



KOOPERATSION QARORLAR QABUL QILISH JARAYONIDA
RAHBAR KADRLARNING BOSHQARUV MADANIYATI

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДЯЩИМ ПЕРСОНАЛОМ
В ПРОЦЕССЕ СОВМЕСТНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

MANAGEMENT CULTURE OF SENIOR PERSONNEL IN THE
PROCESS OF COOPERATIVE DECISION-MAKING

Rizayeva Yulduz Mamir qizi

*O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi
huzuridagi Oliy ta'limni rivojlantirish tadqiqotlari markazi "13.00.07 –Ta'limda
menejment" yo'nalishi tayanch doktoranti*

E-mail: yulduzrizayeva1996@gmail.com

Annotatsiya:

Maqolada kooperatsion qarorlar qabul qilish jarayoni va unda rahbar kadrlarning boshqaruv madaniyatining tutgan o'rni keng yoritilgan. Tashkilotlarda ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv uslublari, rahbarlarning madaniy, axloqiy va kommunikativ ko'nikmalari hamda jamoaviy qarorlarning samaradorligini aniqlovchi omillar tahlil etilgan. O'zbekiston sharoitida boshqaruv madaniyatining o'ziga xos jihatlari, ichki muammolar va ularni bartaraf etish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: boshqaruv madaniyati; kooperatsion qarorlar; rahbar kadrlar; liderlik; tashkilot; boshqaruv uslubi.

1. Kirish: Bugungi kunda globalizatsiya va raqobatning keskinlashuvi bilan tashkilotlarda qaror qabul qilish jarayonlari mutlaqo yangi bosqichga ko'tarilmoqda. Ma'lumot tezlik bilan almashilmoqda, bozor va ichki muhit

o'zgarishi jadallashmoqda. Bunday sharoitda bir rahbarning mustaqil, yakka qarori yetarli bo'lmayligi, jamoaviy — ya'ni kooperatsion — qaror qabul qilish jarayonining ahamiyati ortmoqda. Kooperatsion qaror qabul qilish — bu rahbar, xodimlar va jamoa a'zolari o'rtasida o'zaro muloqot, fikr almashuv va mas'uliyatga asoslangan qaror qabul qilish jarayonidir. Bu jarayonda rahbarning boshqaruv madaniyati hal qiluvchi omil bo'ladi — chunki rahbarning etika, kommunikatsiya, liderlik uslubi hamda jamoani jalb qilish darajasi natijani belgilaydi.

Maqolaning maqsadi — rahbar kadrlarning boshqaruv madaniyati va kooperatsion qarorlar qabul qilish jarayonining o'zaro bog'liqligini o'rganish hamda O'zbekiston sharoitida ularni rivojlantirish imkoniyatlarini aniqlashdir.

2. Metodologiya

Tadqiqot quyidagi metodologik yondashuvlardan foydalanadi:

- **Nazariy tahlil.** Boshqaruv madaniyati, kooperativ qaror qabul qilish, rahbarlik uslublari va boshqa tegishli tushunchalar bo'yicha xalqaro va mahalliy ilmiy adabiyotlar o'rganildi.
- **Tizimli tahlil.** Rahbarlik faoliyatidagi boshqaruv madaniyati elementlari (etik tamoyillar, kommunikatsiya, liderlik uslubi, innovatsion ochiqlik) va kooperatsion qaror qabul qilish jarayonlari (is-htirokchilik darajasi, jamoa jalb etilishi, muloqot, ijro motivatsiyasi) o'rtasidagi bog'lanishlar aniqlandi.
- **Qiyosiy tahlil.** O'zbekiston sharoitidagi boshqaruv madaniyati va qaror qabul qilish jarayonlari bilan xorijiy tajribalar solishtirildi. Masalan, turli mamlakatlarda ishtirokchilik asosida qaror qabul qilish shakllari va natijalari.
- **Empirik manbaning alohida ma'lumotlari.** Turli tadqiqotlar natijalari maqolada ko'rib chiqildi, masalan, ishtirokchilik asosidagi qaror



qabul qilishning ijroga ta'siri haqida. Masalan, Koreya kompaniyalarida “participative decision-making” xodimlarning ijodiy fikrlash va ovoz berish (voice) faoliyatiga ijobiy ta'sir qilishi aniqlangan. [MDPI](#)

3. Natijalar

3.1. Kooperatsion qarorlar mohiyati: Kooperatsion qarorlar — tashkilot doirasida bir necha tomonlarning maslahatlashuvi va hamkorligi asosida qabul qilinadigan qarorlardir. Bu yondashuv rahbar bilan xodimlar, bo'limlar va jamoa o'rtasida ochiq muloqotga, fikr almashishga va mas'uliyatga imkon yaratadi. Tadqiqotlar ko'rsatadiki:

- Kooperativ qaror qabul qilish jarayonida turli qaror qabul qilish uslublari mavjud. Masalan, rasional, intuitiv, bog'liq (dependent) va chekinuvchi (avoidant) uslublar. [iiste.org+1](#)
- Bunda ishtirokchilik darajasi oshsa — xodimlarning qarorlarga sodiqligi, ijro motivatsiyasi ham ortadi. Misol uchun, “participative decision-making” modeli xodimlarning ijodiy moslashuvchanligi (cognitive flexibility) va ovoz berishdagi faoliyatiga (voice behaviour) ijobiy ta'sir qiladi. [MDPI](#)
- Quyidagi xulosa ham mavjud: “participative decision-making increases cognitive flexibility which mediates creativity and voice behaviour”. [MDPI](#)

3.2. Boshqaruv madaniyati tushunchasi va tarkibi

Rahbarning boshqaruv madaniyati quyidagi asosiy jihatlarni o'z ichiga oladi:

- **Etik tamoyillar** — halollik, adolat, mas'uliyatlilik, shaffof boshqaruv.
- **Kommunikatsiya madaniyati** — ochiq muloqot, fikrlarni tinglash, tanqidni qabul qilish, xabardorlik va ma'lumot almashinuvi.





- **Liderlik uslubi** — rahbarning transformatsion, demokratik, ishtirokchilikka asoslangan uslubi jamoa motivatsiyasiga va qaror jarayonlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

- **Innovatsiyalarga ochiqlik** — yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlash, o'zgargan muhitga moslashuvchanlik.

- **Jamoaviylik va ishtirokchilik** — rahbar qaror qabul qilish jarayoniga xodimlarni jalb qiladi, ularning fikrini oladi, ularni muhokamada ishtirokchilarga aylantiradi.

3.3. Kooperatsion qarorlar va boshqaruv madaniyati o'zaro bog'liqligi

Tahlillar shuni ko'rsatadi: rahbarning boshqaruv madaniyati qanchalik yuqori bo'lsa, jamoa a'zolarining qaror jarayoniga jalb qilinishi, mas'uliyatni his qilishi va ijro motivatsiyasi shuncha kuchli bo'ladi. Quyidagi omillar alohida ajralib turadi:

- Jamoada **ishonch va hurmat muhitining** shakllanishi. Xodimlar o'z fikrini bildirishga qo'rqmaydi, rahbar fikrni tinglaydi va qadriga yetadi.

- **Xodimlar o'zini qarorlarning egasi deb his qilishi** — bu holda qarorlar faqat “rahbardan tushgan” bo'lmaydi, balki jamoa tomonidan shakllanadi va ijro etishga tayyor bo'ladi.

- **Qarorlar ijrosida mas'uliyat kuchayadi**, chunki xodimlar qarorga jalb qilinganligi sababli uning ijrosida ham faol bo'ladi.

- **Innovatsion fikrlash va takliflar soni ortadi**, chunki xodimlar o'zidan kutilayotgan fikr va taklifni yuzaga chiqarishga undalgan muhitda ishlaydi. Masalan, “participative decision-making” xodimlarning ijodiy fikrlashini rag'batlantiradi. [MDPI+1](#)

3.4. O'zbekiston sharoitida boshqaruv madaniyati va kooperatsion qarorlar



O'zbekiston tashkilotlarida hali-hanuz markazlashtirilgan boshqaruv tizimi, yuqori darajadagi ierarxiya va rahbarning yakka qaror qabul qilishi holatlari uchrab turadi. Boshqaruv madaniyati ham ko'pincha klassik tarzda tashkil topgan. Masalan, tadqiqotlarda ta'kidlanganidek: "Kollektivizm va qudrat masofasi (power distance)" O'zbekistonda boshqaruv uslublariga sezilarli ta'sir qiladi. scientific-jl.org+1

Shunday bo'lsa-da, so'nggi o'zgarishlar natijasida:

- Xususiy sektor va xalqaro kompaniyalarda ishtirokchilikka asoslangan boshqaruv elementlari kuchaymoqda.
 - Rahbarlar maslahatlashuv uslublarini qo'llay boshlagan, xodimlarni jalb qilishga, muloqotga ko'proq e'tibor bermoqda.
 - Innovatsion boshqaruv madaniyatiga bo'lgan ehtiyoj ortmoqda — masalan, inson-markazli tashkilot madaniyati (human-centered organisational culture) UZda paydo bo'lgan. iqtisodiyot.tsue.uz
- Shu bilan birga, O'zbekistonda quyidagi alohida muammolar mavjud:
- Muloqot tizimlarida shaffoflik yetishmasligi.
 - Fikr bildirishdan qo'rquv, xodimlar "rahbar qarorini qabul qilishimiz kerak" degan mentalitetga ega.
 - Qat'iy ierarxik tizim yangicha boshqaruv uslublariga to'sqinlik qilmoqda.
 - Axborot va fikr almashinuvning sustligi, rahbar-xodim o'rtasida ochiq muloqot yetarli emas.

4. Munozara

Yuqoridagi natijalar asosida muhokama qilinadigan jihatlar quyidagilardan iborat:

4.1. Rahbar boshqaruv madaniyatining roli

Rahbar boshqaruv madaniyatiga sarmoya qilsa — ya'ni o'zidagi etik tamoyillarni mustahkamlasa, kommunikatsiya ko'nikmalarini oshirsa, jamoani jalb qilish uslublarini qo'llasa — natijada qaror qabul qilish jarayoni demokratiklashadi, jamoa motivatsiyasi oshadi, qarorlar sifatliroq bo'ladi va ijro darajasi yuqori bo'ladi. Masalan, “participative decision-making” xodimlarning ijodiy fikrlash va ovoz berish faoliyatini sezilarli ravishda oshirgani aniqlangan. [MDPI](#)

4.2. Tashkilotlar uchun qiyinchiliklar

Shu bilan birga, kooperatsion qaror qabul qilish uslubi har doim ham eng oson yo'l emas:

- Turli xodimlar orasida fikrlar xil bo'lishi mumkin — bu esa qaror qabul qilishni cho'zilishiga olib keladi. Masalan, tadqiqotlarda ko'rsatilganidek, qaror qabul qilish uslublarining kombinatsiyasi (rational + intuitive) ba'zan samaradorlikka salbiy ta'sir qilgan. [iiste.org+1](#)
- Ishtirokchilik jarayonida muloqot yetarli bo'lmasa yoki xodimlar o'z fikrini ochiq bildirsa olmasa — unda ishtirokchilik tamoyili “nominal” bo'lib qoladi va real ta'sir bermaydi.
- O'zbek sharoitida yuqorida ta'kidlangan ierarxik boshqaruv tizimi va madaniy-psixologik omillar (masalan, qudrat masofasi) kooperatsion uslublarning to'liq tatbiqiga to'sqinlik qilishi mumkin. [scientific-jl.org+1](#)

4.3. Takliflar va amaliy yo'nalishlar

O'zbekiston kontekstida quyidagi takliflar muhim:

1. Rahbarlar uchun muloqot va liderlik ko'nikmalari bo'yicha malaka oshirish kurslarini joriy etish — jumladan, ishtirokchi boshqaruv, jamoaviy qaror qabul qilish, shaffof muloqot uslublari.





2. Ichki korporativ madaniyat siyosatini ishlab chiqish — tashkilot ichida ishtirokchilik, ochiqlik va fikr almashuvga asoslangan boshqaruv tamoyillarini kodlash.

3. Xodimlar fikrini inobatga oluvchi boshqaruv tizimini shakllantirish — masalan, jamoaviy muhokamalar, “ochiq eshik” kunlari, fikr bildirish platformalari.

4. Tashkilot ichida boshqaruv uslublarini transformatsion va demokratik yo‘nalishga ko‘chirish — rahbar-xodim munosabatlari hamkorlik asosida bo‘lishi kerak.

5. Innovatsion fikrlashni rag‘batlantirish — xodimlarni qaror jarayoniga jalb qilish orqali tashkilot ichida kreativlik, tashabbuskorlikni oshirish.

6. Boshqaruv madaniyatini baholash va monitoring qilish mexanizmlarini joriy etish — rahbar madaniyati darajasi, jamoaviy qaror jarayonlari ishtiroki va natijalari asosida statistik kuzatuvlar yuritish.

5. Xulosa: Kooperatsion qarorlar qabul qilish jarayonida rahbar kadrlarning boshqaruv madaniyati muhim, ba’zan hal qiluvchi omil hisoblanadi. Boshqaruv madaniyatining yuksalishi tashkilotlarda:

- demokratik boshqaruv tamoyillarini mustahkamlashga;
- xodimlarning ishtirokini va mas’uliyatini oshirishga;
- qarorlar sifatini va ijro samaradorligini yaxshilashga;
- Innovatsion fikrlash va tashabbus ko‘rsatishni rivojlantirishga imkon beradi.

O‘zbekiston sharoitida esa, ushbu yondashuvni kengroq joriy etish orqali tashkilotlar o‘z faoliyatini demokratlashtirishi, raqobatbardoshligini oshirishi va zamonaviy boshqaruv tamoyillariga moslashishi mumkin. Shu maqsadda rahbarlar nafaqat boshqaruv texnikasini, balki insoniy fazilatlar, etik me’yorlar va kommunikatsion ko‘nikmalarni ham rivojlantirishlari zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Sumadi, B. M. (2022). *The Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Managerial Decision Making*. Literasi Nusantara. Retrieved from <https://journal.citradharma.org>
2. Ogunmola, G. A. (2024). *Cultural Dynamics Shaping the Adoption of Modern Management, Green Innovation, and Digitization in Uzbekistan's Business Landscape*. Academia Open. Retrieved from <https://acopen.umsida.ac.id>
3. Najimova, K. (2024). *Corporate Culture in Uzbekistan and How It Influences the Work Process*. econferences.ru. Retrieved from <https://econferences.ru>
4. Usmonjon o'g'li, A. U., Bahodir o'g'li, S. S., Abdeshekurovich, A. A., & Maxammadaliyevich, M. A. (2023). *Management Culture and Leadership Styles*. Central Asian Journal of Innovative Technology in Management and Finance (CAJITMF). Retrieved from <https://cajitmf.centralasianstudies.org>
5. Kimpah, A., Othman, S., & Yusuf, A. (2023). *Participative Decision-Making, Autonomy, and Creative Performance: Evidence from Engineer–Manager Relations*. Serbian Journal of Management. Retrieved from <https://aseestant.ceon.rs>
6. Ogu, C. J. (2024). *Employee Participation in Decision-Making and Organizational Commitment: A Study of Modern Organizations*. Journal of Contemporary Management and Technology Studies. Retrieved from <https://ympn.co.id>
7. Aliyeva, M. (2025). **The Theoretical and Historical Foundations of Improving Management*.