

ГЕНДЕРНЫЕ КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ПРИ ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ К ИННОВАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Д.С.Абдуллажанова, доктор психологических наук,
(DSc), доцент. Университет Общественной
безопасности Республики Узбекистан,
А.Х.Дадажонов, курсант 251-А группы университета
Общественной безопасности Республики Узбекистан
e-mail: dnekbayeva@inbox.ru
ORCID ID: 0000-0002-3535-9334*

***Аннотация:** В данной статье рассматриваются проблемы, важность и актуальность формирования человеческих ресурсов в управлении. Будут раскрыты критерии формирования кадровых ресурсов в Узбекистане, эмоционально-психологические особенности женщин. Тренинговая программа раскрывает влияние коммуникативных, организаторских характеристик на женский активизм и тенденции роста стиля управления по типам руководителей. Выяснилось, что женщины могут использовать эффективные методы общения, чтобы слушать команду, участвовать в межорганизационных отношениях и выполнять соглашения. Показана четкая классификация цели и индивидуальный стиль женских типов руководителей в деятельности, степени взаимного развития коммуникативных и организаторских способностей в деятельности.*

***Ключевые слова:** управление, кадровый резерв, инновационная деятельность, социально-психологические критерии, коммуникативность, организованность, тренинговая программа.*

Введение. Важно отметить, что Указ № ПФ-5843 Президента Республики Узбекистан «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан» определяет формирование ряда стратегических задач в каждой области следует рассматривать как отдельный и важный вопрос.

В указе указано, что «отсутствует закон прямого действия, обеспечивающий комплексное правовое регулирование государственной гражданской службы, в том числе процедуры открытого независимого конкурсного отбора кандидатов, а также определяющий критерии оценки эффективности работы и компетенций государственных гражданских

служащих, требования к повышению их квалификации. Отсутствие уполномоченного органа по вопросам государственной гражданской службы не позволяет обеспечить проведение единой кадровой политики в государственных органах и организациях, эффективное управление персоналом и развитие человеческих ресурсов, формирование на конкурентной основе резерва квалифицированных кадров и своевременное замещение ими вакантных должностей государственных гражданских служащих». Это требует более широкого изучения проблемы кадровых ресурсов учеными в данной области.

В сегодняшнюю эпоху глобального совершенствования, стремительного внедрения цифровых технологий в развитие, растет потребность в активных, интеллектуально зрелых, современных, самостоятельно мыслящих кадрах, способных проявить свои таланты и нестандартные подходы во всех отраслях экономики.

Фактически в социальной психологии под «кадровым резервом» понимается коллектив руководителей, специалистов, осуществляющих управленческую деятельность, отвечающих требованиям определенного уровня должности, прошедших целевую подготовку. Формирование кадрового резерва имеет правовую, организационную, психологическую основу.

Следовательно, если рассматривать существование человека, правильную оценку ситуации, трансформацию или развитие человека в результате внутренних и внешних воздействий, то это обусловлено его внутренней спецификой. Такие внутренние и внешние воздействия в той или иной степени служат для проведения субъективного анализа своей деятельности. На этой основе человек делает необходимые выводы для будущей деятельности.

В данном контексте важным фактором является преобладание эмоциональной оценки внутренних и внешних воздействий у женщин. Это видно по тому, что женщины умеют чувствовать присутствие, события, учитывая все мелкие детали. Эта особенность служит своеобразным помощником женщинам в точной оценке ситуации, выполнении задач.

Методология. Известно, что каждый коллектив, член организации является персоналом того или иного уровня, важно уделять особое внимание социально-психологическим характеристикам при оценке деятельности персонала, его отборе для подготовки к работе. Индивидуальные и психоэмоциональные особенности женщин, включенных в кадровый резерв,

формируют целостную совокупность действенной направленности на поддержание их активности в каждой сфере.

В то же время психоэмоциональная особенность, присущая женщинам при подборе кадров, в том числе и психическая устойчивость, является важным фактором достижения успеха и высокой производительности труда, а активность проявляется в высоком профессионализме.

Умственные способности также служат обеспечению совместимости интеллектуального, эмоционального, волевого, личностно-профессионального аспектов женщин в управлении. Это также яркое проявление всех психических компонентов человека в соответствии с внешней средой в определенных ситуациях и условиях. Умственные способности также характеризуется определением максимального эффекта успеха в этой области.

Мотивация команды. Это возможность мотивации для профессионального развития, а также карьерного роста. В частности, работа с кадровым резервом дает возможность повышать квалификацию кадров, осваивать знания опытных специалистов по переподготовке, проводить консультации для повышения доверия молодых специалистов.

Выпуск диагностики. Это расширяет возможности для открытия новых талантов и выявления сотрудников, склонных к неадекватной самооценке.

«Тайм-менеджмент» в переподготовке. Это создает уверенность в поиске новых сотрудников и сокращает время, затрачиваемое руководством на процессы их взаимной адаптации.

Четкое целеполагание, планирование времени, прогнозирование, постановка стратегии, самостоятельное принятие решений, формирование коммуникативных навыков служат повышению эффективности управленческой деятельности. Доминантность в деятельности, стрессоустойчивость, самообладание, эмоциональная устойчивость являются важными личностными характеристиками субъекта.

Результаты. Наше исследование показывает, что под руководством руководителя типа «инноватор» возможности создания новой, либерально-демократической среды в организации расширяются не только в использовании современных информационных технологий, но и в общении с коллективом при реализации активного управления, общение, руководство, дисциплина, управление встречами сотрудничества, выполнение различных соглашений. Следовательно, уникальность типа инноватора состоит в том,

что работа на основе свободного творческого подхода с инноваторскими идеями становится сегодня уникальным стилем современных женщин.

Выявлено, что склонность к развитию типа руководителя «инноватор» повысилась на 99,9 % достоверности стремления ($W(z) = 2,11$; $p < 0,05$).

Это связано с тем, что активное участие в управлении означает, что женщины имеют высокий уровень опыта по дисциплине в сообществе, организации системы, поиску новых, инноваторских способов налаживания коммуникации в отношениях.

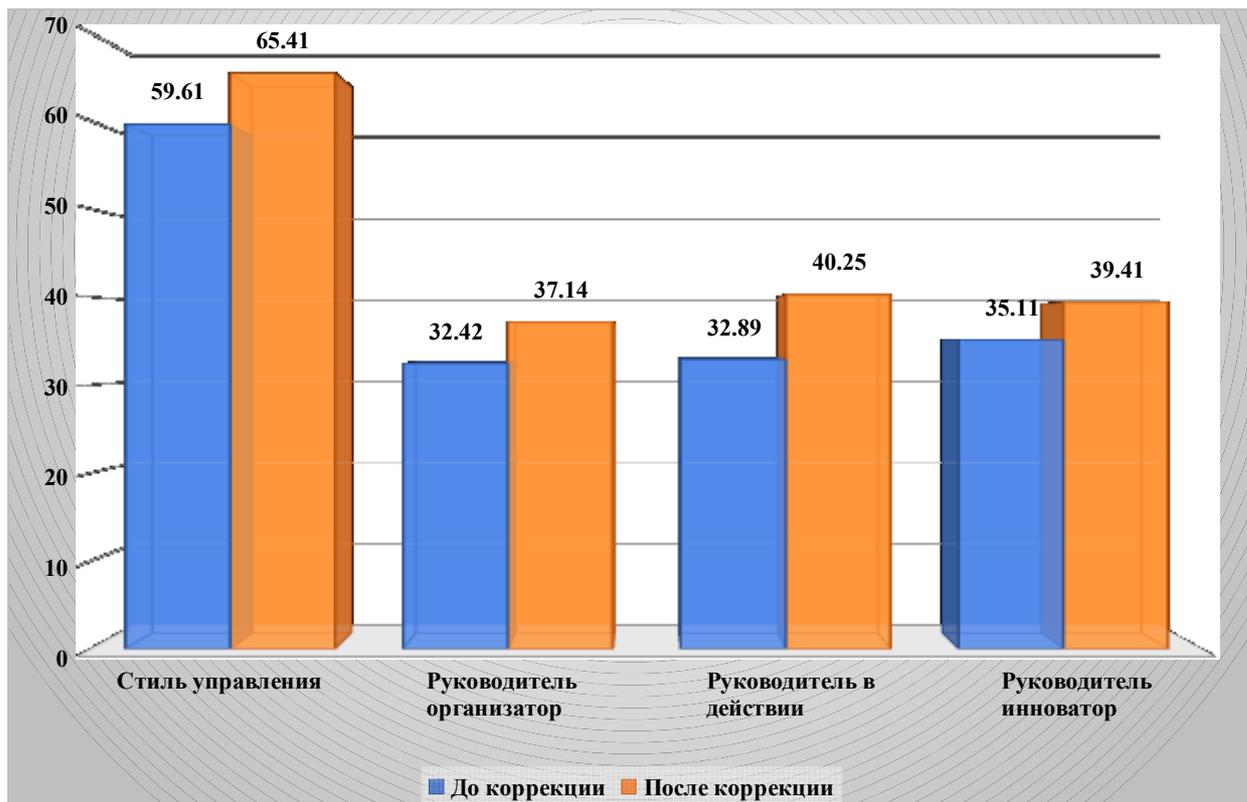


Рисунок 1. Диаграмма проявления активности женщин по типам руководителей (послетренировочная ситуация)

Социально-психологические характеристики женщин многогранны, и важным ресурсом развития общества является активное применение института подбора и расстановки кадров, ориентация, повышение эффективности их потенциала, формирование женских кадров.

В частности, еще одна отличительная черта женщин связана с их высокой эмоциональностью и возрастом. Сильная эмоциональность не является отрицательной чертой в женщинах. Действительно, при формировании у женщин психической устойчивости к фрустрации возможности нейтрализации действия негативных факторов расширяются.

Сосредоточение внимания на имманентных качественных чертах также важно для успеха женщин в управлении. Принимая во внимание женскую интуицию, стрессоустойчивость и эмоциональную устойчивость следует признать положительными чертами.

В частности, при выдвижении кандидатов на руководящие должности наличие четкой информации о социально-психологических и эмоциональных особенностях и способностях женщин, включенных в резерв, повышает надежность их деятельности, планирование и ожидание положительного результата.

Опыт показывает, что каждый занимает несколько позиций в общественной жизни. Каждая должность требует от человека осуществления определенных прав и обязанностей, и это определяет его или ее положение в обществе. Ведь человек может иметь несколько должностей одновременно. Точный статус человека в обществе определяется уровнем его активности.

В то время как формирование кадрового резерва служит важной основой продвижения кандидата, необходимо использовать различные методы определения соответствия кадров профессии, должности.

Повышение качества производства, формирование резерва руководящих кадров, подбор и расстановка соответствующих кадров для социально-экономического управления обществом является одним из наиболее актуальных вопросов на сегодняшний день.

По сути, целью применения института формирования кадровых ресурсов является устранение проблемы дефицита кадров в организациях, в частности, недопущение возникновения искусственных пробелов.

Ведь подготовка кадровых ресурсов требует конфликта интересов, чтобы разумно использовать их потенциал. С этой точки зрения очень важно, чтобы блага сотрудников резерва соответствовали потребностям и мотивам личного состава.

При подборе и выдвижении кадров на ответственные должности важно иметь четкую стратегию по их социально-психологическим характеристикам и критериям.

Подбор женщин в кадровый состав, накопление лидерских качеств, квалификации и теоретического опыта играют важную роль в определении того, насколько они готовы к риску и к какому типу относятся в период управления, и в назначении надежного кандидата.

Естественно, что формирование кадрового резерва имеет свою цель, критерии, требования, возможности и правила. Однако персонал не

адаптируется к этим требованиям, а формируется психологический портрет человека с точки зрения кадрового потенциала.

Основными критериями формирования кадровых ресурсов являются следующие:

- иметь высшее профессиональное образование;
- иметь некоторый опыт управленческой деятельности;
- обладать организаторскими, деловыми и личными качествами;
- иметь мотивацию к творческому подходу к инновационной деятельности;
- иметь возможность анализировать данные и документы;
- важно иметь в виду, что они обладают способностью принимать обоснованные решения и добиваться их;
- учет специфических качеств социально-психологической зрелости и, конечно же, готовности работника к включению в кадровый резерв.

Эффект включения в кадровый резерв проявляется в развитии личной ловкости, выносливости, ответственности, самостоятельности в принятии решений.

В первую очередь необходимо создать условия для проявления женщинами своего кадрового потенциала. Это делается путем добавления их в резерв, допуска, поддержки, формирования их опыта, навыков, способностей.

Обсуждение. Учет уровня коммуникативности и эмпатии в работе с общественностью, непосредственное общение со средними, социально незащищенными слоями населения, выслушивание, установление положительного отношения зависит от развития коммуникативных навыков у женщин.

Активность управленческой деятельности зависит от правильного формирования опыта, умений и навыков, которые играют важную роль в успешной реализации адаптации женщин к изменяющимся ситуациям.

Уровень развития организаторских и коммуникативных способностей у женщин предпочтительнее в управленческой деятельности. Это объясняется важностью роли организации в проявлении стремления быть руководителем, в управлении коллективом, в общении с сотрудниками, в систематизации деятельности, в планировании.

В нашем исследовании тренинговая программа, направленная на подготовку женщин к инновационной руководящей деятельности, показала, что коммуникативные способности ($W(z) = 1,12; p < 0,05$) и умение слушать

других ($W(z) = 1,18$; $p < 0,05$) было обнаружено, что они увеличились при доверительном уровне 99,9% после коррекции. Проанализированы организаторские и коммуникативные способности как фактор формирования женских типов руководящей роли в управлении. Организационная способность ($W(z) = 4,14$; $p < 0,001$) свидетельствует о повышении уверенности на 99,9%.

Таблица 1. Степень взаимного развития способностей в деятельности (послетренировочная ситуация) (n-30)

	N	До коррекции	После коррекции	W(z) Критерий Уилкоксона	R Уровень надежности
Определение коммуникативных способностей (Ф.Акрамова, Н.Лутфуллаева)	30	12,31	14,14	1,12	0,098
Можете ли вы слушать других? (Ф.Акрамова, Н.Лутфуллаева)	30	28,50	30,18	1,18	0,078
Организационный	30	5,63	12,54	4,14	0,000
Коммуникативный	30	3,00	6,15	3,28	0,000

($W(z)=4,14$; $p < 0,001$);

($W(z)=3,28$; $p < 0,001$)

Это объясняется тем, что женщина может стать не только активным участником оздоровления социально-психологической среды, особенно в координации семейных, межнациональных отношений, преодоления последствий политических, экономических проблем но и в решении социальных проблемы.

В управлении женской активностью коммуникативная способность, т.е. умение активно общаться, играет важную роль в реализации потребностей, желаний и стремлений, достижении целей. Коммуникативное отношение важно и в понимании ситуации в сообществе, в оздоровлении внутренней среды, в решении волнующих их проблем.

В частности, коммуникативность служит важным фактором правильной оценки различных ситуаций в сообществе в женском активизме. Ведь коммуникабельность женщин играет ключевую роль в тактическом разрешении конфликтных ситуаций, в дипломатическом подходе к договоренностям.

Коммуникативные способности позволяют устанавливать четкие, конкретные отношения между организациями, в частности, достигать позитивных договоренностей, обращать внимание на каждую деталь общения, и это часто бывает у женщин.

В нашем исследовании мы обнаружили повышение коммуникативных способностей у женщин ($W(z)=3,28$; $p<0,001$) при доверительной вероятности 99,9%. В управление женщины могут использовать эффективные методы коммуникации при выслушивании коллектива, в межорганизационных отношениях, при выполнении договоренностей. Еще одним важным аспектом является тактический подход, позволяющий уделять внимание внешнему виду сотрудников, развивать ораторское искусство, добиваться эффективности коммуникации.

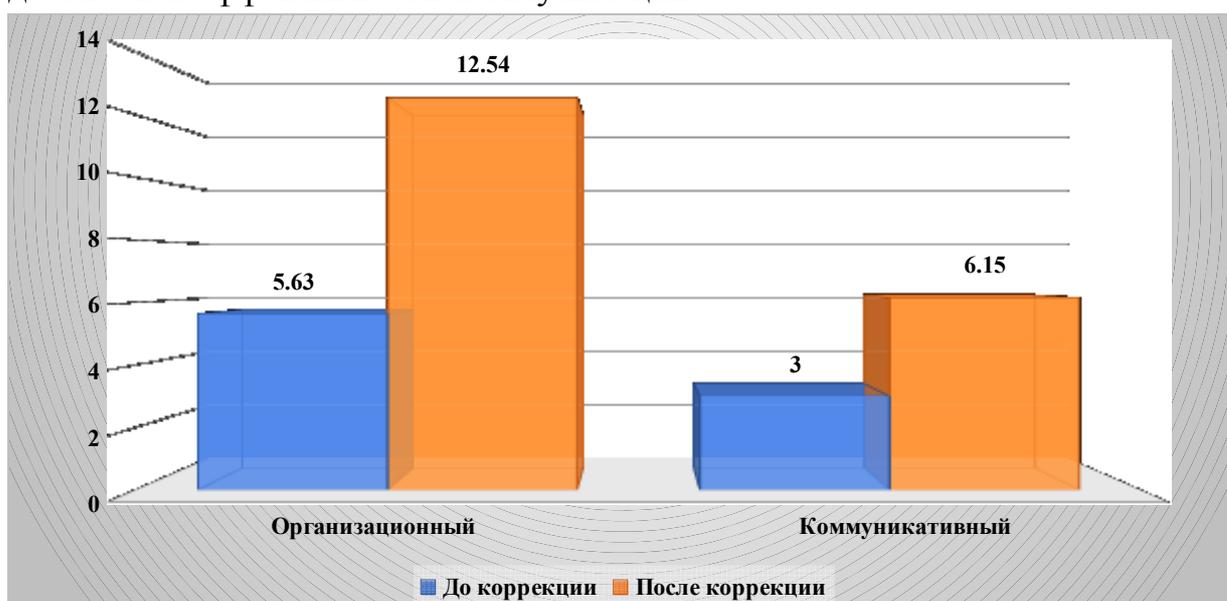


Рисунок 2. Степень взаимного развития способностей в деятельности (послетренировочная ситуация)

Типы руководителей у женщин классифицируются по точности цели деятельности и личному стилю.

Целью активного применения института развития женского ресурса на практике является подготовка достойного кандидата на руководящие должности. В то же время для женщин характерны активность, появление

знаний, опыта, навыков и умений, самосознание, самообладание, комплекс тактических приемов управления и индивидуальные особенности.

Хорошо известно, что эффективность активности во многом зависит от организации. Способность персонала использовать организаторские способности, умение и способность использовать возможность оценивается тем, что организация системно ориентирована на ту или иную деятельность.

Выводы. Эффективность роста женского участия в управлении определяется их организаторскими способностями у женщин, а также их непосредственным соответствием типу «организационного» руководителя. По результатам нашего исследования специфичность типа «организационного» руководителя у женщин-руководителей после коррекции ($W(z)=2,11$; $p<0,05$) оказалась на уровне достоверности 99,9%.

Причина в том, что женщины, которым свойственен «организационный» тип руководителя, используют любую ситуацию и любую возможность, планомерно и своевременно осуществляют деятельность по управлению. Кроме того, женщины в «организационном» типе руководителя учитывают социальные, политические и экономические факторы в продвижении своей деятельности среди населения и влияния на общество. Она больше связывает свою деятельность с общественностью, творчески подходит к ситуации и тем самым ищет пути достижения намеченной цели, сам создавая возможность. Специфика этого типа женщин объясняется спецификой систематизации своей деятельности, поведения, распределения времени, планирования и тайм-менеджмента, упорядоченной деятельности по отношению к окружающим.

Это связано с тем, что женское самосознание, способность и сила воли в управлении связаны с активным участием. Влияние внешней среды и внутренней мотивации имеет важное значение в проявлении активности в управлении.

Сила коммуникативных способностей у женщин с инновационным типом руководителя свидетельствует о том, что достижение цели значительно выше за счет творческого подхода к организованности. Инновационная активность означает способность применять инновации на практике со свежим взглядом и непоколебимым принятием.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1.Абульханова-Славская К.А.Стратегия жизни // К.А.Абульханова-Славская – М., 1991. –С. 43, 299

- 2.Абдуллаева Ю.А. (2004). Женщины Каракалпакстана вчера и сегодня. (Конец XIX и начало XX вв.) - Т.: Мир творчества. –с. 90-223
- 3.Абдурахманов О. (2004) Система менеджмента и менеджер. –Ташкент: Академия. с. 40
- 4.Анонова С.И. Организаторские способности как фактор эффективности управленческой деятельности. Вестник Бурятского Государственного университета. 2009. С. 6
- 5.Асмолов А.Г. Психология личности: Учебник //А.Г. Асмолов – М.: Изд-во МГУ, 1990. –С. 367
- 6.Баскакова М.Е.Содействие в достижении равенства мужчин и женщин и расширение прав и возможностей женщин // Демоскоп. 2005. –С. 219-220
- 7.Белинская Е.П.Исследование личности:традиции и перспективы Социальная психология в современном мире: Учеб.пособ.для вузов/Под.ред. Г.М.Андреева,А.И.Донцова. М.: Аспект Пресс,2002. –С. 42, 56
- 8.Берн Ш.М.Гендерная психология. (Секреты психологии). СПб.: прайм – ЕВРОЗНАК, 2001 г. –С. 77,78,79
- 9.Указ № ПФ-5843 Президента Республики Узбекистан «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в республике Узбекистан»
- 10.Mukhamedova, D.G., Abdullajanova, D.S. (2020)The actuality of the gender aspect of the manager's constructive interaction in the conflicting situation. *Journal of Critical Reviews*. 7(12), pp. 228–231
- 11.Abdullajanova, D. The problem of activity as a socio-psychological factor in the formation of women’s personnel resources. (2020). *Journal of Critical Reviews*. 7(5), pp. 422–424
- 13.Mukhamedova, D., Abdullajanova, D., Tukhtabekov, K., ...Babadjanova, S., Rahmonova, Z. (2019) The main directions of accounting socio-psychological characteristics of the manager of education in the process of optimizing management activities in Uzbekistan. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 11(10 Special Issue), pp. 1035–1038
- 14.Mukhamedova, D. G., & Abdullajanova, D. S. (2020). The actuality of the gender aspect of the manager's constructive interaction in the conflicting situation. *Journal Of Critical Reviews*, 7(12), 228-231.
- 15.Akhmadjonova, S., & Abdullajanova, D. (2023). Socio-Psychological Features Of Family Conflict Resolution. In *Academic International Conference On Multi-Disciplinary Studies And Education* (Vol. 1, No. 6, pp. 101-108).

17. Abdullajanova, D., & Raxmonova, Z. (2020). Motivation to succeed, to avoid defeat and the impact of risk preparedness on women's activism and its socio-psychological factors. *European Journal Of Molecular And Clinical Medicine*, 7(1), 3555-3561.
18. Abdullajanova, D. S. (2023). Socio-psychological criteria for the selection and placement of personnel in management (on the example of women). *Confrencea*, 5(05), 401-411.
19. Abdullajanova, D. S. (2023). Socio-psychological criteria for the selection and placement of personnel in management (on the example of women). *Confrencea*, 5(05), 401-411.
20. Абдуллажанова, Д. С. (2023). ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНЫХ СТЕРЕОТИПОВ В НАПРАВЛЕНИИ ЖЕНСКОЙ АКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ. *ПСИХОЛОГИЯ XXI СТОЛЕТИЯ*.
21. Мухамедова, Д. Г., & Абдуллажанова, Д. С. (2021). СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА: ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ. *BEING A MUSIC FAN: FANDOM EFFECTS ON THE PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF ITS PARTICIPANTS*..... 12, 187.
22. Абдулладжанова, Н. Г., Абдугафурова, Д. Г., Якубова, Р. А., Назирова, Э. Р., & Рахмонова, Г. Г. (2020). ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОТИВОВОСПАЛИТЕЛЬНЫХ ФАРМАКОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕПАРАТОВ. *Universum: химия и биология*, (12-1 (78)), 80-84.
23. Kadirov, K. V., Mullabaeva, N. M., Abdullajanova, D. S., Kurbanovna, A. D., & Abdullaevna, B. S. (2023). A Mobbing Questionnaire In School And An Analysis Of The Results Obtained. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(4).
24. Abdullajanova, D. S. (2025). SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF MOTIVATION FOR SUCCESS AND THE IMPACT OF RISK ON WOMEN. *Modern education and development*, 19(1), 3-12.
25. Абдуллажанова, Д. (2024). Социальная критерия как фактор формирования психологического портрета женщин-руководителей в управленческой деятельности. *Общество и инновации*, 5(5), 85-93.
26. Abdullajonova, D. S. (2024). Social-Psychological Adaptation to the Educational Environment-As a Factor of Educational Efficiency. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION IN NONFORMAL EDUCATION*, 4(4), 58-60.
27. Abdullajonova, D. (2024). Sand in the image of relatives to establish education in the national spirit through races. *Science and innovation*, 3(B2), 34-39.

28. Abdullajanova, D., & Raxmonova, Z. (2020). Motivation to succeed, to avoid defeat and the impact of risk preparedness on women's activism and its socio-psychological factors. *European Journal Of Molecular And Clinical Medicine*, 7(1), 3555-3561.
29. Dilnozaxhan, A., & Dिल्фуза, J. (2023). Problems of adaptation of children of primary school age to school and methods of their elimination. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 11(2), 295-300.
30. Mukhamedova, D., Abdullajanova, D., Tukhtabekov, K., Fuzailova, G., Babadjanova, S., & Rahmonova, Z. (2019). The main directions of accounting socio-psychological characteristics of the manager of education in the process of optimizing management activities in Uzbekistan. *Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control Systems*, 11(10 Special Issue), 1035-1038.
31. Abdullajonova, D. (2025). SOCIO-PSYCHOLOGICAL CRITERIA FOR THE FORMATION OF A PSYCHOLOGICAL PORTRAIT IN THE PREPARATION OF PERSONNEL FOR INNOVATIVE MANAGEMENT . *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 5(1), 21–29.
32. Abdullajonova, D. (2025). THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF AN EDUCATION MANAGER IN A HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTION. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 5(1), 30–39.
33. Abdullajanova, D. S. (2025). PSYCHOLOGICAL CRITERIA OF FORMATION OF PSYCHOLOGICAL PORTRAIT IN TRAINING PERSONNEL FOR THE INNOVATION MANAGEMENT PROCESS. *Modern education and development*, 21(2), 55-66.
34. Rejametova, I. (2025). HARBIY XIZMATCHILARNING OILASINI IJTIMOIY–PSIXOLOGIK VA PEDAGOGIK MOSLASHUVIDA MUOMILA VA UNING ROLI. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 5(1), 39-50.
35. Режаметова, Н. И. (2024). МОДИФИКАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В ОБУЧЕНИИ И ПРАКТИКЕ ДОШКОЛЬНОЙ МУЗЫКАЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. *Science and innovation*, 3(Special Issue 31), 380-382.
36. Ikramshikovna, R. I., & Nishanbayevich, D. A. (2025). Regulatory and legal aspects of first aid in international legislation and in the republic of Uzbekistan. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 7(02), 7-16.

- 37.Режаметова, И. И., & Норбутаев, С. А. (2022). YETIM VA OТА-ONA QARAMOG‘IDAN MAHRUM BO‘LGAN BOLALARDA IJTIMOIIY KOMPETENTLIKNI RIVOJLANTIRISH. *ИННОВАЦИИ В ПЕДАГОГИКЕ И ПСИХОЛОГИИ*, 5(3).
- 38.Rejаметова, I. I. (2025). HARBIY XIZMATCHILARNING OILASINI IJTIMOIIY–PSIXOLOGIK VA PEDAGOGIK MOSLASHUVIDA MUOMILA VA AHAMIYATI. *Modern education and development*, 21(2), 67-79.
- 39.Ikramshikovna, R. I. (2025). BOLALARDA XULQ OG‘ISHINI OLDINI OLISHNING PSIXOLOGIK OMILLARI. *Modern education and development*, 21(2), 45-54.
- 40.Rejаметова, I. (2025). HARBIY XIZMATCHILARNING OILASINI IJTIMOIIY–PSIXOLOGIK VA PEDAGOGIK MOSLASHUVIDA MUOMILA VA UNING ROLI. *Журнал Педагогике и психологии в современном образовании*, 5(1), 39-50.
- 41.Rejаметова Irada Ikramshikovna. (2025). BO‘LAJAK OFITSERLARDA HARBIY – VATANPARVARLIK TUYG‘USINI RIJOJLANTIRISHNING PEDAGOGIK JIATLARI . *TADQIQOTLAR*, 59(4), 36-43.