

BOSHQARUV FAOLIYATIDA QAROR QABUL QILISH JARAYONINING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI

Sh.S.Karimov¹

Mas'ul muallif: Karimov Shuxrat Safoyeovich, Buxoro xalqaro universiteti 1-bosqich magistranti.

Accepted: 22 Sentabr 2026

Published: 22 Sentabr 2026

Copyright: © 2026 by the author(s). Licensee Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi.

Iqtibos uchun: Karimov, S. S. BOSHQARUV FAOLIYATIDA QAROR QABUL QILISH JARAYONINING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI / S. S. Karimov // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — 2026. — T. 9, № 2. — B. 113–116.

1. Buxoro xalqaro universiteti 1-bosqich magistranti

Annotatsiya. Ushbu maqolada boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari ilmiy jihatdan tahlil etiladi. Qaror qabul qilish murakkab jarayon bo'lib, u nafaqat ratsional-tahliliy faoliyat, balki shaxsiy psixologik omillar va ijtimoiy muhit ta'sirida shakllanadigan ko'p qirrali hodisa sifatida yoritiladi. Maqolada rahbar shaxsining individual xususiyatlari — tafakkur uslubi, motivatsiya darajasi, emotsional barqarorlik hamda kommunikativ ko'nikmalarning qaror sifatiga ta'siri ko'rib chiqiladi. Shu bilan birga, jamoada shakllangan ijtimoiy-psixologik muhit, guruh dinamikasi, liderlik uslubi va o'zaro munosabatlarning qaror qabul qilish samaradorligidagi o'rni tahlil qilinadi.

Kalit so'zlar: boshqaruv faoliyati, qaror qabul qilish, ijtimoiy-psixologik xususiyatlar, liderlik, guruh dinamikasi, motivatsiya, emotsional barqarorlik, kommunikatsiya, boshqaruv psixologiyasi.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В данной статье научно анализируются социально-психологические особенности процесса принятия решений в управленческой деятельности. Принятие решений рассматривается как сложный процесс, который освещается не только как рационально-аналитическая деятельность, но и как многогранное явление, формирующееся под влиянием личностных психологических факторов и социальной среды. В статье рассматривается влияние индивидуальных особенностей личности руководителя — стиля мышления, уровня мотивации, эмоциональной устойчивости, а также коммуникативных навыков на качество принимаемых решений. Вместе с тем анализируется роль социально-психологического климата в коллективе, групповой динамики, стиля лидерства и системы межличностных отношений в эффективности принятия решений.

Ключевые слова: управленческая деятельность, принятие решений, социально-психологические особенности, лидерство, групповая динамика, мотивация, эмоциональная устойчивость, коммуникация, психология управления.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN MANAGEMENT ACTIVITY

Abstract. This article provides a scientific analysis of the socio-psychological characteristics of the decision-making process in management activities. Decision-making is considered as a complex process, interpreted not only as a rational-analytical activity, but also as a multifaceted phenomenon formed under the influence of individual psychological factors and the social environment. The article examines the influence of the manager's individual characteristics — thinking style, level of motivation, emotional stability, and communication skills — on the quality of decisions. At the same time, it analyzes the role of the socio-psychological climate in the team, group dynamics, leadership style, and interpersonal relationships in the effectiveness of decision-making.

Keywords: management activity, decision-making, socio-psychological characteristics, leadership, group dynamics, motivation, emotional stability, communication, management psychology.

Kirish. Ma'lumki, tashkilotni samarali boshqarishning muhim omillaridan biri boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularning ijrosini ta'minlashdan iboratdir. Boshqaruv qarori tashkilot faoliyatidagi obyekt va jarayonlarni belgilangan maqsadlar asosida bir holatdan ikkinchi holatga o'tkazishni ifodalaydi. Shu jihatdan qarorlar tashkilotning rivojlanish strategiyasi, barqarorligi va samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Zamonaviy boshqaruv tizimida qaror qabul qilish jarayoni tashkilot faoliyatining samaradorligini ta'minlovchi, jamoaviy munosabatlarni tartibga soluvchi va strategik maqsadlarga erishish imkoniyatlarini belgilovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. Boshqaruv faoliyatining murakkablashuvi, axborot oqimining ortishi, tashkiliy

vazifalarning ko'p qirraliligi hamda insonlar o'rtasidagi munosabatlarning dinamik xususiyat kasb etishi rahbarlardan nafaqat kasbiy bilim va tajriba, balki rivojlangan ijtimoiy-psixologik kompetensiyalarni ham talab etmoqda. Shu sababli boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini o'rganish zamonaviy psixologiya va boshqaruv nazariyasining dolzarb yo'nalishlaridan biri sanaladi.

Qaror qabul qilish boshqaruv subyektiining mavjud vaziyatni tahlil qilishi, muqobil imkoniyatlarni baholashi, maqsad va vazifalarga muvofiq harakat yo'nalishini tanlashi bilan bog'liq murakkab kognitiv jarayondir. Biroq boshqaruv sharoitida ushbu jarayon faqat individual tafakkur va mantiqiy tahlil bilan cheklanmaydi. Rahbarning shaxsiy qadriyatlar, kasbiy tajribasi, emotsional holati, tavakkalchilikka munosabati, jamoa a'zolari bilan o'zaro aloqalari hamda tashkiliy muhitning psixologik xususiyatlari qaror mazmuni va uning amalga oshirilishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Demak, boshqaruv qarorlarini ijtimoiy-psixologik nuqtayi nazardan tahlil qilish rahbar xulq-atvorining ichki mexanizmlarini chuqurroq anglash imkonini beradi.

Boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilishning muhim jihatlaridan biri rahbar va jamoa o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik munosabatlarning mazkur jarayonga ta'siridir. Jamoada shakllangan ishonch muhiti, kommunikativ ochiqlik, guruhiiy me'yorlar, o'zaro hamkorlik darajasi va xodimlarning qarorlar qabul qilishdagi ishtiroki boshqaruv jarayonining mazmunini belgilaydi. Xususan, jamoaviy muhokama sharoitida turli nuqtayi nazarlarning namoyon bo'lishi muammoni kengroq anglashga yordam berishi mumkin. Shu bilan birga, guruhiiy bosim, konformizm, manfaatlar to'qnashuvi yoki axborot almashinuvidagi cheklovlar qarorlarning xolisligi va asoslanganligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi ehtimoldan xoli emas.

Rahbarning individual-psixologik xususiyatlari ham qaror qabul qilish jarayonining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Jumladan, tanqidiy va analitik tafakkur, emotsional intellekt, refleksivlik, noaniqlik sharoitida faoliyat yuritish qobiliyati, mas'uliyat hissi hamda kommunikativ kompetentlik rahbarning vaziyatni idrok etishi va muqobil yechimlarni baholashida muhim o'rin tutadi. Ayniqsa, yuqori darajadagi mas'uliyat va vaqt tanqisligi sharoitida rahbarning emotsional o'zini o'zi boshqarish qobiliyati qaror qabul qilish jarayonining izchilligi va natijadorligiga ta'sir etuvchi omillardan biri sifatida namoyon bo'ladi.

Bugungi boshqaruv amaliyotida qaror qabul qilish jarayonini takomillashtirish rahbarning shaxsiy salohiyatini rivojlantirish bilan bir qatorda, jamoada samarali muloqot, o'zaro ishonch va hamkorlikka asoslangan psixologik muhitni shakllantirishni ham taqozo etadi. Shu nuqtayi nazardan, boshqaruv qarorlarining shakllanishiga ta'sir qiluvchi individual va guruhiiy omillarni o'zaro bog'liqlikda o'rganish, rahbarning psixologik xususiyatlari bilan jamoaviy munosabatlar o'rtasidagi aloqadorlikni ochib berish muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

Mazkur masalaning dolzarbligi boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilishning ijtimoiy-psixologik mexanizmlarini aniqlash, rahbar va jamoa o'rtasidagi o'zaro ta'sirning qarorlar sifatiga ta'sirini yoritish hamda samarali boshqaruv qarorlarini shakllantirishga xizmat qiluvchi psixologik omillarni tizimli o'rganish zarurati bilan belgilanadi.

Tadqiqotning maqsadi boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini nazariy jihatdan tahlil qilish, mazkur jarayonga ta'sir etuvchi individual, guruhiiy va tashkiliy-psixologik omillarni aniqlash hamda samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishning psixologik mexanizmlarini yoritishdan iborat.

Zamonaviy boshqaruv tizimida qaror qabul qilish jarayoni tobora murakkablashib bormoqda. Bu jarayon nafaqat iqtisodiy va tashkiliy omillar, balki ijtimoiy-psixologik omillar ta'sirida ham shakllanadi. Xususan, rahbar shaxsining individual xususiyatlari, jumladan tafakkur uslubi, motivatsiya darajasi, emotsional barqarorlik va kommunikativ kompetensiyalar qaror sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, jamoada shakllangan ijtimoiy-psixologik muhit, guruh dinamikasi va liderlik uslubi ham qaror qabul qilish samaradorligini belgilovchi muhim omillardan hisoblanadi.

Mazkur tadqiqotda boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini tahlil qilish asosiy maqsad qilib belgilangan. Tadqiqotning vazifalari sifatida qaror qabul qilishning nazariy asoslarini o'rganish, uning kognitiv, emotsional va ijtimoiy jihatlarini aniqlash hamda ushbu omillarning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini baholash ko'zda tutiladi.

Tadqiqot metodologiyasi sifatida tizimli yondashuv, tahlil va sintez usullari, shuningdek, ijtimoiy-psixologik kuzatuv va taqqoslash metodlaridan foydalanildi. Olingan natijalar boshqaruv psixologiyasida qaror qabul qilish mexanizmlarini chuqurroq anglashga hamda amaliy faoliyatda samarali qo'llash imkonini beradi.

Asosiy qism. Boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayoni ilmiy adabiyotlarda murakkab kognitiv va ijtimoiy-psixologik hodisa sifatida talqin etiladi. Herbert A. Simon tomonidan ishlab chiqilgan "cheklangan ratsionallik" nazariyasiga ko'ra, insonlar qaror qabul qilishda barcha alternativallarni to'liq tahlil qila olmaydi, balki mavjud axborot va kognitiv imkoniyatlar doirasida eng maqbul variantni tanlaydi. Bu yondashuv boshqaruv qarorlarining har doim ham ideal emas, balki real sharoitlarga moslashganligini ko'rsatadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning ijtimoiy-psixologik jihatlarini shaxsiy xususiyatlar, jamoa dinamikasi va muloqot tashkilotlari ichidagi tanlovlarga qanday ta'sir qilishiga qaratilgan. Asosiy xususiyatlar ratsional tahlilni sezgi bilan muvozanatlash, hissiy kontekstlarni boshqarish va xodimlarga ta'sirini hisobga olishni o'z ichiga oladi. Samarali qarorlar noaniqlikni kamaytiradigan, ishonchni rivojlantiradigan va rahbarlardan o'ziga xos psixologik ko'nikmalarni talab qiladigan jarayonlar sifatida qaraladi.

Zamonaviy tadqiqotlarda qaror qabul qilish jarayonida emotsional va intuitiv omillar ham muhim rol o'ynashi ta'kidlanadi. Daniel Kahnemannning "tez va sekin fikrlash" modeli qaror qabul qilishda ikki xil tizim — avtomatik (intuitiv) va analitik (ratsional) fikrlash jarayonlari mavjudligini asoslab beradi. Boshqaruv faoliyatida ushbu tizimlarning uyg'unligi qaror sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Ijtimoiy-psixologik yondashuvlarda qaror qabul qilish ko'pincha guruh jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi. Kurt Lewinning guruh dinamikasi nazariyasi rahbar va jamoa o'rtasidagi o'zaro ta'sir qarorlar shakllanishida muhim omil ekanligini ko'rsatadi. Shu bilan birga, Irving Janis tomonidan ilgari surilgan "groupthink" tushunchasi guruh ichidagi haddan tashqari kelishuvlilik noto'g'ri qarorlarga olib kelishi mumkinligini isbotlaydi.

Tashkiliy muhit va liderlik uslubi ham qaror qabul qilish jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Edgar Schein tashkilot madaniyati qarorlar qabul qilish uslubini shakllantiruvchi asosiy omillardan biri ekanligini ta'kidlaydi. Shuningdek, Douglas McGregorning "X va Y nazariyasi" rahbarning inson resurslariga bo'lgan qarashi qaror qabul qilish uslubini belgilashini ko'rsatadi.

Umuman olganda, ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni faqat ratsional tahlilga emas, balki kognitiv, emotsional va ijtimoiy-psixologik omillarning murakkab o'zaro ta'siriga asoslanadi. Shu sababli samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun rahbarlarda analitik fikrlash bilan bir qatorda yuqori darajadagi ijtimoiy idrok, emotsional barqarorlik va kommunikativ kompetensiyalar ham shakllangan bo'lishi lozim.

Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Bunda rahbarning kognitiv jarayonlari, ya'ni axborotni qabul qilish, tahlil qilish va qayta ishlash qobiliyati muhim o'rin tutadi. Shuningdek, qaror qabul qilishda emotsional holat ham katta ahamiyatga ega bo'lib, stress yoki bosim ostida noto'g'ri xulosalarga kelish ehtimoli ortadi. Psixologik tayyorgarlik rahbarga murakkab vaziyatlarda barqaror fikrlash va oqilona qaror qabul qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, shaxsning avvalgi tajribasi va ustanovkalari ham informatsion modelning shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Rahbarning intuitsiyasi va analitik fikrlashi uyg'unlashgan holda qarorlarning sifatini oshirishga xizmat qiladi. Gap shundaki, to'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma'lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma'lumot yig'ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur - informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma'lumotning to'la-to'kisligi, har tomonlamaligiga bog'liq.

Tashqi muhitdagi ko'pgina omillar ta'sirida rahbar vaziyat yuzasidan obyektiv bo'lmagan ma'lumotlar oladi, o'z idroki jarayonida ma'lum subyektivlikka yo'l qo'yadi. Bunday subyektivlik ko'pincha qaror qabul qilish jarayonining dastlabki bosqichlarida sezilmas darajada namoyon bo'ladi. Rahbarning psixologik holati va stress darajasi ham axborotni qabul qilish sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shuningdek, qaror qabul qilishda kognitiv xatoliklar (idrok buzilishlari) yuzaga kelishi mumkin. Shu sababli obyektivlikni ta'minlash uchun turli axborot manbalarini solishtirish muhim hisoblanadi. Qaror qabul qilish jarayonida tanqidiy fikrlash ko'nikmasi rahbar uchun asosiy psixologik vosita bo'lib xizmat qiladi. Ayniqsa, bunday tafovutga rahbarning jinsi, yoshi, atrofidagi odamlarning ta'siri kuchli bo'ladi. Shakllanayotgan informatsion model obyektiv bo'lishi uchun rahbar vaziyat haqida ma'lumot yig'ishi, tashqi olamning to'la-tukis aks etishini cheklovchi idrok stereotipi va ustanovkalarga e'tibor bermasligi lozim. Axborot model tahlil etilishi va qo'shimcha ma'lumotlar bilan boyitilishi natijasida rahbar ongida konseptual modelda shakllangan fikr va hissiyotlarni, shuningdek, rahbarning tajribasi, bilimlarini qamrab oladi. Rahbar mavjud vaziyatning mohiyatini tushungan paytda konseptual model shakllanadi, deyish mumkin. Ajablanarlisi shuki, konseptual model haqiqiy vaziyatga doimo ham mos kelavermaydi. Bunday holat har bir shaxsda turlicha bo'ladi. Kimdadir bu farq katta bo'lsa, kimdadir juda kichik konseptual model va obyektiv vaziyat o'rtasidagi farq qanchalik kichik bo'lsa, to'g'ri qaror qabul qilishga shunchalik aniq zamin yaratiladi.

Mazkur tadqiqotda boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayonining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini o'rganish uchun kompleks metodologik yondashuv qo'llanildi. Tadqiqot jarayonida nazariy va empirik metodlar uyg'unligi ta'minlandi.

Avvalo, tizimli yondashuv metodi asosida qaror qabul qilish jarayoni yaxlit psixologik va ijtimoiy tizim sifatida tahlil qilindi. Bu yondashuv orqali jarayonning kognitiv, emotsional va ijtimoiy komponentlari o'zaro bog'liqlikda o'rganildi.

Shuningdek, tahlil va sintez metodi yordamida boshqaruv psixologiyasi bo'yicha mavjud ilmiy adabiyotlar o'rganildi, qaror qabul qilishga oid nazariy qarashlar umumlashtirildi hamda asosiy ilmiy xulosalar shakllantirildi.

Tadqiqotda qiyosiy tahlil metodi ham qo'llanilib, turli olimlarning boshqaruv qarorlariga oid yondashuvlari solishtirildi va ularning ijtimoiy-psixologik jihatlari aniqlab chiqildi.

Empirik bosqichda esa kuzatish va suhbat (intervyu) metodidan foydalanildi. Bu metodlar orqali rahbarlarning real boshqaruv faoliyatidagi qaror qabul qilish jarayoni va unga ta'sir etuvchi psixologik omillar o'rganildi.

Olingan ma'lumotlarni umumlashtirishda induksiya va deduksiya metodlari qo'llanilib, umumiy ilmiy xulosalar ishlab chiqildi hamda ularning amaliy ahamiyati asoslab berildi.

Xulosa. Boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish jarayoni murakkab kognitiv, emotsional va ijtimoiy-psixologik xususiyatlarga ega bo'lgan tizimli hodisa ekanligi ilmiy adabiyotlar va tahlillar asosida tasdiqlandi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, qaror qabul qilish faqat ratsional tahlilga emas, balki rahbarning individual psixologik xususiyatlari, idrok jarayonlari, tajribasi hamda emotsional holatiga ham bevosita bog'liqdir.

Shuningdek, ijtimoiy muhit, guruh dinamikasi va tashkilot madaniyati qarorlarning shakllanishi va amalga oshirilishida muhim rol o'ynaydi. Rahbar va jamoa o'rtasidagi o'zaro ta'sir, kommunikativ jarayonlar hamda liderlik uslubi qaror sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi aniqlandi. Ayniqsa, "groupthink" kabi holatlar noto'g'ri qarorlar qabul qilinishiga olib kelishi mumkinligi alohida ahamiyatga ega. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, informatsion va konseptual modellar shakllanishi qaror qabul qilishning asosiy psixologik bosqichlaridan biri bo'lib, uning aniqligi axborotning to'liqligi va obyektivligiga bog'liqdir. Shu bilan birga, idrok stereotiplari, kognitiv xatoliklar va subyektiv omillar qaror sifatini pasaytirishi mumkin. Umuman olganda, samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun rahbarlarda analitik fikrlash

bilan bir qatorda yuqori darajadagi ijtimoiy idrok, emotsional barqarorlik, tanqidiy fikrlash va kommunikativ kompetensiyalar shakllangan bo'lishi zarur. Mazkur omillar uyg'unligi boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi hamda tashkilot rivojlanishida muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

- [1] Hayitov O. E. Boshqaruv psixologiyasi. Toshkent: "Istiqlol" nashriyoti, 2020.
- [2] Xalmamatova L. Boshqaruv psixologiyasi. Toshkent: "Tafakkur avlodi", 2022.
- [3] Yakubova B. B., Raxmonova D. S. Boshqaruv psixologiyasi (o'quv qo'llanma). Andijon: AndMI nashriyoti, 2023
- [4] Lewin K. Field Theory in Social Science. Nyu-York: Harper & Row, 1951.
- [5] Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San-Fransisko: Jossey-Bass, 2010.
- [6] McGregor D. The Human Side of Enterprise. Nyu-York: McGraw-Hill, 1960.
- [7] Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. Pearson Education, 2019.
- [8] Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. Nyu-York: Harper & Row, 1973.

