

**РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ ВА БОШҚАРУВ  
ҚАРОРЛАРИНИНГ САМАРАДОРЛИГИ: ИЖТИМОЙ-  
ПСИХОЛОГИК ЁНДАШУВ**

**Назаров Азамат Соттарович,**

*психология фанлари бўйича PhD*

*Ўзбекистон халқаро исломишунослик академияси,*

*"Дин психологияси ва педагогика" кафедраси доценти*

*Тошкент, Ўзбекистон*

**E-mail:** *19azamatnazarov80@gmail.com*

**ORCID:** *0009-0009-4969-158X*

**Аннотация:** Ушбу тезисда раҳбарлик услублари ва бошқарув қарорларининг самарадорлиги ўртасидаги боғлиқлик ижтимоий-психологик нуқтаи назардан таҳлил қилинади. Асосий эътибор авторитар, демократик, либерал, трансформацион ва иштирокчиликка асосланган раҳбарлик моделларининг қарор қабул қилиш жараёнига, унинг тезлиги, асосланганлиги, ижрочилар томонидан қабул қилиниши ва ташкилот натижаларига таъсирига қаратилган. Тадқиқот раҳбарлик услуби фақат бошқарув технологияси эмас, балки қарор сифатига таъсир этувчи психологик муҳит, ишонч, мотивация ва жамоавий фаолликни шакллантирувчи омил эканини асослайди. Яқунда қарор самарадорлигини ошириш учун вазиятга мос раҳбарлик, эмоционал интеллект, мулоқот маданияти ва иштирокчилик механизмларини ривожлантириш бўйича тавсиялар илгари сурилади.

**Калим сўзлар:** раҳбарлик услуби, бошқарув қарори, самарадорлик, ижтимоий-психологик ёндашув, эмоционал интеллект, иштирокчилик, ташкилот

### **Мавзунинг долзарблиги ва кириш**

Замонавий ташкилотларда раҳбарлик фақат вазифаларни тақсимлаш ёки назоратни таъминлаш билан чекланмайди; у қарор қабул қилиш жараёнининг мазмуни, суръати ва натижасига бевосита таъсир этувчи ижтимоий-психологик институт сифатида намоён бўлади. Раҳбар қандай услубда ишлашига қараб ахборот оқими, ходимларнинг иштирок даражаси, жамоада ишонч муҳити ва ҳатто қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоли ўзгаради. Шу боис раҳбарлик услуби ва қарор самарадорлиги муносабатини таҳлил қилиш менежмент психологиясининг долзарб вазифаларидан ҳисобланади.

Мавзунинг долзарблиги шундаки, ташкилотларда кўплаб муаммолар нотўғри қарордан эмас, балки тўғри қарорнинг номувофик раҳбарлик шароитида қабул қилиниши ёки жорий этилишидан келиб чиқади. Айрим ҳолатларда раҳбарнинг ортиқча марказлашувга мойиллиги мутахассислар салоҳиятидан фойдаланишни чеклайди; бошқа вазиятларда эса ҳаддан ташқари эркинлик қарорнинг кечикиши ёки масъулиятнинг сочилиб кетишига сабаб бўлади. Демак, қарор сифати билан бир қаторда уни қабул қилиш услуби ҳам таҳлил объекти бўлиши зарур.

Бошқарув психологияси нуқтаи назаридан раҳбарлик услуби раҳбар ва ходимлар ўртасидаги таъсир механизмини ифодалайди. Унда ҳокимиятнинг тақсимланиши, мулоқот тарзи, назорат усули, рағбатлантириш шакллари ва низоларни ҳал этиш услуби мужассам бўлади. Ушбу омиллар қарор қабул қилишда ахборотнинг қанчалик тўлиқ бўлиши, ходимлар қанчалик очиқ фикр билдириши ва ижро интизоми қай даражада шаклланишини белгилайди.

Шунинг учун мазкур тезисда раҳбарлик услублари бошқарув қарорларининг самарадорлигига таъсир этувчи мустақил ва айна пайтда вазиятга боғлиқ омил сифатида кўриб чиқилади. Мақсад – турли услубларнинг психологик имкониятлари ва чекловларини очиб бериш, қарор қабул қилиш жараёнида уларнинг қайси шароитда қай даражада самарали бўлишини илмий-назарий жиҳатдан асослашдан иборат.

### **Мавзунинг илмий-назарий таҳлили**

Раҳбарлик услублари ҳақидаги классик таснифларда авторитар, демократик ва либерал моделлар ажратилади. Авторитар услубда қарор қабул қилиш марказлашган бўлиб, раҳбар ахборотни асосан ўзи қайта ишлайди ва топшириқни тайёр ҳолда тақдим этади. Бу услуб фавқулодда вазиятларда, вақт тақчиллиги кучли бўлган ҳолатларда ёки интизомни тез тиклаш талаб этилганда муайян самара бериши мумкин. Бироқ узоқ муддатли бошқарувда бундай ёндашув ходимларнинг ташаббусини сусайтиради, фикрлар хилма-хиллигини камайтиради ва раҳбарнинг субъектив хатосини кучайтириши мумкин.

Демократик ёки иштирокчиликка асосланган услубда қарор қабул қилиш жараёнига ходимлар, экспертлар ва манфаатдор томонлар маълум даражада жалб этилади. Бу услуб ахборотнинг тўлиқлигини оширади, муаммога турли нуқтаи назардан қараш имконини беради ва қарорнинг жамоа томонидан қабул қилинишига ёрдамлашади. Шу билан бирга, бундай ёндашув юқори мулоқот маданияти, фикрлар тўқнашувини конструктив бошқариш ва вақтини тўғри ташкил этишни талаб қилади. Агар жараён яхши бошқарилмаса, муҳокама чўзилиб кетиши ёки масъулият ноаниқлашиши мумкин.

Трансформацион раҳбарлик назарияси қарор самарадорлигини фақат техник жиҳатдан эмас, балки маъно, илҳом ва қийматлар орқали ҳам тушунтиради. Бундай раҳбар жамоани умумий мақсад атрофида бирлаштира олади, ўзгаришга психологик тайёрликни шакллантиради ва ходимларни одатий чегаралардан ташқари фикрлашга ундайди. Натижада стратегик қарорлар фақат маъмурий топшириқ сифатида эмас, балки жамоавий ривожланиш дастури сифатида қабул қилинади. Бу эса ижро интизومي ва қарорнинг узоқ муддатли таъсирини кучайтиради.

Бошқарув қарорларининг самарадорлиги бир нечта мезонлар орқали баҳоланади: қарорнинг ўз вақтида қабул қилиниши, илмий ва амалий жиҳатдан асосланганлиги, ижрочилар томонидан англаниши, амалга ошириш

имконияти ва кутилган натижага олиб келиши шулар жумласидандир. Раҳбарлик услуби мазкур мезонларнинг барчасига таъсир кўрсатади. Масалан, жамоада ишончли мулоқот мавжуд бўлса, ходимлар муаммоларни яширмайди, демак қарор учун кириш ахбороти сифатли бўлади. Аксинча, жазога асосланган муҳитда ходимлар хавфни пасайтириб кўрсатиши ёки муҳим маълумотни яшириши мумкин.

Эмоционал интеллект раҳбарлик услуби ва қарор сифати ўртасидаги муҳим боғловчи омилдир. Ўз хиссиётларини бошқара оладиган, бошқаларнинг эмоционал ҳолатини тўғри англайдиган раҳбар зиддиятли вазиятларда ҳам мувозанатли қарор қабул қилади. У баҳсни шахсий тўқнашувга айлантормайди, танқидни душманлик сифатида қабул қилмайди ва кўрқув эмас, ишонч муҳитини яратади. Бундай шароитда қарор қабул қилиш жараёни очиқроқ, далилларга таянган ва психологик жиҳатдан барқарор бўлади.

Олий таълим муассасалари раҳбарлигига бағишланган Назаров тадқиқотида ҳам эмоционал интеллект, стрессга бардошлилик ва рефлексия бошқарув қарорларининг муҳим предикторлари сифатида қайд этилган. Бу хулоса раҳбарлик услуби масаласини янада чуқурроқ тушуниш имконини беради: самарали услуб фақат ташқи бошқарув шакли эмас, балки раҳбарнинг ички психологик тайёргарлиги билан ҳам белгиланади. Шу жиҳатдан, раҳбарлик услубини шакллантиришда шахсий компетенциялар ва институционал талаблар биргаликда ҳисобга олиниши керак.

Вазиятли ёндашув раҳбарлик услубларини мутлақ яхши ёки ёмон деб баҳолаш тўғри эмаслигини кўрсатади. Қарор қабул қилиш жараёнида муаммонинг мураккаблиги, ахборотнинг очиқлиги, жамоа салоҳияти, вақт босими ва ташкилий маданият каби омиллар қайси услуб самарали бўлишини белгилайди. Масалан, юқори компетентли жамоада иштирокчилик услуби инновацион қарорлар учун қулай бўлса, янги ёки инқирозли шароитда муваққат равишда қатъий координация талаб қилиниши мумкин.

Шу билан бирга, раҳбарлик услубининг қарорларни амалга ошириш

босқичидаги аҳамияти ҳам катта. Қарор мукамал ишлаб чиқилган бўлиши мумкин, аммо раҳбар уни тушунтириш, ижрочиларни руҳлантириш, вазифаларни тақсимлаш ва назоратни мувозанатли ташкил этишга қодир бўлмаса, кутилган самарага эришиб бўлмайди. Демак, қарор қабул қилиш ва қарорни жорий этиш бир-биридан ажралмас жараёнлар бўлиб, уларнинг самарадорлиги раҳбарлик услубининг мувофиқлигига боғлиқ.

Илмий-назарий таҳлил шуни кўрсатадики, энг самарали раҳбарлик услуби – бу муайян вазиятга мослаша оладиган, далилга асосланган, инсон омилини ҳисобга оладиган ва жамоавий салоҳиятни ишга соладиган услубдир. Бундай раҳбар турли ёндашувларни механик тарзда эмас, балки муаммонинг хусусияти, ташкилот мақсади ва ижтимоий-психологик шароитга мувофиқ тарзда қўллайди. Ана шунда қарорлар нафақат тез ва аниқ, балки барқарор ва ижро учун мақбул бўлади.

### **Хулоса ва тавсиялар**

Таҳлил натижалари раҳбарлик услуби бошқарув қарорларининг мазмуни, сифати ва амалий натижадорлигига кучли таъсир кўрсатишини тасдиқлайди. Авторитар, демократик, трансформацион ёки иштирокчиликка асосланган услубларнинг ҳар бири муайян шароитда афзалликка эга бўлиши мумкин, аммо уларнинг самараси вазиятга мос қўлланиши билан белгиланади. Қарор қабул қилиш жараёнида раҳбарнинг эмоционал интеллект, мулоқот маданияти ва инсон капиталига муносабати ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Амалиёт учун қуйидаги тавсиялар муҳим: раҳбарларни тайёрлаш дастурларида қарор қабул қилиш психологияси ва раҳбарлик услублари уйғунлигига алоҳида эътибор қаратиш; ташкилотларда иштирокчилик муҳокамаси, эксперт фикри ва тесқари алоқа каналларини йўлга қўйиш; раҳбарларнинг эмоционал интеллект, рефлексия ва зиддиятларни конструктив бошқариш кўникмаларини ривожлантириш; қарорларнинг ижро босқичини ҳам баҳолаш тизимини шакллантириш. Ушбу чоралар раҳбарлик сифати ва бошқарув қарорларининг умумий самарадорлигини сезиларли даражада оширади.

**Адабиётлар рўйхати**

1. Nazarov, A. (2025). Psychological mechanisms of managerial decision-making in higher education leadership contexts. *International Conference on Modern Science and Scientific Studies*, 36–40.
2. Nazarov, A. S. (2024). Psychological aspects of making and implementing management decisions in the activities of a leader. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 12(2).
3. Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). New York: Free Press.
4. Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperBusiness.
5. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
6. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education.
7. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson.
9. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
10. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.