

**LOYIHA JAMOALARIDA BILIM ALMASHINUVI
SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI**

Suvonqulova Sanobar Abduqodir qizi

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi 1-bosqich magistranti

sanobarsuvonqulova00@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur tezisda loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirish mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Unda bilimlarni boshqarishning asosiy bosqichlari, xususan bilimni egallash, saqlash, uzatish va qo'llash jarayonlarining loyiha faoliyatidagi o'rni yoritilgan. Shuningdek, loyiha jamoalarida samarali bilim almashinuvi uchun zarur bo'lgan tashkiliy muhit, o'zaro ishonch, ochiq muloqot va hamkorlik omillarining ahamiyati asoslab berilgan. Tadqiqot natijasida loyiha natijadorligini oshirishda bilim almashinuvi mexanizmlarini takomillashtirish muhim amaliy ahamiyatga ega ekani xulosa qilingan.

Kalit so'zlar: loyiha jamoasi, bilimlarni boshqarish, bilim almashinuvi, tashkiliy mexanizm, loyiha samaradorligi, jamoaviy hamkorlik, tashkiliy muhit, yangi bilim yaratish.

Hozirgi globallashtirish, raqamlashtirish va innovatsion iqtisodiyot sharoitida tashkilotlar raqobatbardoshligini belgilovchi eng muhim strategik resurslardan biri bilim hisoblanadi. Moddiy resurslardan farqli ravishda bilim tashkilotning intellektual salohiyatini, moslashuvchanligini va uzoq muddatli ustunligini ta'minlovchi nomoddiy kapital sifatida namoyon bo'ladi. Ayniqsa, murakkab, ko'p bosqichli va yuqori noaniqlik sharoitida amalga oshiriladigan loyihalarda jamoa a'zolari o'rtasida bilimni o'z vaqtida yaratish, uzatish, almashish va amaliyotga tatbiq etish loyiha natijadorligini belgilovchi hal qiluvchi omillardan biriga aylanadi. Bilimni samarali boshqarish tashkilotga nafaqat mavjud tajribadan unumli foydalanish, balki yangi bilim yaratish, qaror qabul qilish sifatini oshirish hamda innovatsion yechimlarni tezroq ishlab chiqish imkonini beradi. Bu holat

bilimni loyiha boshqaruvining yordamchi elementi emas, balki uning markaziy boshqaruv resursi sifatida ko'rishni talab etadi.¹

Loyiha jamoalari faoliyati o'ziga xos murakkablikka ega bo'lib, unda turli kasbiy yo'nalish vakillari, turli tajriba darajasiga ega mutaxassislar va ko'pincha geografik jihatdan tarqoq ishtirokchilar o'zaro hamkorlik qiladi. Bunday sharoitda bilim almashinuvi oddiy axborot uzatish jarayoni bilan cheklanmaydi; u jamoaviy o'rganish, tajriba integratsiyasi, muammolarni birgalikda hal etish va umumiy maqsad sari bilimlarni muvofiqlashtirishni ham o'z ichiga oladi. Ayniqsa, yashirin bilimlarning, ya'ni tajriba, sezgi, kasbiy intuitsiya va amaliy ko'nikmalarga tayangan bilimlarning almashinuvi ancha murakkab jarayon hisoblanadi. Chunki bunday bilimlarni to'liq formalashtirish, hujjatlashtirish va standart shaklda uzatish qiyin bo'ladi. Shu bois loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligi ko'p jihatdan jamoa ichidagi ishonch, o'zaro moslashuv, professional muloqot sifati va tashkilot madaniyatiga bog'liq ravishda shakllanadi.²

Ilmiy manbalarda bilimlarni boshqarish jarayoni odatda bilimni egallash, saqlash, uzatish, qo'llash va yangi bilim yaratish kabi o'zaro bog'liq bosqichlar yig'indisi sifatida talqin qilinadi. Mazkur bosqichlarning har biri loyiha jamoalari faoliyatida alohida ahamiyat kasb etadi. Chunki loyihalar vaqt bilan cheklangan, natijaga yo'naltirilgan va ko'pincha noyob vazifalarni hal qilishga qaratilgan bo'ladi. Bunday vaziyatda oldingi loyihalardan to'plangan bilimni saqlab qolish, joriy jamoa ichida samarali tarqatish va keyingi qarorlar hamda amaliy harakatlarda undan foydalanish zarurati yanada kuchayadi. Agar bilim jamoa doirasida tizimli ravishda almashilmasa, tajriba yo'qotilishi, takroriy xatolar, kommunikatsion uzilishlar va resurslardan samarasiz foydalanish kabi salbiy holatlar yuzaga keladi. Demak, loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirish masalasi faqat axborot texnologiyalaridan foydalanish

¹ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

² Paterek P. Effective Knowledge Management in Agile Project Teams – Impact and Enablers // *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*. – Riga: University of Latvia, 2016. – P. 246–259.

<https://scientific-jl.com/>

bilan emas, balki tashkiliy, ijtimoiy va madaniy omillarni uyg'un boshqarish bilan ham chambarchas bog'liqdir.³

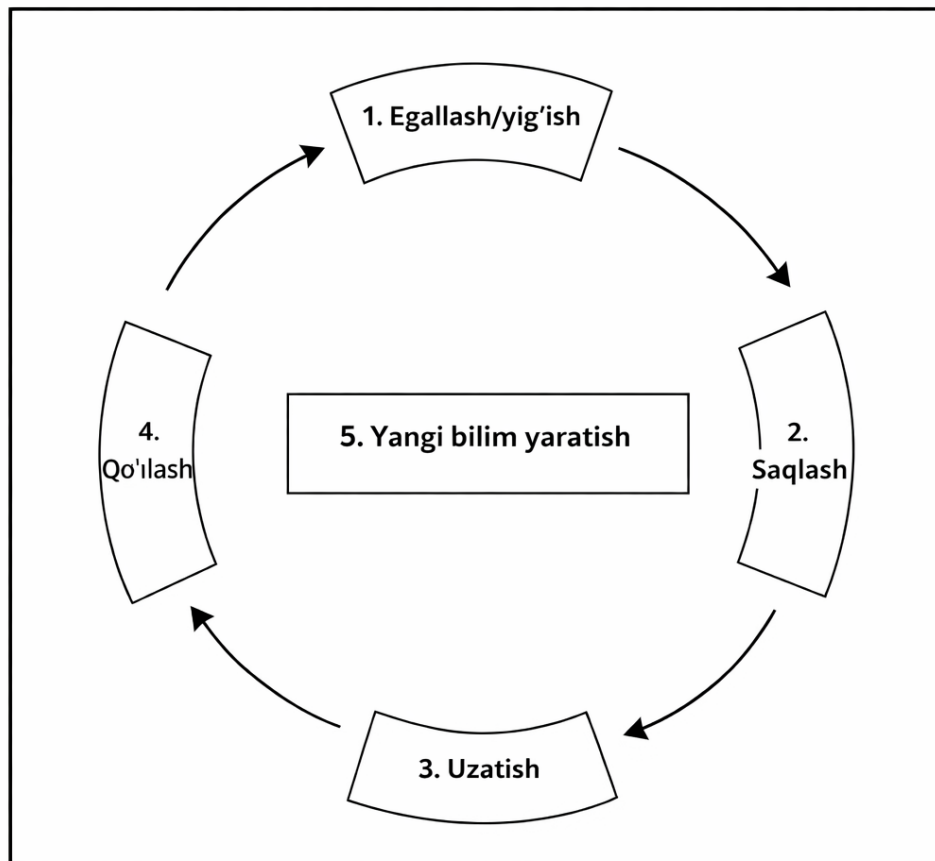
Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, loyiha jamoalarida bilimlarni boshqarish jarayonlarining samaradorligi bir qator institutsional va tashkiliy omillar bilan belgilanadi. Jumladan, o'rganuvchi tashkilot muhiti, aniq tashkilot strategiyasi, moslashuvchan tashkiliy tuzilma hamda bilim almashinuvi va hamkorlikni qo'llab-quvvatlovchi tashkiliy madaniyat eng muhim omillar sifatida e'tirof etiladi. Ayniqsa, tadqiqotlarda aynan tashkiliy madaniyat bilim almashinuvi samaradorligini belgilovchi asosiy muvaffaqiyat omili sifatida qayd etilgan. Shu bilan birga, bilim almashinuvi jarayonlari faqat texnik platformalar yoki ma'lumotlar bazalari orqali emas, balki jamoa a'zolarining motivatsiyasi, o'zaro ishonchi, muloqot uslubi va umumiy qadriyatlar tizimi orqali ham yuzaga chiqadi. Shu sababli bilim almashinuvi samaradorligini oshirish mexanizmlarini ishlab chiqishda texnologik infratuzilma bilan bir qatorda ijtimoiy va boshqaruv mexanizmlarini ham tizimli tarzda hisobga olish zarur.

Bilimlarni boshqarish jarayoni loyihaviy faoliyatda alohida bosqichlarga bo'lingan statik tizim emas, balki o'zaro uzviy bog'langan va doimiy takrorlanib turadigan sikl sifatida namoyon bo'ladi. Ilmiy manbalarda ushbu sikl odatda besh asosiy faoliyatdan tashkil topishi ko'rsatiladi: bilimni yig'ish yoki egallash, saqlash, uzatish, qo'llash hamda yangi bilim yaratish. Ushbu faoliyatlarning mazmuni alohida ko'rib chiqilganda ham, ular bir-biridan mustaqil emasligi, aksincha, har bir keyingi bosqich avvalgisining natijasiga tayangan holda shakllanishi ta'kidlanadi. Shu bois loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirishni faqat "uzatish" bosqichi bilan cheklab bo'lmaydi; buning uchun butun bilim aylanish siklining yaxlit ishlashi ta'minlanishi zarur.⁴

³ Paterek P. Effective Knowledge Management in Agile Project Teams – Impact and Enablers // *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*. – Riga: University of Latvia, 2016. – P. 246–259.

⁴ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

<https://scientific-jl.com/>



1-rasm. Bilimlarni boshqarish sikli⁵

1-rasmda aks etgan bilimlarni boshqarish siklining birinchi bosqichi — bilimni egallash yoki yig‘ish — loyiha jamoasi uchun zarur bo‘lgan yangi bilim manbalarini aniqlash, saralash va o‘zlashtirish jarayonini anglatadi. Mazkur bilimlar tashqi muhitdan, xususan mijozlar, buyurtmachilar, hamkorlar, raqobatchilar va bozor signallaridan olinishi mumkin; shu bilan birga, ular jamoaning ichki tajribasi, kuzatishlari, tajriba-sinovlari va muhokamalari orqali ham shakllanadi. Loyiha jamoasida bilimni yig‘ish samaradorligi ko‘p jihatdan a‘zolarining muammoni to‘g‘ri qo‘ya olishi, kerakli manbani aniqlashi va olingan ma’lumotning amaliy qiymatini baholash qobiliyatiga bog‘liq bo‘ladi. Demak, bilim almashinuvi uchun dastlabki shart shuki, jamoa qaysi bilimga ehtiyoj

⁵ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

<https://scientific-jl.com/>

sezayotganini aniq bilishi va shu ehtiyojga mos bilimni topish mexanizmini yo'lga qo'yishi kerak.⁶

Siklning ikkinchi bosqichi — bilimni saqlash — loyiha jamoalari faoliyatida institutsional xotirani shakllantirish bilan chambarchas bog'liqdir. Saqlash faqat ma'lumotni bazaga joylashtirish yoki hujjat tayyorlash bilangina cheklanmaydi; u bilimning keyinchalik qayta foydalanishga yaroqli holatda saqlanishini ham anglatadi. Ilmiy adabiyotlarda bilimni saqlashning vazifasi jamoada hosil bo'lgan tajriba, yechim, amaliy usul va xatolardan olingan saboqlarni yo'qotib yubormaslikdan iborat ekani ko'rsatiladi. Ayniqsa, loyiha jamoalarida kadrlar almashinuvi, vaqt tanqisligi yoki bilimning ayrim mutaxassislar qo'lida jamlanib qolishi oqibatida muhim tajriba yo'qolib ketish xavfi yuqori bo'ladi. Shu sababli bilim almashinuvi samaradorligini oshirish mexanizmlaridan biri sifatida loyiha hujjatlari, protseduralar, chek-listlar, lessons learned bazalari va jamoaviy raqamli platformalar orqali tashkiliy xotirani mustahkamlash muhim ahamiyat kasb etadi.⁷

Bilimlarni boshqarish siklining uchinchi bosqichi — bilimni uzatish — aynan mazkur tezisning markaziy nuqtasini tashkil etadi. Chunki loyiha jamoasida mavjud bilim, agar u boshqa a'zolarga yetib bormasa, jamoaviy resursga aylanmaydi. Manbalarda bilim uzatish rasmiy va norasmiy kanallar orqali kechishi, u shaxslar o'rtasida, guruhlar o'rtasida, guruh va tashkilot o'rtasida, hatto tashkilotlararo darajada ham ro'y berishi qayd etiladi. Loyiha jamoalarida bu jarayon yig'ilishlar, murabbiylik, birgalikda ishlash, amaliy ko'rsatma berish, tajriba almashish, muammolarni birgalikda hal qilish va raqamli platformalarda fikr almashish orqali amalga oshadi. Ayniqsa, yashirin bilimlarni uzatish ancha murakkab bo'lib, bunda oddiy hujjatlashtirish yetarli bo'lmaydi; buning uchun kuzatish, izohlash, takrorlash, birgalikda bajarish va o'rganish zarur. Agile muhitida esa bilim almashinuvi ko'proq iteratsion rejalashtirish, daily Scrum uchrashuvlari, pair programming, cross-functional jamoalar va retrospektiva kabi

⁶ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

⁷ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

<https://scientific-jl.com/>

faoliyatlarga singdirilgan holda amalga oshishi ko'rsatilgan. Bu esa loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligi rasmiy tizimlardan tashqari, ish jarayonining o'ziga ham integratsiya qilinishi lozimligini anglatadi.⁸

To'rtinchi bosqich — bilimni qo'llash — bilimlarni boshqarish tizimining haqiqiy samaradorligini belgilovchi asosiy mezondir. Chunki yig'ilgan, saqlangan va uzatilgan bilim amaliy qarorlar qabul qilish, vazifalarni bajarish va muammolarni yechishda qo'llanilmasa, u loyiha natijadorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi. Tadqiqotlarda tashkilotlarda "bilish" va "amalda qo'llash" o'rtasida sezilarli tafovut mavjudligi qayd etiladi. Bunga manbaga nisbatan ishonchsizlik, vaqt yetishmasligi, eski tajribaga haddan tashqari tayanish yoki tavakkalchilikdan qochish kabi omillar sabab bo'lishi mumkin. Loyiha jamoasida bilimni qo'llash samaradorligi esa turli mutaxassisliklarga mansub a'zolar bilimini integratsiyalash, ular orasida umumiy tushuncha maydonini yaratish hamda olingan bilimni konkret vazifa va natijalarga moslashtirish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Shu jihatdan qaraganda, bilim almashinuvi samaradorligini oshirish mexanizmlari faqat bilimni yetkazish emas, balki uni real ishga tatbiq etish uchun qulay tashkiliy muhit yaratishni ham nazarda tutishi kerak.⁹

Siklning beshinchi bosqichi — yangi bilim yaratish — oldingi to'rt bosqichning mantiqiy natijasi sifatida yuzaga keladi. Agar loyiha jamoasi tashqi va ichki manbalardan bilim yig'sa, uni saqlasa, samarali uzatsa va amaliyotga tatbiq etsa, ushbu jarayon oxir-oqibat yangi yechimlar, yangi yondashuvlar va yangi tajribalarning shakllanishiga olib keladi. Ilmiy manbalarda yangi bilim yaratish innovatsion salohiyatni kuchaytiruvchi va tashkilotning raqobat muhitida yashab qolishini ta'minlovchi omil sifatida baholanadi. Bunda turli mutaxassisliklar kesishgan joyda yangi ma'no, yangi til, yangi metod va yangi artefaktlar shakllanadi. Loyiha jamoalarida aynan mana shu bosqich bilim almashinuvi

⁸ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

⁹ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

<https://scientific-jl.com/>

samaradorligining eng yuqori natijasi hisoblanadi, chunki u oddiy “bilimni tarqatish”dan “bilimni ko‘paytirish” darajasiga o‘tishni anglatadi.¹⁰

Shunday qilib, 1-rasmda berilgan bilimlarni boshqarish sikli loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirish masalasini tizimli ravishda tushuntirish imkonini beradi. Ya’ni, bilim almashinuvi izolyatsiyalangan hodisa emas; u bilimni yig‘ish sifati, saqlash ishonchliligi, uzatish kanallarining ochiqligi, qo‘llash imkoniyatlari va yangi bilim yaratish qobiliyatining o‘zaro birligida namoyon bo‘ladi. Aynan shu nuqtai nazardan yondashilganda, loyiha jamoalari uchun samarali bilim almashinuvi mexanizmlari bir nechta o‘zaro bog‘liq komponentlardan tashkil topishi lozim: birinchidan, o‘rganuvchi tashkilot muhiti; ikkinchidan, bilimni qadrllovchi va uni strategik resurs sifatida tan oluvchi boshqaruv yondashuvi; uchinchidan, jamoalararo va jamoa ichidagi hamkorlikni qo‘llab-quvvatlovchi moslashuvchan tashkiliy tuzilma; to‘rtinchidan esa, ochiqlik, ishonch va hamkorlikka asoslangan tashkiliy madaniyat. Tadqiqot natijalarida aynan tashkiliy madaniyat loyiha jamoalarida bilimlarni boshqarish samaradorligini ta’minlovchi eng muhim omillardan biri sifatida ajratib ko‘rsatiladi.

Mazkur yondashuvdan kelib chiqib, loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirishning asosiy mexanizmlarini quyidagicha umumlashtirish mumkin: ish jarayoniga singdirilgan muntazam bilim almashish amaliyotlari, jamoaviy refleksiya va retrospektiva, tashkiliy xotirani saqlovchi raqamli vositalar, yashirin bilimlarni ochishga xizmat qiluvchi hamkorlik muhiti, shuningdek, bilim ulashishni rag‘batlantiruvchi madaniy va motivatsion mexanizmlar. Ushbu mexanizmlar uyg‘un holda ishlagan sharoitdagina loyiha jamoasi bilimni individual boylik darajasidan jamoaviy kapital darajasiga olib chiqadi. Natijada loyiha qarorlarining sifati oshadi, takroriy xatolar kamayadi, yangi vaziyatlarga moslashish tezlashadi va innovatsion natijalar yuzaga keladi. Demak, loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirish mexanizmlarini

¹⁰ Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

takomillashtirish bugungi boshqaruv amaliyotining muhim nazariy va amaliy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, loyiha jamoalarida bilim almashinuvi samaradorligini oshirish loyiha natijadorligini ta'minlovchi muhim omillardan biridir. Bilimlarni egallash, saqlash, uzatish va amaliyotda qo'llash jarayonlarining uzviy bog'liqligi jamoa faoliyatining sifati va tezkorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois loyiha jamoalarida ochiq muloqot, o'zaro ishonch, hamkorlik muhiti hamda zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida bilim almashinuvi mexanizmlarini takomillashtirish zarur. Natijada jamoaviy tajriba kuchayadi, takroriy xatolar kamayadi va loyiha samaradorligi oshadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Ben Chouikha M. *Organizational Design for Knowledge Management*. – London: ISTE Ltd; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.
2. Paterek P. Effective Knowledge Management in Agile Project Teams – Impact and Enablers // *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*. – Riga: University of Latvia, 2016. – P. 246–259.
3. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. – New York: Oxford University Press, 1995.
4. Hanisch B., Lindner F., Mueller A., Wald A. Knowledge management in project environments // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – Vol. 13, No. 4. – P. 148–160.
5. Lee H., Choi B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination // *Journal of Management Information Systems*. – 2003. – Vol. 20, No. 1. – P. 179–228.
6. Fong P.S.W., Kwok C.W.C. Organizational Culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms //

Journal of Construction Engineering and Management. – 2009. – Vol. 135, No. 12. – P. 1348–1356.

7. Mueller J. Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing Between Project Teams and Enacted Cultural Characteristics // *Project Management Journal.* – 2015. – Vol. 46, No. 1. – P. 53–68.

8. Wiewiora A., Murphy G., Trigunarsyah B., Brown K. Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing // *Project Management Journal.* – 2014. – Vol. 45, No. 2. – P. 48–65.

9. Santos V., Goldman A., de Souza C.R.B. Fostering Effective Inter-Team Knowledge Sharing in Agile Software Development // *Empirical Software Engineering.* – 2015. – Vol. 20, No. 4. – P. 1006–1051.

10. Oliver S., Kandadi K.R. How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations // *Journal of Knowledge Management.* – 2006. – Vol. 10, No. 4. – P. 6–24.