

UOT 378.

**Leyla Akif qızı Yadigarova**

*Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun  
fəlsəfə doktoru proqramı üzrə doktorant  
<https://orcid.org/0000-0001-8445-2976>  
[https://doi.org/10.69682/arti.2024.91\(6\).101-106](https://doi.org/10.69682/arti.2024.91(6).101-106)*

## **UNİVERSİTETLƏRİN ELMİ FƏALİYYƏTİNİN SƏMƏRƏLİ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN TƏTBİQİ**

**Лейла Акиф гызы Ядигарова**

*докторант по программе доктора философии  
Института Образования Азербайджанской Республики*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ**

**Leyla Akif Yadigarova**

*doctoral student in the program of doctor of philosophy of the  
Institute of Education of the Republic of Azerbaijan*

## **APPLICATION OF THE STRATEGIC PLANNING FOR EFFECTIVE RESEARCH MANAGEMENT IN UNIVERSITIES**

**Xülasə.** Əsaslı özəl sektordan götürülmüş və digər müxtəlif sahələrə inteqrasiya etmiş strateji planlaşdırma yanaşmasının ali təhsil sistemində də tətbiq edilməsinə dair bir sıra araşdırmalar mövcuddur. Qeyd olunur ki, strateji planlaşdırmanın ali təhsil müəssisələrində tətbiq olunması daxili problemlərin həlli yolunda töhfələr verməklə yanaşı, həmçinin davamlı innovasiya və keyfiyyət göstəricilərinin əldə olunmasına dəstək olmaq potensialına malikdir. Bu məqalədə universitetlərin elmi tədqiqat fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə strateji planlaşdırmanın baza modeli tədqiq edilir.

**Açar sözlər:** *elmi tədqiqat fəaliyyəti, strateji planlaşdırma, tədqiqatın idarəedilməsi, universitet.*

**Аннотация.** Существует множество исследований, изучающих применение стратегического планирования, берущего своё начало из частного сектора и интегрированного в другие сферы жизни, включая систему высшего образования. Считается, что применение стратегического планирования в высших учебных заведениях может способствовать решению внутренних проблем, а также имеет потенциал для поддержки достижения устойчивых инноваций и показателей качества. В данной статье изучена базовая модель стратегического планирования для эффективного управления научно-исследовательской деятельностью вузов.

**Ключевые слова:** *научно-исследовательская деятельность, стратегическое планирование, научно-исследовательское управление, университет.*

**Abstract.** There have been many research cases studying the application of the strategic planning approach, which is based on the private sector and integrated into other different fields, including higher education system. It is noted that the application of the strategic planning in higher education institutions can contribute to the solution of internal problems, and also has the potential to support the achievement of sustainable innovation and increase in quality indicators. In this article, the basic model of strategic planning for the effective management of scientific research activities of universities is studied.

**Keywords:** *research activity, strategic planning, research management, university*

Innovativ fəaliyyətlərin geniş vüsət aldığı bir dövrdə hər bir ölkənin ali təhsil sistemi və elmi tədqiqatları onun iqtisadi inkişafı üçün strateji əhəmiyyət kəsb edir. Nəzərə alsaq ki, qloballaşma prosesində biliyə əsaslanan qlobal iqtisadiyyat kontekstində ali təhsil sistemi iqtisadi rəqabət qabiliyyətinin əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi hesab edilir, ali təhsil müəssisələrinin (ATM) elmi tədqiqat fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsi hər bir ölkənin, o cümlədən Azərbaycan Respublikasının iqtisadi inkişafı üçün xüsusi əhəmiyyət daşımaqdadır. Bununla əlaqəli olaraq, qeyd olunmalıdır ki, “Elm haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu “ölkənin siyasi, iqtisadi, sosial və mədəni inkişafının təmin edilməsi, hər bir Azərbaycan Respublikası vətəndaşının rifahının və elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi, yeni biliklərə yiyələnməsi və dünyanı dərk etmək kimi təbii və mənəvi ehtiyaclarının ödənilməsində elmin aparıcı rolunu və vəzifələrini müəyyənləşdirir” (“Elm haqqında” Qanun, 2016). Beləliklə, hesab olunur ki, ali təhsil müəssisələrinin elmi fəaliyyəti yeni biliyin yaradılmasında və innovasiyaların təşviqində mühüm rol oynayır. Elmi tədqiqat fəaliyyəti müxtəlif sahələr haqqında biliklərimizi genişləndirmək məqsədi ilə həyata keçirilən, alimlər və tədqiqatçılar tərəfindən aparılan sistemli araşdırma, təcrübə və təhlili əhatə edir. Universitetlər tədqiqatla məşğul olmaqla elmi bilikləri və tənqidi düşünmə bacarıqlarını inkişaf etdirir, və beləliklə, cəmiyyətin inkişafına mühüm töhfələr verir.

Cari dövrdə universitetlərdə həyata keçirilən elmi tədqiqatların əhəmiyyətinin və rolunun akademik sferada və siyasi müstəvidə xüsusi olaraq vurğulanmasına baxmayaraq, elmi tədqiqatların geniş miqyasda təşviq edilməsi, elmin populyarlaşdırılması, universitetlərin elmi potensialının artırılması, elmi tədqiqatların cəmiyyətin ehtiyaclarına uyğun həyata keçirilməsi və digər məsələlərin səmərəli idarə edilməsi istiqamətində vahid yanaşma və mexanizmlər mövcud deyil. Qeyd olunmalıdır ki, universitetlərdə həyata keçirilən elmi tədqiqatların səmərəli idarə edilməsi problemi son 20 il ərzində müxtəlif alimlərin diqqətini cəlb etmişdir. Sahəyə diqqətin artması bir sıra amillərə bağlıdır. Belə ki, dövlətlər qarşısında daha çox hesabatlılıq tələbinin qoyulması, xarici mənbələrdən maliyyələşdirilən tədqiqatların sayında artımın müşahidə

edilməsi, sahələrarası tədqiqatların genişləndirilməsi və elmi tədqiqatların mürəkkəbləşən hüquqi, maliyyə və etik cəhətlərindən irəli gələn səmərəli idarəetmənin tətbiq edilməsi zərurəti xüsusi önəm daşıyır (Kirkland, 2010). Bundan əlavə, elmi tədqiqat fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsinə artan diqqətin akademik professor-müəllim heyəti ilə rəhbərlik arasındakı, həmçinin universitetin ayrı-ayrı şöbələr arasındakı əlaqələrə təsiri var. Bu kimi tendensiyanın nəticələrindən biri inkişaf etmiş ölkələrdə universitet tədqiqatlarının idarə edilməsi sistemlərinin yaradılması olmuşdur (Kirkland, 2008). Belə sistemlərin olmaması inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələr arasındakı inkişaf aspektində mövcud olan fərqlərin bir az da artmasına səbəb olması təhlükəsini yaratmışdır. Bu səbəbdən, elmi tədqiqat fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsi universitetdaxili tədqiqat ilə bağlı problemlərinin həlli istiqamətində çıxış yolu təqdim etməklə yanaşı, həm də universitetin yerli və xarici nüfuzunun qaldırılmasını təmin etmə potensialına malikdir.

Qeyd olunan sahə üzrə müxtəlif ölkələrdə aparılan araşdırmaların nəticələri tədqiqatların səmərəli idarə edilməsinin əhəmiyyətini empirik cəhətdən vurğulayır. Belə ki, bir çox araşdırmada müəyyən olunmuşdur ki, universitet tərəfindən həyata keçirilən tədqiqatların idarə edilməsinə tətbiq edilən sistemli idarəetmə yanaşması daha yüksək tədqiqat məhsuldarlığına, həmçinin məhsuldarlığın daha sürətli artımına səbəb olmuşdur (Beerkens, 2013). Cəmiyyətdə baş verən bir sıra dəyişikliklər tədqiqatların idarə edilməsi məsələsinin daha dərinəndən araşdırılmasını və müasir çağırışlara uyğun şəkildə tətbiq edilməsini zəruri edir. Daha dəqiq desək, cari dövrdə universitetlər qarşısında qoyulan tələblər və gözləntilər, tədqiqatların maliyyələşdirilmə mexanizmlərinin yenilənməsi ehtiyacı, tədqiqat və innovasiya ekosisteminin yenilənməsi, açıq innovasiya və açıq elm konsepsiyalarının genişləndirilməsi universitetlər, sənaye, dövlət və daha geniş ictimaiyyət arasında tədqiqat əlaqələrinin genişləndirilməsi kimi xarici təsir faktorları universitet tədqiqatlarının idarəedilməsi problemi qarşısında bir çox çağırışlar təqdim etmişdir. Bundan irəli gələrək, inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrin universitetlərinin rəhbərliyi tədqiqat potensialının artırılması və yüksək tədqiqat nəticələrinin əldə edil-

məsi məqsədlə tədqiqatların idarə edilməsi probleminin araşdırılmasına maraq göstərmişdir (Connell, 2005). Tədqiqat siyasətinin formalaşdırılması və tədqiqatın idarə edilməsi uğurlu universitetlərin diqqət mərkəzində saxladığı əsas məsələlərdən biridir.

Qeyd olunan məsələnin həlli istiqamətində bir sıra ölkələrin universitetlərinin tədqiqatın idarə edilməsi istiqamətində həyata keçirdiyi strateji addımlar və təcrübələri araşdırılmışdır. Belə ki, bu istiqamətdə aşağıda qeyd olunan müxtəlif yanaşma və təcrübələr müşahidə edilmişdir (Connell, 2005):

1. İlk növbədə, tədqiqatın idarə edilməsi işinin ayrıca bir ixtisasa çevrilməsi tendensiyası qeyd olunmalıdır. Bir sıra universitetdə həm akademik, həm də inzibati heyətin tədqiqatın idarə edilməsi işlərinə aid vəzifələrə təyin edilməsi və tədqiqat fəaliyyətini daha yaxşı idarə etmək üçün bütün müəssisə üzrə işçilərin potensialının artırılması bu istiqamətdə həyata keçirilən fəaliyyətə aiddir;

2. İkinci tendensiya universitetlərdə həyata keçirilən elmi tədqiqatların strateji idarə edilməsidir. Burada, tədqiqat prioritetlərinin müəyyən edilməsi və institusional tədqiqat planının hazırlanmasına, tədqiqat üçün resursların müəyyən edilməsinə, tədqiqat keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinə, tədqiqatların aparılması üçün etik çərçivənin yaradılmasına, tədqiqatların kommersionlaşdırılmasına və digər məsələlərə diqqət yetirilir.

3. Daha bir qrup yanaşmaya isə universitet daxilində tədqiqatçıların yetişdirilməsi, tədqiqatçı karyerasının yenidən qurulması aiddir. Bir çox hallarda bu, ali təhsil pilləsinin müxtəlif səviyyələrində tədqiqatçı təhsilinin təkmilləşdirilməsini əhatə edir.

Qeyd olunan istiqamətlər sırasında strateji planlaşdırma istiqaməti elmi fəaliyyətin uğuruna və nəticələrinə birbaşa təsir etmə imkanlarına görə xüsusi olaraq vurğulanmalıdır. Strateji planlaşdırma (SP) "hər hansı bir müəssisənin əsas prioritet hədəflərinin müəyyən edilməsi və bu hədəflər üzrə zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsi və resursların müvafiq qaydada bölüşdürülməsi" kimi qəbul edilir (Chandler, 1969). Digər mənəbdə qeyd edilir ki, strateji planlaşdırma qərar qəbul edənlərə və digər maraqlı tərəflərə prioritet məsələləri həll etməyə kömək etmək üçün nəzərdə tutulmuş konsepsiyalar, prosedurlar, alətlər və təcrübələr toplusunu ehtiva edir (Bryson et al.,

2018). Müxtəlif təşkilatları strateji planlaşdırma-  
dan istifadə etməyə sövq edən əsas səbəb onun  
nəticəyönlü yanaşmaya və daha səmərəli fəaliyyətə  
zəmanət verməsi hesab olunur. Müxtəlif ölkələrin  
dövlət sektoruna tətbiq edilən strateji idarəetmədə  
strateji planlaşdırmadan geniş istifadə edilmişdir  
(Barzelay & Jacobsen, 2009; Bryson, 2015; Poister & Streib, 2005).

Strateji planlaşdırmanın məqsədi müəyyən edilmiş bir dövr üçün təşkilatın strateji istiqamətinə təsir etmək və ortaya çıxan strateji qərarları əlaqələndirmək və inteqrasiya etməkdir (Poister & Streib, 2005). Strateji planlaşdırma 1960-cı illərdən etibarən biznes sferasının aktiv tədqiqat mövzusu olmasına baxmayaraq, ali təhsil diskursuna 1980-ci illərdə inteqrasiya etməyə başlamışdır. Növbəti mərhələlərdə strateji planlaşdırmanın ali təhsil kontekstində tətbiq edilməsini tədqiq edən bir sıra araşdırmalar həyata keçirilmiş, strateji planlaşdırmanın ATM-lərin keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlməsinə müsbət təsir etdiyi aşkar edilmişdir (Fumasoli & Lepori, 2011; Zechlin, 2010). Ümumilikdə, hesab edilir ki, elmi tədqiqat ATM-lərin əsas fəaliyyət istiqamətlərindən biri olduğu üçün universitetin strateji tədqiqatlarının planlaşdırılmasına ATM-in ümumi fəaliyyət planında xüsusi yer ayrılmalıdır. Ali təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırmanın tətbiqi universitetin öz məqsədlərinə nail olmaq üçün həyata keçirməli olduğu prosesi müəyyən etmək üçün dəqiq çərçivə hazırlamağa və davamlı, dayanıqlı innovasiya və keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsinə töhfə verir. Bir mənəvi olaraq, hesab edilir ki, düzgün həyata keçirildiyi təqdirdə, strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrinin inkişafı və transformasiyasına güclü təsir göstərə biləcək potensiala malikdir. Strateji planlaşdırmanın biznesin idarə edilməsi sferasında kifayət qədər intensiv araşdırılmış mövzu olmasına baxmayaraq, ali təhsil müəssisələrində bu, diqqətdən kənar qalan tədqiqat mövzusu kimi görünür.

Qeyd edildiyi kimi, strateji planlaşdırma müəyyən bir təşkilatın cari vəziyyəti nəzərə alınmaqla gələcəyinin layihələndirilməsi, hədəflərin və bu hədəflərə çatmaq üçün mövcud imkanların və yolların təhlilini, habelə bu məqsədlə öz resurslarından səmərəli istifadə edilməsinin təşkilini əhatə edir.

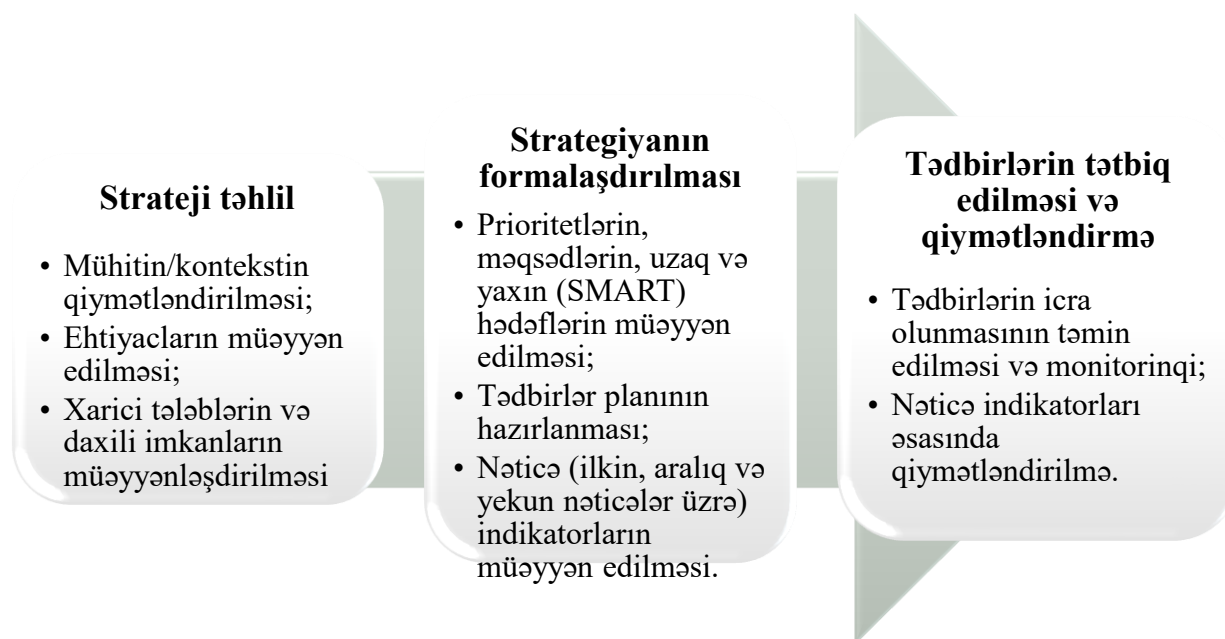
Bir sıra tədqiqatçılar strateji planlaşdırmanı universitetlərin tədqiqat performansının yük-

səldilməsi üçün əvəzsiz bir vasitə kimi qəbul etsələr də (Cowburn, 2005), təcrübədə yalnız strateji planlaşdırmaya diqqət yetirilməsi aktual və nəticəyə yönəlmiş olmaya bilər (Biondi & Russo, 2022). Strateji planlaşdırma özündə müəssisənin əsas məqsədlərinin, siyasətlərinin və fəaliyyət ardıcılığının vahid və ardıcıl bir plana inteqrasiyasını ehtiva edən strateji idarəetmənin əsas aspektidir.

### **Strateji planlaşdırmanın baza modeli**

Strateji planlaşdırmanın baza modeli, universitet daxilindəki və xaricindəki dəyişikliklərin strateji

təhlilindən başlayan və bir neçə ardıcıl addımdan ibarət yanaşmadır. Təhlil əsasında prioritet istiqamətlər, məqsəd və hədəflərin müəyyən olduğu strategiyalar formalaşdırılır və uğurlu icrası üçün zəruri tədbirlər planlaşdırılır. Sahə üzrə geniş təcrübəyə malik mütəxəssislərin təcrübəsi və tövsiyələri nəzərə alınmaqla müəyyən edilən bu addımlar spesifik planlaşdırmanı əhatə edir. Daha sonra, müəyyən edilmiş zəruri tədbirlər tətbiq edilir və nəticələri qiymətləndirilir. Qeyd olunan addımlar aşağıdakı təsvirdə əks olunub:



**Şəkil 1. Strateji planlaşdırmanın baza modeli**

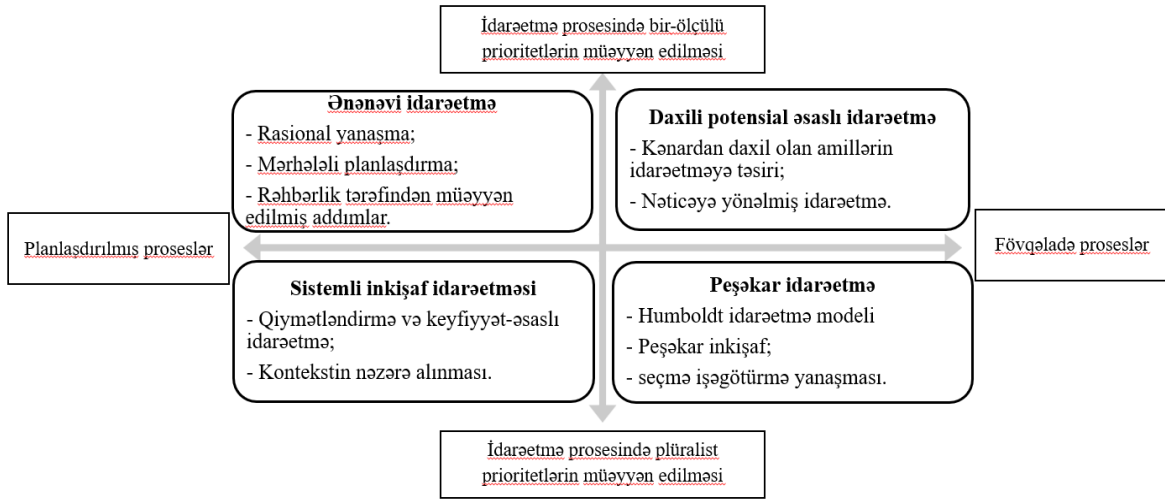
Əksər universitetlərdə strateji planlar bu baza modelinə əsaslanır. Bu modelə, həmçinin, daxili nəzarət və qiymətləndirmə prosesləri də mütləq şəkildə daxil edilir. Qiymətləndirmənin nəticələri də növbəti dövrün strateji təhlil gündəminə əlavə olunur və yeni strategiyanın formalaşdırılmasında nəzərə alınır. İnstitusional strateji planlar adətən üç fərqli iyerarxik səviyyədə həyata keçiriləcək strateji addımları hədəfləyir. İnstitusional idarəetmə universitetin cəmiyyət qarşısında təmin etməli olduğu uzunmüddətli sosial töhfələri əhatə edir (vizyon və missiya). Orta səviyyə, strateji-idarəetmə istiqaməti – orta və uzunmüddətli məqsəd və vəzifələri, habelə onlara çatmaq üçün qarşıya müəyyən ediləcək strateji addımları ehtiva edir. Üçüncü səviyyə, operativ idarəetmə – 3-5 ili əhatə edən planları yerinə yetirmək üçün zəruri addımları hədəfləyir və həyata keçirir.

Beləliklə, strateji planlaşdırma ilə əlaqədar müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Strateji planlaşdırmaya vahid yanaşmanın olmamasına baxmayaraq, universitetin kontekstindən, cari vəziyyətindən, ölçüsündən asılı olaraq tədqiqatın səmərəli idarə edilməsində müxtəlif strateji prioritetlər müəyyən edilə bilər.

Qeyd olunduğu kimi, tədqiqatların idarə edilməsinə dair vahid bir mexanizmin mövcud olmamasına baxmayaraq, idarəetmədə strateji prioritetlərin müəyyən edilməsi aspekti böhran məqamlardan biri sayılır. Elmi tədqiqatlar sahəsi universitetin üç ümumi istiqamətindən biri olaraq, ümumi institusional idarəetmənin tərkib hissəsidir. İnstitusional idarəetmənin ümumi yanaşması elmi tədqiqatların idarə edilməsinə də təsir edir. Beləliklə, strateji prioritetlərin formalaşdırılmasına dair ümumi yanaşmada prioritetlərin (məqsədlərin) kimin tərəfindən təqdim edildiyi və onların necə formalaşdırılması xüsus-

si olaraq əhəmiyyətlidir. Bu iki ölçünü birləşdirdikdə dördsahəli matris əldə edirik. Matrisdəki hər bir sahə strateji planlaşdırmaya yönəlmiş

fərqli yanaşmanı təmsil edir və ali təhsil müəssisəsi daxilində müxtəlif strateji inkişaf metodlarını təhlil etməyə imkan verir (Zechlin, 2010).



Şəkil 2. Ali təhsilin inkişafına strateji yanaşmalar (mənbə: Zechlin, 2010).

Yuxarı sol hissə ("Ənənəvi idarəetmə") stratejiyanın formalaşdırılması və həyata keçirilməsinə klassik yanaşmanı nümayiş etdirir. Burada institusional məqsədlər və lazımı icra prosesləri iyerarxik qaydada liderlik tərəfindən müəyyən edilir və inkişaf etdirilir. Bu yanaşma əsaslı yenidənqurma proseslərini əhatə edir (məsələn, ayrı-ayrı kafedraların iri fakültələrdə birləşdirilməsi).

Yuxarı sağ hissədə daxili potensial əsaslı idarəetmə yanaşması qeyd olunmuşdur. Burada kənar faktorlardan asılı olan tələblər, ehtiyaclar və gözləntilər rəhbərlik tərəfindən nəzərə alınır və zəruri tədbirlər daxili potensial əsasında müəyyən edilir. Bu, nəticəyə əsaslanan idarəetməni vurğulayan "Yeni İctimai İdarəetmə" ("New Public Management") üçün əsas diqqət mərkəzində olan sahədir. Bu yanaşma maliyyə vəsaitlərinin artırılması, məzunların sayının artırılması və ya daha çox doktorantın hazırlanması kimi konkret nəticələr tələb edir. Eyni zamanda, bu nəticələrə nail olmaq üsullarını sistemin öz öhdəliyinə buraxır.

Aşağı sağ hissə ("Peşəkar idarəetmə") peşəkar təşkilat (institut) paradigmasına uyğun gələn təkamül yanaşmasını ehtiva edir. Bu Humboldt universitetinin klassik idarəetmə modelidir; o, idarə olunmağa ehtiyacı olmayan və institusional çərçivələri daxilində fəaliyyət göstərə biləcək alimlərə aidiyyəti işləri tam həvalə edir və akademik azadlığı təmin edir.

Aşağı sol hissə ("Sistemli inkişaf idarəetməsi") ali təhsilin inkişafına sistemli yanaşmanı göstərir. Bu, sistemin özünü müşahidəsi ilə təşkil edilən prosesləri vurğulayır və bundan sonra nəticələr çıxarılır. Burada əsas fəaliyyət sahələri qiymətləndirmə və keyfiyyətin idarə edilməsidir. Bu matris universitetlərə öz strategiyalarının mənbəyini və strukturunu anlamağa və onların ehtiyaclarına ən uyğun yanaşmanı seçməyə kömək edir.

**Nəticə.** Elmi tədqiqat fəaliyyəti müxtəlif sahələr haqqında biliklərimizi genişləndirmək məqsədi ilə həyata keçirilən, alimlər, tədqiqatçılar və tələbələr tərəfindən aparılan sistemli araşdırma, təcrübə və təhlili əhatə edir. Elmi tədqiqat fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsi universitetdaxili tədqiqat ilə bağlı problemlərin həlli istiqamətində çıxış yolu etməklə yanaşı, həm də universitetin yerli və xarici nüfuzunun qaldırılmasına təsir etmə gücünə malikdir. İdarəetmədə strateji prioritetlərin müəyyən edilməsi aspekti böhran məqamlardan biri sayılır. Strateji planlaşdırmaya vahid yanaşmanın olmamasına baxmayaraq, universitetin kontekstindən, cari vəziyyətindən, ölçüsündən asılı olaraq tədqiqatın səmərəli idarə edilməsində müxtəlif strateji prioritetlər müəyyən edilə bilər. Ümumilikdə, qeyd edilməlidir ki, elmi tədqiqatların idarə edilməsi fəaliyyətinə aşağıdakı məsələlər daxildir:

- tədqiqat performansının (ümumi və ayrı-ayrı fakültələr üzrə) qiymətləndirilməsi;

- tədqiqat prioritetlərinin müəyyən edilməsi və həyata keçirilməsi;
- tədqiqat istiqamətləri üçün strateji planlaşdırmanın tətbiq edilməsi;
- elmi tədqiqat fəaliyyətinin təşkil edilməsi;
- tədqiqatlara ayrılan maliyyənin idarə edilməsi;
- elmi tədqiqat fəaliyyətinin təşviq edilməsi mexanizmləri;
- tədqiqatçıların peşəkar inkişafı;
- tədqiqat sahəsində beynəlxalq əməkdaşlıq;
- tədqiqat fəaliyyətinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi.

Bu siyahıya digər daha spesifik istiqamətlər (universitetin kontekstindən və spesifikliyindən asılı olaraq) də əlavə edilə bilər. Bu məsələlərin effektiv və səmərəli idarə edilməsi ATM-lərin rəhbərliyi tərəfindən tədqiqat fəaliyyətinin göstəricilərinin universitetin strateji missiyası ilə uzlaşdırılmasını tələb edir.

#### Ədəbiyyat:

1. “Elm haqqında” Azərbaycan Respublikasının 14 iyun 2016-cı il tarixli 271-VQ nömrəli Qanunu. <https://e-qanun.az/framework/33488>
2. Barzelay, M., & Jacobsen, A. S. (2009). Theorizing implementation of public management policy reforms: A case study of strategic planning and programming in the European Commission. *Governance*, 22(2), 319–334. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01437.x>
3. Beerkens, M. (2013) Facts and fads in academic research management: The effect of management practices on research productivity in Australia. *Research Policy* (2013) 42(9) 1679-1693
4. Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
5. Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
6. Chandler, A. (1969) The Structure of American Industry in the Twentieth Century: A Historical Overview. *Business History Review* (1969) 43(3) 255-298
7. Connell, H. (2005). Addressing the research challenge in higher education. In *University Research Management: Meeting The Institutional Challenge* (Vol. 9789264017). <https://doi.org/10.1787/9789264017450-en>
8. Cowburn, S. (2005) Strategic planning in higher education: Fact or fiction? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education* (2005) 9(4) 103-109
9. Fumasoli, T., & Lepori, B. (2011). Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. *Higher Education*, 61(2), 157–178. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9330-x>
10. Kirkland, J. (2008) University research management: An emerging profession in the developing world. *Technology Analysis and Strategic Management* (2008) 20(6) 717-726
11. Kirkland, J. (2010). The management of university research. In *International Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00877-0>
12. Poister, T. & Streib, G. (2005) Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review* (2005) 65(1) 45-56
13. Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. In *International Encyclopedia of Education*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00885-X>

E-mail: leyla.yadigarova.dok@arti.edu.az

Redaksiyaya daxil olub: 22.11.2024