



SCIENCE AND EDUCATION NEWS

INTERNATIONAL SCIENTIFIC,
METHODICAL AND POPULAR JOURNAL

2025 ISSUE 3

01 Science news

02 Search and thinking

03 Research results

04 Educational innovations



https://t.me/saen_2024



saen_2024@mail.ru



ResearchGate



Crossref



Google
Scholar

ICI WORLD
JOURNALS



“FAN VA TA'LIM YANGILIKLARI”

xalqaro ilmiy-metodik jurnali

2025-yil, 3-son
Jurnal 2024-yildan chiqa boshlagan

Toshkent – 2025

**Muassis - "FAN VA INNOVATSIYA YANGILIKLARI" MCHJ
Jurnal hamkori - «PROFI UNIVERSITY»**

Jurnal O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 2024-yil 24-may kuni № 283913-sonli guvohnoma bilan ro'yxatga olingan.



Bosh muharrir:

Shoumarov G'ayrat Bahromovich, psixologiya fanlari doktori (DSc), akademik

Mas'ul kotib:

Umarov Bahrom Norboyevich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Jurnal 2024-yilda tashkil etilgan, 1 oyda bir marta o'zbek, tojik, qozoq, qirg'iz, qoraqalpoq, rus va ingliz tillarida nashr etiladi.

Tahririyat manzili: 190110, Toshkent shahri Uchtepa tumani, Bog'iston MFY, 14-mavze, 8-uy.

Telefon: +998 94 201 14 48

E-mail: saen_2024@mail.ru

Jurnal sayti: www.saen.uz

Telegram kanali: https://t.me/saen_2024

Maqolada keltirilgan fakt va ma'lumotlarning to'g'riligi uchun mualliflar mas'uldirlar.

"Fan va ta'lim yangiliklari" ilmiy-amaliy jurnali Oliy attestatsiya komissiyasi Rayosatining qarori (25.08.2025 y., №374/5) bilan pedagogika va psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan.

TAHRIR HAY'ATI:

01.00.00 – FIZIKA-MATEMATIKA FANLARI

Ayupov Shavkat Abdullayevich, fizika-matematika fanlari doktori, akademik
A'zamov Abdulla, fizika-matematika fanlari doktori, akademik
Zohidov Erkin A'zamovich, fizika-matematika fanlari doktori, professor

02.00.00 – KIMYO FANLARI

Normaxamatov Nodirali Soxobataliyevich, kimyo fanlar doktori, professor
Tojibayev Komiljon Sharobitdinovich, kimyo fanlar doktori, akademik

03.00.00 – BIOLOGIYA FANLARI

Abdurahmonov Ibrohim Yo'ldorovich, biologiya fanlari doktori, akademik
Sulaymonov Botirjon Abdushukurovich, biologiya fanlari doktori, akademik

04.00.00 – GEOLOGIYA-MINERALOGIYA FANLARI

Fayziyev Abdulhaq Radjabovich, geologiya-mineralogiya fanlari doktori, professor
Husanov Sultonboy To'xtayevich, geologiya-mineralogiya fanlari doktori, professor

05.00.00 – TEXNIKA FANLARI

Allayev Qahramon Rahimovich, texnika fanlari doktori, akademik
Majidov Inom Urishevich, texnika fanlari doktori, professor
Turobjonov Sadritdin Maxamatdinovich, texnika fanlari doktori, akademik
Shaumarov Said Sanatovich, texnika fanlari doktori, professor

06.00.00 – QISHLOQ XO'JALIGI FANLARI

Namozov Shodmon Ergashovich, qishloq xo'jaligi fanlari doktori, akademik
Shoumarov Hikmat Bahromovich, qishloq xo'jaligi fanlari nomzodi, professor

07.00.00 – TARIX FANLARI

Ziyo Azamat Hamid o'g'li, tarix fanlari doktori, akademik
Sagdullayev Anatoliy Sagdullayevich, tarix fanlari doktori, akademik
Yusupova Diloram Yunusovna, tarix fanlari doktori, akademik

08.00.00 – IQTISODIYOT FANLARI

Abdurahmonov Qalandar Xodjayevich, iqtisod fanlari doktori, akademik
Musayev Behzod Anvarovich, iqtisod fanlari nomzodi
To'xliyev Nurislom, iqtisod fanlari doktori, akademik
Yusupov Ahmadbek Tadjiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori, professor
G'ulomov Saidahrar Saidahmedovich, iqtisod fanlari doktori, akademik

09.00.00 – FALSAFA FANLARI

Nazarov Qiyom Normirzayevich, falsafa fanlari doktori, professor
Saifnazarov Ismoil Saifnazarovich, falsafa fanlari doktori, professor

10.00.00 – FILOLOGIYA FANLARI

Mengliyev Baxtiyor Rajabovich, filologiya fanlari doktori, professor
Sirojiddinov Shuhrat Samariddinovich, filologiya fanlari doktori, akademik

11.00.00 – GEOGRAFIYA FANLARI

Nigmatov Asqar Nigmatullayevich, geografiya fanlari doktori, professor
Tojiyeva Zulxumor Nazarovna, geografiya fanlari doktori, professor

12.00.00 – YURIDIK FANLAR

Rustamboyev Mirzayusuf Hakimovich, yuridik fanlar doktori, professor
Saidov Akmal Xolmatovich, yuridik fanlar doktori, akademik
Qodirov Bobiromon Bekmurodovich, yuridik fanlar doktori, professor

13.00.00 – PEDAGOGIKA FANLARI

Djurayev Risboy Haydarovich, pedagogika fanlari doktori, akademik
Ibraimov Xolboy, pedagogika fanlari doktori, akademik
Musurmonova Oynisa, pedagogika fanlari doktori, professor

14.00.00 – TIBBIYOT FANLARI

Akilov Xabibulla Ataulloyevich, tibbiyot fanlari doktori, professor
Nazirov Feruz Gafurovich, tibbiyot fanlari doktori, akademik

15.00.00 – FARMATSEVTIKA FANLARI

Abdullabekova Viloyat Nurillabekovna, farmatsevtika fanlari doktori, professor
Tulaganov Abduqodir Abdurahmonovich, farmatsevtika fanlari doktori, professor

16.00.00 – VETERINARIYA FANLARI

Daminov Asadullo Suvonovich, veterinariya fanlari doktori, professor
Jabborov Shuhrat Abdumajidovich, veterinariya fanlari doktori, professor
G'afurov Aktam G'afurovich, veterinariya fanlari doktori, professor

17.00.00 – SAN'ATSHUNOSLIK FANLARI

Ahmedova Nigora Rahimovna, san'atshunoslik fanlari doktori, professor
Hakimov Akbar Abdullayevich, san'atshunoslik fanlari doktori, akademik

18.00.00 – ARXITEKTURA

Nozilov Dodo Avazovich, arxitektura fanlari doktori, professor
Uralov Axtam Sindarovich, arxitektura fanlari doktori, professor

19.00.00 – PSIXOLOGIYA FANLARI

Abdusamatov Hasanboy Usmonjon o'g'li, psixologiya fanlari doktori, professor
Barotov Sharif Ramazonovich, psixologiya fanlari doktori, professor
Karimova Vasila Mamanosirovna, psixologiya fanlari doktori, professor
Qodirov Umarali Do'stqobilovich, psixologiya fanlari doktori, professor
Halimova Mashraboy Vohidovna, psixologiya fanlari doktori, professor
Lazar Drajeta, psixologiya fanlari doktori, professor, Belgrad, Serbiya
Karpinskiy Konstantin Viktorovich, psixologiya fanlari doktori, professor, Grodno, Belarussiya

22.00.00 – SOTSILOGIYA FANLARI

Bekmurodov Mansur Bobomurodovich, sotsiologiya fanlari doktori, professor
Toshmuhamedova Dilorom Gafurdjanovna, sotsiologiya fanlari doktori

23.00.00 – SIYOSIY FANLAR

Fayzullayev Alisher Omonullayevich, siyosiy fanlar doktori, professor
Hasanov Otabek Abdurashidovich, siyosiy fanlar doktori
Paxrutdinov Shukritdin Ilyasovich, siyosiy fanlar doktori, professor
Quronboyev Qahramon Qo'chqorovich, siyosiy fanlar doktori, professor

24.00.00 – ISLOM SHUNOSLIK FANLARI

Ibrohimov Ne'matulla, filologiya fanlari doktori, akademik
Islomov Zohidjon Mahmudovich, filologiya fanlari doktori, professor

MUNDARIJA

Кадыров У.Д. Художественная литература как объект психологического исследования.....	8
Umarov B.M. O'zbek oilalarida tarbiya psixologiyasining ayrim ijtimoiy-psixologik muammolari.....	17
Xalimova M.V. Tadbirkorlik faoliyatida shaxslararo munosabatlar kompetentligini rivojlantirishning psixologik asoslari.....	26
Кадыров К.Б. О роли психологических исследований в профилактике коррупционных нарушений в вузах.....	32
Sattarova G.I. Imkoniyati cheklangan o'smirlarda hissiy-irodaviy sifatlar shakllanishi.....	39
Axmedova M.X. Milliy til jargonlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari.....	48
Narbasheva M.A. Psixologik salomatlik shaxs shakllanishi mezonlari sifatida.....	53
Karimov X. Er-xotin o'rtasidagi nizo va uni bartaraf etish – muhim ijtimoiy-psixologik muammo sifatida.....	60
Алиев М.Ч. Психологические модели самопознания и их классификация.....	67
Bekova Sh.D. Ota-ona va farzand o'rtasidagi kommunikativ kompetensiyaning psixologik mohiyati.....	79
Nazarov A.S. Noaniqlik sharoitida moslashuvchan liderlik qaror qabul qilishining ijtimoiy-psixologik jihatlari.....	86
Aliyeva K. S. Psixologiya fanlarini o'qitishda zamonaviy pedagogik yondashuvlar: nazariy asoslar va innovatsion didaktik yechimlar.....	95
G'oyibnazarov R. Islomda ayollarning ilm olishiga munosabat va uning gender jihatlari.....	103
Ismoilova G.K. Ma'naviy qiyofa va ijtimoiy qiyofa: mohiyati hamda o'zaro bog'liqligi.....	107
Suyarov N.R. Paxta qismati yoxud "paxta ishi"da qamalgan qashqadaryolik ayollar taqdiri.....	114
Toxirova G.D. Yoshlarda dastlabki professional karyerani rejalashtirishning motivatsion xususiyatlari.....	125
Norbosheva M. Bolaning oilada psixologik moslashuvi va oilada integratsiyalashuv masalalari.....	131
Юлдашева Ф.Т. Значение и роль русского языка в современном обществе.....	143
Qosimova G.I., Xayitova Y.S. Ona tili fani o'qituvchisining lingvodidaktik tayyorgarligini amalga oshirishdagi yondashuvlar tavsifi.....	148
Рахимова А.И., Калинина О.Н. Изучение русского языка как иностранного: культурологический аспект.....	154
Шакарова Ф.Д., Ядгарова Г.И. Форма контроля при обучении РКИ – тестирование (на примере функционирования LMS).....	159
Qurbonova G. A. Gidronimlarning struktur-semanik tahlili.....	164
Amanova S.X. Talabalarda koping-strategiya shakllanishining psixologik determinantlari.....	170

O'roqov A.Sh. Talabalarda mustaqil fikrlash ko'nikmasi shakllanishida psixologik yondashuvlar.....	176
Usmanaliyeva R. Ijtimoiy fanlarni o'qitishda o'quvchilarda pedagogik innovatsiyalar va kreativ fikrlashni rivojlantirishning muhim jihatlari.....	183
Xo'jamberdiyeva D.I. Yuqori sinf o'quvchilarining axbotorlar bilan ishlashda sun'iy intellektning o'rni.....	189
Durmanova G.D. Maktabgacha yoshdagi bolalarda tabiat bilan tanishtirish jarayonida ekologik ong va madaniyatni shakllantirish.....	195
Abayev A.A. O'smirlarda smartfonlarga qaramliknatijasida kognitiv toliqishning namoyon bo'lishi.....	203
Ungboyeva U.S. Xotin-qizlarning ruhiy holatini tiklashda psixologik qo'llab-quvvatlashning samarali usullari.....	211
Mamadiyarov O'E. Tibbiyot xodimlari psixologiyasidagi muammolar va ularni bartaraf etish yo'llari.....	217
Yoqubova G.E. Sun'iy intellekt va an'anaviy psixologik xizmatlarning integratsiyasi: o'smirlar psixikasiga ta'siri.....	223
Boymatov B.E. To'garaklarda kreativ fikrlashni rivojlantirishning mazmuniy-maqсадli yo'nalishlari.....	230
Raximova D.M. Shaxs kamoloti va barqaror nikoh o'rtasidagi psixologik bog'liqlik...	242
Abdullayeva M.M. Raqamli omillar ta'sirida kognitiv faoliyat o'zgarishi va xotira jarayonlarining o'ziga xos xususiyatlari.....	249
Mirzayev N.N. 1991–1999-yillarda Qarshi shahrining ijtimoiy hayotidagi o'zgarishlar.....	260



Nazarov Azamat Sottarovich,
O'zbekiston xalqaro islomshunoslik akademiyasi dotsenti,
psixologiya fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

NOANIQLIK SHAROITIDA MOSLASHUVCHAN LIDERLIK QAROR QABUL QILISHNING IJTIMOY-PSIXOLOGIK JIHLTLARI

Annotatsiya. Zamonaviy oliy ta'lim tizimi tobora kuchayib borayotgan noaniqlik, murakkablik va tez o'zgarishlar muhitida faoliyat yuritmoqda. Ushbu maqolada moslashuvchan liderlik tushunchasi noaniqlik sharoitida samarali qaror qabul qilishni ta'minlovchi ijtimoiy-psixologik nazariya sifatida tahlil qilinadi. "Groupthink" (Janis, 1972), reflektiv tafakkur va emotsional barqarorlik nazariyalariga tayana turib, tadqiqot noaniqlikka toqat va ijtimoiy ta'sir omillarining rahbarlar qarorlariga ta'sirini o'rganadi. Tadqiqot doirasida O'zbekistondagi 120 nafar universitet rahbarlaridan (prorektor, dekan va bo'lim boshliqlari) ssenariyga asoslangan tajribalar va intervyular orqali ma'lumot to'plandi. Natijalar shundan dalolat beradiki, noaniqlikka yuqori toqatga, fikr mulohaza qilish qobiliyatiga va fikr bildirishda ochiqlikka ega rahbarlar noaniqlik sharoitida moslashuvchanroq harakat qilishadi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim muassasalarida qaror qabul qilish samaradorligini oshirishda ijtimoiy-psixologik mexanizmlarning ahamiyatini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: moslashuvchan liderlik, qaror qabul qilish, noaniqlik, reflektiv tafakkur, guruh fikri (groupthink), emotsional barqarorlik, oliy ta'lim.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ АДАПТИВНОГО ЛИДЕРСКОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. Современная система высшего образования функционирует в условиях растущей неопределенности, сложности и быстроменяющихся процессов. В статье рассматривается концепция адаптивного лидерства как психологическая модель, обеспечивающая эффективное принятие решений в условиях неопределенности. Опираясь на

теории «группового мышления» (Janis, 1972), рефлексивного мышления и эмоциональной устойчивости, исследование анализирует, как толерантность к неопределенности и социальное влияние формируют выбор лидеров. В исследовании приняли участие 120 руководителей университетов Узбекистана (проректоры, деканы и заведующие кафедрами), данные были собраны с помощью сценарных экспериментов и интервью. Результаты показали, что лидеры с высокой толерантностью к неопределенности, открытостью к обратной связи и способностью к рефлексии более эффективно адаптируются к изменчивым условиям. Исследование вносит вклад в понимание того, как социально-психологические механизмы могут повысить адаптивность и инновационность в управлении высшими учебными заведениями.

Ключевые слова: адаптивное лидерство, принятие решений, неопределенность, рефлексивное мышление, групповое мышление, эмоциональная устойчивость, высшее образование.

ADAPTIVE LEADERSHIP DECISION-MAKING UNDER UNCERTAINTY: A SOCIAL-PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE

Abstract. Uncertainty, complexity, and rapid change increasingly define today's higher education landscape. This paper examines adaptive leadership as a psychological framework that enables effective decision-making under uncertain and ambiguous conditions. Drawing on theories of groupthink (Janis, 1972), reflective thinking, and emotional resilience, the study evaluates how tolerance for ambiguity and social influence shape leaders' choices. Data were collected from 120 university managers in Uzbekistan using scenario-based experiments and interviews. Findings reveal that leaders with high ambiguity tolerance, openness to feedback, and reflective capacities adapt more effectively to uncertainty. The research contributes to understanding how social-psychological mechanisms can improve adaptive decision-making and institutional innovation in higher education management.

Keywords: adaptive leadership, decision-making, uncertainty, reflective thinking, groupthink, emotional resilience, higher education.

Kirish. Zamonaviy rahbarlik faoliyati harbiy strategiya va boshqaruv nazariyalarida "VUCA dunyosi" deb ataluvchi muhitda amalga oshiriladi. Bu atama tezkor o'zgarishlar (Volatility), noaniqlik (Uncertainty), murakkablik (Complexity) va ikkiyoqlama ma'nolilik (Ambiguity) bilan tavsiflanadigan vaziyatni anglatadi.

Oliy ta'lim sohasida rahbarlar raqamli transformatsiya, talabalarning o'sib borayotgan intizomli va ijodiy talablari, global raqobat, hamda pandemiyadan keyingi tiklanish jarayonlarini bir vaqtning o'zida boshqarishga to'g'ri kelmoqda.

Bu sharoit an'anaviy ierarxik boshqaruvdan farqli ravishda, moslashuvchanlik, reflektiv tafakkur va emotsional intellektga asoslangan yangi rahbarlik uslubini talab qiladi.

O'zbekistonning oliy ta'lim tizimida "O'zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida amalga oshirilayotgan islohotlar — tuzilmaviy markazsizlashtirish, natijalarga asoslangan boshqaruv va xalqarolashuvni o'z ichiga oladi. Bu o'zgarishlar ko'pincha noaniqlikni kuchaytiradi, natijada rahbarlardan psixologik barqarorlik va strategik moslashuvchanlik talab qilinadi.

Shu sababli, ushbu maqola moslashuvchan liderlikning noaniq sharoitdagi faoliyatini ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan o'rganadi. Asosiy e'tibor inson tafakkuri, hissiy holat va guruh dinamikasi kabi omillarning qaror qabul qilish jarayonidagi rolini ochib berishga qaratilgan.

Moslashuvchan liderlik konsepsiyasi (Heifetz, 1994) shundan dalolat beradiki, samarali rahbarlar texnik jihatdan aniq yechimi bo'lmagan muammolarni hal etish uchun odamlarni safarbar qilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Moslashuvchan rahbarlikdagi asosiy talab — bu egiluvchanlik, chidamlilik va doimiy o'rganish qobiliyatidir. Ushbu sifatlar insonning kognitiv va emotsional mexanizmlariga chuqur bog'liq. Shuning uchun moslashuvchan rahbarlarning noaniq sharoitda qaror qabul qilish xususiyatlarini anglash uchun bir nechta nazariy yo'nalishlarning kesishuvini tahlil qilish zarur.

Gerbert Saymonning (Herbert Simon, 1947) "chegaralangan ratsionallik" nazariyasi yetakchilarning ma'lumotlar cheklangan va vaqt oz bo'lgan vaziyatda qanday qaror qabul qilishini izohlaydi. U ideal yoki "komil ratsionallik" tushunchasidan farqli ravishda, rahbarlar "yetarlicha yaxshi" bo'lgan qarorni tanlashini ta'kidlaydi. Bu — inson ongining chegaralangan imkoniyatlaridan kelib chiqadigan "saticfaysing" (satisficing) usulidir.

Oliy ta'limdagi noaniq muhitda bu holat quyidagicha namoyon bo'ladi: ma'murlar axborot ko'pligi, turli manfaatdor tomonlar o'rtasidagi ziddiyatlar yoki tez o'zgaruvchi siyosat sababli ko'pincha intuitsiya yoki "tezkor fikrlash"ga tayanadi. Xatti-harakatlardagi bunday qiyinchiliklar bixevioralistik qaror qabul qilish nazariyasida (Kahneman & Tversky, 1979) tavsiflangan kognitiv og'ishlar — yo'qotishdan qo'rqish (loss aversion), mavjud ma'lumotni ortiqcha baholash (availability heuristic) va yakka fikrga bog'lanib qolish (anchoring) bilan izohlanadi.

Moslashuvchan liderlik ushbu kognitiv cheklovlarni yengish uchun o'z-o'zini kuzatish va fikrni anglash qobiliyatini rivojlantiradi. O'z psixologik jarayonlarini nazorat qila oladigan rahbarlar yuqori darajadagi metakognitiv boshqaruvga ega bo'ladi. Bu esa impulsiv qarorlarni kamaytiradi va strategik aniqlikni oshiradi.

Murakkablik nazariyasi (Stacey, 1996; Uhl-Bien & Marion, 2008) tashkilotlarni o'zaro bog'liq va dinamik tizimlar sifatida talqin etadi. Bunday tizimlarda qaror qabul qilish chiziqli emas, balki uzluksiz moslashuv va o'zgarish jarayonidir. Oliy ta'lim muassasalari ham "murakkab moslashuvchan tizimlar"

bo'lib, ular professor-o'qituvchilar, talabalar, siyosat va tashqi ta'sirlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar orqali rivojlanib boradi.

Shu nuqtai nazardan qaraganda, moslashuvchan rahbarlik "sensemaking" — ya'ni noaniq belgilarni talqin etish, umumiy tushunishni shakllantirish va jamoaviy harakatni yo'naltirish jarayonini o'z ichiga oladi (Weick, 1995). Bu jarayonda rahbarning kognitiv va hissiy qobiliyatlari juda muhim ahamiyatga ega.

Murakkablik va psixologiya nazariyalarining uyg'unligi shunga ishora qiladiki, noaniqlikdan qo'rqish emas, balki undan foydalanish innovatsiya manbai bo'lishi mumkin. Noaniqlikni tahdid emas, imkoniyat sifatida qabul qiladigan rahbarlar miyaning izlanish va ijodiy fikrlash tizimini faollashtiradi, bu esa kreativlik va proaktiv qaror qabul qilishni kuchaytiradi.

Nazariy asoslar. Moslashuvchan liderlik konsepsiyasi (Heifetz, 1994) shundan dalolat beradiki, haqiqiy samarali rahbarlar odamlarni texnik jihatdan tayyor yechimi mavjud bo'lmagan muammolarni hal etish uchun safarbar qiladi. Moslashuvchan rahbarlikdagi eng muhim xususiyatlardan biri — bu egiluvchanlik, chidamlilik va doimiy o'rganish qobiliyatidir. Ushbu sifatlar inson tafakkuri va hissiy jarayonlarining psixologik mexanizmlariga chuqur bog'langan. Shuning uchun moslashuvchan rahbarlar noaniq sharoitda qanday qaror qabul qilishini to'liq anglash uchun bir nechta nazariy yo'nalishlarning o'zaro bog'liq jihatlarini tahlil etish zarur.

Gerbert Saymonning (Herbert Simon, 1947) "chegaralangan ratsionallik" (bounded rationality) nazariyasi haligacha qaror qabul qilish jarayonini izohlashda asosiy ilmiy asos sifatida qolmoqda. Ushbu nazariyaga ko'ra, insonlar ideal sharoitda "komil ratsional" qaror qabul qilmaydilar, chunki ularning axborotni qayta ishlash qobiliyati chegaralangan, vaqt va ma'lumot yetarli emas. Shu bois, rahbarlar "yetarli darajada yaxshi" (satisficing) deb baholanadigan qarorni tanlaydilar.

Oliy ta'lim tizimidagi noaniq muhitda chegaralangan ratsionallik quyidagicha namoyon bo'ladi: ma'murlar ortiqcha axborot yuki, ziddiyatli manfaatlar yoki tez o'zgarayotgan siyosiy qarorlar sababli ko'pincha intuitsiya yoki evristik fikrlashga suyanadilar. Bixevioralistik qaror qabul qilish nazariyasi (Kahneman & Tversky, 1979) bu jarayonni yanada chuqurroq tushuntiradi va inson ongida sodir bo'ladigan tizimli og'ishlar — "yo'qotishdan qo'rqish" (loss aversion), "mavjudlik evristikasi" (availability heuristic) va "yakor ta'siri" (anchoring bias) kabi holatlarni tavsiflaydi. Bu kognitiv og'ishlar insonning ratsional fikrlashini buzadi va strategik qarorlarning ob'ektivligini kamaytiradi.

Moslashuvchan liderlik mazkur kognitiv cheklovlarni yengish uchun psixologik ogohlikni rivojlantiradi, ya'ni rahbarni o'z fikrlari, hissiyotlari va reaksiyalarini kuzatishga o'rgatadi. O'zini kuzata oladigan va ichki jarayonlarini anglaydigan rahbarlar yuqori darajadagi metakognitiv nazoratga ega bo'ladi — bu esa "o'z fikrlashini boshqarish qobiliyati"ni anglatadi. Bunday rahbarlar impulsiv (hissiyotga berilgan holdagi) qarorlardan qochadi va strategik ravshanlikka erishadi.

Murakkablik nazariyasi (Complexity theory) (Stacey, 1996; Uhl-Bien & Marion, 2008) tashkilotlarni dinamik, o'zaro bog'liq va o'z-o'zidan tashkillanuvchi tizim sifatida talqin etadi. Bu nazariyaga ko'ra, tashkilotdagi qaror qabul qilish chiziqli jarayon emas, balki uzluksiz moslashuv va qayta yo'nalish amaliyotidir. Ya'ni rahbarlar ma'lumot, muhit va munosabatlar o'zgarishiga qarab o'z qarorlarini doimiy ravishda qayta baholaydi va moslashtiradi.

Oliy ta'lim muassasalari — "murakkab moslashuvchan tizimlar" bo'lib, ular professorlar, talabalar, ma'muriyat, davlat siyosatlari va tashqi manfaatlar o'rtasidagi o'zaro ta'sirlar orqali rivojlanadi. Bu tizimdagi har bir o'zgarish boshqalarga ta'sir qiladi, natijada butun tizim qayta moslashuvga majbur bo'ladi. Shuning uchun moslashuvchan liderlik "sensemaking" (Weick, 1995) — ya'ni noaniq belgilarni tahlil qilish, vaziyatni ma'noli anglash, jamoaviy tushunish va birgalikda harakat qilish jarayonini qamrab oladi.

Bu nuqtai nazardan kelib chiqib, moslashuvchan liderlikning psixologik va murakkab tizim nazariyasi o'rtasidagi uyg'unligi shunga ishora qiladiki, noaniqlikni tahdid sifatida emas, balki innovatsiya uchun imkoniyat sifatida qabul qilish lozim. Noaniqlikdan qo'rqmaydigan, aksincha, uni qiziqish va izlanish bilan qabul qiladigan rahbarlar miyaning "izlovchi tizimini" faollashtiradi, bu esa ijodiy fikrlash va tashabbuskor qaror qabul qilish jarayonlarini kuchaytiradi.

Ijtimoiy-psixologik omillar. Ijtimoiy psixologiya noaniqlik sharoitida rahbarlar va jamoalarning o'zini tutishiga oid muhim tushunchalarni taqdim etadi. Irving Janisning "groupthink" (guruh fikri) modeli (Janis, 1972)ga ko'ra, jamoa ichidagi kuchli birdamlik va rahbarning avtoriteti ko'pincha tanqidiy fikrlarni so'ndirib, fikr xilma-xilligini yo'qotadi. Bu esa kelishuv illyuziyasiga, xatoliklarni ko'rmaslikka va natijada noto'g'ri qarorlar qabul qilinishiga olib keladi.

Moslashuvchan rahbarlar bunday vaziyatda "psixologik xavfsizlik" muhitini yaratish orqali groupthink'ning salbiy ta'sirini kamaytiradilar. "Psixologik xavfsizlik" (Edmondson, 1999) deganda jamoa a'zolari o'z fikrini erkin bildirishi, tanqidiy mulohazalarni aytishi va xatolardan qo'rqmasdan faol ishtirok etishi mumkin bo'lgan ish muhiti nazarda tutiladi. Bu muhit jamoaviy ijodkorlikni, ochiq muloqotni va qaror qabul qilishdagi shaffoflikni rag'batlantiradi.

Bundan tashqari, ijtimoiy ta'sir nazariyasi (Cialdini, 2001) ham rahbarlik jarayonida katta ahamiyatga ega. Bu nazariyaga ko'ra, insonlar noaniq muhitda boshqalarning xatti-harakatlariga ko'proq e'tibor qaratadi va ularning fikriga ergashishga moyil bo'ladi. Masalan, "ijtimoiy dalil" (social proof) yoki "avtoritet ta'siri" (authority bias) sababli odamlar ko'pchilikning yoki rahbarning fikrini avtomatik ravishda to'g'ri deb qabul qilishlari mumkin. Bu holatda moslashuvchan liderlik jamoa a'zolarining mustaqil fikrlashini qo'llab-quvvatlaydi, qaror qabul qilish jarayonida tanqidiy tahlil va konstruktiv mulohazani rag'batlantiradi.

Moslashuvchan rahbarlikda muhim ijtimoiy-psixologik jarayonlardan biri — bu "jamoaviy refleksiya (collective reflection)"dir. Ushbu jarayonda rahbar va

jamoa a'zolari amalga oshirilgan faoliyatni tahlil qiladilar, muvaffaqiyat va kamchiliklarni birgalikda muhokama qiladilar. Bu nafaqat tajribadan o'rganishga yordam beradi, balki jamoa ichidagi ishonch va o'zaro anglashuvni mustahkamlaydi.

Emotsional intellekt (Goleman, 1995) moslashuvchan liderlikning hissiy asosini tashkil etadi. Emotsional intellekt yuqori bo'lgan rahbarlar stressni samarali boshqara oladi, hamdardlik (empatiya) ko'rsata oladi va o'z hissiyotlarini nazorat qilish qobiliyatiga ega bo'ladi. Bunday rahbarlar noaniq vaziyatlarda voqelikni to'g'riroq talqin qiladilar, bosim holatlarida ham xotirjamlikni saqlaydilar va shoshma-shoshar qarorlar qabul qilish ehtimolini kamaytiradilar.

Psixologik barqarorlik (resilience) emotsional intellektni to'ldiruvchi sifat sifatida namoyon bo'ladi. Psixologik barqaror rahbarlar noaniqlik va muvaffaqiyatsizlik holatlaridan tez tiklanish, sabot bilan harakat qilish va motivatsiyani saqlab qolish qobiliyatiga egadirlar (Luthans, 2002). Ular "kognitiv qayta baholash" (cognitive reappraisal) strategiyalaridan foydalanadilar, ya'ni muammoni xavf sifatida emas, balki imkoniyat sifatida ko'ra oladilar. Bu esa optimizm va ijobiy energiyani saqlab qolishga yordam beradi.

Oliy ta'lim islohotlari jarayonida bunday barqarorlik ayniqsa muhim ahamiyatga ega. Sababi, o'zgarishlarga nisbatan qarshilik ko'rsatish, xodimlar o'rtasidagi norozilik yoki ishonchsizlik moslashuvchan rahbarning strategik yondashuvini sinovdan o'tkazadi. Psixologik barqarorlik va emotsional intellekt yetarli bo'lmagan rahbarlar bunday vaziyatda ko'pincha stressga tushib, beqaror qarorlar qabul qiladi.

Shuningdek, Donald Shyonning (Donald Schön, 1983) "refleksiv amaliyotchi" (reflective practitioner) konsepsiyasi ham moslashuvchan qaror qabul qilishni tushunishda muhim nazariy tayanch hisoblanadi. Ushbu g'oyaga ko'ra, samarali rahbarlar faqat voqeadan keyin emas, balki faoliyat jarayonining o'zida ham fikr yuritish va o'z harakatlarini tahlil qilish qobiliyatiga egadirlar. "Amaldagi refleksiya" (reflection-in-action) rahbarlarga vaziyat davomida strategiyasini tez o'zgartirish, xatolarni tuzatish va yangi ma'lumot asosida qaror qabul qilish imkonini beradi.

Psixologik nuqtai nazardan qaralganda, refleksiya metakognitiv kuzatuvni kuchaytiradi — ya'ni insonning o'z fikrlash jarayonlarini anglashi va nazorat qilishi. Bu yechimlarning aniqligini, axloqiy anglashuvini va qaror qabul qilishdagi mas'uliyatni oshiradi. Nazarov (2023) tomonidan O'zbekistonda o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, reflektiv fikrlash stress va qaror samaradorligi o'rtasida vositachi rolini o'ynaydi: muntazam ravishda fikr yuritishni odat qilgan rahbarlar emotsional barqarorlikni saqlab, tahliliy aniqlikka erishgan.

Tadqiqot metodologiyasi va natijalari. Tadqiqotda jami 120 nafar oliy ta'lim muassasasi rahbarlari — prorektorlar, dekanlar va kafedra mudirlari ishtirok etdilar. Ular O'zbekistonning turli universitetlaridan tanlab olingan bo'lib, namuna tarkibi rahbarlik tajribasi va lavozim turiga ko'ra xilma-xil bo'lishini ta'minlash uchun tuzilgan.

Tadqiqotda ssenariyga asoslangan eksperimental metod qo'llanildi. Ushbu metod orqali ishtirokchilarga noaniq vaziyatlarni aks ettiruvchi uchta real hayotiy ssenariy taqdim etildi:

1. Budjetning kutilmagan tarzda qisqarishi,
2. Yangi raqamli platforma joriy etilishi,
3. Fakultet jamoasi ichidagi shaxsiy nizo.

Har bir ssenariyda ishtirokchilardan vaziyatga mos qaror qabul qilish so'raldi. Ularning kognitiv, hissiy va ijtimoiy reaksiyalari psixologik shkalalar orqali baholandi.

Qo'llanilgan psixologik instrumentlar quyidagilardan iborat bo'ldi:

- Noaniqlikka toqat shkalasi (Tolerance for Ambiguity Scale, Budner, 1962) — ishtirokchining noaniqlikka nisbatan sabr-toqat darajasini o'lchaydi.

- Reflektiv tafakkur so'rovnomasi (Reflective Thinking Questionnaire) — shaxsning fikr yuritish va o'z xatti-harakatlarini anglash qobiliyatini baholaydi.

- Groupthinkga moyillik indeksi (Groupthink Susceptibility Index) — jamoaviy qararlarda konformizm va bir xil fikrga moyillik darajasini aniqlaydi.

Shuningdek, chuqur intervyular orqali sifat jihatdan ham ma'lumot yig'ildi. Bu usul orqali ishtirokchilarning hissiy tajribalari, stress darajasi va qaror qabul qilishdagi ichki mulohazalari aniqlandi.

Tadqiqot natijalari moslashuvchan rahbarlikning asosiy psixologik mexanizmlarini ochib berdi.

1. **Noaniqlikka yuqori toqat darajasi** rahbarlarning noaniq muhitdagi ishonchini va ijodkorligini kuchaytirdi. Bunday rahbarlar qaror qabul qilishda bir yo'nalishgagina emas, bir necha alternativ variantlarga ham e'tibor qaratishdi. Ular fikr bildirishda ochiq bo'lib, jamoa a'zolarining fikrini ham inobatga olishga intilishdi.

2. **Refleksiya** impulsiv yoki qo'rquvga asoslangan qarorlarning oldini oluvchi muhim bufer sifatida namoyon bo'ldi. Reflektiv fikrlashga moyil rahbarlar stressni yaxshiroq boshqara oldilar va o'z jamoalarida ishonch muhitini saqlab qoldilar. Ular qabul qilgan qarorlar axloqiy va kontekstual jihatdan aniqroq bo'ldi.

3. **Groupthink ta'siri** jamoaviy qarorlarning sifatini jiddiy ravishda chekladi. Konformizmga moyil jamoalarda fikr xilma-xilligi yo'qoldi va qarorlar ko'pincha noto'g'ri yo'nalishda qabul qilindi. Shu bilan birga, tanqidiy fikrlash va psixologik xavfsiz muhitni ta'minlagan rahbarlar moslashuvchanroq va ilmiy asoslangan qarorlarga erishdilar.

Bu natijalar Irving Janis (Janis, 1972) va A.Nazarov hamda O.Mitina (Nazarov & Mitina, 2023)ning ilmiy xulosalarini qo'llab-quvvatlaydi. Ushbu mualliflar fikricha, jamoada fikr xilma-xilligini so'ndirish (dissent suppression) dinamik tizimlarda moslashuvchanlikning pasayishiga olib keladi.

Jami natijalardan kelib chiqadiki, moslashuvchan rahbarlik oliy ta'lim muassasalarida qaror qabul qilishning sekin, lekin chuqur fikrlashga asoslangan, hamkorlikda amalga oshiriladigan shaklini ilgari suradi. Bu model rahbarlarning kreativligi, kognitiv moslashuvchanligi va stressga chidamliligini kuchaytiradi.

Natijalar shuni ko'rsatdiki, yuqori darajada noaniqlikka toqat va reflektiv fikrlashga ega bo'lgan rahbarlar o'zgariyotgan muhitga tezroq moslashishadi, ilmiy dalillarga tayangan qaror qabul qilishadi va jamoa a'zolarining ishonchini saqlab qolishadi.

Xulosa. Moslashuvchan liderlik — bu noaniqlikni samarali boshqarish uchun psixologik o'zini anglash, ijtimoiy ochiqlik va kognitiv moslashuvni uyg'unlashtiruvchi jarayondir. U qaror qabul qilishni statik va ierarxik amaliyatdan dinamik, o'rganishga asoslangan jarayonga aylantiradi.

Bu model rahbarlikda doimiy o'rganish, tahlil qilish va qayta moslashish tamoyillarini ilgari suradi. Moslashuvchan lider o'z jamoasini noaniqlikni tahdid sifatida emas, balki imkoniyat sifatida qabul qilishga o'rgatadi. Bunday yondashuv jamoaviy ishonchni, ijodkorlikni va innovatsion fikrlashni rag'batlantiradi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, moslashuvchan liderlik oliy ta'lim tizimidagi islohotlar davrida strategik ahamiyat kasb etadi. Bu model nafaqat tashkilotlarning samaradorligini oshiradi, balki ularning barqarorligi va ilmiy yangilanish salohiyatini ham kuchaytiradi.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimida "O'zbekiston–2030" strategiyasi doirasida amalga oshirilayotgan o'zgarishlar kontekstida, moslashuvchan liderlik rahbarlar uchun psixologik jihatdan asoslangan, barqaror transformatsiya modelini taklif etadi. U rahbarga qiyin qarorlarni qabul qilishda hissiy barqarorlik, refleksiya va ijtimoiy anglashuv orqali amaliy yechim topish imkonini beradi.

Shu bois, moslashuvchan liderlik faqat boshqaruv uslubi emas, balki shaxsiy va kasbiy rivojlanishning yangi psixologiyasini ifodalaydi.

Tavsiyalar.

1. Oliy ta'lim rahbarlari uchun moslashuvchan liderlik modullarini amaliy ta'lim dasturlariga kiritish. Bu modullar psixologik o'zini anglash, emotsional intellekt va reflektiv fikrlash ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan bo'lishi kerak.

2. Reflektiv amaliyotni rag'batlantirish. Jurnal yuritish, tengdosh tahlil (peer learning) sessiyalari va guruh mulohazalarini tashkil etish orqali rahbarlarning fikr yuritish qobiliyatini oshirish tavsiya etiladi.

3. Ochiq muloqot va fikr xilma-xilligi madaniyatini shakllantirish. Tashkilotda psixologik xavfsiz muhit yaratish, jamoa a'zolarining erkin fikr

bildirishi va konstruktiv bahslarga sharoit yaratish muhim. Bu groupthink ta'sirini kamaytiradi va qaror sifatini oshiradi.

4. Simulyatsiya va ssenariy asosidagi treninglarni joriy etish. Noaniq vaziyatlarni modellashtiruvchi amaliyotlar rahbarlarning real sharoitdagi moslashuvchanligini kuchaytiradi. Bu usul orqali ular xavfsiz muhitda noaniqlikka javob berish strategiyalarini sinab ko'rish imkoniga ega bo'ladilar.

5. Psixologik barqarorlik va stressni boshqarish bo'yicha doimiy mashg'ulotlarni yo'lga qo'yish. Bu rahbarlarda emotsional ustuvorlikni ta'minlab, noaniq muhitda uzoq muddatli strategik fikrlashni rivojlantiradi.

Moslashuvchan liderlik – bu faqat rahbarlik uslubi emas, balki inson ongi, hissiyoti va ijtimoiy munosabatlarining yangi bosqichidir. U noaniqlikni bartaraf etishga emas, balki undan foydalanishga yo'naltirilgan. Bu yondashuv oliy ta'lim tizimida innovatsion madaniyatni rivojlantirish, guruhda ishonchni mustahkamlash va rahbarlarning shaxsiy samaradorligini oshirish uchun zamonaviy psixologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Nazarov, A. S., & Mitina, O. V. (2023). Specific Aspects of Decision-Making by a Leader in a Situation of Uncertainty and Stress. *Oriental Renaissance: Innovative, Educational, Natural and Social Sciences*, 3(10), 435-441.
2. Nazarov, A. S. (2021). Socio-psychological and Organizational Characteristics of Decision-Making in Management. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(2).
3. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
4. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
5. Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin.
6. Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Harper Perennial.