

**ЗАМОНАВИЙ ТАШКИЛОТЛАРДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ
ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ: ПСИХОЛОГИК ВА
ТАШКИЛИЙ ОМИЛЛАР ТАҲЛИЛИ**

Назаров Азамат Сатторович

Ўзбекистон халқаро ислом академияси

"Дин психологияси ва педагогика" кафедраси доценти

Тошкент, Ўзбекистон

E-mail: 19azamatnazarov80@gmail.com

ORCID: 0009-0009-4969-158X

Аннотация

Ушбу тезисда замонавий ташкилотларда стратегик бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнига таъсир этувчи психологик, ташкилий ҳамда ташқи муҳит омиллари илмий-назарий жиҳатдан таҳлил қилинади. Тадқиқотда стратегик қарор қабул қилиш формал ҳисоб-китоблар билан чекланмаслиги, балки раҳбарнинг когнитив услуби, ахборотни қайта ишлаш имконияти, ташкилий маданият, гуруҳий муносабатлар ва ноаниқ муҳит шароити билан узвий боғлиқ экани асосланади. Шунингдек, қарор сифатига хавфни қабул қилиш даражаси, вақт босими, далилга асосланган бошқарув, тизимли фикрлаш ва институционал ўрганиш жараёнларининг таъсири ёритилади. Тезис якунида стратегик қарор самарадорлигини ошириш учун психологик тайёргарликни, экспертлик ҳамкорлигини ва мослашувчан бошқарув механизмларини интеграциялаш зарурлиги ҳақида хулосалар берилади.

Калит сўзлар: стратегик қарор қабул қилиш, бошқарув, ташкилий психология, чекланган рационаллик, етакчилик, ноаниқлик, далилга асосланган бошқарув

Мавзунинг долзарблиги ва кириш

Бошқарув қарорларини қабул қилиш муаммоси замонавий менежмент назарияси ва амалиётининг марказий масалаларидан бири ҳисобланади. Чунки ҳар қандай ташкилотнинг узоқ муддатли ривожланиш траекторияси, рақобатбардошлиги ва институционал барқарорлиги, аввало, қабул қилинаётган қарорларнинг сифатига боғлиқ. Айниқса, рақамлашув, глобаллашув, ахборот оқимининг кескин ортиши ва ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги шароитида раҳбардан фақат маъмурий буйруқ бериш эмас, балки мураккаб вазиятни тўғри талқин қилиш, хавфларни олдиндан кўра билиш ва турли манфаатларни мувофиқлаштириш каби юқори даражадаги интеллектуал-психологик қобилиятлар талаб этилади.

Мавзунинг долзарблиги шундаки, стратегик қарорлар ташкилотнинг жорий фаолиятигагина эмас, балки унинг келажакдаги мақоми, ресурслар тақсимоти, кадрлар сиёсати ва инновацион ривожланишини ҳам белгилаб беради. Нотўғри ёки етарлича асосланмаган қарорлар молиявий йўқотишлар, ижтимоий-психологик зиддиятлар, ходимлар қаршилиги, обрўга путур етиши ҳамда бошқарув тизимида ишончнинг пасайишига олиб келиши мумкин. Шу жиҳатдан стратегик қарорларнинг психологик ва ташкилий детерминантларини ўрганиш назарий жиҳатдан ҳам, амалий жиҳатдан ҳам ниҳоятда аҳамиятлидир.

Қарор қабул қилиш жараёнини фақат рационал алгоритм сифатида тушуниш бугунги кунда етарли эмас. Илмий адабиётларда инсон ахборотни ҳар доим тўлиқ ва холис қайта ишлай олмаслиги, унинг диққати, хотираси, қадриятлари, эмоционал ҳолати ва аввалги тажрибаси танловга таъсир қилиши кенг асосланган. Демак, стратегик қарорларнинг мазмуни ва натижаси раҳбарнинг шахсий-психологик хусусиятлари билан ҳам, қарор қабул қилинаётган ташкилий муҳит билан ҳам

чамбарчас боғлиқ. Ана шу боғлиқликни комплекс таҳлил қилиш мазкур тезиснинг асосий вазифасини ташкил этади.

Мазкур ишда стратегик қарор қабул қилиш замонавий ташкилотлардаги бошқарув амалиётининг кўп қиррали феномени сифатида талқин қилинади. Унда раҳбар шахси, гуруҳий муҳокама, ташкилот маданияти, ахборот тизимлари, вақт тақчиллиги ва ташқи муҳит ноаниқлиги каби омиллар бир бутун тизим сифатида кўриб чиқилади. Бундай ёндашув қарор қабул қилишни бир марталик танлов эмас, балки доимий таҳлил, баҳолаш ва қайта мослашувни талаб қиладиган динамик жараён сифатида англаш имконини беради.

Мавзунинг илмий-назарий таҳлили

Илмий-назарий адабиётларда стратегик қарор қабул қилишга оид ёндашувларни шартли равишда бир нечта катта гуруҳга ажратиш мумкин. Классик рационал ёндашув қарор қабул қилувчи субъект мавжуд альтернативаларни тўлиқ билиши, уларнинг оқибатларини баҳолаши ва энг мақбул вариантни танлаши мумкин деган тасаввурга асосланади. Бироқ Г. Саймон илгари сурган чекланган рационаллик концепцияси мазкур моделнинг реал бошқарув амалиётига ҳар доим ҳам мос келмаслигини кўрсатди. Раҳбарлар кўпинча маълумот етишмаслиги, вақт тақчиллиги ва когнитив чекловлар туфайли “энг яхши” эмас, балки “ётарлича мақбул” қарорларни танлайдилар. Бу эса стратегик қарорларнинг психологик табиатини очиб беради.

Психологик жиҳатдан қаралганда, стратегик қарор қабул қилиш жараёнида идрок, диққат, хотира, баҳолаш ва прогноз қилиш каби когнитив жараёнлар муҳим ўрин тутаяди. Раҳбар муайян вазият ҳақида ахборот тўплар экан, у аввало муаммонинг ички моделини шакллантиради. Ушбу модел қанчалик аниқ бўлса, қарор шунчалик сифатли бўлади. Аммо тасдиқлашга мойиллик, ортиқча ишонч, йўқотишдан кўрқиш ва стереотип фикрлаш каби когнитив бузилишлар

моделнинг холислигини пасайтиради. Шу сабабли стратегик бошқарувда рефлексив фикрлаш, далилларни солиштириш ва муқобил сценарийларни баҳолаш усуллари айниқса муҳимдир.

Ташкилий омиллар ҳам қарор сифатига кучли таъсир кўрсатади. Марказлашган бошқарув тизимида қарор қабул қилиш тезлашиши мумкин, аммо иштирокчилик даражаси паст бўлса, амалга ошириш босқичида қаршилиқ юзага келади. Децентрализация эса қуйи бўғинлардаги билим ва тажрибани қарорга жалб қилади, бироқ мувофиқлаштириш муаммосини кучайтиради. Шунинг учун стратегик қарорларни ишлаб чиқишда ташкилот структураси, ваколатлар тақсимоти, коммуникация каналлари ва масъулият механизмлари ўртасида мутаносиблик бўлиши керак.

Ташкилот маданияти стратегик қарорларнинг мазмунига ҳам, уларни қабул қилиш услубига ҳам бевосита таъсир этади. Очиқ мулоқот ва ўзаро ишонч устувор бўлган ташкилотларда танқидий фикр, альтернатив нуқтаи назар ва эксперт хулосалар қарорни бойитади. Аксинча, юқори даражада кўрқув, формализм ёки шахсга қараб муносабат мавжуд жамоаларда раҳбар атрофида “фикрий яккахокимлик” шаклланиши мумкин. Бу эса стратегик хато эҳтимолини оширади. Демак, қарор сифати фақат раҳбарнинг интеллектуал салоҳиятига эмас, балки жамоадаги психологик иқлимга ҳам боғлиқ.

Ташқи муҳитнинг ноаниқлиги стратегик қарорларни янада мураккаблаштиради. Бозор конъюнктураси, норматив-ҳуқуқий ўзгаришлар, технологик янгиланишлар, рақобат босими ва ижтимоий кутишлар тез ўзгараётган шароитда раҳбар доимий равишда сценарийли фикрлашни қўллаши зарур. Биргина ҳозирги ҳолатга мос келувчи қарор эмас, балки турли эҳтимолий ривожланиш йўналишларига нисбатан барқарор стратегия ишлаб чиқиш муҳим. Шу маънода стратегик қарор

қабул қилиш таваккалчиликни бошқариш, маълумотларни доимий янгилаш ва вазиятга мослашувчанликни талаб қилади.

Далилга асосланган бошқарув концепцияси стратегик қарорлар самарадорлигини оширишнинг муҳим шarti сифатида майдонга чиқди. Бу ёндашувда қарор фақат интуиция ёки шахсий тажрибага эмас, балки ишончли эмпирик маълумотлар, статистик таҳлил, муассаса ичидаги мониторинг натижалари ва илмий тавсияларга асосланиши лозим. Бироқ далилнинг ўзи етарли эмас; уни тўғри талқин қилиш, контекстга мослаштириш ва инсон омилини ҳисобга олиш ҳам зарур. Акс ҳолда маълумотлар кўп бўлса-да, қарор номувофиқ бўлиб қолиши мумкин.

Стратегик қарорларда гуруҳий муҳокама ва коллектив интеллект имконияти катта. Турли мутахассисларнинг иштирок этиши муаммонинг турли қирраларини кўришга, хавфларни олдиндан аниқлашга ва амалга ошириш механизмларини аниқ белгилашга ёрдам беради. Бироқ гуруҳий фикрлаш синдроми, мақомга кўра босим, ижтимоий инертлик ёки формал консенсус каби салбий ҳолатлар ҳам учраши мумкин. Шунинг учун раҳбар муҳокама жараёнини шундай ташкил этиши керакки, унда танқидий фикр билдириш хавфсиз бўлсин, муҳолиф нуктаи назар қўллаб-қувватлансин ва қарорнинг далилий асоси синовдан ўтказилсин.

Назаровнинг бошқарув қарорларига оид ишларида ҳам қарор қабул қилишнинг ижтимоий-психологик механизмлари, раҳбар шахси, ахборот модели ва қарор босқичларининг ўзаро алоқадорлиги муҳимлиги таъкидланган. Унинг тадқиқотлари раҳбарнинг психологик тайёргарлиги тўғри қарорни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканини кўрсатади. Хусусан, муаммони тўғри англаш, ахборотни тўлиқ йиғиш, альтернативаларни қиёслаш ва бажарилиш механизмини аниқ белгилаш қарор самарадорлигининг асосий шартларидан ҳисобланади.

Шундай қилиб, стратегик қарор қабул қилишни фақат ташкилий процедура сифатида эмас, балки инсон психологияси, жамоавий муносабатлар ва ташқи муҳит динамикасини бирлаштирувчи кўп босқичли жараён сифатида ўрганиш илмий жиҳатдан ҳам, амалиёт нуқтаи назаридан ҳам самаралидир. Бу ёндашув раҳбарларнинг профессионал тайёргарлигини такомиллаштириш, ташкилотларда рефлексив бошқарув маданиятини шакллантириш ва стратегияларни амалга ошириш сифатини оширишга хизмат қилади.

Хулоса ва тавсиялар

Олиб борилган таҳлил стратегик бошқарув қарорларининг самарадорлиги бир вақтнинг ўзида психологик, ташкилий ва муҳит омиллари уйғунлигига боғлиқ эканини кўрсатди. Рационал ҳисоб-китоб муҳим бўлса-да, у раҳбарнинг когнитив имкониятлари, эмоционал барқарорлиги, ахборотни талқин қилиш услуби ва жамоадаги ўзаро муносабатлар билан тўлдирилгандагина амалий натижа беради. Демак, стратегик қарорлар сифати бошқарувнинг инсонпарвар ва илмий асосланган модели билан узвий боғлиқ.

Тавсия сифатида, биринчи навбатда, раҳбарлар ва ўрта бўғин менежерлари учун қарор қабул қилиш психологияси, когнитив хатолар, хавф таҳлили ва сценарийли режалаштиришга бағишланган махсус тренинг дастурларини жорий этиш мақсадга мувофиқ. Иккинчидан, ташкилотларда муҳим стратегик қарорлар бўйича экспертлик муҳокамаси, маълумотларга асосланган мониторинг ва тескари алоқа тизимини кучайтириш керак. Учинчидан, жамоада эркин фикр билдириш, муқобил позицияларни ҳурмат қилиш ва қарор натижаларини ўрганишга йўналтирилган психологик хавфсиз муҳит яратилиши лозим. Ана шунда стратегик қарорлар барқарор ривожланишнинг реал механизмига айланади.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Nazarov, A. S. (2021). Rahbar faoliyatida boshqaruv qarorlarini qabul qilish tamoyillarining ijtimoiy-psixologik хусусиятлари. Oriens, December issue, 342–348.
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. Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). A Behavioral Theory of the Firm (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
10. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.