

РАҲБАРЛИК ҚАРОРЛАРИНИНГ ИЖТИМОЙ ЛЕГИТИМЛИГИ: НОАНИҚЛИК ШАРОИТИДА ИШОНЧ, ПРОЦЕДУРАВИЙ АДОЛАТ ВА МАСЪУЛИЯТНИНГ ПСИХОЛОГИК МЕХАНИЗМЛАРИ

Азамат НАЗАРОВ

*Ўзбекистон халқаро исломишунослик академияси
“Дин психологияси ва педагогика” кафедраси доценти,
психология фанлари бўйича PhD*

Аннотация. Мақолада раҳбарлик қарорларининг ижтимоий легитимлиги ноаниқлик шароитидаги бошқарув фаолиятининг муҳим ижтимоий-психологик натижаси сифатида назарий таҳлил қилинади. Муаллифлик ёндашувида қарорнинг ижтимоий легитимлиги жамоа ва манфаатдор субъектлар томонидан қарорни мазмунан асосланган, қабул қилиш тартиби жиҳатидан адолатли ва масъулият нуқтаи назаридан ишончли деб қабул қилиниши ҳамда уни ихтиёрий қўллаб-қувватлашга тайёрлик билан ифодаланувчи интегратив психологик ҳолат сифатида талқин этилади. Назарий синтез асосида «ноаниқлик – масъулиятли қарор жараёни – процедуравий адолат – раҳбарга ишонч – қарор легитимлиги – ҳамкорликка тайёрлик» концептуал занжири таклиф этилади. Ушбу ёндашув бошқарув қарорларининг самарадорлигини фақат натижа билан эмас, балки қарорни қабул қилиш жараёнининг психологик сифати ва ижтимоий қабул қилиниши билан биргаликда баҳолаш заруратини асослайди.

Калит сўзлар: бошқарув қарори, раҳбар масъулияти, ижтимоий ишонч, ижтимоий легитимлик, процедуравий адолат, ноаниқлик, қарорни қабул қилиш, ташкилий психология.

Замонавий бошқарув муҳити юқори ўзгарувчанлик, ахборотнинг ортиб бориши, манфаатлар хилма-хиллиги ва қарор оқибатларини олдиндан тўлиқ прогноз қилиш қийинлиги билан тавсифланади. Бундай шароитда раҳбарнинг касбий самарадорлиги фақат қарор қабул қилиш тезлиги ёки формал ваколатни амалга ошириш қобилияти билан белгиланмайди. Қарорнинг қандай асослангани, кимларнинг манфаати ҳисобга олингани, унинг қабул қилинишида қанчалик очиқлик ва адолат таъминлангани ҳам жамоанинг раҳбарга ва бошқарув тизимига муносабатини белгилайди.

Ўзбекистон мустақиллигининг 35 йиллиги «Ягона Ватан, ягона халқ бўлиб, янги ҳаёт ва келажак яратамиз!» бош ғояси асосида нишонланаётган шароитда жамиятда бирдамлик, дахлдорлик ва ўзаро ишончни мустаҳкамлаш масаласи алоҳида мазмун касб этади [1]. Ушбу ижтимоий контекстда бошқарув қарорларининг психологик сифати ҳам муҳим: фуқаро ёки жамоа аъзоси қарорни

фақат натижаси орқали эмас, балки уни қабул қилган шахснинг мотиви, адолатлилиги, компетентлиги ва масъулияти орқали ҳам баҳолайди.

Бошқарув психологиясида қарор қабул қилиш кўпинча альтернативаларни баҳолаш, хавфни ҳисобга олиш, ноаниқликни енгиш ва танловни амалга ошириш жараёни сифатида ўрганилади. Бироқ раҳбарлик қарори ташкилий ва ижтимоий муҳитда қабул қилингани учун у шахсий когнитив акт бўлиб қолмайди. У одамлар ўртасидаги ишонч, ҳамкорлик, эмоционал муносабат ва жамоавий масъулиятга таъсир қилувчи ижтимоий сигналга айланади. Шу сабаб мазкур мақолада қарорнинг «ижтимоий легитимлиги» тушунчасини бошқарув қарорларини ижтимоий-психологик таҳлил қилиш учун кўшимча аналитик категория сифатида ишлаб чиқиш мақсад қилинди.

Мақола назарий-аналитик хусусиятга эга. Тадқиқотда қарор қабул қилиш психологияси, ташкилий ишонч, раҳбарга ишонч, процедуравий адолат ва психологик легитимлик концепцияларига оид илмий манбалар қиёсий таҳлил қилинди ва концептуал синтез усули қўлланилди. Шунингдек, муаллифнинг бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ижтимоий-психологик детерминантларига оид илмий изланишларида шаклланган назарий позициядан фойдаланилди [9].

Мақолада янги эмпирик статистик натижалар келтирилмайди. Асосий вазифа – мавжуд назарий ёндашувларни бирлаштириш орқали раҳбарлик қарорининг ижтимоий қабул қилинишига таъсир этувчи психологик механизмларни тизимлаштириш ва кейинги эмпирик текширув учун концептуал модель таклиф этишдан иборат.

«Легитимлик» тушунчаси ижтимоий психологияда шахс ёки институтнинг ваколати, қарори ёки қондаси одамлар томонидан мақбул, тўғри ва адолатли деб қабул қилиниши билан боғланади. Т. Тайлер легитимликни ташқи мажбурлашдан фарқли равишда, одамларда қарор ва қоидаларга ихтиёрий риоя қилишга ички мажбурият туғдирадиган психологик хусусият сифатида тавсифлайди [6; 7]. Ушбу ёндашувни бошқарув психологиясига татбиқ этганда, раҳбарлик қарорига бўйсунувчанлик билан унинг ижтимоий қабул қилиниши ўртасида фарқ борлигини кўриш мумкин.

Ходим қарорни лавозимий иерархия сабаб бажариши мумкин, аммо уни адолатсиз, тушунарсиз ёки шахсий манфаатга йўналтирилган деб ҳисобласа, ташқи ижро мавжуд бўлгани ҳолда ички қўллаб-қувватлаш шаклланмайди. Бундай вазиятда яширин қаршилик, формализм, ташаббуснинг пасайиши ва раҳбарга психологик масофа кучайиши мумкин. Аксинча, қарор мазмунан мураккаб ёки муайян чекловларни талаб қилса ҳам, қабул қилиш жараёни ҳолис, асосланган ва тушунтирилган деб баҳоланса, унинг қабул қилиниши эҳтимоли ортади.

Шундан келиб чиқиб, ушбу мақолада «рахбарлик қарорининг ижтимоий легитимлиги» деганда жамоа ёки манфаатдор субъектларнинг қарорни мазмунан асосланган, қабул қилиш тартиби жиҳатидан адолатли ва қарор учун масъулият аниқ бўлган бошқарув акти сифатида қабул қилиши ҳамда уни ихтиёрий қўллаб-қувватлашга психологик тайёриги тушунилади. Бу таъриф мавжуд легитимлик назарияларини такрорлаш эмас, балки уларни рахбарлик қарорини баҳолаш даражасига кўчиришга қаратилган муаллифлик аналитик таклифидир.

Рахбарлик қарорларининг аксарияти тўлиқ ахборот мавжуд бўлмаган шароитда қабул қилинади. Ноаниқлик вариантларнинг оқибатини аниқ баҳолашни қийинлаштиради, масъулият субъектив оғирлигини оширади ва қарор қабул қилувчи шахсда эҳтиёткорлик, кечиктириш ёки аксинча, ортиқча шовқалоқликни кучайтириши мумкин. Хавф шароитидаги танловга бағишланган классик тадқиқотлар одамлар эҳтимолий йўқотиш ва ютуқларни симметрик баҳоламаслигини кўрсатган [8]. Ноаниқликка толерантлик эса мураккаб вазиятларни таҳдид ёки ривожланиш имконияти сифатида қабул қилиш тарзи билан боғлиқ бўлиб, рахбар қарорларининг когнитив ва эмоционал динамикасига таъсир кўрсатади [10].

Бироқ ноаниқлик рахбарнинг ўзи учунгина психологик муаммо эмас. Қарор таъсир қиладиган жамоа ҳам натижа ҳақида етарли маълумотга эга бўлмаганида рахбарнинг нияти, компетентлиги ва ҳалоллигини баҳолашга ҳаракат қилади. Шу нуқтада ишонч «ахборот етишмаслиги»ни психологик жиҳатдан компенсация қилувчи механизмга айланади. М. Майер, Ж. Дэвис ва Ф. Шурман моделида ишонч бошқа томоннинг қобилияти, хайрихоҳлиги ва принципааллиги ҳақидаги тасаввурлар билан боғланади [2]. Демак, мураккаб қарорнинг қабул қилиниши фақат рационал далилларга эмас, қарор қабул қилган рахбарнинг ишончли шахс сифатида қабул қилинишига ҳам боғлиқ.

Бу ҳолатдан муҳим хулоса келиб чиқади: ноаниқлик қанчалик юқори бўлса, қарорнинг ижтимоий легитимлиги учун фақат натижавий асослаш етарли бўлмайди. Жамоа қарорнинг қандай жараёнда шаклланганига, турли фикрлар эшитилганига, рахбарнинг мотиви ва масъулияти очиқлигига кўпроқ эътибор қаратади.

Процедуравий адолат назариялари одамлар қарор натижасинигина эмас, уни қабул қилиш жараёнини ҳам баҳолашини кўрсатади. Т. Тайлернинг таҳлилларига кўра, қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиш имконияти, холислик, қарор қабул қилувчининг мотивларига ишонч ва шахсга ҳурмат билан муносабатда бўлиш қарорни қабул қилишга таъсир этувчи асосий мезонлардандир [6]. Стратегик қарор қабул қилувчи жамоаларда ўтказилган тадқиқотлар ҳам аъзолар фикрини ҳисобга олиш ва қарорга таъсир қилиш

имконияти адолат ҳиссини, раҳбарга ишончни ва қарорга содиқликни кучайтиришини кўрсатган [5].

Раҳбарга ишонч ташкилий самарадорлик билан боғлиқ алоҳида психологик ресурсдир. К. Диркс ва Д. Ферриннинг мета-таҳлили раҳбарга ишончнинг ишга муносабат ва ташкилий натижалар билан барқарор алоқаларини кўрсатади [3]. Ж. Колквитт ва ҳаммуаллифларининг мета-таҳлилида ҳам ишонч ва ишончлилик рискни қабул қилиш, меҳнат натижалари ва аффектив боғланиш билан боғлиқ экани асосланган [4]. Бу натижалар раҳбар қарорининг қабул қилинишида «ким қарор қилди?» деган савол «қандай қарор қилинди?» деган саволдан ажралмас эканини кўрсатади.

Шунинг учун процедуравий адолатни қарор қабул қилишнинг этик атрибути сифатидагина эмас, ишончни шакллантирувчи психологик механизм сифатида қараш мақсадга мувофиқ. Ходим ўз фикри эшитилганини, мезонлар бир хил қўлланганини, қарор далиллар билан асосланганини ва раҳбар унинг оқибати учун масъулиятни ўз зиммасига олишини кўрганда, ҳатто қарор унинг шахсий манфаатига тўлиқ мос келмаса ҳам, унинг легитимлигини тан олиши эҳтимоли ортади.

Муаллифлик концептуал модели

Назарий манбалар синтези асосида раҳбарлик қарорларининг ижтимоий легитимлигини қуйидаги психологик занжир орқали ифодалаш таклиф этилади:

**НОАНИҚЛИК → МАСЪУЛИЯТЛИ ҚАРОР ЖАРАЁНИ →
ПРОЦЕДУРАВИЙ АДОЛАТ → РАҲБАРГА ИШОНЧ → ҚАРОРНИНГ
ИЖТИМОЙ ЛЕГИТИМЛИГИ → ҲАМКОРЛИК ВА ИХТИЁРИЙ
ҚАБУЛ ҚИЛИШ.**

Ушбу моделда «масъулиятли қарор жараёни» марказий боғловчи бўғин ҳисобланади. У қуйидаги таркибий белгиларни қамраб олади: ахборотни танқидий баҳолаш; муқобил вариантларни солиштириш; қарор таъсир қиладиган гуруҳлар манфаатини ҳисобга олиш; фикр-мулоҳаза учун каналларни очиқ сақлаш; қарор мезонларини тушунтириш; хавф ва чекловларни яширмаслик; натижа учун шахсий ва институционал жавобгарликни қабул қилиш.

Моделнинг муҳим жиҳати шундаки, ижтимоий ишонч қарордан олдинги фон эмас, қарор жараёнида қайта ишлаб чиқариладиган психологик ресурс сифатида қаралади. Адолатли ва тушунарли қарорлар мавжуд ишончни мустаҳкамлайди; ёпиқ, зиддиятли ва масъулияти ноаниқ қарорлар эса уни заифлаштиради. Демак, ҳар бир раҳбарлик қарори жамоадаги ишонч капиталини ошириши ёки камайитириши мумкин.

Мазкур ёндашув муаллифнинг бошқарув қарорларини қабул қилишда ноаниқликка муносабат, назорат локуси, қарор услублари, рефлексивлик ва раҳбарлик хусусиятларини ижтимоий-психологик детерминантлар сифатида

ўрганиш йўналиши билан бевосита боғлиқ [9]. Бироқ ушбу мақолада таҳлил даражаси кенгайтирилиб, қарор қабул қилувчи шахс хусусиятларидан қарорнинг ижтимоий қабул қилинишига ўтилади. Шу жиҳат мақоланинг назарий янгилигини белгилайди.

Таклиф этилаётган модель бошқарув қарорларини баҳолашда учта ўзаро боғлиқ мезонни ажратиш имконини беради. Биринчиси – когнитив асосланганлик: раҳбар вазиятни қай даражада тўғри таҳлил қилди ва альтернативаларни ҳисобга олди. Иккинчиси – ижтимоий-психологик қабул қилиниш: қарор жараёни ходимлар учун қанчалик адолатли, тушунарли ва ҳурматга асосланган бўлди. Учинчиси – масъулият: раҳбар қарор оқибатини ўз ваколати ва ахлоқий жавобгарлиги билан боғлай олди.

Амалиётда бу мезонларнинг бири юқори, бошқаси паст бўлиши мумкин. Масалан, профессионал нуқтаи назардан асосланган қарор етарлича тушунтирилмаса, жамоада қаршилиқ уйғотиши мумкин. Аксинча, яхши коммуникация қилинган, аммо далили заиф қарор қисқа муддатли қўллаб-қувватлашга эришса ҳам, кейинчалик ишончни йўқотиши эҳтимол. Шу боис қарорнинг барқарор легитимлиги рационал сифат, адолатли процедура ва масъулиятнинг бирлигини талаб қилади.

Олий таълим, давлат бошқаруви, диний-маърифий ташкилотлар ва бошқа институционал тизимларда ушбу ёндашув алоҳида аҳамиятга эга. Бу соҳаларда раҳбар қарори фақат ташкилий ресурсларни тақсимламайди, балки жамоа аъзоларида адолат, қадрланиш ва институтга мансублик ҳиссини ҳам шакллантиради. Шу нуқтаи назардан, бошқарув қарорларининг психологик экспертизасида «қарор тўғрими?» деган савол билан бир қаторда «қарор қандай қабул қилинди ва одамлар уни нима учун қабул қилади?» деган савол ҳам қўйилиши лозим.

Келгуси эмпирик тадқиқотларда таклиф этилган моделни турли раҳбарлар гуруҳида текшириш мумкин. Бунда ноаниқликка толерантлик, қарор қабул қилиш услублари, раҳбарга ишонч, процедуравий адолатни идрок этиш ва қарорни ихтиёрий қабул қилиш кўрсаткичлари ўртасидаги боғлиқликлар таҳлил қилиниши мақсадга мувофиқ. Бу ёндашув ижтимоий легитимликни мустақил эмпирик конструкт сифатида операционаллаштириш имкониятларини ҳам очади.

Раҳбарлик қарорининг самарадорлиги унинг формал ижроси билан чекланмайди. Замонавий ташкилот ва жамиятда қарорнинг ижтимоий-психологик таъсири, яъни одамларда қандай муносабат, ишонч ва ҳамкорлик тайёрлигини шакллантириши ҳам муҳим натижа ҳисобланади.

Назарий таҳлил асосида қуйидаги хулосаларга келиш мумкин. Биринчидан, ноаниқлик шароитида жамоа қарор мазмуни билан бирга раҳбарнинг мотиви,

компетентлиги ва масъулиятини ҳам баҳолайди. Иккинчидан, процедуравий адолат раҳбарга ишончни шакллантирувчи ва қарорни қабул қилишни енгиллаштирувчи муҳим психологик механизмдир. Учинчидан, қарорнинг ижтимоий легитимлиги – бошқарув қарорининг натижавий самарадорлиги ва унинг жамоа томонидан ихтиёрий қабул қилиниши ўртасидаги боғловчи аналитик категория сифатида қаралиши мумкин.

Шу асосда раҳбарлик фаолияти учун қуйидаги принципиал тезис илгари сурилади: қарор қанчалик мураккаб ва ноаниқ шароитда қабул қилинса, унинг легитимлиги учун раҳбарнинг фақат ваколати эмас, қарор жараёнининг адолатлилиги, тушунарлилиги ва масъулияти шунчалик катта аҳамият касб этади. Ижтимоий ишонч эса айнан шу сифатлар такрор-такрор намоён бўладиган бошқарув амалиётида шаклланади.

Шундай қилиб, келажакка йўналтирилган бошқарув психологияси қарорларни фақат танлов технологияси сифатида эмас, балки ишонч, масъулият ва ижтимоий ҳамкорликни яратадиган психологик жараён сифатида ўрганиши зарур.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти. (2026, 2 апрель). Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллигининг 35 йиллигини кенг нишонлашга тайёргарлик кўриш ва уни ўтказиш тўғрисида. <https://president.uz/uz/lists/view/9072>
2. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>
3. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
4. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
5. Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84. <https://doi.org/10.5465/256728>
6. Tyler, T. R. (2000). Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35(2), 117–125. <https://doi.org/10.1080/002075900399411>

7. Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
8. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292. <https://doi.org/10.2307/1914185>
9. Nazarov, A. S. (2026). *Socio-Psychological Determinants of Managerial Decision Making in Leadership Activity*. Novateur Publication, India. 154 p. ISBN 978-93-87905-37-2.
10. Hmilar, O., & Cherevychnyi, S. (2020). Uncertainty tolerance in the process of commander's decision-making. *Psychological Journal*, 6(2), 75–83. <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.2.7>