

## SHARQ MUTAFAKKIRLARINING LIDERLIK XUSUSIDAGI QARASQLARI

Aktamov Shohzod Ravshan o'g'li,  
Chirchiq davlat pedagogika universiteti tayanch doktoranti.

*Annotatsiya: maqolada sharq mutafakkirlarining liderlik xususiyatlari borasida fikrlari, ilmiy nazariy qarashlari Amir Temurning liderlik xususiyatlari, liderlikning bosqicqlari va usullari haqida, bosqicqlarning psixologik tuzilishi borasida artoflicha ma'lumotlar berilgan bo'lib, bundan tashqari liderlar o'z kuchiga ishongan, jasur va xarizmatik inson bo'lishi lozim. U, hatto, yosh avlodning himoyachisi bo'la oladi. Odatda, yosh yetakchilar tengdosqlari orasida ajralib turadigan yorqin xislatlarga ega shaxslar bo'lishi, ular nafaqat tengdosqlarini o'ziga jalb qila olishi, balki o'zidan katta yoshdagilar bilan ham tez til topisha olishi, yetakchilikning psixologik mehanizmlari fikrlar bayon etilgan.*

*Kalit so'zlar: yetakchi, tengdosh, jasur, himoyachi, mehanizm, xislat, xarizmatik, tarbiya, ta'lim, mehnat, inson,organizm.*

## ВЗГЛЯДЫ ВОСТОЧНЫХ МЫСЛИТЕЛЕЙ НА ЛИДЕРСТВО

Актамов Шохзод Равшанович,  
Докторант Чирчикского государственного педагогического университета

*Аннотация: в статье приведены мнения восточных мыслителей о характеристиках лидерства, научно-теоретические взгляды Амира Темура о характеристиках лидерства, стадиях и методах лидерства, психологической структуре стадий. Он даже может быть защитником молодого поколения. Обычно молодые лидеры – это личности с яркими качествами, выделяющиеся среди сверстников, способные не только привлечь к себе сверстников, но и быстро ладить со старшими, обсуждаются психологические механизмы лидерства.*

*Ключевые слова: лидер, сверстник, храбрый, защитник, механизм, характер, харизматичный, подготовка, образование, труд, человек, организм.*

## EASTERN THINKERS' VIEWS ON LEADERSHIP

Aktamov Shohzod Ravshanovich,  
Chirchik State Pedagogical University's doctoral candidate.

*Annotation: the article contains the opinions of eastern thinkers about the leadership characteristics, scientific theoretical views of Amir Temur about the leadership characteristics, the stages and methods of leadership, the psychological structure of the stages. He can even be the protector of the young generation. Usually, young leaders are individuals with bright qualities that stand out among their peers, they can not only attract their peers, but also quickly get along with seniors, the psychological mechanisms of leadership are discussed.*

*Key words: leader, peer, brave, defender, mechanism, character, charismatic, training, education, work, human, organism.*

**KIRISH.** Yosh yetakchi degani o'ziga tengdosh shaxslar manfaatlari uchun qonun doirasida faol ish yuritishni anglatadi. Yetakchi o'z kuchiga ishongan, jasur va xarizmatik inson bo'lishi lozim. U, hatto, yosh avlodning himoyachisi bo'la oladi. Odatda, yosh yetakchilar tengdosqlari orasida ajralib turadigan yorqin xislatlarga ega shaxslardir. Ular nafaqat tengdosqlarini o'ziga jalb qila oladi, balki o'zidan katta yoshdagilar bilan ham tez til topisha oladi. Bunday yetakchi tengdosqlaridan ko'ra ko'proq ma'lumotga ega bo'ladi, bu esa unga muhim masalalarni hal etish imkonini beradi. Abdulla Avloniyning «Turkiy guliston yoxud axloqqa oid» asarida: «Har qanday nisbatan katta miqyosdagi bevosita ijtimoiy yoki birgalikdagi qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir, bu idora qiluvchi shaxsiy isqlarni bir-biriga muvofiqlashtiradi va isqlab chiqarish organizmini mustaqil organlari harakatidan kelib chiqadigan vazifalarni bajaradi», degan fikrlari keltirilgan bo'lib, bu o'z navbatida rahbarlik, liderlik va yetakchilar uchun bildirilgan fikrlar ekanligidan dalolat beradi. Busiz boshqaruv to'g'ri va to'liq bo'lmaydi deb o'z mulohazalarini bildirib o'tgan.

**ADABIYOTLAR TAQLILI VA METODOLOGIYA.** Buyuk sarkarda, sohibqiron Amir Temur ham katta bir saltanatning asoschisi, rahbari sifatida boshqarish va rahbarlik masalalariga oid kucqli tamoyillarni yaratgan. Uning tuzuklari o'z davrining ijtimoiy jihatdan eng kucqli siyosiy qo'llanmasi ham edi. U o'z tuzuklarida 12 ta ijtimoiy tabaqani farqlab beradi:

- 1 sayidlar, ulamo, mashoyix, fozil odamlar;
- 2 ishbilarmon, donishmand odamlar;
- 3 xudojo'y, tarki dunyo qilgan kishilar;
- 4 no'yonlar, amirlar, mingboshilar;
- 5 sipoh va raiyat;
- 6 maxsus ishoncqli kishilar;
- 7 vazirlar, sarkotiblar;
- 8 hokimlar, tabiblar;
- 9 tavsir va hadis olimlari;
- 10 aqlihunar va san'atchilar;
- 11 so'fiylar;
- 12 savdogar va sayyoqlar.

Amir Temur fikricha, bu toifa kishilarning taqdirini podshoh, xazina va askarlar hal qiladi. Ko'rinib turibdiki, bu turlanish asosini tabaqaning ijtimoiy voqelikka nisbatan bo'lgan munosabatlari va xulq-atvorlari tashkil etadi. Bu esa, o'z navbatida ijtimoiy jarayonlarni boshqarishda odamlarni qanday mehnat turlari bilan shug'ullanishlari emas, balki ularning kayfiyat va ustanovkalari, xulqlarining motivatsiyalari va ma'rifatlilik darajalari muhim omillar sifatida talqin qilinganligini ko'rsatadi. Ijtimoiy hayotni boshqarishda bunday ijtimoiy-psixologik yondashuv Amir Temur uchun o'z davrida katta bir saltanatga asos solish imkonini bergan. Amir Temur davlatni boshqarish vositalari haqida to'xtalib shunday yozadi: «Saltanat isqlarida to'rt narsaga amal qilish lozim: (1) kengash; (2) mashvaratu maslahat; (3) qat'iy qaror, tadbirkorlik, hushyorlik; (4) ehtiyotkorlik». Uning fikricha: «Ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qat'iy, tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir».

Rasmiy rahbar va guruh lider alohida-alohida shaxs bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan kelishuv esa guruhdagi kucqlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash, deb baholanadi. Guruhda norasmiy liderning mavjudligi rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabat o'rnatishda qo'shimcha ko'prikdir. Lekin rasmiy rahbar bilan norasmiy yetakchi manfaati bir-biriga zid bo'lishi, mos kelmasligi ham mumkin. Bu esa jamoadagi turli nizolarga sabab bo'ladi. Bugungi kunda zamonaviy liderlar kamayib boroyotganligi hammamizga ma'lum shuning uchun yosh zamonaviy liderlarni yetkazib chiqarish dolzarflik kasb etmoqda. Har bir sohada liderlarni izlab topish va ularni qo'llab qo'vvatlab turish lozim. Chunki bugungi kun jamiyatiga ham mukammal shaxslar albatta kerak. Bunda rahbar yoki liderni yanada kuchaytirib ularni superliderni aylantirish kerak bo'ldi.

Oddiy rahbar yoki liderning superliderni aylanishi bir necha bosqicqlarda kechadi:

I — o'zi uchun lider bo'lish, ya'ni shaxsiy maqsad va maslaklar, o'zini o'zi kuzatish, o'zini o'zi rag'batlantirish, hayoliy repitisiyalar va kognitiv taqillilar orqali o'zining mustaqil inson, shaxs ekanligini, o'zida boshqalarga o'mak bo'luvchi sifatlar borligini anglash;

II — yuqorida qayd etilgan sifatlaming afzalliklarini o'zgalarga namoyish etib, uning afzalliklariga ishontira olish;

III — xodimlariga o'zlarida tashabbus va o'ziga ishonchni namoyon etish uchun sharoit yaratish;

IV — mustaqil qobiliyat egalari bo'lgan xodimlarni rag'batlantirish, kerak bo'lganda, faqat konstruktiv tanbeqlar berish;

V — o'z-o'zini boshqarishga asoslangan ijtimoiy faoliyatni tashkil etish va isqlarga hadeb aralashaverishdan o'zini tiyish.

Liderning bu xususiyati, uning hissiy jozibadorligida, o'zgalarni o'ziga jalb etish fazilatida namoyon bo'ladi». Shu mazmunda, psixologiya fani oldida ham shunday vazifalar turadiki, ularni hal etish faqatgina soha doirasida o'z yechimini topishi mumkin. Natijada, murakkab va keng qamrovli liderlarni aniqlash nazariyasi va amaliyotining psixologik jihatlari hamda xususiyatlariga oid maxsus izlanishlar, yangi yondashuvlar ham yuzaga kela bosqaydi. Psixologiya fani tarixiga nazar solsak, boshqaruvni ilmiy va tizimli ravishda tadqiq etish birinchi bor isqlab chiqarish sohasida, mehnat psixologiyasi doirasida olib borilgan. Avvaliga xodimlarni boshqarish, samarali mehnat jarayonini ta'minlash masalasi keyinchalik

umumlashgan tavsifga ega bo'lgan boshqaruv jarayoniga o'tdi. Natijada, boshqaruv psixologiyasi fanining, xususan, rahbar faoliyati va boshqaruvni tadqiq etishning alohida predmetli sohasi paydo bo'lganligi shohidi bo'lamiz. Ushbu sohadagi tadqiqotlarning jadallashuvi bir tomondan, zamonaviy fanlar integratsiyalashuvi natijasi bo'lsa, ikkinchi tomondan, asosiy boshqaruv ob'ekti, ya'ni mehnat qiluvchi sub'ekt xulqida yangidan yangi shakllarning paydo bo'lishi natijasidir.

Oxirgi yillarda ko'plab olimlar, jumladan, rossiyalik ijtimoiy psixologlar A.Leontevning faoliyat konsepsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar hamda ijtimoiy kutilmalarga kim ko'proq darajada javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin, deb hisoblashmoqda. Bundan tashqari, ijtimoiy kutilmalar nazariyasi hozirda ko'pchilik tomonidan ma'qul yondashisqlardan biri deb qabul qilinmoqda.

Mutaxassis I.Mahmudovning «Boshqaruv psixologiyasi» (2006) kitobida «lider» so'zining izohiga oid quyidagi mulohazalarni keltirib o'tadi: «Umuman olganda adabiyatda «lider» so'zini «yetakchi» atamasi bilan almashtirish hollari ko'p uchraydi. O'ylashimizcha, «yetakchi» atamasi «lider»ga xos bo'lgan psixologik tavsifni to'la ifodalay olmaydi. «Yetakchi» so'zi guruhga munosabat sifatida, uning a'zolariga ta'sir o'tkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan isqlatiladi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini taqlil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin liderga xos bo'lgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina taqlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos bo'lgan asosiy jihatlardan yana biri – shaxsning vaziyatga muvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatini hisobga olish zarurati tug'iladi. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo bo'lgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatlaridir. Muammoni yechish bilan bog'liq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan o'zining ilg'orligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, o'zbek tilida aynan shu ikki ibora – «peshqadam» va «yetakchi» so'zlari majmuasi lider mohiyatini to'la ifodalashi mumkin.

Nazarimizda, «Yetakchi» so'zi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga bo'lgan ishtiëqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshqadam» iborasi esa ma'lum fazilatlariga ega bo'lgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning o'z ixtieriga ko'ra o'zi ishongan odam boraëtgan yo'lni tanlashini anglatadi. Aynan shu holat «lider» iborasiga nisbatan ham isqlatilishi zarur.

Har bir lider yoki bosqliq o'zicha individual va qaytarilmasdir. Buning boisi har bir bosqliq o'z ish faoliyatini, boshqaruv faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidadir. Ijtimoiy psixologiyada boshqaruv sohasida batafsil o'rganilgan muammolardan biri — turli boshqaruv uslublaridir. Bu sohada nemis olimlari G.Gibsh va M.Forverg, rus olimlari V.D. Parigin, L.N. Umanskiy, M.Yu. Jukov va boshqalarning isqlari, ayniqsa, diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlarni umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy boshqarish uslublariga xarakteristika berib chiqamiz. Bu uch uslub:

- Avtoritar;
- Demokratik;
- Liberal ish uslublaridir.

Avtoritar uslub.

Avtoritar rahbar barcha ko'rsatmlarni ishchanlik ruhida, aniq ravshan, keskin ohangda xodimlarga etkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlarga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlash kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri — nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini o'tkazish. U ning nutqi ham aniq va ravon, doimo jiddiy tusda bo'ladi.

Demokratik uslub.

Demokratik rahbar, aksincha, bo'ysunuvchilarga mustaqillik erk berish tarafdori. Ishda topshiriqlar berganda ishchilarning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning shaxsiy moyilliklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar, odatda, taklif ma'nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat sezilib turadi. Biror kishini maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa a'zolarining fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi.

Liberal uslub.

Liberal (loqayd) uslubda isqlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda taqiqlash, po'pisa bo'lmaydi, uning o'rniga ko'pincha ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo'q bosqliq jamoaning muammolari, ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki boshqa „koinotda“ yurganga



o'xshaydi. Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin kishilar orqali qilinishi lozim bo'lgan topshiriqlar bajaruvchilarga yetkaziladi. Uning asosiy vazifasi, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom-ashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish va hokazolardan iborat bo'lishi ko'rsatib o'tilgan.

Inson shaxsi, uning kamoloti, unga ta'sir etuvchi ichki va tashqi psixologik omillar ta'siri, tajriba va intilishning roli masalasi XXI asrda ham tadqiq etishga muhtojdir. Raxbar shaxsini o'rganish masalasi bilan nafaqat psixologiya, pedagogika, sotsiologiya, siyosatshunoslik, tarix kabi ijtimoiy gumanitar fanlar shug'ullanadi. Hozirgi davrda rahbar muammosi aniq, gumanitar ijtimoiy fanlarning umumiy tadqiqod ob'ektiga aylanib bopmoqda va bu jarayon keyingi asrda yanada jadallashadi.

Ta'kidlash joizki, «Raxbar ma'naviy yetukligining o'zigina ta'lim muassasalarini boshqarish samaradorligini belgilay olmaydi. Bu isqlar rahbarning shaxsiy namunasi, o'zi rahbarlik qilayotgan turli ta'lim tizimini talab darajasida yo'lga qo'ya bilishi, pedagogik xodimlar mehnatini qadrlashi va chuqur anglashi, ularni o'z vaqtida ma'naviy va moddiy rag'batlantirib borishi, bir so'z bilan aytganda, insonning ruhiy psixologik olamiga muttasil ravishda e'tibor berishi bilan mustahkamlanadi». Mazkur omillar nafaqat ta'limiy samara beradi, balki ta'lim muassasalarida soglom ma'naviy, psixologik muhit ham yaratadi. Shu o'rinda rahbarning tashkilotchilik qobiliyati, ma'naviy madaniyatining mohiyati va psixologik xususiyatlari haqida ham kengroq fikr yuritish o'rinni bo'ladi. Rahbarning ma'naviy madaniyati nima? Ushbu savolga bir so'z bilan shunday javob berish mumkin: «ma'naviy madaniyat - rahbarda shakllangan (ichki) ruhiy quvvatdir»

**NATIJALAR.** Raxbar xodimlardagi psixika uch xil ruhiy hodisa sifatida namoyon bo'ladi:

1. Rahbarning ruhiy xususiyatlari bu - uning temperament, xarakteri, qobiliyati va psixik jarayonlarining barqaror xususiyatlari, shuningdek mayli, e'tiqodi, bilim-ko'nikmalari, malakasi hamda odatlaridan iborat.

2. Psixik holatlar uncha uzoq davom etmasada, lekin ancha murakkab jarayondir. Bunga tetiklik yoki ma'yuslik, ishchanlik yoki horginlik, serzardalik, parishonxotirlik, yaxshi-yomon kayfiyat va hokazolar kiradi.

3. Psixik jarayonlarga ruhiy faoliyatning murakkab turiga kiruvchi oddiy psixik jarayonlar kiradi. Ular juda qisqa vaqt davom etadi. Psixik xususiyatlar, holatlar, jarayonlar uzaro mustahkam bog'langan bo'lib, biri ikkinchisiga ta'sir etishi, uning o'rnini tuldirishi mumkin. Psixologiyaning vazifasi ana shu bog'lanish va munosabatlarning qonuniyatlarini ochib berishdan iboratdir. Shaxsning yetakchilik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlaridan biri insonda shakllangan qobiliyatga suyanish va qobiliyatni imkoniyatga qarab namoyon etishdir. Bunday yondashuv «vaziyatli yetakchilik» deb ataladi, unda yetakchi deb tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan, guruh bir necha yetakchiga ega bo'lishi mumkin, kezi kelganda, har bir jamoa a'zosi muammoli vaziyatni hal etish borasida o'z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Samarali faoliyat olib boruvchi rahbar o'z jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o'z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda faol qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini anglasin. Buning uchun jamoa har qanday vaziyatni hal etishda mas'uliyatni his qiluvchi va professional xodimlarga ega bo'lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda shunday xodimlar ham borki, ular yuzaga kelgan muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Yosqlar yetakchisining o'ziga xos xususiyatlari, ya'ni yetakchilik iste'dodining boshqalardan farqli ko'rsatkicqlari qatorida quyidagilarni qayd etish mumkin:

- tashkilotchilik ziyrakligi
- o'zgalarni tushunish, ularning ichki olamiga kira olish, individual fazilati, kayfiyatini inobatga olgan holda masalaga yondashish;
- faol psixologik ta'sir kuchiga egalik
- yuzaga kelgan vaziyatni hisobga olgan holda, ularning xususiyatidan kelib chiqib, insonlarga turli usullar bilan ta'sir o'tkaza olish;
- yetakchilik mas'uliyatini o'ziga olish.

**MUHOKAMA.** Yetakchining asosiy xususiyatlaridan biri - yosqlar orasida "bir qadam oldin"da bo'lish. U yangiliklardan doimo xabardor, boshqalar uchun ochiq bo'lmagan axborotga ega bo'lishi kerak. Barcha jabhada yoki sohada axborotga egalik qilish boshqalardan ustun bo'lish imkonini beradi. Yetakchi bunday manbani qayerdan, qanday topishni yaxshi biladi. Bunday axborotga ega bo'lmagan

talabalar uning o‘rnini xayol, gumon va shubha bilan to‘ldiradi. Ular hayotidagi unutilmas kun yoki umuman bo‘lmagan voqealar bilan o‘rtoqlashadilar, bunday narsalarni yaxshi qabul qiladilar. Shu tariqa talabalarning yetakchilik xususiyatlari o‘z fikrini erkin bildirishida namoyon bo‘ladi. Yosqlar yetakchisi aniq dalil va isbotlar bilan o‘z bilimini boyita oladi. Bunday holatda yetakchiga nisbatan ishonch ortadi.

XULOSA. Yosqlarda yetakchilik qobiliyati va boshqaruv mahoratini rivojlantirish orqali yuksak ma’naviyatli yetakchi yosqlarni tarbiyalash, ularni mamlakatimiz taraqqiyoti va uning istiqboli uchun yo‘naltirish talab etiladi. Bunda quyidagi vazifalarni bajarish lozim:

- lider va liderlik xususiyatlarini shakllantirishning ilmiy-nazariy asoslarini chuqur o‘rganish;
- davlatimiz tomonidan yosqlarda yetakchilik qobiliyatini shakllantirish va boshqaruv mahoratini rivojlantirish sohasida olib borilayotgan isqlarni tizimli taqlil qilish;
- yosqlarda liderlik xususiyatlarini shakllantirishga ta’sir etuvchi turli ehtiyoj va omillarni o‘rganish;
- yosqlar faolligini yanada oshirish orqali liderlik qobiliyati va boshqaruv mahoratini rivojlantirishda ularning yangi qirralarini yuzaga chiqarishdan iboratdir.

#### Foydalanilgan adabiyotlar

1. Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. – Toshkent “Yangi asr avlodi” 2007-y.
2. Ergashev P.S. Muloqot psixologiyasi. -T., 2003. –S. 48
3. Farobiy Abu Nasr. Fozil odamlar shahri. – T.: A.Qodiriy nomidagi xalq merosi shariyoti, 1993. – B. 170
4. Karimov I.A Yuksak ma’naviyat - yengilmas kuch. - T.: “Ma’naviyat”, 2008 yil.
5. Karimov I.A Biz kelajagimizni o‘z qo‘limiz bilan quramiz. —T.: “O‘zbekiston”, 1999.
6. Karimova V.M. Ijtimoiy psixologiya va ijtimoiy amaliyot. – T., 1999. –B. 80.
7. Karimova V.M., Xayitov O.E., Djalalova S.M. Boshqaruv psixologiyasi. O‘quv qo‘llanma. Oliy o‘quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun//Prof. V.M.Karimovanning umumiy tahriri ostida. – T.: “Fan va texnologiya” nashriyoti, 2008. – B. 11, 58, 59.
8. Maxmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi. o‘quv qo‘llanma T.: TDIU, 2007. - B. 30-31.
9. Nizomulmulk. Siyosatnoma.(Siyar ul-muluk). Ikkinchi to‘ldirilgan, qayta isqlangan nashr – T.: “YAngi asr avlodi” 2008 –B. 165, 173, 166, 168.