



**MONİTORİNG VƏ  
QIYMƏTLƏNDİRMƏNİN  
DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNİN  
TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNDƏ  
ROLU**



**Yusif SƏFƏROV,**  
İqtisadi İslahatların Təhlili və  
Kommunikasiya Mərkəzinin  
səmərəliliyin qiymətləndirilməsi  
departamentinin rəhbəri



## Monitoring və qiymətləndirmənin dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsində rolu

Yusif SƏFƏROV,  
Səmərəliliyin qiymətləndirilməsi departamentinin rəhbəri

### GİRİŞ

Son zamanlar çox sayda dünya ölkələrində hökumətlər tərəfindən öz performanslarını ölçmək, eləcə öz fəaliyyət nəticələrini yaxşıya doğru inkişaf etdirmək məqsədilə monitoring və qiymətləndirmə (MQ) institutları yaradılır. Bu proses son zamanlar dar fiskal çərçivə və vətəndaşların dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinə olan tələbinin artması ilə daha da vacib məsələyə çevrilir. MQ institutları dövlət tərəfindən təqdim olunan xidmətlərin, həmçinin həyata keçirilən sosial-iqtisadi siyasətin kəmiyyətini, keyfiyyətini ölçərək hədəflərə nə dərəcədə nail olunmasını ortaya çıxarır. Bu institutlar həm də yaxşı və zəif performansın səbəblərinin anlaşılmasını asanlaşdırmağa yardımçı olan əsas vasitələrdən biridir. MQ institutları dövlət idarəetməsinin istənilən səviyyəsində, yəni yerli orqan, bütöv sektor və ümumi hökumət səviyyəsində fəaliyyət göstərə bilər.

### MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ METODOLOGİYALARI

Beləliklə, ortaya bu sual çıxır: monitoring və qiymətləndirmə ayrı-ayrılıqda nədir? Nə üçün bu qədər vacibdir?

■ Monitoring - Müəyyənləşdirilmiş göstəricilər üzrə məlumatın sistemativ yığılımından istifadə edərək rəhbərliyi və davam edən inkişaf müdaxiləsinin əsas maraqlı tərəflərini tərəqqi və məqsədlərə nail olunma səviyyəsi, habelə ayrılmış vəsaitlərdən istifadə vəziyyətinə dair informasiya ilə təmin edən davamlı funksiyadır.

■ Qiymətləndirmə - Davam edən və ya tamamlanmış layihə, proqram və ya siyasətin, onların tərtibatı, tətbiqi və nəticələrinin sistemativ və obyektiv qaydada qiymətləndirilməsidir.

MQ institutları milli, sektorial və sub-sektorlar üzrə rəhbərliyi layihə, proqram və strategiyaların performans göstəriciləri barədə vacib analitik informasiya ilə təmin edir. Digər sözlə, MQ prosesi fəaliyyətin həyata keçirilməsi zamanı nəyin işlədiyini, nəyin işləmədiyini müəyyən etməklə, bunun səbəbləri haqqında geniş informasiyanı təmin edir. MQ ayrı-ayrı qurumlar, rəhbərlər və heyət ilə bağlı performans nəticələrini müəyyən edərək yaxşı təcrübələrin işıqlandırılmasını təmin edir.

Şübhəsiz ki, bu fəaliyyətin həyata keçirilməsinin müsbət nəticələri layihənin erkən icra mərhələsindən sonrakı dövrdə özünü göstərir. Erkən icra dövründə məhz MQ fəaliyyəti ilə hansı layihə alt-komponentlərinin icra edilmədiyi və səbəbləri, hansı alt-komponentlərin istənilən hədəflərə gətirib çıxarmadığı müəyyən edilərək hərtərəfli dövlət siyasətinin, strategiyasının təhlili aparılır. Məhz bunun sayəsində dəlillərə əsaslanan siyasət formalaşdırılır.

Bu fəaliyyətin digər vacib faydaların biri də büdcə resurslarının səmərəli və düzgün bölgüsünü təmin etməyə kömək etməsidir. Keçmiş təcrübələrdən qazanan biliklər vasitəsilə büdcə kənarlaşmaları minimumlaşdırılaraq, illik fəaliyyət planında ən uyğun və səmərəli proqramın qəbuluna imkan yaranır.

Həyata keçirilən layihənin növbəti dövründə, yəni büdcə tərəfindən maliyyələşdirmə və nəzərdə tutulan tədbirlərin icrası mərhələsində MQ fəaliyyəti menecerlərə tədbirlərin icrasına, eləcə də resursların düzgün və vaxtında bölgüsünə nəzarətin təmin olunmasına şərait yaradır. Beləliklə, plana uyğun olmayan proseslərin cəld bir şəkildə müəyyən olunması və uyğun preventiv addımların atılması təmin edilir.

MQ fəaliyyəti güclü hesabatlılıq sistemi qurulmasına da təkan verir. Belə ki, icraçı strukturlar, qanunverici orqanlar, digər səlahiyyətli qurumlar, eləcə də vətəndaş cəmiyyəti qarşısında hesabatlılığın formalaşdırılması təmin olunur.



MQ fəaliyyətinin həyata keçirilməsində digər məqsəd əldə olunmuş təcrübələrin sənədləşdirilərək saxlanmasıdır. Belə ki, icra zamanı əldə edilən məlumatlar toplanaraq saxlanılır və onlardan gələcək dövrlərdə istifadə olunur. Ümumi olaraq qeyd etmək olar ki, MQ aşağıdakı istiqamətlərdə xüsusi əhəmiyyət daşıyan fəaliyyət növü hesab edilir:

- Siyasətin müəyyən olunması və onun inkişaf etdirilməsi;
- Dəlillərə əsaslanan siyasətin hazırlanması və büdcələmə;
- Performans idarəetməsi;
- Hesabatlılıq.

Monitorinq və qiymətləndirmə fəaliyyəti auditdən həm konseptual baxımdan, həm həyata keçirilən fəaliyyətin məqsədinə görə fərqlənir. Audit monitorinqdən fərqli olaraq əsasən aşağıdakı istiqamətlərə fokuslanan fəaliyyət növü hesab edilir:

- Protokollara, qanunlara, qaydalara, standartlara uyğunluğun yoxlanılması;
- Həyata keçirilən işlər üçün istifadə edilən resursların və prosedurların leqallığının yoxlanılması;
- Layihə, proqram və strategiyaların idarəetmə prosesinin tərkib hissəsi olmadan müstəqil fəaliyyət növü kimi həyata keçirilməsi.

Dövlət MQ sistemləri, əsasən, hökumət tərəfindən icra olunan proqram və layihələrin ilkin, aralıq və yekun nəticələri üzərində fokuslanır. Artıq məlumdur ki, MQ sistemləri dövlət idarəetmə strukturunun bütün səviyyələrində, eləcə də milli, sektorial və sub-sektor dövlət proqram və layihələrinin dəyərləndirilməsində istifadə oluna bilər. Amma digər bir diqqət edilməsi vacib olan məsələ bu fəaliyyətin uğurla icra olunmasının təmin olunmasından ibarətdir. Aşağıda qeyd olunan 3 xüsusiyyət uğurlu MQ sistemlərində mövcud olur:

- Dövlət siyasətinin həyata keçirildiyi bütün dövrlərdə MQ sistemi vasitəsilə toplanmış məlumatların aktiv şəkildə istifadəsi;
- Toplanılan informasiyanın qiymətləndirmə standartlarına uyğunluğu və məlumatların etibarlılığı;
- Hökumətdə və idarəetmədə baş verən sistem dəyişikliklərinə davamlılığı.

### **MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ**

Monitorinq və qiymətləndirmədən dövlət idarəçiliyində istifadənin tarixi İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı ölkələrində onilliklər əvvəllərə getsə də, monitorinq və qiymətləndirmə funksiyaları zamanla təkmilləşdirilib. Xüsusi olaraq, ənənəvi, icraya əsaslanan MQ-dən nəticəyə əsaslanan monitorinq və qiymətləndirməyə keçid tədricən baş verib və zamanla fəaliyyətlərin nəticələrinə, təsirlərinə və daha geniş miqyasda faydalarına diqqət verilməyə başlanıb. Monitorinq və qiymətləndirmə istənilən fəaliyyətin icrası ilə əlaqədar “nə olsun?” sualını ortaya qoyur. Başqa sözlə, nəticə əsaslı MQ zamanı tədbirin icra edilməsinin daha geniş ictimai mənafe baxımından əhəmiyyətinin nədən ibarət olması ön plana çıxır.

Ənənəvi icraya əsaslanan MQ-nin əsasını çox vaxt yoxlama, yaxud fəaliyyətin keçirilib-keçirilməməsi təşkil edir. Bu yoxlamalarda əsasən nəzərdə tutulan hədəflərin əldə olunub-olunmaması yoxlanılır və müəyyən məsuliyyət vahidlərinin diqqətinə çatdırılır. Ənənəvi monitorinq və qiymətləndirməyə adətən aşağıdakılar daxil edilir:

- Fəaliyyətdən əvvəl problem və ya vəziyyətin təsviri;
- Fəaliyyət və təxirəsalınmaz nəticələr üçün bəncmarklar (müqayisəli göstəricilər);
- Təhfələr, fəaliyyətlər və təxirəsalınmaz nəticələrə dair məlumatların toplanması;
- Verilən təhfələrlə bağlı hesabatların sisteməlik verilməsi;
- Nəticələrin əldə olunmasına dair sisteməlik hesabatvermə;
- Birbaşa konkret fəaliyyətlə bağlılığın olması;
- Daha çox inzibati, icra və idarəetmə məsələləri barədə məlumatların verilməsi üçün hesabatların hazırlanması.

Öz növbəsində, nəticəyə əsaslanan MQ ənənəvi MQ-nin inkişaf etdirilmiş forması olub nəticələrin əldə olunub-olunmadığını, fəaliyyətlərin baş verib- vermədiyini və nəticədə nə baş



verdiyini yoxlayır. Burada əsas diqqət fərdi məsuliyyətin yoxlanmasından ənənəvi monitoring və qiymətləndirmə vasitəsilə müşahidə olunan tərəqqinin ümumi məqsədlərə nə dərəcədə nail olmanın müəyyənləşdirilməsinə yönəlir. Nəticəyə əsaslanan monitoring və qiymətləndirməyə adətən aşağıdakılar daxil edilir:

- Fəaliyyətin həyata keçirilməsindən əvvəl problem və ya vəziyyətin təsviri üçün baza məlumatları;
- Nəticələrə dair göstəricilər;
- Nəticələrə və onların məqsədlərə nail olunmasına nə dərəcədə töhfə verməsinə dair məlumatların toplanması;
- Nəticələrə doğru tərəqqiyə dair keyfiyyət və kəmiyyət məlumatlarının hesabatının daha sisteməlik şəkildə çatdırılması;
- Strateji qruplarla birlikdə həyata keçirilməsi.

Nəticə əsaslı monitoring və qiymətləndirmənin həyata keçirilməsi üçün indikatorlar həyata keçirilən proqramın bütün səviyyələrində düzgün formada dizayn olunmalıdır. Bu o deməkdir ki, proqramdan gözlənilən nəticələr müxtəlif səviyyələr üzrə tərtib edilmiş indikatorlar vasitəsilə qiymətləndirilir. Ümumilikdə müxtəlif proqramlar, layihələr, eləcə də strategiyalar üzrə aşağıdakı formada səviyyələr müəyyən edilməli və MQ fəaliyyəti bu səviyyələrə görə əvvəlcədən təyin edilmiş indikatorlar vasitəsilə həyata keçirilməlidir. Proqramın icrası üçün ilk səviyyə icra mərhələsi üçün lazım olan resursların təmin edilməsidir. Bundan sonrakı mərhələdə ayrılmış resurslar vasitəsilə proqramın həyata keçirilməsi istiqamətində addımlar atılır, yəni müəyyən fəaliyyət həyata keçirilir. Növbəti mərhələdə həyata keçirilən fəaliyyətin ilkin nəticələri meydana gəlir ki, bu nəticələr də ilkin nəticə indikatorları vasitəsilə qiymətləndirilir. Bundan sonra müəyyən edilmiş ilkin nəticələr proqramın icrasının ortamüddətli dövründə gözlənilən aralıq nəticələrin yaranmasına təkan verir və bu nəticələr aralıq nəticə indikatorları vasitəsilə qiymətləndirilir. Nəhayət proqramda nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin son nəticəsi olaraq yekun nəticələr meydana gəlir ki, bu nəticələr isə yekun nəticə indikatorları vasitəsilə qiymətləndirilir. Nəzərdə tutulan proqramın uğurla həyata keçirilməsi və proqramdan kənarlaşmaların vaxtında müəyyən edilməsi üçün əvvəlcədən bütün səviyyələr üzrə indikatorlar təsbit edilir.



### İNDİKATORLAR (GÖSTƏRİCİLƏR) NƏDİR?

Monitoring və qiymətləndirmə qərar qəbul edən şəxslərə uğurun ölçülməsində göstəricilər ortaya qoymaqla proqramın nə qədər işləyib-ışləmədiyinin müəyyənləşdirilməsində kömək edir. Bu göstəricilər spesifik olaraq indikatorlar kimi tanınır və hər hansı nəticə və ya dəyişikliyin ölçülməsində istifadə olunan ölçü (göstərici) kimi müəyyən edilir. Indikator komponentlərinə aşağıdakılar daxildir:

- Indikatorun adı: qısa olmalı, nəyin ölçüldüyünün əsas mahiyyətini özündə ehtiva etməlidir;
- Tərif: nəyin ölçülməsi haqqında detalları, o cümlədən alt-komponentlərin siyahısını və hesablama metodlarını özündə əks etdirir;
- Mənbə: məlumatları kim tərəfindən və ya haradan əldə edilir;
- Tezlik: məruzə olunan indikatora dair məlumat hansı tezlikdədir;
- Vahid: indikatoru ölçmək üçün istifadə olunan kəmiyyət (kəmiyyət indikatorları üçün)
- Baza göstərici: fəaliyyətə başlama müddətinin başlanğıcındakı vəziyyəti ölçür;
- Hədəf: hər hansı subyektin müəyyən zaman kəsiyində nail olmaq istədiyi hesablana bilən göstəricini bildirir.



İndikatorun adı	Mənası (açıqlaması)	Mənbəyi	Tezliyi	Vahidi	Baza	Hədəf 2021	Hədəf 2022	Hədəf 2023
Qeyri-neft sektoru üzrə ixracda artım	Qeyri-neft sektoru üzrə ixracın həcmi (manatla)	Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi	İllik	Milyon manat				

İndikatorlar kəmiyyət indikatorları, həmçinin keyfiyyət indikatorları formasında ola bilər. Keyfiyyət indikatorları daha çox aidiyyəti prosesləri təsvir edir və fəaliyyətlərin daha yaxşı anlaşılmasına kömək edir. Bundan əlavə, keyfiyyət indikatorları fəaliyyətlərlə bağlı rəqəm formasında olmayan məlumatların ölçülməsinə kömək edir.

İndikatorlar müəyyən edilərkən SMART kriteriya uyğunluğu nəzərə alınmaqla hazırlanmalıdır. SMART kriteriya uyğunluğu dedikdə indikatorların aşağıdakı kriteriyalar əsasında hazırlanması nəzərdə tutulur.

Spesifik: indikator nəzərdə tutulan nəticənin qiymətləndirilməsi üçün mümkün qədər konkret olmalıdır. Ona görə də, indikatorun ölçmək istədiyi müvafiq nəticəni əvvəlcədən müəyyən etmək gərəkdir.

- Ölçüləbilən: ölçülən məsələ ilə bağlı aydın və tam müəyyənliliyi əks etdirməlidir.
- Əlaqəli/əldə oluna bilən: proqramda nəzərdə tutulan fəaliyyətlər ilə əlaqəlidir/fəaliyyətlər zamanı əldə edilə bilər. Burada proqramın nəyə dəstək verdiyinə fokuslanmaq lazımdır.
- Uyğunluq: mövzuya uyğunluq. Indikator nəzərdə tutulan nəticənin qiymətləndirilməsi üçün uyğun olmalıdır. Bu kriteriya adətən ölçmə növünün aidiyyəti araşdırma sahəsinə müvafiq olmasını özündə ehtiva edir.
- Zaman çərçivəliliyi: Indikatorlar hədəflər və fəaliyyətlərin müddəti ilə bağlı spesifik olmalıdır. Dövlət proqramının məqsədləri üçün, zaman baxımından uyğunluq dedikdə proqramın illər üzrə icra dövrünə uyğunluq nəzərdə tutulur. Beləliklə, vaxt əsasında müəyyən edilən indikatorlar baş verəcək dəyişiklikləri əhatə etməli və müvafiq müddət ərzində ölçülməlidir.

İndikatorlar üzrə nəticələrin ölçülməsi tam olaraq mümkün olmazsa, mütləq təsirin sıfırlanması, ekstrapolyasiya və ya ümumi fəaliyyət əsaslı meyar qiymətləndirməsindən istifadə edilə bilər.

## **AZƏRBAYCANDA MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏNİN İSLAHATLARIN APARILMASINDA TƏTBİQİ**

Qeyd etmək lazımdır ki, Prezident İlham Əliyevin rəhbərliyi ilə Azərbaycanda MQ institutu strateji idarəetmənin tərkib hissəsi kimi formalaşdırılır. İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi özünün əsas fəaliyyət istiqamətlərindən biri kimi monitoring və qiymətləndirmə fəaliyyətini həyata keçirir. İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi tərəfindən BMT İnkişaf Proqramı, Dünya Bankı və Avropa İttifaqının dəstəyi ilə monitoring və qiymətləndirmə çərçivəsi və metodologiyası hazırlanıb. Metodologiya çərçivəsində fəaliyyət əsaslı və nəticə əsaslı MQ yanaşmaları işlənilib. Eyni zamanda beynəlxalq inkişaf partnyorlarının dəstəyi ilə həm İİTKM, həm də monitoring və qiymətləndirilməsi aparılan qurumlarda bu sahədə bacarıqların artırılması həyata keçirilir. İİTKM tərəfindən həm fəaliyyət əsaslı, həm də nəticə əsaslı MQ fəaliyyəti aparılır.

Hazırda İİTKM tərəfindən aşağıdakı sənədlər üzrə nəzərdə tutulmuş tədbirlərin və tapşırıqların icra vəziyyətinin monitoring və qiymətləndirilməsi aparılır:

- "Azərbaycan Respublikasında qida təhlükəsizliyinin təmin edilməsinə dair 2019–2025-ci illər üçün Dövlət Proqramı";
- "2018-2020-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında rəqəmsal ödənişlərin genişləndirilməsi üzrə Dövlət Proqramı";



- "Azərbaycan Respublikasında plastik qablaşdırma tullantılarının ətraf mühitə mənfi təsirinin azaldılmasına dair 2019–2020-ci illər üçün Tədbirlər Planı";

· "Yerin təkinin geoloji öyrənilməsinə və mineral xammal bazasından səmərəli istifadəyə dair 2020-2024-cü illər üçün Dövlət Proqramı";

- "2019–2030-cu illər üçün Azərbaycan Respublikasının Məşğulluq Strategiyası";

- Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın 11 sektoru üzrə ümumilikdə 12 strateji yol xəritəsi.

Müasir çağırışlar fonunda dövlət idarəetməsində proseslərin asanlaşdırılması və texnoloji yeniliklərin tətbiqi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Azərbaycanda dövlət idarəetməsində elektron funksionallığın tətbiqinə böyük diqqət ayrılır. Ölkəmizdə uğurla həyata keçirilən elektron hökumət portalı və elektron məhkəmə sistemləri çevik və səmərəli dövlət idarəetməsinə şərait yaradır. Bu kimi elektron sistemlər layihə və proqramların icrasının elektron qaydada monitorinqi, inkişaf məqsədlərinə nail olunması və nəticələrin izlənilməsi, çatışmazlıqlar və boşluqlar barədə preventiv xəbərdarlıqların verilməsini və ed etməklə problemlərin və məhdudiyətlərin həllinə yeni baxış bucağı gətirir.

### **MONİTORİNG VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏDƏ RƏQƏMSAL PLATFORMADA**

İslahat proseslərinin rəqəmsal platformalar vasitəsilə aparılması Prezident İlham Əliyevin ölkədə islahatların davamlı və ən qabaqcıl beynəlxalq təcrübələr və yanaşmaların tətbiqi barədə tapşırıqlarının nəticəsidir. Belə ki, İİTKM 2019-cu ilin 25 oktyabr tarixində Azərbaycanda ilk dəfə olaraq BP Azərbaycan şirkəti ilə əməkdaşlıq çərçivəsində [www.monitoring.az](http://www.monitoring.az) portalını ictimaiyyətə təqdim edib. Portalın əsas məqsədi monitorinqi və qiymətləndirmə prosesində qurumlar arasında olan "kommunikasiya məsafəsini" azaltmaq, MQ institutunun rəqəmsallaşdırılması, sadələşdirməsi və şəffaflaşdırılmasıdır. Bu portal vasitəsilə SYX-in, dövlət proqramlarının, strategiyaların, tədbirlər planlarının və iqtisad yönümlü təşviq layihələrinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi aparıla bilər. [www.monitoring.az](http://www.monitoring.az) istifadəçilərə məlumatlara anında giriş imkanı yaradan mərkəzləşdirilmiş informasiya bazasına əlçatanlığı təmin edir. Portal dövlət-özəl dialoqu əsasında islahatların hazırlanması, həyata keçirilməsi, monitorinqi, qiymətləndirilməsi və kommunikasiyasından ibarət rəqəmsal alqoritm əsasında fəaliyyət göstərir. Portal səmərəli qərar qəbul etmə və yaxşı idarəetmə prinsiplərinə əsaslanmaqla, ədalətli təmsilçiliyə, bürokratik prosedurların azalmasına, cəmiyyətin ehtiyaclarının nəzərə alınmasına xidmət edir.

Portalın missiyası icra, monitorinq, qiymətləndirmə, koordinasiya və kommunikasiya proseslərini vahid bir platformada institusionallaşdırmaqdır. Portalın vizyonu rəqəmsal MQ institutunu elektron hökumətin funksionallığı kimi görməkdir.

Geniş və unikal funksionallığa malik [www.monitoring.az](http://www.monitoring.az) portalı qurumların səlahiyyətində olan tədbirlərin icrasının operativ və yüksək səviyyədə yerinə yetirməsinə şərait yaradır. Platforma dövlət orqanları arasında çevik rabitəni və sadələşdirilmiş kommunikasiya prosesini, eləcə də şəffaflığı təmin edir, hesabatlılığı gücləndirir. Portal Azərbaycan və ingilis dili olmaqla iki dildə təqdim olunur.

[www.monitoring.az](http://www.monitoring.az) portalının digər bir üstünlüyü isə ondan ibarətdir ki, Portal dövlət qurumları arasında kağızla aparılan sənəd dövriyyəsinə istifadə olunan kağıza ayrılan maddi vəsaitin həcminə qənaət edilməsinə, başqa sözlə ekoloji və maliyyə səmərəliliyinə dəstək verir. Portalın yaradılması ilə həmçinin qurumlarda MQ prosesində inzibati məsələlərin effektiv həllinə və ən əsası zamana qənaətə zəmin yaradılıb. Bununla da fəaliyyətlərdə və hesabatlılıqda effektivlik və səmərəlilik əldə olunur. [www.monitoring.az](http://www.monitoring.az) platforması funksional olaraq əlaqələndirilməklə islahatlar və monitorinqin iş axınlarını rəqəmsal olaraq bir-birinə bağlayır. Belə ki, qəbul edilən hər bir islahat yeni monitorinq, hər yeni monitorinq isə yeni islahat deməkdir.

Portal islahatların kommunikasiyasında iki vacib kütləni hədəfləyir. Bunun biri mesajları əhali, biznes, beynəlxalq təşkilatlar, vətəndaş cəmiyyəti və digər istiqamətlərdə düzgün çatdırmaqdır. İkinci hədəf isə əks-əlaqə qurmaqla islahatların icrası zamanı yaranan fikir və



rəyləri yenidən "islahat gündəliyi"nin formalaşmasında istifadə etməkdir. Bu istiqamətdə Portal vasitəsilə bütün maraqlı tərəflər və ictimaiyyət monitoring və qiymətləndirilməsi aparılan dövlət proqramlarının MQ prosesini yaxından izləmək imkanını əldə edir. Belə ki, portalın "kommunikasiya" bölməsində strateji yol xəritələri, dövlət proqramlarının icra vəziyyəti ilə bağlı keçirilən iclaslar, tədbirlər, video icmal və fotolar şəffaf şəkildə ictimaiyyətlə paylaşılır. Həmçinin əhalinin və digər maraqlı tərəflərin təkliflərini göndərməsi üçün xüsusi bölmə yaradılıb. Bunun nəticəsində portal vətəndaşların dövlət idarəçiliyində və islahatların aparılması prosesində fəal iştirakını təmin edir. Göndərilən təkliflər ideya bankında toplanaraq ölkədə islahatların aparılması prosesinin növbəti mərhələlərində nəzərə alınır. Bu da onu deməyə əsas verir ki, vətəndaşlar nəinki dövlətin gördüyü bütün bu işləri şəffaf şəkildə izləyir, həmçinin prosesin bilavasitə iştirakçısına çevrilir.

www.monitoring.az portalının daha bir unikal funksionallığı portalın ön səhifəsində yerləşən "rəqəmsal təqvim" bölməsidir. Bu təqvim ölkə ictimaiyyətinin və vətəndaşların aparılan islahat prosesləri çərçivəsində görülən işlərlə tanış olmasına xidmət edir. Belə ki, bu təqvimə daxil olduqda işçi qrupların iclasları, həmin icaslarda müzakirə olunan mövzular, keçirilən tədbirlər və digər məsələlər barədə ətraflı məlumat əldə etmək mümkündür. Bu da öz növbəsində dövlətin iqtisadiyyatın inkişafı istiqamətində gördüyü işlərin şəffaf və açıq formada vətəndaşlara çatdırılmasına şərait yaradır. Həmçinin, portal işçi qrupun üzvlərinə keçiriləcək iclaslar, tədbirlər barədə əvvəlcədən məlumat təmin etdiyi üçün kommunikasiyanın keyfiyyəti və səmərəliliyi artır.

## NƏTİCƏ

MQ fəaliyyətinin dövlət idarəetməsində performansın artımına hansı formada müsbət təsir göstərməsini ilk mərhələdə icra prosesində olan proqram yenidən nəzərdən keçirilir, kənarlaşmalar müəyyən edildiyində müşahidə edə bilərik. Bundan sonra proqram həyata keçirilməsi üçün siyasət yenidən təkmilləşdirilir və planlaşdırma həyata keçirilir. Təkmilləşdirilmiş siyasət əsasında büdcə planlaşdırması aparılır. Proqram üzrə nəzərdə tutulan tədbirlər icra olunur və idarəetmə təmin edilir. Bundan əvvəlki mərhələdə davamlı olaraq fəaliyyətin monitoringi və xərc hesabatlılığı aparılır. Tsiklin yekun mərhələsində monitoring zamanı müəyyən edilən məlumatlar əsasında qiymətləndirmə aparılır. Bu proseslər yekunlaşdıqdan sonra yenidən siyasətə yenidən baxılır və təkmilləşdirmə üçün işlər həyata keçirilir. Bu proses proqram tam icra olunub bitənə qədər aparılır və proqramın davamlılığı təmin olunur. Beləliklə, MQ sistemlərinin dövlət idarəetməsində performansın artırılmasında əsas vasitələrindən biri kimi mühüm rola malik olduğu aydındır.

İİTKM dövlət idarəetməsinin rəqəmsallaşdırılmasına elektron monitoring portalı ilə töhfə verir, MQ prosesində ən son innovativ və rəqəmsal həlləri tətbiq edir. İİTKM-də islahatların "həyat tsikli" nə aid olan bütün mərhələlər tam rəqəmsallaşdırılıb. Bu mərhələlərdən biri kimi MQ prosesinin rəqəmsallaşması islahatların kəsilməzliyini, sistemliliyini, səmərəliliyini, şəffaflığını, inklüzivliyini və hesabatlılığını təmin edir.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. OECD.2010. Glossary of key terms in evaluation and results based management. Paris: OECD Publishing  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
2. Gertler, Paul J., Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M. J. Vermeersch. 2011. Impact Evaluation in Practice. 1st ed. Washington, DC: World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2550>
3. Kusek, Jody Z., and Ray C. Rist. 2004. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Washington, DC: World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf>



4. Driving Performance from the Center: Malaysia's Experience with PEMANDU? World Bank Group, Global Knowledge & Research Hub in Malaysia, 2017  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/318041492513503891/pdf/114270-WP-PUBLIC-13-4-2017-13-0-58-WorldBankReportPemanduFAFULLWeb.pdf>
5. UNDP. 2009. HANDBOOK ON PLANNING, MONITORING AND EVALUATING FOR DEVELOPMENT RESULTS, New York: United Nations Development Programme  
<http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>
6. World Bank. 2011. The Practice Of Policy-Making In The OECD: Ideas For Latin America. Washington, DC: World Bank.  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/127701468217446803/The-practice-of-policy-making-in-the-OECD-ideas-for-Latin-America>
7. World Bank. 2012. The World Bank Approach to Public Sector Management 2011-2020: Better Results from Public Sector Institutions. Washington, DC: World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22534>
8. Department Planning, Monitoring and Evaluation of Republic of South Africa  
<https://www.dpme.gov.za/Pages/default.aspx>