http://www.fao.org/docrep/003/x7925m/X7925M11.htm

Azərbaycanda müştəri-yönümlü kənd təsərrüfatı məsləhəti sisteminin inkişaf etdirilməsi

J. Lamers, G. Dürr və P. Feil[1]

***John Lamers** PACTeam konsultasiya qrupunun üzvüdür və Azərbaycanda Diankonie Fövqəladə Yardım təşkilatının keçmiş layihə koordinatoru olmuşdur. Onunla əlaqə: Viktoriastr. 82, 52066 Aachen, Almaniya; tel.: (+49) (0)241 502566; e-poçt: jlamers320@aol.com.*

***Georg Dürr** Alman Texniki Əməkdaşlıq Agentliyinin kənd təsərrüfatında özəl təşəbbüslərin dəstəklənməsi Azərbaycan-Almaniya birgə layihəsinin koordinatorudur. Onunla əlaqə: Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi, S. Qurbanov küç. 4, Bakı, Azərbaycan.*

***Petra Feil** Azərbaycanda bir sıra qısa müddətli layihələrdə müstəqil məsləhətçi kimi çalışmışdır. Onunla əlaqə: Brabantstr. 28, 52070 Aachen, Almaniya; tel: (+49) (0)241 4465999; e-poçt: feil@misereor.de*

Keçmiş Sovetlər Birliyinin tərkibində olmuş Azərbaycan Respublikası özünü təmin edən istehsal və istehlakı gücləndirmək məqsədilə kənd təsərrüfatı sektorunun bərpası və yenidənqurulması prosesindədir. Seçilmiş yol keçmiş dövlət və kooperativ təsərrüfatların özəlləşdirilməsidir. Dövlət xidmətləri fermer təsərrüfatı texnologiyalarına vəsait qoyuluşuna dəstək versələr də, fermerlərin təliminə və məsləhət xidmətlərinin inkişafına çox az diqqət verirlər. Bu da kənd təsərrüfatının inkişafına ciddi əngəl törədir, çünki yeni torpaq sahiblərinin yalnız çox azı praktiki fermerçilik təcrübəsinə malikdir. Bu siyasət boşluğunu aradan qaldırmaqdan ötrü iki Alman ikitərəfli təşkilatı ilk növbədə situasiyanın xüsusiyyətlərinə uyğun, müvafiq sistemli, maliyyə davamlılığına və hesabatlılığa malik sərbəst (mərkəzləşdirilməmiş) informasiya, təlim və məsləhət xidmətinin yaradılmasını dəstəkləyir.

Développer un système de vulgarisation agricole centré sur les clients en Azerbaïdjan

La République d'Azerbaïdjan, autrefois partie de l'URSS, est en train de reconstruire et restructurer son secteur agricole afin de renforcer l'autosuffisance de la production et d'accroître la consommation. Une des voies entreprises est la privatisation des anciennes fermes et coopératives agricoles d'État. L'administration publique encourage l'investissement dans les technologies agricoles de pointe sans pour autant se préoccuper de la formation des exploitants ou du développement des services consultatifs. Cela freine sérieusement le développement de l'agriculture étant donné que seule une minorité des nouveaux propriétaires fonciers peut se prévaloir de l'expérience pratique nécessaire. Afin de combler les lacunes de cette politique, deux organisations bilatérales allemandes soutiennent la mise en place de services décentralisés d'information, de formation et de conseils tout en tenant particulièrement compte de la spécificité des situations, et en privilégiant la flexibilité, la durabilité et la viabilité financière du système.

Elaboración de un sistema de asesoramiento agrícola orientado a los clientes en Azerbaiyán

La República de Azerbaiyán, que antes formaba parte de la Unión Soviética, está reconstruyendo y reestructurando su sector agrícola para aumentar la producción y el consumo autónomos. Un camino que se está siguiendo es la privatización de las ex fincas cooperativas y estatales. La administración pública fomenta las inversiones en tecnología agrícola moderna, prestando escasa atención a la capacitación de los agricultores o la organización de servicios de asesoramiento. Esto constituye un serio obstáculo para el desarrollo agrícola, puesto que sólo hay una minoría de nuevos propietarios de tierras con experiencia agrícola práctica. A fin de

hacer frente a este vacío normativo, dos organizaciones bilaterales alemanas están prestando apoyo al establecimiento de servicios de información, capacitación y asesoramiento descentralizados, teniendo presentes sobre todo la especificidad de las situaciones, la flexibilidad de los sistemas, la sostenibilidad financiera y la rendición de cuentas.

1991-ci ildə müstəqillik əldə etmiş Azərbaycan Respublikası inzibati amirlik dövlətindən bazar iqtisadiyyatına keçid prosesindədir. Xəzər regionunda yerləşən sahil, neftlə zəngin bu ölkənin əhalisi 7.5 milyondur. Ərazisi 86600 km^2 olmaqla müxtəlif aqro-ekoloji zonaları özündə birləşdirir. Qərb hökumətləri, Avropa Birliyi, Dünya Bankı, FAO, humanitar təşkilatlar və özəl və kommersiya təşkilatları yalnız ərzaq təhlükəsini azaltmaq üçün deyil, həm də əksərən xarici müəssisə və beynəlxalq maraqların hökmranlıq etdiyi neft sənayesi bumunu tənzimləmək üçün kənd təsərrüfatının inkişafında Azərbaycan hökumətinə yardım edirlər. Kənd təsərrüfatı və kənd yerlərinin inkişafı kənd yerlərindən işsizlik səviyyəsinin artdığı və ictimai iğtişaşların gözlənildiyi şəhər mərkəzlərinə miqrasiyanı geri istiqamətləndirə bilər. Bu dəstəyə baxmayaraq keçid prosesi çox ləng gedir (Sampath və Janakiram, 1996). Kənd təsərrüfatında kütləvi islahatları genişləndirmək üçün qanunvericilikdə dəyişikliklər mütləqdir.
Azərbaycanda kənd təsərrüfatı sektoru Qafqaz regionundakı digər ölkələrlə bir çox eyni keçid problemlərini bölüşür (Beeler, 1999; Poussard, 1999). Sovetlər Birliyinin dağılması ilə keçmiş bazarlar və maliyyə mənbələri tamamilə qurudu, infrastruktur dağıldı və məhsuldarlıq aşağı düşdü. Bundan başqa Dağlıq Qarabağın qonşu Ermənistan tərəfindən işğalı milli taxılçılıq, tütünçülük, pambıqçılıq, tərəvəzçilik və heyvandarlıq istehsalını təxminən 15 faiz azaltımışdır. Hazırda Azərbaycan ərzaq təhlükəsizliyi məsələsində idxaldan asılıdır.
1997-ci ildən bəri müəlliflər kənd təsərrüfatının inkişafı və məcburi köçkünlərin, qaçqınların və yerli fermerlərin həyat şəraitlərinin yaxşılaşdırılması üçün uzun, orta və qısa müddətli layihələrə cəlb edilərək aqrar islahatların keçirilməsində yardımçı olmuşlar. Məsləhət fəaliyyətlərilə bərabər müəlliflərin Azərbaycandakı işinin əsas komponenti informasiya və məsləhət mərkəzlərini yaratmaq və bütün səviyyələrdə məsləhət işçilərinin təlimatını aparmaq olmuşdur. Bu məqalə müəlliflərin tapşırıqlarının icrası zamanı topladıqları informasiya və mövzuya aid ədəbiyyatı özündə əks etdirir.

Azərbaycanda məsləhət və informasiya xidmətinə ehtiyac

Keçmiş Sovetlər sistemi altında kənd təsərrüfatı istehsalı böyük və yüksək dərəcədə mexanikləşdirilmiş dövlət və kooperativ təsərrüfatlarda (983 *kolxoz* və 820 *sovxoz*) təşkil edilmişdi və bu da şəxsi istehlak üçün özəl, kiçik həcmli və mexanikləşdirilməmiş istehsal ilə tamamlanırdı. İri təsərrüfatlar xüsusi məhsul və ya bölmələrlə ixtisaslaşırdılar. Vəsait qoyuluşu və bazarlama fəaliyyətləri kənardan təşkil olunurdu və fermerçilik strategiyaları üzrə vacib idarəetmə qərarları təsərrüfatdan kənarda verilirdi. Müstəqillikdən sonra Azərbaycana çoxşaxəli aqrar sektor və çoxsaylı təhsilli işçi qüvvəsi miras qalmışdır (Sampath və Janakiram, 1996). Ölkənin fərqli coğrafi və aqro-iqlim şəraiti suvarma olduqda kənd təsərrüfatı üçün əlverişli təbii becərməyə imkan yaradır. Hazırda təxminən 4.3 milyon ha sahədə taxıl, arpa və yonca əkilir ki, bu da əksərən daxili istehlak və heyvandarlıq üçün istifadə edilir. Pambıq, tərəvəz, meyvə, üzüm, tütün və digər bitkilər intensiv əmək tələb edən nağd satıla biləcək bitkilərdir. Kənd təsərrüfatı istehsalı 1992-1994-cü illərdə 50% düşmüş və kənd təsərrüfatı istehsalının ixraca düşən ümumi payı 10%-ə enmişdir. Kənd təsərrüfatı istehsalı 1990-cı illərin yarısında artmağa başlasa da 1980-ci illərin səviyyəsinə çatmırdı (Cədvəl 1 və 2).
Hazırki situasiyadan narazılıq kənd təsərrüfatı istehsal gücünün yenidənqurulması üçün əsas hərəkətverici qüvvədir. Perspektivli yol özəl aqrar sektorun inkişafıdır. Avqust 1996-cı ildə qəbul edilmiş Torpaq İslahatları qanunu ilə dövlət və kooperativ torpaqların bir hissəsi özəlləşdirildi. Yalnız dövlət və kooperativ təsərrüfatlar kollektiv mülkiyyətin hər hansı hissəsini, torpağı, avadanlıqları, heyvanları və kapitalı aldılar. 1999-cu ilədək 2.8 milyon nəfər 1.1 milyon ha torpaq almış və ümumi ərazinin 70%-nin özəlləşdirilməsi planlaşdırılmışdır. Özəl fermerçilik müəssisəsinin orta ölçüsü 1 və 5 ha arasındadır.
Özəlləşmədən dərhal sonra yeni torpaq sahibləri gözlənilməz dərəcədə aşağı gəlir əldə etdiklərini və bahalı mexaniki avadanlıqlara ehtiyacları olduqlarını anlayanadək öyrəşdikləri istehsal nümunələrinə əməl etdilər. Bundan başqa əksər torpaq sahibləri torpağın azlığı, yüksək eroziyası və şoranlaşması kimi

və kredit almağa çıxışda və təsərrüfata vəsait (yaxşılaşdırılmış toxum sortları, gübrələr və pestisidlər) qoyuluşunda məhdudiyyətlər kimi çoxsaylı poblemlərlə üzləşirlər. Müvafiq təsərrüfat avadanlıqları ilə təminatın azlığı, bazar çıxışlarının məhdudluğu və istehlakçıların alıcılıq qabiliyyətinin aşağılığı digər maneələrə aiddir.

CƏDVƏL 1
AZƏRBAYCANIN AQRAR İSTEHSAL STRUKTURUNDA DƏYİŞİKLİKLƏR, 1980-1997

MƏHSUL	Əkilmiş sahə *('000 ha)*			Məhsul *(ton/ha)*			İstehsal *(min ton)*		
	1980	1997	1980-ci ildə əkilmiş sahənin faizi olaraq 1997	1980	1997	1980-ci ildə alınmış məhsulun faizi olaraq 1997	1980	1997	1980-ci ildə alınmış məhsulun faizi olaraq
Taxıl	490.6	647.7	132.0	2.32	1.74	75.1	1 136.5	1 127.1	99.2
Pambıq	249.6	205.3	82.3	3.54	0.61	17.2	883.4	124.6	14.1
Tütün	17.2	7.9	45.9	3.32	1.91	57.5	57.0	15.1	26.5
Kartof	19.7	27.0	137.0	8.70	8.27	95.1	172.1	223.4	129.8
Tərəvəz	38.8	27.2	70.1	21.24	18.21	85.7	824.2	495.4	60.1
Meyvə	141.3	88.3	62.5	1.97	3.74	189.8	278.1	330.9	118.9
Üzüm	263.0	66.3	25.2	5.63	2.22	29.4	1 481.3	145.3	9.8
Çay	10.3	7.3	70.8	2.11	0.21	9.9	21.8	1.6	7.3

Mənbə: Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi.

CƏDVƏL 2
AZƏRBAYCANIN HEYVANDARLIQ İSTEHSALINDA DƏYİŞİKLİKLƏR, 1980-1997

Məhsul	1980	1997	1997 as % of 1980 yields
Ət *(min tonla)*	227.1	160.0	70.5
Süd *(min tonla)*	796.1	881.5	110.7
Yun (min tonla)	10.7	9.6	89.7
Yumurta *(milyon ədədlə)*	721.2	492.4	68.2
Mal-qara *(min)*	1 806.2	1 843.5	102.1
İnəklər və camışlar *('min)*	675.8	861.6	127.5
Qoyun və keçi *(min)*	5 361.6	5 267.0	98.2
Donuzlar *(min)*	183.1	21.0	11.5

Mənbə: Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi.

Kənd təsərrüfatının inkişafına xroniki maneə yeni torpaq sahiblərinin yalnız çox az hissəsinin əsl fermerçilik təcrübələrinə malik olmasıdır. Əksəriyyətin digər peşələrdə çalışdıqlarına görə idarəetmədə və kənd təsərrüfatında bilik və bacarıqları yoxdur. Eyni zamanda dövlət və kooperativ təsərrüfatlarda kənd təsərrüfatı təcrübəsinə malik olanların qərarqəbuletmədə və təsərrüfatın planlaşdırılmasında çox az təcrübələri vardır. Əksər fermerlər marketinq dedikdə yaxşı keyfiyyətli məhsulların evdə istehlak üçün, aşağı keyfiyyətli məhsulların isə yerli bazarlarda satılmaq üçün olduğunu düşünürlər. Bunun pozitiv aspekti odur ki, fermerlər müstəqillikləri ilə qürur duyurlar və nə zaman və necə becərməli və nə zaman

və hara vəsait qoymalı kimi fikir və istəklərini tez bir zamanda müəyyənləşdiriblər. Bir neçə il ərzində fermerçiliklə məşğul olan əhali müxtəlif situasiyalar üçün lazım olan informasiya, təlim və məsləhət ehtiyaclarına malik müxtəlif qruplara ayrıldılar.

Kənd təsərrüfatına aid bilik və məlumat işi ilə məşğul olan təşkilatlar bu yarış-sınaq səsləyişinə cavab verməlidirlər. Lakin yeni fermerlərin təlimi ehtiyacları ilə məşğul olmaq üçün ictimai təşkilatlanmış və dəstəyə malik infrastruktur hələ çox kiçikdir. Altı müxtəlif aqro-ekoloji rayonda dövlət və kollektiv təsərrüfatlarını əhatə edən özəlləşdirmə və məsləhət işi üzrə Dünya Bankının pilot layihələrinin əhatə dairəsi məhduddur. Bundan başqa universitetlər və digər tədqiqat institutları yalnız təsadüfi hallarda məsləhət xarakterli və izahat işlərinə qoşulurlar. Əlbəttə ki, hazırki tədqiqatçılar öz ideyalarını, məqsəd və yanaşmalarını günümüzün fermerçiliklə məşğul olan əhalisinin müxtəlif tələblərinə uyğunlaşdırmayıblar.

Hökumət kənd təsərrüfatı sektorunun modernizasiyasını sərmayə qoymaq və ən son texnologiyanın istifadəsi ilə nəzərdə tutur. Dövlət siyasəti həmçinin özəl fermerlərin təmsil olunduğu regional və ümumrespublika strukturlarının inkişaf etdirilməsinin qayğısına qalır. Belə fermerlərin assosiasiyalarının vəsait qoyuluşu, daşınma, emal və bazarlama işlərində öhdəliklər götürməsi planlaşdırılır. Hökumət kənd təsərrüfatı ekspertlərinin istehsal, torpaq və sudan istifadə barədə yeni fermerlərin məlumatlandırmasını nəzərdə tutur. Lakin fermerçiliklə məşğul olan əhalinin təsərrüfatın idarəolunması üzrə biliklərinin azlığını, maliyyə ehtiyatlarının kasadlığını və təsərrüfatın kiçik ölçülü olmasını və həmçinin yardımçı xidmətlər olan infrastruktur texniki xidmətinin az inkişaf etmiş olduğunu nəzərə alsaq bu istəyin həddindən artıq böyük bir ambisiya olduğunu görmək olar. Dövlət orqanları hazırki kontekstdə bu gözləntilərin həddindən artıq böyük olduğunu tədricən anlayırlar.

CƏDVƏL 3
MƏSLƏHƏT İŞİNDƏ ÖZƏL-DÖVLƏT QARIŞIĞI

		Xidmətin verilməsi		
		Dövlət	**Özəl-gəlirsiz**	**Özəl-gəlirli**
Maliyyə mənbəyi	Dövlət	Birbaşa dövlət xidmətləri üçün vergi gəlirləri	Gəlir-götürməyən məsləhətçilərin xidmətlərinin satınalınması üçün istifadə edilən dövlət xərcləri	Özəl məsləhətçiərin xidmətlərinin satınalınması üçün istifadə edilən ümumi gəlirlər
	Özəl	Dövlət məsləhətçilərinin özəl istifadəsi üçün istifadəçi haqqı	Gəlir-götürməyən məsləhətçilər üçün ödənilən istifadəçi haqqları	Özəl məsləhətçilərə özəl ödənişlər

Mənbə: Kidd *et al.* 2000-dən ixtisarla

Azərbaycanda fermerlərə məsləhət və təlimvermə üçün konsepsiyanın işlənməsi

Təlim və məsləhət şəbəkəsinin inkişaf etdirilməsi üçün çağırış və imkanlar ölkədə saysızdır. Beynəxalq təcrübə göstərir ki, heç bir vahid məsləhət yanaşması hərtərəfli istifadədə özünü doğrultmur və dövlət və özəl sektorlar arasında münasibətlərin müxtəlif forma və dərəcələri mümkündür (Kidd *et al.,* 2000). Cədvəl 3 tamamilə dövlət tərəfindən maliyyələşdirilərək dövlət tərəfindən verilən xidmətlər ilə özəl sektorun (gəlir üçün və gəlirsiz) istifadəçiləri tərəfindən ödənilən xidmətlərin geniş diapazonunu təqdim edir.

Bir çox azərbaycanlılar özəl fermerə çevrilmişlər ki, onların əvvəlki iş təcrübələri bu rola onları çox az hazırlamışdır. Ümumiyyətlə fermer təsərrüfatı müəssisəsinin işlədilməsi üçün texniki və idarəetmə mövzularında onlara ilk öncə elementar təhsil və təlim verilməsinə kəskin surətdə ehtiyac var. Hazırda fermerlərin situasiyası daha müxtəlifdir və “partnyor kimi insanların öz bilik və bacarıqlarından yararlanaraq problemləri həll etmək üçün ünsiyyətdən sistemli istifadə etməklə onlara kömək edən” müştəri-yönümlü məsləhət xidmətlərinə ehtiyac vardır (Albrecht, 1995).

Bundan başqa bütün dünyada toplanan təcrübələr göstərir ki, məsləhət sistemini planlaşdırarkən aşağıdakı məsələləri nəzərə almaq çox vacibdir (Hoffmann, Kidd və Lamers, 2000; Kidd *et al.*, 2000):

- *situasiyanın spesifikliyi:* strategiya və proqramlar özlkənin vəziyyətinə uyğunlaşdırılmalıdır;
- *sistemin uyğunlaşma qabiliyyəti*: məsləhət xidməti dinamik olmalıdır;
- *maliyyə davamlılığı*;
- verilmiş xidmətlərin *keyfiyyətinə nəzarət* və hesabatlılıq.

Məsləhətvermə proseslərinin müştəri-yönlü anlayışlarının bu elementar prinsipləri kənd təsərrüfatı təlimi və məsləhət xidməti proqramının işlənməsi üçün başlanğıc nöqtəsini formalaşdırdı. Azərbaycanın spesifik kontekstində ritorika və reallığın bir araya gətirilməsi yollarını və vasitələrini tapmaq kənd təsərrüfatı təlimi və məsləhəti xidmətləri perspektivinin işlənməsində ən başlıca çağırışdır. Proqramın özü və onun icrasından öyərnilmiş dərslər bu məqalənin qalan hissəsində xülasə ilə verilmişdir.

Proqram: alternativ şifrələmə planı

Dövlət səviyyəsində müəyyən edilmiş kənd təsərrüfatı təlimi və məsləhəti konsepsiyasının yoxluğunda 2 alman təşkilatı rayon səviyyəsində kənd təsərrüfatı məsləhət işinin konsepsiyasını işləyib hazırladılar. Bu fəaliyyətlərin aşağı təbəqələrdə davamlılığını artırmaqdan ötrü proqramın əsas komponentlərindən biri məsləhətçiləri təlimnatlandıracaq milli qeyri-hökumət təşkilatının (QHT) inkişafına dəstəyi əhatə etmişdir.
Çoxsaylı keçmiş kənd təsərrüfatı mütəxəssisləri məsləhət işi üçün potensial namizədlərin əsas qrupunu təşkil edirdi. Lakin az sayda mütəxəssis əvvəllər məsləhət yanaşması və metodları üzrə hər hansı təlim almışdı, beləliklə potensial namizədlər diqqətlə seçim prosesini keçdilər. Məsləhət işinin yeni fəaliyyəti üzrə məlumatlılığın yaradılması iş yerində təlim və təlimatlandırma qədər həyati əhəmiyyətlidir. Yaxşı nəticələr əldə etməyə həvəsləndirmək məqsədilə milli QHT seçilmiş namizədləri yalnız məhdud zaman çərçivəsi üçün işə götürür və təlim və təlimatlandırma üzərində fokuslaşır. Təlimalanlara bu müddət öz müştərilərilə yaxşı əlaqələr qurmaq və sonradan milli QHT tərəfindən müqavilə yekunlaşdıqda onlara müraciət olunacağı və zəhmət haqqının ödəniləcəyindən əmin olmaq üçün lazımdır.
Özəl məsləhətçilər heyətinin inkişaf etdirilməsini dəstəkləmək üçün Diakonie Fövqəladə Yardım QHT-nin həyata keçirdiyi strategiya Cədvəl 4-də xülasə ilə verilmişdir. Bu proqam ixtisaslı məsləhətçilərin fermerlər üçün daha əlçatan olması məqsədini güdür. Lakin Kidd *et al.* (2000) bəyan etdiyi kimi fermerlərə məsləhət və informasiyanı ən bacarıqlı və istəkli məsləhətçilərdən almaq imkanlarının verilməsi vacibdir ("keyfiyyətli məsləhət"). Diqqətli seçim və intensiv təlim bu vacib ilkin məqsədin həyata keçirilməsi üçün möhkəm özülü formalaşdırır. Əlavə olaraq fərdi özəl məsləhətçilərin təklif etdiyi sərbəst (mərkəzləşdirilməmiş), müştəri yönümlü məsləhət xidməti məsləhətçiləri müştərilər qarşısında birbaşa cavabdeh edəcəkdir ("hesabatlılıq məqsədi").

Möhkəm özülün qoyulması: seçim, məlumatlılıq və məsləhət metodologiyası təliminin yaradılması

Təlim və məsləhət xidmətlərinin vəzifəsi məsləhətçilərin əvvəlkindən daha artıq biliyə ehtiyacı olduğu üçün getdikcə daha kompleks xarakter alır. Buna görə də seçim, məlumatlılıq və məsləhət metodologiyası təliminin yaradılması keyfiyyətə nail olmaq üçün vacib kriteriyalardır. Yerlərdə işlənib hazırlanmış meyarlar əsasında keçmiş kənd təsərrüfatı mütəxəssislərinin arasından ilkin seçim aparılır. İstifadə edilmiş meyarlara təhsil səviyyəsi, iş təcrübəsi (ideal variantda geniş və müxtəlif funksiyaları əhatə edən), nüfuz, yaş (25-45 yaş arası), cins və peşə (aqronomdan başqa peşələr nəzərdə tutulur) daxildir. Yarım-ştat fermerlər də nəzərdən keçirilir və daha sonrakı seçim meyarları yaxınlıqdakı fermerlərin sayına, ərazinin kənd təsərrüfatı və marketinq üçün potensialına əsaslanır.
Seçilmiş namizədlər potensiallarının qiymətləndirilməsi üçün yaxşı balanslaşdırılmış sinif tapşırıqları və sahə təlimi qarışıq kurslarında iştirak edirlər. Lakin, eksklyuziv olaraq aqrotexniki məsələlərə fokuslaşmış təlim (hökumət tərəfindən təbliğ edildiyi kimi) ikinci-ən yaxşı həll variantıdır. Potensial məsləhətçilər ilk növbədə fermerçilik sistemləri və müəssisələr şəraitində fikirləşməyi və hərəkət etməyi öyrənməlidirlər, nəinki əvvəllər etdikləri fəaliyyətləri (suvarma və şumlama), bitkilər (yalnız taxıl və pambıq) və ya heyvandarlıq (yalnız qoyun, keçi və ya mal-qara) sahələrini. Onların texniki fikirləşmə yolları effektiv ünsiyyət (dinləmə əsasdır) və sosial münasibətlərlə (fermeri və fermer təsərrüfatı ailəsini

diqqət mərkəzində saxlamaqla) tamamlanmalıdır. Fermerin kənar vasitələrdən və (əsas etibarilə maliyyə) yardımından asılılıq münasibətləri qırılmalı olarsa yaxşı ünsiyyət vərdişləri vacibdir (Poussard, 1999).

CƏDVƏL 4 **KƏNDLİ SAHƏ HEYƏTİNİN SƏFƏRBƏRLİYİ ÜZRƏ STRATEJİ ADDIMLAR**			
Addım	**Nə**	**Necə**	**Kim**
1	Namizədlərin müəyyən edilməsi və siyahıya alınması	İcmalarda əsas resurs şəxslərlə intensiv müzakirələr	Milli QHT sahə və rəhbərlik heyəti, fermerlər və yerli idarəetmə orqanları
2	Məsləhət sahə heyəti namizədlərinin cəlb edilməsi	Seçim meyarlarının müəyyən edilməsi; CV toplanması və təhlili; qrup görüşləri	Milli QHT heyəti xarici ekspertlərin yardımı ilə
3	Məsləhət sahə heyəti namizədlərinin təlimi	Sinif təlimi; sahə / praktiki təlimi; sahə təlimatlandırması və əyani vəsait; həmkarlar arasında informasiya mübadiləsi; namizdlərin seçimi	Milli QHT heyəti xarici ekspertlərin yardımı ilə; fermer/müştərilər tədricən cəlb edilir
4	Səfərbərlik	Müqavilə və tapşırıqlara əsasən praktiki iş; təlimatlandırma və əlavə iş yerində təlim	Milli QHT heyəti xarici ekspertlərin yardımı ilə
5	Son seçim	Sahə işinin qiymətləndirilməsi	Milli QHT sahə heyəti; fermer/müştərilər; məsləhət işi namizədləri
6	Təlimin tamamlanması	Sinif təlimi; sahə / praktiki təlimi; sahə təlimatlandırması və əyani vəsait; həmkarlar arasında informasiya mübadiləsi; sertifikat və qeydiyyat	Milli QHT sahə heyəti; fermer/müştərilər; yerli idarəetmə orqanları
7	Yeni namizədlərin müəyyən edilməsi	İcmalarda əsas resurs şəxslərlə intensiv müzakirələr	Milli QHT sahə və rəhbərlik heyəti; fermerlər; yerli idarəetmə orqanları
8	Məsləhətçilərin müstəqilliyi	Kənd ofislərinin yaradılması; fermer qrupları ilə müqavilələr	Milli QHT sahə heyəti (yardımçı); fermer/müştərtilər; yerli idarəetmnə orqanları

Özünəinam və bacarığın yaradılması: texniki təlim, icra və təlimatlandırma dövrü

İlkin təlimin ardından təlimatçılar iştirakçıları onların başa düşmə, iştirak, icra və kənd təsərrüfatına aid texniki biliklərinə görə dərəcələndirirlər. Yüksək potensiallı iştirakçılar ilə bir aydan üç ayadək sınaq müddətinə müqavilə bağlanır. Bu müddət ərzində dəstək təşkilatlarından və yerli QHT-dən olan təcrübəli yerli təlimatçılar məsləhət və təlimat bacarıqları və işin təşkili üzrə sonrakı təlimləri təmin edirlər. Problemin təhlilinin aparılması və müvafiq məsləhət yardım materiallarını hazırlanması iş yerində təlimin vacib aspektərindəndir. Məsləhət işinin bir aləti kimi GZİP texnikasından, mövsümi təqvimdən, ikitərəfli müqayisə və digər sürətli kənd təsərrüfatı qiymətləndirmə komponentlərindən istifadə etməklə situasiyanın birgə təhlili Azərbaycandakı şəraitə uyğunlaşdırılmışdır. Lakin, təcrübə göstərmişdir ki, bəzi vasitələr yerli istifadə üçün yararlıdır. Təlim və məsləhət metodları üzrə materiallar məsləhətçi və onların təlimatçılarına kömək etmək üçün Azərbaycan və Rus dillərinə tərcümə edilmişdir.
İşlərin icrasından bir müddət keçdikdən və keçmiş təlimlərdən öyrənilmiş dərs təcrübəsindən sonrakı təlim dövrü təlim fazasından alınmış bilik üzərində qurulur. Bunun ardınca növbəti təlim icra və təlimat dövrünə aparan digər bir təlim müddəti gəlir. Sahə təlimi ilə şaxələnən təlim prosesinin dövri təbiəti proqramın əsas keyfiyyət yüksəldici elementidir. Sürətlə dəyişən fermerçilik sistemləri və texniki inkişaf ilə tempi saxlamaq üçün məsləhətçilərin texniki bilikləri təlim ərzində tez-tez yenilənir. Tərəvəzçilik və kənd təsərrüfatı üzrə ən son texniki informasiya tərtib olunmuş, uyğunlaşdırılmış və Azərbaycan dilinə tərcümə edilmişdir.

Müştəri yığılması: müstəqillik üçün iş yerində təlim

Sınaq müddətindən sonra potensial məsləhətçilərin işi həm yardımçı heyət və həm də xidmət üçün tapdıqları müştərilər tərəfindən qiymətləndirilir. Ən yaxşı namizədlərlə yeni müqavilələr bağlanır və orqanik məhsul istehsalı kimi artmaqda olan tələblərə cavab vermək üçün növbəti təlimlər verilir. Məsləhətçilərə öz işlərini özünə-yardım prinsipi və yerlərdə mövcud resursların istifadəsi üzərində qurmaq təlimi verilir. Kənardan az miqdarlı vəsait qoyuluşuna malik kənd təsərrüfatı və ailə istehlakı üçün kiçik təsərrüfatda istehsal fəaliyyətlərinin əhəmiyyəti tədricən artmaqdadır, çünki kimyəvi maddələri hər zaman əldə etmək olmur, yaxud da əksər hallarda fermerlərin onları almağa imkanları çatmır. Bəzi daha təcfrübəli fermerlər əldə olan resurslarla eksperiment edirlər və məsələn qonşu rayonlardan toxumlar və istehsal texnikası üzrə məlumat və vəsait axtarırlar. Nəticədə məsləhətçilər bilikli fermerlər, alimlər, laboratoriyalar, özəl şirkətlər və ticarətçilərdən yaradılmış bilik mənbələri şəbəkələrinin yaranması ilə tanış olurlar.

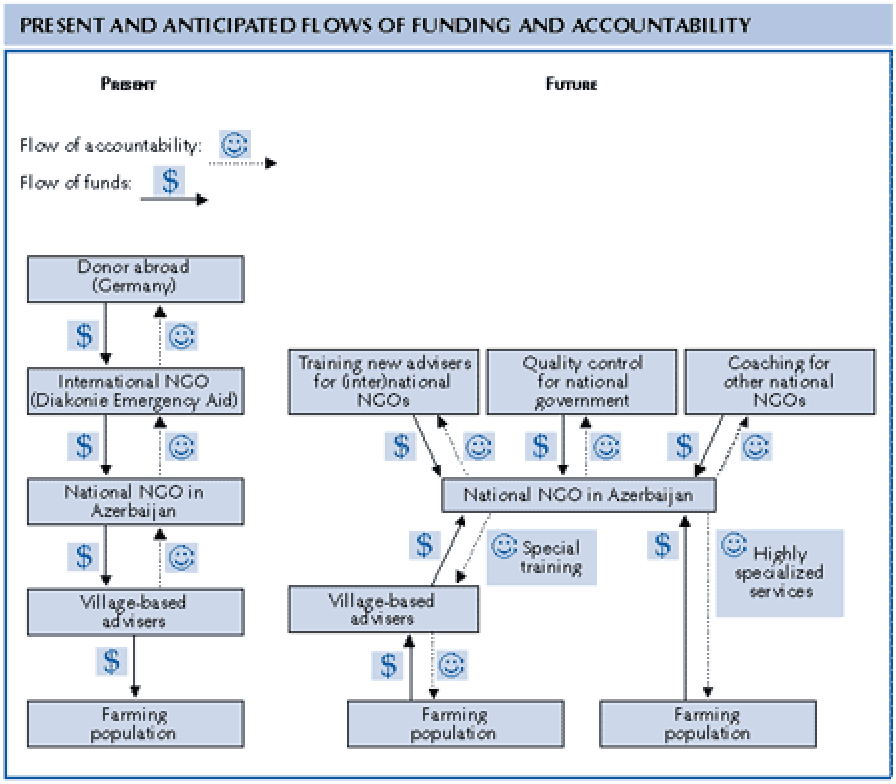
Bu da məsləhətçilərə həm kənd təsərrüfatı sektorunun müxtəlif iştirakçıları arasında bağlantıları dəstəkləmək və həm də texniki yardım vermək imkanı verir. Təcrübə göstərmişdir ki, Azərbaycanda yaxşı bir məsləhətçinin hər üç növ nümunəvi məsləhət işini yerinə yetirməsi lazımdır – texnologiyanın ötürülməsi, məsləhət işi və dəstəkləmə - ki, bunları da Roeling və Groot (1998) hazırki rəqabətli alternativlər kimi təklif edirlər. Ritorikadan reallığa doğru getməyə ehtiyac vardır və bunu elə bir üslubda etmək lazımdır ki, müştərilərin üzləşdiyi yerli situasiyaya uyğunlaşan və həssas olsun.

12-18 aylıq intensiv təlim və təcrübə etməklə öyrənmə müddətindən sonra məsləhətçilərin təhsili yekunlaşır və onlar müstəqil olaraq işləməyə davam edə bilərlər. Təlimin müddəti onlara müştərilərinin gözləntilərini qarşılaya biləcəklərini inandırmağa vaxt verir və beləliklə də müştərilərin loyallığını artırmağa imkan verir. Milli QHT proqramı yenidən başlamaq üçün yeni namizədləri müəyyən etməyi planlaşdırır və yeni təlimalanları keçmiş təlimalanların yanına praktiki iş yerində təlim üçün göndərməyi nəzərdə tututr.

İşi davam etdirmək: məsləhətçilər və milli QHT üçün gələcək

Təcrübə göstərir ki, hər hansı məsləhət konsepsiyasının icrası hüquqi, təşkilati və idarəetmə strukturu tələb edir (Hoffmann, Kidd və Lamers, 2000). Maliyyə dayanıqlığına ehtiyac olmasına baxmayaraq xərclər və maliyyə problemləri təlim və məsləhət xidmətlərinin daha aztəminatlı qruplara yetişməsinin qarşısını almamalıdır. Digər tərəfdən havayı və ya həddindən çox subsidiyalaşdırılmış məsləhət xidmətləri rəqabətin qarşısını alır və xüsusi məhsullara gəldikdə məhsuldarlığa qarşı gedir.

Bu xidmətin maliyyələşdirilməsinin alternativ mexanizmləri nəzərdən keçirilir (Şəkil). Hazırda fermerlərə əldə edilə bilən hesabatlılıq mexanizmləri yalnız bilvasitə onların milli QHT-də səsləri vasitəsilə işləyir. Keçid dövründə bazar hesabatlılıq mexanizmlərinin daha əlçatan olması fermerlərə yeni imkanlar açır və davamlı keyfiyyət təminatına dəstəyi artırır. Məsələn, təlim yekunlaşdıqdan sonra kənddə yerləşən məsləhətçilərin xidmət haqqı birbaşa olaraq onların müştəriləri tərəfindən ödənilə bilər və bu müştəri də xidmətdən razı qalmadıqda başqa bir məsləhətçi seçə bilər. Bu da milli QHT-yə (əksər hallarda onlar yeni yarımdövlət strukturları hesab edilir) əvəz ödəmə kimi məcburi seçimi ləğv edir. Çox güman ki, bəzi fərdi məsləhətçilər maliyyə cəhətdən müstəqil olsunlar, lakin milli QHT-lərin fermerlərdən birbaşa ödənişlərdən asılı olmaqla maliyyə davamlılığına nail olması çətin görünür. İlkin təcrübə göstərir ki, QHT-lər üçün müştəri bazasını genişləndirməklə əlavə gəlir-gətirici mənbələr planlaşdırmaq daha real görünür. Milli QHT özəl məsləhətçilərə məsləhət vəsaitləri materiallarını sata bilər, tələbata uyğun təlim kursları keçə bilər, keyfiyyətə nəzarət bilər və təlimatçı kimi fəaliyyətlərini həyata keçirə bilər. Onlar həmçinin fermerlərə yüksək vergi konsultasiyası, biznes planların hazırlanmasında və kredit müraciətlərində yardım etmək kimi ixtisaslı xüsusi xidmətlər təklif edə bilərlər. Perspektivdə milli QHT-nin hökumət tərəfindən tanınması maliyyə davamlılığını təmin etmək üçün dövlətin maliyyə dəstəyinə gətirib çıxara bilər.



Öyrənilmiş dərslər

Bu məqalədə təsvir edilmiş sərbəst (mərkəzləşdirilməmiş) yanaşma mərkəzləşdirilmiş məsləhət strukturuna nisbətən bir çox üstünlüklərə malikdir. Müstəqil kənd məsləhətçiləri şəraitə çox yüksək uyğunlaşırlar və ən vacib problemlərdən xəbərdardırlar. Bu problemlərlə onlar özləri öz təsərrüfatlarında rastlaşırlar. Əlavə olaraq nəqliyyat və gediş xərcləri minimaldır. Fermerlərin, onların ailələrinin və məsləhətçilərin tarixən daxil olduqları güclü sosial şəbəkələr özünə yardım, iştirakçılıq və yerlərdə əldə edilməsi mümkün olan resurslardan istifadə konsepsiyası üzərində qurulmuş səmərəli struktur şəraitidir. Hər halda iştirakçı məsləhət yanaşması Sovet sistemində üstünlük təşkil etmiş inzibati amirlik əlaqəsinə üstün gəlməlidir. Ən aşağı təbəqələr üçün məsləhət işi həyati əhəmiyyətə malikdir və qarşılıqlı hörmət və pozitiv münasibət ilə səciyyələndirilən fermer və məsləhətçi əməkdaşlığının əsasının qoyulması bir məqsəd olaraq ortaya qoyulmalıdır (Poussard, 1999).
Əksər torpaq sahiblərinin fermerçilik ilə yeni məşğul olduğuna görə məsləhətçilərdən çox böyük ilkin kənd təsərrüfatı təhsili və təlimi tələb olunur. Məsləhətçilərin fermerlərə münasibətdə aşağı əmsalı ilə birgə bu, heç olmazsa ilkin mərhələdə qrupla məsləhət metodlarını fərdi məsləhət metodlarından daha münasib edir. Yeni məsləhətçilərin qrup görüşlərindən yalnız sırf texniki məlumatın ötürülməsi üçün bir imkan kimi istifadə etməmələrini təmin edilməsinə diqqət yetirilir. Məsləhətçilər oxşar ehtiyac və problemlərə malik fermerlərin və ya təsərrüfatların müntəzəm olaraq məlumat mübadiləsi aparacağı fermer qruplarının yaradılmasına dəstək verməlidirlər. Qrup görüşləri, müzakirələr, nümayişetdirmələr və sahə günləri kimi qrupla məsləhət metodları ilə ilkin təcrübələr uğurlu alınmışdır. Hər halda həm məsləhətçi və həm də fermerlərin ona öyrəşməsi üçün bu metodlar əlavə təlim və hazırlıq tələb edir. Fermerçiliklə məşğul olan əhalinin formal təhsilinin yüksək səviyyəsi texniki informasiya lifletlərindən və broşürlərindən öyrənmə dəstəyi materialları kimi istifadə edilməsinə imkan yaradır.
Məsləhət işində uzunmüddətli planlaşdırma və intensiv əməkdaşlıq və koordinasiya lazımdır. Beynəlxalq QHT-lərin milli QHT-lərə və fermerlərə verdiyi hazırki dəstək birinci addımdır. Məsləhət fəaliyyətləri seçilmiş rayonlarda həyata keçirilir, məhdud sayda fermerə xidmət göstərir və əksər hallarda inteqrativ proqramın bir komponentini təşkil edir və qısa müddətli konsultantlardan geniş istifadə edir. Özəl məsləhət sisteminin yaradılmasının müvəffəqiyyəti dövlət idarələrinin dəstəyindən asılıdır. Hər yerdə olduğu kimi dövlət subsidiyalılıq prinsipinə əməl etməlidir (qərarvermə yerli əhaliyə mümkün qədər yaxında keçirilməlidir). O, həmçinin özəl və dövlət sektorunun arasında əməkdaşlıq və inteqrasiyanı prioritet məsələ etməlidir (nazirliklər, universitetlər,elmi-tədqiqat institutları) (Kidd *et al.,* 2000). Dövlət sektorunun prioritetləri sırasında həmçinin fermerlər, ticarətçilər və maliyyəçilər üçün siyasət

formullaşdırılması və təhlili, keyfiyyətə nəzarət və münasib qanunvericilik tədbirlərinin görülməsi olmalıdır. Yoxsul və ucqar ərazilərdəki fermerlər üstəlik çətin istehsal şəraiti ilə rastlaşdıqda özəl məsləhət xidməti – xüsusilə də uzun müddətdən sonra gəlir gətirəcək məsləhəti almağa çətinlik çəkirlər. Buna görə də dövlət inkişaf və texnologiya ötürülməsi sahəsindəki rəqabətin ən az resurslara malik istifadəçilərinin ziyanına olmamasının qayğısına qalmalıdır. Dövlət digər ölkələrin nümunəsinin ardınca getməli və sosial təhlükəsizlik şəbəkəsinin bir formasını təmin etməlidir (Cary, 1993).
Keçid dövründə məsləhət işinin təşkili, yerinə yetirilməsi və qiymətləndirilməsində və o cümlədən, maliyyə dəstəyinin göstərilməsində yardım etmək üçün bir vəzifə də beynəlxalq QHT-lərin öhdəsinə düşür. Özəlləşdirmə cəmiyyətin bütün təbəqələrində baş verdiyi üçün dövlət, donorlar və beynəlxalq kredit təşkilatları keçmişdə sırf dövlət orqanlarının öhdəsində olan digər ərazilərdə özəlləşdirmə islahatları ilə məsləhət verilməsi xidmətlərini uyğunlaşdırmalıdırlar. Buraya həmçinin aqrobiznes və suvarma və bazarlar kimi infrastruktura aid təhsil və səhiyyə kimi ictimai və bələdiyyə xidmətlərinin özəlləşdirilməsi daxildir. Bütün bu sahələr daha geniş bir tədbirlər proqramı təhlilinin və bütün tərəfdaşların cəlb edildiyi planlaşdırma tədbirinin bir hissəsinə çevrilməlidir (Kidd *et al*., 2000).

Nəticələr

Kənd təsərrüfatı üzrə informasiya və məsləhət xidmətinə olan nəhəng ehtiyacın ödənilməsi kənd təsərrüfatına aidiyyatı olan bütün tərəfdaşlar: demokratik yolla seçilmiş hökumət və dövlətdən mandatı olan siyasətçilər, vasitəçilər və ticarətçilər, emalçılar və fermerlər üçün bir çağırışdır. Müvafiq strategiyalar situasiyanın özünəməxsusluğu, sistemin uyğunlaşma qabiliyyəti, maliyyə dayanıqlığı və verilən xidmətlərin hesabatlılığı nəzərə alınmaqla müəyyən edilməlidir. Azərbaycanda yerinə yetirilə bilən müştəri yönümlü yanaşmanın bir nümunəsi köhnə kənd təsərrüfatı mütəxəssislərinin kənd əsaslı məsləhətçi heyətində səfərbər olunmasına əsaslanır. Öz təsərrüfatlarına malik namizədlər yarımştat qaydada işə götürülür (milli QHT tərəfindən) və müqavilədə nəzərdə tutulan tapşırıqları yerinə yetirirlər. Ödənişli təlim dövrlərindən sonra onlar fərdi olaraq işlərinə davam edə və öz müştərilərinə qarşısında birbaşa cavabdeh ola bilərlər.
Müasir vəsaitlərin olmadığı Azərbaycanda aqrar sektorun bərpa edilməsi çətindir və fermerlərin təlimi olmadan bu demək olar ki, qeyri-mümkün olacaq. Fermerlər üçün hər hansı bir uğurlu xidmət növünün yaradılmasının əsası onun ehtiyaclarının bütün tərəfdaşlar tərəfindən tanınmasıdır. Bu əsas struktur şərtlərinin yerinə yetirilməsi çoxdan gözlənilən maliyyə və texniki dəstəyin xaricdən yaxşıca sərmayələşdirilməsinə imkan yaradacaq.

---

[1]Müəlliflər PACTeam-dan Andrew D. Kidd-in dəyərli şərhlərinə görə ürəkdən təşəkkürlərini bildirirlər.

İstifadə olunmuş materiallar

Albrecht, H. 1995. Ümumi rəy: məhsuldar inkişaf ünsiyyətinin şərtləri. *In* M. Oepen, ed. *Dəyişikliklər dünyasında informasiya vasitələrinin dəstəyi və ünsiyyətin inkişaf etdirilməsi.* Bad Honef, Almaniya, Horlemann.

Beeler, B. 1999. *Rusiya və Ukraynada informasiya və məsləhət xidmətinin inkişıafı. 15-ci illik konfransın protokolları,* 21-24 Mart, Port of Spain, və 25-26 Mart, Tobago, Trinidad və Tobago Beynəlxalq Kənd təsərrüfatı və Məsləhət işi tədrisi Assosiasiyası.

Cary, J.W. 1993. İqtisadi İnkişaf etmiş ölkələrdə kənd təsərrüfatı məsləhət işinə dövlət dəstəyinin özüllərinin dəyişməsi. *Sociologica Ruralis,* 33(3/4): 336-347.

Hoffmann, V., Kidd, A. & Lamers, J. 2000. *Almaniyada kənd təsərrüfatı məsləhəti işinin təşkilinin islahatları:digər ölkələr üçün dərslər.* AgRen Network Paper No. 98. London, Overseas Development Institute.

Kidd, A.D., Lamers, J.P.A., Ficarelli, P.P. & Hoffmann, V. 2000. Kənd təsərrüfatı məsləhət işinin özələşdirilməsi: *müştərinin riski*. *Kənd təsərrüfatı tədqiqatları jurnalı,* 16: 95-102.

Kidd, A., Lamers, J.P.A. & Hoffmann, V. 1997. Kənd təsərrüfatı məsləhət işində pluralizmə doğru. Dövlət və özəl sektorlara artmaqda olan çağırış. (*İnkişaf və Kənd Yerləri) Entwicklung und Laendlicher Raum,* 3/97: 7-10.

Poussard, H. 1999. Vyetnamda məsləhət işi şəbəkəsinin qurulması. *Kənd təsərrüfatı təlimi və Məsləhəti Jurnalı,* 6(2): 123-130.

Roeling, N. & Groot, A. 1998. Alternativləri gözdən keçirərək: məsləhət işi haqqında düşünmənin müqayisəli strukturu. *Kənd təsərrüfatı və Kənd yerlərinin İnkişafı,* 5(1): 11-13.

Sampath, T.V. & Janakiram, S. 1996. *Təsərrüfatın özəlləşdirilməsi*: pilot layihə. Azərbaycanda vəziyyətin təhlili. Azərbaycanda keçirilmiş kənd təsərrüfatı və kənd yerlərinin inkişafı seminarının təqdimatı, 29 Fevral -1 Mart 1996. (nəşr edilməyib)