



STRATEJİ PLANLAŞDIRMADA LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİK BACARIQLARININ ROLU

Taleh Xəlilov

<https://orcid.org/0000-0003-2350-743X>

Naxçıvan Dövlət Universiteti, Naxçıvan, Azərbaycan

Yazışılan müəllif: x.taleh@gmail.com; Tel.: +994 50 6804080

XÜLASƏ

Strateji planlaşdırma təşkilatların uzunmüddətli inkişafını və dayanıqlı fəaliyyətini təmin edən mühüm idarəetmə alətidir. Bu proses, təşkilatın missiyası və vizionu əsasında müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün uzunmüddətli strategiyaların formalaşdırılmasını və icrasını nəzərdə tutur. Strateji planın hazırlanması, tətbiqi və qiymətləndirilməsi mərhələlərində liderlik və idarəetmə bacarıqları ayrılmaz rol oynayır. Liderlik prosesə vizyon qazandırır, komanda üzvlərini ilhamlandırır və dəyişiklikləri idarə edir. Digər tərəfdən, idarəetmə bacarıqları resursların səmərəli istifadəsi, əməliyyatların düzgün təşkili və planın gündəlik icrasını təmin edir. Bu iki anlayışın bir-birini tamamlaması strategiyanın yalnız kağız üzərində qalmasının qarşısını alır. Məqalədə liderlik və idarəetmə anlayışları arasında fərqlər izah olunur, strateji planlaşdırma prosesindəki funksiyaları təhlil edilir və Azərbaycan ali təhsil müəssisələrindən nümunələrlə yanaşma daha da konkretləşdirilir. Nəticə olaraq vurğulanır ki, təşkilatlar uğurlu strateji nəticələr əldə etmək üçün həm vizyoner liderliyə, həm də strukturlaşdırılmış idarəetmə bacarıqlarına malik olmalıdır. Bu balans, sürətlə dəyişən mühitə uyğunlaşmanı və təşkilati çevikliyi təmin edir.

Açar sözlər: *Strateji planlaşdırma, liderlik, idarəetmə, strateji idarəetmə, təşkilati uğur.*

GİRİŞ

Qloballaşma və sürətlə dəyişən müasir iqtisadi-mədəni mühitdə təşkilatlar üçün rəqabət qabiliyyətini qorumaq getdikcə daha çətin bir vəzifəyə çevrilir. Texnoloji inkişaf və artan qeyri-müəyyənliklər fonunda təşkilatların uzunmüddətli və davamlı uğur əldə etmələri tək cəri vəziyyəti qorumaqla kifayətlənmir, eyni zamanda gələcəyi qabaqcadan proqnozlaşdırmaq və bu perspektivdə strateji yönəltmə qabiliyyətini inkişaf etdirməkdən asılıdır [1, s. 58]. Bu baxımdan, strateji planlama təşkilatların gələcək hədəflərini dəqiq müəyyənləşdirməsi, resurslardan səmərəli istifadə etməsi, ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə sürətlə uyğunlaşması və rəqabətdə üstünlük qazanması üçün əsas idarəetmə aləti kimi çıxış edir [2, s. 41].

Məsələn, Bakı Dövlət Universiteti və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti kimi qabaqcıl ali təhsil müəssisələri strateji planlama vasitəsilə təhsil keyfiyyətini artırmaq, beynəlxalq əməkdaşlıqları genişləndirmək və innovativ layihələri həyata keçirmək istiqamətində uğurlar qazanıblar. Belə müəssisələrdə strateji planlama yalnız sənədin hazırlanması ilə məhdudlaşmır, həmçinin bütün maraqlı

tərəflərin fəal iştirakını təmin edən, məqsədlərin həyata keçirilməsinə rəhbərlik edən və nəticələrin ölçülməsini mümkün edən canlı və çevik proses kimi təşkil olunur.

Bununla belə, tədqiqatlar göstərir ki, strateji planlama yalnız texniki sənəd hazırlamaqdan ibarət olmamalı, insan faktoru, idarəetmə bacarıqları və liderlik keyfiyyətlərini əhatə edən çoxşaxəli və sistemli yanaşmanı tələb edir. Strateji planların hazırlanmasında nəzəri əsaslar və elmi metodlar tətbiq edilsə də, onların uğurlu icrası üçün təşkilat səviyyəsində liderlik bacarıqları və təşəbbüskarlıq əsas rol oynayır. Əks halda, yalnız kağız üzərində qalan və praktikaya inteqrasiya edilməyən planlar strateji deyil, formal inzibati sənəd kimi qalır.

Azərbaycan Texniki Universiteti kimi institutlarda strateji planlama və idarəetmə sahəsində aparılan tədqiqatlar da göstərir ki, təşkilat daxilində etibarlı liderlik və effektiv rəhbərlik olmadan, hətta ən dəqiq və elmi əsaslandırılmış planlar belə uğurla həyata keçirilə bilmir [4, s. 65]. Bu səbəbdən strateji planların reallaşması zamanı təşkilat daxilində müqavimətin idarə olunması və işçi heyətinin vahid məqsədlərə yönəldilməsi ən vacib çağırışlardan biridir. Burada liderlik vizyoner düşüncə, dəyişiklikləri idarə etmək və ilham vermə kimi funksiyaları ilə ön plana çıxır; rəhbərlik isə resursların təşkili və planın gündəlik işlərə çevrilməsi məsələlərində əsas rol oynayır [5, s. 139].

Nəticə etibarilə, strateji planlama prosesi təkcə planlaşdırma fəaliyyəti deyil, həm də təşkilatda güclü liderlik və səmərəli idarəetmə mühitinin yaradılması ilə müşayiət olunan kompleks mədəniyyətin formalaşmasını tələb edir [6, s. 87]. Məsələn, Sumqayıt Dövlət Universiteti öz strateji planında bu iki amilin balanslaşdırılmasının əhəmiyyətinə xüsusi yer verir və bunun nəticəsində təhsil və elmi fəaliyyətlərin keyfiyyətində davamlı artım müşahidə olunur. Bu məqalədə strateji planlamanın nəzəri aspektləri çərçivəsində liderlik və rəhbərlik bacarıqlarının təşkilatların uğuruna təsiri araşdırılır, hər iki anlayışın strategiya prosesində tamamlayıcı funksiyaları təhlil edilir. Məqsəd, strateji idarəetmədə liderlik və rəhbərliyin sinergetik istifadəsinin əhəmiyyətini vurğulamaqdır.

1. STRATEJİK PLANLAŞDIRMA VƏ ƏHƏMİYYƏTİ

Strateji planlaşdırma, təşkilatların missiyasını, vizyonunu və əsas dəyərlərini nəzərə alaraq, uzunmüddətli məqsədlərini müəyyənləşdirməsi və bu məqsədlərə çatmaq üçün zəruri siyasət və strategiyaları formalaşdırması prosesidir [2, s. 112]. Bu proses təkcə yazılı plan sənədinin hazırlanması ilə məhdudlaşmır; həm də strategiyanın icrası, monitorinqi, qiymətləndirilməsi və ehtiyac yaranarsa yenilənməsini ehtiva edən kompleks və dövrü xarakterli bir idarəetmə sistemidir [3, s. 77].

Strategiya anlayışı müasir idarəetmə elminin əsas kateqoriyalarından biri olmaqla təşkilatların fəaliyyətinin uzunmüddətli istiqamətini və inkişaf yolunu müəyyən edən kompleks bir planlaşdırma çərçivəsini əhatə edir. Strategiya yalnız cari qərarların deyil, gələcək fəaliyyətlərin məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirilməsi və koordinasiyasını təmin edən əsas alətdir. O, təşkilatın daxili potensialı ilə xarici mühitin imkan və təhdidlərini uzlaşdıraraq uzunmüddətli hədəflərə çatmaq üçün vahid və sistemli yanaşmanı formalaşdırır [10, s. 80].

Strateji planlaşdırmanın əsas üstünlüyü təşkilatların yalnız cari fəaliyyətlərini deyil, gələcək perspektivlərini də effektiv idarə etməsini təmin etməsidir. Qeyri-müəyyənliyin yüksək olduğu mühitlərdə strateji planlaşdırma təşkilatlara istiqamət verən, onları məqsədə doğru yönəldən etibarlı bir rəhbər kimi çıxış edir. Bu, təşkilatların ətraf mühitdəki təhdidlərə qarşı müqavimətini artırmaqla

yanaşı, mövcud imkanlardan maksimum istifadə etməklə rəqabət üstünlüyü qazanmasına şərait yaradır [4, s. 126].

Məsələn, Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti öz strateji planlaşdırma sənədlərində davamlı inkişaf, beynəlxalq əlaqələrin genişləndirilməsi və təhsil proqramlarının təkmilləşdirilməsi kimi uzunmüddətli məqsədləri uğurla həyata keçirərək bu yanaşmanın effektivliyini nümayiş etdirir. Həmçinin Bakı Mühəndislik Universiteti (BMU) tərəfindən həyata keçirilən strateji planlaşdırma prosesində bütün daxili və xarici maraqlı tərəflərin fəal iştirakı təmin edilir, bu işə planın təşkilat daxilində geniş mənimsənilməsinə zəmin yaradır.

Planlaşdırma mərhələsində istifadə edilən SWOT, PEST, GAP və SMART kimi analiz metodları təşkilatın daxili güclü və zəif tərəflərini, xarici mühitdə mövcud olan imkanları və təhlükələri elmi əsaslarla müəyyənləşdirir. Bu işə, qərarvermə prosesinə ciddi elmi zəmin yaradır və risklərin azaldılmasına yardım edir [5, s. 88].

Cədvəl 1. Strateji planlaşdırmada tətbiq olunan analiz növləri və onların funksional tətbiq sahələri

№	Analiz növü	Əsas funksiyası	Nümunə tətbiqi
1	SWOT	Daxili güclü və zəif tərəflərin təhlili	Təhsil keyfiyyətinin artırılması üzrə tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi
2	PEST	Xarici siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amillərin qiymətləndirilməsi	Texnoloji inkişafın tədrisə inteqrasiyası
3	GAP	Mövcud vəziyyətlə arzu olunan vəziyyət arasındakı fərqin ölçülməsi	Infrastrukturun təkmilləşdirilməsi
4	SMART	Məqsədlərin konkret, ölçülə bilən və əlçatan olması	Yeni tədris proqramlarının hazırlanması

Tədqiqatçıların yekun fikrinə görə, strateji planlaşdırmanın yalnız sənəd hazırlamaqdan ibarət olmaması, əksinə planın təşkilatın gündəlik fəaliyyətlərinə inteqrasiya olunmasının zəruriliyi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Əgər strateji sənəd konkret resurs bölgüsü, məsuliyyətlərin dəqiq təyin olunması və nəticələrin ölçülə bilən meyarlarla bağlı deyilsə, o zaman bu sənəd praktikadan çox formal bir inzibati tələb kimi qalır. Buna görə strateji plan yalnız rəhbərlik səviyyəsində deyil, təşkilatın bütün struktur vahidlərində düzgün anlaşılmalı və tətbiq olunmalıdır.

Bundan əlavə, strateji planlaşdırma təşkilatların hesabatlılığını artırır, idarəetmə proseslərində şəffaflıq yaradır və bu da ictimaiyyət və maraqlı tərəflərin etimadını yüksəldir. Strateji hədəflər əsasında müəyyən edilmiş performans göstəriciləri (KPI) təşkilatın irəliləyişini izləmək və rəhbərliyin

fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün effektiv vasitədir [6, s. 58]. Bu yanaşma, qərarların intuisiya deyil, faktiki verilənlərə əsaslanmasını təmin edir və təşkilatın fəaliyyətinin ölçülməsini mümkün edir.

Nəticə olaraq, strateji planlaşdırma təşkilatların davamlı uğur qazanması üçün həyati bir idarəetmə mexanizmidir. Bunun səmərəliliyi isə birbaşa təşkilatın daxili potensialına, liderlik modelinə və strateji düşüncə mədəniyyətinə bağlıdır. Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində aparılan təcrübələr göstərir ki, strateji planların uğurla həyata keçirilməsi üçün bu üç komponentin kompleks şəkildə tətbiqi vacibdir.

2. LİDERLİK VƏ STRATEJİK PLANLAŞDIRMA

Liderlik, təşkilat daxilində qrup üzvlərinin ortaq məqsədlərə doğru motivasiya olunması, istiqamətləndirilməsi və vahid bir vizyon ətrafında birləşdirilməsi bacarığıdır. Effektiv liderlik sadəcə istiqamət göstərməkdən ibarət olmayıb, həmçinin etimad yaratmaq, əməkdaşları ruhlandırmaq və dəyişiklikləri uğurla idarə etmək funksiyalarını da özündə birləşdirir [4, s. 65]. Strateji liderlər isə təşkilatın gələcəyini formalaşdıran, innovativ qərarlar verən, yenilikləri təşviq edən və dəyişikliklərin uğurlu tətbiqinə rəhbərlik edən şəxslərdir.

Strateji planlaşdırma prosesində liderliyin əsas töhfələri aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər:

1. Vizyonun müəyyənləşdirilməsi və paylaşılması: Liderlər təşkilatın gələcəkdə çatmaq istədiyi məqsədləri aydın şəkildə formalaşdırır və bu vizyonu bütün işçilərlə bölüşərək təşkilatı ortaq məqsədlərə yönəldirlər. Bu mərhələ strateji planlaşdırmanın təməlini təşkil edir və digər fəaliyyətlərin bu vizyona uyğun şəkildə aparılmasına zəmin yaradır. Məsələn, Bakı Dövlət Universiteti strateji planında təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və beynəlxalq əlaqələrin gücləndirilməsi kimi uzunmüddətli vizyonu bütün fakültələr arasında vahid məqsəd kimi paylaşır.

2. İlham vermə və motivasiya: Liderlər əməkdaşların strateji planın hazırlanması və həyata keçirilməsində fəal iştirakını təmin edir, onların təşkilata bağlılığını artırır. Bu baxımdan liderin davranışları əməkdaşların motivasiyasına birbaşa təsir edir və strateji məqsədlərə nail olunmasında əsas rol oynayır [5, s. 139].

3. Dəyişikliklərin idarə olunması: Strateji yeniliklər tətbiq edilərkən təşkilat daxilində müqavimət müşahidə olunur. Liderlər bu müqaviməti aradan qaldırmaq, dəyişiklik prosesini effektiv şəkildə idarə etmək və əməkdaşların adaptasiyasını asanlaşdırmaq məsuliyyətini daşıyırlar. Bu funksiyalar xüsusilə dəyişikliklərin ilkin mərhələlərində həyati əhəmiyyət kəsb edir.

Strateji liderlik yalnız mövcud vəziyyəti idarə etmək deyil, eyni zamanda gələcəyi proqnozlaşdırmaq və ona uyğun strategiyalar qurmaq bacarığıdır. Tədqiqatlar göstərir ki, strateji liderlik təşkilatın uzunmüddətli dayanıqlığını və innovativ inkişafını təmin edən ən vacib amillərdəndir. Yalnız cari problemləri həll edən rəhbərlik, strateji planların effektiv həyata keçirilməsində əhəmiyyətsiz qalır. Tədqiqatçıların fikrincə, liderin strateji prosesdə rolu həm nə edəcəyini müəyyənləşdirilməsi, həm də necə həyata keçiriləcəyini planlaşdırılması səviyyəsində olmalıdır.

Mənbələrdə aparılan araşdırmalar dönüşümcü liderliyin (transformasion liderlik) strateji planların uğurlu icrasında önəmli rola sahib olduğunu göstərir. Dönüşümcü liderlər təşkilatda yeniliyə açıqdırlar, əməkdaşları dəyişikliklərə hazırladırlar və vizyonları ilə təşkilatın gələcəyini formalaşdırırlar [6, s. 101]. Məsələn, Azərbaycan Texniki Universitetində bu cür liderlik tərzinin tətbiqi nəticəsində tədris proqramlarında innovativ yanaşmaların tətbiqi və tələbə məmnuniyyətinin artması müşahidə edilmişdir.

Cədvəl 2. Liderliyin strateji planlaşdırmadakı funksiyaları cədvəli

№	Funksiya	Təsviri	Azərbaycan ali təhsil nümunəsi
1	Uzunmüddətli məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və paylaşılması	Bakı Dövlət Universitetində strateji planın qurulması	Uzunmüddətli məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və paylaşılması
2	İşçilərin aktiv iştirakı və bağlılığının artırılması	ADA Universitetində tələbə və müəllim heyətinin fəallığının təşviqi	İşçilərin aktiv iştirakı və bağlılığının artırılması
3	Müqavimətin azaldılması və yeni strategiyaların tətbiqi	Azərbaycan Texniki Universitetində innovasiya layihələrinin idarə olunması	Müqavimətin azaldılması və yeni strategiyaların tətbiqi

Strateji planlaşdırma prosesində liderliyin rolu sadəcə idarəetmə funksiyalarından kənara çıxaraq, təşkilatın gələcək inkişafını istiqamətləndirən, əməkdaşları ruhlandırان və innovasiya mədəniyyətini formalaşdıran əsas amilə çevrilir. Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində aparılan təcrübələr göstərir ki, güclü və vizyoner liderlik olmadan strateji planların uğurlu tətbiqi mümkün deyil. Bu səbəbdən, strateji liderlik bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və tətbiqi təşkilatların davamlı uğur qazanması üçün vacib şərtidir.

3. İDARƏETMƏ BACARIQLARI VƏ STRATEJİK TƏTBİQ

İdarəetmə, təşkilatın müəyyənləşdirdiyi məqsədlərə nail olmaq üçün mövcud resursların planlı, səmərəli və effektiv şəkildə idarə edilməsini təmin edən texniki, inzibati və operativ bacarıqların kompleksidir. Strateji planların yalnız sənəd kimi hazırlanması kifayət etməyib, onların sistemli şəkildə həyata keçirilməsi və məqsədlərə çatdırılması üçün yüksək səviyyəli idarəetmə bacarıqları zəruridir. Bu bacarıqlar olmadan strategiya sadəcə nəzəri bir plan kimi qalır və real fəaliyyətə çevrilmir [1, s. 161].

Strateji planların icrası zamanı idarəçilərin əsas bacarıq sahələri aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər:

1. Resursların effektiv idarə olunması: İnsan kapitalı, vaxt, maliyyə və informasiya kimi resursların strateji məqsədlərə uyğun bölüşdürülməsi və idarə edilməsi idarəçilik prosesinin əsas tərkib hissəsidir. Səmərəli idarəçilər mövcud resurslardan maksimum fayda əldə edərək planlaşdırılan nəticələrin reallaşmasını təmin edirlər [2, s. 203]. Məsələn, Naxçıvan Dövlət Universitetində resursların idarə olunması sahəsində müasir informasiya texnologiyalarından istifadənin artması tədris prosesinin səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltmişdir.

2. Performansın ölçülməsi və monitoring: Strateji planların həyata keçirilməsini izləmək üçün konkret performans göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi və mütəmadi monitoringin

aparılması zəruridir. İdarəçilər bu mərhələdə irəliləyişləri qiymətləndirir, lazım gəldikdə düzəlişlər edirlər və bununla da strateji məqsədlərə vaxtında çatılmasını təmin edirlər [1, s. 161].

3. Kommunikasiya və bölmələrarası koordinasiya: Müxtəlif şöbələr strateji məqsədlərə uyğun fəaliyyət göstərməsi, eləcə də bölmələr arasında effektiv əlaqə və əməkdaşlığın qurulması idarəetmənin mühüm elementlərindəndir. Əks halda, planların uğurlu icrası mümkün olmayacaqdır [3, s. 118]. Məsələn, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində fakültələrarası koordinasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi, strateji hədəflərin vaxtında həyata keçirilməsində mühüm rol oynayır.

İdarəçilər, həmçinin strateji planın dinamikliyini qoruyub saxlamaq üçün daimi olaraq geri bildiriş mexanizmləri yaratmalı və planı ətraf mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşdırmalıdır [4, s. 87]. Bu dövrü tənzimləmə strateji idarəetmənin realıqla ayaqlaşmasına və planların aktual qalmasına imkan yaradır.

Cədvəl 3. Strateji tətbiqdə idarəetmə bacarıqları

№	Bacarıq Sahəsi	Funksiyası	Azərbaycan ali təhsil nümunəsi
1	Resursların idarə olunması	İnsan, vaxt, maliyyə və informasiya resurslarının təşkili və optimallaşdırılması	Naxçıvan Dövlət Universitetində müasir texnologiyaların tətbiqi
2	Performansın ölçülməsi	Strateji hədəflərin monitorinqi və qiymətləndirilməsi	Bakı Dövlət Universitetində göstəricilərin sistemli təhlili
3	Kommunikasiya və koordinasiya	Fəaliyyətlər arasında əlaqənin qurulması və bölmələrarası əməkdaşlığın təminatı	Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində fakültələrarası əlaqə

Müasir tədqiqatlar göstərir ki, strateji planların uğurla həyata keçirilməsi yalnız liderliyin vizyonundan deyil, həm də idarəçilərin yüksək səviyyəli idarəetmə bacarıqlarından asılıdır. Johnson və McCauley kimi tədqiqatçılar vurğulayırlar ki, rəhbərliyin strategiyani təqdim etməsi önəmlidir, lakin idarəçilərin həmin strategiyani real işə çevirməsi daha böyük əhəmiyyətə malikdir. İdarəçilərin planlaşdırma, icra, nəzarət və çevik adaptasiya bacarıqları strateji məqsədlərə nail olunmasında həlledici faktordur.

Bundan əlavə, müasir idarəetmə yanaşmaları yalnız əməllərin verilməsi ilə kifayətlənmir. Onlar dəyərlərə əsaslanan idarəetmə, əməkdaşların proseslərə cəlb edilməsi, məlumatların analizi əsasında qərarvermə, eləcə də təhlükəsiz və şəffaf iş mühitinin yaradılmasını da önə çəkir [5, s. 44]. Məsələn, ADA Universitetində tətbiq olunan idarəetmə sistemi bu prinsiplərə əsaslanır və tələbələr, müəllim heyəti arasında şəffaflığın və qarşılıqlı inamın artmasına səbəb olmuşdur.

4. LİDERLİK VƏ İDARƏETMƏ ARASINDA DƏNQƏ

Strateji uğurun əldə olunması yalnız güclü liderlik və ya təsirli idarəetmə bacarıqlarından asılı olmur. Hər iki qabiliyyət kompleks təşkilatların uzunmüddətli məqsədlərinə çatmasında bir-birini tamamlayır və qarşılıqlı dəstək verir. Liderlik əsasən “nə edilməlidir” və “niyə edilməlidir” suallarına fokuslanaraq strateji istiqaməti müəyyənləşdirir, idarəetmə isə “necə və nə vaxt edilməlidir” suallarını cavablandıraraq əməli fəaliyyətlərin təşkilini həyata keçirir [7, s. 53]. Bu fərqli, lakin qarşılıqlı tamamlayıcı funksiyalar, strateji planlaşdırmanın müxtəlif mərhələlərində özünü göstərir.

İlkin mərhələdə liderlik ön plana çıxaraq təşkilatın gələcək vizyonunun formalaşması və məqsədlərin dəqiqləşdirilməsi ilə məşğul olur. Sonrakı mərhələlərdə isə idarəetmə bacarıqları planın tətbiqində, resursların effektiv bölüşdürülməsində və nəzarət mexanizmlərinin qurulmasında əsas rol oynayır [8, s. 6229]. Məsələn, Bakı Dövlət Universitetində strategiyanın ilkin mərhələsində rəhbərlik heyətinin vizyonu müəyyənləşdirməsi, icra mərhələsində isə fakültələrin resursların idarə olunması üzrə dəqiq koordinasiya bu prinsiplərin uğurlu tətbiqinə nümunədir.

Müasir idarəetmə nəzəriyyələrində “lider-menecer” anlayışı ideal model kimi qəbul edilir. Bu tip rəhbərlər həm inspirasiya verən vizyon yaradır, həm də onu əməli addımlarla həyata keçirə bilərlər [9, s. 12149]. ADA Universitetində formalaşan idarəetmə modeli bu konsepsiyamı uğurla əks etdirir və vizyonun əməliyyat səviyyəsində reallaşdırılmasını təmin edir.

Cədvəl 4. Liderlik və idarəetmə tarazlığı

№	Funksiya	Liderlikdə rolu	İdarəetmədə rolu	Azərbaycan ali təhsil nümunəsi
1	Vizyonun müəyyənləşdirilməsi	Gələcəyə dair strateji istiqaməti formalaşdırır	Vizyonu konkret hədəflərə və fəaliyyət planına çevirir	Bakı Dövlət Universitetində strateji planlaşdırma
2	Dəyişikliklərin idarə olunması	Yenilikçi fikirlərlə motivasiya edir və ilham verir	Dəyişikliklərin icrasını təşkil edir və nəzarət edir	ADA Universitetində tədris proqramlarının yenilənməsi
3	Resursların koordinasiyası	İnsan resurslarını ruhlandırır və birləşdirir	Maliyyə, vaxt və digər resursları effektiv idarə edir	Naxçıvan Dövlət Universitetində layihə idarəetməsi

Tədqiqatçılar, o cümlədən Kotter və Yukl, qeyd edirlər ki, bu iki konseptin – liderlik və idarəetmənin – bir-birindən ayrılmaz şəkildə işləməsi təşkilatın çevikliyi və davamlı inkişafı üçün əsas şərtidir. Yalnız liderlik edən, lakin idarəetmə bacarıqları zəif olan şəxs strategiyamın reallaşmasını

təmin edə bilməz; eyni zamanda yalnız idarəçilik edən şəxs də innovasiya və dəyişiklik proseslərini idarə edə bilməz [9, s. 12147]. Buna görə də strateji idarəetmədə uğur yalnız liderlik və idarəetmənin balanslaşdırılmış və sinxron işləməsi nəticəsində mümkün olur.

Strateji planlaşdırma prosesində effektiv yanaşma, liderliyin ilham verən və istiqamət göstərən tərəfi ilə idarəetmənin strukturlaşmış və sistematik funksiyalarının birləşməsidir. Bu, həm əməkdaşların motivasiyasını yüksəldir, həm də planların həyata keçirilməsinin səmərəliliyini artırır. Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində aparılan araşdırmalar da göstərir ki, liderlik və idarəetmə arasında sağlam tarazlıq təşkilatın davamlı uğuru üçün vacibdir və hər iki bacarığın qarşılıqlı inteqrasiyası strateji məqsədlərə çatmaq üçün əsas amildir.

NƏTİCƏ

Strateji planlaşdırmada liderlik və idarəetmə bacarıqları bir-birini tamamlayan və balanslı şəkildə istifadə olunması zəruri olan iki əsas amildir. Liderlik, təşkilatın gələcəyə yönəlik vizyonunun formalaşdırılmasında, strateji düşüncənin inkişaf etdirilməsində və dəyişiklik proseslərinin idarə olunmasında kritik rol oynayır. Bu prosesdə liderlər əməkdaşları ortaq məqsədlər istiqamətində motivasiya edir, yenilikçi yanaşmalar gətirir və təşkilat mədəniyyətini strateji hədəflərlə uyğunlaşdırırlar.

Digər tərəfdən, idarəetmə formalaşdırılmış strateji vizyonun gündəlik əməliyyatlara effektiv çevrilməsini təmin edir. İdarəçilər resursların planlaşdırılması və bölgüsü, performansın izlənməsi, kommunikasiya və koordinasiyanın təmin edilməsi kimi funksiyalar vasitəsilə strateji planların uğurla icra edilməsində iştirak edirlər. Bu iki bacarıq toplusu arasındakı uyğunluq, strateji proseslərin həm çevik, həm də hesabatlı şəkildə aparılmasına imkan verir.

Təşkilatların davamlı uğuru üçün liderlik və idarəetmənin strateji planlaşdırma prosesində eyni zamanda və səmərəli şəkildə tətbiqi qaçılmazdır. Yalnız güclü vizyon və liderlik bacarıqları strateji hədəflərin real tətbiqi olmadan həyata keçməsinə mane olur, yalnız güclü idarəetmə bacarıqları isə innovasiya və dəyişiklik ehtiyacını qarşılamaqda kifayət etməyə bilər. Buna görə hər iki amilin balanslı inteqrasiyası təşkilatların dinamik və rəqabətçi iş mühitində uzunmüddətli üstünlük qazanması baxımından əhəmiyyət daşıyır.

Tədqiqatlar və praktik təcrübələr göstərir ki, liderlik və idarəetmə bacarıqlarının inkişafı və bu bacarıqların strateji planlaşdırma proseslərinə tətbiqi təşkilatların ətraf mühitdəki dəyişikliklərə adaptasiyasını sürətləndirir, rəqabət qabiliyyətini artırır və performanslarını yüksəldir. Nəticə olaraq, strateji planlaşdırma prosesində liderlik və idarəetmə funksiyalarının effektiv inteqrasiyası təşkilatların həm bu günkü tələblərə cavab verməsini, həm də gələcəyə inamla baxmasını təmin edən əvəzsiz uğur faktorudur.

ƏDƏBİYYAT

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 288 p.
2. Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, 400 p.
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2005, 406 p.

4. Yukl, G. A. Leadership in Organizations. Upper Saddle River: Pearson Education, 2012, 520 p.
5. Kotter, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012, 208 p.
6. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness, 2007, 864 p.
7. Bennis, W., & Nanus, B. Leaders: Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1985, 244 p.
8. Khalilov, T., Adilzade, I., Rzayev, O., Guliyev, N., & Yusifova, N. The role of strategic planning in the organization of management systems in higher education institutions: insights from international practice. Edelweiss Applied Science and Technology, 2024, Vol. 8, No. 6, p.6227-6235
9. Khalilov, T., Aliyev, V., Guliyeva, M., & Babayeva, M. Strategic management mechanisms, directions, and functions in higher education. Pak. j. life soc. Sci, 22(2), 2024, p.12146-12162.
10. Khalilov T. Strategy and strategic management in education. Scientific Works of the Institute of Education of the Republic of Azerbaijan, Volume: 92, Number: 3, 2025, s. 78-83

АННОТАЦИЯ

РОЛЬ ЛИДЕРСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ

Талех Фарман оглы Халилов

Кандидат педагогических наук, доцент

Нахичеванский государственный университет

Стратегическое планирование представляет собой важный инструмент управления, обеспечивающий долгосрочное развитие и устойчивую деятельность организаций. Этот процесс предполагает формирование и реализацию стратегий, направленных на достижение целей, основанных на миссии и видении организации. На всех этапах — от разработки до внедрения — ключевую роль играют лидерские и управленческие навыки. Лидерство обеспечивает видение, вдохновляет сотрудников и направляет процессы изменений. Управленческие навыки способствуют рациональному использованию ресурсов, эффективной организации операций и выполнению планов. В статье рассматриваются различия между понятиями лидерства и управления, а также анализируются их функции в стратегическом процессе. Подчеркивается, что для успешной реализации стратегии необходима интеграция этих двух компонентов. Приведены примеры из азербайджанских вузов, иллюстрирующие практическое применение теории. В заключение делается вывод, что устойчивый успех в условиях стремительно меняющейся среды возможен только при наличии как стратегического лидерства, так и эффективного управления.

Ключевые слова: *Стратегическое планирование, лидерство, управление, стратегическое управление, организационный успех.*

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT SKILLS IN STRATEGIC PLANNING

Taleh Farman oglu Khalilov

PhD in Pedagogy, Associate Professor

Nakhchivan State University

Strategic planning is a critical management tool that ensures the long-term development and sustainable functioning of organizations. It involves the formulation and implementation of strategies aimed at achieving goals based on the organization's mission and vision. Throughout all stages—from planning to execution—leadership and managerial competencies play a pivotal role. Leadership brings vision, inspires stakeholders, and guides change, while management ensures the efficient use of resources, coordination of operations, and execution of strategic objectives. This article explores the conceptual distinctions between leadership and management, analyzes their complementary roles in strategic processes, and supports the analysis with examples from higher education institutions in Azerbaijan. The study emphasizes that without the integration of visionary leadership and structured managerial capabilities, strategic plans risk remaining theoretical. The combination of these skill sets not only enhances strategic outcomes but also strengthens organizational adaptability and resilience in rapidly evolving environments. In conclusion, achieving strategic success requires a balance between inspiring direction and operational precision.

Keywords: *Strategic planning, leadership, management, strategic management, organizational success.*