviy boshqaruv adabiyotlarida tashkilot samaradorligi tushunchasi ham keng talqin qilinadi: u nafaqat moliyaviy natijalar, balki innovatsion salohiyat, xodimlar qoniqishi, mijozlar ehtiyojini qondirish, jamiyat oldidagi ijtimoiy mas'uliyat darajasi kabi ko'rsatkichlarni ham o'z ichiga oladi.

Korporativ madaniyatning asosiy elementlari va ularning tashkilot samaradorligiga ta'siri haqida turli nazariy konsepsiyalar mavjud. Xofstede tomonidan ilgari surilgan beshta madaniy o'lchov – kuch masofasi, individuallik va kollektivizm, noaniqlikdan qochish, maskulinlik va feministik qadriyatlar, uzoq va qisqa muddatli yo'naltirilganlik – tashkilot ichidagi madaniyat va boshqaruv uslublarining farqlanishiga asos bo'lib xizmat qiladi. Bu o'lchovlar orqali har bir tashkilot madaniyati o'ziga xos tarzda shakllanadi va bu o'z navbatida samaradorlikka bevosita ta'sir ko'rsatadi[2]. Sheynning uch darajali modelida esa korporativ madaniyat tashqi ko'rinadigan artefaktlar, e'tiqod va qadriyatlar, hamda asosiy taxminlar darajasida tahlil qilinadi. Ushbu model asosida tashkilot

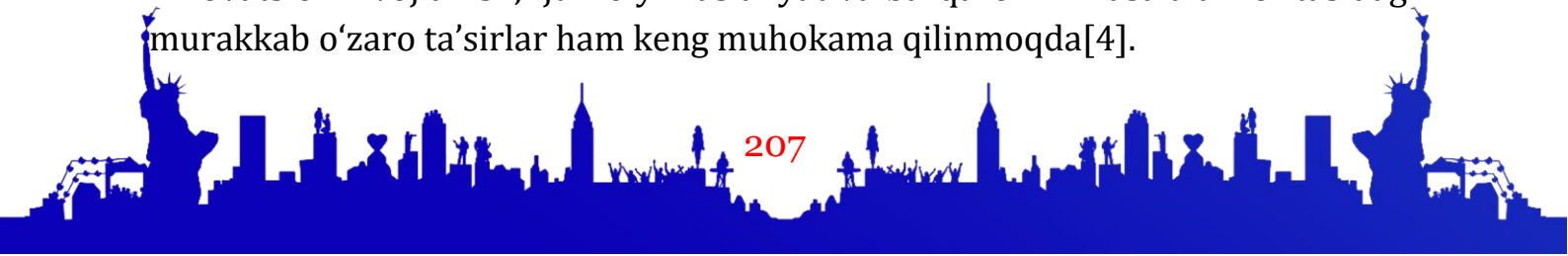




madaniyatining chuqur qatlamlari aniqlanib, ular orqali xodimlarning xatti-harakatlari, o'zaro munosabatlari va umumiy ishlash muhitiga ta'siri o'rganiladi.

Empirik tadqiqotlar natijalari ham korporativ madaniyatning tashkilot samaradorligiga ta'sirini tasdiqlaydi. Masalan, Deal va Kennedy (1982) tomonidan o'tkazilgan izlanishlarda kuchli madaniyatga ega tashkilotlarda xodimlarning o'z ishiga bo'lgan sadoqati, innovatsion faoliyati va jamoaviylik darajasi ancha yuqori ekani aniqlangan. Shuningdek, Ouchi (1981) tomonidan ilgari surilgan "Z-nazorati" modeli yapon korporativ madaniyatining samaradorlikka ta'sirini namoyon qilgan. Uning natijalari shuni ko'rsatadiki, o'ziga xos madaniy qadriyat va me'yorlarga ega bo'lgan tashkilotlarda xodimlar o'z faoliyatiga ko'proq mas'uliyat bilan yondashadi, bu esa samaradorlikka ijobiy ta'sir etadi. Bu borada, mintaqaviy va milliy tadqiqotlar ham alohida ahamiyat kasb etadi. O'zbekiston va Markaziy Osiyo davlatlari misolida olib borilgan empirik tadqiqotlarda, milliy qadriyatlar va an'analar asosida shakllangan korporativ madaniyat modeli tashkilot samaradorligining ijtimoiy va psixologik omillariga bevosita ta'sir ko'rsatishi aniqlangan[3]. Mahalliy olimlardan Sh. Mirzayev, A. Qodirov, D. Karimov va boshqalarning tadqiqotlarida O'zbekiston korxonalarida korporativ madaniyatning shakllanishi, rivojlanishi va samaradorlikka ta'siri chuqur tahlil qilinadi. Ularning fikricha, o'zbek tashkilotlarida jamoaviylik, o'zaro hurmat, ishonch va an'anaviy qadriyatlarining ustuvorligi samarali boshqaruv va natijaviylik uchun muhim omil hisoblanadi.

Korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik masalasi atrofida ilmiy doiralarda turli bahs va muammolar ham mavjud. Bir qator tadqiqotchilar (Martin, Meyerson, Smit) korporativ madaniyatning monolit emasligi, ya'ni tashkilot ichida turli submadaniyatlar, qarama-qarshi qadriyatlar va ziddiyatlar mavjudligini ta'kidlaydi. Ularning fikricha, tashkilot ichida bir nechta madaniy guruhlar yoki submadaniyatlar bo'lishi mumkin va ular samaradorlikka turlicha ta'sir ko'rsatadi. Bu jihat, ayniqsa, yirik korporatsiyalar, transmilliy kompaniyalar va ko'p millatli tashkilotlarda dolzarb hisoblanadi. Shu bilan birga, ba'zi tadqiqotchilar (Alvesson, Berg) korporativ madaniyat va samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlik doim ham bir yoqlama emasligini, ya'ni kuchli madaniyat ba'zan innovatsionlik va moslashuvchanlikni cheklab qo'yishi mumkinligini ta'kidlaydi. Bu holat, ayniqsa, tez o'zgaruvchan tashqi muhitda faoliyat yurituvchi tashkilotlar uchun muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Shuningdek, zamonaviy boshqaruvda korporativ madaniyat va raqamli transformatsiya, innovatsion rivojlanish, ijtimoiy mas'uliyat va barqarorlik masalalari o'rtasidagi murakkab o'zaro ta'sirlar ham keng muhokama qilinmoqda[4].





Empirik tadqiqotlar natijalari ham ushbu bahs va muammolarni tasdiqlaydi. Xususan, Parker va Bradley (2000) tomonidan Avstraliya davlat tashkilotlari misolida olib borilgan tadqiqotlarda, kuchli va ochiq madaniyatga ega tashkilotlarda xodimlarning ishga bo'lgan munosabati, innovatsionlik va umumiy samaradorlik yuqori bo'lsa-da, ba'zi hollarda haddan tashqari qat'iy madaniyat innovatsion yondashuvlarni cheklab qo'yishi mumkinligi aniqlangan. Shuningdek, Hofstede va Bond (1988) tomonidan turli mamlakatlarda o'tkazilgan tadqiqotlarda, milliy madaniyat va korporativ madaniyat o'rtasida murakkab o'zaro ta'sirlar mavjudligi, ba'zan tashkilot ichidagi madaniyat milliy qadriyatlar bilan ziddiyatga kirishi mumkinligi ko'rsatilgan. Bu esa, tashkilotlar uchun madaniyatni boshqarishda individual va kollektiv qadriyatlarni muvozanatlash muhimligini anglatadi.

Korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi masalasi doirasida zamonaviy ilmiy adabiyotlarda innovatsion rivojlanish va texnologik transformatsiya omili alohida o'rin tutadi. Bugungi kunda raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, tarmoqlashtirilgan boshqaruv va globalizatsiya sharoitida korporativ madaniyatning moslashuvchanligi va ochiqligi tashkilotlarning tezkor, samarali va innovatsion rivojlanishiga imkon yaratadi[5]. Shuningdek, zamonaviy tashkilotlarda ijtimoiy mas'uliyat, ekologik barqarorlik va inklyuzivlik qadriyatlarining ustuvorligi ham korporativ madaniyatning yangi yo'nalishlarini belgilab bermoqda. Bu borada, xalqaro kompaniyalar tajribasi (Google, Toyota, Unilever va boshqalar) ko'rsatadiki, innovatsion va inklyuziv madaniyatga ega tashkilotlar nafaqat iqtisodiy natijalar, balki ijtimoiy va ekologik ko'rsatkichlar bo'yicha ham yuqori samaradorlikka erishmoqda.

Markaziy Osiyo va O'zbekiston tajribasiga murojaat etilsa, mahalliy tashkilotlarda korporativ madaniyatning shakllanishi va rivojlanishi o'ziga xos bosqichlarni bosib o'tmoqda. O'zbekiston mustaqillikka erishganidan keyingi davrda boshqaruv tizimida tub islohotlar, xususan, korporativ boshqaruv tamoyillarining joriy etilishi, milliy va zamonaviy qadriyatlarining uyg'unlashuvi natijasida tashkilotlarda o'ziga xos madaniyat modeli shakllandi. Mahalliy olimlarning tadqiqotlarida (Mirzayev, Qodirov, Karimov) korporativ madaniyatning ijtimoiy-psixologik omillari, an'anaviy qadriyatlar va zamonaviy boshqaruv uslublari uyg'unligi tashkilot samaradorligining asosiy omili sifatida ko'rsatiladi[6]. Ular o'z izlanishlarida, ayniqsa, o'zbek jamiyatiga xos jamoaviylik, hurmat, o'zaro yordam, ishonch va yetakchilik qadriyatlarining tashkilot ichidagi ijtimoiy muhit va xodimlarning motivatsiyasiga ta'sirini chuqur tahlil qilgan.





Zamonaviy empirik tadqiqotlar esa korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni miqdoriy va sifat jihatdan o'rganishda yangi yondashuvlarni taklif qilmoqda. So'rovnomalar, intervyu, holat tahlili, diagnostik testlar yordamida tashkilot madaniyatining kuchi, ochiqligi, innovatsionligi va inklyuzivligi baholanadi. Ma'lumotlar tahlili natijasida, kuchli va ochiq madaniyatga ega tashkilotlarda xodimlarning ishga sodiqligi, ishlab chiqarish samaradorligi, mijozlar ehtiyojini qondirish, innovatsion faoliyat va barqarorlik ko'rsatkichlari ancha yuqori ekani aniqlanmoqda. Shu bilan birga, zamonaviy bahs-munozaralarda korporativ madaniyatning transformatsion va tranzitiv xususiyatlari, ya'ni o'zgaruvchan tashqi muhitga tez moslashish, yangi texnologiyalarni qabul qilish va innovatsion rivojlanish omili sifatida ahamiyati alohida ta'kidlanmoqda. Bu borada, tashkilot rahbariyati va boshqaruvchilarining yetakchilik uslubi, xodimlar motivatsiyasi, hamkorlik va ochiqlik qadriyatlari, shuningdek, doimiy o'qitish va rivojlanish tizimi asosiy omillar sifatida ko'riladi.

Korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni chuqur o'rganishda, zamonaviy ilmiy adabiyotlarda bir necha muhim tamoyillar ilgari surilmoqda. Birinchidan, korporativ madaniyat faqatgina tashkilot ichidagi axloqiy va ijtimoiy muhit emas, balki strategik boshqaruv, innovatsion rivojlanish va raqobatbardoshlik uchun ham asosiy omil hisoblanadi. Ikkinchidan, samarali korporativ madaniyat tashkilot a'zolari o'rtasida umumiy qadriyatlar, maqsad va missiyaga sodiqlik, jamoaviylik va ochiqlik muhitini shakllantiradi. Uchinchidan, tashkilot madaniyatining transformatsiyasi va rivojlanishi tashqi va ichki muhit omillariga, rahbariyatning yetakchilik uslubi va boshqaruv strategiyasiga bevosita bog'liq. To'rtinchidan, zamonaviy tashkilotlarda raqamli texnologiyalar, innovatsion rivojlanish va ijtimoiy mas'uliyat qadriyatlari korporativ madaniyatning yangi yo'nalishlarini belgilab bermoqda. Nihoyat, milliy va mintaqaviy xususiyatlar, an'anaviy qadriyatlar va zamonaviy boshqaruv tamoyillarining uyg'unlashuvi tashkilot samaradorligining muhim omili sifatida e'tirof etiladi.

### **Xulosa**

Yuqorida keltirilgan ilmiy tahlil va empirik tadqiqotlar natijalari shuni ko'rsatadiki, korporativ madaniyat tashkilot samaradorligining muhim va ajralmas omili hisoblanadi. Tashkilotda shakllangan umumiy qadriyatlar, axloqiy me'yorlar, ochiqlik va jamoaviylik muhitining mavjudligi xodimlarning motivatsiyasi, innovatsion faoliyati va natijaviyligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tarixiy va zamonaviy konseptual yondashuvlar, xalqaro hamda milliy tajribalar asosida, samarali korporativ madaniyat nafaqat iqtisodiy natijalar, balki ijtimoiy,





psixologik va innovatsion rivojlanish uchun ham muhim ahamiyat kasb etishi aniqlangan. Shu bilan birga, ilmiy doiralardagi bahs va muammolar, ya'ni submadaniyatlar, ziddiyatli qadriyatlar, madaniyatning o'zgaruvchanligi va raqamli transformatsiya sharoitida yuzaga keladigan murakkabliklar ham tashkilotlar uchun dolzarb masalalardan sanaladi. O'zbekiston va Markaziy Osiyo tajribasi misolida, an'anaviy qadriyatlar va zamonaviy boshqaruv uslublarining uyg'unlashuvi samarali tashkilot madaniyatini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qilmoqda. Maqola natijasida, tashkilot rahbariyati va boshqaruvchilari uchun korporativ madaniyatni rivojlantirish, xodimlar o'rtasida ochiqlik va hamkorlik muhitini yaratish, innovatsion qadriyatlarni targ'ib qilish, ijtimoiy mas'uliyat va barqarorlik tamoyillarini kuchaytirish bo'yicha ilmiy va amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Kelgusida korporativ madaniyat va tashkilot samaradorligi o'rtasidagi murakkab o'zaro bog'liqliklarni chuqurroq o'rganish, yangi empirik va komparativ tadqiqotlarni amalga oshirish zarurati dolzarbligicha qolmoqda.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar:**

1. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
2. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Mirzayev, Sh. (2020). *Korporativ madaniyat va uning O'zbekiston korxonalaridagi o'ziga xos xususiyatlari*. Toshkent: Iqtisodiyot.
4. Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
5. Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
6. Qodirov, A. (2022). Tashkilot samaradorligida korporativ madaniyatning o'rni. *O'zbekiston Fanlar Akademiyasi jurnali*, 3(45), 78–92.

