

BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHDA RAHBARNING SAMARASIZ QARORGA SODIQLIKNI SAQLASHINING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK DETERMINANTLARI

A.S.Nazarov¹ 

1. O'zbekiston xalqaro islomshunoslik akademiyasi «Din psixologiyasi va pedagogika» kafedrası dotsenti, psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) 0009-0009-4969-158X

Mas'ul muallif: Nazarov Azamat Sottarovich, O'zbekiston xalqaro islomshunoslik akademiyasi «Din psixologiyasi va pedagogika» kafedrası dotsenti, psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) 0009-0009-4969-158X.

e-mail:
19azamatnazarov80@gmail.com

Received: 28 Sentabr 2026

Accepted: 03 Oktabr 2026

Published: 08 Oktabr 2026

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

Iqtibos uchun: Nazarov, A. S. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHDA RAHBARNING SAMARASIZ QARORGA SODIQLIKNI SAQLASHINING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK DETERMINANTLARI / A. S. Nazarov // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — 2026. — T. 10, № 1. — B. 318–322.

Annotatsiya. Maqolada rahbarning kutilgan natijani bermayotgan boshqaruv qarorini davom ettirishga aloqador ijtimoiy-psixologik determinantlar nazariy-tahliliy o'rganiladi. Samarasiz qarorga sodiqlikni saqlash qarorni qayta baholash zaruratini ko'rsatuvchi ma'lumotlar mavjud bo'lsa-da, avvalgi yo'nalishni himoya qilish yoki unga qo'shimcha resurs ajratish tendensiyasi sifatida talqin qilinadi. Qarorga sodiqlikning eskalatsiyasi, qaytarib bo'lmaydigan xarajatlar ta'siri va kasbiy qat'iyat tushunchalari o'rtasidagi farq ochib beriladi. Muallifning boshqaruv psixologiyasi va qaror qabul qilishga oid asarlari xalqaro tadqiqotlar bilan qiyosiy tahlil qilinadi. O'z harakatini oqlash, kasbiy obro'ni saqlashga intilish, axborotni tanlab qabul qilish, jamoaviy ma'qullash va tashkiliy baholash tartibi o'zaro bog'liq tahlil darajalarida ko'rib chiqiladi. Qarorni davom ettirishni baholash uchun dalil, istiqboldagi resurslar, muqobil variant va qayta ko'rib chiqish mezonini birgalikda hisobga oluvchi konseptual yondashuv taklif etiladi. Xulosalar yangi statistik natijalar emas, nazariy sintez va empirik tekshirishga mo'ljallangan ilmiy takliflardir.

Kalit so'zlar: boshqaruv qarori, qarorga sodiqlik eskalatsiyasi, samarasiz qaror, qaytarib bo'lmaydigan xarajatlar, o'zini oqlash, kasbiy obro', qayta baholash, ijtimoiy-psixologik determinantlar, tashkiliy mas'uliyat.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СОХРАНЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРИВЕРЖЕННОСТИ НЕЭФФЕКТИВНОМУ РЕШЕНИЮ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются социально-психологические детерминанты сохранения руководителем приверженности управленческому решению, которое не обеспечивает ожидаемого результата. Разграничиваются эскалация приверженности, влияние невозвратных затрат и профессиональная настойчивость. Труды автора по психологии управления и принятию решений сопоставляются с международными исследованиями. Самооправдание, стремление сохранить профессиональную репутацию, избирательная интерпретация информации, коллективное одобрение и организационные правила оценки анализируются как взаимосвязанные процессы индивидуального, межличностного и организационного уровней. Предлагается концептуальный подход к оценке продолжения решения, учитывающий качество доказательств, будущие ресурсы, доступные альтернативы и критерии пересмотра. Практические рекомендации направлены на отделение оценки решения от защиты личности его инициатора. Выводы представляют собой теоретический синтез и положения для последующей эмпирической проверки, а не новые статистические результаты.

Ключевые слова: управленческое решение, эскалация приверженности, неэффективное решение, невозвратные затраты, самооправдание, профессиональная репутация, переоценка, социально-психологические детерминанты, организационная ответственность.

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF LEADERS' CONTINUED COMMITMENT TO INEFFECTIVE DECISIONS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. This theoretical and analytical article examines social and psychological determinants of leaders' continued commitment to managerial decisions that fail to deliver expected outcomes. It distinguishes escalation of commitment, sunk cost effects, and professional perseverance. The author's work on management psychology and decision-making is compared with international research. Self-justification, protection of professional reputation, selective interpretation of information, collective endorsement, and organizational evaluation rules are examined across interconnected individual, interpersonal, and organizational levels. A conceptual approach to reviewing continued commitment is proposed, combining the quality of evidence, future resource requirements, available alternatives, and explicit revision criteria. Practical recommendations focus on separating evaluation of a decision from defense of its initiator's identity. The conclusions

constitute theoretical synthesis and propositions for subsequent empirical investigation rather than new statistical findings.

Keywords: managerial decision, escalation of commitment, ineffective decision, sunk costs, self-justification, professional reputation, reassessment, social and psychological determinants, organizational accountability.

Kirish. Boshqaruv qarori qabul qilinganidan keyin ham psixologik tanlov jarayoni davom etadi. Rahbar natijalarni kuzatadi, yangi axborotni baholaydi va boshlangan ishni davom ettirish, o'zgartirish yoki to'xtatish haqida qaror qabul qiladi. Shu bosqichda dastlabki rejaning mazmuni bilan birga unga sarflangan vaqt, kasbiy obro' va shaxsiy mas'uliyat ham ahamiyat kasb etadi. Muammo rahbarning qat'iyatligida emas, avvalgi tanlovga munosabati keyingi baholashning mazmunini qay darajada belgilashida namoyon bo'ladi.

Kutilgan natijaning kechikishi qarorning samarasizligini o'z-o'zidan isbotlamaydi. Ayrim tashkiliy o'zgarishlar natija berish uchun vaqt talab qiladi; dastlabki qiyinchilik esa rejaning asosini inkor etmasligi mumkin. Biroq qayta baholash zarurligini ko'rsatuvchi ma'lumotlarni muntazam chetga surish va har bir salbiy natijani yana resurs ajratish bilan qoplash alohida psixologik tahlilni talab qiladi. Shuning uchun mazkur maqola qarorni davom ettirishni umumiy tarzda salbiy baholamaydi; uning asoslangan va himoyaviy shakllarini farqlashga qaratilgan.

Muallifning qaror qabul qilishga oid monografiyasida boshqaruv tanlovi kognitiv jarayonlar, shaxsiy sifatlar va ijtimoiy vaziyat bilan bog'liq holda tahlil qilingan [2, 69–72-b.]. Ushbu ilmiy yo'nalishni davom ettirib, hozirgi maqolada qarorning dastlabki tanlanishidan keyingi qayta baholash jarayoniga e'tibor qaratiladi. Tahlilning markaziy savoli: qaysi psixologik va tashkiliy shartlarda rahbarning qarorga sodiqligi uning samarasini baholashdan ustun kelishi mumkin?

Maqolaning maqsadi samarasiz qarorni davom ettirishga aloqador ijtimoiy-psixologik determinantlarni tizimlashtirish va qarorga sodiqlikni kasbiy qat'iyatdan ajratish mezonlarini asoslashdan iborat. Ilmiy vazifalar tushunchalarni chegaralash, individual va tashkiliy darajalarni bog'lash hamda qayta baholash amaliyoti uchun tavsiyalar ishlab chiqishni qamrab oladi. Mazkur masala rahbarning xatosini shaxsiy kamchilikka qisqartirmasdan, uning qaror qabul qilayotgan munosabat muhitini ham o'rganishni talab etadi.

Asosiy qism.

Adabiyotlar tahlili va muammoning tushunchaviy chegaralari

B. Stouning klassik tadqiqoti salbiy natija uchun shaxsiy mas'uliyat mavjud bo'lgan sharoitda avvalgi yo'nalishga resurs ajratish davom etishi mumkinligini eksperimental vaziyatda ko'rsatgan [5]. Bu natijani har qanday rahbarga bevosita tatbiq etib bo'lmaydi, ammo u qarorni himoya qilish va uning samarasini baholash o'rtasidagi ziddiyatni o'rganish uchun asos beradi. Qarorga sodiqlikning eskalatsiyasi deganda shu munosabatda salbiy axborotga qaramay avvalgi harakatga bog'lanishning saqlanishi yoki kuchayishi tushuniladi.

H. Arks va K. Blumerning tadqiqotida avval sarflangan pul, vaqt yoki harakatning keyingi tanlovga ta'siri qaytarib bo'lmaydigan xarajatlar muammosi doirasida muhokama qilingan [6]. Qaytarib bo'lmaydigan xarajat - qaysi yo'l tanlanishidan qat'i nazar, ortga qaytarish imkoni bo'lmagan sarfdir. Ushbu ta'sir qarorga sodiqlik eskalatsiyasi bilan bog'liq bo'lishi mumkin, ammo ikkala tushunchani tenglashtirish to'g'ri emas. Qarorni davom ettirishda ijtimoiy baholash, obro' va tashkiliy tartiblar ham alohida ahamiyat kasb etishi mumkin.

D. Slisman va hammualliflarning metatahlili eskalatsiya determinantlarini kengroq doirada umumlashtirgan [7]. Keyingi ko'p darajali sharhda esa qarorga bog'lanishni uning konteksti bilan birgalikda o'rganish zarurati ko'rib chiqilgan [8]. Bu ishlar muammoni faqat shaxsning irodasi yoki intellektual qobiliyati bilan tushuntirish cheklanganligini anglashga yordam beradi. Hozirgi maqolada ushbu yondashuv rahbarning individual mulohazasi, jamoadagi ma'qullash va tashkilotdagi natija bahosi o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish uchun qo'llanadi.

Nazarov va Baxtiyorovning maqolasida axborot asosida vaziyatni anglash, maqsadni belgilash va muqobil yo'lni tanlash qaror qabul qilishning muhim jihatlari sifatida yoritilgan [4]. Nazarovning rahbar shaxsiy sifatleri haqidagi maqolasida esa qarorning muloqot va nazorat bilan bog'liq mazmuni ochilgan [3]. «Boshqaruv psixologiyasi» darsligida boshqaruvning o'zaro ta'sirga asoslangan xususiyati ta'kidlangan [1, 28–30-b.]. Ushbu mualliflik manbalari hozirgi muammoning mahalliy nazariy asosini belgilaydi; ularga eskalatsiya bo'yicha o'tkazilmagan eksperiment natijasi nisbat berilmaydi.

Samarasiz qaror tushunchasini ham aniqlash zarur. Mazkur maqolada u oldindan belgilangan maqsad va baholash mezonlariga nisbatan kutilgan natijani bermayotgan hamda o'zgarmas shaklda davom ettirilishining asosi qayta ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan qarorni anglatadi. Samarasizlikni keyingi voqealarga qarabgina baholash rahbarning dastlabki imkoniyatlari va axborotini e'tibordan chetda qoldiradi. Shu sababli qaror sifati bilan natija sifati farqlash muhim: asosli qaror ham tashqi sharoit sababli muvaffaqiyatsiz yakunlanishi mumkin.

Tadqiqotning metodologik yondashuvi

Maqola maqsadli tanlangan manbalarning nazariy qiyosi va konseptual sintezi asosida tayyorlandi. Tahlil uchun qaror qabul qilishning psixologik mazmunini, qaytarib bo'lmaydigan xarajatlar ta'sirini yoki eskalatsiyaning ijtimoiy va tashkiliy kontekstini ochib beruvchi ishlar tanlandi. Bu yondashuv adabiyotlar bazasidagi barcha nashrlarni qamrab olgan tizimli sharh sifatida taqdim etilmaydi. Manbalardan olingan fikrlar muallifning konseptual takliflaridan ajratildi.

Tahlil birligi - salbiy yoki ziddiyatli natijalar haqida ma'lumot olinganidan keyin qarorni davom ettirishga oid boshqaruv vaziyati. Individual darajada axborotni talqin qilish va o'z harakatini oqlash, shaxslararo darajada obro' va ma'qullash kutishlari, tashkiliy darajada esa baholash hamda mas'uliyat tartiblari ko'rib chiqildi. Determinant tushunchasi bu yerda ta'siri statistik isbotlangan mustaqil o'zgaruvchi emas, nazariy jihatdan ahamiyatli shart va jarayonni ifodalaydi.

Tadqiqot doirasida yangi empirik ma'lumot to'planmagan. Taqdim etilayotgan sxema, jadval va tavsiyalar ilmiy

tahlil natijasi bo'lib, ularning samaradorligi eksperiment yoki tashkiliy kuzatuv bilan tekshirilishi lozim. Manbalardagi xorijiy natijalar mahalliy rahbarlar uchun tayyor me'yor sifatida qabul qilinmaydi. Tashkilotning vazifasi, resurs cheklovlar va qarorni to'xtatish oqibatlari tahlilda mustaqil ahamiyatga ega.

Samarasiz qarorga sodiqlikni saqlash determinantlari

Individual darajada o'z harakatini oqlash markaziy muammolardan biri sifatida qaralishi mumkin. Rahbar qaror tashabbuskori bo'lganida uni qayta ko'rib chiqishni faqat rejaning o'zgarishi emas, kasbiy kompetentligi haqidagi bahoga tahdid deb idrok etishi ehtimol. Bunday holatda yangi axborotning qiymati uning haqqoniyligi bilan birga avvalgi tanlovni qo'llab-quvvatlash imkoniyati orqali baholanadi. Biz bu jarayonni shaxsning umumiy axloqiy nuqsoni emas, muayyan qaror vaziyatida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan himoyaviy munosabat sifatida talqin qilamiz.

Obro'ni saqlashga intilish shaxsiy mulohaza bilan ijtimoiy baholashni bog'laydi. Qaror ommaviy e'lon qilingan, rahbarning tashabbusi sifatida tanishtirilgan yoki yuqori tashkilot oldida himoya qilingan bo'lsa, uni o'zgartirish qo'shimcha izoh talab qiladi. Ammo ommaviylik har doim eskalatsiyaga olib keladi degan xulosa asosli emas. U qarorga mas'uliyatni oshirishi ham mumkin. Muhim farq - rahbar qaysi harakati uchun baholanishi: avvalgi rejadani chekinmagani uchunmi yoki yangi dalil asosida o'z vaqtda tuzatish kiritgani uchunmi?

Axborotni tanlab qabul qilish qarorga bog'lanishning kognitiv ifodasidir. Masalan, umumiy natija salbiy bo'lsa-da, ayrim ijobiy holatlar rejaning to'g'riligini ko'rsatuvchi asos sifatida takrorlanishi mumkin. Bunda salbiy axborot vaqtinchalik qiyinchilik deb, ijobiy axborot esa barqaror tendensiya deb talqin qilinadi. Ushbu asimmetriyani baholash uchun axborotning qay tarzda yig'ilgani, taqqoslash davri va mezonlarning keyinchalik o'zgargan-o'zgarmaganini tekshirish kerak. Faqat rahbarning ishonchi yuqoriligiga qarab xulosa qilish yetarli emas.

Jamoaviy ma'qullash ham qarorni davom ettirishning asosiga aylanishi mumkin. Muhokama ishtirokchilari bir xil fikrni bildirsa, rahbar buni mustaqil tasdiq sifatida qabul qilishi ehtimol. Biroq ishtirokchilarning axborot manbai bir xil yoki ularning manfaati qaror davom etishi bilan bog'liq bo'lsa, ma'qullashning daliliy qiymati cheklanadi. Bu yerda mavzu guruh bosimining o'zi emas, ma'qullashning keyingi resurs ajratish va qayta baholashga qanday aloqador ekanidir. Shunday qilib, mazkur maqola konformizm haqidagi umumiy muhokamadan qarorni davom ettirish mezonini orqali farqlanadi.

Tashkiliy darajada baholash tartibi muhim. Agar ishning borishi faqat rejadagi faoliyatlar bajarilishi bilan o'lchansa, qarorning maqsadga muvofiqligi muhokamadan chetda qolishi mumkin. Hisobotda tadbirlar soni ko'paygan, ammo asosiy muammo hal etilmagan holatda faollik va natija aralashib ketadi. Bunday tartibda rahbarning qarorni o'zgartirishi hisobotni buzish sifatida qabul qilinishi ehtimol. Biz bu holatni shaxsiy himoyaning tashkiliy rag'bat bilan birlashish nuqtasi sifatida ko'rib chiqamiz.

Vakolatlar va mas'uliyatning tarqoqligi ham alohida tahlilni talab qiladi. Qarorni boshlash bir shaxsga, mablag' ajratish boshqasiga, natijani baholash esa uchinchi tuzilmaga tegishli bo'lishi mumkin. Bunday holatda davom ettirishni faqat rahbarning shaxsiy xohishi bilan tushuntirish noto'g'ri. Shartnoma, majburiyat va o'tish xarajatlari ham ahamiyatli. Shu sababli psixologik tahlil qarorni kim o'zgartira olishi va qaysi cheklovlar doirasida harakat qilayotganini ko'rsatishi kerak.

Ushbu determinantlarning ta'siri yig'indisi oddiy ro'yxat bilan ifodalanmaydi. Rahbar obro'ga tahdid sezganda salbiy axborotni kamroq qabul qilishi, jamoadagi ma'qullash esa ushbu talqinni qo'llab-quvvatlashi mumkin. Tashkilotda rejani o'zgartirish jazolansa, shaxsiy himoya yanada asoslidek ko'rinadi. Bu bog'lanishlar maqolada nazariy ehtimol sifatida ko'rib chiqiladi; ularning mavjudligi va yo'nalishini aniqlash uchun har bir darajadan mustaqil ma'lumot olish zarur.

Kasbiy qat'iyat va qarorga himoyaviy sodiqlikni farqlash

Qat'iyatli rahbar qiyinchilik mavjudligini tan olgan holda maqsadga erishish asoslarini qayta tekshiradi. Samarasiz qarorga himoyaviy bog'lanishda esa qayta tekshirishning o'zi avvalgi tanlovni saqlashga bo'ysundirilishi mumkin. Farq harakatning davom etishida emas, uni asoslash tartibida namoyon bo'ladi. Demak, qaror davom etayotganining o'zi psixologik xato haqidagi xulosa uchun yetarli emas.

Bizningcha, farqlashning birinchi mezon - yangi axborotga ochiqlik. Rahbar qaysi ma'lumot avvalgi fikrini o'zgartirishini tushuntirib bera olsa, qarorni tekshirish imkoni saqlanadi. Agar har qanday natija rejani davom ettirishga asos sifatida talqin qilinsa, tekshirish mezonini yo'qoladi. Bunday holatda reja haqidagi fikr rad etilishi mumkin bo'lgan ilmiy mulohazaga emas, himoya qilinadigan ishonchga aylanishi ehtimol.

Ikkinchi mezon - kelgusi sarflarning mustaqil baholanishi. Avvalgi sarflar tarixi hisobot va o'rganish uchun muhim, ammo kelgusi qarorning qiymati uning kutilgan natijasi va qo'shimcha talablari bilan baholanadi. Biroq ortga qaytarib bo'lmaydigan sarfni mavjud aktiv yoki shartnomani bekor qilish xarajatidan farqlash kerak. Masalan, avval sotib olingan jihozning muqobil foydalanish imkoniyati bo'lsa, u keyingi qaror uchun ahamiyatli resursdir. Shu aniqlik iqtisodiy hisobni psixologik ta'sir bilan aralashtirmaslikka yordam beradi.

Uchinchi mezon - muqobil variantlarning teng asosda ko'rib chiqilishi. Qarorni faqat davom ettirish yoki butunlay to'xtatish shaklida qo'yish tahlilni qisqartiradi. Qisman o'zgartirish, ko'lamni kamaytirish, muddatli sinov yoki resurslarni boshqa yo'nalishga o'tkazish ham muhokama qilinishi mumkin. Har bir variantning kelgusi xarajati, maqsadga aloqasi va bajarish imkoniyati bir xil mezonda baholanishi lozim. Bu taklif qarorni o'zgartirishni mag'lubiyat emas, boshqaruv tanlovining davomi sifatida ko'rishga qaratilgan.

To'rtinchi mezon - qayta ko'rib chiqishning aniq nuqtasi. Muayyan vaqtda qaysi natija baholanishi va qaysi holatda qaror o'zgarishi oldindan belgilansa, muhokama doirasi aniqlashadi. Ammo ushbu mezon ham mexanik bo'lmasligi kerak:

tashqi sharoit o'zgarganda uning sababi qayd etilib, asosli tarzda yangilanishi mumkin. Asosiy talab mezonni natija ma'lum bo'lganidan keyin faqat avvalgi qarorni saqlash uchun o'zgartirmaslikdir. Quyidagi jadval farqlashning konseptual mazmunini umumlashtiradi.

1-jadval. Kasbiy qat'iyat va himoyaviy sodiqlikni farqlashning konseptual mezonlari

Mezon	Asoslangan davom ettirish	Himoyaviy sodiqlikning ehtimoliy belgisi
Axborotga munosabat	Ijoiy va salbiy dalillar bir mezonda baholanadi.	Salbiy ma'lumot muntazam istisno qilinadi yoki qadrsizlantiriladi.
Resursni asoslash	Kelgusi sarf va natija qiyoslanadi.	Asosiy dalil avvalgi sarflarni oqlashdan iborat bo'ladi.
Muqobil variant	Davom ettirish, o'zgartirish va to'xtatish teng ko'rib chiqiladi.	Muqobil yo'l avvalgi tanlovga tahdid sifatida rad etiladi.
Qayta baholash	Muddat va mezon belgilangan; o'zgarish sababi qayd etiladi.	Mezon har safar qarorni saqlash uchun suriladi.
Mas'uliyat	Qarorning asosi va ijrosi alohida tahlil qilinadi.	Qaror tanqidi tashabbuskor shaxsga hujum sifatida qabul qilinadi.

Qarorni qayta baholashning amaliy yondashuvi

Muallif taklif etayotgan yondashuvda qayta baholash muhokamasi qarorning maqsadi va dastlabki shartlarini tiklashdan boshlanadi. Keyin amaldagi natija, axborotning ishonchligi va salbiy o'zgarishning ehtimoliy sabablari ajratiladi. Bundan so'ng davom ettirish, o'zgartirish va to'xtatish variantlari kelgusi resurslar asosida qiyoslanadi. Oxirida tanlangan yo'lining qayta ko'rib chiqish muddati va mezonni belgilanadi. Bu tartib empirik tasdiqlangan texnologiya emas, tashkiliy muhokamani tartiblashga mo'ljallangan konseptual taklifdir.

Qarorni baholashni tashabbuskor shaxsning umumiy bahosidan ajratish maqsadga muvofiq. Rahbar qarordagi muammoni tan olganda uning kasbiy qadri avtomatik pasayishi haqidagi munosabat qayta ko'rib chiqishni qiyinlashtiradi. Shu bilan birga, xatoni tan olish mas'uliyatni bekor qilmaydi. Muhokamada dastlabki qarorning qaysi axborotga tayangani, keyin nimalar o'zgargani va qaysi harakatlar o'z vaqtida bajarilmagani aniqlanishi lozim. Bu tartib asosli xatoni, e'tiborsizlikni va dalilni yashirishni bir-biridan ajratishga xizmat qiladi.

Mustaqil fikrni olish uchun qayta baholashda qarorni boshlashda bevosita ishtirok etmagan mutaxassisni jalb qilish mumkin. Biroq uning ishtiroki yetarli kafolat emas: unga axborotning to'liq berilishi, vazifasining aniqligi va manfaatlarining ochiqligi ham muhim. Muhokama ishtirokchilari avval o'z xulosasini mustaqil tayyorlab, keyin birgalikda qiyoslashi taklif etiladi. Maqsad kelishuv sonini ko'paytirish emas, dalilning mustaqilligini tekshirishdir.

Pedagogik jamoa uchun shartli misol sifatida yangi o'quv dasturini joriy qilish vaziyatini olish mumkin. Agar rejalashtirilgan natija kuzatilmasa, tahlil dasturning mazmuni, ijro sharoiti va baholash usulini ajratishi kerak. «Shuncha mehnat qildik, davom ettirish shart» degan mulohaza o'zicha yetarli asos bo'lmaydi. Ayni paytda dasturni darhol to'xtatish ham to'g'ri qaror bo'lmazligi mumkin: natija uchun zarur vaqt o'tmagan yoki resurs ta'minoti bajarilmagan bo'lishi ehtimol. Misol real tadqiqot natijasi emas, mezonlarni tushuntirish uchun keltirilgan analitik vaziyatdir.

Keyingi empirik tadqiqot uchun salbiy axborot mavjudligi, tashabbuskorlik mas'uliyati va baholash tartibini farqlaydigan ssenariyli vazifalar ishlab chiqish mumkin. Faqat o'zini baholash so'rovnomasi bilan cheklanish qarorga haqiqiy munosabatni to'liq ochmasligi mumkin. Rahbarning izohi, qaror tarixi va kelgusi resurs ajratish tanlovi birgalikda o'rganilishi maqsadga muvofiq. O'lchov vositalari sinovdan o'tkazilib, ularning validligi va ishonchligi alohida tekshirilishi lozim; hozirgi maqolada ular uchun tayyor psixometrik ko'rsatkichlar berilmaydi.

Xulosa. Samarasiz qarorga sodiqlikni saqlash boshqaruvdagi qat'iyatning har qanday ifodasi bilan teng emas. Uni baholashda salbiy axborotga munosabat, kelgusi resurslarning asoslanishi, muqobil variantlar va qayta ko'rib chiqish mezonni birgalikda hisobga olinishi kerak. Ushbu yondashuv qarorning davom etishini tashqi ko'rinishidan emas, uni asoslash jarayonidan kelib chiqib tahlil qilish imkonini beradi.

Nazariy sintez o'z harakatini oqlash, obro'ni himoya qilish, axborotni tanlab talqin etish va tashkiliy baholash tartiblarini o'zaro bog'liq determinantlar sifatida ko'rib chiqish zarurligini ko'rsatadi. Bu determinantlarning ta'siri muayyan vaziyatga bog'liq; ularni rahbarning o'zgarish shaxsiy xususiyati deb qabul qilish to'g'ri emas. Qarorni davom ettirishning huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy cheklovlari ham psixologik tahlildan chetda qolmasligi lozim.

Maqolaning konseptual hissasi qarorni qayta baholashni rahbarning avvalgi tanlovini himoya qilishidan ajratish va kasbiy qat'iyatning tekshiriladigan mezonlarini taklif etishda namoyon bo'ladi. Amaliy jihatdan mustaqil ekspertiza, dalillarning ochiq muhokamasi va qayta ko'rib chiqish nuqtalarini belgilash tavsiya etiladi. Ushbu takliflarning mahalliy tashkilotlardagi samarasi keyingi empirik tadqiqot bilan baholanishi kerak.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

- [1] Назаров А.С. Бошқарув психологияси. Дарслик. - Тошкент, 2022. - Б. 28-30.
- [2] Назаров А.С. Бошқарув фаолиятида қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. Монография. - Тошкент, 2024. - Б. 69-72.
- [3] Nazarov A.S. The impact of leadership personal qualities on the effectiveness of managerial decision-making // Fan va ta'lim yangiliklari. - 2025. - № 2. - P. 135-141.
- [4] Назаров А.С., Бахтиёров Б.Б. Қарор қабул қилиш бошқарув фаолиятининг психологик мезони сифатида //

Молодой ученый. - 2020. - № 11 (301). - Б. 280–282. - URL: <https://moluch.ru/archive/301/67960/> (мурожаат санаси: 07.10.2026).

[5] Staw B.M. Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action // Organizational Behavior and Human Performance. - 1976. - Vol. 16, № 1. - P. 27–44. - DOI: 10.1016/0030-5073(76)90005-2.

[6] Arkes H.R., Blumer C. The psychology of sunk cost // Organizational Behavior and Human Decision Processes. - 1985. - Vol. 35, № 1. - P. 124–140. - DOI: 10.1016/0749-5978(85)90049-4.

[7] Sleesman D.J., Conlon D.E., McNamara G., Miles J.E. Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment // Academy of Management Journal. - 2012. - Vol. 55, № 3. - P. 541–562. - DOI: 10.5465/amj.2010.0696.

[8] Sleesman D.J., Lennard A.C., McNamara G., Conlon D.E. Putting escalation of commitment in context: A multilevel review and analysis // Academy of Management Annals. - 2018. - Vol. 12, № 1. - P. 178–207. - DOI: 10.5465/annals.2016.0046.

