IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 22 Issue 01 IYUN 2026

TASHKILOTDA NORASMIY YASHIRIN TA'SIR YO'LLARI VA MUNOSABATLARNING MEXANIZMLARI HAMDA ULARNI BOSHQARISH

Shomuratova Kumushoy Isoq qizi
Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya universiteti
"Davlat boshqaruvi" yo'nalishi magistranti

Annotatsiya. Ushbu maqolada zamonaviy tashkilotlar boshqaruv tizimida norasmiy munosabatlar va yashirin ta'sir ko'rsatish mexanizmlarining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida rasmiy va norasmiy tuzilmalarning parallel dialektikasi, guruhlararo yashirin ziddiyatlar hamda axborot süzgəclari (koalitsion lobbizm) kabi yashirin manipulyatsiya shakllari yoritilgan. Klassik va zamonaviy sotsiologik maktab vakillarining (E. Durkheim, F. Tonnies, M. Weber, E. Mayo, R. Belbin) nazariy yondashuvlariga tayangan holda, tashkilot ichidagi barqarorlikni ta'minlashda rasmiy rahbar va norasmiy yetakchi munosabatlarini optimallashtirish muammosi tadqiq etilgan.

Kalit so'zlar: Norasmiy munosabatlar, yashirin ta'sir, rasmiy tuzilma, boshqaruv psixologiyasi, norasmiy yetakchi, ijtimoiy tizim, koalitsion lobbizm, manipulyatsiya, tashkiliy moslashuv, korporativ madaniyat.

ПУТИ НЕФОРМАЛЬНОГО СКРЫТОГО ВЛИЯНИЯ И МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Аннотация: В данной статье анализируются социально-психологические особенности неформальных отношений и механизмов скрытого влияния в системе управления современных организаций. В ходе исследования рассматриваются параллельная диалектика формальных и неформальных структур, межгрупповые скрытые конфликты, а также латентные формы манипуляций, такие как фильтрация информации (коалиционный лоббизм). Опираясь на теоретические подходы классических и современных социологических школ (Э. Дюркгейм, Ф. Тённис, М. Вебер, Э. Мэйо, Р. Белбин), исследуется проблема оптимизации взаимоотношений между формальным руководителем и неформальным лидером для обеспечения организационной стабильности.

Ключевые слова: Неформальные отношения, скрытое влияние, формальная структура, психология управления, неформальный лидер, социальная система, коалиционный лоббизм, манипуляция, организационная адаптация, корпоративная культура.

COVERT INFLUENCE PATHWAYS AND RELATIONSHIP MECHANISMS WITHIN ORGANIZATIONS AND THEIR MANAGEMENT

Abstract: This article analyzes the socio-psychological characteristics of informal relations and covert influence mechanisms within the management systems of modern organizations. The study explores the parallel dialectics of formal and informal structures, intergroup hidden conflicts, and latent forms of manipulation, such as information filtering (coalitional lobbying). Drawing upon the theoretical approaches of classical and contemporary sociological schools (E. Durkheim, F. Tönnies, M. Weber, E. Mayo, R. Belbin), the article investigates the problem of optimizing relations between formal managers and informal leaders to ensure organizational stability.

Keywords: Informal relations, covert influence, formal structure, management psychology, informal leader, social system, coalitional lobbying, manipulation, organizational adaptation, corporate culture.

KIRISH

Zamonaviy boshqaruv psixologiyasida tashkilotning muvaffaqiyati faqatgina rasmiy ierarxik tuzilma va belgilangan reglamentlarga emas, balki undagi norasmiy munosabatlar arxitektonikasiga ham bevosita bog‘liqdir. Raqamli transformatsiya sharoitida an’anaviy vertikal boshqaruv tizimi o‘rnini gorizontal, tarmoqli va virtual aloqa modellari egallamoqda. Bu jarayon tashkilot ichidagi yashirin ta’sir ko‘rsatish yo‘llari va norasmiy yetakchilik mexanizmlarini tubdan o‘zgartirib, ularni yangi ijtimoiy-psixologik darajaga olib chiqdi.

Tashkilotda norasmiy va yashirin ta’sir mexanizmlarini samarali boshqarish, rahbarlardan nafaqat ma’muriy vakolatlarni, balki yuqori darajadagi emotsional intellekt va raqamli gigiyena ko‘nikmalarini talab etadi. Yashirin ta’sir kuchlarini jilovlash va ularni tashkilot rivojiga yo‘naltirish uchun situatsion va kibernetik yondashuvlarga asoslangan boshqaruv modellarini ishlab chiqish zarurati ushbu tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

ASOSIY QISM

Shaxslararo munosabatlarning tashkilot doirasidagi genezisi va ularning rasmiy hamda norasmiy shakllarda namoyon bo‘lishi sotsiologiya va boshqaruv psixologiyasining fundamental muammolaridan biri hisoblanadi. Klassik sotsiologik maktab vakili Emile Durkheim tashkilotni murakkab ijtimoiy tizim sifatida tadqiq etar ekan, undagi rasmiy prinsiplar va norasmiy aloqalarning funksional uyg‘unlashuvini mehnat taqsimoti hamda ixtisoslashuv jarayonlari bilan bog‘laydi. Durkheim yondashuviga ko‘ra, tizimli differensiyalashuv sharoitida shaxslarni jamoaviy birlashtiruvchi bosh mexanizm bu — guruh ichidagi axloqiy me’yorlarning ustuvorligidir [1, 112-b].

Norasmiy munosabatlarning ijtimoiy-psixologik tabiatini tushunishda Ferdinand Tonniesning “Gemeinschaft und Gesellschaft” (Jamiyat va hamjamiyat) konsepsiyasi metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi. Tonnies tomonidan ajratilgan yaqinlik, tabiiylik va o‘zaro ishonchga asoslangan birlamchi munosabatlar keyinchalik Charles Horton Cooley tomonidan guruh ichidagi mikroijtimoiy aloqalarning poydevori sifatida tavsiflangan [2, 65-b]. Bunday aloqalar, odatda, qarindoshlik, hududiy yaqinlik va umumiy qadriyatlar asosida shakllanadi hamda ma’naviy birlik, o‘zaro tushunish va ijtimoiy birdamlik bilan ajralib turadi. Biroq, modernizatsiya va ratsionalizatsiya jarayonlari natijasida munosabatlar tizimi instrumental xarakter kasb etib, moddiy yoki amaliy manfaatlarga erishish vositasiga aylanadi. Max Weber ushbu o‘zgarishni maqsadli-ratsional faoliyat doirasida tahlil qilib, rasmiy ierarxiya va byurokratiyaning aniq vositalarga tayanishini ko‘rsatadi [3, 89-b]. Zamonaviy professional muhitda ushbu ikki qutbning sintezini o‘rgangan Talcott Parsons professional kommunikatsiyalarni bozor ratsionalligi va oilaviy yaqinlikdan farq qiluvchi, jamoaviy muvozanatni ta’minlovchi alohida ijtimoiy mexanizm sifatida baholaydi [4, 142-b].

Boshqaruv amaliyotida norasmiy munosabatlarning mehnat unumdorligiga ta’sirini ilk bor Elton Mayo o‘zining mashhur Xotorn eksperimentlari orqali eksperimental asoslab berdi [5, 54-b]. Shuningdek, Raymond Meredit Belbin jamoaviy rollar va guruh ichidagi funksional xulq-atvor modelini yaratib, norasmiy strukturani boshqarish instrumentariysini taklif etdi [6, 73-b]. Daniel Katz esa ishonch va ochiq kommunikatsiyani tashkilot barqarorligining yadro elementi deb hisoblaydi [7, 108-b]. Zamonaviy tarmoqli tashkilotlarda axborot oqimining to‘silishi yoki tezlashishini Ronald Burt o‘zining “strukturaviy teshiklar” (structural holes) nazariyasi orqali tushuntirib, norasmiy brokerlik mavqeini asoslaydi [8, 41-b]. Korporativ madaniyat kontekstida esa Tom Peters va Robert Waterman norasmiy aloqalarni boshqaruv samaradorligini va moslashuvchanlikni oshiruvchi strategik resurs sifatida ko‘rsatganlar [9, 126-b].

XX asr oxirida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, oldindan qat’iy rejalashtirilgan va hisob-kitob asosida tuzilgan loyihalar, ayniqsa yirik korporatsiyalarda, har doim ham kutilgan natijani bermaydi. Bunday holatga ta’sir qiluvchi asosiy omillardan biri sifatida yuqori boshqaruv darajasida shakllanadigan norasmiy aloqalar ko‘rsatiladi. Tashkilot hajmi ortgani sari norasmiy munosabatlar soni va ularning ta’sir darajasi ham ortib boradi [10, 88-b]. Ko‘plab tashkilotlarda rasmiy va norasmiy munosabatlar tizimi parallel ravishda shakllanadi, o‘zaro ta’sir qiladi va muayyan sharoitlarda qayta tuziladi [11, 59-b]. Boshqaruv tizimida norasmiy munosabatlarga nisbatan ikki asosiy yondashuv shakllangan. Birinchi yondashuvga ko‘ra, norasmiy aloqalar tashkilot paydo bo‘lgan paytdan boshlab tabiiy ravishda yuzaga keladi. Mazkur norasmiy munosabatlar rasmiy tuzilmani mantiqiy jihatdan to‘ldiradi hamda tashkilot rivojlanishi uchun muhim resurs va salohiyat manbai sifatida xizmat qiladi [11, 62-b]. Tashkilotni tizim sifatida ko‘rib chiqishda uning “tizimlilik” xususiyatini belgilovchi bir qator asosiy elementlar mavjudligi ta’kidlanadi [12, 115-b].

Rasmiy yetakchi tashkilot tomonidan “yuqoridan” tayinlanadigan va odatda rasmiy vakolatlar doirasida faoliyat yuritadigan shaxs sifatida qaraladi. Norasmiy yetakchi esa ijtimoiy-psixologik jarayonlar natijasida, jamoa ichidagi norasmiy munosabatlar va o‘zaro ta’sirlar asosida shakllanadi. Dinamik va tez o‘zgaruvchi muhitlarda norasmiy yetakchining roli yanada ortadi [13, 204-b].

XULOSA

Tashkilot boshqaruv tizimida rasmiy va norasmiy munosabatlar dialektikasini tadqiq etish, korporativ tizimlarning ichki barqarorligi ko‘p jihatdan boshqaruv reglamentlari hamda ijtimoiy-psixologik mexanizmlarning o‘zaro uyg‘unligiga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Zamonaviy tashkilotlarni faqat rasmiy me’yoriy-huquqiy hujjatlar va ierarxik buyruqlar asosida samarali boshqarib bo‘lmaydi. Norasmiy munosabatlar korporativ tizimda muayyan sharoitlarda qayta tuziluvchi, tizim elementlarining moslashuvini ta’minlovchi va rasmiy tuzilmani mantiqiy jihatdan to‘ldiruvchi strategik resurs hisoblanadi. Shaxslarning ehtiyoj va manfaatlariga tayanib shakllanadigan norasmiy guruhlar kengayib, axborot oqimlarini egallab borgani sari, ularning boshqaruv qarorlariga manipulyativ va destruktiv ta’siri, jumladan, koalitsion lobbizm, axborot süzgəclari va psixologik sabotaj xavfi kuchayib boradi. Shuning uchun barqaror va sekin o‘zgaruvchi muhitlarda ma’muriy resursga ega rasmiy rahbar ustuvorlik qilsa-da, dinamik hamda yuqori darajada o‘zgaruvchan gibrid va raqamli muhitlarda norasmiy yetakchining roli va xarizmatik ta’siri keskin ortadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Yulchiyeva, Z. N. (2021). Boshqaruv Psixologiyasi (O‘quv qo‘llanma). Toshkent: Mumtoz so‘z. – 240 b.
2. Jo‘rayev, B. (2021). Tashkilot sotsiologiyasi: Nazariy va amaliy yondashuvlar. Toshkent: Fan va texnologiya. – 196 b.
3. Umarov, B. M. (2021). Psixologiya (Boshqaruv psixologiyasi). Toshkent: O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti. – 312 b.
4. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. – 432 p.
5. Nazarov, A. S. (2022). Boshqaruv psixologiyasining dolzarb muammolari va zamonaviy tendensiyalari. Boshqaruv va Etika Jurnali, 4(2), 15-23.
6. Burt, R. S. (2022). The Social Structure of Competition and Information Network Dynamics. Oxford: Oxford University Press. – 215 p.
7. Katz, D., & Kahn, R. L. (2023). The Social Psychology of Organizations in the Digital Era (Revised ed.). New York: Wiley. – 410 p.

8. Grant, R. M. (2024). Contemporary Strategy Analysis: Organizational Adaptation and Modern Frameworks (11th ed.). Chichester: John Wiley & Sons. – 380 p.
9. Yusupov, M. S. (2024). Boshqaruv psixologiyasi va jamoada norasmiy munosabatlarni muvofiqlashtirish. Toshkent: Universitet nashriyoti. – 185 b.
10. Smith, J. A., & Carter, L. M. (2025). Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach. Journal of Leadership & Organizational Studies, 32(1), 45-58.
11. Evans, R. K. (2025). The Relevance of Self-Leadership and Informal Leadership in Non-Hierarchical Systems. Global Journal of Leadership and Governance, 7(2), 89-104.
12. Müller, H., & Fischer, A. (2025). Casual yet Crucial: How informal nonwork-related communication shapes transformational leadership in hybrid work environments. European Journal of Work and Organizational Psychology, 34(3), 312-327.
13. Taylor, S., & Sharma, V. (2026). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. International Journal of Management Reviews, 28(2), 115-131.