

## PEDAQOGİKA

UOT 378.

### ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ QƏRAR QƏBUL ETMƏ PROSESLƏRİNDƏ STRATEJİ MƏLUMAT ANALİZİNİN TƏTBİQİ

**Taleh XƏLİLOV** 

Naxçıvan Dövlət Universiteti, Naxçıvan, Azərbaycan

\*Yazışılan müəllif: [x.taleh@gmail.com](mailto:x.taleh@gmail.com)

#### NƏŞR TARİXİ:

*Qəbul edilmə tarixi:*  
21.08.2025

*Nəşr edilmə tarixi:*  
28.10.2025

#### AÇAR SÖZLƏR:

Ali təhsil,  
qərar qəbul etmə,  
strateji məlumat,  
idarəetmə,  
analitik yanaşma

#### XÜLASƏ

Müasir dövrdə ali təhsil müəssisələrinin idarə olunması prosesində qərar qəbul etmə mexanizmləri getdikcə daha mürəkkəb xarakter alır. Qlobal rəqabət, əmək bazarının dəyişən tələbləri, rəqəmsal transformasiya və beynəlxalq keyfiyyət standartları ali təhsildə strateji yanaşmaların zəruriliyini artırır. Bu baxımdan, strateji məlumat analizinin tətbiqi ali təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində mühüm rol oynayır. Strateji məlumat analizi tələbə qəbulu, tədris proqramlarının səmərəliliyi, maliyyə idarəetməsi, kadr siyasəti və rəqəmsal tədris platformalarının nəticəliliyi kimi sahələrdə qərarların daha obyektiv, elmi əsaslı və uzunmüddətli inkişaf hədəflərinə uyğun qəbul edilməsinə şərait yaradır.

Qərar qəbul etmə proseslərində strateji məlumat analizi problemin müəyyənləşdirilməsi, alternativlərin hazırlanması, qiymətləndirilməsi və həyata keçirilməsi mərhələlərində tətbiq olunur. SWOT və PEST analizləri, KPI göstəriciləri, Business Intelligence (BI) sistemləri və proqnozlaşdırıcı analitika kimi metodlar ali təhsil müəssisələrində məlumat əsaslı idarəetmənin effektivliyini artırır. Bununla yanaşı, məlumatların natamamlığı, maliyyə və texniki imkanların məhdudluğu, kadrların analitik bacarıqlarının yetərsizliyi kimi problemlər strateji məlumat analizinin tətbiqində çətinliklər yaradır.

Nəticə olaraq, strateji məlumat analizinin ali təhsil müəssisələrində tətbiqi idarəetmə proseslərinin şəffaflığını və səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, universitetlərin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətini də gücləndirir. Gələcəkdə böyük məlumatların (Big Data) və süni intellekt texnologiyalarının geniş tətbiqi bu proseslərin keyfiyyətini daha da yüksəldəcəkdir.

## АННОТАЦИЯ

### ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДАННЫХ В ПРОЦЕССАХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

**Талех Халилов**

Стратегическое В современный период процессы принятия решений в управлении высшими учебными заведениями становятся всё более сложными. Глобальная конкуренция, изменяющиеся требования рынка труда, цифровая трансформация и международные стандарты качества усиливают необходимость стратегического подхода в сфере высшего образования. В этом контексте применение стратегического анализа данных играет важную роль в деятельности вузов. Стратегический анализ данных обеспечивает более объективное, научно обоснованное и ориентированное на долгосрочные цели принятие решений в таких

областях, как приём студентов, эффективность образовательных программ, управление финансами, кадровая политика и результативность цифровых образовательных платформ.

В процессе принятия решений стратегический анализ данных используется на этапах выявления проблемы, разработки альтернатив, их оценки и реализации. Такие методы, как SWOT- и PEST-анализы, показатели KPI, системы Business Intelligence (BI) и прогнозная аналитика, повышают эффективность управления на основе данных в вузах. Однако применение стратегического анализа данных сталкивается с определёнными трудностями: неполнотой информации, ограниченными финансовыми и техническими ресурсами, недостаточной аналитической подготовкой кадров.

В результате применение стратегического анализа данных в высших учебных заведениях не только повышает прозрачность и эффективность управленческих процессов, но и укрепляет международную конкурентоспособность университетов. В будущем широкое использование больших данных (Big Data) и технологий искусственного интеллекта ещё больше повысит качество этих процессов.

**Ключевые слова:** Высшее образование, принятие решений, стратегические данные, управление, аналитический подход

## ABSTRACT

### APPLICATION OF STRATEGIC DATA ANALYSIS IN DECISION-MAKING PROCESSES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Taleh Khalilov

In the modern era, decision-making processes in the management of higher education institutions have become increasingly complex. Global competition, changing labor market demands, digital transformation, and international quality standards have intensified the necessity for strategic approaches in higher education. In this context, the application of strategic data analysis plays a crucial role in the functioning of universities. Strategic data analysis enables more objective, evidence-based, and long-term oriented decision-making in areas such as student admissions, program effectiveness, financial management, human resources policy, and the efficiency of digital learning platforms.

Within decision-making processes, strategic data analysis is applied at various stages, including problem identification, development of alternatives, evaluation, and implementation. Methods such as SWOT and PEST analyses, KPI indicators, Business Intelligence (BI) systems, and predictive analytics significantly enhance the effectiveness of data-driven management in higher education institutions. However, the implementation of strategic data analysis faces certain challenges, including incomplete data, limited financial and technical resources, and insufficient analytical skills among staff.

Consequently, the application of strategic data analysis in higher education institutions increases the transparency and efficiency of management processes while also strengthening the international competitiveness of universities. In the future, the widespread use of Big Data and artificial intelligence technologies is expected to further enhance the quality of these processes.

**Keywords:** Higher education, decision-making, strategic data, management, analytical approach

## GİRİŞ

Strateji idarəetmə, təşkilatların, o cümlədən ali təhsil müəssisələrinin dinamik mühit şəraitində uzunmüddətli məqsədlərinə çatmasını təmin edən, planlaşdırma, tətbiq və nəzarət proseslərinin hərtərəfli və inteqrasiya olunmuş strukturda həyata keçirilməsini tələb edən idarəetmə yanaşmasıdır (Bryson, 2018). Bu proses yalnız mövcud vəziyyətin təhlilinə deyil, həm də gələcəyə yönəlmiş ssenarilər və strategiyaların hazırlanmasına istiqamətlənib (Gürel & Tat, 2017). Bu kontekstdə, strateji idarəetmə ali təhsil müəssisələrində qərarvericilərə qeyri-müəyyənlik mühitində rəşional seçimlər etməyə imkan verən sistemli metodlar toplusunu əhatə edir (Schoemaker, 1995).

Ənənəvi idarəetmə yanaşmalarından fərqli olaraq, strateji idarəetmə yalnız əməliyyat səmərəliliyini deyil, həmçinin təşkilatın, xüsusilə də ali təhsil sisteminin uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsini hədəfləyir. Buna görə də strateji idarəetmə prosesi ətraf mühitin təhlili (PEST, SWOT və s.), strategiyanın formalaşdırılması, tətbiq planlaşdırılması və strategiyanın monitorinqi kimi ardıcıl, lakin bir-biri ilə əlaqəli mərhələlərdən ibarətdir (Kaplan & Norton, 2001).

Müasir strateji idarəetmə, metodoloji əsaslara söykənmədikdə, qeyri-müəyyənlik və mürəkkəbliş şəraitində funksionallığı itirir. Ssenari analizləri, oyun nəzəriyyəsi, sistem dinamikası və performans ölçmə göstəriciləri kimi elmi metodların strateji planlaşdırmaya inteqrasiyası prosesin obyektivliyini artırır və idarəetmənin effektivliyini dəstəkləyir (Senge, 1990).

Bu çərçivədə strateji idarəetmə yalnız idarəetmə aləti deyil, həm də ali təhsildə təşkilati öyrənmə, transformasiya və dayanıqlılıq üçün bir mexanizm təqdim edir.

Bu baxımdan, strateji idarəetmənin, xüsusilə də ali təhsil müəssisələrində uğurlu həyata keçirilməsi möhkəm metodoloji əsas tələb edir (Mintzberg, 1994). Bu tədqiqat strateji idarəetmə sisteminin metodoloji əsaslarını izah edəcək; bu disiplinin elmi infrastrukturunu sistemli planlaşdırma, rəşional qərarvermə və tətbiq modelləri kontekstində geniş şəkildə təhlil olunacaq. Məqsəd nəzəri çərçivə ilə yanaşı praktikada istifadə oluna bilən metodologiyaya əsaslanan alətlərin müəyyənləşdirilməsi ilə strateji idarəetmənin ali təhsil kontekstində hərtərəfli mahiyyətini ortaya qoymaqdır.

#### **Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti**

Bu tədqiqat ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə prosesində elmi əsaslı qərarvermə və tətbiq alətlərinin rolunu sistemli şəkildə araşdıraraq mövcud nəzəri bilikləri zənginləşdirir. SWOT və PEST analizləri, Balanced Scorecard, strateji xəritələşdirmə, ssenari planlaşdırma və oyun nəzəriyyəsi kimi müxtəlif metodların inteqrasiyası vasitəsilə ali təhsildə strateji idarəetmənin çoxölçülü təhlilinə yeni yanaşma təqdim edir. Beləliklə, tədqiqat strateji idarəetmə sahəsində rəşionallıq və intuisiya, planlaşdırma və tətbiq arasında tarazlıq yaratmaq üçün nəzəri əsasların inkişafına töhfə verir.

#### **Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti**

Tədqiqatın nəticələri ali təhsil müəssisələrinin rəhbərlərinə və menecerlərinə qərarvermə proseslərini elmi əsaslara söykənərək daha effektiv və şəffaf şəkildə idarə etməyə imkan yaradır. Strateji planların hazırlanması və həyata keçirilməsində təqdim olunan metod və alətlər, ali təhsildə təşkilatların çevikliyi artırır, resursların optimal istifadəsini təmin edir və rəqabət üstünlüyünün uzunmüddətli saxlanmasına yardım edir. Eyni zamanda, tədqiqat nəticələri xüsusilə Azərbaycan ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün praktik tövsiyələr təqdim edir.

#### **Tədqiqatın metodologiyası**

Bu tədqiqat ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə prosesində elmi əsaslı qərarvermə və tətbiq alətlərinin töhfəsini qiymətləndirmək məqsədilə kəmiyyət və keyfiyyət metodlarının kombinasiyasından istifadə edir. Məlumatların toplanması üçün ali təhsil sahəsində mütəxəssislərlə yarımstrukturlaşdırılmış müsahibələr və təşkilati sənədlərin təhlili aparılmışdır. Analiz üçün SWOT və PEST təhlilləri aparılmış, həmçinin Balanced Scorecard və strateji xəritələşdirmə modellərinin tətbiq sahələri nəzərdən keçirilmişdir. Verilənlər SPSS proqramında statistik metodlarla emal olunmuş, nəticələr isə cədvəllər və qrafiklər vasitəsilə vizuallaşdırılmışdır.

#### **Tədqiqatın nəticələri**

Aparılan tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə prosesində SWOT və PEST analizləri qərarvermə keyfiyyətini artıraraq risklərin və fürsətlərin daha dəqiq qiymətləndirilməsinə şərait yaradır. Balanced Scorecard metodu vasitəsilə təşkilati məqsədlər ilə performans göstəriciləri arasında əlaqə güclənir və bu metod strateji icra prosesində mühüm rol oynayır. Ssenari planlaşdırma və oyun nəzəriyyəsi alətlərinin isə qeyri-müəyyənlik şəraitində çevik və qabaqcadan düşünölmüş qərarlar qəbul etməyə kömək etdiyi müəyyən edilmişdir.

#### **Tədqiqatın müzakirə obyektı**

Öldə olunan nəticələr mövcud ədəbiyyatla uyğunluq təşkil edir və ali təhsildə strateji idarəetmədə elmi əsaslı alətlərin istifadəsinin əhəmiyyətini bir daha təsdiqləyir. Belə ki, Mintzberg-in intuisiya və öyrənmə vurğusu ilə yanaşı, rəşionallıq və sistemli yanaşmaların tətbiqi də zəruridir. Nəticələr göstərir ki, metodoloji alətlərin effektiv inteqrasiyası ali təhsil müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətini artırır və onların dəyişən mühitə adaptasiyasını sürətləndirir. Tədqiqatın məhdudiyyətləri sırasında nümunə seçiminin məhdudluğu və subyektiv qiymətləndirmələrin təsiri qeyd edilə bilər. Gələcək tədqiqatlarda ali təhsildə daha geniş və müxtəlif sektorlarda bu yanaşmaların tətbiqi tövsiyə olunur.

#### **Tədqiqatın elmi yeniliyi**

Bu tədqiqat ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə prosesində elmi əsaslı qərarvermə və tətbiq alətlərinin kompleks şəkildə təhlilini həyata keçirən ilk işlərdən biridir. Azərbaycan ali təhsil kontekstində SWOT və PEST kimi klassik analizlərin yanında Balanced Scorecard, ssenari planlaşdırma və oyun nəzəriyyəsinin tətbiq imkanlarını birləşdirərək innovativ yanaşma təqdim edir. Bundan əlavə, tədqiqat strateji idarəetmənin yalnız planlaşdırmadan ibarət olmadığını, həmçinin dövrü tətbiq, monitoring və öyrənmə proseslərini də əhatə edən sistem kimi qəbul edilməsinin vacibliyini vurğulayır.

## **1. ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNƏ ÜMUMİ BAXIŞ**

### **1.1. Tərif və məqsəd**

Strateji idarəetmə, ali təhsil müəssisələrinin daxili mühit imkanları ilə xarici fürsət və təhdidlərini analiz edərək uzunmüddətli məqsədlərinə uyğun ən optimal strateji qərarları qəbul etmələrini təmin edən bir prosesdir (Porter, 1985). Bu baxımdan strateji idarəetmə yalnız mövcud vəziyyətin deyil, həm də gələcək potensialların qiymətləndirilməsini tələb edir. Bu proses yalnız planlaşdırma fəaliyyəti deyil, həm də resursların bölgüsü, təşkilati strukturlaşdırma, performansın monitorinqi və davamlı təkmilləşdirməni əhatə edən inteqrasiya olunmuş idarəetmə sistemidir (Gürel & Tat, 2017). Məhz bu inteqrasiya olunmuş yanaşma strateji idarəetməni sadə idarəetmə praktikasından fərqləndirərək onu ali təhsildə daha kompleks və məqsədyönlü fəaliyyətə çevirir.

Strateji idarəetmənin əsas məqsədi, dinamik və rəqabətli mühitdə ali təhsil müəssisələri üçün davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etməkdir (Khalilov, Aliyev, Guliyeva & Babayeva, 2024). Rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün yalnız mövcud resursların səmərəli istifadəsi kifayət etmir, eyni zamanda dəyişən trendlərə uyğunlaşma və strateji çeviklik də vacibdir. Bu üstünlük yalnız mövcud güclərin istifadəsi ilə deyil, həm də təşkilatın gələcəyə hazırlıqlı şəkildə qurulması ilə təmin olunur (Schoemaker, 1995). Strateji idarəetmədə bu hazırlıqlılıq, adaptasiya qabiliyyəti və proaktivlik anlayışlarını da əhatə edir.

Rəqabət üstünlüyünün davamlılığı üçün strategiyaların yalnız qısamüddətli göstəricilər — məsələn, mənfəətlilik və bazar payı ilə deyil, həmçinin çeviklik, innovasiya və maraqlı tərəflərin dəyər yaratması kimi uzunmüddətli məqsədlərlə də əlaqələndirilməsi tələb olunur (Khalilov, Adilzade, Rzayev, Guliyev & Yusifova, 2024). Belə yanaşma strateji idarəetməni qlobal dəyişikliklərə uyğunlaşdıraraq ali təhsil müəssisələrinin dayanıqlılığını artırır.

### **1.2. Strateji idarəetmənin komponentləri**

1. Strateji təhlil: Bu mərhələdə ali təhsil müəssisələrinin daxili resursları (məsələn, SWOT, PESTEL analizləri) və xarici mühiti (məsələn, PEST, sənaye təhlili) qiymətləndirilərək strateji mövqe müəyyənləşdirilir (Bryson, 2018). Bu mərhələ, təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin, habelə təhsil bazarındakı imkan və təhdidlərin aydın şəkildə müəyyən olunması baxımından strateji qərarların əsası hesab olunur. Bu təhlil, ali təhsildə strateji idarəetmənin reallığa əsaslanmasını və təsadüfi deyil, məlumatlı qərarlarla idarə olunmasını təmin edir.
2. Strategiyanın hazırlanması: Təhlil nəticələrinə əsasən, ali təhsil müəssisələrinin vizyonu, missiyası və əsas dəyərlərinə uyğun strategiyalar formalaşdırılır. Bu strategiyalar rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün unikal yolları özündə əks etdirməlidir (Senge, 1990). Strategiyanın bu mərhələsi həm cari vəziyyətdən çıxış etməklə, həm də gələcək istiqamətləri planlaşdırmaq baxımından ali təhsil təşkilatları üçün istiqamətverici rol oynayır. Effektiv strategiya, yalnız məqsəd deyil, həm də həmin məqsədə necə çatmağın yol xəritəsidir.
3. Strategiyanın tətbiqi: Bu mərhələnin məqsədi daxili strukturların uyğunluğunu artırmaq və ali təhsil müəssisələrinin xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyətini gücləndirərək məqsədlərinə çatmasını təmin etməkdir (Kotter, 1996). Tətbiq mərhələsində liderlik, akademik heyətin motivasiyası və struktur uyğunluğu kimi faktorlar stratejinin real nəticələrə çevrilməsində əsas rol oynayır. Strateji idarəetmənin ən çətin mərhələlərindən biridir (Khalilov, Adilzade, Rzayev, Guliyev & Yusifova, 2024), çünki nəzəri baxımdan

düzgün görünən planların praktiki reallaşması zaman, resurs və insan faktorları ilə birbaşa bağlıdır.

4. Qiymətləndirmə və nəzarət: Tətbiq olunan strategiyaların performansı ölçülür, sapmalar müəyyənləşdirilir və zəruri hallarda düzəliş tədbirləri görülür. Bu mərhələ strateji idarəetmənin dövrü xarakterini göstərir (Schoemaker, 1995). Qiymətləndirmə mexanizmləri, ali təhsil müəssisələrinin çevikliyini və dəyişən mühitə adaptasiya qabiliyyətini artırır. Bununla yanaşı, universitetlərin strateji məqsədlərlə nə dərəcədə uyğunlaşdığını müəyyənləşdirməkdə mühüm rol oynayır.

Bu komponentlər strateji idarəetmənin yalnız planlaşdırma yönümlü olmadığını, eyni zamanda tətbiq və qiymətləndirməyə əsaslanan hərtərəfli bir proses olduğunu ortaya qoyur. Məhz bu səbəbdən strateji idarəetmə, ali təhsil müəssisələrinin uğurunun tək-cə başlanğıc nöqtəsi deyil, eyni zamanda davamlı idarəetmə və adaptasiya prosesidir.

## **2. ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏNİN METODOLOJİ ƏSASLARININ NƏZƏRİ ÇƏRÇİVƏSİ**

### **2.1. Sistem Yanaşması**

Ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə sistemlərinin təməli sistemlər nəzəriyyəsinə əsaslanır. Bu nəzəriyyə ali təhsildə təşkilatların sadəcə müstəqil hissələrin cəmi olmadığını, əksinə, davamlı qarşılıqlı əlaqədə olan, bir-biri ilə bağlı alt sistemlərdən ibarət olduğunu irəli sürür. Bu baxımdan, hər bir qərar yalnız lokal təsir göstərmir, eyni zamanda bütün sistemin fəaliyyətinə təsir edə biləcək geniş əhatəli nəticələr doğura bilər. Ali təhsil müəssisələrində sistem yanaşması daxili dinamizmin ətraf mühit faktorları ilə birlikdə nəzərə alınaraq, qərarvermə proseslərinin daha hərtərəfli və uzunmüddətli şəkildə həyata keçirilməsinə imkan verir (Checkland, 1981). Bu da ali təhsildə strateji idarəetməni statik deyil, çevik və adaptiv bir mexanizm kimi dəyərləndirməyə əsas verir.

Bu yanaşmanın məqsədi ali təhsil müəssisələrinin daxili strukturlarının birliyini və xarici dəyişikliklərə adaptasiya qabiliyyətini artırmaqdır. Təşkilatlar yalnız daxili harmoniya ilə deyil, həm də ətraf mühitə adekvat cavabvermə bacarığı ilə dayanıqlı ola bilər. Buna görə ali təhsildə strateji idarəetmə prosesi resurslar (girişlər), fəaliyyətlər (proseslər), məhsul/xidmətlər (çıxışlar) və geri əlaqə mexanizmləri arasında davamlı dövrü əlaqə yaradır (Simon, 1997). Bu qarşılıqlı əlaqə, ali təhsil müəssisələrində idarəetmənin bütün mərhələlərində məlumat axınına təmin edərək, strateji qərarların reallığa uyğun formalaşmasına kömək edir. Beləliklə, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə yalnız mexaniki proses deyil, əksinə, dəyişən kontekstə uyğun daim yenilənən və reaksiya verən canlı bir sistem kimi fəaliyyət göstərir.

### **2.2. Elmi İdarəetmə Prinsipləri**

Ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə, elmi idarəetmə nəzəriyyələrindən götürülən metodoloji struktur kimi inkişaf etmişdir. Bu sahənin banilərindən biri olan Henri Fayol, idarəetmənin əsas funksiyalarını planlaşdırma, təşkilətmə, istiqamətləndirmə, əlaqələndirmə və nəzarət kimi müəyyən etmişdir. Bu funksiyalar ali təhsildə strateji idarəetmənin struktur əsaslarını formalaşdırmaqla yanaşı, onun sistemli və məqsədyönlü aparılmasına zəmin yaradır. Digər tərəfdən, Peter Drucker “məqsədlərlə idarəetmə” prinsipi əsasında idarəetməni nəticələr vasitəsilə qiymətləndirilən proses kimi konseptuallaşdırmışdır (Drucker, 1954). Bu yanaşma ali təhsil müəssisələrində strateji məqsədlərin ölçülə bilən nəticələrlə əlaqələndirilməsinin vacibliyini önə çəkir və idarəetməyə praktik yön verir.

Henry Mintzbergin strateji qərarvermə modelləri göstərmişdir ki, ali təhsil müəssisələrində strategiyalar yalnız şüurlu və rəasional proseslər nəticəsində deyil, həm də təşkilati öyrənmə, intuitiv qərarvermə və təcrübə ilə formalaşır (Schoemaker, 1995). Bu yanaşma, ali təhsildə strateji idarəetmənin statik və yalnız texnokratik bir fəaliyyət deyil, həm də sosial və psixoloji amillərlə əlaqəli dinamik bir proses olduğunu göstərir. Bu kontekstdə, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə prosesində istifadə olunan metodoloji alətlər aşağıdakılardır:

1. **Empirik təhlil:** Strateji qərarların məlumatlara əsaslanmasını təmin edir. Müşahidə və ölçməyə əsaslanır. Bu yanaşma ali təhsildə strateji qərarların subyektivlikdən uzaq, real və obyektiv əsaslarla formalaşmasını təmin edir.
2. **Rasional qərarvermə modelləri:** Alternativlərin sistemli qiymətləndirilməsinə və ən uyğun variantın seçilməsinə imkan verir (Senge, 1990). Bu modellər ali təhsil müəssisələrində resursların məhdud olduğu şəraitdə optimal strategiyanın seçilməsində mühüm rol oynayır.
3. **Riyazi modelləşdirmə və ssenari təhlili:** Qeyri-müəyyənlik şəraitində gələcəyə yönəlmiş strateji variantların qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunur. Bu metodlar ali təhsil müəssisələrinə riskləri azaltmaq və çevik qərarlar qəbul etmək imkanı verir. Bu da göstərir ki, ali təhsildə strateji idarəetmə yalnız hazırkı vəziyyətin deyil, eyni zamanda mümkün gələcək ssenarilərin də nəzərə alınmasını tələb edir.

Nəticə olaraq, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə sisteminin bu elmi əsaslar üzərində qurulması həm nəzəri dərinlik, həm də praktik effektivlik baxımından davamlı uğur qazandırır. Məhz bu inteqrasiya olunmuş yanaşma ali təhsildə strateji idarəetməni müasir universitetlərin kompleks ehtiyaclarına cavab verə bilən və dəyişən şəraitlərə uyğunlaşa bilən dayanıqlı bir idarəetmə çərçivəsinə çevirir.

### **3. ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏDƏ İSTİFADƏ OLUNAN METODOLOJİ ALƏTLƏR**

Ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin effektivliyi əsasən tətbiq olunan metodoloji alətlərin çeşidindən və onların düzgün icrasından asılıdır. Bu alətlər ali təhsildə qərarvericilərə qeyri-müəyyənlikləri azaltmaq, mühiti anlamaq və təşkilati strategiyaları daha rasional əsaslara söykəmək imkanı verir. Aşağıda ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmədə geniş istifadə olunan əsas alətlər təqdim olunub.

#### **3.1. SWOT və PEST təhlili**

SWOT (Güclü tərəflər, zəif tərəflər, imkanlar, təhdidlər) təhlili ali təhsil müəssisələrinin daxili güclü və zəif tərəflərini, eləcə də xarici fürsət və təhdidlərini sistemli şəkildə qiymətləndirməyi hədəfləyir (Saaty, 2008). Bu yanaşma ali təhsildə təşkilatın mövcud vəziyyətini yalnız təsviri şəkildə deyil, strateji nöqtəyi-nəzərdən dəyərləndirməyə imkan verir və dəyişən mühitdə çevik mövqe tutmaq üçün əsaslı zəmin yaradır. Bu təhlil ali təhsil müəssisələrində strategiya hazırlıq prosesində daxili potensialın fərqi olmağa və ətraf mühit risklərinin daha aydın qavranılmasına imkan verir (Hill, Jones & Schilling, 2014). Eyni zamanda, SWOT analizi ali təhsil müəssisələrində resursların və imkanların daha effektiv yönləndirilməsi üçün strateji baxış formalaşdırır.

Digər tərəfdən, PEST (Siyasi, iqtisadi, sosial, texnoloji) təhlili makro-mühit faktorlarının ali təhsildə təşkilata təsirlərini araşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş alətdir. Xüsusilə qloballaşmanın və təhsil sistemlərinin dinamikliyinin artdığı müasir dövrdə siyasi qeyri-sabitlik, texnoloji inkişaf və sosial transformasiyalar ali təhsil müəssisələrinin strategiyalarının uğuruna birbaşa təsir göstərə bilər (Kaplan & Norton, 1996). Bu baxımdan PEST təhlili, ali təhsil müəssisələrinin sadəcə daxili resurslara əsaslanan deyil, eyni zamanda xarici dəyişkənlikləri proqnozlaşdıran və onlara uyğunlaşan strateji qərarlar qəbul etməsinə imkan yaradır. Bu da göstərir ki, ali təhsildə strateji idarəetmə prosesində risklər yalnız aradan qaldırılmalı deyil, eyni zamanda çevik cavab və mövqe üstünlüyü üçün fürsət kimi də qiymətləndirilməlidir.

Bu analizlərin birlikdə istifadəsi ali təhsil müəssisələrinin həm daxili, həm də xarici mühitinin hərtərəfli qiymətləndirilməsinə şərait yaradır və strategiyanın formalaşdırılması prosesinin məlumatlara əsaslanmasını təmin edir. Beləliklə, ali təhsildə strateji qərarlar təsadüfi və intuisiya əsaslı deyil, real faktlara, sistemli analizə və gələcəyə yönəlmiş proqnozlara əsaslanır ki, bu da uğurlu və dayanıqlı idarəetmə üçün əsas şərtidir.

#### **3.2. Strateji xəritələşdirmə və Balanced Scorecard**

Ali təhsil müəssisələrində strateji xəritələşdirmə təşkilatın vizyonunu əməliyyat məqsədləri ilə əlaqələndirməyi hədəfləyir və strateji düşüncənin ali təhsildə təşkilat daxilində yayılmasını təşviq

edir (Khalilov, Alikhanov, Hasanov & Ahmadova, 2024). Bu yanaşma vizyonun yalnız abstrakt və ümumi bir ifadə olaraq qalmasının qarşısını alaraq, onun konkret və ölçülə bilən məqsədlərə çevrilməsinə şərait yaradır. Beləliklə, ali təhsil müəssisələrində hər bir struktur bölmə və əməkdaş strateji istiqaməti daha aydın şəkildə anlayaraq fəaliyyətini uyğun istiqamətdə qura bilir.

Kaplan və Norton tərəfindən hazırlanmış Balanced Scorecard metodu ali təhsil müəssisələrində maliyyə və qeyri-maliyyə göstəricilərini birləşdirərək performansını dörd əsas istiqamətdə – maliyyə, müştəri (tələbə və maraqlı tərəflər), daxili proseslər və öyrənmə və inkişaf – izləmə imkanı verir (Kaplan & Norton, 2001). Bu yanaşma ali təhsildə təşkilat fəaliyyətini yalnız maliyyə göstəriciləri ilə məhdudlaşdırmır, əksinə insan kapitalı, proses keyfiyyəti və innovasiya potensialı kimi strateji aspektləri də nəzərə almağa imkan verir. Bu da ali təhsildə strateji idarəetmənin daha balanslı və kompleks şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir.

Bu metod yalnız keçmiş performansın qiymətləndirilməsinə deyil, həmçinin ali təhsil müəssisələrində gələcəyə yönəlmiş strateji məqsədlərin monitorinqinə də imkan yaradır. Yəni təşkilat yalnız “nə baş verdi?” sualına deyil, “nə baş verə bilər və biz necə hazır olmalıyıq?” sualına da cavab axtarır. Strateji xəritələr ali təhsil müəssisələrində strateji məqsədləri ilə performans göstəriciləri arasında vizual və məntiqi əlaqələr yaradır ki, bu da qərarvericilərin strategiyanın tətbiqi prosesini idarə etməsini asanlaşdırır.

### **3.3. Ssenari planlaşdırma və oyun nəzəriyyəsi**

Ali təhsil müəssisələrində ssenari planlaşdırma təşkilatlara müxtəlif mümkün gələcək ssenariləri nəzərə alaraq çevik və adaptiv strategiyalar hazırlamağa imkan verir. Bu metod xüsusilə ali təhsildə yüksək qeyri-müəyyənlik olan sahələr üçün rəqabət üstünlüyü təmin edir (Simon, 1997). Belə yanaşma, ali təhsil müəssisələrinin yalnız bir mümkün gələcək üzərində deyil, müxtəlif alternativ ssenarilər üzrə hazır vəziyyətdə olmasını təmin edir. Bu da sürətli dəyişən təhsil mühitində strateji çeviklik və dayanıqlılıq baxımından mühüm üstünlük yaradır.

Oyun nəzəriyyəsi ali təhsil müəssisələrində təşkilatların strateji qarşılıqlı təsir iştirakçıları ilə münasibətlərini təhlil edir. Bu metod vasitəsilə menecerlər rəqiblərin və digər maraqlı tərəflərin potensial strategiyalarını qabaqcadan proqnozlaşdırma və öz strategiyalarını daha dəqiq formalaşdırma bilirlər (Dixit & Nalebuff, 2008). Bu yanaşma xüsusilə ali təhsildə rəqabət mühitinin mürəkkəb və çoxsaylı maraqlı tərəflərlə dolu olduğu sahələrdə qərarvermə prosesini optimallaşdırmaq üçün əhəmiyyətlidir. Oyun nəzəriyyəsi strateji qərarların “təkbaşına” deyil, qarşılıqlı münasibətlər kontekstində verilməsinin vacibliyini önə çəkir və bu baxımdan ali təhsil müəssisələrində real bazar şəraitinə daha uyğun alət hesab olunur.

Bu metodoloji alətlər ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə prosesinin müxtəlif mərhələlərində – təhlil, formalaşdırma, tətbiq və qiymətləndirmədə – həm analitik, həm də intuitiv dəstək təmin edir. Beləliklə, ali təhsildə strateji idarəetmənin yalnız ənənəvi və xətti düşüncə tərzlərinə deyil, həm də qeyri-xətti, ehtimallara əsaslanan və qarşılıqlı münasibətləri nəzərə alan yanaşmalara əsaslanması vacib olur. Bu alətlərin istifadəsi ali təhsil müəssisələrinin həm bugünkü qeyri-müəyyənliklərlə mübarizədə, həm də gələcəyin qurulmasında daha hazırlıqlı və məqsədyönlü olmasına şərait yaradır.

## **4. ALI TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ METODOLOJİ YANAŞMALARIN PRAKTİKADA ROLU**

Ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə yalnız nəzəri əsaslı planlaşdırma prosesi deyil; eyni zamanda bu planların tətbiqi və onların effektiv monitorinqini də əhatə edən dinamik bir prosesdir. Bu yanaşma ali təhsildə strateji idarəetməni təkcə gələcək məqsədləri müəyyən edən deyil, həmin məqsədlərə çatmaq üçün konkret və davamlı fəaliyyətlər zənciri kimi təqdim edir. Bu prosesin uğuru əsasən tətbiq olunan metodoloji yanaşmaların dəqiqliyi və ardıcılığından asılıdır. Yəni ali təhsil müəssisələrində effektiv nəticələr yalnız düzgün strategiyanın seçilməsi ilə deyil, həm də onun necə tətbiq olunduğu və nə dərəcədə izlənilməsi ilə bilavasitə bağlıdır.

Metodoloji əsaslara söykənən ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə sistemləri qərarvermə proseslərini rəşional hala gətirir, resurslardan səmərəli istifadəni optimallaşdırır və ali

təhsildə təşkilatların qeyri-müəyyənliklə mübarizə aparmaq qabiliyyətini artırır (Johnson, Scholes & Whittington, 2017). Bu isə o deməkdir ki, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə yalnız “nə etməliyik?” sualına deyil, “necə etməliyik?” və “etdiyimizi necə izləməliyik?” kimi vacib suallara da sistemli cavab verir. Beləliklə, ali təhsildə strateji idarəetmənin əsas gücü onun nəzəri prinsiplərlə praktiki mexanizmləri birləşdirə bilməsindədir ki, bu da ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli uğurunun açarına çevrilir.

#### **4.1. Qərarvermə prosesinə töhfə**

Ali təhsil müəssisələrində strateji qərarvermə proseslərində elmi yanaşmaların əhəmiyyəti getdikcə daha çox qəbul edilir (Mintzberg, 1994). Bu da ali təhsildə təşkilatların mürəkkəb və dəyişkən mühitdə daha düzgün və səmərəli qərarlar vermək ehtiyacını vurğulayır. Buna görə də ali təhsildə menecerlər yalnız intuisiyaya deyil, həm də elmi məlumatlara əsaslanan qərarvermə kompetensiyalarına malik olmalıdırlar. Belə kompetensiyalar ali təhsil müəssisələrində qərarların əsaslandırılmasında, risklərin azaldılmasında və strategiyanın effektiv həyata keçirilməsində kritik rol oynayır. Analitik Hierarxiya Prosesi (AHP), Çoxmeyarlı Qərarvermə (ÇMQ) və Sistem Dinamikası kimi metodoloji yanaşmalar ali təhsil müəssisələrində qərarvericilərə həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət məlumatlarına əsaslanan qiymətləndirmələr təqdim edir (Simon, 1997). Bu alətlər mürəkkəb problemlərin strukturlaşdırılması, alternativlərin müqayisəsi və optimal seçimlərin müəyyənləşdirilməsində geniş istifadə olunur.

Bundan əlavə, ali təhsil müəssisələrində bu yanaşmalar məlumat mübadiləsini artırır və qərarvermə proseslərinin şəffaflığını yüksəldir. Nəticədə, qərarların qəbulunda iştirak edən bütün tərəflər prosesə daha çox inamla yanaşır və məsuliyyət anlayışı güclənir. Bu da ali təhsildə qərarların daha ardıcıl, məsuliyyətli və strateji məqsədlərə uyğun olmasına şərait yaradır (Schoemaker, 1995). Nəticədə ali təhsil müəssisələrinin ümumi performansı yüksəlir və uzunmüddətli dayanıqlılıq təmin olunur.

#### **4.2. Planlaşdırma və tətbiq arasındakı əlaqə**

Bir çox ali təhsil müəssisələri üçün strateji planlaşdırma güclü tərəf olsa da, bu planların effektiv tətbiqi çox vaxt çətinliklər yaradır. Bu da ali təhsildə nəzəriyyədən praktikaya keçidində əsas maneələrdən biridir və strateji məqsədlərin real nəticələrə çevrilməsini çətinləşdirir. Planlaşdırma ilə tətbiq arasında yaranan əlaqəsizlik ali təhsil müəssisələrində strateji məqsədlərin həyata keçirilməsinə mane olur. Bu boşluğun bağlanması metodoloji strukturlar mühüm rol oynayır.

Balanced Scorecard, strateji xəritələşdirmə və performans ölçmə sistemləri kimi alətlər ali təhsil müəssisələrində strateji planların əməliyyat məqsədlərinə çevrilməsində körpü funksiyasını yerinə yetirir (Khalilov, Adilzade, Rzayev, Guliyev & Yusifova, 2024). Bu alətlər vasitəsilə ali təhsildə strateji məqsədlər daha konkret, ölçülə bilən və izlənilə bilən göstəricilərə çevrilir ki, bu da tətbiq mərhələsində ardıcılığı və şəffaflığı təmin edir. Həmçinin, layihə idarəetmə vasitələri (məsələn, Gantt cədvəlləri, kritik yol analizi) və dəyişiklik idarəetmə modelləri (məsələn, Kotterin 8 mərhələli prosesi) ali təhsil müəssisələrində strategiyanın uğurlu tətbiqinə töhfə verir (Porter, 1985). Bu vasitələr layihələrin vaxtında, büdcəyə uyğun və keyfiyyətli icrasını təmin etməklə yanaşı, ali təhsildə təşkilati dəyişikliklərin effektiv idarə olunmasını da təmin edir.

Bu çərçivələrin effektiv istifadəsi sayəsində ali təhsil müəssisələrində planlaşdırma prosesləri yalnız nəzəri olaraq qalmır; praktikada izlənilən, ölçülən və davamlı olur. Nəticədə, ali təhsil müəssisələri planlarının tətbiqində ardıcılıq yaradır, resurslardan daha səmərəli istifadə edir və strateji məqsədlərinə çatmaq üçün lazım olan çevikliyi əldə edir. Beləliklə, ali təhsil müəssisələri rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlayaraq ətraf mühitə adaptasiya qabiliyyətini davamlı olaraq inkişaf etdirə bilir.

### **NƏTİCƏ**

Ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə, müasir mürəkkəb, dinamik və yüksək qeyri-müəyyən biznes mühitlərində təşkilatların mövcudluqlarını davam etdirmələri və rəqabət üstünlüyü

qazanmaq üçün vazkeçilməz idarəetmə yanaşmasıdır. Ali təhsildə bu proses yalnız nəzəri çərçivə olmaqla qalmayıb, həm də sistemli, analitik və elmi əsaslara söykənən praktik bir sahədir.

Effektiv ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə sisteminin qurulması və saxlanması möhkəm metodoloji infrastrukturun mövcudluğundan asılıdır. Bu əsas ətraf mühit təhlili alətlərindən və performans qiymətləndirmə sistemlərindən tutmuş ssenari planlaşdırması və oyun nəzəriyyəsinə qədər geniş spektrli alətləri əhatə edir. Bu alətlər sayəsində ali təhsil müəssisələrində qərarvericilər qeyri-müəyyənlikləri idarə edə, resursları səmərəli bölüşdürə və strateji məqsədlərə nail olmaq üçün daha məlumatlı və ardıcıl addımlar ata bilirlər.

Ali təhsildə strateji idarəetmə prosesi yalnız planlaşdırma fəaliyyəti deyil, tətbiq, monitorinq, qiymətləndirmə və öyrənməni əhatə edən dövrü bir prosesdir. Bu dövrənin hər bir mərhələsi elmi metodlar və ölçülə bilən məlumatlarla dəstəkləndikdə, ali təhsil müəssisələrinin səmərəliliyi və çevikliyi artırıla bilər. Xüsusilə, qərarvermə proseslərinin rasionallaşdırılması strategiyaların həyata keçirilə bilmə qabiliyyətini yüksəldir və ali təhsildə dəyişən mühit şərtlərinə daha sürətli adaptasiyanı mümkün edir.

Bu kontekstdə ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin uğuru yalnız menecerlərin uzaqqörən baxışından deyil, həm də praktikada tətbiq olunan metodoloji yanaşmaların dəqiqliyi və effektivliyindən asılıdır. Buna görə də, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin güclü elmi əsaslarla strukturlaşdırılması müasir ali təhsil təşkilatları üçün seçim deyil, zərurətdir.

## ƏDƏBİYYAT

1. Bryson J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Jossey-Bass
2. Checkland P. (1981). Systems thinking, systems practice. John Wiley & Sons
3. Dixit A. K., & Nalebuff, B. J. (2008). The art of strategy: A game theorist's guide to success in business and life. W. W. Norton & Company
4. Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row
5. Gürel E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. Journal of International Social Research, 10(51)
6. Hill C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: Theory: An integrated approach (11th ed.). Cengage Learning
7. Johnson G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring corporate strategy: Text and cases (11th ed.). Pearson Education
8. Kaplan R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press
9. Kaplan R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press
10. Kaplan R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press
11. Khalilov T., Adilzade I., Rzayev O., Guliyev N., & Yusifova, N. (2024). The role of strategic planning in the organization of management systems in higher education institutions: insights from international practice. Edelweiss Applied Science and Technology, Vol. 8, No. 6
12. Khalilov, T., Alikhanov, V., Hasanov, N., & Ahmadova, M. (2024). The Content and Essence of the Strategic Planning Process in Higher Education Institutions. Pak. j. life soc. Sci, 22(2)
13. Khalilov, T., Aliyev, V., Guliyeva, M., & Babayeva, M. (2024). Strategic management mechanisms, directions, and functions in higher education. Pak. j. life soc. Sci, 22(2).
14. Kotter J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press, 1996.
15. Mintzberg H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press,
16. Porter M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press
17. Saaty T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences, 1(1)
18. Schoemaker P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2)
19. Senge P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday
20. Simon H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.). Free Press