

## DƏYİŞİKLİK NƏZƏRİYYƏSİ METODU VƏ ONUN AQRAR SİYASƏTDƏ TƏTBİQİ

DOI: [10.71447/2413-7235-2026-1-59](https://doi.org/10.71447/2413-7235-2026-1-59)

**Faiq C. Qasımlı**

*İqtisadi Elmi Tədqiqat İnstitutunun elmi işçisi,  
Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzinin doktorantı*

*E-mail: [faiqasim@yahoo.com](mailto:faiqasim@yahoo.com)*

*ORCID: 0009-0003-6124-9096*

### **Xülasə**

Məqalədə müasir monitoring və qiymətləndirmə sistemlərinin ən effektiv alətlərindən biri hesab olunan dəyişiklik nəzəriyyəsi (DN) metodunun mahiyyəti, konseptual əsasları və onun aqrar siyasətdə tətbiqi üzrə qlobal təcrübə tədqiq edilmişdir. Tədqiqatın aktuallığı aqrar sahədəki inkişaf çağırışlarının kompleks xarakter daşması və ənənəvi xətti idarəetmə modellərinin bu mürəkkəbliyi tam əhatə edə bilməməsi ilə şərtlənir. Məqalədə DN-nin məntiqi çərçivə, nəticələr çərçivəsi və digər ənənəvi məntiqi modellərdən konseptual fərqləri izah olunur.

Vurgulanır ki, DN sadəcə fəaliyyətlərin ardıcılığını deyil, dəyişikliyin necə və niyə baş verməsinə dair səbəb-nəticə əlaqələrini, fundamental fərziyyələri və riskləri şəffaflaşdıran strateji bir düşüncə tərzidir. Tədqiqat çərçivəsində DN həm bir düşüncə tərzini, həm davamlı təhlil prosesi, həm də “canlı” bir strateji məhsul kimi xarakterizə olunur. Məqalədə aqrar sahədə fəaliyyət göstərən əsas beynəlxalq təşkilatlar olan BMT-nin Ərzaq və Kənd Təsərrüfatı Təşkilatı (FAO), Dünya Ərzaq Proqramı (WFP) və Kənd Təsərrüfatının İnkişafı üzrə Beynəlxalq Fondun (IFAD) bu metodu hansı spesifik məqsədlərlə istifadə etdiyi təhlil olunur. Müəyyən edilmişdir ki, bu qurumlar DN-dən bilik transferi, investisiya məntiqinin əsaslandırılması və böhranların idarə edilməsi aləti kimi səmərəli istifadə edirlər. Tədqiqatın əsas nəticəsi olaraq qeyd edilir ki, DN aqrar siyasəti statik bir prosedəndən çıxararaq onu sübutlara əsaslanan, inklüziv və adaptiv bir idarəetmə mexanizminə çevirir. Bu metodun yerli idarəetmə strukturlarında, xüsusilə kənd təsərrüfatı və ərzaq təhlükəsizliyi ilə məşğul olan təşkilatların fəaliyyətində tətbiq edilməsi, sahə üzrə tərəqqiyə mane olan köklü səbəblərin sistemli təhlilinə və resursların daha səmərəli bölüşdürülməsinə birbaşa töhfə verə bilər.

**Açar sözlər:** *dəyişiklik nəzəriyyəsi, monitoring və qiymətləndirmə, aqrar siyasət, məntiqi çərçivə, səbəb-nəticə əlaqələri.*

## THEORY OF CHANGE METHODOLOGY AND ITS APPLICATION IN AGRICULTURAL POLICY

**Faig J. Gasimli**

*Research fellow of Economic Scientific Research Institute,  
Phd student of the Agricultural Economics Research Center*

*E-mail: [faiqasim@yahoo.com](mailto:faiqasim@yahoo.com)*

*ORCID: 0009-0003-6124-9096*

### **Abstract**

The article explores the essence, conceptual foundations, and global practices regarding the application of the Theory of Change (ToC) methodology, which is considered one of the most effective tools in modern monitoring and evaluation systems. The relevance of the study is driven by the complex nature of development challenges in the agricultural sector and the inability of traditional linear management models to fully address this complexity. The study elucidates the conceptual differences between ToC and the logical framework (logframe), results framework, and other traditional logic models.

It emphasizes that ToC is not merely a sequence of activities, but a strategic mindset that clarifies causal links, fundamental assumptions, and risks regarding how and why change occurs. Within the framework of the research, ToC is characterized as a mindset, a continuous analytical process, and a “live” strategic product. The article analyzes the specific purposes for which key international organizations operating in the agricultural sector - the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), the World Food Programme (WFP), and the International Fund for Agricultural Development (IFAD) - utilize this method. It was determined that these institutions effectively use ToC as a tool for knowledge transfer, justification of investment logic, and crisis management. The main conclusion of the study is that ToC transforms agricultural policy from a static process into an evidence-based, inclusive, and adaptive management mechanism. The application of this method within local administrative structures, particularly in the activities of organizations dealing with agriculture and food security, can directly contribute to the systematic analysis of root causes hindering progress and the more efficient allocation of resources.

**Key words:** *theory of change, monitoring and evaluation, agricultural policy, logframe, causal links.*

## МЕТОД ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В АГРАРНОЙ ПОЛИТИКЕ

**Фаиг Дж. Гасымлы**

*научный сотрудник Экономического Научно-Исследовательский Института,  
докторант Центра Аграрных Исследований  
Э-почта: [faiqasim@yahoo.com](mailto:faiqasim@yahoo.com)  
ORCID: 0009-0003-6124-9096*

### Резюме

В статье исследуются суть, концептуальные основы и глобальный опыт применения метода Теории изменений (ТИ), который считается одним из наиболее эффективных инструментов современных систем мониторинга и оценки. Актуальность исследования обусловлена комплексным характером вызовов развития в аграрном секторе и неспособностью традиционных линейных моделей управления полностью охватить эту сложность. В работе разъясняются концептуальные отличия ТИ от логико-структурной схемы, рамок результатов и других традиционных логических моделей. Подчеркивается, что ТИ — это не просто последовательность действий, а стратегический образ мышления, вносящий ясность в причинно-следственные связи, фундаментальные допущения и риски, касающиеся того, как и почему происходят изменения. В рамках исследования ТИ характеризуется одновременно как образ мышления, процесс непрерывного анализа и «живой» стратегический продукт. В статье анализируется, в каких конкретных целях основные международные организации, действующие в аграрном секторе — Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO), Всемирная продовольственная программа (WFP) и Международный фонд сельскохозяйственного развития (IFAD) — используют данный метод. Установлено, что эти структуры эффективно применяют ТИ в качестве инструмента передачи знаний, обоснования инвестиционной логики и управления кризисами. Основным выводом исследования заключается в том, что ТИ выводит аграрную политику за рамки статического процесса, превращая ее в основанный на доказательствах, инклюзивный и адаптивный механизм управления. Применение данного метода в местных структурах управления, в частности в деятельности организаций, занимающихся сельским хозяйством и продовольственной безопасностью, может внести прямой вклад в системный анализ коренных причин, препятствующих прогрессу в отрасли, и более рациональное распределение ресурсов.

**Ключевые слова:** *теория изменений, мониторинг и оценка, аграрная политика, логико-структурная схема, причинно-следственные связи.*

## GİRİŞ

Dəyişiklik nəzəriyyəsi (*theory of change*) metodu monitoring və qiymətləndirmə (M/Q) sahəsində istifadə olunan məntiqi çərçivə (*logframe*), nəticələr çərçivəsi (*results framework*), məntiq modeli (*logic model*) kimi tətbiqi alətlərə nisbətən yeni olsa da, beynəlxalq təcrübədə onun istifadəsi və əhəmiyyəti getdikcə artmaqdadır. Belə ki, adıçəkilən anlayış həmçinin İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının (OECD) 2023-cü ildə yenilənmiş “Dayanıqlı inkişaf üçün qiymətləndirmə və nəticəəsaslı idarəetmədə əsas terminlərə dair Qlossari”-yə də daxil edilmişdir (OECD, 2023).

Qeyd olunmalıdır ki, bir çox beynəlxalq təşkilatlar, o cümlədən aqrar sahədə fəaliyyət göstərən BMT-nin Ərzaq və Kənd Təsərrüfatı Təşkilatı (FAO), Dünya Ərzaq Proqramı (WFP) və Kənd Təsərrüfatının İnkişafı üzrə Beynəlxalq Fond (IFAD) kimi təşkilatlar OECD müvafiq terminologiyasına istinad edirlər.

Belə ki, dəyişiklik nəzəriyyəsi (DN) müdaxilə sayəsində dəyişikliyə necə nail olunduğunu və ya olunacağını göstərən bir üsuldur. O, müəyyən kontekstdə baş verən dəyişikliyi fərdlər tərəfindən necə anlaşıldığını, o cümlədən istifadə, fəaliyyətlər və nəticələr arasında səbəb-nəticə əlaqəsi haqqında açıq (və ya dolay) fərziyyələri əks etdirir. Çox vaxt nəticələr zəncirinin bu elementləri üçün sübut və riskləri də ehtiva edir.

Əslində, əksər təşkilatların, proqramların və ya layihələrin özlərinəməxsus qeyri-aşkar (*implicit*) dəyişiklik nəzəriyyələri mövcuddur. Nəticə etibarilə, planlaşdırma və qərar qəbulu prosesləri məhz bu nəzəriyyələrə istinad edir. Buna görə də, DN yanaşmasının mənimsənilməsi mütləq şəkildə tamamilə yeni bir fəaliyyət metodologiyasının tətbiqi demək deyil. Lakin, bu yanaşma diqqəti planlaşdırdığımız işlərdən daha çox, nail olmaq istədiyimiz dəyişikliklərə yönəltməyə və səylərimizi daha genişmiqyaslı dəyişiklik mənzərəsi daxilində konseptuallaşdırmağa sövq edir (Fagligt Fokus, 2015).

Məqalədə DN-in ətraflı izahı, onun funksiyaları, tərtib edilmə üsulları, hazırlanması üçün zəruri olan məlumatlar, məntiqi çərçivə, nəticələr çərçivəsi, məntiq modeli kimi digər tətbiqi alətlərlə müqayisəsi və aqrar siyasətdə tətbiqi üzrə dünya praktikası araşdırılmışdır.

### **Dəyişiklik nəzəriyyəsinin əsasları və konseptual çərçivəsi**

Dəyişiklik nəzəriyyəsi mövcud sübutlara əsaslanan səbəb-nəticə təhlili vasitəsilə konkret strateji müdaxilələrin və ya tədbirlər toplusunun spesifik inkişaf nəticələrinə necə gətirib çıxaracağını izah edən bir metodologiyadır. DN əsaslı təhlillərə, maraqlı tərəflərlə məsləhətləşmələrə və müxtəlif kontekstlərdə nəyin effektiv olub-olmadığına dair beynəlxalq təcrübələrə söykənməlidir. Bu yanaşma tərəqqiyə mane olan problemlərin köklü səbəblərini aradan qaldırmaq üçün səmərəli həll yollarının müəyyənləşdirilməsinə kömək edir, həmçinin təşkilatın müqayisəli üstünlüklərini, iqtisadi səmərəliliyi, icra imkanlarını və hər bir dəyişiklik prosesinin ayrılmaz hissəsi olan qeyri-müəyyənlikləri nəzərə alaraq ən uyğun strateji istiqamətin seçilməsinə rəhbərlik edir. Eyni zamanda, dəyişiklik nəzəriyyəsi prosesin hər mərhələsində nəzərdən keçirilməsi zəruri olan fundamental fərziyyələrin və risklərin üzə çıxarılmasını təmin etməklə tətbiq edilən yanaşmanın hədəflənən inkişafa real töhfə verməsinə zəmin yaradır.

DN-dən istifadəni aktual edən bir sıra səbəblər mövcuddur. İlk növbədə inkişaf çağırışları kompleks xarakter daşıyır və adətən cəmiyyətin və iqtisadiyyatın fəaliyyət mexanizmlərinin dərinliklərinə nüfuz etmiş çoxsaylı amillər və təbəqələr tərəfindən şərtləndirilir. Məsələn, bölgələrdə aqrotexniki məsləhət xidmətlərinin təşkil edilməsi, əgər suvarma suyu ilə təminat, güzəştli maliyyə resurslarına çıxış və müasir texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı məhdudiyətlər eyni vaxtda həll olunmazsa, məhsuldarlığın artması və kənd təsərrüfatının inkişafı ilə nəticələnməyə bilər. Belə ki, DN Dövlət Aqrar İnkişaf Mərkəzlərinə aqrar sahədəki inkişaf çağırışlarının çoxsaylı fundamental və köklü səbəblərini, eləcə də bu səbəblərin bir-birinə qarşılıqlı təsirini sistemli şəkildə təhlil etməkdə,

həmçinin kənd təsərrüfatının inkişafı yönümlü dəyişikliklərin əldə olunmasına verilən töhfəni maksimallaşdırmaq məqsədilə hansı məsələlərin prioritet kimi müəyyənləşdirməyə kömək edə bilər. Həmçinin, DN həm proqram dövrləri daxilində, həm də onlar arasında davamlı öyrənmə və təcrübə mübadiləsi üçün strateji çərçivə formalaşdırır. İnkişaf çağırışlarının səbəblərini dəqiq ifadə etməklə, təklif olunan strategiyanın hədəflənən nəticələri necə hasil edəcəyinə dair fərziyyələri şəffaflaşdırmaqla və bu fərziyyələri sübutlar əsasında - o cümlədən keçmişdə nələrin effektiv olub-olmadığına dair təcrübələrdən keçirməklə - dəyişiklik nəzəriyyəsi arzulanan transformasiyaya nail olmaq üçün sağlam məntiqi bazanın yaradılmasını təmin edir. Bu metodologiya seçilmiş yanaşmanın gözlənilən nəticəni vermədiyi və ya proqnozlaşdırılan risklərin reallaşdığı hallarda operativ kurs düzəlişlərinin edilməsinə imkan yaradır. M/Q prosesindən əldə edilən yeni biliklər və çıxarılan dərslər fərziyyələrin təkmilləşdirilməsinə, habelə planlaşdırılan nəticələrin əldə olunması üçün tətbiq edilən yanaşmanın necə adaptasiya edilməsinə dair qərarların qəbulunu asanlaşdırır. Dəyişiklik nəzəriyyəsindəki bu düzəlişlər dəyişən şərait fonunda, xüsusilə böhranlar və xarici şoklara cavab olaraq, eləcə də müntəzəm monitorinq fəaliyyətlərinin bir hissəsi kimi həyata keçirilməlidir.

Bununla yanaşı, DN tərəfdaşlıq əlaqələrinin qurulması, inkişaf etdirilməsi və tərəfdaşlıq strategiyalarının idarə olunması üçün effektiv bir vasitə kimi getdikcə daha geniş tətbiq olunmaqdadır. Vahid dəyişiklik nəzəriyyəsinin razılaşdırılması prosesi proqram planlaşdırıcıları, benefisiarlar, donorlar və icraçı heyət kimi müxtəlif tərəflər arasında fərqli baxışların və fərziyyələrin uzlaşdırılmasına xidmət edir. Bu yanaşma maraqlı tərəfləri planlaşdırma prosesinin erkən mərhələlərindən cəlb etməklə və onların fəaliyyətinin uzunmüddətli strateji təsirlərə necə töhfə verdiyini nümayiş etdirməklə, qarşılıqlı konsensusun əldə olunmasına və maraqlı tərəflərin motivasiyasının artırılmasına şərait yaradır. Belə bir mexanizm digər tərəfdaşların inkişaf prosesindəki rolunu daha dərindən anlamasına və dəstəkləməsinə kömək etməklə yanaşı, eyni hədəflərə xidmət edən digər təşkilatlarla əməkdaşlığı gücləndirir ki, bu da daha dayanıqlı tərəfdaşlıqların qurulmasına, resursların bir-birini tamamlamasına və daha səmərəli koordinasiyaya gətirib çıxarır (Qasımlı, 2022).

Nəhayət, vahid DN, dəyişikliyin necə baş verəcəyinə dair ortaq baxış və strategiyanı aydın şəkildə ifadə etməklə, inkişaf komandası tərəfindən daha effektiv və sistemli kommunikasiyanın qurulması üçün fundamental baza rolunu oynayır. DN-in diaqramı və ya qısa mətn forması, fəaliyyətin məqsədini yığcam və anlaşılıqlı şəkildə xülasə etməyə, habelə bunu benefisiarlara, maraqlı tərəflərə, donorlara, hökumətlərə və digər tərəfdaşlara çatdırmağa imkan verən səmərəli bir vasitədir. Bu yanaşma, diqqəti yalnız resurslara, cari fəaliyyətlərə və aralıq nəticələrə yönəldən müzakirələri tarazlayaraq, əsas diqqəti real və dayanıqlı dəyişikliklərin əldə olunmasına cəmləyir (United Nations Development Group, 2017).

### **Dəyişiklik nəzəriyyəsinin hazırlanması**

Yeni bir siyasətin, proqramın və ya prosesin layihələndirilməsi və icrası mərhələsində planlaşdırılan fəaliyyətlərin arzuolunan nəticələrə hansı şəkildə gətirib çıxaracağını müəyyən etmək mürəkkəb xarakter daşıya bilər. Təşəbbüsün uğuruna təsir edən faktorlar arasında fəaliyyətlərin effektivliyi ilə bağlı irəli sürülən fərziyyələr və digər maraqlı tərəflərdən olan asılılıqlar kimi kompleks amillər mövcuddur. Müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olmaq və nəticələri səmərəli şəkildə qiymətləndirmək imkanlarını maksimallaşdırmaq üçün bu mürəkkəblərin aydın şəkildə nəzərə alınması və vurğulanması zəruridir. DN təşəbbüslərin planlaşdırılması, monitorinqi və qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulmuş metodoloji yanaşmadır. Bu metodologiya icraçı komandaya sözügedən mürəkkəbləri hərtərəfli təhlil etməyə və onları müvafiq maraqlı tərəflərlə razılaşdırmağa imkan verir. DN bütün tərəflərin vahid hədəf ətrafında birləşməsinə, mövcud sübutların müəyyənləşdirilməsini, fərziyyə və risklərin analizini təmin etməklə qərar qəbulu proseslərini təkmilləşdirən mühüm bir vasitədir (The Government Analysis Function, 2023).

Dəyişiklik nəzəriyyəsinin hazırlanması zamanı aşağıdakı prinsiplərə əməl olunması tövsiyə olunur:

- Bütün maraqlı tərəflərin anlayışını əks etdirmək üçün məsləhətləşmələr yolu ilə hazırlanmalıdır;
- Bütün mərhələlərdə əsaslı sübutlara söykənməli və bu sübutlar əsasında yenidən nəzərdən keçirilməlidir;
- Proqramın tərtibindən icranın tamamlanmasına qədər davamlı öyrənmə və təkmilləşdirmə dəstəklənməlidir (United Nations Development Group, 2017).

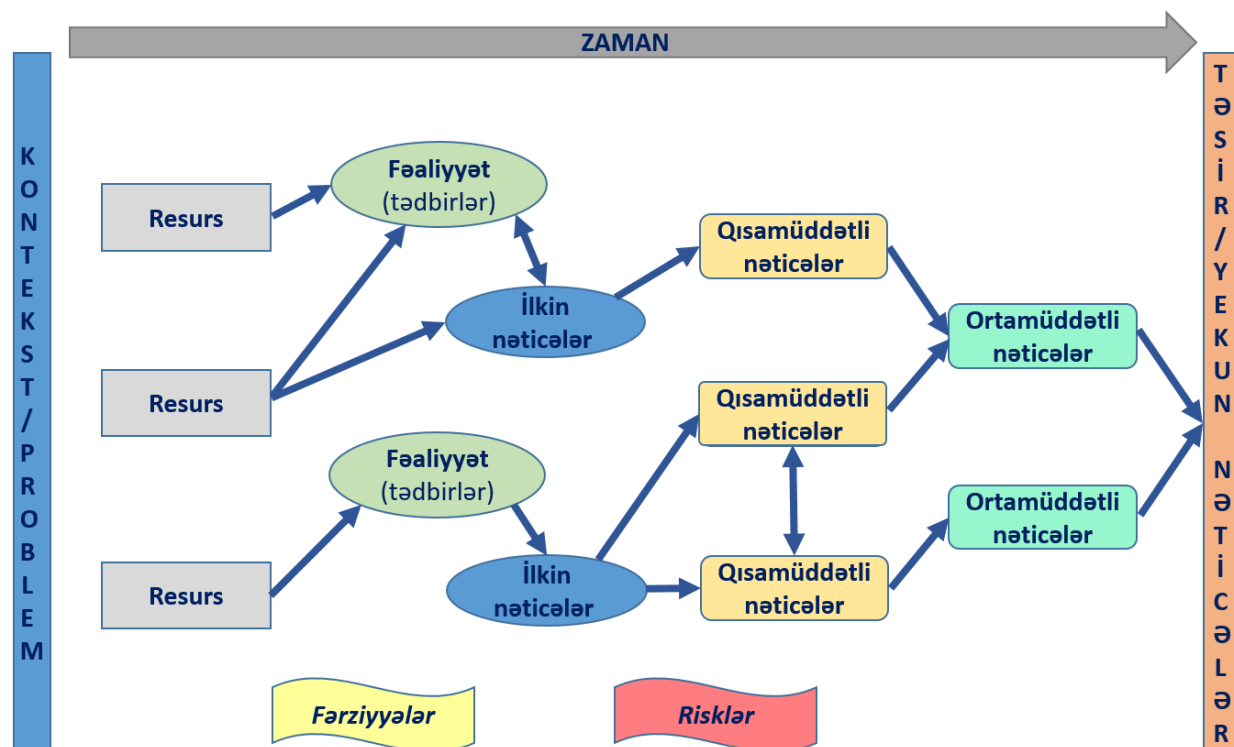
Dəyişiklik nəzəriyyəsini bir düşüncə tərzini (ümumi yanaşma), bir proses (DN təhlili/araşdırması aparmaq) və bir məhsul (DN prosesinin nəticəsi) kimi fərqləndirir:

- DN, sosial-iqtisadi dəyişikliyin mürəkkəbliyini idarə etmək üçün bir düşüncə və fəaliyyət yanaşmasıdır. Bu, elə bir baxış bucağıdır ki, insanları tənqidi sorğulamağa, hər şeyi olduğu kimi qəbul etməməyə, qeyri-müəyyənliklərlə işləməyə və müxtəlif perspektivlərin qaçınılmazlığını qəbul etməyə səsləyir və bu bacarıqları inkişaf etdirir.
- DN bir prosesdir. Düzgün istifadə edildikdə, DN araşdırması davamlı bir təhlil və mülahizə prosesidir. Bu, proqramın dizayn mərhələsində həyata keçirilən birdəfəlik tapşırıq deyil, əksinə, davamlı bir fəaliyyət-öyrənmə dövrünü ehtiva edir.
- DN həm də bir məhsuldur, çünki DN araşdırması bir təşkilatın, komandanın, layihənin və ya proqramın dəyişiklik nəzəriyyəsini əks etdirən konkret nəticələrlə — mətn və ya vizual formada — yekunlaşır. Bu, "canlı" bir məhsuldur, çünki zamanla dəyişəcəkdir. DN müəyyən bir andakı təfəkkürün əksi olan müvəqqəti bir "anlıq görüntüdür" (snapshot); onun tam olması həm mümkün deyil, həm də buna ehtiyac yoxdur. Bir məhsul kimi DN, layihə və ya proqram irəlilədikcə, yeni iştirakçılar daxil olduqca, kontekstdə dəyişikliklər baş verdikdə və öyrənmə prosesi gerçəkləşdikcə istifadə edilməsi, yenidən nəzərdən keçirilməsi və uyğunlaşdırılması lazım olan bir nəticə çıxarma çərçivəsi təqdim edir.

DN yanaşması, məqsədli dəyişiklik proseslərində iştirak edən şəxslərin və təşkilatların öz dəyişiklik nəzəriyyələrini və düşüncələrinin əsasında dayanan fərziyyələrini araşdırmasını və onları aydın şəkildə ifadə etməsini nəzərdə tutur. Bu araşdırma, həmçinin onların öz fəaliyyətləri ilə hədəflənən dəyişikliklər arasındakı **səbəb-nəticə** əlaqələrini necə gördüklərini dəqiqləşdirməyi də ehtiva edir (The Government Analysis Function, 2023). DN-in hazırlanması prosesində istifadə olunan nümunə səbəb-nəticə əlaqələrinin təsviri Sxem 1-də verilmişdir.

Səbəb-nəticə əlaqələrinin əhəmiyyətliliyi ona görədir ki, çoxtərəfli mühitdə prosesə cəlb olunan insanlar arzu olunan dəyişikliyin nədən ibarət olduğu, niyə arzulandığı və onun necə baş verə biləcəyi (və ya baş verməli olduğu) barədə tamamilə fərqli baxışlara malik ola bilərlər. Əgər bu fərqli baxışlar paylaşılmazsa, anlaşılmazlıqlar yarana bilər və tərəfdaşlar birlikdə işləməyə başlayarkən yanlış addım ata bilərlər. Birgə DN araşdırması hər bir tərəfdaşı nəyin hərəkətə gətirdiyini və onların mövcud vəziyyəti necə anladıklarını dərk etməyə kömək edir. Bu, fəaliyyət üçün ümumi zəminləri, habelə imkanları və maneələri müəyyən etməyə yardımçı olur. O, həm rolların və məsuliyyətlərin dəqiq müəyyən edildiyi əməkdaşlıq üçün, həm də birgə **monitorinq, qiymətləndirmə və öyrənmə** prosesləri üçün baza rolunu oynayır (Van Es və b, 2015).

*Sxem 1. DN-də səbəb-nəticə əlaqələri*



*Mənbə: "The Theory of Change Process – Guidance for Outcome Delivery Plans" elektron nəşrindən istifadə edilmişdir (The Government Analysis Function, 2023).*

Bir təşkilatda və ya komandada mövcud DN-lərin araşdırılması, təşkilati məqsəd, əsas dəyərlər və strateji seçimlər barədə daha ortaqlıq bir anlayışın formalaşmasına töhfə verir. Bu iş öz növbəsində proqramların daha ardıcıl icrası üçün zəmin yaradır. Əksər təşkilatlarda rəsmi siyasət sənədlərində əks olunan DN ilə real təcrübə arasında fərq müşahidə oluna bilər. DN və onun əsasında dayanan fərziyyələrin xəritələnməsi bu fərqləri aşkar etməyə, onların səbəbləri ətrafında müzakirələri stimullaşdırmağa və rəsmi siyasətlə faktiki təcrübəni uyğunlaşdırmağa kömək edə bilər. DN təhlili həmçinin təşkilatın çox vaxt iddialı olan dəyişiklik hədəfləri ilə onun real potensialı arasındakı boşluğu azaltmağa yardım edir, çünki bu təhlil daha real məqsədlərə və daha münasib strategiyalara gətirib çıxarır.

Dəyişiklik nəzəriyyəsinin M/Q prosesində effektiv şəkildə istifadə edilə bilməsi üçün müvafiq planlaşdırma işləri öncədən aparılmalıdır. Belə ki, DN zamanlamadan asılı olaraq, dəyişiklik nəzəriyyəsi həm nələrin baş verəcəyini qabaqcadan görmək və gələcəkdəki dəyişiklikləri izləmək üçün məlumat toplama proseslərini qurmaq üçün, həm də baş vermiş hadisələri və artıq toplanmış məlumatları mənalandırmaq üçün istifadə edilə bilər. DN monitorinq və qiymətləndirmə sisteminin qurulmasına yön verə bilər (Better Evaluation Knowledge, 2025).

Müdaxilə proqramından və ya əvvəlki tədqiqat və qiymətləndirmələrdən əldə edilmiş məlumatlar DN üzərində xəritələndirilə və daha sonra əlavə məlumatların toplanması üçün prioritet sahələrin müəyyən edilməsində istifadə oluna bilər. Bunlara aşağıdakılar daxil ola bilər:

- DN-in əsaslandığı fərziyyələr.

- Məlumat toplanması və nəticələrdəki qanunauyğunluqların araşdırılması üçün vacib olan kontekst amilləri – məsələn, müdaxilənin (layihənin) müəyyən yerlərdə və ya konkret insan qrupları üçün xüsusilə yaxşı nəticə verib-verməməsi.
- Effektiv idarəetməni dəstəkləmək üçün resursların və fəaliyyətlərin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri.
- Nəticələrin əldə edilməsində irəliləyişin olub-olmamasını göstərən erkən indikatorlar. Bu, xüsusilə nəzərdə tutulan təsirlər uzunmüddətli olduqda və qərar qəbul etmək üçün aralıq nəticələr haqqında məlumata ehtiyac duyulduqda vacib ola bilər.
- Səbəb-nəticə zəncirinin qırıldığı nöqtələr – yəni, müəyyən bir aralıq nəticənin əldə edilməsinin növbəti nəticəyə gətirib çıxarmadığı məqamlar.
- Yaxşı əsaslandırılmamış (zəif) səbəb-nəticə əlaqələri.
- Kənarlaşmaların müəyyən edilməsi – yəni, öyrənmə prosesinə töhfə verə biləcək mənfi nümunələr və dərhal həll edilməli olan ciddi problemlər.

### **Dəyişiklik nəzəriyyəsi metodunun digər alətlərlə müqayisəsi**

Məlum olduğu kimi, siyasət, proqram və layihələrin hazırlanması, icrası, habelə monitoring və qiymətləndirilməsi proseslərində məntiqi çərçivə, nəticələr çərçivəsi, məntiq modeli kimi digər tətbiqi alət və metodlardan da istifadə olunmaqdadır. İstifadə olunacaq alətin seçilməsi inkişaf müdaxiləsinin zaman, miqyas, maraqlı tərəflərin sayı və digər bu kimi meyarlar nəzərə alınmaqla seçilməlidir. Cədvəl 1-də bizi maraqlandıran əsas sualların cavabları xülasələndirilmişdir. Qeyd edək ki, bəzi hallarda bir neçə alətdən paralel qaydada istifadəsi mümkündür.

*Cədvəl 1. DN-in digər metodlarla müqayisəsi*

	<i>Nədir?</i>	<i>Niyə?</i>	<i>Nə vaxt?</i>	<i>Güclü tərəfləri</i>	<i>Zəif tərəfləri</i>
<b>Dəyişiklik nəzəriyyəsi (ToC)</b>	Bir sıra fəaliyyətlərin problemi necə həll edəcəyini qutular və oxlardan ibarət diaqramla izah edir.  Səbəb-nəticə məntiqini (yəni bir addımın niyə növbəti addıma aparacağını) izah edərək daha dərinlən təhlil edir.	İzahedicidir və bir çox sistemlərin təsir etdiyi mürəkkəb proqramlar üçün daha uyğundur.  Uzunmüddətli hədəfləri müəyyən edir və geriye doğru planlama apararaq, ilkin zəruri şərtləri tapmağa kömək edir. Bu yanaşma proqramın fərq	Proqramların həm tərtib edilməsi, həm də qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilə bilər.  Müdaxilənin istənilən mərhələsində hazırlana bilər.  DN-lər canlı sənədlərdir, proqramın ehtiyaclarına və sahədəki dəyişikliklərə	DN-lər gözlənilməz və planlaşdırılmamış nəticələri əhatə edir.  Hesabat çərçivəsi təqdim edir və nəzəriyyəni yoxlamaq üçün hansı məlumatların toplanmalı olduğunu müəyyən edir.	Çətin və vaxt aparan ola bilər, çünki bütün maraqlı tərəflərlə əməkdaşlığı, müxtəlif fikir və məlumatların sintezini, həmçinin tərəflərin razılığını tələb edir.

		yaratdığını sübut etməyə kömək edir və arqumentlərdə ki zəif tərəfləri üzə çıxararaq dəyişikliklər etməyə imkan yaradır.	çevik olmalıdır.		
<b>Məntiqi çərçivə</b>  (Logframe)	Proqramın məqsədinə necə çatacağınıza diqqət yetirir.  Adətən əsas fəaliyyətləri strukturlaşdırın, onlar arasındakı məntiqi əlaqələri göstərən və bu fəaliyyətlərin nəticələrini müəyyən edən bir matris kimi təqdim olunur.	Təsviredicidir və kiçik-orta ölçülü layihələr üçün daha uyğundur.  Mövcud resurslar, planlaşdırılan fəaliyyətlər və arzu olunan dəyişikliklər arasındakı əlaqələr barədə düşünməyə kömək edir.	Əksər məntiqi çərçivələr proqram tərtibatı zamanı hazırlanır və proqram boyu yenilənir.  DN kimi, bunlar da dəyişməz deyil və proqramın ehtiyaclarına uyğun çevik olmalıdır.	Məqsədlərin aydın və ölçülə bilən olmasını təmin edir.  Proqramın nailiyyətləri üçün konkret sübutların toplanmasını təmin edir.  Risk və ehtimallar açıq şəkildə qeyd edildiyi üçün problemlər sistematik şəkildə təhlil edilə bilər.	Bu, "hər kəs üçün bir ölçü" yanaşmasıdır və proqramın mürəkkəbliyini və kontekstini həmişə tam əhatə etmir.  DN-də olduğu kimi "necə" və "niyə" suallarını asanlıqla cavablandırır.
<b>Nəticələr çərçivəsi</b>  (Results Framework)	Tez-tez fəaliyyətləri birbaşa məqsədlərlə bağlı olan nəticələrlə əlaqələndirən matris formasında olur.  Proqram daxilində məntiqi və gözlənilən səbəb-nəticə əlaqəsinin əsas	Proqramın nəticələrini izah etməyə fokuslanır.  Resursların harada daha yaxşı istifadə oluna biləcəyini göstərməklə strateji məqsədlərə çatmağa kömək edir.	Strateji planlaşdırma prosesinin bir hissəsi kimi faydalıdır.  Konsensusu dəstəkləmək, istiqaməti düzəltmək və qiymətləndirmə üçün hesabatlılıq çərçivəsi rolunu oynayan canlı idarəetmə sənədidir.	Konkret və yüksək təsirli nəticələri müəyyən etməyə və onlara fokuslanmağa kömək edir.  M/Q-yə sübuta əsaslanan yanaşmanın yaradılmasına kömək edir.  Strateji məqsədlərə doğru irəliləyişi	Müdaxilələrin təsirlərini tam ölçmək çətin ola bilər, çünki gözlənilməz nəticələr və xarici təsirlər nəzərə alınmır. Bu, "tunel baxışı" riskinə (yalnız hədəfə fokuslanıb ətrafı görməmək) səbəb ola bilər.

	addımlarını əks etdirir.			ölçməyə kömək edir.	
<b>Məntiq modeli</b>  <i>(Logic model)</i>	Adətən matris deyil, axın sxemi ( <i>flow chart</i> ) şəklində təqdim olunur.  Proqramın necə işləyəcəyini vizual olaraq xülasə edir: hansı resurslar istifadə olunacaq, hansı işlər görülməli və bu işlər nəticələrə necə aparacaq.	Məntiq modelləri niyyəti, fərziyyələri və proqramın arxasındakı əsaslandırmanı üzə çıxarır.  Maraqlı tərəflərə proqramın dəyişikliyə necə səbəb olacağını anlamağa kömək etmək üçün faydalıdır.	Planlaşdırma mərhələsində proqram strategiyalarını formalaşdırmağa, prioritetləri təyin etməyə və yanaşmaları izah etməyə kömək edə bilər.  İcra zamanı işə hesabatlılığı dəstəkləyə bilər.	Məqsədlər, proseslər və resurslarla bağlı gözləntilər haqqında ümumi anlaşma yaradır.  Proqama olan ehtiyacı icmaya, təşkilata və ya donora izah etməyə kömək edir.  İstifadəsi asan formatı ilə tanınır.	Gözlənilməz və ya planlaşdırılmamış nəticələri əhatə etmir.  Səbəb-nəticə əlaqəsini tam göstərmir.  Bəzi modellər kontekst amilləri əhatə etsə də, onlar çox vaxt ümumi xarakter daşıyır və dəyişiklik prosesinin hər bir addımına dərinləndirən baxmır.

*Mənbə: Eval Academy saytının elektron nəşrindən istifadə edilmişdir (Jones, 2022).*

### Aqrar siyasətdə DN-in tətbiqi üzrə dünya praktikası

Dünya təcrübəsində aqrar siyasətin formalaşdırılması və islahatların idarə edilməsində DN strateji bir çərçivə olaraq geniş tətbiq edilir. Xüsusilə FAO tərəfindən həyata keçirilən Ərzaq və Kənd Təsərrüfatı Siyasətinin Monitorinqi Proqramı (MAFAP), bu modelin praktiki tətbiqi baxımından mühüm nümunədir. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, aqrar islahatlar xətti bir proses deyil, onlar mürəkkəb siyasi-iqtisadi faktorların təsiri altında formalaşır (FAO, 2014). DN bu prosesdə sərf olunan resurslar (məlumatların toplanması, potensialın artırılması) ilə uzunmüddətli təsir (ərzaq təhlükəsizliyi, kənd təsərrüfatında məhsuldarlıq artımı) arasındakı səbəb-nəticə əlaqələrini şəffaf şəkildə ortaya qoyur.

Dünya praktikasında DN-in aqrar siyasətdəki rolu iki əsas istiqamət üzrə qruplaşdırılır: daxili məsləhət (*advice*) və xarici təbliğat (*advocacy*). Beynəlxalq metodologiyaya görə, uğurlu siyasət dəyişikliyi yalnız kəmiyyət göstəricilərinin (qiymət stimulları, dövlət xərcləri) ex-post (faktiki) təhlili ilə kifayətlənməməli, həm də islahat variantlarının ex-ante (öncədən) təsir qiymətləndirilməsinə əsaslanmalıdır. Məsələn, Afrika ölkələrində tətbiq olunan MAFAP II mərhələsi göstərir ki, DN çərçivəsində maraqlı tərəflərin (özəl sektor, donör, fermer təşkilatları) prosesə cəlb edilməsi, aqrar siyasətdəki maneələrin müəyyən edilməsini və islahatların siyasi aspektdən icra oluna bilmə imkanlarını artırır.

Aqrar siyasətdə DN-in tətbiqi üzrə dünya praktikası müasir dövrdə kənd təsərrüfatı islahatlarının sadəcə texniki deyil, həm də strateji və sosial-iqtisadi effektivliyini təmin edən ən mühüm mexanizmlərdən biri hesab olunur. Beynəlxalq təcrübədə bu model aqrar sahədə fəaliyyət göstərən qurumların fəaliyyətini vahid bir məntiqlə birləşdirərək, qlobal hədəflərə (məsələn, Dayanıqlı İnkişaf

Məqsədləri) çatmaq üçün yol xəritəsi rolunu oynayır. Xüsusilə BMT-nin Romada yerləşən üç əsas aqrar siyasət qurumu — FAO, IFAD və WFP arasındakı əməkdaşlıq çərçivəsində tətbiq edilən DN, bu yanaşmanın praktiki üstünlüklərini aydın şəkildə nümayiş etdirir (FAO, IFAD, WFP, 2021). Bu üç təşkilat dəyişiklik nəzəriyyəsindən fərqli, lakin bir-birini tamamlayan üç əsas məqsədlə istifadə edirlər:

Birincisi, FAO bu nəzəriyyəni aqrar siyasətdə bilik və texniki standartların ötürülməsi mexanizmi kimi tətbiq edir. FAO-nun yanaşmasında DN-in ilkin mərhələsi (*inputs*) kənd təsərrüfatı sahəsindəki dərin ekspertiza və məlumat bazasına söykənir. Təşkilat bu nəzəriyyə vasitəsilə sübut edir ki, elmi əsaslı siyasət tövsiyələri və normativ standartlar necə effektiv nəticələrə – yəni, milli aqrar strategiyaların hazırlanmasına və bitki/heyvan sağlamlığı üzrə qlobal nəzarət sistemlərinin qurulmasına çevrilir. FAO üçün DN, intellektual resursun kənd yerlərində konkret rifah artımına necə transformasiya olunduğunu göstərən bir şəffaflıq alətidir.

İkincisi, IFAD DN-i maliyyə resurslarının cəlb edilməsi məqsədilə istifadə edir. IFAD-ın modelində fokus nöqtəsi investisiyaların kənd əhalisinin, xüsusilə kiçik fermerlərin bazara çıxışını necə asanlaşdırdığını əsaslandırmaqdır. Burada DN bir investisiya məntiqi funksiyasını daşıyır: təşkilat ayırdığı kreditlərin və qrantların zəncirvari şəkildə fermer təsərrüfatlarının modernləşməsinə, infrastrukturun qurulmasına və nəticədə kənd yerlərində yoxsulluğun azaldılmasına necə gətirib çıxardığını bu model üzərindən monitorinq edir. Bu, donor ölkələrə ayrılan vəsaitin real təsirini izləmək imkanı verir.

Üçüncüsü, WFP üçün DN operativ dayanıqlılıq və böhranların idarə edilməsi alətidir. Digər iki qurumdan fərqli olaraq, WFP bu nəzəriyyəni humanitar yardımdan uzunmüddətli inkişafa keçid mərhələsini idarə etmək üçün istifadə edir. Onların tətbiq etdiyi modeldə fəvqəladə vəziyyətlərdə ərzaq yardımının sadəcə acılığı aradan qaldırmaq deyil, həm də yerli bazar sistemlərini canlandırmaq və icmaların gələcək böhranlara qarşı dözümlülüyünü artırmaq məqsədi ön plana çəkilir. DN vasitəsilə logistik imkanlar və təchizat zənciri idarəçiliyi sosial müdafiə proqramları ilə inteqrasiya olunur.

Beləliklə, qlobal miqyasda DN aqrar siyasəti sadəcə texniki bir qərar qəbulu mexanizmindən çıxararaq, onu sübutlara əsaslanan, inklüziv və monitorinq edilə bilən bir inkişaf yoluna çevirir. Bu model, ticarət siyasətindən tutmuş bazar tənzimlənməsi və büdcə vəsaitlərinin səmərəli bölüşdürülməsinə qədər geniş spektrdə aqrar mühitin təkmilləşdirilməsinə xidmət edir.

## NƏTİCƏ

Aqrar siyasətdə dəyişiklik nəzəriyyəsinin tətbiqi üzrə dünya praktikasının təhlili göstərir ki, bu metodologiya müasir dövrdə kənd təsərrüfatı islahatlarının effektivliyinin artırılmasına kömək edən alətlərdən biridir. DN-in ən böyük üstünlüyü onun sadəcə fəaliyyətlərin monitorinqi ilə kifayətlənməyib, müdaxilələrin hədəflənən dəyişikliyə necə və hansı məntiqlə gətirib çıxaracağını sübutlar əsasında izah etməsidir. FAO, IFAD və WFP kimi beynəlxalq təşkilatların təcrübəsi sübut edir ki, DN aqrar sektorun mürəkkəb və çoxşaxəli çağırışlarını — məhsuldarlıq artımından tutmuş bazara çıxış və fəvqəladə hallara dözümlülüyə qədər — vahid bir inkişaf zəncirində birləşdirir. Bu yanaşma, resursların (maliyyə, texniki bilik və logistika) hədəfə doğru hərəkətini şəffaflaşdıraraq, həm daxili qərar qəbulu proseslərini təkmilləşdirir, həm də maraqlı tərəflər arasında strateji konsensus yaradır.

Tədqiqatdan çıxan əsas nəticə odur ki, DN aqrar siyasəti xətti və statik bir prosesdən çıxararaq, onu adaptiv və nəticəyönlü idarəetmə modelinə çevirir. Məntiqi çərçivə və digər ənənəvi alətlərdən fərqli olaraq, DN prosesin hər mərhələsində fundamental fərziyyələri və riskləri vizuallaşdıraraq, qlobal şoklar və dəyişən kontekst fonunda siyasi istiqamət düzəlişlərinin edilməsinə imkan yaradır. Beləliklə, dünya praktikasında DN aqrar islahatların görünməyən memarı kimi çıxış edərək, fərqli profilli qurumların səylərini sinxronlaşdırır və kənd təsərrüfatında dayanıqlı transformasiyanın əldə

olunması üçün fundamental baza formalaşdırır. Bu metodun ölkə səviyyəsində, o cümlədən kənd təsərrüfatı və ərzaq təhlükəsizliyi ilə məşğul olan təşkilatlar tərəfindən mənimsənilməsi, aqrar siyasətin daha şəffaf, inklüziv və ölçülə bilən nəticələrə söykənməsinə birbaşa töhfə verə bilər.

### ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Better Evaluation Knowledge (2025). *Describe the theory of change*, Global Evaluation Initiative <https://www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/scope-evaluation/describe-theory-change>;
2. Fagligt Fokus (2015). *Theory of Change - How to navigate towards positive change in complex social settings*, Copenhagen, Denmark;
3. FAO (2014) *Policy Engagement & Theory of Change (MAFAP II)*, Rome, Italy;
4. FAO, IFAD, WFP (2021). *Joint evaluation of collaboration among the United Nations Rome-Based Agencies*, Rome, Italy;
5. Jones S. (2022). *Differences Between Theory Of Change, Log Frames, Results Frameworks And Logic Models – What Are They And When To Use Them*, EVAL Academy, Canada <https://www.evalacademy.com/articles/differences-between-theory-of-change-log-frames-results-frameworks-and-logic-models-what-are-they-and-when-to-use-them>;
6. Qasımlı F.C. (2022). *Nəticəəsaslı Monitoring və Qiymətləndirmə Sistemi - Metodoloji Təvsiyələr*, Bakı, Azərbaycan;
7. OECD (2023). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management for Sustainable Development*, Paris, France;
8. The Government Analysis Function (2023) *The Theory of Change Process – Guidance for Outcome Delivery Plans*, London, UK <https://analysisfunction.civilservice.gov.uk/policy-store/the-analysis-function-theory-of-change-toolkit/#section-2>;
9. United Nations Development Group (2017). *Theory of Change: UNDAF Companion Guidance*, New York, USA;
10. Van Es M., Gujit I., Vogel I. (2015). *Hivos ToC Guidelines Theory of Change thinking in practice*, Hivos, Hague, Netherlands.