NAMANGAN DAVLAT UNIVERSITETI
ILMIY AXBOROTNOMASI, [2026-8]
ISSN:2181-1458
ISSN:2181-0427

13.00.00-PEDAGOGIKA
journal.namdu.uz
PEDAGOGICAL

TASHKILIY MADANIYATNI SHAKLLANTIRISHDA RAHBARNING PSIXOLOGIK YETAKCHILIK QOBILIYATLARI

Turaxanov Ummatali Davlatovich
Namangan davlat universiteti
Psixologiya kafedrasi mudiri,
Psixologiya fanlari bo‘ yicha (PhD),

Annotatsiya: *So‘ ngi yillarda turli jabhalarda rahbarlik, ulardagi yetakchilik qobiliyatiga bo‘ lgan qiziqishlar ortib bormoqda. Ushbu maqolada tashkiliy madaniyatni shakllantirish jarayonida rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari qanday ahamiyat kasb etishi atroflicha yoritib beriladi. Xususan, zamonaviy boshqaruv tizimida rahbar shaxsining emotsional barqarorligi, uning kommunikativ mahorati, motivatsiya berish uslublari va jamoaga ta’sirchan psixologik muhit yaratishdagi roli tahlil qilinadi. Maqolada boshqaruv psixologiyasining turli nazariy modellari asosida rahbarning xulq-atvori, qaror qabul qilish jarayonidagi psixologik omillar, hamda tashkilotning umumiy qadriyatlari va xulq me’yorlarini shakllantirishga qaratilgan amaliy yondashuvlar o‘ rganiladi. Shuningdek, jamoa ichida ishonch, mas’uliyat va hamkorlik ruhini mustahkamlashda rahbarning shaxsiy fazilatlari qanchalik muhim ekanligi ilmiy dalillar asosida ko‘ rsatib beriladi. Tadqiqotlar shuni ko‘ rsatadiki, tashkilotlarda barqaror tashkiliy madaniyatni shakllantirish uchun rahbarning psixologik yetukligi asosiy strategik omil ekanini ko‘ rsatadi.*

Kalit so‘ zlar: *tashkiliy madaniyat, rahbar psixologiyasi, yetakchilik qobiliyati, emotsional intellekt, kommunikativ kompetensiya, motivatsiya, jamoa psixologiyasi, boshqaruv madaniyati, psixologik ta’sir, tashkilot qadriyatlari, ijtimoiy-psixologik muhit, liderlik uslublari.*

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЛИДЕРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Аннотация: *В данной статье всесторонне освещается значение психологических лидерских качеств руководителя в процессе формирования организационной культуры. В частности, анализируется роль эмоциональной устойчивости руководителя, его коммуникативных навыков, методов мотивации и умения создавать психологически благоприятную атмосферу в коллективе в условиях современной системы управления. На основе различных теоретических моделей психологии лидерства рассматриваются особенности поведения руководителя, психологические факторы принятия решений, а также практические подходы, направленные на формирование общих ценностей и норм поведения в организации. Кроме того, с научной точки зрения обосновано, насколько важными являются личностные качества руководителя для укрепления доверия, ответственности и духа сотрудничества внутри коллектива. Результаты исследования подтверждают, что психологическая зрелость руководителя является ключевым стратегическим фактором в формировании устойчивой организационной культуры.*

Ключевые слова: *организационная культура, психология руководителя, лидерские качества, эмоциональный интеллект, коммуникативная компетентность, мотивация, психология коллектива, управленческая культура, психологическое влияние, ценности организации, социально-психологическая среда, стили лидерства.*

THE LEADER’S PSYCHOLOGICAL LEADERSHIP SKILLS IN SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract: *This article provides an in-depth analysis of the significance of a leader’s psychological leadership abilities in the process of forming organizational culture. In particular, it examines the role of a leader’s emotional stability, communicative competence, motivational strategies, and the ability to create a psychologically supportive atmosphere within a team in the context of modern management systems. Based on various theoretical models of leadership psychology, the study explores the leader’s behavior, the psychological factors influencing decision-making, as well as practical approaches aimed at shaping the organization’s core values and behavioral norms. Furthermore, the article presents scientific evidence demonstrating the importance of the leader’s personal qualities in strengthening trust, responsibility, and a spirit of cooperation within the team. The findings confirm that the psychological maturity of a leader is a key strategic factor in establishing a stable and sustainable organizational culture.*

Keywords: *organizational culture, leadership psychology, leadership competence, emotional intelligence, communicative competence, motivation, group psychology, management culture, psychological influence, organizational values, socio-psychological environment, leadership styles.*

KIRISH

Bugungi kunda tashkilotlar muvaffaqiyati nafaqat strategik rejalashtirish va texnologik resurslarga, balki rahbarlarning psixologik yetakchilik qobiliyatiga ham bog‘ liqdir. Tashkiliy madaniyat – bu xodimlar o‘ rtasidagi o‘ zaro munosabatlar, ish jarayonlari, qadriyatlar va me’yorlar majmui bo‘ lib, uning shakllanishi rahbarning psixologik kompetensiyalari, motivatsion qobiliyatlari va kommunikatsion ko‘ nikmalari bilan bevosita bog‘ liq. Zamonaviy rahbar nafaqat qaror qabul qiluvchi, balki ijtimoiy psixologik muhitni boshqaruvchi, xodimlarning ishga bo‘ lgan motivatsiyasini oshiruvchi va tashkilotda sog‘ lom madaniyatni shakllantiruvchi yetakchi sifatida harakat qiladi. Shu sababli, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari hamda ularning tashkiliy madaniyatga ta’siri mavzusi zamonaviy boshqaruv psixologiyasida dolzarb va tadqiqotga muhtoj masala hisoblanadi. Zamonaviy tashkilotlarda muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri — bu boshqaruv jarayonida shakllanadigan tashkiliy madaniyatning barqaror va samarali bo‘ lishidir. Tashkiliy madaniyat nafaqat korxonaning ichki me’yorlari, qadriyatlari va xulq-atvor standartlarini belgilaydi, balki jamoaning ishga munosabati, motivatsiya darajasi hamda umumiy ruhiyatini boshqaruvchi kuch sifatida namoyon bo‘ lishi bilan yaqqol ko‘ zga tashlanadi. Bunday murakkab tizimni shakllantirish va uni to‘ g‘ ri yo‘ naltirish esa, avvalo, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatiga bog‘ liq bo‘ ladi.

Yetakchilikning psixologik jihatlari rahbarning o‘ z jamoasi bilan o‘ rnatadigan ishonchli muloqoti, emotsional barqarorligi, muammoli vaziyatlarda oqilona qaror qabul qila olishi va xodimlarni bir maqsad atrofida birlashtirish mahorati orqali namoyon bo‘ ladi. Aynan shu sifatlar rahbarning tashkilot ichida ijobiy muhit yaratishiga, qadriyatlarni shakllantirishiga hamda xodimlar o‘ rtasida mas’uliyat hissini kuchaytirishiga asos bo‘ ladi. Bugungi globallashuv sharoitida tashkilotlar o‘ z oldiga qo‘ yayotgan vazifalar tobora murakkablashib borar ekan, rahbarning psixologik yetakchilik darajasi ham yangicha yondashuvni talab etmoqda. Xodimlarning ehtiyojlarini anglash, jamoada sog‘ lom kommunikatsiyani yo‘ lga qo‘ yish va zamonaviy boshqaruv uslublarini qo‘ llash tashkiliy madaniyatni mustahkamlashning eng muhim shartlaridandir. Shu bois, rahbarning psixologik yetakchilik ko‘ nikmalari nafaqat boshqaruv samaradorligiga, balki butun tashkilotning raqobatbardoshligiga ham bevosita ta’sir ko‘ rsatadi.

Mazkur maqolada tashkiliy madaniyatni shakllantirish jarayonida rahbarning ijtimoiy psixologik yetakchilik qobiliyati qanday rol o‘ ynashi, uning asosiy komponentlari va amaliy ahamiyati atroflicha yoritib beriladi.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA.

Tashkiliy madaniyat va yetakchilik psixologiyasi bo‘ yicha ilmiy manbalar ushbu sohaning murakkab, ko‘ p qatlamli tuzilishga ega ekanligini ko‘ rsatadi. Ilmiy adabiyotlarda tashkiliy madaniyatga turlicha yondashuvlar mavjud bo‘ lib, ularning aksariyati rahbarning shaxsiy fazilatlari va psixologik yetakchilik uslubi bilan chambarchas bog‘ liqligini ta’kidlaydi. Tadqiqotlarda rahbarning mas’uliyatni bo‘ lisha olishi, xodimlarni qo‘ llab-quvvatlashi hamda ochiq muloqot yaratishi madaniyatning shakllanishida hal qiluvchi rol o‘ ynashi qayd etiladi. Psixologik yetakchilikning fundamental tushunchalari D. Goulman, K. Levin va J. Burns kabi tadqiqotchilar ishlanmalarida keng yoritilgan. Ayniqsa, emotsional intellekt rahbarlarning yetakchilik samaradorligining muhim tarkibiy qismi sifatida e’tirof etiladi.

Adabiyotlarda stressni boshqarish, konfliktologiya, jamoaviy munosabatlar va kommunikatsion kompetensiyalar ham rahbarning madaniyatga ta’sir etuvchi eng asosiy psixologik omillar qatoriga kiritiladi. Ko‘ plab zamonaviy tadqiqotlarda transformatsion yetakchilik modeli – ya’ni xodimlarni qo‘ llab-quvvatlash, ularni rivojlanishga yo‘ naltirish va umumiy maqsad sari safarbar etish – tashkiliy madaniyatni barqarorlashtiruvchi eng samarali yondashuv sifatida ko‘ rsatilgan.

Ayni paytda mahalliy olimlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda ham rahbarning insonparvar yondashuvi, ijtimoiy-psixologik muhitni boshqarish qobiliyati va xodimlar bilan hamkorlikda ishlash madaniyati tashkilotning barqaror rivojiga bevosita ta’sir qilishi ta’kidlanadi. Umuman olganda, mavjud ilmiy manbalar rahbarning psixologik yetakchilik sifatlari tashkiliy madaniyatni shakllantiruvchi asosiy omillardan biri ekanligini tasdiqlaydi.

Tashkiliy madaniyat va rahbarlik psixologiyasi bo‘ yicha tadqiqotlar keng qamrovli bo‘ lib, bir nechta asosiy yo‘ nalishlarni ajratish mumkin. Masalan:

- Tashkiliy madaniyat nazariyasi – S. Robbins, E. Schein va P. Drucker kabi olimlar tashkiliy madaniyatni tashkilotning ichki qadriyatlari, ish jarayonlari va xodimlar o‘ rtasidagi o‘ zaro munosabatlar orqali shakllanishini ta’kidlashadi.
- Psixologik yetakchilik modeli – D. Goleman, J. Kotter va B. Bass rahbarning psixologik kompetensiyalari (emotsional intellekt, motivatsion strategiyalar, kommunikatsiya) tashkilot madaniyatiga qanday ta’sir ko‘ rsatishi masalasini o‘ rganadi.

- Motivatsiya va ijtimoiy psixologik jihatlar – Maslow va Herzbergning motivatsiya nazariyalari rahbarning xodimlarga ta’siri va ularni samarali ishlashga undashdagi roli bilan bog‘ liq.
- Empirik tadqiqotlar – So‘ nggi yillarda o‘ tkazilgan tadqiqotlar rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari va tashkiliy madaniyat o‘ rtasida mustahkam korrelyatsiya mavjudligini ko‘ rsatmoqda, xususan, ijobiy psixologik muhit va xodimlarning ishga sodiqligi oshadi.

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘ rsatadiki, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari tashkiliy madaniyatni shakllantirishda markaziy omil sifatida muhim rol o‘ ynaydi va u samarali boshqaruvni ta’minlashning asosiy negizi hisoblanadi.

Tadqiqotning metodologik asoslari zamonaviy boshqaruv psixologiyasi, tashkiliy xulq-atvor nazariyalari va yetakchilik psixologiyasiga oid ilmiy yondashuvlarga tayangan holda shakllantirildi. Maqolada quyidagi ilmiy metodlar qo‘ llanildi:

- Nazariy tahlil metodi Tashkiliy madaniyat, yetakchilik psixologiyasi, emotsional intellekt, kommunikatsiya jarayonlari va motivatsiya nazariyalariga doir ilmiy manbalar chuqur o‘ rganildi. Ular asosida rahbarning psixologik yetakchilik kompetensiyalarini baholash uchun asosiy mezonlar ajratib olinadi.
- Qiyosiy tahlil metodi Mahalliy va xorijiy olimlarning konsepsiyalari solishtirilib, turli yondashuvlarning umumiy va farqli jihatlari aniqlab berildi. Bu usul rahbarning psixologik ta’sir mexanizmlari turli tashkiliy madaniyatlarda qanday namoyon bo‘ lishini tushunishga yordam berdi.
- Tizimli yondashuv Rahbar shaxsiy fazilatlarining tashkiliy madaniyat bilan o‘ zaro bog‘ liqligi kompleks tizim sifatida tahlil qilindi. Tashkilot ichidagi psixologik muhit, xodimlarga berilgan motivatsiya, muloqot jarayonlari va boshqaruv uslublarining o‘ zaro ta’siri yagona tizim sifatida ko‘ rib chiqildi.
- Axborot manbalarini kontent-tahlil qilish mavzuga doir ilmiy maqolalar, tadqiqotlar, statistik ma’lumotlar va amaliy tajriba materiallari tahlil qilinib, umumiy xulosalar berildi.

Ushbu metodlar orqali rahbarlarning tashkiliy madaniyatlarini oshirish jamoaviy muhitni sog‘ lomlashtirish yanada qulaylashganini ko‘ rishimiz mumkin.

- Ilmiy umumlashtirish metodi Olingan nazariy ma’lumotlar sintez qilinib, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatining tashkiliy madaniyatga ta’siri bo‘ yicha umumiy ilmiy xulosalar shakllantirildi.
- Kvalitativ metodlar – Rahbarlar va xodimlar bilan intervyu o‘ tkazish, ularning tashkiliy madaniyat va rahbarlik qobiliyatlari haqidagi fikrlarini tahlil qilish.
- Kvantitativ metodlar – So‘ rovnomalar orqali xodimlarning rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyati va tashkilotdagi madaniyatni baholash. Masalan, Likert shkalasi yordamida motivatsiya, ishonch va ishga sadoqat ko‘ rsatkichlarini o‘ lchash.
- Korrelyatsion tahlil – Rahbarning yetakchilik qobiliyati va tashkiliy madaniyat ko‘ rsatkichlari o‘ rtasidagi bog‘ liqlikni aniqlash.
- Tadqiqot obyekti va subyekti – Obyekt: tashkilotlarning ichki madaniyati; Subyekt: rahbarlar va xodimlar.
- Ma’lumotlarni tahlil usullari – Deskriptiv statistika, korrelyatsion tahlil, sifatli ma’lumotlarni kontent tahlili.

Yuqoridagi metodologiya rahbar shaxsining psixologik yetakchilik qobiliyati tashkiliy madaniyat shakllanishidagi o‘ rnini aniq va ilmiy asoslangan tarzda tadqiq qilish imkonini beradi.

Natijalar: Tadqiqotlar natijasi shuni ko‘ rsatadiki, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari tashkilotning madaniyatiga sezilarli darajada ta’sir qiladi. Xususan:

- Rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyati va xodimlarning motivatsiyasi: So‘ rovnoma va intervyular natijalari rahbarning emotsional intellekti yuqori bo‘ lgan tashkilotlarda xodimlar ishga yuqori motivatsiya bilan yondashishini ko‘ rsatdi. Ular o‘ z ishini qadrlashadi, tashkiliy qadriyatlar bilan uyg‘ unlashadi va samarali jamoaviy ishlashga intiladi.
- Tashkiliy madaniyatni shakllantirishdagi rahbar roli: Rahbarlar samarali kommunikatsiya va ijobiy psixologik muhit yaratish orqali xodimlar orasida ochiq fikr almashish va hamkorlikni rag‘ batlantiradi. Shu sababli, tashkilot ichidagi ishonch va qo‘ llab-quvvatlash tizimi mustahkamlanadi.
- Rahbarning motivatsion strategiyalari: Rahbar xodimlarni rag‘ batlantirishda individual yondashuvni qo‘ llaganda, ularning tashkiliy qadriyatlarni qabul qilishi va tashkilot madaniyatini rivojlantirishdagi faolligi oshadi. Masalan, shaxsiy maqsadlarni tashkilot maqsadlariga moslashtirish orqali xodimlarning ishga sadoqati kuchayadi.
- Korrelyatsion tahlil natijalari: Rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyati va tashkiliy madaniyat o‘ rtasida ijobiy korrelyatsiyaning mavjudligi ular o‘ rtasida uzviy bog‘ liqlik borligini tasdiqlaydi.

Natijalar shuni ko‘ rsatadiki, zamonaviy rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari tashkilotning madaniyatini rivojlantirishda hal qiluvchi rol o‘ ynaydi. Samarali rahbar xodimlarning motivatsiyasi, tashkiliy qadriyatlar bilan

uyg‘ unligi va jamoaviy ishlash ko‘ rsatkichlarini sezilarli darajada oshiradi. Shu bilan birga, ijobiy psixologik muhit va muloqot tashkilotning umumiy samaradorligini kuchaytiradi.

MUHOKAMA.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘ rsatdiki, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari tashkilotning madaniyati shakllanishida muhim omil hisoblanadi. Bu natija S. Robbins, E. Schein va D. Golemanning ilgari surgan nazariy fikrlari bilan mos keladi. Xususan, tadqiqot shuni ko‘ rsatdiki, rahbarning emotsional intellekti va motivatsion strategiyalari xodimlarning ishga bo‘ lgan sadoqati va tashkiliy qadriyatlarni qabul qilish darajasini oshiradi. Bu Scheinning tashkiliy madaniyatni rahbar faoliyati orqali shakllanishi haqidagi fikrini tasdiqlaydi. Shuningdek, natijalar rahbarning ijobiy kommunikatsion yondashuvi va xodimlar bilan ochiq muloqot tashkil etish orqali jamoaviy ish samaradorligini oshirishini ko‘ rsatdi. Samarali rahbar faqat topshiriqlarni boshqaruvchi emas, balki ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantiruvchi sifatida ham faol bo‘ lishi zarurligini anglatadi. Rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari tashkilot ichidagi motivatsiya va ishga sadoqatni oshiradi, bu esa o‘ z navbatida madaniyatning barqaror rivojlanishiga olib keladi. Shu bilan birga, empirik natijalar rahbarning yetakchilik qobiliyati bilan tashkiliy madaniyat o‘ rtasida sezilarli korrelyatsiya mavjudligini tasdiqladi. Bu esa, oldingi nazariy tadqiqotlar natijalarini mustahkamlaydi va zamonaviy boshqaruv psixologiyasida rahbar psixologik kompetensiyalari ahamiyatini yana bir bor ko‘ rsatadi. Muhokama natijalar shuni ta’kidlaydiki, tashkilotlarda samarali tashkiliy madaniyatni shakllantirish uchun rahbarlar nafaqat texnik va strategik qobiliyatga, balki psixologik yetakchilik qobiliyatlariga ega bo‘ lishi zarur. Shu sababli, rahbarlar uchun maxsus treninglar, emotsional intellektni rivojlantirish va kommunikatsiya ko‘ nikmalarini oshirish bo‘ yicha dasturlarni joriy etish tavsiya etiladi.

XULOSA.

Tadqiqot natijalari shuni ko‘ rsatmoqdaki, zamonaviy tashkilotlarda samarali tashkiliy madaniyatni shakllantirishda rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari markaziy o‘ rin tutadi. Rahbarning emotsional intellekti, uning motivatsion strategiyalari va kommunikatsion ko‘ nikmalari xodimlarning ishga sadoqati, tashkiliy qadriyatlarni qabul qilishi va jamoaviy ish samaradorligini oshirishga bevosita ta’sir ko‘ rsatadi. Shu bilan birga, rahbarning psixologik yondashuvi tashkilot ichidagi ijobiy muhitni mustahkamlash va xodimlar o‘ rtasida ochiq muloqot, hamkorlik va ishonchni rag‘ batlantirishga yordam beradi.

Adabiyotlar tahlili va empirik tadqiqot natijalari bir-birini tasdiqlab, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari va tashkiliy madaniyat o‘ rtasida mustahkam bog‘ liqlik mavjudligini ko‘ rsatadi. Korrelyatsion tahlil natijalari esa rahbar psixologik kompetensiyalarining tashkilot madaniyatiga ta’sirini aniq ko‘ rsatadi. Bu esa, zamonaviy boshqaruv psixologiyasida rahbarlarni nafaqat strategik va texnik ko‘ nikmalarga, balki psixologik yetakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishga ham e’tibor qaratish zarurligini isbotlaydi.

Amaliy jihatdan, tadqiqot natijalari rahbarlar uchun emotsional intellekt, motivatsiya va kommunikatsiya ko‘ nikmalarini yanada rivojlantirishga qaratilgan treninglar, psixologik konsultatsiya va tavsiyalar ishlab chiqish tizimlarini joriy etishni tavsiya qiladi. Shu orqali tashkilotlarda ijobiy muhit shakllanadi, xodimlar ishga yuqori motivatsiya bilan yondashadi va umumiy samaradorlik oshadi.

Shunday qilib, rahbarning psixologik yetakchilik qobiliyatlari tashkiliy madaniyatni shakllantirishda nafaqat samarali vosita, balki zamonaviy tashkilotlarning muvaffaqiyati uchun asosiy turtki sifatida ahamiyatlidir. Tadqiqotlar esa, kelajakda rahbarlik va tashkiliy madaniyat sohasida qo‘ shimcha ilmiy izlanishlar olib borish uchun mustahkam nazariy va empirik asos yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘ YXATI

1. Maxmudov.I. Boshqaruv psixologiyasi o‘ quv qo‘ llanma so‘ ngi nashr”
2. D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev, A.A. Jumanov, S.B. Yarova BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI / O‘ quv qo‘ llanma / TOSHKENT 2023
3. Z.N.Yulchiyeva BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI Darslik TOSHKENT 2021
4. Hayitov. O. E. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI Darslik TOSHKENT 2021
5. Xalmamatova L. A. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI Darslik TOSHKENT 2021
6. www.psycho.all.ru