

Original Research Paper

Nəticəyönümlü idarəetmədə datalardan istifadə

Zülfiyyə Əkbərli

<https://orcid.org/0009-0000-6266-840X>

¹*Bakı Slavyan Universiteti, Bakı, Azərbaycan.*

Article history

Received: 05.04.2026

Revised: 29.04.2026

Accepted: 05.05.2026

*Corresponding Author: Zülfiyyə Əkbərli, Bakı Slavyan Universiteti, Bakı, Azərbaycan;
Email: zulfiyeeekberli@gmail.com

Xülasə

Datalara əsaslanan nəticəyönümlü idarəetmə müasir idarəetmə sistemlərinin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan kompleks yanaşmalardan biridir. Bu idarəetmə modeli təşkilatların fəaliyyətini yalnız intuitiv qərarvermə ilə deyil, real faktlara, analitik nəticələrə və ölçülə bilən göstəricilərə əsaslanaraq həyata keçirməsinə şərait yaradır. Data əsaslı idarəetmənin tətbiqi idarəetmə mədəniyyətinin modernləşməsinə, strateji planlaşdırmanın elmi əsaslarla qurulmasına və performansın obyektiv qiymətləndirilməsinə mühüm töhfə verir. Məlumatların toplanması, təhlili və istifadəsi arasında qurulan sistemli əlaqə təşkilatların həm daxili proseslərini, həm də xarici mühitlə münasibətlərini daha effektiv şəkildə tənzimləməyə imkan yaradır. Nəticəyönümlü idarəetmədə dataların rolu fəaliyyətin yalnız nəticələrə görə deyil, həm də bu nəticələrə gətirib çıxaran proseslərin keyfiyyətinə görə qiymətləndirilməsinə şərait yaradır. Bu, idarəetmə sisteminə çeviklik, şəffaflıq və hesabatlılıq kimi mühüm xüsusiyyətlər qazandırır. Şəffaflıq təşkilatın maraqlı tərəfləri ilə münasibətlərdə daha yüksək etimad formalaşdırır, hesabatlılıq isə fəaliyyətin hər mərhələsində məsuliyyət hissini güclənməsini təmin edir. Data əsaslı qərarvermə həm risklərin proqnozlaşdırılmasına, həm də problemlərin erkən mərhələdə aşkar edilərək vaxtında müdaxilə edilməsinə şərait yaradır. Dataların düzgün və məqsədyönlü istifadəsi resursların daha səmərəli bölüşdürülməsinə, prioritetlərin dəqiq müəyyənəndirilməsinə və strateji məqsədlərin reallaşdırılmasına əhəmiyyətli təsir göstərir. Analitik təhlillər vasitəsilə fəaliyyət göstəricilərinin müqayisəsi, proqnozlaşdırılması və monitorinqi həyata keçirilir ki, bu da idarəetmə prosesində davamlı təkmilləşməni stimullaşdırır. Beləliklə, data əsaslı idarəetmə təşkilatlara yalnız keçmiş nəticələri qiymətləndirmək deyil, həm də gələcək inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək üçün güclü vasitə təqdim edir. Ümumilikdə, datalara əsaslanan nəticəyönümlü idarəetmə idarəetmə prosesinin müasir tələblərə uyğun qurulmasını təmin edir, səmərəliliyi artırır və uzunmüddətli dayanıqlığı gücləndirir. Bu yanaşma həm dövlət, həm də özəl sektorda innovativ idarəetmə mədəniyyətinin formalaşmasına, xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına və strateji məqsədlərə daha əlçatan şəkildə çatılmasına xidmət edir. Data əsaslı idarəetmə yalnız bir alət deyil, təşkilatların gələcək uğurlarını müəyyən edən fundamental idarəetmə fəlsəfəsidir.

Açar sözlər: *İdarəetmə, data, performans, monitorinq, rəqəmsal, Big Data, sübut, strateji.*

GİRİŞ

Nəticəyönümlü idarəetmə (Results-Based Management – RBM) müasir təşkilatlarda qərar qəbulunu obyektiv məlumatlara əsaslandırmaq, fəaliyyətin səmərəliliyini artırmaq və strateji hədəflərə real çatma

səviyyəsini ölçmək üçün tətbiq olunan yanaşmadır. Bu modeldə datalar yalnız informativ mənbə kimi deyil, idarəetmənin bütün mərhələlərini formalaşdıran əsas alət kimi çıxış edir. Datalardan istifadə nəticələrin planlaşdırılması, icrasının monitorinqi, qiymətləndirilməsi və hesabatlılıq proseslərinin şəffaf və ölçülə bilən olmasını təmin edir. Data əsaslı idarəetmə çərçivəsində təşkilatlar əvvəlcə məqsəd və göstəriciləri (KPI, outcome, output) dəqiq müəyyənləşdirir, sonra bu indikatorları ölçmək üçün tələb olunan məlumatların toplanması, təhlili və interpretasiyası həyata keçirilir. Toplanan datalar fəaliyyət nəticələrinin müqayisəsinə, dinamikanın izlənməsinə, zəif nöqtələrin aşkarlanmasına və daha effektiv qərarların verilməsinə imkan yaradır. Bu, həm də resursların optimal bölüşdürülməsini, risklərin minimallaşdırılmasını və müştəri/tələbə/maraqlı tərəf məmnuniyyətinin yüksəldilməsini dəstəkləyir.

Datalardan istifadə edən nəticəyönümlü idarəetmə, xüsusilə təhsil, dövlət idarəçiliyi, biznes, səhiyyə və innovasiya sektorlarında yeni nəsil idarəetmə mədəniyyətinin formalaşmasına xidmət edir. Süni intellekt, Big Data, analitik platformalar və rəqəmsal monitorinq sistemləri dataların daha dəqiq, operativ və çevik şəkildə emal edilməsinə şərait yaradır. Nəticədə təşkilatlar fəaliyyətlərini yalnız keçmiş göstəricilərə görə deyil, proqnozlaşdırılan nəticələr və real sübutlara əsaslanaraq idarə edir. Bu isə idarəetmə proseslərinin şəffaflığını, hesabatlılığını və dayanıqlılığını gücləndirir [1, s.130].

Müasir idarəetmə mühitində təşkilatların əsas hədəfi yalnız fəaliyyət göstərmək deyil, əldə olunan nəticələrin real, ölçülə bilən və davamlı inkişafı təmin edən göstəricilərə söykənməsidir. Bu baxımdan nəticəyönümlü idarəetmə (Results-Based Management – RBM) konsepsiyası idarəetmə prosesinin mərkəzinə nəticələri yerləşdirən, qərarverməni obyektiv dəlillərə əsaslandıran innovativ yanaşma kimi çıxış edir. Rəqəmsallaşma, böyük həcmli məlumat axınları (Big Data), süni intellekt və analitik alətlərin inkişafı data əsaslı idarəetməni təşkilatlar üçün zəruri və qaçılmaz hala gətirmişdir. Artıq istənilən sahədə – təhsil, dövlət sektoru, biznes, sosial xidmətlər və hətta qeyri-kommersiya təşkilatlarında – məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, resursların bölüşdürülməsi, fəaliyyətin monitorinqi və qiymətləndirilməsi dataların təhlili ilə sıx şəkildə bağlıdır.

Nəticəyönümlü idarəetmədə dataların rolu xüsusilə ondan ibarətdir ki, qərarlar subyektiv qənaətlərə deyil, ölçülə bilən faktlara və rəqəmlərə əsaslanır. Bu isə idarəetmənin bütün mərhələlərində şəffaflığı artırır, hesabatlılığı gücləndirir və obyektiv performans mədəniyyətinin formalaşmasına şərait yaradır. Datalar vasitəsilə həm hazırkı vəziyyətin diaqnostikası aparılır, həm də strateji məqsədlərə çatmaq üçün tələb olunan addımlar elmi əsaslara söykənərək planlaşdırılır. Əldə edilən məlumatlar təşkilatın güclü və zəif tərəflərini, risk faktorlarını, xarici mühit trendlərini və maraqlı tərəflərin gözləntilərini daha dərinləndirən anlamağa imkan verir.

Dataların nəticəyönümlü idarəetmədə istifadəsi həmçinin səmərəlilik və effektivlik prinsipinin təmin edilməsində vacib rol oynayır. Bu prosesdə təşkilatlar resurslardan optimal istifadə edir, fəaliyyət nəticələrinin real təsir gücünü qiymətləndirir və zəruri hallarda düzəlişlər tətbiq edir. Müasir idarəetmə



yanaşması kimi RBM, yalnız nəticələri ölçməklə kifayətlənmir, həm də əldə edilən nəticələrə əsaslanaraq gələcək strategiyaların formalaşdırılmasını təmin edir. Beləliklə, məlumatların analitik təhlili təşkilatlara yalnız keçmişi deyil, həm də gələcək inkişaf ssenarilərini proqnozlaşdırmağa imkan yaradır [1,s.135].

Nəticə etibarilə, dataya əsaslanan nəticəyönümlü idarəetmə hər bir təşkilatın fəaliyyətinin daha rəşional, şəffaf və ölçülə bilən şəkildə qurulmasını təmin edən fundamental idarəetmə modelidir. Bu modelin tətbiqi həm idarəetmə mədəniyyətini yeniləyir, həm də davamlı inkişafın əldə edilməsində mühüm rol oynayır.

Nəticəyönümlü idarəetmədə datalardan istifadənin əsas prinsipləri

Nəticəyönümlü idarəetmədə datalardan istifadə təşkilatların fəaliyyətinin planlaşdırılması, icrası və monitorinqində elmi əsaslara söykənən mühüm yanaşmadır. Bu idarəetmə modeli dataların toplanması, emalı və nəticələrin təhlili əsasında obyektiv qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Datalar yalnız fəaliyyətin qeydiyyatı üçün deyil, həm də strateji hədəflərə çatmaq səviyyəsini ölçmək, proseslərin keyfiyyətini artırmaq və riskləri azaltmaq üçün əsas vasitə kimi çıxış edir. Nəticəyönümlü idarəetmə müəyyən edilmiş məqsədlərin ölçülə bilən göstəricilərlə dəstəklənməsini və mütəmadi monitorinq mexanizmlərinin tətbiqini tələb edir. Bu məqsədlə təşkilatlar SMART tipli hədəflər formalaşdırır, KPI-lar müəyyən edir və dataları davamlı şəkildə yeniləyir.

Dataların nəticəyönümlü idarəetmədə tətbiqi bir sıra əsas prinsiplərə əsaslanır. Şəffaflyq və hesabatlılyq prinsipi toplandığı məlumatların aydın, anlaşılan və maraqlı tərəflər üçün əlçatan olmasını təmin edir. Sübutlara əsaslanan qərarvermə prinsipi qərarların fərziyyələrə deyil, obyektiv göstəricilərə bağlanmasına şərait yaradır. Ölçülə bilən məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi məqsədlərə çatma dərəcəsinin real şəkildə qiymətləndirilməsinə imkan verir. Davamlı monitorinq prinsipi fəaliyyət nəticələrinin dövrü olaraq izlənməsi və lazım gəldikdə düzəlişlərin edilməsi ilə bağlıdır. Digər vacib prinsip sistemlilik və inteqrasiyadır. Bu, məlumatların bütün idarəetmə mərhələlərində vahid standartlarla işlənməsini təmin edir. Eyni zamanda, məlumat təhlükəsizliyi prinsipi dataların məxfiliyinin qorunmasını zəruri edir. Bu prinsiplər data əsaslı idarəetmənin effektivliyini yüksəldir [2,s.345].

Dataların toplanması müxtəlif mənbələrdən həyata keçirilir və bu proses xüsusi metodlara əsaslanır. Sorğular, elektron informasiya sistemləri, rəqəmsal platformalar, idarəetmə proqramları (ERP, CRM, LMS), müşahidələr və statistik bazalar dataların əsas qaynaqları hesab edilir. Toplanan məlumatların təmizlənməsi, təsnifləşdirilməsi və analitik təhlili aparılır. Analitik alətlər – deskriptiv, diaqnostik, proqnozlaşdırıcı və vizual analitika metodları – idarəetmənin daha dəqiq və elmi əsaslarla aparılmasına imkan verir. Bu təhlillər nəticələrin səbəblərini, risk faktorlarını və inkişaf imkanlarını müəyyən edir.

Cədvəl 1. Data analitika növləri və məqsədləri



Analitika növü	Təsviri	İstifadə məqsədi
Deskriptiv analitika	Mövcud vəziyyətin məlumatlarla təsviri	Cari nəticələrin öyrənilməsi
Diagnostik analitika	Nəticələrin səbəblərinin araşdırılması	Problemlərin mənbəyinin müəyyənəşdirilməsi
Proqnozlaşdırıcı analitika	Gələcək nəticələrin ehtimalına dair modellər	Planlaşdırma və risklərin azaldılması
Vizual analitika	Məlumatların qrafik və dashboardlarla təqdimatı	Qərarvermədə aydınlıq və operativlik

Mənbə: Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.

Dataların tətbiqi strateji planlaşdırmada mühüm rol oynayır. Təşkilatlar əvvəlcə vəziyyət təhlili aparır, daha sonra məqsədləri, nəticə indikatorlarını və resurs ehtiyacını data əsasında müəyyənəşdirir. Bu yanaşma həm doğru hədəflərin seçilməsinə, həm də resursların optimal bölüşdürülməsinə imkan verir. Monitoring və qiymətləndirmə prosesində datalar real zamanlı olaraq yenilənir və KPI-lar üzrə müqayisəli təhlil aparılır. Bu prosesin nəticəsində əldə olunan məlumatlar hesabatlılıq üçün əsas kimi çıxış edir və yeni qərarların qəbulunda rəhbərliyə obyektiv istiqamət göstərir.

Cədvəl 2. Data əsaslı monitoringin mərhələləri

Mərhələ	Məzmun	Nəticə
Məlumatların toplanması	Müxtəlif mənbələrdən data əldə edilməsi	Etibarlı məlumat bazası
Məlumatların emalı	Təmizləmə, təsnifləşdirmə və inteqrasiya	Analiz üçün sistemləşdirilmiş data
Təhlil	Analitik metodlarla göstəricilərin qiymətləndirilməsi	Problemlərin və imkanların aşkarlanması
Hesabatlılıq	Nəticələrin qrafik və mətn formasında təqdimatı	Qərarvermə üçün əsas
Təkmilləşmə	Təhlil nəticələrinə uyğun düzəlişlərin edilməsi	Performansın artırılması

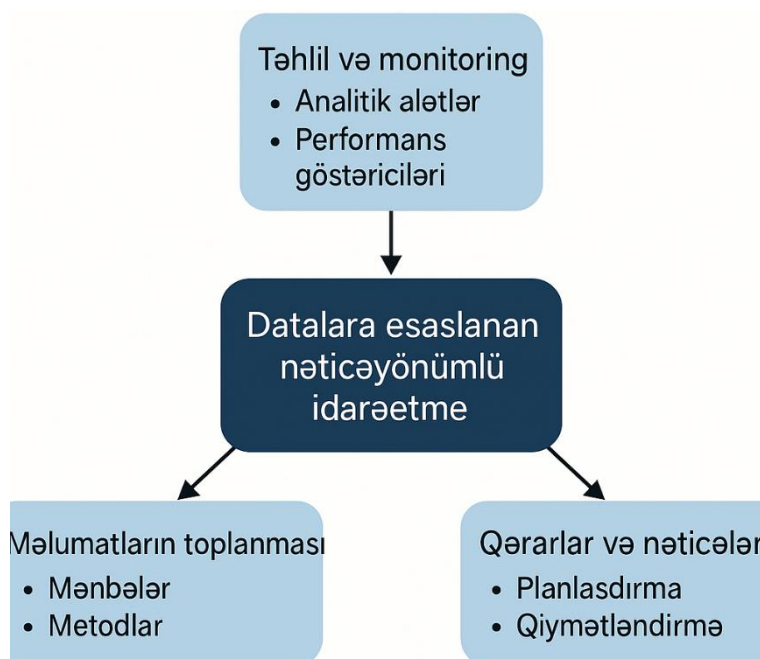
Mənbə: OECD (2019). *Results-Based Management in the Public Sector: Frameworks and Practices*. OECD Publishing.

Beləliklə, dataya əsaslanan nəticəyönümlü idarəetmə təşkilatların performansını obyektiv ölçməyə və real nəticələrə uyğun şəkildə fəaliyyət göstərməyə imkan verir. Dataların sistemli toplanması, analizi və



tətbiqi idarəetmə prosesinin şəffaflığını artırır, məqsədlərə çatma səviyyəsini yüksəldir və uzunmüddətli inkişaf üçün dayanıqlı mexanizm yaradır [4,s.153].

Sxem 1: Datalara əsaslanan nəticəyönümlü idarəetmə modelinin strukturu



Mənbə: Davenport, T. H. (2018). *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business Review Press.

Sxem 1 də datalara əsaslanan nəticəyönümlü idarəetmə prosesinin əsas mərhələləri ardıcılıq şəklində göstərilir. Mərkəzdə idarəetmə sisteminin özü yerləşir və bu sistem məlumatların toplanması, təhlil edilməsi və nəticələrin formalaşması ilə bağlı bütün fəaliyyəti birləşdirir. Üst tərəfdə təhlil və monitoring mərhələsi təsvir olunur. Bu mərhələdə analitik alətlərdən, performans göstəricilərindən istifadə edilərək mövcud vəziyyət qiymətləndirilir və dataların mənası müəyyənləşdirilir. Təhlilin nəticəsi mərkəzi idarəetmə sistemə ötürülür və bu məlumatlar idarəetmə mexanizminin işini istiqamətləndirir.

Sol tərəfdə məlumatların toplanması prosesi göstərilir. Burada dataların əldə olunduğu mənbələr və istifadə olunan metodlar vurğulanır. Bu məlumatlar sistemə daxil olur və idarəetmənin əsas giriş məlumatlarını təşkil edir. Sxem 1 in sağ tərəfində qərarların qəbulu və nəticələrin formalaşdırılması mərhələsi verilir. Bu hissədə planlaşdırma və qiymətləndirmə prosesləri həyata keçirilir və analitik nəticələr əsasında qərarlar formalaşır [4,s.161].

Beləliklə, sxemdə məlumatların toplanması, təhlili və qərarvermə proseslərinin bir-biri ilə əlaqəsi vizual şəkildə göstərilir. Bu əlaqə nəticəyönümlü idarəetmədə datanın mərkəzi rolunu və bütün idarəetmə mexanizminin məlumatlara əsaslandığını nümayiş etdirir.



ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Arif, M., Jubair, M., & Ahsan, A. (2015). Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan – A Case Study. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(2), 130-135. IJIMT
2. De Vico, G., Alves, C. J. R., Sellitto, M. A., & da Silva, D. O. (2025). Data-Driven Performance Evaluation and Behavior Alignment in Port Operations: A Multivariate Analysis of Strategic Indicators. *Administrative Sciences*, 15(9), 345. <https://doi.org/10.3390/admsci15090345> MDPI
3. Marcinkowski, B. (2021). Data-Driven Business Model Development. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1108/JFM-08-2020-0051> Emerald
4. Miragliotta, G., (2018). Data driven management in Industry 4.0: A method to define and measure data productivity. *Technology in Society*, 54, 153-161. Scencedirect.com
5. Ramogayane, R. (2018). Embedding a Results-based Management Culture to Improve Public Sector Performance. *Administration & Public Policy*, 26(2), Article a8. Journals
6. Vähämäki, J. (2019). Learning from Results-Based Management Evaluations and Reviews. OECD Working Paper. OECD Publishing. OECD
7. Östlund, M. (2024). Managing Data-Driven Decision-Making: Managerial Experiences and Strategies. *International Journal of Business Analytics*. (Under review/accepted). Diva Portal

ABSTRACT

THE USE OF DATA IN RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT

Zulfiyya Akberli
Baku Slavic University

Data-driven results-oriented management is one of the comprehensive approaches necessary for the effective functioning of modern management systems. This management model enables organizations to operate not only through intuitive decision-making but also on the basis of real facts, analytical findings, and measurable indicators. The implementation of data-driven management contributes significantly to the modernization of management culture, the scientific foundation of strategic planning, and the objective evaluation of performance. The systematic connection established between the collection, analysis, and use of data allows organizations to regulate both their internal processes and their relationships with the external environment more effectively.

In results-oriented management, the role of data enables activities to be evaluated not only according to outcomes but also according to the quality of the processes leading to those outcomes. This provides the management system with important characteristics such as flexibility, transparency, and accountability. Transparency fosters greater trust in relationships with stakeholders, while accountability strengthens the sense of responsibility at every stage of activity. Data-based decision-making creates opportunities both for forecasting risks and for identifying problems at an early stage, allowing timely intervention.

The accurate and purposeful use of data has a significant impact on the more efficient allocation of resources, the precise determination of priorities, and the achievement of strategic objectives. Through analytical analyses, performance indicators can be compared, forecasted, and monitored, which stimulates continuous improvement in the management process. Thus, data-driven management provides organizations not only with a powerful tool for evaluating past results but also for determining future directions of development.

Overall, data-driven results-oriented management ensures that management processes are organized in accordance with modern requirements, increases efficiency, and strengthens long-term sustainability. This approach serves the formation of an innovative management culture in both the public and private sectors, improves service quality, and facilitates the achievement of strategic goals in a more accessible manner. Data-driven management is not merely a tool, but a fundamental management philosophy that determines the future success of organizations.

Key words: *Management, data, productivity, monitoring, digital, Big data, evidence, strategic.*

