

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР
КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**БОШҚАРУВДА ОПТИМАЛ ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ
ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ**
модулидан

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Тошкент- 2017

Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 201_ йил _____ “_____” – сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.

Тузувчи:

Х.Алимов – психология фанлари номзоди

Такризчилар:

В.Э. Каримова – техника фанлар номзоди

А.З.Каримов – физика-математика фанлари номзоди, доцент

Ўқув-услубий мажмуа Бош илмий-методик марказ Илмий-методик кенгашининг 201_ йил «_____» _____ даги _____ - сонли қарори билан тасдиққа тавсия қилинган.



МУНДАРИЖА

I	ИШЧИ ЎҚУВ ДАСТУРИ.
II	МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.
III	МАЪРУЗА МАТНЛАРИ.
IV	АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР.
V	МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ.
VI	МАЛАКА ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР.
VII	ГЛОССАРИЙ.
VIII	АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

I. ИШЧИ ЎҚУВ ДАСТУРИ

КИРИШ

Мазкур ишчи ўқув дастури Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ - 4732-сон, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли фармонлари, 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли, 2017 йил 27 июлдаги “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодий соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПҚ-3151-сонли қарорларида белгилаган устивор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг бошқарув психологияси бўйича компетентлигини оширишга йўналтирилган.

Ўзбекистон Республикаси мустақилликка эришиб, иқтисодий ва ижтимоий ривожланишнинг ўзига хос йўлини танлаши қайта тайёрлаш ва малака ошириш курсларида катталар таълимини ташкил этишни долзарб вазифа қилиб қўйди. Бу муҳим вазифани ҳал этишда кадрлар тайёрлаш миллий моделининг муҳим таркибий қисми – янги типдаги педагог раҳбарларни тайёрлаш алоҳида аҳамият касб этади.

Азалдан инсон жамоавий ҳаёт кечирган ва самовий бошқарув таъсири натижасида унинг ижтимоий фаолиятида ҳам бошқарувга талаби тобора кучайган, раҳбарликка интилиш ривожлана борган. Бошқарувга талаб инсониятнинг ижтимоий фаолияти билан бирга пайдо бўлган. Қаерда икки инсон умумий мақсад сари фаолият бошлар экан, бу ерда биргаликдаги ҳаракатларни мувофиқлаштиришга эҳтиёж туғилди. Бу шароитда бир инсон раҳбар, бошқарув фаолиятини олиб боради, иккинчиси эса фаолиятни бажарувчисига айланади.

“2017–2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси”нинг Ижтимоий соҳага тааллуқли бўлган 4.4. Таълим ва фан соҳасини ривожлантириш бўлимида “узлуксиз таълим тизимини янада такомиллаштириш йўлини давом эттириш, сифатли таълим хизматлари имкониятларини ошириш, меҳнат бозорининг замонавий эҳтиёжларига мувофиқ, юқори малакали кадрлар тайёрлаш¹” шартлиги аниқ қилиб кўрсатиб ўтилади.

Бундан ташқари, Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномасида шундай дейилади:

¹ 2017–2021 йилларда Ўзбекистонни ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси

”Ўзбекистон илм-фан, интеллектуал салоҳият соҳасида, замонавий кадрлар, юксак технологиялар борасида дунё миқёсида рақобатбардош бўлиши шарт”². Бундай талабни қондириш учун таълим сифатини оширишимиз, демакки, таълим тизими менежменти соҳасини ривожлантиришимиз лозим бўлади.

Ҳар қандай ижтимоий меҳнат жараёни у ҳоҳ кичик доирада, ҳоҳ катта доирада бўлсин, бошқарувни талаб қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсад қўйиши, вазифаларни тақсимлаши, унинг бажарилишини назорат қилиши, кишиларни меҳнат қилишига ундаши, уларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириши лозим.

Ҳозирги раҳбар ҳам аъло мутахассис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айна пайтда ўз ҳақ-ҳуқуқини таний билган киши бўлмоғи даркор. Шу ўринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номуносибликни очик эътироф этиб, Биринчи Президентимиз қўйидагиларни куйиниб баён этадилар:

“Бошқарувнинг қўйи қатламларида, айниқса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган, лоқайд, эскича фикрлайдиган, ўзини хон, кўланкаси майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмоқда. Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай кишилар ё танқиддан зарур хулоса чиқариб, тез орада ўз фикр ва савияларини ўзгартирадилар ёки биз уларнинг бутунлай баҳридан ўтамыз”³.

Бугунги кунда ҳар бир раҳбар менежерлик илмини эгаллаб, ишлаб чиқаришни, ходимларни малакали бошқаришга эришмоғи лозим. Бунда асосан қарор қабул қилиш жараёни муҳим аҳамият касб этади.

Юқорида келтирилган ҳолатни эътиборга олиб, бошқарув жараёнлари сифатини оширишда бошқарув қарорларини қабул қилиш, уларни назорат қилиш долзарб масала ҳисобланади.

Модулнинг мақсади ва вазифалари:

- тингловчиларга раҳбарлик фаолияти давомида юзага келадиган турли ҳолатларни таълим манфаатларини инобатга олган ҳолда қарор қабул қилиш технологисини ўрганиш;

- тингловчиларга қарор ва унинг моҳияти, қарор қабул қилиш жараёни ҳамда қарорга келишда таъсир кўрсатадиган омилларни таъсири ҳақида аниқ тасаввурни шакллантириш;

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси

³ Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.Каримовнинг 2014 йил 16 майда Самарқанд шаҳрида ўтказилган халқаро анжуманда сўзлаган нутқи.

- тингловчиларга турли педагогик вазиятларда шахсий-касбий ва жамоавий эҳтиёжларни инобатга олган ҳолда мақбул қарорлар ишлаб чиқиш усулини ўргатиш;

- тингловчиларга қарор қабул қилиш даражалари (шахсий, жамоавий, гуруҳий, касбий, тезкор, тактик, стратегик ваб.) ҳақида маълумотлар бериш;

- тингловчиларга инсон, жамоа ва гуруҳ фаолиятини таъминлашда қарорни ўрни, қарорни тузилиши, қарор вариантлари қаторидан мақбул қарорни танлаш усулини ўргатиш;

- тингловчиларга қарор қабул қилиш босқичлари, ҳар бир босқични функционалигини тушунтириб бериш;

- тингловчиларга педагогик жараёни бошқаришда қарорнинг ўрни, қарор қабул қилишда ахборот ва вақт омилларининг таъсирини инобатга олишни ўргатиш;

- тингловчиларга қарор қабул қилишда тизимли таҳлил методлари ёрдамида олинган маълумотлардан фойдаланиш техникасидан фойдаланишни ўргатиш;

- тингловчиларга қарорни бажаришини таъминлашда ижрочилар ва ижро ахлоқи, ижро тартиби ва ижро натижасини баҳолашни ўргатиш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар:

- бошқарувда тизимли таҳлил услубларидан фойдаланилган ҳолда қарор қабул қилишни амалда қўллаш;

- қарорни мақсади, вазифалари ва тузилиши, бажариш тартиби ва баҳолай билиш;

- турли педагогик вазиятларни инобатга олган ҳолда вазиятли машқлар туза билиш;

- қарор қабул қилиш жараёнига таъсир кўрсатадиган омилларни таъсирини билиш;

- қарор турлари ва қарорни бажаришга қўйиладиган талабларни билиш;

- таълим-тарбияга оид ахборотларни саралаш ва қарор қабул қилиш;

- қарор қабул қилишда ҳужжатларнинг талабларини инобатга олиш;

- қарор қабул қилишда муаммони аниқлаш ва таҳлилини амалга ошириш билим, кўникма, малака ва компетенцияларни эгаллаши лозим.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар:

“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари” модули маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Модулни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, ахборот-коммуникация технологиялари ва мультимедиявий воситаларни қўлланилиши

назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентациядео маърузалардан;

- ўтказиладиган амалий машғулотларда вазиятли машқлардан, диагностик ва тест сўровлари, ақлий ҳужум, алоҳида гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерфаол таълимий усулларни қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари” модулининг мазмуни “Тизимли таҳлил асослари”, “Таълим-тарбия жараёнларини ташкил этишнинг қонунчилик нормалари” каби модуллар билан узвий боғланган бўлиб, педагогик фаолиятни такомиллашуви учун хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

“Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари” модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар таълим ва тарбия жараёнда вужудга келадиган вазиятларда таълим манфаатини инобатга олган ҳолда мақсадли таҳлилини амалга ошириб мақбул қарор қабул қилишни ўрганиб, қарорларга қўйиладиган талаблар, қарорни тузилиши, қарорни жорий этиш ва бажариш, баҳолашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

МОДУЛ БЎЙИЧА СОАТЛАР ТАҚСИМОТИ:

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси			Мустақил таълим
			Жами	Жумладан		
				Назай	Амалий машғулот	
1.	Бошқарув қарорларининг турлари, қарор қабул қилиш босқичлари ва унинг асосий тамойиллари	2	2	2		
2.	Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар: шахсий-компетентли, вақт, информация омиллар.	4	2		2	2
3.	Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилиш технологиялари, тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув	4			2	2
4.	Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш тажрибаси	4	2		2	2
Жами		14	8	2	6	6

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-МАВЗУ: БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ, ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ БОСҚИЧЛАРИ ВА УНИНГ АСОСИЙ ТАМОЙИЛЛАРИ

1. Қарорнинг асосий турларини таснифи.

Қарорни турли белгилари асосида гуруҳларга ажратиш. Қарорнинг тезкор, тактик ва стратегик турлари. Корпоратив қарор. Шахсий даражада, касбий-жамоавий даражада, гуруҳий даражаларда қарор қабул қилиш. Қарорда манфаатларнинг муштараклигини таъминлаш. Бошқарув қарорларининг ўзига хослиги.

2. Қарор қабул қилишда тизимли таҳлил усуллари.

Омилли таҳлил, алоҳида вазиятни ўрганиш, қиёсий таҳлил, ретроспектив таҳлил, статистик маълумотларни ўрганиш, моделлаштириш, прогнозлаштириш ва бошқа услублар.

3. Қарор қабул қилиш босқичлари ва тамойиллари.

Қарор қабул қилиш босқичлари. Босқичларнинг шарҳи. Холисийлик, ўз вақтидалик, илмийлик, далилларга асосланганлик каби тамойиллар.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ:

2-МАВЗУ: БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ДАРАЖАЛАРИ ВА УНГА ТАЪСИР ЭТУВЧИ ОМИЛЛАР: ШАХСИЙ-КОМПЕТЕНТЛИ, ВАҚТ, ИНФОРМАЦИОН ОМИЛЛАР.

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар.

Бошқарув қарорларининг даражалари. Таъсир этувчи омиллар тўғрисида тушунча. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг кўп омиллик хусусияти. Таъсир этувчи омилларнинг даражалари. Омилларни тартиблаштириш ва ечимдаги муҳимлилик даражасини белгилаш тартиби.

2. Шахсий-компетентли омил.

Қарор қабул қилиш психологик жараён сифатида. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар шахсининг роли. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик компонентлари. Ўрганилаётган масалага қаратилган шахсий-компетентли ёндашув.

3. Қарорларини қабул қилишда вақт ва информацион омилларнинг ўрни.

Вақт бошқарув қарорларини қабул қилиш омили сифатида. Бошқарув қарорларини қабул қилишда информацион омилларнинг ўрни. Қарор қабул қилишда вақтнинг чегараланганлиги ҳолати. Қарор қабул қилишда вақтдан унумли фойдаланиш шарт-шароитлари. Маълумотларни саралаш усуллари.

3-МАВЗУ: НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ, ТИЗИМЛИ, ВАЗИЯТЛИ, ИНТУИТИВ ЁНДАШУВ.

1. Низоли вазиятлар ва бошқарув хусусиятлари.

Низоли вазиятлар тўғрисида умумий тушунча. Низоларнинг турлари. Низоли вазиятларни ечиш бўйича қарор қабул қилишда шахс типларининг турлари. Низоли вазиятларга нисбатан турли хил ёндашувлар.

2. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хослиги.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда низоли вазиятлар. Низоли вазиятларга нисбатан раҳбарларнинг муносабати турлари. Бошқарувда низоли вазиятларда раҳбар хулқ-атвори стратегияси. Низоли вазият шароитида бошқарувда қарор қабул қилиш спецификаси.

3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли ёндашув. Бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятли ёндашув. Бошқарув қарорларини қабул қилишда интуитив ёндашув.

4-МАВЗУ: ОЛИЙ ТАЪЛИМ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШДА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТАЖРИБАСИ.

1. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш.

Қарор қабул қилишда иқтисодий, сиёсий, табиий, ижтимоий жиҳатлар талқини. Қарор қабул қилиш ташкилот фаолиятидаги махсус жараён. Қарор қабул қилувчи шахс. Қарор қабул қилишда маслаҳатчи (эксперт) роли.

2. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш технологиялари.

Олий таълим тизимини бошқариш жараёнида қарор қабул қилишнинг роли. Муаммо. Конфликт. Вазият. Тўғридан-тўғри музокаралар. Келишув тартиблари. Воситачи иштирокидаги музокаралар. Мумкин бўлган, оптимал, мақсадга мувофиқ қарорлар.

3. Бошқарув қарорлари ижроси тажрибаси.

Ижро. Ижро талаблари. Ижро интизоми. Меъёр. Жорий модел, эмпирик модел ва идеал модел. Баҳо мезонлари. Қоникқанлик даражаси ва кутишлар.

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

“SWOT-таҳлил” методи.

Методнинг мақсади: мавжуд назарий билимлар ва амалий тажрибаларни таҳлил қилиш, таққослаш асосида муаммони ҳал этиш йўллари топишга, билимларни мустаҳкамлаш, такрорлаш, баҳолашга, мустақил, танқидий фикрлашни, ностандарт тафаккурни шакллантиришга мўлжалланган.

S – (strength)	• кучли томонлари
W – (weakness)	• заиф, кучсиз томонлари
O – (opportunity)	• имкониятлари
T – (threat)	• тўсиқлар

Намуна: “Тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари”ни SWOT таҳлилини ушбу жадвалга туширинг.

S	Тизимли таҳлилни педагогик фаолиятда қўллашнинг кучли томонлари	Тизимли таҳлилни амалга оширишда бошқа фанларнинг хусусий усулларида фойдаланиш (ҳамкорлиги)
W	Тизимли таҳлилни педагогик фаолиятда қўллашнинг кучсиз томонлари	Педагогик фаолиятда тизимли таҳлилни амалга ошириш технологияларига эҳтиёжнинг юқори эканлиги
O	Тизимли таҳлилнинг имкониятлари (ички)	Педагогик фаолиятда инновацияларни қўлланишининг самарадорлиги
T	Тўсиқлар (ташқи)	Педагогик фаолиятда инновацияларни қўлланиш жараёнида ташкилий, услубий ва ҳуқуқий муаммоларни пайдо бўлиши

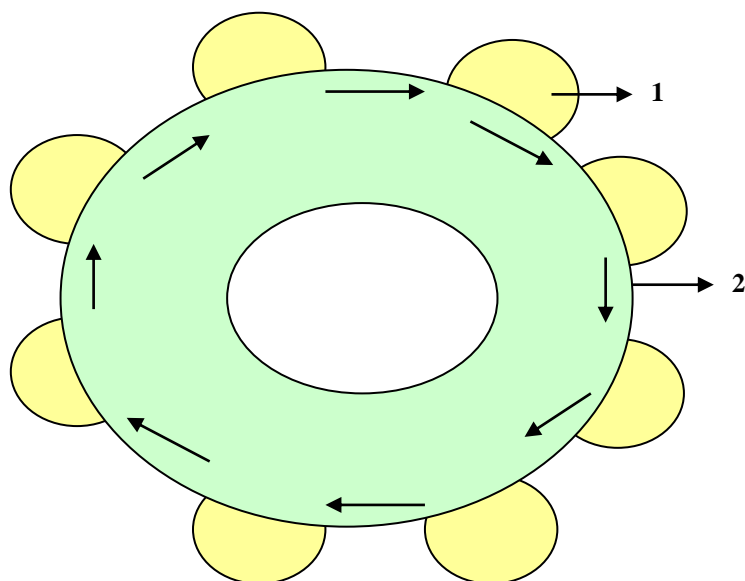
“Давра суҳбати” методи

Айлана стол атрофида берилган муаммо ёки саволлар юзасидан таълим олувчилар томонидан ўз фикр-мулоҳазаларини билдириш орқали олиб бориладиган ўқитиш методидир.

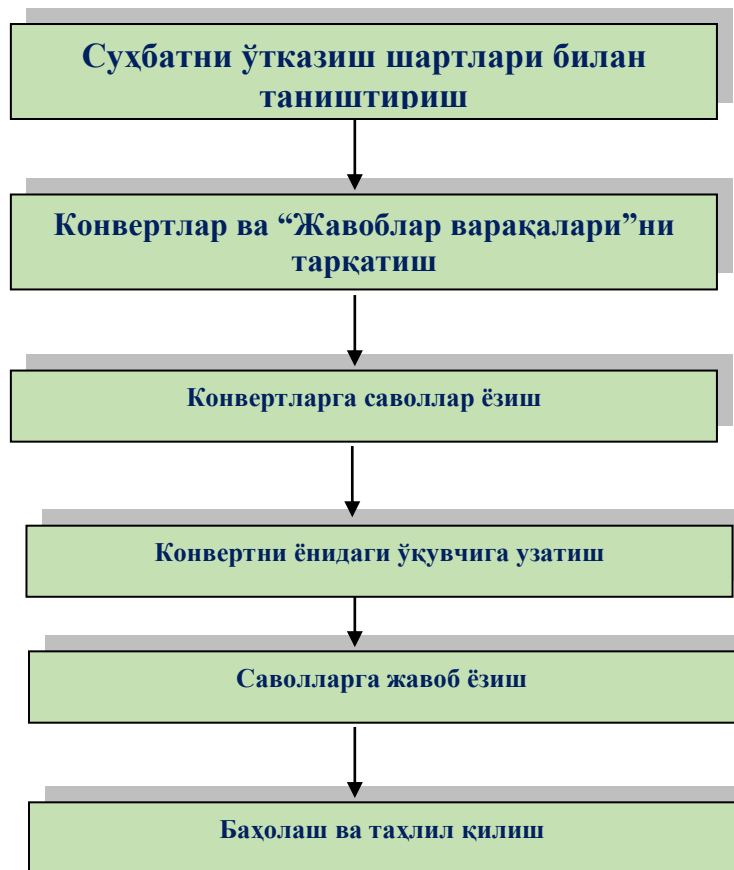
“Давра суҳбати” методи қўлланилганда стол-стулларни доира шаклида жойлаштириш керак. Бу ҳар бир таълим олувчининг бир-бири билан “кўз алоқаси” ни ўрнатиб туришига ёрдам беради. Давра суҳбатининг оғзаки ва ёзма шакллари мавжуддир. Оғзаки давра суҳбатида таълим берувчи мавзунини бошлаб беради ва таълим олувчилардан ушбу савол бўйича ўз фикр-мулоҳазаларини билдиришларини сўрайди ва айлана бўйлаб ҳар бир таълим олувчи ўз фикр-мулоҳазаларини оғзаки баён этадилар. Сўзлаётган таълим олувчини барча диққат билан тинглайди, агар муҳокама қилиш лозим бўлса, барча фикр-мулоҳазалар тингланиб бўлингандан сўнг муҳокама қилинади. Бу эса таълим олувчиларнинг мустақил фикрлашига ва нутқ маданиятининг ривожланишига ёрдам беради.

Давра столининг тузилмаси

Ёзма давра суҳбатида стол-стуллар айлана шаклида жойлаштирилиб, ҳар бир таълим олувчига конверт қоғози берилади. Ҳар бир таълим олувчи конверт устига маълум бир мавзу бўйича ўз саволини беради ва “Жавоб варақаси”нинг бирига ўз жавобини ёзиб, конверт ичига солиб қўяди. Шундан сўнг конвертнинг соат йўналиши бўйича ёнидаги таълим олувчига узатади. Конвертнинг олган таълим олувчи ўз жавобини “Жавоблар варақаси”нинг бирига ёзиб, конверт ичига солиб қўяди ва ёнидаги таълим олувчига узатади. Барча конвертлар айлана бўйлаб ҳаракатланади. Яқуний қисмда барча конвертлар йиғиб олиниб, таҳлил қилинади. Қуйида “Давра суҳбати” методининг тузилмаси келтирилган



Белгилар:
1-таълим олувчилар
2-айлана стол



“Давра суҳбати” методининг афзалликлари:

- ўтилган материалнинг яхши эсда қолишига ёрдам беради;
- барча таълим олувчилар иштирок этадилар;
- ҳар бир таълим олувчи ўзининг баҳоланиши масъулиятини ҳис этади; ўз фикрини эркин ифода этиш учун имконият яратилади.

Методни амалга ошириш тартиби:



Педагог-тренер иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;



тренингни мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммони таҳлил қилиниш шарт бўлган қисмлари кўрсатилган тарқатма материаллар тарқатилади;



ҳар бир гуруҳ ўзига берилган муаммони атрофлича таҳлил қилиб, ўз мулоҳазаларини тавсия этилаётган схема бўйича тарқатмага ёзма баён қилади;



навбатдаги босқичда барча гуруҳлар ўз тақдимотларини ўтказадилар. Шундан сўнг, педагог-тренер томонидан таҳлиллар умумлаштирилади, зарурий ахборот билан тўлдирилади мавзу яқунланади.

Намуна:

Таҳлил турларининг қиёсий таҳлили					
Тизимли таҳлил		Сюжетли таҳлил		Вазиятли таҳлил	
афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги
Муаммонинг келиб чиқиш сабабли ва кечиш жараёнини алоқадорлиги жиҳатидан ўрганиш имкониятига эга	Алоҳида тайёргарликка эга бўлишни, кп вақт ажратиш и талаб этади	Ўз вақтида муосабат билдириш имконияти ни беради	Муносабат бошқабир сюжетга нисбатан қўлланишўга яроқсиз	Вазият иштирокчиларининг (объект ва субъект) вазифаларини белгилаб олиш имколнини беради	Динамик хусусият ни белгилаб олиш учун қўллаб бўлмайди
<p>Хулоса: Таҳлилнинг барча турлари ҳам ўзининг афзаллиги ва камчилиги билан бир биридан фарқланади. Лекин, улар қаторидан педагогик фаолият доирасида қарор қабул қилиш учун тизимли таҳлилдан фойдаланиш жорий камчиликларни бартараф этишга, мавжуд ресурслардан мақсадли фойдаланишда афзалликларга эгаллиги билан ажралиб туради.</p>					

“Кейс-стади” методи

«Кейс-стади»⁴ аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади⁵. Кейсда очиқ ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерда (Where), Нима учун (Why), Қандай/Қанақа (How), Нима-натижа (What).

“Кейс методи”ни амалга ошириш босқичлари

Иш босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
1-босқич: Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none">✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш;✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда);✓ ахборотни умумлаштириш;✓ ахборот таҳлили;✓ муаммоларни аниқлаш.
2-босқич: Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none">✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш;✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш.
3-босқич: Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўллари ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none">✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;✓ муқобил ечим йўллари ишлаб чиқиш;✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш;✓ муқобил ечимларни танлаш.
4-босқич: Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none">✓ якка ва гуруҳда ишлаш;✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш;✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш;✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш.

Кейс. Тасаввур қилинг! “Педагог-Талаба” кўринишида педагогик низо вужудга келди. Қарор қабул қилиш учун тизимли таҳлилни амалга ошириш талаб этилмоқда. Таҳлил усуллари белгилб, юзага келган вазиятни таълим-тарбия манфаатидан келиб чиққа ҳолда ёндашиш талаб этилмоқда.

⁴ Case – аниқ вазият, ҳодиса, «study» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ.

⁵ Бу метод 1921 йилда Гарвард университетида амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланилган.

Кейсни бажариш босқичлари ва топшириқлар:

- Кейсдаги муаммони келтириб чиқарган асосий сабабларни белгилаш (индивидуал ва кичик гуруҳда).
- Мобил иловани ишга тушириш учун бажариладагина ишлар кетма-кетлигини белгилаш (жуфтликлардаги иш).

“ФСМУ” методи

Технологиянинг мақсади: Мазкур технология воситасида тингловчилардаги умумий фикрлардан хусусий хулосалар чиқариш, таққослаш, қиёслаш орқали ахборотни ўзлаштириш, хулоса чиқариш, шунингдек, мустақил ижодий фикрлаш кўникмаларини шакллантириш мақсадида фойдаланиш мумкин. Бу технологиядан маъруза машғулотларида, мустаҳкамлашда, ўтилган мавзуни мустаҳкамлашда, уйга вазифа беришда ҳамда амалий машғулот натижаларини таҳлил этишда фойдаланиш тавсия этилади.

Технологияни амалга ошириш тартиби:

- қатнашчиларга мавзуга оид (жумладан: “Х-педагогик вазият” юзасидан) бўлган якуний хулоса ёки ғоя таклиф этилади;
- ҳар бир иштирокчига “ФСМУ” технологиясининг босқичлари ёзилган қоғозлар тарқатилади:

Ф	• фикрингизни баён этинг
С	• фикрингизни баёнига сабаб кўрсатинг
М	• кўрсатган сабабингизни исботлаб мисол келтиринг
У	• фикрингизни умумлаштиринг

- иштирокчиларнинг муносабатлари индивидуал ёки гуруҳий тартибда тақдим этилиб, шарҳланади.

“ФСМУ” технологияси қатнашчиларда касбий-назарий билимларни амалий машқлар ва мавжуд тажрибалар асосида тезроқ ва муваффақиятли ўзлаштирилиш учун хизмат қилиши мумкин.

Намуна.

Ғоя: “Тизимли таҳлил воситасида тайёрланган қарор педагогик фаолиятнинг самарадорлигини таъминлаш учун асос ҳисобланади”.

Топшириқ: Мазкур ғояга нисбатан муносабатингизни “ФСМУ”

технологияси ёрдамида баён этинг.

“Ассесмент” методи

Методнинг мақсади: бу методдан педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчиларининг билим даражасини баҳолаш, назорат қилиш, ўзлаштириш кўрсаткичи ва амалий кўникмаларини шаклланган даражасини белгилашда қўллаш мумкин. Мазкур метод воситасида таълим олувчиларнинг билиш фаолияти турли йўналишлар (тест, амалий кўникмалар, муаммоли вазиятлар машқи, қиёсий таҳлил, симптомларни аниқлаш) бўйича ташхис қилинади ва баҳоланади.

Методни амалга ошириш тартиби:

“Ассесмент”лардан маъруза машғулотларида талабаларнинг ёки қатнашчиларнинг мавжуд билим даражасини ўрганишда, янги маълумотларни баён қилишда, семинар, амалий машғулотларда эса мавзу ёки маълумотларни ўзлаштириш даражасини баҳолаш, шунингдек, ўз-ўзини баҳолаш мақсадида индивидуал шаклда фойдаланиш тавсия этилади. Шунингдек, ўқитувчининг ижодий ёндашуви ҳамда ўқув мақсадларидан келиб чиқиб, ассесментга қўшимча топшириқларни илова этиш мумкин. Бу ўз навбатида педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчиларини ўқув фаолиятини самарадорлигини таъминлаш учун хизмат қилади.

Намуна. Ҳар бир катакдаги тўғри жавоб “5” балл ёки “1 - 5” баллгача баҳоланиши мумкин.

Тест

1. Тизим тушунчасини илмий мулоқотга ким киритган?

А. Т. Парсонс;

В. К. Дойч;

С. О. Конт.

Қиёсий таҳлил

Оптнер, Квейд, Янг, SR, Голубков моделларини ўзига хос жиҳатларини ажратинг?

Тушунчаларнинг таҳлили

Таҳлил, шарҳ, изоҳ каби тушунчаларни мазмундорлигини белгилаб беринг

Амалий кўникма

Тизимли таҳллни амалга ошириш учун мавжуд таҳлил моделларида “SR-моделини қўллаш тартибини биласизми?

“Инсерт” методи

Методнинг мақсади: Мазкур метод педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчиларида янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилиб,

улар учун хотира машқи вазифасини ҳам бажаради.

Методни амалга ошириш тартиби:

➤ ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчаларининг мазмунини ёритилган инпут-матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;

➤ янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчиларига тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намоиш этилади;

➤ педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн билан ишлашда улар қуйидаги махсус белгилардан фойдаланишлари мумкин:

Белгилар:	1-матн	2-матн	3-матн
“√” – таниш маълумот			
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак			
“+”бу маълумот мен учун янгилик			
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?			

Белгиланган вақт якунлангач, педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи-тренер томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади. Уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот якунланади.

“Тушунчаларнинг таҳлили” методи.

Методнинг мақсади: педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш курсининг тингловчиларини мавзу буйича таянч тушунчаларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш, ўз билимларини мустақил равишда текшириш, баҳолаш, шунингдек, янги мавзу буйича дастлабки билимлар даражасини диагностика қилиш мақсадида қўлланилади.

Методни амалиёга қўллаш тартиби:

- иштирокчилар машғулот қоидалари билан таништирилади;
- тингловчиларга мавзуга ёки бобга тегишли бўлган сўзлар, тушунчалар номи туширилган тарқатмалар берилади (индивидуал ёки гуруҳли тартибда);
- тингловчилар мазкур тушунчалар қандай маъно англатиши, қачон, қандай ҳолатларда қўлланилиши ҳақида ёзма маълумот берадилар;
- белгиланган вақт якунига етгач ўқитувчи берилган тушунчаларнинг тугри ва тулиқ изоҳини уқиб эшиттиради ёки слайд орқали намоиш этади;

• ҳар бир иштирокчи берилган тугри жавоблар билан узининг шахсий муносабатини таққослайди, фарқларини аниқлайди ва ўз билим даражасини текшириб, баҳолайди.

Намуна: “Тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари” модулига тааллуқли бўлган таянч тушунчаларнинг таҳлили

Тушунчалар:	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
Тизим	Алоҳида қисмлардан (унсурлардан) таркиб топган яхлитлик	Система тушунчасини шарҳланг
Ахборот	Шартли белгилардан (овоз, садо ва б.) иборат мажмуа	Информация тушунчасини шарҳланг
Тамойил	Амал қилинши шарт бўлган қоида	Принцип тушунчасини шарҳланг
Меъёр	Ҳаракатлар чегараси	Норма тушунчасини шарҳланг
Тизимости	Алоҳида мустақил қисм сифатида амал қилиши мумкин бўлган хосса	Подсистема тушунчасини шарҳланг
Унсур (хосса)	Яхлитлини бир бўлаги	Элемент тушунчасини шарҳланг
Тизимий алоқадорлик	Ҳаракат қилиш натижасида юзага еладиган жараён	Тизимлараро алоқа тушунчасини шарҳланг

Изоҳ: Иккинчи устунчага доир тингловчилар томонидан муносабат билдирилади. Учунчи устунчадаги тушунчаларнинг шарҳи мустақил тайёргарлик учун вазифа тарзида топширилади. Мазкур тушунчалар ҳақида қўшимча маълумотлар глоссарийда келтирилган.

“Блиц-ўйин” методи.

Методнинг мақсади: тингловчиларда қисқа вақт давомида ахборотни

жамлаш ва таҳлил қилиш, қарор вариантини тайёрлашни режалаштириш, жараёни прогнозлаш кўникмаларини шакллантиришдан иборат. Мазкур методни ўтилган мавзунини ўзлаштирилганини баҳолаш ва мустаҳкамлаш мақсадида қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Методни амалга ошириш босқичлари:

1. Дастлаб иштирокчиларга белгиланган мавзу юзасидан тайёрланган топширик, яъни тарқатма материалларни алоҳида-алоҳида берилади ва улардан материални синчиклаб ўрганиш талаб этилади. Шундан сўнг, иштирокчиларга тўғри жавоблар тарқатмадаги «якка баҳо» колонкасига белгилаш кераклиги тушунтирилади. Бу босқичда вазифа якка тартибда бажарилади.

2. Навбатдаги босқичда тренер-ўқитувчи иштирокчиларга уч кишидан иборат кичик гуруҳларга бирлаштиради ва гуруҳ аъзоларинини ўз фикрлари билан гуруҳдошларинини таништириб, баҳслашиб, бир-бирига таъсир ўтказиб, ўз фикрларига ишонтириш, келишган ҳолда бир тўхтамга келиб, жавобларинини «гуруҳ баҳоси» бўлимига рақамлар билан белгилаб чиқишни топширади. Бу вазифани бажариш учун 15 дақиқа вақт берилади.

3. Барча кичик гуруҳлар ўз ишларинини тугатгач, тўғри ҳаракатлар кетма-кетлиги тренер-ўқитувчи томонидан ўқиб эшиттирилади, ва тингловчилардан бу жавобларни «тўғри жавоб» бўлимига ёзиш сўралади.

4. «Тўғри жавоб» бўлимида берилган рақамлардан «якка баҳо» бўлимида берилган рақамлар таққосланиб, фарқ бўлса «0», мос келса «1» балл куйиш сўралади. Шундан сўнг «якка хато» бўлимидаги фарқлар юқоридан пастга қараб кўшиб чиқилиб, умумий йиғинди ҳисобланади.

5. Худди шу тартибда «тўғри жавоб» ва «гуруҳ баҳоси» ўртасидаги фарқ чиқарилади ва баллар «гуруҳ хатоси» бўлимига ёзиб, юқоридан пастга қараб кўшилади ва умумий йиғинди келтириб чиқарилади.

6. Тренер-ўқитувчи якка ва гуруҳ хатоларинини тўпланган умумий йиғинди бўйича алоҳида-алоҳида шарҳлаб беради.

7. Иштирокчиларга олган баҳоларига қараб, уларнинг мавзу бўйича ўзлаштириш даражалари аниқланади.

«Педагогик фаолиятда тизимли таҳлил усулидан фойдаланиб, қарор қабул қилишнинг афзалликларинини асослаш». Назарий билимларни амалиётга қўллаш техникаси.

Харакатлар мазмуни	Якка баҳо	Якка хато	Тўғри жавоб	Гуруҳ баҳоси	Гуруҳ хатоси
Тизимли таҳлилнинг вазифалари					
Тизимли таҳлилнинг мақсади					
Тизимли таҳлилнинг асосий принциплари					
Янг, Голубков, SR каби моделлари					
Ахборот сифатини баҳолаш мезонлари					
Қарор ва унинг турлари					

Ўқитиш шакллари

Мазкур модулни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва интерфаол педагогик (Ақлий хужим, Венн диаграммаси, концептуал жадвал) усул ва технологиялардан фойдаланилади;

ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, график органайзерлардан, кейслардан фойдаланиш, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, блиц-сўровлардан ва бошқа интерактив таълим усуллари қўллаш назарда тутилади.

БАҲОЛАШ МЕЗОНЛАРИ

№	Ўқув-топширик турлари	Максимал балл	Баҳолаш мезони		
		2,5	"аъло" 2,2-2,5	"яхши" 1,8-2,1	"ўрта" 1,4-1,7
1.	Тест-синов топшириқларини бажариш	0,5	0,4-0,5	0,34-0,44	0,28-0,3
2.	Ўқув-лойиҳа ишларини бажариш	1	0,9-1	0,73-0,83	0,56-0,7
3.	Мустақил иш топшириқларини бажариш	1	0,9-1	0,73-0,83	0,56-0,7

МАЪРУЗА МАТНЛАРИ
НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ, ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ
БОСҚИЧЛАРИ ВА УНИНГ АСОСИЙ ТАМОЙИЛЛАРИ.

Режа:	
1.	Бошқарув қарорларининг турлари.
2.	Қарор қабул қилиш босқичлари.
3.	Қарор қабул қилишнинг асосий тамойиллари.

Таянч иборалар: қарор қабул қилиш, қарорлар, қарорларнинг турлари, бошқарув қарорлари, қарор қабул қилиш босқичлари, тамойиллар, қарор қабул қилишнинг асосий тамойиллари

1. Бошқарув қарорларининг турлари.

Менежер ташкилий қарорларни қабул қилади ва қарорларни одамлар (кишилар) орқали ҳаётга тадбиқ эта олади.

Қарорларни қабул қилиш, ахборотларни алмашиш сингари ҳар қандай бошқариш функциясини ажралмас (асосий) қисмидир.

Қарорларни қабул қилиш зарурлиги бошқарувчини бажарадиган ҳамма ишларини таркибига кирган бўлиши керак, унинг асосида мақсадлар шаклланади ва мақсадга эришиш йўллари белгиланади.

Шунинг учун бошқариш санъатида юқори натижаларга эришмоқчи бўлган ҳар бир инсон бошқариш қарорлари табиатини чуқур ўрганмоғи керак.

Демак, ушбу курснинг асосий вазифаси келажакда бошқарувчи бўлишни касб қилмоқчи бўлганларга бошқариш қарорларини турлари, унинг самарадорлигини ошириш, ишлатилиш қоидалари (способ), бошқариш қарорларини ишлаб чиқишда таъсир қиладиган асосий омиллар билан таништириш ва уни чуқур ўрганишдан иборат.

Ҳар қандай одам ёши улғайган сари қарор қабул қилиш жараёнини амалиётда қўллаш ва уни самарасини сезмасдан иложи йўқ. Ахборотни узатиш қобилияти сингари қарорларни қабул қилиш хусусияти бу била оладиган (умение) қобилият бўлиб, у тажрибалар асосида ўсади ва ривожланади.

Маъмурий раҳбарлар бошқарув бўйича куч-ғайратининг учдан икки қисмини ўз ходимлари орқали амалга оширади, яъни уларнинг кадр-қиммати мақсадни қўзлаш, ходимларни ишга жалб эта билиш, жамоадаги ўзаро муносабатни белгилай билиш иқтидори билан ўлчанади. Ҳозирги замон раҳбарининг асосий билим, сифат, малакаларидан бўлиб, унинг жамият ва давлатнинг ривожланиш

мақсадларини яхши билиши, социал, сиёсий ва иқтисодий талабларни ўз фаолиятида сингдира олишидир.

Қарор - бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор - бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишдир. Бошқача айтганда, қарор бу - муқобил (альтернатив) танловдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз бин кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. Масалан, кийим жамонидаги қайси бир кийимни танлаб кийиш, таомномадан қайси овқатни, манзилга етиб олишда транспорт турини, касбни танлаш ва ҳк. Бундай мисолларни кўплаб келтиришимиз мумкин.

Айрим пайтларда эса жуда аниқ бўлган қарорларни қабул қилиш учун жуда кўп вақт сарфланади, чунки бунда қандайдир тушунтириш қийин бўлган психологик омиллар қарорларни тезликда қабул қилишга халакит беради. Мисол қилиб, айрим одамлар жуда қимматбаҳо буюмларни (автомобил сотиб олиш) тезкорликда сотиб олишлари билан бир қаторда, бир пойабзал сотиб олишни жуда кўп ўйлайдилар. Аммо бошқариш жараёнида қарорларни қабул қилиш тартибга солинган жараён бўлиб, у шу хусусияти билан кундалик ҳаётда қабул қилинадиган қарорлордан фарқ қилади.

Шахснинг қабул қилган қарори ҳаммадан аввал унинг ўзини хусусий ҳаётига таъсир қилади, жуда бўлса шахс билан боғлиқ бўлган жуда кам кишиларни фаолиятига таъсир қилиши мумкин. Менежер эса қарор қабул қилганда фақат ўзига қаратилган ёки қаратиладиган таъсирларни ёки ҳаракатни ўйламасдан, балки уни ташкилотга ва кўп сонли ходимларга бўладиган таъсирни ўйлаб қабул қилади. Янада муҳимроғи, бунда бошқариш қарорлари корхонадаги кўп сонли ходимларнинг ҳаётига кескин таъсир қилади, аммо бошқариш қарорларини қабул қилишда бевосита қатнашган ҳар бир одамга алоҳида олганда камроқ таъсир этади.

Қарор қабул қилиш - бу ташкилот раҳбарининг олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир.

Қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажара олмайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Қарор қабул қилиш имкониятининг муқобил йўллари бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар «етти ўлчаб бир кес» мақолига риоя

қилиши даркор.

Қарор қабул қилиш менежерни фикри-зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Менежер жуда хилма-хил масалалар юзасидан-ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади. Менежер қарорни якка бошчилик асосида, ёрдамчиларни ва жамоатчиликни жалб қилиб қабул қилиши мумкин. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар қабул қиладиган қарорнинг аҳамияти ортиб боради. Иқтисодчиларнинг фикрича, цех (бўлим)нинг бошлиғи қабул қиладиган битта қарор шу цех (бўлим)нинг беш-олти ойлик ишига таъсир қилар экан. Қабул қилинадиган қарорнинг оқиллиги бир неча омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари қуйидагилардир:

-қарор қабул қилиш жараёнида ахборотнинг тўлаллиги ва сифати;

-қарор қабул қилувчи раҳбарнинг шахсий сифати;

-қарор қабул қилишда ташкилий масалаларнинг оқилона ечилиш даражаси (масалан, қарор қабул қилишда мутахассисларни жалб этиш, қарор қабул қилиш тизимининг такомиллик даражаси, қарорни ижрочиларга етказиш, назорат қилиш ва бажарилиш даражаси ва ҳоказо).

Тўғри қарорни танлашда муайян тамойилларга таяниш ва қарорга бўлган талабларни ҳисобга олиш, қабул қилинадиган қарор мақсадини хўжалик мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатларига мувофиқлигини аниқлаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Менежер фақат ўзи учун эмас, балки корхона учун ҳам, бошқа меҳнаткашлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Ташкилотларнинг бошқарувини олий савиядаги менежерлар баъзида катта маблағлар билан боғлиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроғи - бошқарув қарори кўплаб қабул қилингани билан бирга ишловчи ҳар бир ходим ҳаётига, масалан, менежер 20 минутдан ортиқ сигарета чеккан ходимни, ёки иш вақтида бошқа ишлар билан шуғулланувчиларга жарима солиши мумкин. Бошқа бир раҳбар шундай қарорга келиши мумкинки, бу каби масалаларда ортиқча қаттиққўллик руҳий муаммолар сабабчиси бўлиши мумкин, пировард натижада ишга кечикиш, кадрлар оқими, истеъмолчиларга кўрсатиладиган хизмат сифати, унумдорлиги ва маҳсулот сифатини пасайишига олиб келади.

Ҳозирги вақтда ҳар хил масала бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг сифати жуда қониқарсиздир. Масалан, йирик корхона, Ташкилотларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарорлар

қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошдан кечирадилар. Бу вазиятларда ўз соҳасида билим ва тарбия ишига оид тажрибани етишмаслигидир. Бундай вазиятдан осон чиқиш учун яхши қобилиятли раҳбар-тадбиркорга мурожаат қилиш лозим.

Қайд қилинганларни умумлаштириб айтганда, бошқарув қарорлари қуйидги талабларга жавоб бериши керак (1-жадвал):

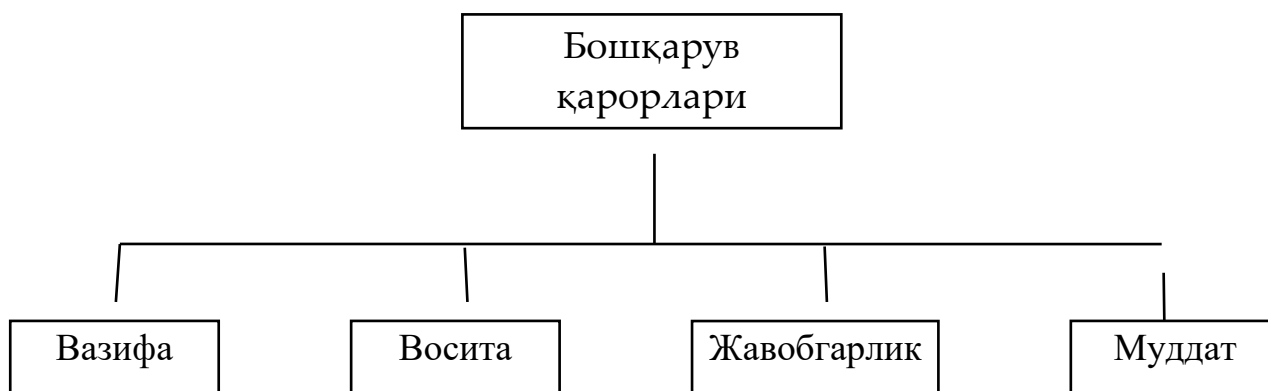
Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

1-жадвал

Т/р	Талаблар	Изоҳ
1.	Илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.
2.	Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3.	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик қўлами нисбати тўғрисида борапти. Ҳуқуқлар катта, масъулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар озу, масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4.	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ва аниқ бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.
5.	Вақт бўйича қисқа бўлиши	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.

	керак	
6.	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлинмайди.
7.	Тезкор бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шашқалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8.	Самарали бўлиши лозим	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда кўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади

бошқарув қарорлари қуйидаги элементлардан ташкил топади:



1-чизма. Бошқарув қарорлари элементлари.

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади. Уларни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин (2-жадвал).

Бошқарув амалиётида қарорлар бир неча ишлаб чиқариш, хужалик, иқтисодий, ижтимоий фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар ўзларининг ифодаланиш шакли, вақти бўйича қабул қилиниш услуби билан фарк қилинади. Шу муносабат билан улар мос равишда туркумланишни талаб қиладилар.

1. Таъсир кўрсатиш даври билан - стратегик ва тактик турларига булинади.

2. Маъноси ва тасвир қилиш тавсифи ижтимоий ва иқтисодий, техник-ижодий ва бошқалар.

Ижтимоий-иқтисодий - бу меҳнат жамоаларида жамоа аъзоларининг ижодий фаоллигини оширишга, фаолиятни самарадорлигини оширишга йўналтирилган.

Техник қарорлар - ишлаб чиқаришда техникага оид сиёсатни ривожлантириш учун йуналтирилган.

Ижодий қарорлар биринчи асосий қарорлардир. Улар ишни аҳволини, сидкидилдан урганиб чиқилишини, махсус изланишлар талаб қиладиган материалларни жалб қилишни талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин фаолият кўрсатишни кузда тутди.

3. Меҳнат хажмини кўлами ва даражасига қараб мураккаб ва оддий қарорларга булинади.

Мураккаб қарорлар - бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишларини талаб қилувчи қарорлардир.

Оддий қарорлар - катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган ва улар учун ҳамма вақт жавоб тайёр бўладиган қарорлардир.

4. Такрорланиши ва янгилик даражаси бўйича оддий ва ижобий қарорлардир.

Оддий - бу биринчи марта пайдо бўлаётган аниқ таҳлил талаб қилувчи махсус ўргатилишини талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг баъзи бир тармоқлари учун солиқ сиёсатини ишлаб чиқиш.

5. Бошқарув субъекти заминидан бор бўлган ахборотни тулалик даражасига қараб - аниқлик, таваккалчилик, ноаниқлик шароитида қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлардир.

6. Муҳимлиги бўйича - бир лаҳзали ва кечиктирилган қарорлар.

Бир лаҳзали - бу тезда бажариладиган қарорлардир, раҳбарда берилган вазиятни ўйлаб кўришга, фикрлашга вақт етмаганда қабул қилинадиган қарорлар.

Кечиктирилган - бу ўз вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.

7. Объектига нисбатан - ташқи ва ички қарорлар.

Ташқи қарорлар - булар юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

Ички қарорлар - бу ушбу тизим ичида қабул қилинадиган қарорлардир.

8. Мазмуни ва пайдо бўлиши манбаига қараб андозали ва ноандозали қарорлар. Андозали қарорлар - бу уни қабул қилиниши процедураси ва қарорни таркиби ишлаб чиқилган қарорлардир.

Ноандозали қарорлар - бу доно ва ижодий қарорлардир. Хозир улар кўплаб кириб келмоқдалар. Уларга яна дастурлаштирилмаган қуйидаги қарорлар киради: ташкилотни мақсади қандай бўлмоғи керак, маҳсулотни яхшилаш йўллари, қандай қилиб бошқарув бўлинмасини таркибини такомиллаштириш мумкин ва бошқалар.

9. Таъсир этиши бўйича - умумий ва шахсий.

Умумий қарорлар - барча жамоага таъсир кўрсатади. Шахсий қарорлар - битта гуруҳда, битта участкада, битта бригада ишлатилади.

10. Қарорларни қабул қилиниши усулига қараб шахсий, бошқарувчи ва мажмуавий қарорлар.

Бошқарув қарорларининг таснифи

2-жадвал

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Бошқарув қарорлари турлари
1.	Амал қилиш даврига кўра	-стратегик қарорлар -тактик қарорлар
2.	Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра	-ижтимоий-иқтисодий қарорлар -техникавий қарорлар -стереотип қарорлар -ташаббусли қарорлар
3.	Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра	-анъанавий қарорлар -тавсияли қарорлар
4.	Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра	-аниқ қарорлар -ноаниқ қарорлар
5.	Амал қилиш хусусиятига кўра	-вақтинчалик қарорлар -оператив (тезкор) қарорлар -мунтазам қарорлар -вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
6.	Қарорни қабул қилиш шаклига кўра	-яккабошлик принципи асосида қабул қилинган қарорлар -келишилганлик асосида қабул қилинган қарорлар -консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар -«Ринги» усули асосида қабул қилинган қарорлар

Стратегик қарор - мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. Стратегик қарорлар асосий муаммоларни ҳал этишда мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга мўлжалланган ва стратегик масалаларни ҳал этилишида ишлатилади. Шунинг учун уни истиқбол режаси деб атайдилар. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

- жараёнларини чуқурлаштириш;
- рақобат муҳитини шакллантириш;
- чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш;
- кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

Тактик қарорлар - мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир. Тактик қарорлар (жорий, тезрок) жорий, мақсад ва бошқа масалаларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлиб, бу каби қарорга мисол тариқасида корхонани режалаштиришни, кадрларга тегишли масалаларни ечиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин, улар олий ва ўрта савиядаги раҳбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.

Масалан:

- корхона, ташкилотнинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш.
- кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳ.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

Умумий қарорлар - бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти, иш ҳақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

Махсус қарорлар - тор доирадаги муаммога таалукли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

Стереотип қарорлар - одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий хужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга таалукли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар - ўз тавсифига кўра истиқболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади. Ташаббусли қарорлар - эркин ҳаракатга асосланиб қилинади.

Анъанавий қарорлар - бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга, корхона ёки Ташкилотнинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

Тавсияли қарорлар - ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

Аниқ қарорлар - тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги бирга яқин бўлади.

Ноаниқ қарорлар - бу таваккал билан - тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Тезкор (оператив) қарор - кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

Мунтазам қарорлар - белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декада, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Шахсий қарорлар - ишчининг ўзининг меҳнат фаолияти тўғрисидаги қарорлардир.

Бошқарувчи қарорлар - фақат Ташкилот раҳбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва якдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80-90% буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан бўйсинувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

2. Қарор қабул қилиш босқичлари.

Фан тараққиётининг бугунги босқичи илмий билимнинг турли хил соҳаларини ўзида бирлаштирадиган янги йўналишларнинг шаклланиши билан характерланади. Шундай янги йўналишларнинг бири сифатида қарор қабул қилишни киритса бўлади. Халқ хўжалигининг турли хил соҳаларида (саноат, транспорт, қурилиш ва ҳ.) бошқарувнинг автоматлашган тизимларини оптималлаштириш зарурияти қарор қабул қилиш масаласини мустақил масала даражасига кўтарди. Бу ҳолат қарор қабул қилишнинг турли хил аспектларини дунёга келтиради, яъни психофизиологик, техник, кибернетик, социологик ва ҳ.

Қарор қабул қилиш назарияси бўйича қарор қабул қилишнинг заруратини муаммоли вазият келтириб чиқаради. Муаммоли вазиятни эса маълум эҳтиёжларнинг (биологик, психологик, ижтимоий, давлат аҳамиятига молик ва ҳ.)

пайдо бўлиши белгилаб беради. Муаммоли вазиятни ҳал этиш учун маълум қарор қабул қилинади. Демак, қарор қабул қилиш маълум бир муаммоли вазиятни ҳал этиш жараёнидир. Мазкур жараённинг натижаси ўлароқ қарор пайдо бўлади. Қарор – қарор қабул қилиш жараёнининг маҳсули, натижаси ҳисобланади.

Қарор қабул қилиш назарияси одамларнинг муаммоларни ечиш йўлидаги қонуниятларини, шунингдек исталган натижага эришиш йўллариини ўрганиш билан шуғилланади. У икки хил бўлади: норматив назария (қарор қабул қилишнинг рационал жараёнини тавсифлайди) ва дескриптив назария (қарор қабул қилиш амалиётини тавсифлайди).

Қарор қабул қилиш қуйидаги таркибий қисмларга ажратилади:

1. Қарор қабул қилиш.
2. Қарорни бажариш учун йўллаш.
3. Ижро шароитини яратиш.
4. Назоратни амалга ошириш.

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдида қўйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва қўламага кўра хилма хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади.



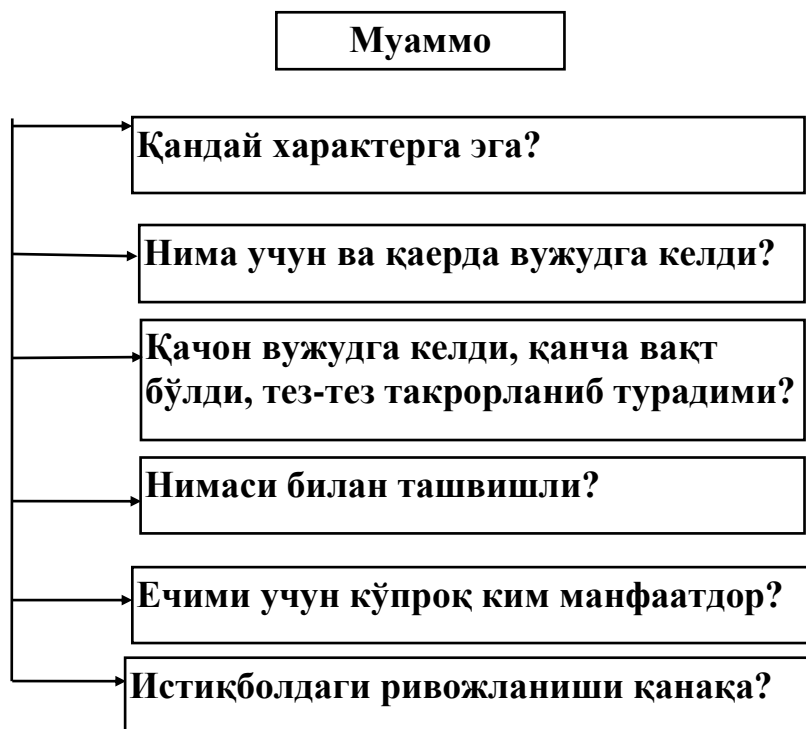
2-чизма. Қарор қабул қилиш жараёнидаги босқичлар

Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият

аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммони келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади (3-чизма).



3-чизма. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлаш жараёни

Қарор қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичлардан иборат бўлади:

1. Вазиятли таҳлил (муаммоли вазият таҳлили);
2. Муаммони идентификациялаш ва мақсаднинг қўйилиши;
3. Зарур маълумотни излаш;
4. Мумкин бўлган қарорлар тўпламини шакллантириш;
5. Қарорларни баҳолаш мезонларини шакллантириш;

6. Қарорларни ҳаётга татбиқ этиш учун индикаторлар ва мезонлар ишлаб чиқиш;
7. Қарорларни баҳолаш;
8. Энг яхши қарорни қабул қилиш;
9. Қарорни амалиётга татбиқ этиш;
10. Амалиётга татбиқ этиш мониторинги;
11. Натижани баҳолаш.

В. В. Дружинин ва Д. С. Конторов қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади: информацион қарор, оператив қарор, ташкилий қарор.

Информацион қарор вазиятни ташхис қилишдан иборат. Оператив қарор муаммо ечими усуллари ишлаб чиқишда нима қилиш кераклигини ўргатади. Ташкилий қарор эса қарорнинг ижроси тизимини кўрсатиб беради.

Т.Томашевский қарор қабул қилиш вазиятларининг учта типини таклиф этади:

1. Танлов вазияти – ҳар қандай вазиятларда ҳам инсон маълумотларни танлайди, таснифлайди ва маълум реакциялар кўрсатади.

2. Мураккаб вазият – биттадан кўп бўлган маълумот манбаларидан маълумот олиш вазияти.

3. Афзаллик вазияти – иккитадан кўп бўлган ҳар хил аҳамиятга эга бўлган танловлардан бирини танлаш.

4. Эҳтимолий вазиятлар – етарли бўлмаган маълумотлар билан ишлаш жараёнидаги танлов.

Ю. Козелецкий қарор қабул қилиш вазиятларининг иккита типини таклиф этади:

1. Яширин вазият – объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги ва одамнинг улардан қайси бири ҳақиқий эканлигини билмаслиги ҳолати.

2. Очиқ вазият – ноаниқлиги билан характерланади. Бунда объектнинг ҳолати ҳақида кўплаб маълумотларнинг мавжудлиги кузатилади.

3. Қарор қабул қилишнинг асосий тамойиллари.

Қарор қабул қилиш жараёнида бир қатор тамойилларга таянилади. Қуйида улардан айримларига қисқача тўхталиб ўтамиз.

1. Холислик тамойили. Ҳар қандай қарор қабул қилинганда қарор қабул қилувчи маълумотларни холислик билан таҳлил қилмаса, унинг чиқарган қароридан бир ёқламалик, қарорни маълум томонларга буриш ҳодисаси кузатилади. Холислик билан чиқарилган қарорда ҳеч бир томоннинг манфаатлари алоҳида қаралмайди ва қарор ҳис-туйхуларга берилмасдан чиқарилади.

2. Ўз вақтидалилик тамойили. Мазкур тамойилда қарор қабул қилувчи биринчи навбатда вақт омилига алоҳида эътиборини қаратади. Чунки қарорнинг ўз

вақтида чиқарилиши унинг ижросини ҳам оптимал ҳолга келтиради. Қарор уч хил кўринишда қабул қилиниши мумкин: шошилиб қарор қабул қилиш, ўз вақтида қарор қабул қилиш ва вақтидан ўтказиб қарор қабул қилиш. Ўз вақтида чиқарилмаган қарор натижаси кутилгандай бўлмайди.

3. Далилларга асосланганлик тамойили. Маълумки, қарор қабул қилишдан олдин муаммоли вазиятга тааллуқли бўлган маълумотлар йиғилади. Мазкур маълумотлар турли хил манбалардан, турли хил ишончлилиқ даражасига эга бўлган ҳолда тўпланади. Маълумотларни саралаш босқичида ҳар бир маълумотнинг далилига эътиборни қаратиш лозим бўлади. Далилланган маълумотлар асосида чиқарилган қарорлар оптималроқ бўлишлиги тажрибада исботланган.

Қарорларни ҳаётга татбиқ этиш жараёнида ҳам бир қанча талаблар ҳам борки, қуйида уларга қисқача тўхталиб ўтамиз.

Қарорларни бажариш - бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳоказолар кўрсатилган бўлади.

Қарорнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш - бу ташкилот, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

Бунда ҳар бир бўлинма ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқаришнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва ўзи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шуғулланиш мқониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага мувофиқли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишгина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Эришилган нәтуқларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари этиб кўрсатмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдорни жазолашдан олдин бунинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур.

Кўпчилик раҳбарлар яхши қарор қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли ўз лавозимларига мос келмай қоладилар. Баъзида бир масала юзасидан икки-уч марта қарор қабул қиладилар. Қарорларнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам мана шундадир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш муайян меъёрий ҳужжатга таянади. Корхона, Ташкилот тўғрисидаги қонун ёки Низом ана шундай меъёрий ҳужжатлардан ҳисобланади. Бу ҳужжатда мазкур корхона (бўлинма)нинг асосий вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан ташқари унинг штат жадвали ва маъмурий раҳбар (бошлиқ, мудир) кўрсатилган бўлади. Низомда кўпинча ушбу бўлинманинг бошқа хизматлар билан функционал алоқалари тартибга солинади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақат бевосита бўйсинувчиларгагина фармойиш беради. Бошқа бўйсинувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали берилади. Масалан, цех бошлиғи формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бироқ, у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда бу ҳол:

- ташкилий парокандаликка олиб келади;
- интизомга салбий таъсир кўрсатади;
- кўнглисиз ижтимоий оқибатларни келтириб чиқаради.

Баъзан раҳбарлар ўртасида бир-бирининг ишига аралashi холлари рўй беради. Бундай ҳаракат ҳам раҳбарлар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради.

Бошқариш жараёнидаги охириги босқич - бу қабул қилинган қарор ижросини назорат қилишдир.

Назорат - бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларда бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир.

Назорат функцияси - раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришга мас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, узилишлар пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

Ўз қарорининг ижросини текширмаган раҳбар, интизомсиз, ижрочиларни нотўғри тарбиялаган раҳбар ҳисобланади.

Қарорни бажарилишини назорат қилиш хулосалар чиқаришни ҳам ўз ичига олади. Бундан мақсад қарорнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш воситаларидан фойдаланиш тажрибасини умумлаштиришдир.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Бошқарув қарорларининг турларини турли хил критерийлар асосида шарҳлаб беринг.
2. Қарор қабул қилиш босқичлари нечта ва ҳар бир босқичга хос бўлган сифатларни айтинг.
3. Қарор қабул қилишнинг асосий тамойилларига шарҳ беринг.
4. Бошқарув қарорларига хос бўлган хусусиятларни айтинг.

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ДАРАЖАЛАРИ ВА УНГА ТАЪСИР ЭТУВЧИ ОМИЛЛАР: ШАХСИЙ-КОМПЕТЕНТЛИ, ВАҚТ, ИНФОРМАЦИОН ОМИЛЛАР.

Режа:	
1.	Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар.
2.	Шахсий-компетентли омил.
3.	Бошқарув қарорларини қабул қилишда вақт ва инфорацион омилларнинг ўрни.

Таянч иборалар: бошқарув қарорлари, омиллар, қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи омиллар, шахсий-компетентли омил, вақт омил, инфорацион омил

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар.

Қарор қабул қилишнинг тўртта даражаси фарқланиб, уларнинг ҳар бири доирасида ҳаракат қилиш учун маълум малакалар талаб этилади. Қарор қабул қилишнинг биринчи даражаси *одатий, кундалик* даража ҳисобланади. Бунда йўриқнома ва қоидаларга сўзсиз амал қилинади, вазият тўғри баҳоланади ҳамда назорат ташкил этилади. Пайдо бўлган муаммо мавжуд ечимлар мажмуаси билан қиёсланади, улар ичида мақбули қабул қилинади ва амалга оширилади. Одатда “бундай вазиятларда бундай қилиш керак” қабилда иш юритилади. Бундай вазиятларда қийинчиликлар қарор қабул қилувчининг малакасизлиги, мавжуд йўриқномаларни яхши билмаслиги, вазиятни нотўғри баҳолаши ёки журъатсизлиги асосида келиб чиқиши мумкин. Қарор қабул қилишнинг бу даражасида ижодий ёндошув талаб этилмайди, чунки вазият ечимлари аввалдан белгилангандир.

Қарор қабул қилишнинг иккинчи даражаси *танловга асосланган* даража ҳисобланиб, бунда мақсадлар ўрганилади, режалаштирилади ва маълумотлар таҳлил қилинади. Бунда мавжуд муаммо бўйича қатор имкониятларни таққослаб кўради ва улар ичидан айнан шу муаммо ечимига энг мос келувчи самарали ва тежамлиси устида тўхталади.

Қарор қабул қилишнинг учинчи даражаси *мослашувчан* даража деб аталади ва бунда муаммо идентификацияланади, тизимли тарзда ечилади. Ишчи гуруҳлар ташкил этилади, мавжуд хавфлар таҳлил этилади. Мослашувчан даражадаги қарор қабул қилиш бир мунча мураккаб бўлиб, бунда раҳбар таниш муаммога эскича

ёндашишдан воз кечиши ва ижодий қарорга келиши лозим. Айни шароитда қарор қабул қилувчи киши муваффақияти унинг шахсий ташаббуси, номаълумликка шахдам қадам қўя олиши билан асосланади.

Қарор қабул қилишнинг тўртинчи даражаси *инновацион* даража деб аталади ва бунда янгиликларни жорий этиш билан боғлиқ қарорлар анча мураккаб ҳисобланади. Ноаниқ вазиятда одамнинг янгича ёндашув услубидан, бошқа мутахассисларнинг ижодий ғояларидан фойдалана олиши талаб этилади.

Қарор қабул қилувчи киши муаммоли вазият билан тўқнаш келиб, маълум қарорни қабул қилиш заруратида бўлар экан, ушбу вазият ва ундан кутилаётган ечимни юқорида санаб ўтирилган қарорлар гуруҳига таққослаши ва қайси тоифага киришини аниқлаб олиши зарур. Бундай ҳаракат унга айни муаммо ечими нимада ифодаланишини, қай шаклда намоён бўлишини қисман бўлсада олдиндан тасаввур этиш имконини беради. Бу эса танланган йўл қанчалик тўғри ёки нотўғри эканлиги ҳақидаги маълумот билан бирга зарур бўлган тақдирда ҳаракат услубини ўзгартиришга асос яратади. Ҳар қалай қарорнинг ўйлаб қабул қилинганлиги уни бирон бир тоифага киритишдан ва натижани қисман бўлса ҳам олдиндан тасаввур этган ҳолда талабдаги намуна билан таққослашдан иборат.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида кўп омиллилик тамойили кучга киради. Шундай омиллардан бири шахсий компетентли омил ҳисобланади.

2. Шахсий-компетентли омил.

Мазкур омилни қарор қабул қилиш жараёнидаги ўрнини кўрсатиш учун *“Ринги”* усулидан фойдаланиш мумкин. *“Ринги”* усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (3-жадвал).

“Ринги” усулини қўллаш босқичлари

3-жадвал

Т/Р	Босқичлар	Изоҳ
1.	Биринчи босқич	-Бу босқичда Ташкилот раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди
2.	Иккинчи босқич	-Муаммо «пастга», яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади
3.	Учинчи босқич	-Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи

		назарларни бартараф этиш босқичидир
4.	Тўртинчи босқич	-Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади
5.	Бешинчи босқич	-Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат Ташкилот раҳбарияти томонидан тасдиқланади

Японияда “**Ринги**” усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммони келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади.

1. Бошқарув қарорларини қабул қилишда вақт ва инфор­мацион омилларнинг ўрни.

Қарор қабул қилиш жараёнида вақт омили икки хил нуқтаи назардан тушунтирилади: биринчидан, қарор қабул қилишда вақтнинг чекланганлиги ёки

чекланмаганлиги, иккинчидан, қарор қабул қилишда ижронинг бажарилишига кетадиган вақт. Вақт омили иккала ҳолда ҳам қарор ижросининг сифатига таъсир кўрсатади. Вақт омилини биз қуйида биринчи маънода қўллаймиз.

Маълумки, вақтнинг оқими вазиятларни ўзгартириши мумкин. Агар вақт жиҳатдан чиқарилган қарор эскириб қоладиган бўлса, чиқарилган қарор ҳам ўз кучини йўқотиши мумкин. Чегараланган вақт бирлигида қарор қабул қилиш эса инсондан бир мунча қийинчиликларга сабаб бўлиши табиий. Шундай инсонлар борки, улар вақтнинг чегараланганлигида ўзларини йўқотиб қўйишлари мумкин. Натижада ё сифатсиз қарор қабул қилинади, ёки хато қарор қабул қилинади. Айниқса ноаниқ вазиятларда чегараланган вақт бирлигида қарор қабул қилиш вазиятни янада мушкуллаштиради. Шунинг учун раҳбар қарор қабул қилаётганда албатта вақт омилини режалаштирган ҳолда инобатга олмоқлиги даркор.

Шунингдек, қарор қабул қилишда қарорнинг ижроси учун ажратилган вақт бирлигини ҳам эътиборга олиш талаб этилади. Қарорни узоқ муддат қабул қилиб, ижрога оз муддат қолдирилиши ҳам қарор қабул қилишнинг эътибор беришимиз лозим бўлган жиҳати ҳисобланади.

Информация – конкрет вазиятлардан чиқиш учун тўпланган тўплами маълумотлар ҳисобланади. У муаммони ҳал этиш учун зарур. Баъзида оптимал қарор чиқариш учун маълумотлар етишмайди ёки ноаниқ маълумотларга эга бўлинади. Ўзгариб турадиган маълумотлар мавжуд. Улар ҳам оптимал қарор қабул қилиш учун бир қадар хавф туғдиради. Шунинг учун раҳбарлар қўшимча информациялар олишга ҳаракат қилади.

Амалий машғулот ўтказиш бўйича тавсиялар.

Қарор қабул қилиш жараёнида вақт ва информацион омилларнинг ўрни масаласида “Ойда адашиб қолганлар” тренинги ўтказилади. Уни ўтказишдан мақсад қисқа вақт ичида ва чегараланган маълумотлар асосида экстрен ҳолатда қарор қабул қилиш шароити тингловчилар учун яратилади. Тренингдан кўзланган мақсад тингловчиларда қисқа вақт ичида ва чегараланган маълумотлар асосида оптимал қарорлар қабул қилиш кўникмасини ривожлантиришдан иборат.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ:

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражаларини айтинг ва унга таъсир этувчи омилларга шарҳ беринг.
2. Шахсий-компетентли омил нима ва унинг қандай ўзига хос хусусиятлари мавжуд?
3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда вақт ва информацион омилларнинг ўрнини кўрсатиб беринг.

НИЗОЛИ ВАЗИЯТЛАРДА БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ, ТИЗИМЛИ, ВАЗИЯТЛИ, ИНТУИТИВ ЁНДАШУВ

РЕЖА:	
1.	Низоли вазиятлар ва бошқарув хусусиятлари.
2.	Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хослиги.
3.	Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув.

Таянч иборалар: низо, низоларнинг турлари, низоли вазият, низоли вазиятда бошқарув, низоли вазиятда қарор қабул қилиш, низоларни ҳал этишга тизмили, вазиятли ва интуитив ёндашувлар.

1. Низоли вазиятлар ва бошқарув хусусиятлари.

Низо - бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида муроса мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиш учун тўсқинлик қилади. (масалан икки муҳандис станок яратиб, ҳар бири ўз лойиҳасини қабул қилишини талаб қилади).

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхоналарда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, улар мавжуд бўлиши зарурдир ҳам. Албатта, низо доимо ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у алоҳида шахс ёки бутун корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарни баён қилишга ёрдам беради, қўйимша ахборот, альтернатив қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида низо тушунчаси куйидагича талкин қилинади:

Низо – бу ўзаро келишмовчилик ёки қарама - қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ.

Низоларнинг тўрт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

М. Дойч томонидан низоларнинг куйидаги турлари аниқланган:

1. Ҳақиқий низо – манфаатлар тўқнашуви объектив мавжуд бўлиб, қандайдир ўзгарувчан омилга боғлиқ эмас.

2. Тасодифан ёки шартли низо – бунда низоли муносабатлар тасодифан рўй берадиган ва тез ўзгарадиган вазиятлар эвазига пайдо бўлади ва иштирокчилар томонидан англабмайди.

3. Ўгирилган низо – идрок этилаётган низо сабаблари низо асосида ётган

ҳақиқий объектив сабабалри билан боғлиқ эмас.

4. Нотўғри талқин қилинган низо – низоли муносабатлар ҳақиқий низо иштирокчиларига эмас, бошқа шахсларга тегишли деб тушунилади.

5. Яширин низо – объектив сабабларга кўра низоли муносабатлар рўй бериши керак, лекин зидиятлар намоён бўлмайди.

6. Ёлғон низо – бу низонинг объектив сабаблари йўқ ва у нотўғри тасаввурлар ва тушунмовчиликлар натижасида пайдо бўлади.

Ёлғон низо ҳақиқий низога ҳам айланиши мумкин. Жамоода низоларни бошқариш учун раҳбар бошқариш вазифаларининг ечимлари ҳақида умумий тасаввурга эга бўлиши керак. Жамоода низоларни бошқаришда раҳбар фаолиятининг энг биринчи вазифаси низоли муносабатларнинг характери ҳамда унинг субъектлари ва қатнашчиларини аниқлаштиришдир.

Бошқариш жараёнида низо — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир. Ишлаб чиқаришдаги низолар кишилар кайфиятига салбий таъсир қилади ва уларнинг иш қобилиятини пасайтиради, жамоодаги “руҳий иқлим”ни ёмонлаштиради, кадрлар кўнимсизлигини купайтиради. Шунинг учун бу масалаларга доимо эътибор бериш, меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар тургунлигини таъминловчи шартлардан биридир.

Низоли вазиятларни ечиш бўйича қарор қабул қилишда одамларнинг 4 та типи фарқланади: кўрқиб қарор қабул қилувчилар, ҳушёр қарор қабул қилувчилар, қарор қабул қилишдан қочувчилар ва қарор қабул қилишни ортга сурувчилар (Мельбурн сўровномаси бўйича).

2. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хослиги.

Таълим жараёнида низоли вазиятлар турли сабабларга кура вужудга келиши мумкин. Улардан:

- меҳнатни ташкил қилишдаги камчиликларни;
- ҳақ тулашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат ҳақидаги қонунларнинг бузилиши;
- раҳбарликнинг қониқарсиз савиясини;
- ўзаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва ҳоказоларни кўрсатиш мумкин.

Низо маълум бир вазифа бажариши ва корхона фаолияти самарадорлиги ортиши учун хизмат қилиши мумкин ёки бирор вазифани бажаришга тўсқинлик қилиб, шахсий қониқиш ва корхона фаолияти самарадорлиги пасайишига олиб

келиши мумкин. Низоларни бошқариш учун низоли вазият вужудга келиш сабабларини билиш лозим.

Низоли вазиятларга нисбатан раҳбарларнинг муносабати турлари, айрим манбаларга кўра, иккига бўлинади: ижобий ва салбий. Низоларга нисбатан ижобий баҳо берувчи раҳбар низони ташкилотнинг ривожланиши учун зарур бир ҳолат деб қарайди. Низоларга нисбатан салбий муносабатда бўладиган раҳбар эса низони ташкилотни таназзулга олиб борадиган ҳолат деб баҳолайди.

Ташкилот учун низоларнинг қуйидаги асосий функционал (ижобий) оқибатларини ажтариб кўрсатсак бўлади:

1. Муаммо шундай йўл билан ҳал қилинадикки, бу ҳамма томонларни қониктиради ва натижада одамлар ўзларини улар учун муҳим бўлган муаммонинг бартараф этилишига алоқадор деб ҳис қиладилар.

2. Ҳамкор қабул қилинган қарор ҳаётга тез ва осон тадбиқ этадилар.

3. Томонлар муаммоли масалаларни ечиш бўйича ҳамкорлик қилиш тажрибасини шакллантирадилар ва келажакда буни қўллаш мумкин бўлади.

4. Раҳбарлар ва ходимлар орасидаги низоларнинг самарали ечими оқибатида “бўйсинувчанлик синдромини”, яъни хизмат вазифаси бўйича юқори лавозимдаги одамларнинг фикридан фарқ қилувчи ўз фикрини очикча айтишдан қўрқиш барҳам топади.

5. Одамлар ўртасидаги муносабатлар яхшиланади.

6. Одамлар ҳамиша ёмон оқибатларга олиб келадиган, “ёвузлик” деб қараладиган келишмовчиликларнинг мавжудлигини табиий ҳолат деб ҳисоблайдилар.

Низоларнинг асосий дисфункционал (салбий) оқибатлари:

1. Одамлар орасидаги номаъқул, рақобатли муносабатлар.

2. Ҳамкорликка, яхши муносабатларга интилишинг йўқлиги.

3. Қарама-қарши томонни “душман” деб қараш, ўз позициясини мутлақо тўғри, ижобий деб ҳисоблаш, оппонент томоннинг позициясини салбий деб билиш.

4. Ишлаб чиқариш масалаларининг бартараф қилинишига халақит берувчи қарама - қарши томон билан ўзаро алоқа ўзга томонга бурилади ёки тўлиқ тўхтади.

5. Реал муаммонинг бартараф этилишига нисбатан низода “ғалаба” муҳит деб ишониш.

6. Аламзадалик туйғуси, қоникмаслик, ёмон кайфият, кадрлар қўнимсизлиги.

Низоларни бошқаришнинг ташкилий (тузилмали) ва шахслараро усуллари фарқланади.

Маъмурий йўналиш вакилларининг фикрича, агар бошқарувнинг яхши формуласи топилса, ташкилот бир маромда силлиқ ишлайди. Мазкур йўналиш

бўйича низоларни бошқарининг ташкилий усуллари ишлаб чиқилган.

1. Талабаларнинг аниқ формулировкаси. Дисфункционал низоларнинг олдини олувчи бошқарув методларининг энг яхшилардан бири-ҳар бир конкрет ишчининг иш натижаларига бўлган талабларни тушунтириш, шу жумладан буни бўлинма (цех, бригада ва ҳ.)га ҳам қўллаш, ишларнинг бажарилиши қоидаларини, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ ва мукамал ифодалаш.

2. Координация механизмларидан фойдаланиш. Якка ҳокимиятчилик тамойилининг қатъий сақланиши низоли вазиятларнинг катта гуруҳини бошқаришни осонлаштиради. Чунки бу ҳолатда ходим кимнинг буйруғини бажариш кераклигини аниқ билади. Агар қандайдир ишлаб чиқариш масаласи бўйича ишчиларда келишмовчилик кузатилса, улар “учинчи ҳакамга” – уларнинг умумий бошлиғига муружат қилишлари мумкин. Баъзи бир мураккаб ташкилотларда турли хил бўлинмаларда пайдо бўладиган “манфаатлар курашини” бартараф этишга мўлжалланган махсус интеграл хизматлар ташкил этилади.

3. Умумий мақсадларнинг ўрнатилиши, умумий кадриятларнинг шаклланиши. Бунга ташкилотнинг сиёсати, стратегияси ва перспективалари ҳақида барча ходимларнинг хабардорлиги ҳам ёрдам беради, шунингдек турли бўлинмалардаги ишларнинг ҳолати ҳақидаги маълумотлар ҳам ходимларга аён бўлишлиги ижобий натижаларни қўлга киритиш имконини беради.

Умумий мақсадларнинг мавжудлиги низоли вазиятларда ўзларини қандай тутиш кераклигини тушунишларига, низоларнинг ижобий аҳамият касб этишлигига олиб келади.

4. Рағбатлантириш тизими. Турли хил бўлинмалар ва ходимлар манфаатларининг тўқнаш келишлигининг олдини оладиган меҳнат самарадорлигини мезонларининг ўрнатилиши. Маслан, Агар меҳнат техника ҳавфсизлиги хизмати ходимларининг мукофотланса уларнинг хавсизлик қоидаларни бузилишини аниқлаш миқдорига қараб мукофат берилса бу нарса ишлаб чиқариш ва эксплуатация хизмати билан салбий низонинг пайдо бўлишига олиб келади. Агар аниқланган бузилишларнинг бартараф этиш учун барча ходимлар рағбатлантирилсалар, бу нарса низоларнинг пасайишига ва ҳавфсизликнинг ошишига олиб келади. Низоларни бошқариш уларнинг қатнашчилари психологиясини ҳисобга олган ҳолда низоли вазиятларнинг бартараф этилишининг шахсларо усуллари ҳам қамраб олади. Низонинг ривожланиши ҳамиша унинг қатнашчиларининг пайдо бўлишига олиб келади. Бу тахҳминий ҳаракатларни қарор қабул қилиш жараёнининг эмоционал ҳолатни ва хотиранинг йўналганлиги одамларнинг ижтимоий йўналганлигини ва уларнинг чики норматив механизмларини қамраб олади. Буларнинг бари низо қатнашчиларининг ўзгараётган хулқ-атворида ўз аксини топади.

3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув.

Тизимли таҳлил – жамият ҳаётининг турли хил соҳаларида пайдо бўладиган муаммоларни ҳал этиш бўйича мавжуд бўлган илмий меотдлар ва амалий усуллар тўпламидир. Бунда муаммонинг энг яхши ечимини топиш тизим фаолияти мақсадларини аниқлашдан ва тартибга солишдан бошланади.

Тизимли ёндашув – бу шундай ёндашувки, бунда ҳар қандай тизим (объект) ўзаро боғлиқ бўлган элементлар (компонентлар) тўпламидир. Бу тўлам чиқишга (мақсад), киришга (ресурслар), ташқи муҳит билан алоқага ва қайтар алоқага эга бўлади. Тизимли ёндашув бошқарувга XX-асрнинг 50-йилларида америкалик олимлар Ч.Бернард, П.Драккер, Н.Винер, К.Шенонлар томонидан кириб келди.

Тизимли таҳлилнинг қиммати шундаки, тизимли таҳлил категорияларини кўриб чиқиш қарор қабул қилишга нисбатан мантиқий ва кетма-кетлик ёндашувлари учун асос бўлиб хизмат қилади.

Маълумки, муаммолар уч тоифа бўлади:

- яхши тузилмага эга бўлган (*well-structured*), муаммолар миқдорий ифодаланган, алоқалар аниқ кўрсатилган;

- тузилмага эга бўлмаган (*unstructured*), сифат жиҳатдан ифодаланган, муҳим ресурслар, белгилар кўрсатилган ва алоқалар ноаниқ;

- заиф тузилмага эга бўлган (*ill-structured*), аралаш муаммолар, ҳам миқдорий, ҳам сифат кўрсаткичларига эга.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли ёндашув қуйидаги босқичларда амалга оширилади:

1. Муаммоли вазият тавсифи.
2. Мақсадларни аниқлаштириш.
3. Мақсадларга эришиш мезонларини ишлаб чиқиш.
4. Қарорни асослаш учун моделлар тузиш.
5. Қарорнинг оптимал вариантини излаш.
6. Қарорни келишиш.
7. Қарорни амалиётга тайёрлаш.
8. Қарорни тасдиқлаш.
9. Қарор ижросини бошқариш.
10. Қарор самарасини текшириш.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятли ёндашув XX-асрнинг 60-йилларида кириб келди. Мазкур ёндашув бошқарувни маълум ҳолатлар доирасида адекват ҳаракатларни талаб этадиган конкрет вазият сифатида талқин этади. Раҳбар қарор қабул қилишда қуйидаги ҳаракатлар алгоритминини амалга ошириши лозим:

1. Вазиятнинг ўзига хослиги (типик эмаслиги, алоҳидалиги).

2. Мазкур вазият учун конкрет усуллардан фойдаланишнинг мумкин бўлган натижаларини прогноз қилиш.

3. Омилларни муҳимлиги жиҳатидан тартиблаш (ўзгарувчилар рейтинги).

4. Бош ўзгравчи омилларга таъсир кўрсатиш.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда интуитив ёндашувда қарор “тарafdор” ёки “қарши” томонларнинг фикрларини таҳлил қилиб ўтирмасдан, ҳис*туйхулар асосида қабул қилинади. Маълумки, интуиция ўзлаштирилган тажриба билан ривожланади. Баъзи кишиларнинг интуицияси тўғри хулоса чиқаришда қўл келади. Бироқ интуитив ёндашув билан чиқариладиган қарорлар ҳар доим ҳам тўғри бўлавермайди. Шунинг учун бу ёндашувни бошқа ёндашувлар билан биргаликда олиб бориш керак бўлади. Ноаниқ вазиятларда қарор қабул қилишда мазкур ёндашувдан фойдаланилади.

Амалий машғулот ўтказиш бўйича тавсиялар.

Низоли вазиятлар бўйича қарор қабул қилувчиларнинг типларини аниқлаб берувчи психологик тест ўтказилади. Бунда қарор қабул қилувчиларнинг тўртта ориентация (йўналганлик) типи, яъни қарор қабул қилувчиларнинг ишга йўналган типи, қарор қабул қилувчиларнинг психологик муҳитга йўналган типи, қарор қабул қилувчиларнинг субординацияга йўналган типи ва қарор қабул қилувчиларнинг ўз шахсига йўналган типи аниқланади. Тестда тингловчиларга 20 та бошқарувга тааллуқли бўлган муаммоли вазиятлар берилади. Ҳар бир муаммоли вазиятда тўрт хил вариантдаги жавоб мавжуд. Тингловчилар мазкур жавоб вариантларидан ўзларига маъқулини танлайди ва натижада ўзларининг қандай типига алоқадор эканлигини аниқлайди. Мазкур методиканинг афзаллиги шундаки, тингловчилар ўзларининг педагогик бошқарув фаолиятларида учрайдиган муаммоли вазиятлар билан танишади ва уларнинг оптимал ечимларини топиш кўникмасига эга бўлади.

Муаммоли вазиятлар бўйича қарор қабул қилар экан, тингловчилар бошқарув қарорларини қабул қилишнинг тизимли, вазиятли, интуитив ёндашувларни ўзларида ҳис этишади.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ:

1. Низоли вазиятларда бошқарувнинг қандай хусусиятлари юзага чиқади?
2. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг қандай ўзига хослиги мавжуд?
3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли, вазиятли, интуитив ёндашувларнинг ўхшаш ва фарқ қилувчи томонларини айтиб беринг.

ОЛИЙ ТАЪЛИМ ЖАРАЁНИНИ БОШҚАРИШДА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТАЖРИБАСИ.

Режа:	
1.	Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш.
2.	Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш технологиялари.
3.	Бошқарув қарорлари ижроси тажрибаси.

Таянч иборалар: тизим, таълим тизими, олий таълим тизими, бошқариш, олий таълим тизимини бошқариш, олий таълим тизимини бошқариш ва қарорлар қабул қилиш.

1. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш.

Қарор қабул қилишда иқтисодий, сиёсий, табиий, ижтимоий жиҳатлар талқини. Қарор қабул қилиш ташкилот фаолиятидаги махсус жараён. Қарор қабул қилувчи шахс. Қарор қабул қилишда маслаҳатчи (эксперт) роли.

2. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш технологиялари.

Олий таълим тизимини бошқариш жараёнида қарор қабул қилишнинг роли. Муаммо. Конфликт. Вазият. Тўғридан-тўғри музокаралар. Келишув тартиблари. Воситачи иштирокидаги музокаралар. Мумкин бўлган, оптимал, мақсадга мувофиқ қарорлар.

3. Бошқарув қарорлари ижроси тажрибаси.

Ижро. Ижро талаблари. Ижро интизоми. Меъёр. Жорий модел, эмпирик модел ва идеал модел. Баҳо мезонлари. Қониққанлик даражаси ва кутишлар.

1. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш.

Қарор қабул қилиш жараёнида жуда кўплаб омилларни, жумладан иқтисодий, сиёсий, табиий, ижтимоий омилларни ҳам инобатга олмоқ зарур. Чунки улар ижрога ҳам у ёки бу тарзда таъсир кўрташи аниқ.

Қарор қабул қилиш субъекти деганда қарор қабул қилувчи киши назарда тутилади. Бу умулаштирувчи тушунча. Чунки қарор қабул қилувчи деганда бир киши (раҳбар) ёки одамлар гуруҳи (маъмурият) тушунилиши мумкин. Қарор қабул қилувчи субъект қарор қабул қилишда эксперт-мутахассисларни ҳам жадб этиши мумкин.

Қарорлар вариантларидан бирини танлаш раҳбар шахсига ҳам боғлиқ. Қарор қабул қилувчи шахснинг типологик, иштимоий психологик хусусиятлари қарор қабул қилиш жараёнида ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, шахснинг индивидуал-психологик хусиятларидан бири – темперамент ҳам ўз таъсирини ўтказди.

Маълумки, сангвиник ва холерик раҳбарлар қарор қабул қилишда шошишади, флегматик ва меланхолик раҳбарлар эса шошилишмайди. Шу нуқтаи назардан қарорлар ҳам бир-биридан фарқланади:

1. Босиқлик билан чиқариладиган қарорлар – ўз хатти-ҳаракатларига эътибор ва танқидий назар қаратилади. Ғоя олдиндан шакллантирилади.

2. Импульсив қарорлар – жуда кўп ғоялар ишлаб чиқарилади. Уларни текшириб кўриш имконияти йўқ.

3. Инерт қарорлар – эҳтиёт чоралари кўрилган ҳолда чиқариладиган қарорлар. Ҳоялар кам. Барчаси текширилади. Ижодкорлик йўқ.

4. Таваккал чиқариладиган қарорлар – муаллифлар хавфдан кўрқишмайди.

5. Эҳтиёт бўлиб чиқариладиган қарорлар – барча вариантлар мукамал ҳолда текшириб кўрилади. Ўта танқидий ёндошув. Янгиликлар қарайиб йўқ.

2. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш технологиялари.

Қарор қабул қилиш бошқарув функцияларидан бири ҳисобланади. Қарор бир қанча функцияларни бажаради:

1. Қарорнинг йўналтирувчи функцияси. Бунда қарор бошқарувнинг умумий функцияларини, яъни режалаштириш, ташкил қилиш, назорат, мотивация ва ҳ.ларни ҳаётга татбиқ этиш учун асос бўлиб хизмат қилади.

2. Координация функцияси. Бунда қарорнинг ижросини таъминлашда ижрочиларнинг хатти-ҳаракатларини координация қилади.

3. Мотивация функцияси. Бунда қарор ташкилий (буйруқлар, кўрсатмалар ва ҳ.), иқтисодий стимуллар (мукофот, маошга устама ва ҳ.) ва ижтимоий баҳолар (ўзини ўзи тасдиқлаш, шахснинг ўзини намоён қилиши ва ҳ.) кўринишда амалга оширилади.

Бошқарувнинг самарадорлиги оптимал қарорлар қабул қилишга боғлиқ. Шу нуқтаи назардан бошқарув қарорлари ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадларига эришиш йўлларида биридир.

Амалдаги ҳолатнинг исталган ҳолатга мос келмаслиги муаммони келтириб чиқаради. Муаммони ҳал этиш режасининг ишлаб чиқилишлиги қарор қабул қилишнинг вазифаларини белгилаб беради. Муаммо қуйидаги ҳолларда пайдо бўлиши мумкин:

- мавжуд таълим тизими қўйилган мақсадларни амалга оширишни таъминлаб бермайди;

- мавжуд таълим тизими келажакда қўйилган мақсадларни амалга оширишни таъминлаб бермайди;

- фаолиятнинг ўз олдига қўйган мақсадларини ўзгартириш зарур.

Муаммо ҳамиша маълум шарт-шароитлар билан боғлиқ, яъни буни вазият

деб аташади. Муаммо ва шарт-шароитларнинг тўплами муаммоли вазиятни ташкил қилади. Муаммоли вазиятнинг пайдо бўлиши қарор қабул қилиш учун заруратни келтириб чиқаради.

Қарор - ҳаракат учун қўлланма, фикрий фаолиятнинг тури ва инсон иродасининг юзага чиқишидир. У қатор белгиларга эга:

- имкониятлардан бирини танлашнинг мавжудлиги;
- танлов онгли ҳолда мақсадга эришишга йўналган;
- танлов қарорни тугаш қисмидир.

Қарор етарли даражадаги қарор бўлиши мумкин ёки оптимал бўлиши мумкин. Оптимал қарорда натижа айнан кўзланган мақсадларнинг эрилиши кўринишида бўлади.

3. Бошқарув қарорлари ижроси тажрибаси.

Ҳар қандай қарор ижро этилиши билан ҳаётга татбиқ этилади. Ижро қарор қабул қилишнинг энг муҳми босқичларидан биридир. Қарорнинг ижроси маълум талабларни зарур қилиб қўяди. Бошқача айтганда, бошқарув қарорлари ижросини таъминлаш ва ташкил этиш алоҳида муҳим масала ҳисобланади. Бу – бошқарув жараёнининг таркибий қисми бўлиб, қарорни ишлаб чиқиб, қарор қабул қилингандан сўнг амалга оширилади.

Бошқарув қарорларининг ижросини ташкил этиш деганда бошқарув субъектининг фаолияти тушунилади. Бу фаолият ёрдамида чиқарилган қарор ҳаётга татбиқ этилади. Ижронинг мукамаллиги қарорнинг самарадорлигини белгилаб беради. Қарор тўғри чиқарилган бўлиши мумкин, бироқ унинг ижросидаги камчиликлар боис натижа кутилгандай бўлмаслиги мумкин. Демак, ижро интизоми, яъни қарорни амалиётга татбиқ этишда барча ижро талаблари мукамал бажарилиши лозим. Бунда меъёрга амал қилиниши талаб этилади. Меъёр – ижро интизомида қарорнинг амалиётга татбиқ этилишида сақланиши лозим бўлган оптимал талаблардир. Ижродан кейин унинг баҳоланиши жараёни бўлади. Бунда кўзланган мақсадга ижро натижаси мос келиш-келмаслиги текшириб кўрилади ва баҳо берилади. Шундан сўнг қоникқанлик даражаси аниқланади. Қоникқанлик даражаси қарор ижросининг сифатини белгиловчи субъектив мезондир. Назорат бошқарув жараёнининг функцияларидан бири бўлиб, бошқарув қарорларида қабул қилинган ҳолатга баҳо беради, ташкилот ўз олдида қўйган мақсадларга эришилганлик даражасини белгилайди. Қарор ижроси бўйича ишончли назорат тизимининг йўқлиги (бу қайтар алоқани таъминлайди) ташкилотни таназзулга олиб келиши мумкин. Агар қабул қилинган қарор етарли даражада самара бермаса ёки хато қарор бўлса, яхши фаолият кўрсатаётган назорат тизими ўз вақтида унинг олдини олиши ёки қарорга яғни ўзгартиришлар киритиши мумкин бўлади. Назорат ҳам ўз ўрнида учга бўлинади: қарорни амалга оширишдан олдинги назорат, қарорни ҳаётга татбиқ этиш жараёнидаги назорат, якуний

назорат.

Амалий машғулот ўтказиш бўйича тавсиялар.

Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш тажрибаси мавзуси бўйича “Ҳаво шари” тренинги ўтказилади. Уни ўтказишдан мақсад тингловчиларда олий таълим тизимига хос бўлган муаммоли вазиятларда оптимал қарорлар чиқариш кўникмасини ривожлантиришдан иборат. Бунда шундай муаммоли вазият яратилади: кафедрадаги 10 та профессор ўқитувчидан учтасини ҳаво шаридан туширсагина у парвоз қилиши мумкин. 10 та кишининг ёши, жинси, илмий даражаси, унвони, иш стажи сингари маълумотлар берилади. Тингловчилар шундай қарор чиқаришлари шартки, токим кафедранинг фаолият самарадорлиги ошсин. Тингловчилар кичик гуруҳларда ишлашади. Ҳар бир гуруҳ ўз тақдимотини тайёрлайди ва бошқа гуруҳлар олдида чиқарган қарорларини тушунтириб беришади. Шундан сўнг улар қарор моделини ишлаб чиқишади.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ:

1. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилишнинг қандай ўзига хос хусусиялари мавжуд?
2. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш технологияларига мисоллар келтиринг.
3. Бошқарув қарорлари ижроси бўйича қандай тажрибалар мавжуд?

V. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

- Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни.

Тингловчи мустақил ишни муайян модулни хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланиб тайёрлаши тавсия этилади:

- меъёрий ҳужжатлардан, ўқув ва илмий адабиётлардан фойдаланиш асосида модул мавзуларини ўрганиш;
- тарқатма материаллар бўйича маърузалар қисмини ўзлаштириш;
- автоматлаштирилган ўргатувчи ва назорат қилувчи дастурлар билан ишлаш;
- махсус адабиётлар бўйича модул бўлимлари ёки мавзулари устида ишлаш;
- тингловчининг касбий фаолияти билан боғлиқ бўлган модул бўлимлари ва мавзуларни чуқур ўрганиш.

Мустақил таълим мавзулари:

1. Қарор қабул қилиш назарияси ва амалиёти фан сифатида.
2. Қарор қабул қилишда ресурслар.
3. Қарор қабул қилишда таъсир кўрсатадиган омиллар.
4. Педагогик тизим ва унинг структураси.
5. Қарор ва уни таснифи.
6. Таълимий манбаларда ахборотнинг психологик хавфсизлигини таъминлаш техникаси.
7. Педагогик фаолиятда психологик таъсир кўрсатиш эффектлари.
8. Қарор қабул қилишнинг асосий шартлари.
9. Тезкор қарор қабул қилиш технологияси.
10. Муаммони белгилаб олиш технологияси.
11. Қарорнинг структурасига қўйиладиган талаблар.
12. Тизимли таҳлил асосида педагогик вазиятни ўрганишнинг амалий аҳамияти.
13. Ахборот ва унинг сифатини баҳолаш мезонлари.
14. Тизимли таҳлил усулларида фойдаланган тарзда манба тайёрлаш технологияси.
15. Педагогик имиж ва педагогнинг индивидуал фаолияти.
16. Таълимий ахборотнинг психологик хавфсизлиги.
17. Қарор қабул қилиш ва уни тадбиқ этишда педагогнинг роли.

VI. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР

1. Бошқарув қарорларининг турларининг таснифи.
2. Қарор қабул қилишда тизимли таҳлил услублари.
3. Қарор қабул қилиш босқичлари ва тамойиллари.
4. Бошқарув қарорларининг ўзига хослиги.
5. Қарор қабул қилишда тизимли таҳлил усуллари.
6. Бошқарув қарорларини қабул қилиш даражалари ва унга таъсир этувчи омиллар.
7. Бошқарув қарорларини қабул қилишда вақт ва информацион омилларнинг ўрни.
8. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг кўп омиллилик хусусияти.
9. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг психологик компонентлари.
10. Омилларни тартиблаштириш ва ечимдаги муҳимлилик даражасини белгилаш тартиби.
11. Қарор қабул қилиш психологик жараён сифатида.
12. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар шахсининг роли.
13. Низоли вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хослиги.
14. Низоли вазиятлар ва бошқарув хусусиятлари.
15. Бошқарув қарорларини қабул қилишда тизимли, вазиятли, интуитив ёндашув.
16. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш тажрибаси.
17. Олий таълим жараёнини бошқаришда қарорлар қабул қилиш технологиялари.

- 1. Тизим** - тартибга солинган элементлар тўплами, элементлардан ташкил топган объект ёки объектлар комплекси,
- 2. Мураккаб тизим** - бир бири билан боғлиқ ва ташкилий тузилишга эга бўлган элементлардан ташкил топган ва мақсадга йўналтирилган объект ёки объектлар комплекси.
- 3. Ижтимоий тизим** - бир бутун деб қаралган шахслар, гуруҳлар ва ташкилотлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар.
- 4. Тизим ҳолати** - тизимнинг маълум бир вақтдаги кўриниши бўлиб, бу ҳолда унинг барча элементлари статик кириш ва чиқиш параметрларига эга бўлади.
- 5. Тизимли муаммо** - тизимнинг жорий ҳолати билан исталган (намунавий) ҳолати ўртасидаги фарқ.
- 6. Тизимли таҳлил** - фанлараро таълим соҳаси бўлиб, у ўрганиш объектига қаратилган тизимли муаммони аниқлаш, объектларни тизим орқали ифодалаш билан уларга тизимли ечим бериш, уларни моделлаштириш, алтернатив ечимларни таклиф қилиш ва оптимал ечимни танлаш.
- 7. Илмий методлар** - Тадқиқот жараёни янги билимларни олиш ва мавзу ёки масалани чуқурлаштиришдан иборат. Бу жараён учта асосий шаклларда олиб борилади:
- 8. Илмий-тадқиқот назарияси** – савол ва муаммоларни аниқлаш учун ёрдам беради.
- 9. Конструктив тадқиқот назарияси** – муаммо ёки масалаларга ечимлар таклиф этади.
- 10. Эмпирик тадқиқот** – ечимнинг мақсадга мувофиқлигини эмпирик маълумотлар ёрдамида текширади.
- 11. Анализ** - мураккаб масалани яхшироқ тушуниш учун уни кичик қисмларга ажратиш.
- 12. Жараён** - тизим ҳолатининг ўзгариши.
- 13. Дедукция** - умумий хулосадан хусусий хулосалар олиш.
- 14. Кўрсаткич** - тизимни ва тадқиқот этилувчи жараённи тавсиф этувчи омил ёки кўрсаткич.
- 15. Кириш параметрлари** - тадқиқот этилувчи жараёнга ва тизимга таъсир этиб уларнинг ҳолатини ўзгартирувчи омиллар ва кўрсаткичлар.
- 16. Чиқиш параметрлари** - тадқиқот этилаётган жараён ва тизим ҳолатини белгиловчи омиллар ва кўрсаткичлар.
- 17. Оддий таҳлил** - тизим (одатда жараёнларни ҳисобга олмаган ҳолда) ташкил

этувчи элементларининг физик комбинацияси сифатида кўрилади.

18. Фикрий модел - асосий модел.

19. Модел - (лотинча “modulus” – қиёфа, “modelium” – мўёр деган маъноларни англатади) - бу объект.

20. Физик модел - бу оригиналнинг физик ифодалаш, гоҳида оригиналнинг ўзи – бу оригинални бошқа масштабларда қўллаш (одатда кичик масштабда).

21. Компьютер модели - оригинални математик ифодалар ва алгоритмлари ёрдамида компьютерда ифодалаш.

22. Иерархик поғоналар - кўп поғонали тизимли тахлили асосида намоён бўлган поғоналар.

23. Адолат – (арабча – одиллик, тўғрилиқ) – ахлоқ ва ҳуқуқнинг асосий категорияларидан бири; қонун олдида барчанинг тенглиги ва қонуннинг барчага баробарлиги.

24. Аккламация (лот. *acclamatio* – ундов бериш) халқаро конференциялар ва халқаро ташкилотлар амалиётида учрайдиган бирор қарор қабул қилишнинг овоз беришсиз, иштирокчиларнинг муносабатларини қичқириқ, ҳиссиётларини намоён этиш орқали ўрганиш усулидир.

25. Альтернат (лот. *alternus* - кетма-кетлик) шундай тартибқи, бунда имзоланиши керак бўлган халқаро шартноманинг биринчи бетида тарафларнинг номланишлари, вакилларнинг имзолари, муҳр, шунингдек, келишаётган давлатнинг тилида масаланинг ўзи биринчи ўринда ёзилади. Биринчи имзо учун янада асосий бўлган шартноманинг чап тарафи ёки устма уст қўйилади. Бу икки тарафнинг тенглигидан далолат беради. Альтернат, асосан, камдан кам ҳолда, икки тилда тузиладиган шартномаларни имзолашда қўлланилади.

26. Аутентик матн (юнон. *aut-hentikos* – асл, биринчи манбадан чиққан) бирор-бир ҳужжатнинг асл матни. Халқаро ҳуқуқда, халқаро шартноманинг қабул қилинган матни якуний деб эълон қилинадиган жараён аутентик матннинг белгиланиши дейилади.

27. Одатда, агар шартнома бир ёки бир нечта тилларда тузилса, унинг якуний қоидаларида барча матнлар “бир хил кучга эга” деб қайд этилади, яъни аутентик, бир хил ҳақиқий деб ҳисобланади.

28. Барқарорлик (ижтимоий) - 1) жамият ҳаётининг осойишталиги; 2) ижтимоий тузум элементларининг уйғунлиги; 3) жамиятдаги ижтимоий birlikлар (миллат, дин, қатлам ва бошқ) вакилларининг ҳамкорлиги ва ҳамжиҳатлиги.

29. Далилларга асосланганлик тамойили. Маълумки, қарор қабул қилишдан олдин муаммоли вазиятга тааллуқли бўлган маълумотлар йиғилади. Мазкур маълумотлар турли хил манбалардан, турли хил ишончлилик даражасига эга

бўлган ҳолда тўпланади. Маълумотларни саралаш босқичида ҳар бир маълумотнинг далилига эътиборни қаратиш лозим бўлади.

30.Жамоатчилик фикри - кенг жамоатчиликнинг, омманинг, аҳоли кўпчилик қатламининг воқеа-ҳодисаларга, ижтимоий жараёнларга нисбатан муносабатини ифодаловчи фикрлари, ғоя, қараш ва тасаввурлари. Жамоатчилик фикри ижтимоий ҳаёт таъсирида стихияли шаклланиб бориши ёки сиёсий ташкилотлар ва мафкуравий муассасаларнинг омма онига таъсир кўрсатиши натижасида мақсадга мувофиқ ўзгариб бориши мумкин. У жамоа онгининг ўзига хос умумлашган ифодаси сифатида, алоҳида фикрларнинг ўзаро алмашинуви, бойиши ва уйғунлашиб бориши натижасида юзага келади. Жамоатчилик фикри ақлий, ҳиссий ва иродавий жиҳатларни узвий бирликда ифодалайди ва турли тарзда намоён бўлади. Биринчидан, воқеаларга маънавий муносабат сифатида. Бунда воқеаларни баҳоловчи фикрлар кенг жамоатчилик томонидан бирор-бир тарзда эътироф этилади. Иккинчидан, ғоявий-амалий муносабат сифатида. Унда ҳиссий ва иродавий истаклар, интилиш ва ниятлар оммалашади, жамоатчиликни амалий фаолиятга ундайди. Учинчидан, амалий муносабат сифатида. Бунда кишилар воқеа ва жараёнларга бўлган муносабатларини ўзларининг оммавий ҳаракатлари билан намоён этади. Жамоатчилик фикрининг кўпчиликка таяниши унинг таъсир кучини белгилаб беради.

31.Имтиёзли ҳамкорни белгилаш - муайян минтақада геостратегик манфаатларни амалга оширишга хизмат қиладиган тамойиллардан бири. Муайян асосларга таянган ҳолда (диний, лисоний бирлик, маданий яқинлик ёки бошқа сабабларга кўра), ҳар бир давлат ким биландир имтиёзли ҳамкорлик қилиши мумкин. Бу – табиий. Аммо бу ўринда гап имтиёзли ҳамкордан муайян минтақа давлатлари ўртасида айирмачилик майлларини авж олдириш, номақбул бўлиб туюлган давлатлар имкониятларини чеклаш йўлида фойдаланиш, шу билан бирга, ҳамкор давлатнинг минтақадаги бошқа давлатлардан қайсидир жиҳатдан устунлигини таъминлашга қаратилган интилишлар ҳақида бормоқда. Аслида бош мақсад - муайян минтақага таъсир ўтказиш учун ўзига хос плацдармга эга бўлишдан иборат.

32.Миллий менталитет (лотинча «meng» — ақл, идрок, зеҳн, фаҳм-фаросат) – миллатнинг тарихан шаклланган тафаккур даражаси, маънавий салоҳияти, яшаш ва фикрлаш тарзи, муайян ижтимоий шароитларда камолга етган қобилияти ва руҳий қуввати. Бу тушунча миллатга хос анъаналар, расм-русмлар, урф-одатлар, диний эътиқодни ҳам ўз ичига олади. Ўз навбатида у муайян миллатга мансуб кишининг турмуш тарзи, фикрлаши, дунёқарашини ҳам бир қадар белгилайди, гоҳида уни баҳолаш учун асос бўлади.

- 33. Манипулятив мулоқот** - алдов йўли билан шахснинг “ишонч”ини қозониш учун мулоқот формасидан суҳбатдошларига мақсадли таъсир кўрсатиш. Унинг ўзига хос даражалари мавжуд, яъни манипуляцияни амалга ошираётган томон овозни ўзгартириш, турли имо-ишораларни қўллаш, аниқ бир ғояни сингдиришда турлича мавзулардан фойдаланиш мумкинлигини кўрсатиб ўтиш мумкин. Бунда инсонда қизиқувчанлик, гуноҳ ва савобни тушуна олиш, кўркув, бағрикенглик, имонлилик, раҳмдиллик ва шу каби хусусиятларнинг мужассамлашганлигидан тўлиқ фойдаланилади. Антиманипулятив хулқ бировларнинг шахсий кадр-қимматини, ҳуқуқини поймол этмасдан, ўз кадрини, ҳуқуқини билиб унга риоя этиш ва талаб қила олишдан иборат.
- 34. Антиманипулятив хулқ** бировларни шахсий кадр-қийматини, ҳуқуқини поймол этмасдан, ўз кадрини, ҳуқуқини билиб унга риоя этиш ва талаб қила олишдан иборат бўлган хулқ намунаси. Буни «ассертив» хулқ ҳам дейилади. Қачонки инсон ўз ҳатти ҳаракатларининг чегараси, меъёрини билиб унга риоя этса ва бировларни кадр-қийматини, ҳақ-ҳуқуқини ҳурмат қилиб, одоб доирасида уни жойига қўя олади.
- 35. Холислик тамойили.** Ҳар қандай қарор қабул қилинганда қарор қабул қилувчи маълумотларни холислик билан таҳлил қилмаса, унинг чиқарган қарорида бир ёқламалик, қарорни маълум томонларга буриш ҳодисаси кузатилади. Холислик билан чиқарилган қарорда ҳеч бир томоннинг манфаатлари алоҳида қаралмайди ва қарор ҳис-туйхуларга берилмасдан чиқарилади.
- 36. Шахс хавфсизлиги** бу унинг ҳаётини муҳим бўлган қадриятларини ҳимояланганлиги, эҳтиёжларини қондириш учун турли кўриниш ва мазмунларга эга бўлган хавф-хатар ва таҳдидларнинг бартараф этилганлиги, ўзини намоён этиши ҳамда шахсий камол топиши учун етарли бўлган шарт-шароитларнинг мавжудлиги, сиёсий, ижтимоий-иқтисодий ҳуқуқларини жамоа, жамият ҳамда давлат доирасида таъминланганлиги ва ҳимояланганлик ҳолати бўлиб, у ўзгарувчан характерга эгадир. Шахс хавфсизлигига раҳна солувчи хавф ва таҳдидлар ташқи ҳамда ички таъсирлар асосида шаклланади.
- 37. Меъёр** – ижро интизомида қарорнинг амалиётга татбиқ этилишида сақланиши лозим бўлган оптимал талаблардир.
- 38. Миллий тотувлик** – умумлаштирувчи тушунча бўлиб, ўзида сиёсий-психологик натижалар ва ички умуммиллий сиёсат(миллий тотувлик сиёсати)нинг самарали ва конструктив оқибатларини, бир давлат миқёсида турли миллий-этник, ижтимоий-сиёсий ёки бошқа кучларнинг ўзаро яқин ҳамкорлиги ва бир-бирига ўзаро самарали таъсирини, кўп миллатли аҳолига

эга бўлган давлатда ҳар қандай муҳим ҳаётий масалалар юзасидан миллатлар ёки турли миллий гуруҳларнинг бирлашувини мақсад қилган сиёсатдан кўзланган тадбирларнинг самарали натижаларини қамраб олади.

39. Ўз вақтидалилик тамойили. Мазкур тамойилда қарор қабул қилувчи биринчи навбатда вақт омилига алоҳида эътиборини қаратади. Чунки қарорнинг ўз вақтида чиқарилиши унинг ижросини ҳам оптимал ҳолга келтиради. Қарор уч хил кўринишда қабул қилиниши мумкин: шошилиб қарор қабул қилиш, ўз вақтида қарор қабул қилиш ва вақтидан ўтказиб қарор қабул қилиш. Ўз вақтида чиқарилмаган қарор натижаси кутилгандай бўлмайди. Шунингдек, чиқарилган қарорнинг ижроси ҳам ўз вақтида бажарилмаса, вақт ўтгандан сўнг ўз қадрини йўқотиши мумкин.

40. Қарор - ҳаракат учун қўлланма, фикрий фаолиятнинг тури ва инсон иродасининг юзага чиқишидир. У қатор белгиларга эга:
имкониятлардан бирини танлашнинг мавжудлиги;
танлов онгли ҳолда мақсадга эришишга йўналган;
танлов қарорни тугаш қисмидир.

41. Қарорнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш - бу ташкилот, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

42. Қарорларни бажариш - бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳоказолар кўрсатилган бўлади.

I. Раҳбарий адабиётлар:

1. Каримов И.А. Бизнинг мақсадимиз-эркин ва фаровон, демократик ҳаёт кўриш. - Т.: Ўзбекистон, 2015.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Т.: 1997.
3. Каримов И.А. Юксак маънавият - енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008. -176 б.
4. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби // “Халқ сўзи” гезатаси 2009 йил 14 февраль.
5. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир // Ўзбекистон овози 2010 йил 28 январь.
6. Каримов И.А. Жаҳон инқирозининг оқибатларини енгил, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. –Т.: Ўзбекистон, 2010. Т.18. -280 б.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” номли маърузаси // Халқ сўзи. 2010 йил 13 ноябрь.
8. Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. – Т., 2011.
9. Мирзиёев Ш.М. “Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз” мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. – Т.: “Ўзбекистон”, 2016. –Б. 56.
10. Мирзиёев Ш.М. “Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлиги гарови” мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. –Б.48.
11. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. – Т.: “Ўзбекистон”. – 2017.– Б.102.
12. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. –Б.488.

II. Меъёрий- ҳуқуқий ҳужжатлар:

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. (Ўн иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг ўн биринчи сессиясида 1992 йил

8 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 28 декабрдаги, 2003 йил 24 апрелдаги, 2007 йил 11 апрелдаги, 2008 йил 25 декабрдаги, 2011 йил 18 апрелдаги, 2011 йилдаги 12 декабрдаги, 2014 йил 16 апрельда қабул қилинган қонунларига мувофиқ киритилган ўзгартиш ва қўшимчалар билан). –Т., 2014.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 20 майдаги “Олий таълим муассасаларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва юқори малакали мутахассислар тайёрлаш сифатини тубдан яхшилаш чора-тадбирлари тўғрисида” 1533-сонли қарори.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 24 июлдаги “Олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар тайёрлаш ва аттестациядан ўтказиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги ПФ–4456-сон Фармони.
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 28 декабрдаги “Олий ўқув юртидан кейинги таълим ҳамда олий малакали илмий ва илмий педагогик кадрларни аттестациядан ўтказиш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 365- сонли Қарори.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2012 йил 26 сентябрдаги 278-сон қарори.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 2015 йил 12 июндаги ПФ-4732-сон Фармони.
7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2015 йил 20 августдаги 242-сон қарори.
8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 3 декабрдаги “Олий ва ўрта махсус, касб - хунар таълими муассасаларининг бошқарув кадрлари захирасини мақсадли ўқитишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги 351-сонли қарори.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони.
10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 27 февралдаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курслари тўғрисидаги Низомга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида”ги 103-сонли қарори.

11. 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли қарори.

III. Махсус адабиётлар:

- 1.** Бендерская Е.Н., Колесников Д.Н., Пахомова В.И. и др. Системный анализ и принятие решений // Учебное пособие. - СПб.: СПб ГТУ, 2001. - 206 с.
- 2.** Вертакова Ю.В. Управленческие решения, разработка и выбор. - М.КНОРУС. 2005.
- 3.** Вопросы анализа и процедуры принятия решений: Сб. статей. / Пер. с англ, под ред. И.Ф. Шахнова. - М.: МИР, 1976. -228 с.
- 4.** Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск, 2007.
- 5.** Карташов В. А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. - М.: Прогресс-Академия, 1995.
- 6.** Самаров Р. Ахборотнинг психологик хавфсизлигини таъминлаш механизми (услугий кўлланма). – Тошкент: Университет, 2015. – 91 б.
- 7.** Самаров Р. Ижтимоий тараққиётни таъминлашнинг назарий-амалий жиҳатлари // Ж. Муҳофаза +, 4 – сон, 2011 (78). – Б. 4-5.
- 8.** Самаров Р. Хавфсизликнинг методологик асослари. - Тошкент: Akademiya, 2010. - 256 б.
- 9.** Самаров Р., Садриддинов С. Миллий тараққиёт такомиллашувининг илмий асослари (Сиёсий ташхис мисолида) // Ж. Муҳофаза +, 11 – сон, 2011 (85). – Б. 6-7.
- 10.** Самаров Р.С, Раджабов А..Сиёсий матн таҳлили (методология, назария, амалиёт). - Тошкент 2010. - 176 б.
- 11.** Саркисян Р.Е. Системный анализ и принятие решений. Часть 1. Вопросы методологии. Детерминированные методы и модели линейного и нелинейного программирования. - М.: МИИТ, 2008. - 222 с.
- 12.** Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / А.И. Ракитов, Д.А. Бондяев, И.Б. Романов, С.В. Егерев, А.Ю. Щербаков [отв. ред. А.И. Ракитов]. - М., 2009. - 448 с.
- 13.** Системный анализ и принятие решений // Словарь - справочник. Учебное пособие для вузов / Под ред. В.Н. Волковой и В.Н. Козлова. - М.: Высшая школа, 2004. -616 с.
- 14.** Социальное управление: Словарь / Под ред. В. И. Добренкова, И. М. Слепенкова. - М.: Изд-во МГУ, 1994.
- 15.** Фалсафа: қомусий луғат. - Т.: Шарқ, 2004.

16. Хоффер Дж.А., Джордж Ж.Ф., Валаич Ж.С. Современный системный анализ и проектирование. – США.: Пиарсон эдукатион, 2002.
17. Managing with Systems Thinking, Michael Ballé, McGraw-Hill, London, 1994.