

## RAHBARNING KOGNITIV VA KOMMUNIKATIV KOMPETENSIYALARINING BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH JARAYONIGA TA'SIRI

Y.I.Odilova<sup>1</sup>

1. Navoiy davlat universiteti Psixologiya kafedrası dotsenti

**Mas'ul muallif:** Odilova Yoqutxon Islomovna, Navoiy davlat universiteti Psixologiya kafedrası dotsenti.

**e-mail:** ekithonodilova@gmail.com

Accepted: 21 Sentabr 2026

Published: 21 Sentabr 2026

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

**Iqtibos uchun:** Odilova, Y. I. RAHBARNING KOGNITIV VA KOMMUNIKATIV KOMPETENSIYALARINING BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISH JARAYONIGA TA'SIRI / Y. I. Odilova // Buxoro xalqaro universiteti ilmiy axborotnomasi. — 2026. — T. 9, № 1. — B. 443–447.

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada rahbarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarining boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta'siri ijtimoiy-psixologik nuqtayi nazardan tahlil qilinadi. Boshqaruv qarorlarining mazmuni va sifati rahbarning axborotni qabul qilish, tahlil qilish, muqobil variantlarni baholash, ehtimoliy oqibatlarni oldindan ko'ra bilish hamda mavjud sharoitga mos strategiyani tanlash qobiliyatlari bilan bog'liqligi yoritiladi. Shuningdek, kommunikativ kompetensiyaning jamoa a'zolari bilan samarali muloqot o'rnatish, turli nuqtayi nazarlarni tinglash, fikrlarni muvofiqlashtirish va qarorlarni tushunarli tarzda yetkazishdagi ahamiyati ochib beriladi. Tadqiqotda kognitiv moslashuvchanlik, tanqidiy fikrlash, refleksiya, emotsional barqarorlik, faol tinglash va kommunikativ ochiqlik kabi omillarning qaror qabul qilish samaradorligi bilan bog'liqligiga e'tibor qaratiladi. Maqolada rahbarning individual kompetensiyalari bilan tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik muhit o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik ham ko'rib chiqilib, boshqaruv qarorlarini takomillashtirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar shakllantiriladi.

**Kalit so'zlar:** rahbar, kognitiv kompetensiya, kommunikativ kompetensiya, boshqaruv qarori, qaror qabul qilish, tanqidiy fikrlash, kognitiv moslashuvchanlik, refleksiya, muloqot, faol tinglash, ijtimoiy-psixologik muhit, boshqaruv samaradorligi.

### ВЛИЯНИЕ КОГНИТИВНЫХ И КОММУНИКАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние когнитивных и коммуникативных компетенций руководителя на процесс принятия управленческих решений с социально-психологической точки зрения. Раскрывается взаимосвязь качества управленческих решений со способностью руководителя воспринимать и анализировать информацию, сопоставлять альтернативы, прогнозировать возможные последствия и выбирать оптимальную стратегию в соответствии с конкретной ситуацией. Особое внимание уделяется роли коммуникативной компетентности в установлении эффективного взаимодействия с членами коллектива, восприятии различных точек зрения, согласовании позиций и понятной передаче принятых решений. Анализируются такие характеристики, как когнитивная гибкость, критическое мышление, рефлексия, эмоциональная устойчивость, активное слушание и коммуникативная открытость. Также рассматривается взаимосвязь индивидуальных компетенций руководителя с социально-психологическим климатом организации. На основе проведенного анализа формулируются практические направления совершенствования процесса принятия управленческих решений посредством развития когнитивных и коммуникативных компетенций руководителей.

**Ключевые слова:** руководитель, когнитивная компетентность, коммуникативная компетентность, управленческое решение, принятие решений, критическое мышление, когнитивная гибкость, рефлексия, коммуникация, активное слушание, социально-психологическая среда, эффективность управления.

### THE INFLUENCE OF MANAGERS' COGNITIVE AND COMMUNICATIVE COMPETENCIES ON THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS

**Abstract.** This article examines the influence of managers' cognitive and communicative competencies on the process of managerial decision-making from a socio-psychological perspective. It explores the relationship between the quality of managerial decisions and a manager's ability to perceive and analyze information, evaluate alternative options, anticipate potential consequences, and select appropriate strategies according to situational demands. Particular attention is given to the role of communicative competence in establishing effective interaction with team members, considering diverse viewpoints, coordinating positions, and communicating decisions clearly. The study focuses on such characteristics as cognitive flexibility, critical thinking, reflection, emotional stability, active listening, and communicative openness and considers their relevance to effective decision-making. The interaction between managers' individual competencies and the socio-

psychological climate of an organization is also examined. Based on the analysis, practical directions are proposed for improving managerial decision-making through the systematic development of cognitive and communicative competencies among managers.

**Keywords:** manager, cognitive competence, communicative competence, managerial decision-making, decision-making process, critical thinking, cognitive flexibility, reflection, communication, active listening, socio-psychological environment, management effectiveness.

Kirish. Zamonaviy tashkilotlar faoliyatining murakkablashib borishi rahbarlardan nafaqat boshqaruv jarayonlarini tashkil etish, balki turli sharoitlarda asoslangan va o'z vaqtida qarorlar qabul qilishni ham talab etmoqda. Tashkilotning rivojlanish yo'nalishini belgilash, mavjud resurslardan oqilona foydalanish, jamoa faoliyatini muvofiqlashtirish va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarning oldini olish ko'p jihatdan rahbarning qaror qabul qilish kompetensiyasiga bog'liq. Shu sababli boshqaruv qarorini qabul qilish jarayonida rahbar shaxsining individual-psixologik xususiyatlari, tafakkur imkoniyatlari va kommunikativ salohiyatini o'rganish muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv qarori oddiy tanlov jarayoni emas, balki mavjud vaziyatni anglash, tegishli axborotni izlash va saralash, muammoni aniqlash, muqobil yechimlarni ishlab chiqish, ularning ehtimoliy natijalarini baholash hamda ma'lum bir harakat yo'nalishini tanlashni o'z ichiga oluvchi murakkab faoliyatdir. Ushbu jarayonda rahbarning kognitiv imkoniyatlari alohida o'rin tutadi. Xususan, tahliliy fikrlash, tanqidiy yondashuv, muammoni turli nuqtayi nazardan ko'ra olish, kognitiv moslashuvchanlik, sabab-oqibat aloqalarini aniqlash va noaniq vaziyatlarda fikrlashni davom ettirish qobiliyati qarorlarning mazmuni va asoslanganligiga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Rahbarning kognitiv kompetensiyasi mavjud axborotdan foydalanishning o'zi bilan cheklanmaydi. Rahbar katta hajmdagi va ba'zan qarama-qarshi ma'lumotlar orasidan boshqaruv vazifasi uchun muhim bo'lgan jihatlarni ajratib olishi, ma'lumotlarning ishonchliligini baholashi va mavjud sharoitga mos xulosalar chiqarishi lozim. Ayniqsa, tez o'zgaruvchi ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy muhitda oldingi tajribaga asoslangan qarorlar har doim ham yetarli bo'lmashligi mumkin. Bunday vaziyatda kognitiv moslashuvchanlik rahbarga yangi ma'lumotlarni qabul qilish, o'z qarashlarini qayta ko'rib chiqish va muqobil strategiyalarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Boshqaruv qarorlarining samaradorligi rahbarning fikrlash jarayonlari bilangina emas, balki uning jamoa bilan qanday muloqot qilishi bilan ham bog'liq. Rahbar qaror qabul qilish jarayonida ko'pincha turli xodimlardan ma'lumot oladi, ularning taklif va e'tirozlarini tinglaydi, manfaatlar va nuqtayi nazarlarni muvofiqlashtiradi. Shu nuqtayi nazardan kommunikativ kompetensiya boshqaruv faoliyatining muhim tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'ladi. Faol tinglash, aniq savol bera olish, fikrni tushunarli ifodalash, konstruktiv fikr almashish va qayta aloqa o'rnatish rahbarga qaror uchun zarur bo'lgan axborotni to'liqroq olishga yordam beradi.

Kommunikativ jarayonning sifati jamoada shakllangan ijtimoiy-psixologik muhit bilan ham chambarchas bog'liq. Agar xodimlar o'z fikrini erkin bildirish imkoniyatiga ega bo'lsa, rahbar muqobil qarashlarni qabul qilishga tayyor bo'lsa va muloqot o'zaro hurmat tamoyiliga asoslangan, boshqaruv muammolarini muhokama qilish imkoniyatlari kengayadi. Aksincha, fikr bildirishdan cho'chish, axborotni yashirish yoki faqat rahbarning nuqtayi nazarini qo'llab-quvvatlashga intilish qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning torayishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun rahbarning kommunikativ kompetensiyasi nafaqat shaxslararo munosabatlar, balki boshqaruv qarorlarining axborot bazasi bilan ham bevosita bog'liqdir.

Kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarni bir-biridan alohida ko'rib chiqish boshqaruv qarorlarining real mexanizmini to'liq ochib bermaydi. Rahbarning tahliliy fikrlashi mavjud muammoni anglash va yechimlarni ishlab chiqishga yordam bersa, kommunikativ kompetensiya ushbu jarayon uchun zarur bo'lgan ijtimoiy axborotni olish va jamoa bilan fikr almashishni ta'minlaydi. Demak, samarali qaror qabul qilishda rahbarning ichki kognitiv jarayonlari bilan tashqi kommunikativ faoliyati o'rnatidagi uyg'unlik muhim ahamiyatga ega.

Bugungi boshqaruv amaliyotida raqamli texnologiyalar va tezkor axborot almashinuvi ham rahbarning kognitiv hamda kommunikativ kompetensiyalariga yangi talablarni yuzaga keltirmoqda. Rahbar turli raqamli manbalardan kelayotgan ma'lumotlarni tahlil qilishi, ularning boshqaruv uchun ahamiyatini aniqlashi va jamoa bilan turli kommunikatsiya kanallari orqali samarali hamkorlik qilishi zarur. Shu sababli rahbar kompetensiyalarini rivojlantirish masalasini faqat professional bilimlar doirasida emas, balki psixologik, kommunikativ va ijtimoiy omillar bilan birgalikda o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Shundan kelib chiqib, mazkur tadqiqotning asosiy maqsadi rahbarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalari bilan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni o'rnatidagi o'zaro bog'liqlikni ijtimoiy-psixologik nuqtayi nazardan tahlil qilishdan iborat. Tadqiqot doirasida rahbarning tahliliy va tanqidiy fikrlashi, kognitiv moslashuvchanligi, refleksiv imkoniyatlari, faol tinglashi, fikrni aniq yetkazishi va qayta aloqa o'rnatish qobiliyatining boshqaruv qarorlarini shakllantirishdagi ahamiyatiga e'tibor qaratiladi. Mazkur yondashuv rahbarlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish hamda tashkilotlarda qaror qabul qilish jarayonini takomillashtirish uchun nazariy va amaliy asoslarni belgilashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar tahlili. Rahbarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarining boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta'siri turli ilmiy yo'nalishlarda, xususan, boshqaruv psixologiyasi, tashkiliy xulq-atvor, kognitiv psixologiya va menejment nazariyasi doirasida tadqiq etilgan. Mazkur tadqiqotlarda qaror qabul qilish jarayoni faqat ratsional tanlov sifatida emas, balki rahbarning mavjud axborotni qayta ishlashi, muqobil variantlarni baholashi, ijtimoiy muhit bilan o'zaro ta'siri va kommunikativ faoliyati bilan bog'liq murakkab jarayon sifatida talqin qilinadi.

H. A. Simonning cheklangan ratsionallik konsepsiyasi boshqaruv qarorlarini o'rganishda muhim nazariy asoslardan

biri hisoblanadi. Olimning fikriga ko'ra, real boshqaruv sharoitida qaror qabul qiluvchi shaxs barcha mavjud ma'lumotlarni to'liq qayta ishlash va barcha muqobil variantlarni mukammal baholash imkoniyatiga ega emas. Vaqt, axborot va insonning kognitiv imkoniyatlari bilan bog'liq cheklovlar qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir ko'rsatadi [1]. Ushbu yondashuv rahbarning kognitiv kompetensiyasini rivojlantirish zaruratini tushuntirish uchun muhim bo'lib, ayniqsa murakkab va noaniq vaziyatlarda axborotni saralash hamda muhim belgilarni ajratib olish qobiliyatining ahamiyatini ko'rsatadi.

D. Kahneman inson qarorlarida tezkor va intuitiv fikrlash bilan bir qatorda, sekinroq va tahliliy fikrlash mexanizmlarining mavjudligini asoslab bergan [2]. Uning tadqiqotlari qaror qabul qilishda inson tafakkuri har doim ham to'liq mantiqiy va xolis ishlamasligini ko'rsatadi. Turli kognitiv og'ishlar, mavjud tajribaning ta'siri va vaziyatni qanday talqin qilish qarorning yakuniy mazmuniga ta'sir qilishi mumkin. Rahbarlik faoliyati nuqtayi nazaridan bu qaror qabul qiluvchining o'z fikrlash jarayonlarini nazorat qilishi, muqobil nuqtayi nazarlarni ko'rib chiqishi va muhim qarorlarni reflektiv tarzda qayta baholashi zarurligini ko'rsatadi.

G. Klein tomonidan ishlab chiqilgan tabiiy qaror qabul qilish yondashuvida esa real hayotdagi qarorlar ko'pincha vaqt cheklangan, axborot to'liq bo'lmagan va vaziyat tez o'zgaradigan sharoitlarda qabul qilinishi ta'kidlanadi [3]. Bunday sharoitda professional tajriba, vaziyatni tez anglash, muhim belgilarni ajratish va mavjud tajribani yangi vaziyatga moslashtirish alohida ahamiyatga ega. Ushbu nazariy qarash rahbarning kognitiv moslashuvchanligi boshqaruv faoliyatining muhim komponentlaridan biri ekanligini asoslash imkonini beradi.

Rahbarlik va boshqaruv qarorlarini o'rganishda R. L. Daftning menejmentga oid tadqiqotlari ham muhim ahamiyatga ega. Muallif boshqaruv faoliyatida rahbarning axborot bilan ishlashi, qaror qabul qilishi va xodimlar bilan kommunikativ munosabat o'rnatishi o'zaro bog'liq jarayonlar ekanligini ko'rsatadi [4]. Ushbu yondashuvdan kelib chiqib, rahbarning qaror sifati faqat uning individual bilim va tajribasiga emas, balki jamoa ichidagi axborot almashinuvi va hamkorlik darajasiga ham bog'liq deb qarash mumkin.

J. P. Kotter rahbarlik faoliyatida kommunikatsiyaning alohida o'rniga e'tibor qaratib, samarali rahbarlar o'z faoliyatida turli manfaatdor tomonlar bilan keng aloqa o'rnatishi va zarur axborotni turli manbalardan olishga intilishini ko'rsatadi [5]. Bu nuqtayi nazardan kommunikativ kompetensiya faqat nutqiy mahorat emas, balki tashkilotdagi turli qarashlarni anglash, axborotni almashish va umumiy maqsad atrofida xodimlarni birlashtirish imkonini beruvchi boshqaruv resursi sifatida namoyon bo'ladi.

M. Argyle shaxslararo muloqotning samaradorligini tushuntirishda tinglash, qayta aloqa, ijtimoiy vaziyatni anglash va boshqa insonning xatti-harakatlarini to'g'ri talqin qilish kabi ko'nikmalarning ahamiyatini ko'rsatadi [6]. Rahbarlik faoliyatiga tatbiq etilganda ushbu qarashlar rahbarning kommunikativ kompetensiyasi qaror qabul qilishning tayyorgarlik bosqichida ham muhim ekanligini ko'rsatadi. Chunki jamoa a'zolarining fikrlarini to'g'ri anglash, muammoning turli jihatlarini haqida ma'lumot olish va qayta aloqani ta'minlash qaror uchun zarur axborot bazasini kengaytiradi.

J. R. Hackman va R. Wageman jamoaviy faoliyat va rahbarlik masalalarini o'rganar ekan, samarali jamoani shakllantirishda rahbarning jamoa jarayonlarini to'g'ri tashkil qilishi muhimligini ta'kidlaydi [7]. Jamoaviy qaror qabul qilish sharoitida rahbarning vazifasi faqat yakuniy qarorni e'lon qilishdan iborat bo'lmay, balki turli fikrlarning ifodalashiga sharoit yaratish, muhokamani muvofiqlashtirish va umumiy maqsadni saqlab qolishdan ham iboratdir. Shu jihatdan kommunikativ kompetensiya jamoaviy intellektual resurslardan foydalanish imkonini beruvchi omil sifatida qaralishi mumkin.

O'zbekistonda rahbarlik va boshqaruv faoliyatining psixologik jihatlarini o'rganishda ham shaxsning kasbiy kompetentligi, muloqot madaniyati, jamoani boshqarish va qaror qabul qilish jarayonlari muhim tadqiqot yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Mahalliy ilmiy yondashuvlarda rahbarning kasbiy faoliyatini samarali tashkil etishda shaxsiy sifatlar bilan bir qatorda, kommunikativ qobiliyat, mas'uliyat, tashabbuskorlik va vaziyatni tahlil qilish ko'nikmalarini rivojlantirish zarurligi qayd etiladi [8].

Tahlil qilingan ilmiy manbalarni umimlashtirish shuni ko'rsatadiki, rahbarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalari boshqaruv qarorlarini qabul qilishning bir-birini to'ldiruvchi ikki muhim yo'nalishini tashkil etadi. Kognitiv kompetensiya muammoni anglash, axborotni qayta ishlash, muqobilarni baholash va ehtimoliy oqibatlarni prognoz qilish bilan bog'liq bo'lsa, kommunikativ kompetensiya jamoa a'zolaridan zarur axborotni olish, turli nuqtayi nazarlarni muvofiqlashtirish va qabul qilingan qarorni samarali yetkazishga xizmat qiladi. Shundan kelib chiqib, rahbarning qaror qabul qilish samaradorligini faqat uning individual intellektual imkoniyatlari orqali emas, balki kognitiv jarayonlar va ijtimoiy-kommunikativ faoliyatning o'zaro birligi asosida o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Mazkur tahlil ushbu maqolada rahbarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarini alohida ko'rsatkichlar sifatida emas, balki boshqaruv qarorini shakllantirishning o'zaro bog'langan mexanizmlari sifatida ko'rib chiqish uchun nazariy asos yaratadi.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqot rahbarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarining boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta'sirini aniqlashga qaratildi. Tadqiqot metodologiyasida rahbarning qaror qabul qilish faoliyati individual psixologik xususiyatlar va tashkilotdagi ijtimoiy-kommunikativ munosabatlarning o'zaro ta'siri natijasida shakllanadigan jarayon sifatida qaraldi. Shu asosda kognitiv kompetensiya axborotni tahlil qilish, muammoni anglash, muqobil variantlarni baholash, mantiqiy xulosa chiqarish va yangi sharoitlarga moslashish imkoniyatlari orqali, kommunikativ kompetensiya esa faol tinglash, fikrni aniq ifodalash, qayta aloqa o'rnatish, muzokara olib borish va jamoa fikrlarini muvofiqlashtirish qobiliyatlari orqali o'rganildi.

Tadqiqotda tizimli, kompetensiyaviy va ijtimoiy-psixologik yondashuvlardan foydalanildi. Tizimli yondashuv rahbar kompetensiyalari, jamoaviy munosabatlar va boshqaruv qarorlari o'rtasidagi o'zaro aloqani yaxlit holda ko'rib chiqish

imkonini berdi. Kompetensiyaviy yondashuv rahbarning bilim va tajribasidan tashqari, amaliy vaziyatlarda ushbu imkoniyatlardan foydalanish qobiliyatini baholashga asoslandi. Ijtimoiy-psixologik yondashuv esa qaror qabul qilish jarayonida jamoa bilan munosabat, o'zaro ishonch, fikr almashish va qayta aloqaning ahamiyatini aniqlashga xizmat qildi.

Empirik tadqiqotda 72 nafar rahbar va boshqaruv faoliyatida ishtirok etuvchi mutaxassislar ishtirok etdi. Ishtirokchilar boshqaruv tajribasi, jamoa bilan ishlash va qaror qabul qilish jarayonlarida ishtirok etish xususiyatlariga ko'ra tanlab olindi. Tadqiqot ishtirokchilarining javoblari umumlashtirilib, rahbar kompetensiyalarining boshqaruv qarorlariga bog'liq jihatlari qiyosiy tahlil qilindi.

Tadqiqotning dastlabki bosqichida rahbarlarning kognitiv kompetensiyalarini aniqlashga e'tibor qaratildi. Bunda muammoni tahlil qilish, asosiy va ikkilamchi axborotni farqlash, bir nechta muqobil yechimlarni ko'rib chiqish, ehtimoliy oqibatlarni oldindan baholash hamda o'zgaruvchan vaziyatga moslashish kabi ko'rsatkichlar asos qilib olindi. Keyingi bosqichda kommunikativ kompetensiya faol tinglash, fikrni aniq yetkazish, xodimlarning takliflarini qabul qilish, konstruktiv muloqot olib borish va qayta aloqa o'rnatish mezonlari asosida tahlil qilindi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish samaradorligini aniqlashda esa muammoni o'z vaqtida aniqlash, qarorning asoslanganligi, muqobil variantlarni hisobga olish, qaror oqibatlarini prognoz qilish, jamoa fikridan foydalanish va qabul qilingan qarorni amaliyotga tatbiq etish kabi mezonlardan foydalanildi.

Tadqiqot mezonlari va metodlari

| Tadqiqot yo'nalishi       | Asosiy ko'rsatkichlar                                           | Aniqlash mezonlari                                                             | Qo'llanilgan metod                  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Kognitiv kompetensiya     | Tahliliy fikrlash, tanqidiy fikrlash, kognitiv moslashuvchanlik | Muammoni chuqur anglash, axborotni saralash va muqobil yechimlarni ko'ra olish | Anketa, vaziyatli topshiriq         |
| Axborotni qayta ishlash   | Ma'lumotlarni taqqoslash va umumlashtirish                      | Muhim axborotni ajratish, sabab-oqibat aloqalarini aniqlash                    | Test, vaziyatli tahlil              |
| Prognozlash qobiliyati    | Qaror oqibatlarini oldindan baholash                            | Turli natijalarni taxmin qilish va xavflarni hisobga olish                     | Vaziyatli topshiriq                 |
| Kommunikativ kompetensiya | Faol tinglash, aniq fikr bildirish, qayta aloqa                 | Jamoa a'zolari bilan ochiq va mazmunli muloqot o'rnatish                       | Anketa, kuzatish                    |
| Jamoaviy hamkorlik        | Fikrlarni muvofiqlashtirish, muzokara                           | Turli nuqtayi nazarlarni hisobga olish va umumiy yechimga kelish               | Suhbat, kuzatish                    |
| Qaror qabul qilish        | Tezkorlik, asoslanganlik, izchillik                             | Muqobil variantlarni baholash va maqbul qarorni tanlash                        | Vaziyatli topshiriq, qiyosiy tahlil |
| Qaror ijrosi              | Mas'uliyat, nazorat va qayta aloqa                              | Qabul qilingan qarorning amaliy natijasini kuzatish                            | Kuzatish, suhbat                    |

Tadqiqot davomida anketa, yarim tuzilgan suhbat, kuzatish, vaziyatli topshiriqlar va qiyosiy tahlil metodlari bir-birini to'ldiruvchi vositalar sifatida qo'llanildi. Anketa orqali rahbarlarning o'z kognitiv va kommunikativ imkoniyatlariga bergan baholari o'rganildi. Suhbat jarayonida qaror qabul qilish vaqtida yuzaga keladigan muammolar, jamoa fikrining hisobga olinishi va kommunikativ qiyinchiliklar aniqlashtirildi. Kuzatish orqali rahbarlarning real yoki modellashirilgan boshqaruv vaziyatlaridagi muloqot uslubi va qaror qabul qilish xatti-harakatlari tahlil qilindi.

Vaziyatli topshiriqlarda ishtirokchilarga tashkilot faoliyatida uchrashi mumkin bo'lgan muammoli boshqaruv holatlari taqdim etilib, ulardan muammoni aniqlash, mavjud axborotni baholash, bir nechta yechim variantlarini taklif qilish va tanlangan qarorni asoslash so'raldi. Mazkur metod rahbarning nazariy bilimidan ko'ra, uning amaliy vaziyatda fikrlash va qaror qabul qilish imkoniyatlarini aniqlashga yordam berdi.

Olingan ma'lumotlarni tahlil qilishda ko'rsatkichlarning mazmuniy va qiyosiy tavsifiga asoslanildi. Bunda kognitiv kompetensiyasi yuqoriroq namoyon bo'lgan ishtirokchilarning muammoli vaziyatlarni tahlil qilish, muqobil variantlarni ko'rib chiqish va qaror oqibatlarini baholash xususiyatlari alohida ko'rib chiqildi. Kommunikativ kompetensiya bo'yicha esa jamoa fikrini tinglash, axborot almashish va qarorni tushunarli tarzda yetkazish ko'rsatkichlariga e'tibor qaratildi.

Metodologik jihatdan tadqiqotning asosiy g'oyasi shundan iboratki, samarali boshqaruv qarori rahbarning faqat individual fikrlash imkoniyatlari bilan belgilanmaydi. Qaror sifati zarur axborotning olinishi, jamoa a'zolarining fikrlarini hisobga olish, muqobil qarashlarni muhokama qilish va tanlangan strategiyani tushunarli tarzda amalga oshirish bilan ham bog'liq. Shu sababli kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarni o'zaro bog'liq holda o'rganish rahbarning boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini yanada to'liqroq yoritish imkonini beradi.

Tadqiqot metodologiyasi natijalarni amaliy boshqaruv faoliyatiga tatbiq etish imkoniyatini ham nazarda tutadi. Xususan, rahbarlar uchun kognitiv moslashuvchanlikni rivojlantirish, murakkab vaziyatlarni tahlil qilish, faol tinglash, konstruktiv muloqot va jamoaviy muhokama ko'nikmalarini shakllantirishga qaratilgan treninglarni tashkil etish mumkin. Bunday yondashuv boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida rahbarning individual salohiyati bilan jamoaning ijtimoiy-kommunikativ imkoniyatlarini uyg'unlashtirishga xizmat qiladi.

Xulosa. Olib borilgan nazariy va metodologik tahlil natijalari rahbarning kognitiv hamda kommunikativ kompetensiyalari boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining muhim tarkibiy qismlari ekanligini ko'rsatadi. Boshqaruv faoliyatida qarorning mazmuni va amaliy samarasi ko'p jihatdan rahbarning vaziyatni to'g'ri anglash, zarur axborotni ajratib olish, mavjud muammoni tahlil qilish, muqobil yechimlarni ko'rib chiqish va tanlangan yo'nalishning ehtimoliy natijalarini baholash qobiliyatiga bog'liq.

Kognitiv kompetensiya rahbarga murakkab boshqaruv vaziyatlarini tizimli ravishda tahlil qilish imkonini beradi. Ayniqsa, tanqidiy fikrlash, mantiqiy tahlil, kognitiv moslashuvchanlik va refleksiv yondashuv qaror qabul qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. Rahbar o'zining dastlabki qarashlarini qayta ko'rib chiqishga, yangi axborotni hisobga olishga va zarur holatlarda mavjud strategiyani o'zgartirishga tayyor bo'lsa, o'zgaruvchan sharoitlarda boshqaruv vazifalariga moslashish imkoniyatlari kengayadi.

Kommunikativ kompetensiya esa qaror qabul qilishning ijtimoiy tomonini ta'minlaydi. Rahbarning xodimlarni faol tinglashi, turli fikrlarni qabul qilishi, savollar orqali qo'shimcha axborot olishi va qarorni aniq tushuntira olishi jamoaviy boshqaruvning sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa, murakkab masalalarni hal etishda faqat rahbarning shaxsiy tajribasiga tayanish o'rniga, jamoa a'zolarining kasbiy bilimlari va amaliy tajribasidan foydalanish qaror uchun zarur axborot doirasini kengaytiradi.

Tadqiqot mazmunidan kelib chiqadigan muhim xulosa shundan iboratki, kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarni bir-biridan ajratgan holda rivojlantirish boshqaruv qarorlarini takomillashtirish imkoniyatlarini cheklashi mumkin. Rahbarning kuchli tahliliy qobiliyati samarali kommunikatsiya bilan qo'llab-quvvatlanmasa, muhim ijtimoiy axborotdan foydalanish imkoniyati kamayadi. Aksincha, rivojlangan kommunikativ ko'nikmalar yetarli darajadagi tahliliy fikrlash bilan uyg'unlashmasa, olingan ma'lumotlardan asoslangan boshqaruv xulosasini shakllantirish qiyinlashishi mumkin.

Shuningdek, tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik muhit ham rahbar kompetensiyalarining amaliy namoyon bo'lishiga ta'sir etuvchi shartlardan biri sifatida qaraladi. O'zaro hurmat, ochiq muloqot, fikr almashish va qayta aloqaga asoslangan muhit xodimlarning o'z fikrlarini bildirish imkoniyatini kengaytiradi. Bunday sharoitda rahbar turli nuqtayi nazarlarni solishtirish va qarorni kengroq axborot asosida shakllantirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Amaliy nuqtayi nazardan rahbarlarning kognitiv va kommunikativ kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan maxsus treninglar, vaziyatli mashqlar va boshqaruv simulyatsiyalarini tashkil etish maqsadga muvofiq. Bunda muammoli vaziyatlarni tahlil qilish, qarorlarning ehtimoliy oqibatlarini prognozlash, kognitiv xatolarni aniqlash, faol tinglash, konstruktiv munozara olib borish va qayta aloqa berish ko'nikmalariga alohida e'tibor qaratish lozim.

Umuman olganda, samarali boshqaruv qarorini shakllantirish rahbarning bilim va tajribasi bilangina emas, balki ushbu bilimlarni vaziyatga mos ravishda qo'llay olish, axborotni tanqidiy baholash, jamoa bilan mazmunli muloqot o'rnatish va qaror oqibatlari uchun mas'uliyatni anglash qobiliyatlari bilan belgilanadi. Shu bois rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning kasbiy rivojlanish dasturlarida kognitiv hamda kommunikativ kompetensiyalarni kompleks rivojlantirish boshqaruv faoliyatining sifatini oshirishga xizmat qiluvchi muhim yo'nalish sifatida qaralishi lozim.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

- [1] O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2023.
- [2] O'zbekiston Respublikasining 2016-yil 14-sentabrdagi O'RQ-406-son Qonuni. "Yoshlarga oid davlat siyosati to'g'risida". – Toshkent, 2016.
- [3] Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. – 4th ed. – New York: Free Press, 1997.
- [4] Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- [5] Klein G. Sources of Power: How People Make Decisions. – Cambridge, MA: MIT Press, 1998.
- [6] Daft R. L. The Leadership Experience. – 7th ed. – Boston: Cengage Learning, 2018.
- [7] Kotter J. P. What Leaders Really Do. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- [8] Hackman J. R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. – Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- [9] Argyle M. The Psychology of Interpersonal Behaviour. – 5th ed. – London: Penguin Books, 1994.