

OLIIY TA'LIM MUASSASALARI KAFEDRA MUDIRLARI FAOLIYATIDA SUBORDINATSIYA OMILINING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK AHAMIYATI

Annotatsiya. Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalarida kafedra mudirlari faoliyatida subordinatsiya omilining ijtimoiy-psixologik ahamiyati tahlil qilingan. Maqolada xorijiy va mahalliy olimlar qarashlari, shuningdek, muallif tomonidan ishlab chiqilgan anketa-so'rovnoma natijalari orqali O'zbekiston OTM kafedralarida subordinatsiya darajasi baholangan. Ilmiy tahlillar asosida konstruktiv va destruktiv subordinatsiya jihatlari ochib berilgan, amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: subordinatsiya, ijtimoiy-psixologik muhit, kafedra mudiri, rahbarlik munosabatlari, ishonch, akademik tashabbus, tashkilot psixologiyasi.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА СУБОРДИНАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАВЕДУЮЩИХ КАФЕДРАМИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Аннотация. В данной статье рассматривается социально-психологическое значение фактора субординации в деятельности заведующих кафедрами высших учебных заведений. На основе теоретических подходов зарубежных и отечественных ученых, а также данных авторской анкеты, дана оценка уровня субординации в кафедрах вузов Узбекистана. Выделены конструктивные и деструктивные проявления субординации и предложены практические рекомендации.

Ключевые слова: субординация, социально-психологическая среда, заведующий кафедрой, управленческие отношения, доверие, академическая инициатива, психология организации.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL SIGNIFICANCE OF THE SUBORDINATION FACTOR IN THE ACTIVITIES OF HEADS OF DEPARTMENTS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Annotation. This article analyzes the socio-psychological significance of the subordination factor in the activities of department heads at higher education institutions. Drawing on theoretical views of foreign and local scholars, as well as data from an author-developed questionnaire, the study assesses the level of subordination in university departments in Uzbekistan. The paper identifies constructive and destructive aspects of subordination and presents practical recommendations for improving leadership effectiveness.

Keywords: subordination, socio-psychological environment, department head, leadership relations, trust, academic initiative, organizational psychology.

Ma'lumki, oliy ta'lim muassasalarida ta'lim sifatini ta'minlash, ilmiy salohiyatni oshirish va kadrlar salohiyatini rivojlantirishda rahbar kadrlar, xususan kafedra mudirlarining ijtimoiy-psixologik vazifalari alohida ahamiyat kasb etadi. Kafedra mudiri faoliyati ko'p hollarda rasmiy lavozimdan tashqarida, noan'anaviy rollar, ko'p darajali munosabatlar va ko'plab shaxsiy-psixologik omillar ta'siri ostida amalga oshadi. Bu jarayonlarda rahbarlik munosabatlarini to'g'ri yo'naltirish va iyerarxik tizimni samarali tarzda boshqarish kafedra faoliyatining barqarorligi, muvozanati va ijtimoiy-psixologik muhiti uchun hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Kafedra mudiri faoliyatini ijtimoiy-psixologik jihatdan to'g'ri tashkil etilishi ko'plab omillar qatori subordinatsiya omiliga ham bevosita bog'liqdir. Ijtimoiy psixologiya va ta'lim menejmentida subordinatsiya — shaxslararo munosabatlarni tashkil etish, ijtimoiy rollar, mas'uliyat va vakolatlar o'rtasida aniq chegaralar belgilash mexanizmi sifatida ta'riflanadi.

Subordinatsiya tushunchasining bevosita tahliliga to'xtaladigan bo'lsak, ushbu tushuncha XX asr boshlaridagi byurokratik nazariyalarda ilk bor tizimli ravishda tadqiq etila boshlagan. Jumladan, M.Veber

o'zining "Iqtisod va jamiyat" asarida subordinatsiyani legitim hokimiyat munosabatlarining asosiy mexanizmi sifatida ta'riflab, "iyerarxiyada yuqorida turgan shaxs tomonidan berilgan buyruqni itoatkorlik bilan qabul qilish"ni uning mazmuniga kiritgan [1].

Keyinroq, tashkilot psixologiyasi va bixevioral menejment sohalarida subordinatsiya ish jarayonidagi shaxslararo munosabatlarning dinamikasini izohlashda keng qo'llanila boshlandi. Masalan, R.Kats va D.Kan tashkilotdagi ijtimoiy tuzilmalarda har bir rolning muayyan salohiyati, majburiyati va cheklovlari bo'lib, subordinatsiya ana shu rollar o'rtasidagi tartibga soluvchi mexanizm ekanini ta'kidlashadi [2]. Shuningdek, R.Daft ta'kidlaganidek, "subordinatsiya boshqaruv strukturasiidagi formal itoat munosabatlarini nazarda tutsa-da, u norasmiy ishonch va ta'sir omillari bilan chambarchas bog'liq" [3].

MDH olimlari subordinatsiyani xorij olimlaridan farqli ravishda tashkilotdagi ijtimoiy munosabatlarning tartiblilikini ta'minlovchi omil sifatida ko'radilar. Jumladan, A.B.Kupriyanov ta'kidlaganidek, "subordinatsiya — bu tashkilot ichida shaxslarning kasbiy statusiga, vazifaviy mas'uliyatiga qarab munosabatlarini belgilab beradigan psixologik tizim bo'lib, u tuzilma barqarorligi, intizom va rahbarning samaradorligi uchun asos yaratadi" [4]. Ayni vaqtda V.A.Spivakovskaya o'zgacha yondashuv bilan rahbar-xodim munosabatlarida subordinatsiyaning ortiqcha kuchaytirilishi shaxsiy tashabbusni so'ndirishi, qulflanish holatlarini keltirib chiqarishi mumkinligini ilmiy asoslaydi [5].

Umuman olganda xorij va MDH olimlarining aksariyati subordinatsiyaning konstruktiv yoki destruktiv xarakterda namoyon bo'lishi tashkilot ichidagi ijtimoiy-ma'naviy muhit va shaxslararo ishonch darajasiga bevosita bog'liq ekanligini ta'kidlashadi.

O'zbekistonda ham so'nggi yillarda rahbarlik va tashkilot psixologiyasi masalalariga doir tadqiqotlarda subordinatsiya tushunchasi psixologik va pedagogik kontekstda keng tadqiq etilmoqda. Jumladan, ushbu yo'nalishda tadqiqot olib borgan J.J.Abdullayev "kafedra mudiri va o'qituvchilar o'rtasidagi subordinatsiya faqat rasmiy munosabatlar emas, balki psixologik ishonch, kasbiy bag'rikenglik va axloqiy normalar bilan uyg'unlashgan holda shakllansa, ta'lim samaradorligi oshadi" [6], deya ta'kidlaydi. Sh.Yu.Rajabov esa, oliy ta'lim muassasalarida subordinatsiyani "jamoaviy tadbirkorlik, akademik mustaqillik va kasbiy sheriklik sharoitida qayta ko'rib chiqish zarur" deb hisoblaydi. Uning fikricha, kafedra rahbarining haddan tashqari markazlashgan boshqaruvi akademik tashabbusni pasayishiga olib keladi [7].

Subordinatsiyaga oid ilmiy tadqiqotlar shundan dalolat bermoqdaki, u rahbar va xodim o'rtasidagi ierarxik munosabatlarning shakllanishida asosiy rol o'ynaydi. Biroq uning samarali namoyon bo'lishi psixologik ishonch, kommunikativ ochiqlik va shaxslararo hurmat kabi omillar bilan uyg'unlashgan holda ta'minlanadi. Shunga ko'ra, oliy ta'lim muassasasi kafedra mudirlari uchun esa konstruktiv subordinatsiya – faqat tashkilot ichidagi intizom emas, balki yetuk rahbarlik madaniyati, akademik erkinlik va jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish vositasi bo'lib xizmat qilishi zarur.

Anglaganimizdek, boshqaruv jarayonida **subordinatsiya o'z mohiyatiga ko'ra, ijobiy va salbiy jihatdan rol o'ynashi mumkin.**

Darhaqiqat, psixologik tahlillar shuni ko'rsatadiki, rahbarlarda **kognitiv vositachilik, emotsional sezgirlik, institutsional ishonchni shakllantirish qobiliyati** yuqori bo'lsa, ularning faoliyatida subordinatsiya destruktiv - salbiy emas, balki konstruktiv – ijobiy, jumladan, kollaborativ - hamkorlikka yo'naltirilgan shakllarda namoyon bo'ladi. Bu xodimlarda hamda rahbarlarda *o'z-o'zini samarali boshqarish* va *ijtimoiy psixologik adaptatsiya* jarayonlarini jadallashtiradi.

Subordinatsiya to'g'ri yo'lga qo'yilsa, birinchidan, boshqaruv jarayonida psixologik barqarorlik va munosabatlar strukturasi ta'minlanadi. Bu ijobiy muhit: "Kim qaror qabul qiladi?", "Kim uni bajaradi?", "Kim mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi?" kabi savollarga javobni aniq-ravshan qilib qo'yadi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan *"subordinatsiya psixologik jihatdan shaxsda kafolatlangan va aniq boshqaruv muhitini yaratadi"* [4] bu esa, xodimning ish muhitida o'zini xavfsiz his qilishiga sabab bo'ladi.

Ikkinchidan, **subordinatsiyani to'g'ri yo'lga qo'yilishi boshqaruvda emotsional barqarorlik va ichki anglashuvni yuzaga keltiradi.** Darhaqiqat, muvaffaqiyatli tashkilotlarda subordinatsiya psixologik barqarorlikning negizi hisoblanadi. Har bir shaxs o'z o'rni va mas'uliyatini aniq tushunganda, u o'zini xodim sifatida qadrlangan deb his qiladi [6]. Bu esa stress holatlarini kamaytiradi, konfliktlar ehtimolini pasaytiradi.

Uchinchidan, to'g'ri asoslardagi subordinatsiya **kommunikativ tizimda aniqlikni ta'minlab,** muloqotdagi roli va chegaralarni belgilab beradi. Bu psixologik jihatdan noaniqlikni kamaytiradi, xodimlarda **kommunikativ** zo'riqlashlarni oldini oluvchi psixologik xavfsizlikning asosiy omillaridan biri hisoblanadi [3].

Subordinatsiyaga ilmiy yondashilmasa, boshqaruv jarayonida u o'zining salbiy tomonlarini ham namoyon etishi mumkin. Jumladan, vertikal subordinatsiya yoki subordinatsiyaning salbiy roli birinchidan, rahbar va xodim o'rtasidagi psixologik masofani kengayishiga olib beladi. Xodim o'z rahbarini "erkin muloqot qilib bo'lmaydigan manba" deb qabul qila boshlaydi. Bu esa psixologik yopiqlik, ishonchsizlik va mehnat faoliyatida ishtiroksizlikka olib keladi. "Yuqori hokimiyat masofasi xodimlarda so'zlashishdan qo'rqish, tashabbusdan cho'chish holatlarini keltirib chiqaradi" [8].

Ikkinchidan, noto'g'ri subordinatsiya ijtimoiy-psixologik muhitda avvalo, kognitiv blokirovka va tashabbusizlikni keltirib chiqaradi. Qat'iy iyerarxik munosabatlar xodimni mustaqil fikrlashdan tiyilishiga olib keladi. Darhaqiqat, oliy ta'lim muassasasiga xos bo'lgan ilmiy-pedagogik ijodiy muhitda "so'zsiz itoatni talab qilish pedagog xodimlarda tashabbusizlik va shaxsiy izolyatsiyani keltirib chiqaradi" [5].

Uchinchidan, subordinatsiyaning salbiy ta'siri jamoada emotsional charchoq va depersonalizatsiyani yuzaga keltirdi. Chunki, rahbar tomonidan to'liq nazorat qilinadigan muhitda xodim shaxs sifatida qadrlanmaganini his qiladi, natijada u o'z rolini formal ijrochi sifatidagina ko'radi [9]. Bularning barchasi emotsional charchoq, motivatsiyaning pasayishi va ishga nisbatan betaraflikka olib keladi.

To'rtinchidan, **subordinatsiyaning salbiy ta'siri fikrlar xilma-xilligini kamaytiradi. Haqiqatdan ham amaliyotda** subordinatsiya darajasi yuqori bo'lgan kafedralarda tanqidiy fikr bildirish va yangilik taklif qilish holatlari kamayishini ko'rish mumkin. Bu vaziyat jamoada "rozilik madaniyati"ni ustuvorligini ta'minlab, faoliyat uchun o'ta zarur bo'lgan innovatsiyalarni so'nishiga olib keladi [7].

Demak, yuqoridagi tahlillardan ko'rinadiki, subordinatsiya - bu faqat tashkiliy intizom emas, balki tashkilotdagi shaxslararo o'zaro munosabatlarni belgilaydigan **interaksion psixologik konstrukt**dir. U rahbar va xodim o'rtasidagi rollar dinamikasi, shaxsning o'z mavqeini qanday qabul qilishi va sotsio-kognitiv vositalar orqali ta'sir o'tkazish jarayonlarini qamrab oladi.

Oliy ta'lim muassasasi kafedra mudirlari faoliyatida subordinatsiya - bu faqat idoraviy munosabatlar mexanizmi emas, balki **psixologik yetakchilikning samaradorlik ko'rsatkichi** sifatida namoyon bo'lishi hamdir. Uning shakllanishida rahbar shaxsning shaxsiy psixologik xislatlari (empatiya, kognitiv egiluvchanlik, stressga bardoshlik), tashkiliy madaniyat darajasi va umumiy sotsiomadaniy konvensiyalar hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Subordinatsiyaning konstruktiv namoyon bo'lishi xodimlarda **institutsional ishonch va kasbiy identifikatsiyani** kuchaytirib, tashkilotning umumiy samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatsa, ayni vaqtda uning destruktiv shaklda namoyon bo'lishi **shaxsning sub'yektiv motivatsiyasi pasaytirishi, psixologik depersonalizatsiya, ishga nisbatan apatiya** kabi salbiy holatlarni keltirib chiqarishi ham mumkin.

Maqolada avvalida mamlakatimiz oliy ta'lim muassasalari kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasini baholash maqsadi qo'yilgan edi. Ushbu maqsaddan kelib chiqqan holda mualliflik yondashuvi asosida "O'zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiyani baholash mezonlari" va shu asosda anketa-so'rovnoma ishlab chiqildi (1-jadval).

1-jadval.

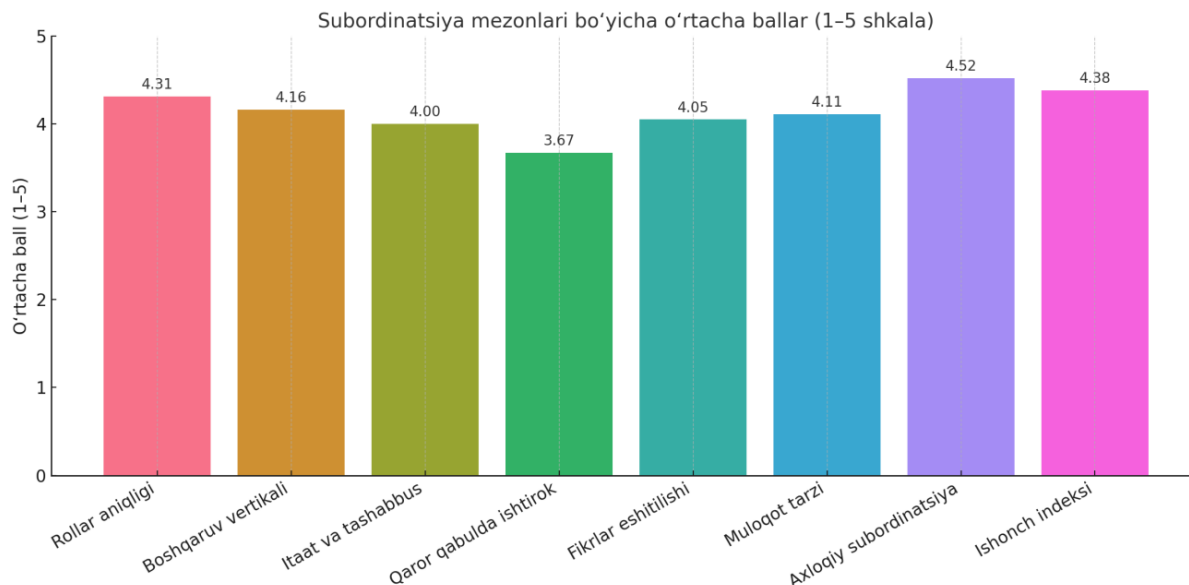
"O'zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiyani baholash mezonlari" va uning anketa-so'rovnoma

T/r	Baholash mezonlari	Anketa-so'rovnoma savoli	Baholash (1 dan 5 gacha shkalada)
1	Rollar aniqligi	Kafedrada vazifalar va vakolatlar aniq taqsimlangan.	
2	Vertikal boshqaruv shaffofligi	Kim kimga hisobot berishi aniq belgilangan.	
3	Itoat va tashabbus muvozanati	Faqat buyruq asosida emas, shaxsiy tashabbus ham rag'batlantiriladi.	
4	Qaror qabul jarayonida ishtirok	Kafedra faoliyatiga oid qarorlar jamoa ishtirokida qabul qilinadi.	
5	Fikrlarni eshitishtirish darajasi	Rahbar xodimlarning fikriga qiziqadi va ularni eshitadi.	
6	Muloqot tarzi va kanallar	Muloqot rasmiy hujjatlar bilan cheklanib qolmagan.	
7	Axloqiy subordinatsiya	Itoat hurmat va ishonch asosida amalga oshiriladi.	

8	Ishonch indeksi	Kafedra mudiriga shaxsiy va kasbiy ishonch yuqori.	
---	-----------------	--	--

Mazkur empirik tajriba so'rovnoma oliy ta'lim muassasasi kafedralarida subordinatsiya darajasini aniqlashga mo'ljallangan sakkizta indikatoridan iborat baholash mezonlari bo'lib, unda OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitidagi tashkiliy va psixologik jihatlar to'liq qamrab olingan hamda har bir indikator aniqlashturuvchi, birdan besh ballgacha bo'lgan shkaladagi Anketa-so'rovnoma savollari keltirilgan. Undagi har bir savol 1 ball (butunlay rozi emasman) dan 5 ball (to'liq roziman) gacha bo'lgan shkalani anglatadi.

"O'zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiyani baholash mezonlari" va uning anketa-so'rovnoma asosida kafedra mudiri lavozimida bo'lmagan 540 nafar OTM professor-o'qituvchining fikriga asoslangan o'rganilishlar quyidagi natijalarni ko'rsatdi (1-rasm):



1-rasm. O'zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasi

O'zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasiga oid tahlillar shuni ko'rsatadiki:

- Subordinatsiyaning konstruktiv jihatlari (o'rtacha 4.3 ball va undan yuqori): "Rollar aniqligi" indikator - kafedradagi vazifalar formal jihatdan aniq taqsimlangani, "Axloqiy subordinatsiya va ishonch indeksi" - O'zbekiston OTMlari kafedralari muhitida rahbarga shaxsiy hurmat va itoat madaniyati yuqori darajada ekanini ilmiy asoslaydi;

- Subordinatsiyaning destruktiv jihatlari (o'rtacha 4.00 ball va undan past): "Qaror qabul jarayonida ishtirok" darajasi past ya'ni, ushbu jarayonda xodimlar faol ishtirok etmayapti, bu holat ayni vaqtda kafedralarda HMI ning yuqoriligidan dalolat beradi. "Tashabbus va ijodiy fikrlar" kam qo'llab-quvvatlanadi, bu holat esa kafedralar boshqaruvida formal itoat hali ham ustuvor ekanini ko'rsatadi.

O'zbekiston OTM kafedralarining ijtimoiy-psixologik muhitida subordinatsiya darajasi bo'yicha aniqlangan konstruktiv va destruktiv jihatlardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, O'zbekistondagi an'anaviy boshqaruv madaniyatida rahbarga nisbatan hurmat va iyerarxik munosabatlar chuqur ildiz otgan. Bu holat O'zbekiston OTM kafedralaridagi HMI darajasi o'rtachadan yuqori ekanini ko'rsatadi. Ya'ni, rahbarlar asosiy qarorlarni o'zlari qabul qilishga moyil, xodimlar esa ehtiyotkor va intizomli tarzda ijrochi vazifasini bajarishni ma'qul ko'radilar. O'zbekiston OTM kafedralaridagi bu holat subordinatsiyaning axloqiy va psixologik asoslari kuchli, biroq innovatsion rivojlanish va ichki tashabbuslarni qo'llab-quvvatlovchi tizim hali to'liq shakllanmagan, deya ilmiy xulosa chiqarishga asos bo'ladi.

Bizningcha, subordinatsiyaning konstruktiv rolini oshirish, buning uchun rahbarlik usullarini insonparvar, ochiq va ishtirokchi modellar tomon yo'naltirish zarur. Buning uchun quyidagi tavsiyalarga amal qilish:

- O'zbekiston OTM kafedra mudirlariga subordinatsiya va HMI ning psixologik ta'sirini anglash uchun maxsus treninglar o'tkazish;

- kafedralarda anonim so'rovlar, ochiq muhokamalar, jamoaviy qaror qabul qilish orqali fikr bildirish imkoniyatlarini kengaytirish;

- boshqaruvda adolat, shaffoflik va emotsional qo'llab-quvvatlash usullarini targ'ib qilish orqali institutsional ishonchni kuchaytirish;

- kafedra mudirlari boshqaruvida kognitiv vositachilik va emotsional intellekt asoslariga tayanish orqali "qat'iy" boshqaruvdan "ishtirokchi" yetakchilikka o'tishga erishish maqsadga muvofiqdir.

Xulosa qilib aytganda, subordinatsiya nafaqat tashkilot ichidagi formal tartib va intizomni ta'minlash, balki rahbar va xodim o'rtasidagi shaxslararo munosabatlar, ishonch darajasi, muloqot madaniyati va ijtimoiy qo'llab-quvvatlashning ruhiy muvozanatini belgilaydigan integratsion psixologik konstrukt sifatida namoyon bo'ladi.

Ilmiy izlanish natijalariga ko'ra, konstruktiv subordinatsiya akademik muhitda o'zaro ishonch, jamoaviy qaror qabul qilish, fikrlar erkinligi, emotsional barqarorlik va shaxsiy yetuklikni rag'batlantiradi. Bu esa rahbarning yetuk psixologik fazilatlarini (empatiya, kognitiv egiluvchanlik, adaptiv yetakchilik) bilan uyg'unlashganda, kafedralarda innovatsion rivojlanish va ijtimoiy faollikni oshiradi.

Shu bilan birga, destruktiv subordinatsiya shakllari – haddan tashqari markazlashgan boshqaruv, fikr bildirishdan cho'chish, tashabbussizlik va shaxsiy izolyatsiya – xodimlarda kognitiv blokirovka, emotsional charchoq va depersonalizatsiya holatlarini yuzaga keltirishi mumkin. Bu esa ta'lim jarayonidagi ichki motivatsiya va ijtimoiy identifikatsiyaga salbiy ta'sir o'tkazadi. Shunga ko'ra, kafedra rahbarlari uchun subordinatsiyani insonparvar, adaptiv va emotsional intellektual yetakchilik asosida tashkil etish zarur. Ushbu yondashuv rahbarlik kompetentligini mustahkamlaydi, pedagogik jamoalarda ijtimoiy-psixologik muhitni sog'lomlashtiradi va oliy ta'limda sifat ko'rsatkichlarini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. 1947.
2. Katz, D., Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: 1978.
3. Daft R.L. *Organization Theory and Design*. – Mason: Cengage Learning, 2010. – P. 154–158.
4. Куприянов А.Б. *Организационная психология*. – М.: Аспект Пресс, 2015. – Б. 112.
5. Спиваковская В.А. *Психология управления*. – М.: Юрайт, 2016.
6. Abdullayev J.J. *Psixologiya rahbarlik va boshqaruv*. – T.: Fan, 2019. – B. 189.
7. Rajabov Sh.Yu. *Oliy ta'limda pedagogik yetakchilik psixologiyasi*. – T.: Iste'dod, 2022. – B. 203.
8. Hofstede G. *Culture's Consequences*. – London: Sage, 2001. – P. 83-90.
9. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational Behavior*. – 17th ed. – Pearson, 2017. – P. 328.