

Azerbaycan'da Devlet Yönetiminin Yeniden Yapılanması ve Kamu Personel Rejimi

Reconstruction of Public Administration and Civil Service System in Azerbaijan

Recep REHİMLİ

Doç. Dr., Azerbaycan Cumhurbaşkanlığına Bağlı Devlet İdarecilik Akademisi,
Kamu Personel Yönetimi Bölümü, rehimli@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0003-1414-0031>

Makale Başvuru Tarihi: 07.07.2023

Makale Kabul Tarihi: 23.09.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlığını kazandıktan sonra ülkede modern dünyada kabul görmüş demokratik devlet yönetim sistemlerine uygun olarak ulus devlet inşası yönünde reformların uygulanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Yetmiş yıl varlığını sürdüren eski Sovyet devlet aygıtının yerine bağımsız Azerbaycan'ın devlet yönetim sistemi oluşturulmuştur. Makalede, Azerbaycan'ın devlet yönetim sistemi kapsamlı bir şekilde analiz edilmiş, reformların uygulanması için kabul edilen "Devlet Programları" ve bunun sonucunda elde edilen başarılar incelenmiştir. Uygulanan reformlar neticesinde Azerbaycan'da sivil toplum gelişmiş, hukuk devleti inşası güçlendirilmiş, devlet hizmetlerinin kalitesi ve erişilebilirliği artmıştır. Bu reformlar sonucunda Azerbaycan'da kamu yönetiminde mecburiyetten yaratıcı yaklaşıma, zorunlu yönetimden düzenlemeye, teftişten izleme ve değerlendirmeye, memur-vatandaş temaslarında dijital çözümlere geçiş sağlanmış, kamu-özel ve devlet-vatandaş arasındaki ilişkiler daha da gelişmiş ve hükümetin uzun vadeli vizyonu oluşturulmuştur. Kamu hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla kurulan ASAN, ABAD, DOST ve diğer merkezlerde tek durak sisteminin uygulanması vatandaş memnuniyetini artırmıştır. Makalede ayrıca "Devlet Gulluğu Hakkında" isimli Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu ve bu kanunda yapılan değişiklikler, memurların değerlendirilmesine ilişkin yeni kurallar, Azerbaycan Cumhuriyeti'nde kamu personel sisteminin geliştirilmesine yönelik 2019-2025 yılları arasını kapsayan strateji ve Azerbaycan'ın 2030 yılına kadar sosyo-ekonomik kalkınmaya dair ulusal öncelikleri tahlil edilmiştir. Söz konusu yasal düzenlemeler çerçevesinde kamu yönetiminde personel potansiyelinin geliştirilmesi alanında kurumsal reformların uygulanmasına ilişkin mevcut sorunlar incelenmiş ve onların çözümü ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

It was necessary to make reforms in the direction of national state construction after the Republic of Azerbaijan regained its independence in order to comply with the contemporary state management systems acknowledged in the contemporary world. An independent state administrative apparatus of Azerbaijan was established to replace the previous Soviet state apparatus, which existed for 70 years. The accomplishments made possible by Azerbaijan's contemporary state management system were underlined in the article, which also implemented international initiatives and approved state programs. As a result of the changes that have been put in place, Azerbaijan's civil society has grown, the legal state-building process has been strengthened, and the standard and accessibility of public services have improved. These reforms have led to a shift in the public administration in Azerbaijan from one of coercion to one of creativity, from imperative management to regulation, from inspection to monitoring and evaluation, to digital solutions in official-citizen contacts, a strengthening of the dialogue between the public and private sectors, and a formation of the government's long-term vision. Increased citizen satisfaction has resulted from the establishment of a one-stop system in ASAN (Azerbaijan Service and Assessment Network), ABAD (Easy Support to Family Business), DOST (Sustainable and Operative Social Provision), and other Centers established with the goal of enhancing public service. The article also examined the Law on Civil Service and its amendments, the new guidelines for evaluating civil servants, the Republic of Azerbaijan's strategy for the development of the civil service from 2019 to 2025, and the country's national development priorities through 2030. Existing issues with the application of institutional changes in the area of personnel development in the state administration within the scope of the aforementioned legislative acts were examined, and suggestions for their resolution were provided.

Anahtar Kelimeler:

Azerbaycan Cumhuriyeti,
Kamu Hizmeti,
Devletin İnşası,
Kamu Yönetiminde Reformlar,
Memurların Değerlendirilmesi,

Keywords:

Republic of Azerbaijan,
Civil Service,
State Establishment,
Reforms in Public Administration,
Evaluation of Civil Servants,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): REHİMLİ, Recep (2023), "Azerbaycan'da Devlet Yönetiminin Yeniden Yapılanması ve Kamu Personel Rejimi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(3), ss.593-609, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1324283>

1. GİRİŞ

Devletlerin stratejik ve güncel hedefleri, görevleri ve faaliyet alanları zamana göre farklılık gösterse de genel olarak insanlık tarihi, her millet ve devlet için değişmeyen ve sarsılmaz değerlerin özgürlük ve bağımsızlık olduğunu ispatlamaktadır. 18 Ekim 1991'de Azerbaycan Yüksek Sovyeti'nin toplantısında “*Devlet Bağımsızlığına İlişkin Yasa*” kabul edildi ve Azerbaycan egemen, genç bir devlet olarak dünya topluluğunun bir üyesi oldu. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yeniden bağımsızlığını kazanmasının ardından ülkede modern dünyada benimsenen kamu yönetimi sistemlerine uygun olarak ulus devlet inşası yönünde reformların yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yetmiş yıldır var olan Sovyet yönetim sistemi yerini bağımsız Azerbaycan'ın yeni kamu yönetimi sistemine bırakmıştır.

Ülkede inşa edilen yeni siyasal yapı muhtelif alanlarda bir çok reformist uygulamayı da beraberinde getirmiştir. Sosyo-ekonomik alanlarla sınırlı kalmayan bu reformlar, idari sistemde de kendisini göstermiştir. İdari reformların hayata geçirilmesi, özellikle de kamu personel sistemi reformlarının uygulanmaya başlaması ulus-devlet inşasının ötesinde küresel eğilimlerin etkisinden de izler taşımaktadır.

Bağımsızlık ile birlikte Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devletin inşası ve bu kapsamda kamu yönetimi alanında reformlar hızla uygulanmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminin yeniden şekillenmesinde en önemli kaynak olan insan unsuruna yönelik insan kaynaklarının yönetimi, reformların ana unsuru olarak öne çıkmıştır. Bu bağlamda gelişmiş ülkeler rol model alınmıştır. Çünkü günümüzde değişen ve küreselleşen dünyada ülkeler, kamu yönetiminde modern yenilikçi yöntemleri uygulamaya ve diğer ülkelerin olumlu deneyimlerinden yararlanmaya çalışmaktadır (Rehimli, 2020:119).

Dünya topluluğunun bir üyesi olarak Azerbaycan, kamu yönetiminde yeni bir örgütsel yapının ve bürokrasinin kurulması ile insan kaynakları yönetiminde modern yenilikçi yöntemlerin uygulama yollarını araştırmaktadır. Kamu sektörü insan kaynakları yönetiminin rolünün yeniden tanımlanmasına yönelik çağrılar, kamu yönetimi reformlarının ve bu alandaki yeniliklerin devamıdır.

Modern insan kaynakları yönetiminin yeni rolleri ve aktörleri kapsamında kamu ve özel sektördeki personel yapısının organizasyonuna kısaca göz atmak gerekmektedir. Özel sektörde, her işletme veya kuruluş kendi personel sistemini kurmakta özgürdür. Ancak iş kanununu düzenleyen organ tarafından konulan kısıtlamalar dâhilinde faaliyet göstermelidirler. Geleneksel olarak kamu sektöründeki kurumlar ise kendi insan kaynakları sistemlerini tasarlama konusunda özel sektör kadar bağımsız değildir. Devlet tarafından belirlenen merkezi bir kurumun denetiminde yasalar çerçevesinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Yani, farklı ülkelerde farklı adlar altında oluşturulan “*Personel Yönetim Ofisi*” gibi merkezi bir organ, sadece kuralları belirlemekle kalmaz, aynı zamanda işe alım ve terfiyi, maaş politikasını, kamu hizmetinin kontrolü ile onun gelişme sistemini de yönetmektedir. Bu merkezi kuruluşlar aynı zamanda kurumların insan kaynakları yönetimini denetleme sorumluluğunu da üstlenirler. Görülebileceği gibi, bu merkezi kuruluşların rolü, birçok yetki alanında insan kaynaklarının işlevinin deregülasyonunu ve yerleştirilmesini içeren reformların sonucunda değişmektedir. Bu ise kamu yönetiminde kurumun insan kaynakları yönetiminin değişen rolünü anlamak için esastır.

Bu çalışmanın amacı, Azerbaycan Cumhuriyetinde devlet yönetiminin yeniden yapılandırılması kapsamında kamu yönetiminin işleyiş mekanizmasını irdelemek, kamu personel rejimini yeni yasal düzenlemeler çerçevesinde araştırmak ve bu alanda yaşanan değişimi saptamaktır. Bu kapsamda öncelikle Azerbaycan'da kamu yönetiminin tarihsel gelişimi ana hatlarıyla kısaca ele alınacaktır. Sonrasın da ise Azerbaycan'daki kamu personel yönetiminin tarihsel gelişimi ele alınarak etik davranış uygulamaları bu kapsamda değerlendirilecektir. Son olarak Azerbaycan kamu yönetimindeki dijitalleşme ve değişim incelenecektir. Bu kapsamda devletin istihdam ettiği personelin geliştirilmesi ve yeni kuşak kamu personelinin yetiştirilmesi ile ilgili reformlara değinilecektir. Yine bu hususta Azerbaycan'daki uygulamalara ilişkin öneriler de bulunulacaktır.

2. AZERBAJYCAN'DA KAMU YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Yaklaşık beş bin yıllık bir devlet tarihi bulunan Azerbaycan, dünyanın en eski devlet geleneklerine sahip coğrafyalarından biridir. Azerbaycan topraklarında ilk devlet kurumları veya etnik-politik birlikler çağımızdan çok daha önce ortaya çıkmaya başlamıştır (Rehimli, 2011:9-11; Rehimli, 2016:5-18). Bu nedenle de devlet, kamu kurumları ve kamu personel yönetimi konusunda birikimleri oldukça köklüdür. Bununla birlikte tarihsel süreçte bazı dönemlerde toprakları işgal altında olduğu için ülkede kendi yönetsel birikimleri bu dönemlerde kullanılamamış, işgalci devletlerin yönetim anlayışı içinde varlığını devam ettirmiştir.

1991 yılı itibariyle Azerbaycan'ın yeniden bağımsızlığını kazanmasının ardından ülkede yeniden kamu personel sistemi bir gelişme dönemine girmiştir. Azerbaycan kamu personel yönetimi sistemindeki gelişme evrelerini belirli aşamalara (dönemlere) ayırmak mümkündür. Bu aşamalar/dönemler şunlardır;

- *Birinci Aşama:* 1992-1997 yılları arasında yeni bir devlet gücü ve yönetim sisteminin belirlenmesiyle gerçekleşmiştir. Sürecin Azerbaycan'da hemen her alanda yaşanan krizlerle bağlantılı olarak çok zor koşullarda gerçekleştiği söylenebilir. Bu durum siyasi olarak gelecekteki hükümet modelinin biçimlenmesinde kendini göstermiştir. Aynı zamanda toplum ve devlet işlerini yönetmek için önceki yaklaşım ve mekanizmalar yavaş yavaş ortadan kaldırılmaya başlanmıştır. 1990'lı yılların başlarında kamu personel sistemi pratikte bağımsız politika ve yasal düzenlemenin bir nesnesi olarak kabul edilmemiştir. Nihayetinde siyasi ve idari bir kurum olarak kamu personel sistemi konuları Azerbaycan Cumhuriyeti'nin 1995 yılında kabul edilmiş anayasasında da ayrıca yer almıştır. Özellikle vatandaşların kamu hizmetlerinden yararlanmada eşit haklara sahip olduğu ilkesi ilan edilmiştir (Anayasa md.55). Azerbaycan'da teknolojik ve teknolojik olmayan yeniliklerin uygulanmasına da bağımsızlığın ilk yıllarında başlanmıştır (Rehimli, 2020:174). 1995 yılından bu yana Azerbaycan'da modern, verimli bir kamu personel sistemi oluşturma politikası stratejik bir öncelik olarak ilan edilmiş ve bu alanda daha hızlı gelişmeyi sağlamak amacıyla 1996 yılında Hukuki Reformlar Komisyonu kurulmuştur. Komisyon kamu yönetimi sisteminin geliştirilmesi, kamu personel sisteminin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi, kamu personellerinin sosyal korunmasını sağlamaya yönelik normatif-hukuki düzenlemelerin detaylandırılmasıyla ilgili önemli çalışmalar yapmıştır (Rehimli, 2023:77).
- *İkinci Aşama:* 1998-2002 yıllarına dayanmaktadır. Bu dönemde kamu personel sisteminde yeni reformlar hayata geçirilmiştir. 1998 yılında Cumhurbaşkanı "Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Kamu Yönetimi Sisteminde Reformlar Yürütülmesine İlişkin Devlet Komisyonunun Kurulması Hakkında Ferman" (<http://www.e-qanun.az/framework/3457>) imzalamıştır. Komisyon, etkin kamu yönetimi sistemi oluşturmaya yönelik yürütülen reformların devamı olarak bir düşünce taslağını geliştirmiş, mevcut durumu analiz ederek kamu yönetimi sistemini iyileştirmekle birlikte serbest piyasa ekonomisi ilişkilerine uyulanması alanındaki eksiklikleri tespit etmiştir. Devletin etkin işleyişini sağlamak için yüksek nitelikli uzmanlardan oluşan bir kamu personel sisteminin kurulması da öncelikli konulardan biri olarak belirlenmiştir. Bu amaçla kamu yönetimi alanında uzmanların yetiştirilmesinin çağdaş gereksinimlere uygun olarak organize edilmesi için 1999 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'na Bağlı Devlet İdarecilik Akademisi kurulmuştur (<http://www.e-qanun.az/framework/1756>).

Ülkede ilk kez Cumhurbaşkanlığına bağlı kurulan bu eğitim kurumu, Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet personellerinin yetiştirilmesi ve ek eğitimin uygulanması gibi önemli konularla görevlendirilmiştir (Hesenov, 2023:249). Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı, Devlet İdarecilik Akademisi'nin ana faaliyetlerini devlet personel politikasına ilişkin tekliflerin geliştirilmesi; kamu yönetiminin gelişimi ve onun yasal hükümleri hakkında tavsiyelerin hazırlanması; kamu yönetiminin analitik bilgisinin sağlanması; kamu görevlerinde bulunan kamu personellerinin yanı sıra kamu personel sisteminin yedek kadrolarının yetiştirilmesi ve ek eğitimin sağlanması; kamu personellerinin yetiştirilmesi ve ek eğitimi alanındaki uluslararası program ve projelerin bilimsel ve örgütsel desteği şeklinde belirlemiştir.

Cumhurbaşkanı sonraki yıllarda Akademi'nin faaliyetlerini daha da geliştirmek amacıyla Fermanlar imzalamıştır (<http://www.e-qanun.az/framework/30770>). 11 Aralık 2014 tarihli "Devlet Gullugçularının Elave Tahsiline İlişkin Bazı Konular Hakkında Ferman" uyarınca;

"Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığına Bağlı Devlet İdarecilik Akademisi kamu personelleri için mesleki gelişim ve yeniden yetiştirme türleri üzerine ek eğitim düzenlenmelidir. Devlet İdarecilik Akademisi'nde düzenlenen mesleki gelişim ve yeniden yetiştirme türleri konusunda ek eğitim devlet düzeni temelinde devlet bütçesi hesabına hayata geçirilmekte, mesleki gelişim eğitim ve yeniden yetiştirilme türleri konusunda ek eğitime katılan kamu personellerinin maaşları eğitimleri sırasında korunmaktadır"

Cumhurbaşkanı bu kararname ile Cumhurbaşkanlığı Ofisi'ne (Prezident Administrasiyası) de talimatlar vermiştir. Böylece, Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Ofisi, kararnamenin 2.1. paragrafında öngörülen devlet düzeninin organizasyonu ve uygulamasının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı İdaresi her yıl mesleki gelişim türüne göre ek eğitime katılan kamu personellerinin listesini ve sayısını belirlemeli, her yıl yüksek lisans düzeyinde yeniden yetiştirme türüne göre ek eğitime katılan devlet personellerinin listesini ve sayısını belirlemeli, Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığına Bağlı Devlet İdarecilik Akademisi ile birlikte mesleki gelişim ve yeniden yetiştirme türlerine göre ek eğitimin uygulanmasını

sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır. Ayrıca Cumhurbaşkanının 22 Eylül 2017 tarihinde imzaladığı Fermanla Devlet İdarecilik Akademisi, kamu yönetimi ve yürütme organları için ilgili alanlarında uzman yetiştiren ve ek eğitim veren önde gelen metodolojik, bilimsel ve analitik bilgi merkezi olarak değerlendirilmiştir (<http://www.e-qanun.az/framework/36506>).

Ülkede kabul edilen yeni Anayasa ilkeleri temelinde kamu personel sistemi alanında tek bir devlet politikası oluşturmaya ihtiyaç duyulmuştur. 2000 yılında “*Devlet Gulluğu Hakkında*” Azerbaycan Cumhuriyeti kanununun kabul edilmesi de bu ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bu kanunun kabul edilmesiyle Azerbaycan Cumhuriyeti'nde kamu personel sistemi alanında tek bir devlet politikasının oluşturulmasının temeli atılmıştır. Eylül 2001 tarihinde yürürlüğe giren “*Devlet Gulluğu Hakkında Kanun*” devletle kamu personeli arasındaki ilişkileri ve kamu personelinin hukuki statüsüne ilişkin hususları düzenleyerek hayata geçirilen personel politikasının temel ilkelerini, kamu personellerinin toplumdaki yerini, onların hak, yükümlülük ve sorumluluklarını tanımlamıştır. Ayrıca “*Devlet Gulluğu Hakkında Kanun*” devlet organlarının işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesine hizmet edecek deneyimli ve profesyonel bir işgücünün oluşumunu ve gelişimini teşvik etmiştir (Devlet Gulluğu Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu md.3-md.8).

Genel olarak Azerbaycan'da kamu hizmeti sisteminin oluşturulması alanında hayata geçirilen reformlar sonucunda devletin düzenli ve istikrarlı faaliyeti yeniden sağlanmış, vatandaşların devletçilik bilinci güçlenmiş, onların hükümet ve yönetim organlarına olan güvenleri artmıştır. Ayrıca “*Devlet Gulluğu Hakkında Kanun*” kamu personel sisteminin meşruiyetini, onun yasal dayanağını, kamu personellerinin statüsünü ve kamu personel sisteminin yasal mekanizmasını vb. belirlemiştir.

- *Üçüncü Aşama:* Cumhurbaşkanı İlham Aliyev yönetiminin ilk yıllarına denk gelmektedir. 2003 yılında Avrupa Birliği'nin TACIS (*Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Bağımsız Devletler Topluluğuna Teknik Yardım*) programı çerçevesinde Azerbaycan'da yeni bir bürokrasinin kurulması alanında reformlara yardımcı olacak bir proje yürütülmeye başlanmış ve 2 yıl boyunca Azerbaycan'da kamu personel sistemi ve idari reformların uygulanmasına ilişkin plan hazırlanmıştır. Genel olarak o günlerde kamu personel sistemi fikrine saygı zamanla değişmekteydi.

Gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilen yeni kamu yönetimi reformlarına paralel olarak Azerbaycan'da da benzer adımlar atılmış, kamu yönetimi sektörünün işleyişini daha da iyileştirmek için yeni yasalar düzenlemeler yapılmıştır. Şöyle ki, 2003 yılında idari ve yardımcı görevlerin sınıflandırılmasının onaylanmasına ilişkin Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Ferman imzalanmıştır. Ferman ile Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığının hizmetler sınıfına ait merkezi yönetim ve merkezi yönetime bağlı teşkilatlarda çalışan kamu personellerine mesleki derecelerinin verilmesi sağlanmıştır. Ayrıca 2003 yılında “*Devlet Gulluğularına Yönelik Bazı Teminatlar Hakkında Kararname*”, 2004 yılında ise “*Devlet Gulluğularının Emeklilik Maaşı Hakkında Kararname*” imzalanmıştır.

Kamu personel sistemi alanındaki reformları hızlandırmak, kamu personel sisteminin daha iyi organize etmek amacıyla 2005 yılında Cumhurbaşkanı Fermanı ile kamu personel sistemi konularına ilişkin bir komisyon (Devlet Gulluğu Meseleleri Üzre Komissiya) kurulmuştur. İlerleyen yıllarda komisyonun faaliyetine son verilmiş ve Devlet İmtaham Merkezi (Devlet Sınav Merkezi) kurularak Komisyonun görevleri bu merkeze devr edilmiştir. O dönemde kurulan komisyonun ana işlevi Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası'nın 55. maddesi uyarınca vatandaşların devletin yönetimine katılma hakkının hayata geçirilmesi için kamu görevlerine kabulün sınavla, eşitlik, şeffaflık ve rekabet temelinde sağlamaktır.

2006 yılında, “*Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Gulluğularının Reyestrinin (Sicilinin) Tutulmasına İlişkin Kurallar*”, “*Azerbaycan Cumhuriyeti Kamu Kurumlarında Kıdemli Devlet Gulluğu Görevlerine Yönelik Yedek Kadroların Oluşturulmasına İlişkin Kurallar*”, 2007 yılında ise “*Devlet Gulluğularının Etik Davranış Kuralları Hakkında*” kanunlar kabul edilmiştir. Bu kanun kamu personelleri için etik davranış kurallarını ve ilkelerini ve onlara uyulmasıyla ilgili yasal düzenlemeleri içermektedir. Devlet her bir sorumlu devlet memurundan görevlerini dürüstçe, onurla yerine getirmesini, yetki sahibi olmasını, adını ve itibarını korumasını talep ettiğini de ifade edelim. Aynı zamanda Kanun, devlet gulluğularına yönelik davranış kurallarının, ilkelerinin ve uygulama mekanizmalarının hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Rehimli, 2018:231).

- *Dördüncü Aşama:* 2010'lu yıllardan sonraki dönemde gerçekleşmiş ve bugün de devam etmektedir. Azerbaycan'da son yıllarda derinleşen geniş çaplı reformlar, toplumun sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin daha üst seviyeye çıkmasını ve kamu yönetiminin modern kriterlere göre yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir. Kazanılmış başarılar Azerbaycan'ın daha yüksek hedeflere odaklanmasını ve bu hedeflerden doğan görevleri belirlemesini mümkün kılmıştır. Bu amaçla 29 Kasım 2011 tarihinde Cumhurbaşkanı "Azerbaycan 2020: Gelecek Vizyonu" isimli kalkınma planı

hazırlanmasına ilişkin bir Kararname yayınlamış ve 29 Aralık 2012 tarihinde bu planı onaylayan Ferman imzalamıştır (Azerbaycan 2020: Geleceğin Vizyonu Geliştirme Konsepti, 2012). Planın temel stratejik amacı mevcut imkân ve kaynaklar dikkate alınarak Azerbaycan'da sürdürülebilir ekonomik büyüme ve yüksek sosyal refah, etkin devlet yönetimi ve hukukun üstünlüğü, tüm insan hak ve özgürlüklerinin tam korunması ve sivil toplumun ülkenin kamusal yaşamında aktif bir statü ile karakterize edilen bir gelişme aşamasına ulaşmaktır. Ülkede sürdürülebilir, tutarlı, yenilikçi sosyo-ekonomik politika sonucunda planda ön görülen ana stratejik hedeflere ulaşıldığı söylenebilir. Azerbaycan ekonomik ve siyasi olarak gelişmiş, rekabetçi bir ülke haline gelmiştir. Sosyo-ekonomik alanlarda elde edilen başarılar, uluslararası derecelendirme kuruluşlarının (*Fitch Ratings, Moody's, Standard & Poor's*) Azerbaycan ekonomisine ilişkin değerlendirmelerine de yansımaktadır.

Azerbaycan'da son yıllarda sosyo-ekonomik alanda elde edilen başarıların kamu yönetiminin çağdaş ilkeler temelinde hayata geçirilmesine yol açtığını belirtmemiz gerekir. Azerbaycan'ın sürdürülebilir ve kapsamlı sosyo-ekonomik kalkınmasının sağlanması, kamu yönetiminin çağdaş ilkeler temelinde uygulanması için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması devlet politikasının önceliklerinden biri haline gelmiş ve bu alanda önemli adımlar atılmıştır (Rehimli, 2021:91).

Özellikle Azerbaycan'da kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve dijitalleşmesi alanında hayata geçirdiği reformlarda her zaman modern teknolojilerin ve yeniliklerin azami kullanımına özen gösterildiğini de vurgulamak gerekir. Bu yaklaşım, kamu yönetimi faaliyetinin sonuçlarının tahmin edilmesini, daha optimal sonuçlara ulaşmaya yönelik önlemlerin uygulanmasını, insan kaynaklarının daha verimli kullanılması için gerekli mekanizmaların geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Hebibova ve Memmedov, 2021:133-134). Böylece bu dönemde "*Azerbaycan Cumhuriyeti'nde İletişim ve Bilgi Teknolojilerinin Geliştirilmesine Yönelik 2010-2012 Yılları İçin Devlet Programı (Elektron Azerbaycan)*" ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ile bağlantılı olarak kabul edilen diğer normatif yasal düzenlemeler temelinde devlet kurumlarının uluslararası standartlara uygun elektronik hizmetlerin sağlanması alanında yasal çerçeve oluşturuldu (<https://e-qanun.az/framework/19936>). Modern ve esnek yönetimin sağlanması, devlet kurumlarının ve Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı tarafından kurulan kamu tüzel kişilerinin faaliyetlerinde şeffaflığın artırılması ve yolsuzluğa sebep olan hallerin ortadan kaldırılması amacıyla elektronik hizmetler başlatılmış ve kısa sürede yaygınlaştırılmıştır.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde "*e-devlet*" fikri ilk olarak "*Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Kalkınması İçin Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Milli Strateji (2003-2012)*" isimli belgede ifade edilmiştir (<https://e-qanun.az/framework/1969>). Bu önemli stratejiyi uygulamak için 2004 yılında İletişim ve Bilgi Teknolojileri Bakanlığı (*şimdiki Azerbaycan Cumhuriyeti Dijital Kalkınma ve Ulaştırma Bakanlığı*) kurulmuştur. Böylece bakanlık, "*Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Kalkınması İçin Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Milli Strateji*"sinin uygulanmasında 2005-2008 ve 2010-2012 yılları için "*Elektronik Azerbaycan*" isimli devlet programını hayata geçirmiştir. Bu programlar bilgi toplumunun ve e-devletin oluşumunda önemli bir gelişme olmakla birlikte, Azerbaycan'da kamu yönetiminde inovasyon uygulanmaları bakımından da oldukça önemlidir.

Kamu yönetimi sisteminin modernize edilmesi, saydamlık ve yönetimde yeni işleyiş tarzının oluşturulmasında önemli adımlardan biri de Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanınının 13 Temmuz 2012 tarihli Fermanı ile Cumhurbaşkanlığına Bağlı Vatandaş Hizmetleri ve Sosyal Yenilikler Devlet Ajansı'nın kurulması olmuştur. Ajansın bünyesinde "*ASAN Hizmet*" (*Azerbaijan Service and Assessment Network*) merkezleri kurulmuştur. Merkezlerin kurulmasındaki amaç, devlet kurumlarının işleyişinde saydamlığın artırılması, vatandaşlara daha kaliteli, konforlu, yeni tarzda ve inovasyonların uygulanmasıyla hizmet sunulması, vatandaşlarla ilişkilerde etik kurallara uygun, kibar davranılması, vatandaş memnuniyetinin sağlanmasının zorunluluğunu göz önünde bulundurarak devlet teşkilatları tarafından gösterilen hizmetlerin geliştirilmesi, dijital hizmetlere geçişin hızlandırılmasıydı.

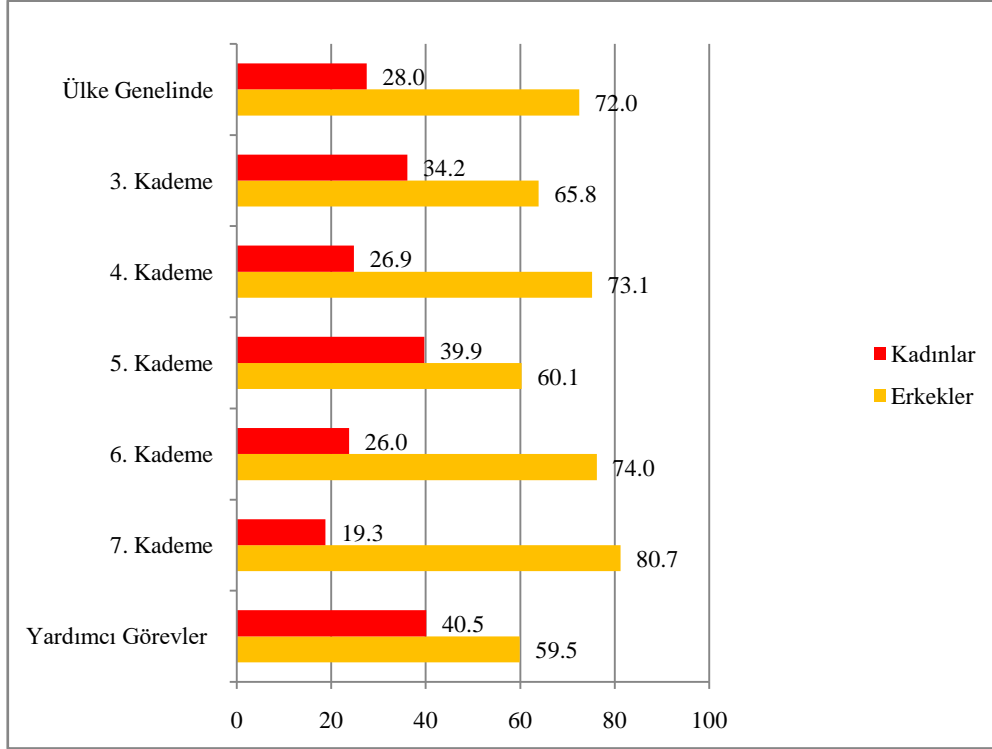
Bugün Azerbaycan'da 22 "*ASAN Hizmet*" merkezi ve 3 "*ASAN Kommunal*" merkezi vatandaşlara yüksek kalitede devlet ve sosyal hizmetler sunmaktadır. ASAN kurulduğu günden bu yana vatandaş memnuniyeti konusunda fark yaratmıştır. Merkezlere şu ana kadar 8.640.000'den fazla vatandaştan yaklaşık 61 milyona yakın başvuru gelmiştir. Vatandaşların memnuniyet oranı yüzde 99,5'tir (<https://www.president.az>). "*Dijital Yürütme Gücü*" portalının hizmetler bölümünde vatandaşlara 12 farklı alanda elektronik hizmet sunulmaktadır (Eliyev, 2023:267-268). Bu hizmetlerden yararlanmak için vatandaşlar gerekli belgelerle başvuruda bulunabilirler. Vatandaşların bazı kişisel bilgileri portal üzerinden otomatik şekilde elde edilmektedir. Bu da vatandaşlara zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Azerbaycan'ın entelektüel markası olan ASAN hem ihracat sepetinde yer almakta, hem ajans uzmanları tarafından çeşitli ülkelerde eğitimler verilmekte hem de uluslararası kuruluşlarla işbirliği geliştirilmektedir.

3. KAMU PERSONEL SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Bugün Azerbaycan'da Devlet Gulluğu Hakkında Kanunun uygulandığı kamu personeli sayısı, ülkedeki istihdam edilen nüfusun sadece yüzde altıdır. Bunlar yasama, yürütme ve yargı kurumlarının yürütme ofislerinde görevli personeldir. Devletin diğer kamu görevlileri bu kanun kapsamı dışındadır. Bunların bir kısmının kendi özel yasal düzenlemeleri mevcuttur, bir kısmına ise Azerbaycan Cumhuriyeti Emek Mecellesinin (İş Kanunu) hükümleri uygulanmaktadır (Rehimli, 2016:44).

Devlet İstatistik Komitesi'ne göre 1 Ocak 2022 tarihi itibarıyla ülkedeki kamu personel sayısı 26.655'dür. Bunların %72'sini erkekler, %28'ini kadınlar oluşturmaktadır.

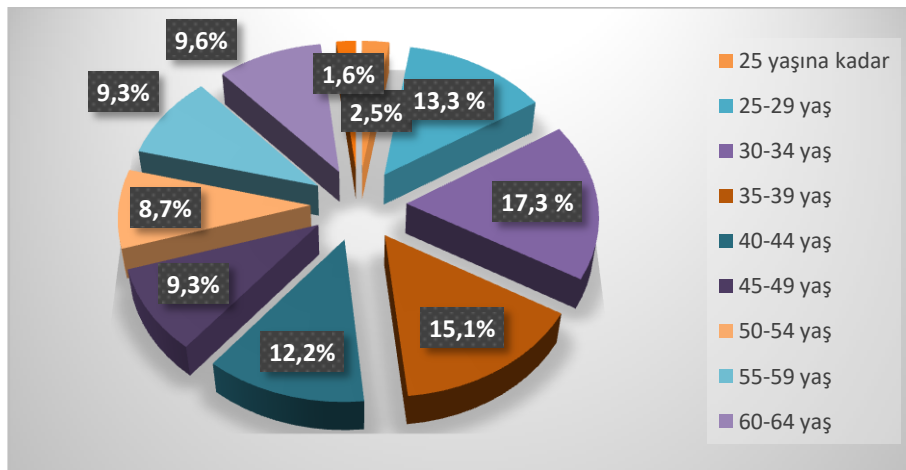
Şema 1. 1 Ocak 2022 İtibarıyla Kamu Personellerinin Yüzde Olarak Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2022:23.

Kamu personellerinin %6,3'ü 1 yıla kadar, %25,2'si 1-5 yıl arası, %24,4'ü 5-10 yıl arası, %17,8'i 10-15 yıl arası ve %26,3'ü 15 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. %2,5'si 25 yaş altı, %13,3'ü 25-29 yaş arası, %17,3'ü 30-34 yaş arası, %15,1'i 35-39 yaş arası, %12,2'i 40-44 yaş arası, %9,3'i 45-49 yaş arası, %8,7 50-54 yaş arası, %9,3 55-59 yaş arası, %9,6 60-64 yaş arası, %1,6 65 yaş ve üzeri olanlardan oluşmaktadır.

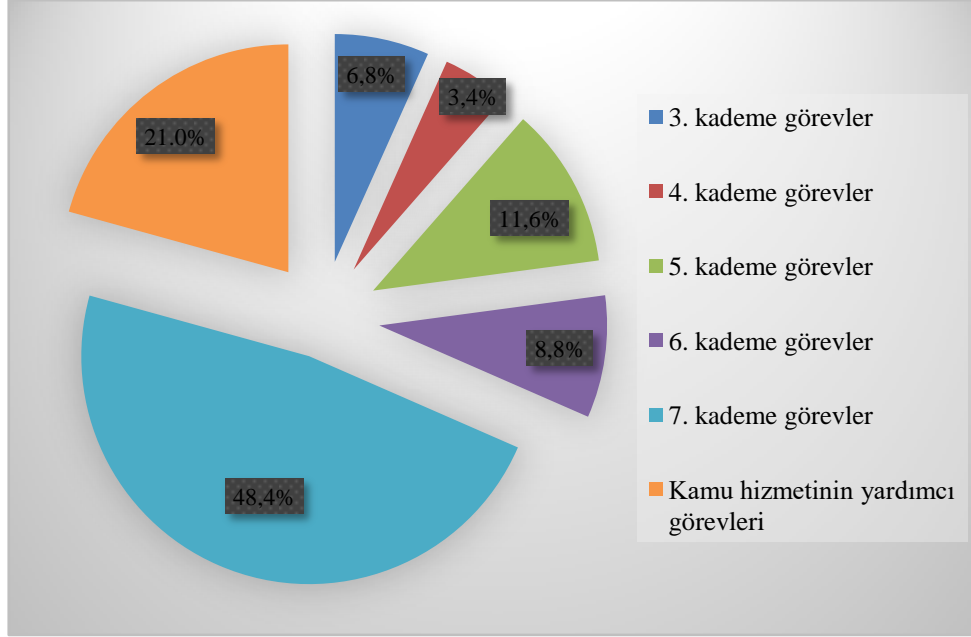
Diyagram 1. 1 Ocak 2022 Tarihi İtibarıyla Kamu Personellerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



Kaynak: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2022:20.

2022'de kamu personellerinin %6,8'i devlet organlarında idari kadroların üçüncü kademesinde, %3,4'ü dördüncü kademesinde, %11,6'sı beşinci kademesinde, %8,8'i altıncı kademesinde, %48,4'ü yedinci kademesinde, %21,0'ü kamu personel sisteminin yardımcı vazifelerinde görevlendirilmişlerdir (<https://www.stat.gov.az/>).

Diyagram 2. İdari ve Yardımcı Pozisyonlarda Bulunan Çalışanların KPS Sınıflandırmalarına Göre Dağılımı (01.01.2022)



Kaynak: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet İstatistik Komitesi, 2022:13.

Azerbaycan ekonomisinin hızlı gelişimi ve rekabetçi endüstri alanlarının oluşturulması, yöneticiler de dahil olmak üzere modern bilgi birikimine sahip uzmanların yetiştirilmesini gerekli kılmıştır. Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanınının 16 Mart 2016 tarihli Kararnamesi ile “*Ülke Ekonomisi ve Ekonominin Temel Sektörleri İçin Stratejik Yol Haritasının Ana Yönleri*”nin onaylanmasından sonra, 12 ana yönde hazırlanan yol haritaları 6 Aralık 2016 tarihli Cumhurbaşkanı Kararnamesi ile onaylanmış ve bu haritaların hayata geçirilmesi için tutarlı ve yoğun bir çalışma yürütülmüştür (<http://www.e-qanun.az/framework/34254>).

2016 yılında, Yukarıda da belirttiğimiz gibi, Azerbaycan'da rekabetçi bir temelde kamu personeli alımı ve diğer konuları düzenlemek amacıyla bir kamu tüzel kişisi olarak Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Sınav Merkezi kurulmuştur. Merkeze kamu personel sistemi alanında devlet politikasının oluşumuna katılmak ve bu politikanın uygulanmasını sağlamak, kamu personel sistemi mevzuatının uygulama durumunu öğrenmek, kamu personel sistemi konularında uluslararası işbirliğini yürütmek, kamu personellerinin etik davranış kurallarına uyumu durumunu öğrenmek, kamu personellerinin sicilini tutmak vb. konular devredilmiştir (<https://www.dim.gov.az>).

Kamu personelleri hakkında bilgilerin toplanması, güncellenmesi ve analizi, onların hizmette yükselme yoluyla seçilmesi, yerleştirilmesi, mesleki derecelerinin geliştirilmesi konularının ve kamu personel sistemi ile ilgili diğer konuların ele alınmasında bilgilerin kullanılması amacıyla “*Devlet Reestri*” (Devlet Sicili) elektronik bilgi sistemi oluşturulmuştur (<http://reyestr.dim.gov.az/yeni/>). Devlet sicili, Cumhurbaşkanlığı Ofisi ve Devlet Sınav Merkezi kamu tüzel kişiliği tarafından tutulmaktadır. Sicil, kamu personelleri hakkında bir bilgi kaynağı olarak ciddi bir öneme sahiptir. Aynı zamanda kayıt, istatistiksel verilerin elde edilmesi ve çeşitli analizlerin yapılması için önemli bir araçtır.

Kurumsal reform niteliğinde diğer bir yasal düzenleme ise devlet yönetiminin önemli kurumlarından biri olan kamu personel sisteminin geliştirilmesine yönelik temel hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için orta ve uzun vadeli çok yönlü, tutarlı, aşamalı faaliyetin belirlenmesi için 23 Kasım 2018 tarihinde Cumhurbaşkanı tarafından onaylanan “*Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Devlet Gulluğunun İnkişafına (Kamu Personel Sisteminin Gelişimine) Yönelik 2019-2025 Yılları kapsayan Starateji*”dir. Stratejinin temel amacı, kamu personel sisteminde yönetimin iyileştirilmesi, devlet kurumlarının insan kaynaklarının geliştirilmesi, yüksek ahlaki ve etik değerlere dayalı, bilgi, beceri ve olumlu kişisel niteliklerle seçilen kamu personeli ağı oluşturarak devlet kurumlarının faaliyetinde verimliliğin artırılmasıdır (<http://www.e-qanun.az/framework/40748>).

Strateji, kamu personel sisteminin gelişimi amacıyla kurumsal yaratıcılık, personel politikası, kamu personellerinin rotasyonu, profesyonelliklerinin ve verimliliklerinin artırılması, kamu hizmetinde yeterlilik ve

ilerici motivasyon modellerinin uygulanması, kamu personel sisteminin bilgi temininin iyileştirilmesi alanında ve bir dizi ilgili alanlarda temel reformların uygulanmasını öngörmektedir. Stratejinin yürütülmesi, 2019-2021 ve 2022-2025 yıllarını kapsayan iki eylem planının uygulanmasıyla sağlanmaktadır. Eylem planları, stratejide öngörülen temel gelişim alanları için ilgili hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için hayata geçirilmesi gereken özel önlemleri, uygulayıcıları ve zamanları belirlemektedir.

Bilindiği üzere her bir ülkede üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla çeşitli yöntemler bulunmakta ve denetlenmektedir. Azerbaycan'da kadro rezervleri sağlamak amacıyla entelektüel seviyesi ve yönetim becerileri yüksek olan, gelecek vaat eden liderleri belirlemek için Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığının 26 Temmuz 2019 tarihli kararnamesiyle, "Yükseliş" müsabakası tesis edilmiştir. "Yükseliş" müsabakası, yeni nesil yöneticilerin, liderlik konusunda ilerici düşünen, esnek yönetim becerilerine sahip profesyonellerin belirlenmesi, potansiyellerinin gerekli alanlara yönlendirilmesi, profesyonellerin değerlendirilmesi ve desteklenmesi açısından Azerbaycan için çok önemli bir üst düzey yönetici seçme platformudur. 21-51 yaşları arasında en az 2 yıl yöneticilik deneyimine sahip Azerbaycan Cumhuriyeti vatandaşları, "Yükseliş" yarışmasına katılabilirler (<https://www.yukselish.az>). Adayların performans yönetimi, sonuç odaklılık, takım çalışması, iletişim, değişim yönetimi ve bütçe yönetimi becerilerinin sosyal sorumluluk ve yenilikçiliklerin yetkinlikleri temelinde uzmanlar tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirmede sunulan ödevler modern dünyanın deneyimi temelinde Azerbaycan ekonomisi, sosyal, insan kaynakları ve yeniden yapılandırma alanlarını kapsıyor.

3.1. Kamu Personelinin Değerlendirilmesi

Son zamanlarda Azerbaycan'da kamu personel sistemi alanında kabul edilen normatif-hukuki düzenlemelerden biri, 6 Nisan 2021 tarihli "Devlet Gulluğularının Hizmet Performansının Değerlendirilme Kuralları"nın (Devlet Gulluğularının Xidmeti Fealiyyetinin Giymetlendirilmesi Gaydaları) onaylanmasına ilişkin Bakanlar Kurulu kararıdır. Yeni kurallara göre kamu personelinin mevcut faaliyetlerinin denetiminin hayata geçirilmesi, onların potansiyel imkanlarının tespit edilmesi ve bu imkanların etkin bir şekilde kullanılması, kamu personellerinin mesleki becerilerini geliştirmesinin teşvik edilmesi ve ek eğitim ihtiyaçlarının yanı sıra atandığı göreve uygun olup olmadıklarını belirlemek için "Devlet Gulluğu Hakkında" Azerbaycan Cumhuriyeti Kanununun 30-1.1 maddesine göre hizmet faaliyeti değerlendirilmesi hayata geçirilmektedir.

Kurallara göre yüksek kategorideki üst düzey devlet kurumlarında idari pozisyonların en yüksek-üçüncü kademesinde kamu personeli pozisyonlarında bulunan memurların, stajyer olarak ve deneme süresiyle kabul edilen kişilerin, ayrıca takvim yılı bitimine 6 (altı) aydan daha az süre kalan ilgili pozisyonda fiilen görev yapan memurların hizmet performansları değerlendirilmemektedir. Yeni kurallara göre devlet memurunun performans verimliliği birinci dereceden amiri tarafından her yılın 1 Ocak - 31 Aralık tarihleri arasındaki dönemde değerlendirilmektedir. Değerlendirme sürecine göz attığımız zaman bir kamu personelinin yıl içindeki hizmet faaliyeti aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilir;

Şekil 1. Kamu Personelinin Yıl İçindeki Hizmet Faaliyetlerini Değerlendirme Kriterleri



Bu yönetmeliğin 4.7. paragrafında belirtilenlere ek olarak, yönetici düzeyindeki kamu personellerinin performansı aşağıdaki kriterler temelinde değerlendirilmektedir;

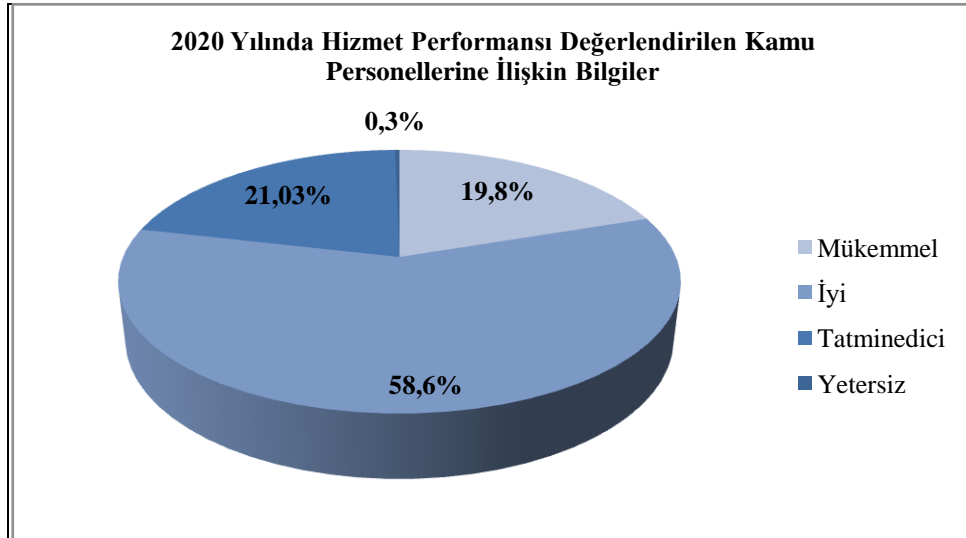
Şekil 2. Yönetici Düzeyindeki Kamu Personelinin Yıl İçindeki Hizmet Faaliyetlerini Değerlendirme Kriterleri



Kamu kurumunun yöneticisi tarafından değerlendirmenin sonucuna göre kamu personeli ödüllendirilebilir, öncelikli olarak ihtisas derecesi artırılabilir, performansının ve becerilerinin daha da gelişmesi amacıyla ek hizmetiçi eğitime veya özel eğitime dâhil edilebilir, değerlendirme sırasında düşük not alması ve bir sonraki değerlendirmede göstergelerin değişmemesi durumunda, bilgi ve becerilerine göre benzer başka bir pozisyona veya daha düşük bir idari pozisyona atanır veya transfer edilebilir (<https://www.nk.gov.az>).

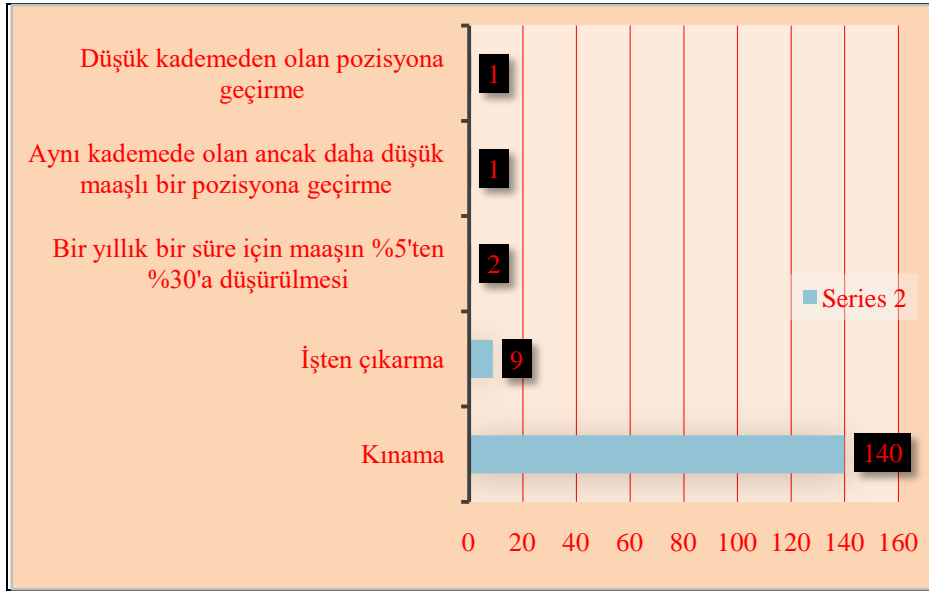
Bahsettiğimiz gibi “Devlet Gulluğu Hakkında” Azerbaycan Cumhuriyeti Kanununun 30-1. maddesine göre, idari görevlerde bulunan kamu personellerinin hizmet faaliyetleri her yılın sonunda değerlendirilmektedir. 2020 yılı verilerine göre: merkezi yürütme organları ve muadilleri, mülki idare yönetim makamları ve mahkemelerdeki idari pozisyonların üçüncü-yedinci kademelerine göre idari görevlerde bulunan 11261 memurun hizmet performansı değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye göre bunların 2228'nin performansı mükemmel, 6603'ünün performansı iyi, 2395'inin performansı tatmin edici, 35'inin performansı ise yetersiz olarak değerlendirilmiştir. Hizmet faaliyetinin değerlendirmesi hakkında aşağıdaki diyagramda daha fazla bilgi bulunmaktadır.

Diyagram 3. DİM'in 2020 Yılında Kamu Personellerinin Hizmet Faaliyetinin Değerlendirmesi



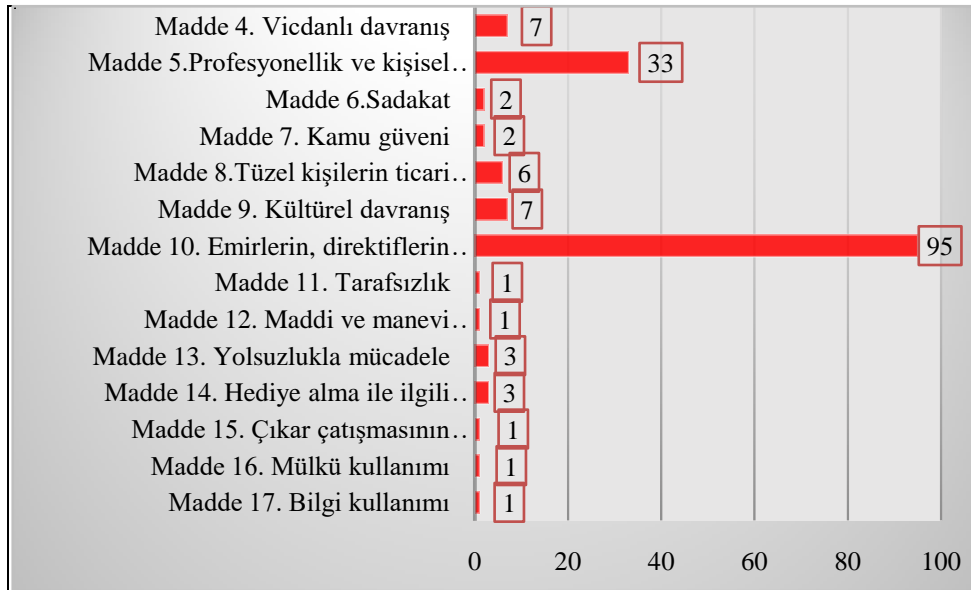
Kaynak: <http://dim.gov.az/center/hesabatlar/> (Erişim Tarihi: 06.04.2023).

Hizmet faaliyetinin değerlendirilme sonuçlarına göre 63 personel üst kadro vazifelerinde görevlendirilme amacıyla yedek personel listesine alınmış, 11 personele maaşının 1 katı, 6 personele değerli hediyeler, 6 personele ise bir sonraki uzmanlık derecesi verilmesi uygun görülmüştür. 2022 yılında kamu personellerinin etik davranış kurallarına uygunluk durumuna ilişkin şema aşağıdaki gibidir.

Şema 2. Merkezi ve Mülki İdare Yönetim Makamlarının Yanı Sıra Diğer Devlet Organlarına Uygulanan Disiplin Cezaları

Kaynak: <http://dim.gov.az/center/hesabatlar/> (Erişim Tarihi: 07.04.2023).

Şema 2'de gördüğümüz gibi, merkezi ve mülki idare yönetim organlarında ve diğer devlet organlarında uygulanan 161 disiplin cezasının 140'i kınama, 9'u işten çıkarma, 2'si maaş indirimi ve 1'i aynı kademe olan ancak daha düşük maaşlı bir pozisyona geçirme, 1'si daha düşük kademedeki bir pozisyona transfer edilmiştir.

Şema 3. Merkezi Yönetim Organlarının ve Diğer Devlet Kurumları İçin İhlal Edilen Etik Davranış Kuralları (2022 Yılı)

Kaynak: <https://dim.gov.az/center/hesabatlar/> (Erişim Tarihi: 05.05.2023).

Şema 3'te, merkezi ve mülki yönetim organlarının yanı sıra diğer devlet organlarında görev yapan kamu personellerine uygulanan disiplin cezalarının analizi sırasında belirlenmiştir ki, "Kamu Personellerinin Etik Davranış Kuralları Hakkında (Devlet Gullugçularının Etik Davranış Gaydaları Hakkında) Azerbaycan Cumhuriyeti Kanununun" 4. maddesinin (vicdanlı davranış) gereklerinin ihlali hakkında 7, 5. maddesinin (profesyonellik ve kişisel sorumluluğun artırılması) gereklerinin ihlali hakkında 33, 6. maddesinin (sadakat) gerekliliklerinin ihlali hakkında 2, 7. maddesinin (kamu güveni) 2, 8. maddesinin (insan haklarına, özgürlüklere ve meşru menfaatlere, onur ve haysiyete ve ticari itibara saygı, tüzel kişilerin ticari itibarına saygı) gereklerinin ihlali hakkında 6, 9. maddesinin (kültürel davranış) gereklerinin ihlali hakkında 7, 10. maddesinin (emirlerin, direktiflerin veya görevlerin yürütülmesi) gereklerinin ihlali hakkında 95, 11. maddesinin (tarafsızlık) gereklerinin ihlali hakkında 1, 12. maddesinin (maddi ve manevi menfaatlerin, ayrıcalıkların veya imtiyazların

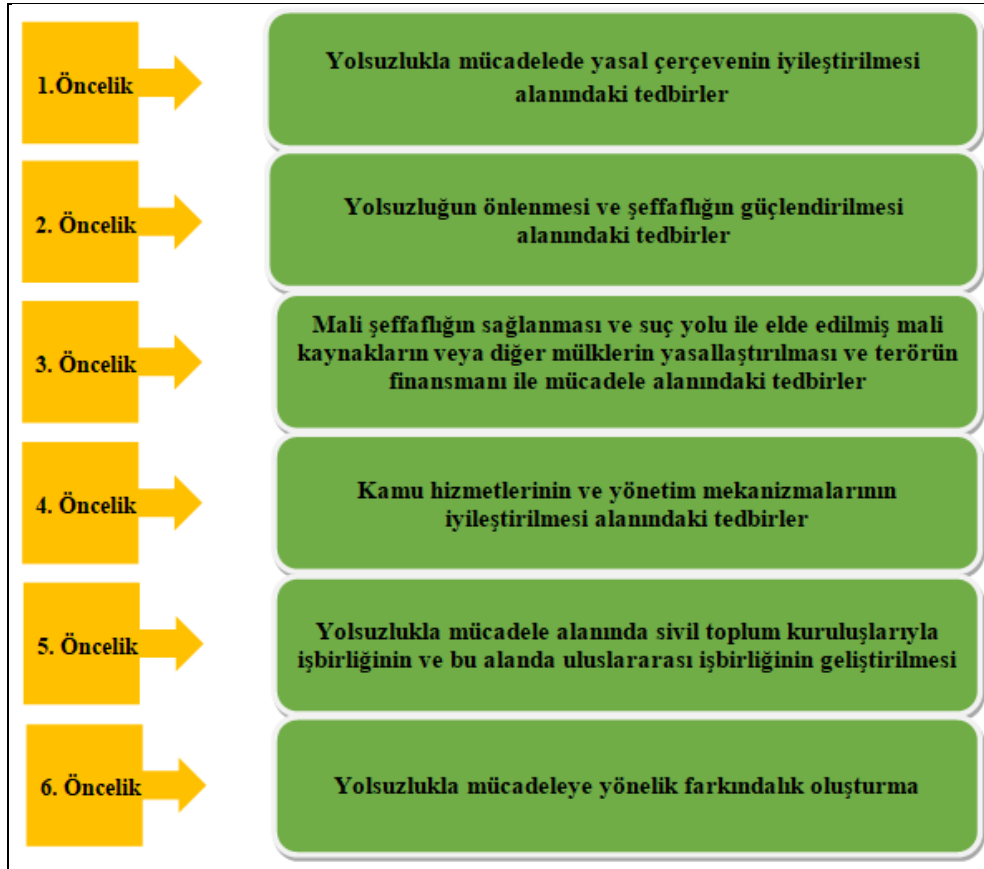
kabul edilemezliği) gerekliliklerinin ihlali hakkında 1, 13. maddesinin (*yolsuzlukla mücadele*) gereklerinin ihlali hakkında 3, 14. maddesinin (*hediye alma ile ilgili kısıtlamalar*) gerekliliklerinin ihlali hakkında 3, 15. maddesinin (*çıkar çatışmasının önlenmesi*) gerekliliklerinin ihlali hakkında 1, 16. maddesinin (*mülkiin kullanımı*) gereklerinin ihlali hakkında 1, 17. maddesinin (*bilgi kullanımı*) gerekliliklerinin ihlali hakkında 1 disiplin cezası uygulanmıştır.

3.2. Kamu Personelinin Etik Davranışının Denetimi

Azerbaycan'da kamu personellerinin etik davranış kuralları her zaman denetim altında olmuş, onların etik olmayan davranışları “*Kamu Personellerinin Etik Davranış Kuralları Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu*” ile düzenlenmiş, etik davranış kuralları, ilkeleri ve onlara uyulmasıyla ilgili yasal mekanizmalar belirlenmiştir. Etik olmayan bir davranış türü olarak yolsuzlukla mücadelede de ülkede mevzuatın güçlendirilmesiyle birlikte pratik eylem planları kabul edilmiştir ki, buna örnek olarak 4 Nisan 2022 tarihli Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle onaylanan “*Yolsuzluğa Karşı Mücadelenin Güçlendirilmesine Dair 2022-2026 Yılları İçin Ulusal Eylem Planı*”nı gösterilebilir.

Genel kalkınma ve güvenlik üzerinde olumsuz etkisi olan yolsuzluk, hukukun üstünlüğü ve sosyal adalet için ciddi bir tehdit oluşturmakta, ekonomik ve sosyal kalkınmayı yavaşlatmakta, elverişli bir çalışma ortamının oluşmasını engellemektedir. Yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesine yönelik 2022-2026 yıllarını içeren bu çok yönlü Ulusal Eylem Planı, farklı faaliyet alanlarına sahip çeşitli kurumların yolsuzlukla mücadele çabalarını birleştirmeye hizmet etmekte, yolsuzlukla mücadelenin tüm devlet erkânı ve yapıları, sivil toplum kuruluşları ile sistematik ve koordineli bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Bu Eylem Planında 6 temel öncelik alanı tanımlanmaktadır. Bu alanlar şunlardır;

Şekil 3. Yolsuzluğa Karşı Mücadelenin Güçlendirilmesine Dair 2022-2026 Yılları İçin Ulusal Eylem Planı Öncelikli Alanları



Kaynak: <https://president.az/en/articles/view/55719> (Erişim Tarihi: 26.05.2023).

“*Yolsuzluğa Karşı Mücadelenin Güçlendirilmesine Dair 2022-2026 Yılları İçin Ulusal Eylem Planı*” isimli eylem planının uygulanmasından beklenen sonuçlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir;

- Devlet kurumlarının faaliyetlerinde yolsuzluk risklerini belirlemeye, analiz etmeye ve önlemeye yönelik tedbirlerin uygulanmasına ilişkin kuralların belirlenmesi
- "*Dijital Mahkeme*" bilgi sisteminin ülkenin tüm bölgelerinde uygulanmasını sağlamak için çalışmaların tamamlanması
- Adalet alanında yolsuzlukla mücadele tedbirlerinin güçlendirilmesi, yargının daha etkin örgütlenmesi için tedbirler alınması
- Devlet mülkiyetinde veya paydaşlarının kontrolü devlete ait tüzel kişiliklerde ve devlet adına kurulmuş kamu tüzel kişilerinde işe alım prosedürlerinde şeffaflığı artırmak için yeni mekanizmaların ve diğer tedbirlerin uygulanması
- (ISO 37001) "*Yolsuzluğa Karşı Yönetim Sistemleri*"nin kurulmasının teşvik edilmesi
- Devlet bütçesinden tahsis edilen fonların kullanımında şeffaflığı artırıcı tedbirlerin alınması
- "*MyGov*" portalında ve devlet kurumlarının diğer sektörel portallarında vatandaşlara proaktif hizmet sunumunun sağlanması
- Belediye düzenlemelerinin elektronik ortamda sunulması için önlemler alınması, böylece belediyelerin faaliyetleri üzerindeki idari kontrolün etkinliğinin artırılması ve belediyelerin faaliyetlerinde şeffaflığın sağlanması
- Kamu personellerinin yolsuzlukla mücadele ve etik davranış kuralları konularında bilgilerinin artırılması.

Ulusal Eylem Planı'na yansıtılan kapsamlı tedbirlerin uygulanması, Azerbaycan'da yolsuzlukla mücadelede hayata geçirilen maksatlı ve kararlı faaliyetlerin bir parçası olarak, şeffaflığın artırılmasına, devlet organları (kurumları) tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasına, kamu denetiminin örgütlenmesinde ve yolsuzluğun ortaya çıkarılmasında sivil toplum kuruluşlarının rolünün artırılmasına ve kamu personelinin etik davranışına denetimin sıkılaştırılmasına hizmet edecektir.

Yolsuzlukla mücadelenin modern mekanizmalarından biri de yukarıda belirttiğimiz gibi Azerbaycan'da yeni uygulanan "*Dijital Yürütme Gücü*" portalıdır. "*Dijital Yürütme Gücü*" portalı (www.rih.gov.az), karar verme sürecinde esnekliğin artırılması, dijital bilgi seviyesinin artırılması, hizmetlere tek bir yerden erişim sağlanması, vatandaşlara zaman kazandırılması, başvuru sürecininin kolaylaştırılması, mülki idare yönetimlerin işleyişinde esneklik ve verimliliğin sağlanmasını amaçlamaktadır. Projenin ilk aşamasında sosyo-ekonomik nitelikte aktif bölge olarak 3 bölge (*Gence, Masallı ve Guba*) seçilmiştir. Bu bölgeler, Azerbaycan'ın her alanını (kuzey, güney ve batı) temsil etmesine, nüfus yoğunluğuna ve "*ASAN Hizmet*" merkezlerinin bulunmasına göre belirlenmiştir. "*Dijital Yürütme Gücü*" portalı, yürütme makamları tarafından sunulan bir dizi hizmetleri dijital formatta vatandaşlara ulaştırmanın yanı sıra yürütme organlarına görüş almak için elektronik formatta başvuru ve güncel mevzular hakkında sorular sorma olanağı tanımaktadır.

4. KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞME VE DEĞİŞİM

20. yüzyılın sonunda bilgi teknolojisinin gelişmesi devletle yeni bir iletişim biçimi olan e-devlet uygulamasına yol açmıştır. Devletle bu tür bir iletişim biçiminin yalnızca daha verimli ve uygun maliyetli yönetime değil, aynı zamanda vatandaşlar ile hükümet ve yerel yönetimler arasındaki ilişkilerde de köklü değişikliklere yol açacağına inanılmaktadır. Son yıllarda bilgi teknolojilerinin ve özellikle yapay zekânın kamu yönetiminde birçok hizmetin uygulanmasında, kamu yönetiminin etkinliğinin artırılmasında rolü ve önemi fark edilir ölçüde artmıştır. Bugün dünya ülkeleri sanki kamu yönetiminin dijitalleşmesi için yarışıyor gibi görünmektedirler. Küresel dünyada yaşanan hızlı değişimler, ülkeleri rekabet güçlerini koruyabilmek için kamu yönetiminin tüm alanlarında dijitalleşme politikası izlemeye zorlamaktadır.

2020 yılında çoğu ülkeye hızla yayılmaya başlayan ve ülke ekonomilerini olumsuz yönde etkileyen küresel salgın, neredeyse tüm insanlığı küresel ve köklü bir değişim yoluna girmeye sevk etmiştir. Bugün içinde yaşadığımız post-endüstriyel çağın, hayatımızdan yavaş yavaş yeni bir değişim olan dijitalleşme ile çıkarıldığını söylemek mümkündür. Toplum, yönetime yönelik yeni yaklaşımlar gerektiren büyük miktarda bilgi ile karşı

karşıya olduğunda, “*dijital*” gerçekliklere geçmek zorunda kalmaktadır. Ancak, yönetimin ana aracının bürokratik aygıt olduğunu unutmamalıyız. Bununla birlikte, bürokratik aygıtın kendi kendini geliştirme niteliği bulunmaktadır ve kritik bir düzeye ulaştığında, süreç zincirleme bir reaksiyon haline gelmekte, bu ise yönetim sistemini daha da karmaşıklştırmaktadır. Sistem ne kadar karmaşıkça, yönetilmesinin o kadar zor olduğu açık olarak görülmektedir. Bu nedenle, her şey o kadar basit ve net değil, sürecin doğrusal olmadığını hesaba katmalıyız.

Artık Dördüncü Sanayi Devrimi'ne girmiş bulunmaktadır. Dördüncü sanayi devrimi terimini ilk defa Dünya Ekonomik Forumu'nun kurucusu ve başkanı Klaus Martin Schwab kullanmıştır (Schwab, 2016:21) Bu devrim, içinde bulunduğumuz yüzyılla birlikte başlamış ve şimdi dijital devrim üzerinden gelişmektedir. Uzmanların tahminlerine göre dördüncü sanayi devrimi (The Fourth Industrial Revolution) sırasında insanlar dijitalleşme, teknolojilerin entegrasyonu ile fiziksel, dijital ve biyolojik alanlar arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla karşı karşıya kalacaklardır. Dördüncü sanayi devriminde toplumu, gelişmiş robot teknikleri, insan müdahalesi olmadan sürülen arabalar, genetik düzenleme, nesnelerin interneti (IoT – Internet of Things), şirketin yönetiminde yapay zekâ, blok zinciri (blockchain) aracılığıyla vergi tahsilâtı vb. gibi yenilikler beklemektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi'nin insanlığa katkılarından biri de daha uzun, daha sağlıklı ve daha aktif bir yaşam sürme fırsatı olacaktır. Bu da yakın gelecekte insan ömrünün daha uzun olacağını göstermektedir (Rehimli ve Hasanov, 2020:172). Bu nedenle birçok ülkede çalışma çağındaki nüfus, emeklilik yaşı ve bireysel yaşam planlaması gibi konular yeniden gözden geçirilecektir. Bu ise yeni yönetim metotlarının uygulanması zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Davos Dünya Ekonomik Forumu çerçevesinde Azerbaycan ile Davos Forumu arasında Bakü'de Dördüncü Sanayi Devrimi için bölgesel bir merkezin kurulması oldukça önemli görünmektedir. Bununla ilgili bir niyet protokolü de imzalanmıştır. Belgeye göre Azerbaycan'da forumun bölgesel bir merkezi kurulacaktır. Bu tür merkezler çok sınırlı sayıda ülkede kurulmaktadır ve asıl amaçları Dördüncü Sanayi Devrimi'nin neden olduğu çağrılarını ve fırsatları gerçekleştirmektir.

Bugün dünyada meydana gelen değişimlerin gerçek doğasını anlamak kolay değildir. Bazı ülkelerin "*Batı kamu yönetiminin yöntem ve yapısını tekrar edersek, bizde de her şey onlardaki gibi iyi olacak*" görüşü her zaman kendisini haklı çıkarmaz. Sonuç olarak, birçok ülke hala süreci tam olarak anlamamakta ve sadece devlet aygıtını genişletmektedir. Devlet aygıtının genişlemesi, ortaya çıkan sorunları çözmek için her derde deva değildir. Kamu yönetiminin etkin bir şekilde işlemesi için tek yol "*yeni kuşak*" yönetici kadrolarının yetiştirilmesi ve geleceği yönetme usulü olarak onun dijitalleştirilmesidir.

Devlet yönetim sisteminde geliştirilen ve uygulanan bir dizi sinerjik, tamamlayıcı ve telafi edici ilke ve yaklaşımlar içeren yeni kamu yönetimi teknolojileri, Azerbaycan'ın sürdürülebilir kapsayıcı kalkınma için kaynakların verimli kullanılması alanında bölgesel ve küresel bir lider haline gelmesine yol açmıştır (Alakbarov, 2018:216). Azerbaycan'ın 44 günlük İkinci Karabağ Vatan Savaşı'nda toprak bütünlüğünün tam olarak yeniden sağlanmasıyla sonuçlanan zaferi, ülkedeki yenilikçi kalkınma stratejisinin de ciddi bir sonucu olarak kabul edilmektedir.

Ekonominin tükenen kaynaklar üzerine inşa edilemediği yadsınamaz bir gerçektir. Diğer devletlerde olduğu gibi Azerbaycan'da da "*postpetrol*" dönemde bilgi, yeni ekonominin ana hammaddesi haline gelmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde sıklıkla kullanılan "*bilgi yeni petroldür*" (data is the new oil) ifadesi gerçeğe dönüşmekte ve bilginin değeri daha da önem kazanmaktadır. Devlet kurumlarında toplanan bilgiler, insanların rifahı için önemlidir. Ancak onlar yapay zekâ tarafından yönetilen hizmetler haline geldiklerinde, yeni bir gelir kaynağı ve rifaha erişme aracı olarak hizmet edeceklerdir.

Süreçleri koordine edecek ve dijital dönüşümden sorumlu olacak yeni nesil dijital yöneticiler olmadan yeni bir dijital oluşuma geçmek elbette mümkün değildir. Yeni dijital zihniyetli kadrolar, devlet ve vatandaşlar arasında arabulucu rolü oynayan memurlar değil, "*kalkınmanın itici gücü*" rolünü oynayan teknokratlardır. Çünkü yeni nesillerin yetişeceği yeni bilgi toplumu, iletişimin yüksek derecede sanallaşmasıyla öncekilerden ayrılmaktadır. Bu görevin yerine getirilmesi, dijital zihniyetli "*yeni nesil*" kamu personellerinin üzerine düşmektedir. Yeni toplumda devlet kurumları dijital tanımlama uygulayarak, davranışsal verileri analiz ederek, bir yandan yönetimi neredeyse hiç zorluk çekmeden hayata geçirebilecek, diğer yandan vatandaşlara kaliteli hizmet sunabilecektir. Bu anlamda Azerbaycan'da e-devlet sisteminin kurulması, gelişmesi, geleceğe yönelik beklentileri, kamu yönetiminde dijital yönetim metotlarını uygulama yollarının uluslararası deneyimlerle kıyaslanarak bilimsel olarak incelenmesi, bu sistemin yasal çerçevesinin oluşturulması Azerbaycan'da kamu yönetimi sistemindeki reformların yeni bir aşamasına katkıda bulunacaktır.

5. SONUÇ

Azerbaycan'ın kalkınmasının modern aşamasında büyük ölçekli reformların başarılı bir şekilde uygulanması tamamen innovasyon tipli ve etkili faaliyet gösteren devlet yönetimi sisteminin oluşturulmasını gerektirmiştir. Bu bağlamda, ülkedeki kamu yönetim sisteminin kökten iyileştirilmesi ve modernize edilmesi yolunda önemli çalışmaların hayata geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Devlet kurumlarının faaliyetlerinin saydamlığını sağlamak, kamu hizmetleri sistemini iyileştirmek amacıyla elektronik portallar ve veri tabanları oluşturulmuştur. Son 10 yıl içinde yürütülen büyük ölçekli çalışmaların, devlet organlarının faaliyetlerinin sonuçlarının objektif bir değerlendirmesi, halkla açık ve doğrudan kurulan diyalog, mevcut sorun ve eksikliklerin sistematik çözümüne duyulan ihtiyacı göstermiştir.

Uygulanan reformlar sonucunda kamu personel sisteminin etkin işleyişi sağlanmış ancak bazı sorunlar da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, bazı kurum ve kuruluşların görevlerinin bildirimsel karakter taşıması ve bunların uygulanması için örgütsel ve yasal mekanizmaların eksikliği, gerçeklerin belirlenmesi ve istatistiksel verilerin toplanmasıyla sınırlandırılan ve genellikle personelin gerçek durumunu yansıtmayan verimsiz bir performans değerlendirme sistemi ve bölgesel kalkınma programlarının oluşumunda, yerel yönetimlerin halkın acil sorunlarını çözmedeki rolünü azaltan devlet işlevlerinin aşırı merkezileşmesi, bürokrasiye ve yüksek maliyetlere yol açan yenilikçi gelişmenin düşük düzeyi, ekonomik yönetim organları tarafından devletin düzenleyici ve ekonomik fonksiyonlarının entegrasyonu, sağlıklı bir rekabet ortamının gelişmesini engelleyen ayrıcalık ve avantajların seçim tecrübesi, yöneticiler arasında eşgüdümü sağlayan sorumluluk ve girişim eksikliği bölgelerin gelişimi üzerinde olumsuz bir etki oluşturmuştur.

Bu eksiklikler, ekonominin ve sosyal alanın modernizasyonunu, bölgelerin kapsamlı gelişimini, nüfusun yaşam standartlarının ve refahının artırılması ile ilgili devlet politikasının başarılı bir şekilde uygulanmasını engellemektedir. Bu bağlamda Cumhurbaşkanı tarafından 2 Şubat 2021 tarihinde "*Azerbaycan 2030: Sosyo-Ekonomik Kalkınma İçin Ulusal Öncelikler*"in onaylanması önemli bir adımdır (<https://president.az/articles/50474>). Kararnamede aşağıdaki ulusal öncelikler yer almaktadır;

- Sürdürülebilir büyüyen rekabetçi ekonomi
- Dinamik, kapsayıcı ve sosyal adalete dayanan toplum
- Rekabetçi insan sermayesi ve modern yenilikler alanı
- İşgalden kurtarılmış topraklara büyük dönüş
- Temiz çevre ve "*yeşil büyüme*" ülkesi.

Söz konusu Ulusal Öncelikler aynı zamanda Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın "*Dünyamızın Dönüşümü: 2030'a Kadar Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi*"nden doğan yükümlülüklerin uygulanmasında da özel bir öneme sahiptir. Ulusal Öncelikler, ülkemizde ekonomik kalkınmada katılımı, yenilikçi ekonomik kalkınmanın daha da genişletilmesini başarmaktan ibarettir. Yeni kalkınma aşamasında belirlenen hedefler, ülkenin uzun vadeli kalkınma vektörünü, sosyo-ekonomik kalkınmanın ana yönlerini ve ilgili ulusal öncelikleri belirlemektedir. Milli önceliklerin Azerbaycan devlet ve sosyal yapısında yeni bir sayfa açacağına inanıyoruz. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet yönetim sisteminde reformlara ilişkin değerlendirmemiz bazı öneriler sunmaya zemin hazırlamıştır;

- Merkezi yürütme organlarının faaliyetinin kurumsal ve örgütsel-hukuki çerçevesi iyileştirilmeli, insan ve maddi kaynakların verimli kullanılması yoluyla kurumların faaliyetleri optimize edilmeli, mülki idare kurumlarının bağımsızlığı artırılmalı ve onların Bakanlar Kurulu ile karşılıklı faaliyet mekanizmaları iyileştirilmelidir.
- Kamu hizmetleri sisteminin kademeli olarak iyileştirilmesi ve "*Dijital Yürütme Gücü*" sisteminin ülkenin tüm bölgelerinde uygulanmasının hızlandırılması ve uygulama üzerinde otokontrol sisteminin oluşturulması gerekmektedir.
- Milli kalkınma programlarının oluşturulmasında bölgesel yürütme organlarının girişimciliği ve rolü artırılmalı ve kalite yönetimi, gösterge planlama, dış kaynak kullanımı, kitle kaynak kullanımı dâhil olmak üzere uluslararası uygulamada başarıyla uygulanan modern iş organizasyonu yöntemleri kullanılmalıdır.
- Özel sektörün etkin olarak faaliyet gösterdiği alanlarda KİT'lerin oluşturulmasının ve mevcut kamu müesseselerinin yeniden düzenlenmesi sınırlandırılmalı, kamu-özel sektör ortaklıklarının yasal ve

kurumsal çerçevesi iyileştirilmeli, ekonomi üzerindeki yönetsel baskılar azaltılmalı ve piyasa yönetim mekanizmaları geliştirilmelidir.

- Yürütme kurumları arasındaki etkileşim geliştirilmeli, kamu yönetimi kademeli olarak merkezden uzaklaştırılmalı, yerel yönetim organlarının mali kapasitesi genişletilmeli, onların rol ve sorumlulukları artırılmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları yalnızca nesnel faktörlerden değil, aynı zamanda öznel faktörlerden de etkilenmektedir. Kamu personellerinin performans değerlendirmesi için dijital bir sistemin kurulması ve kamu personelleri tarafından üç ayda bir raporların sunulması sonucunda değerlendirme, saydamlığı sağlayacak ve sübjektif bir yaklaşımı önleyecektir.
- Etkin bir kamu personel sisteminin oluşturulmasının yanı sıra yolsuzlukla mücadele için etkin yöntemlerin biçimlendirilmesi, kamu hizmetinin saydamlığının ve açıklığının sağlanması, halkla açık diyalog kurulması için yeni mekanizmaların uygulanması, devlet memurlarının emeğinin ödenmesi ve modern bir sosyal güvenlik sisteminin uygulanması yoluyla verimliliğin artırılması gerekmektedir.
- Kamu yönetimi sisteminde yenilikçi fikir ve teknolojilerin geliştirilmesine yönelik yatırımların aktif katılımı, modern araştırma ve yenilik gelişmelerinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan gelişmiş altyapıların oluşturulması ve ekoloji, kaynak ve enerji tasarrufu sağlayan teknolojilerin yaygın kullanımı önem arz etmektedir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

KAYNAKÇA

- ALAKBAROV, Urhan (2018), **İnkülviz İnkişafın İdare Edilmesinin Esasları**, Tehsil Neşriyyatı, Bakü.
- ELİYEV, Elnur (2023), “*Müasir Merhelede Dövlət İdarəçiliyində İnzibati İslahatların Konseptual Esasları: Beynelhalq ve Milli Tecrübenin Müqayiseli Analizi*”, **Dövlət İdarəçiliyi Nezeriyye ve Tecrübe Elmi-Nezeri Jurnalı**, S.2(82), ss.257-274.
- HEBİBOVA, Ziyafet ve MEMMEDOV, Faiq (2021), **İnsan Potensialının İdare Edilmesi**, Tehsil Yayınları, Bakü.
- HESENOV, Murteza (2023), “*Müasir Azərbaycanın Dövlət İdarəçilik Sistemində İnnovasiya Siyasəti*”, **Dövlət İdarəçiliyi Nezeriyye ve Tecrübe Elmi-Nezeri Jurnalı**, S.2(82), ss.243-256.
- RAHİMLİ, Rajab (2020), “*Performance Appraisal of Civil Servants for Human Capacity Development in Azerbaijan*”, **Revista Universidad y Sociedad**, S.12(2), ss.466-472.
- REHİMLİ Receb (2018), “*Dövlət Qulluğunda Etika və Onun Esas Komponentləri*”, **Dövlət İdarəçiliyi: Nezeriyye ve Tecrübe Elmi-Nezeri Jurnalı**, S.4(64), ss.225-236, <https://dia.edu.az/wp-content/uploads/2023/04/Dovlet-2018-464.pdf> (Erişim Tarihi: 03.08.2022).
- REHİMLİ, Receb (2021), “*Davamlı İnkişaf Megsedlerinin Heyata Keçirilməsində Dövlət Gulluğunun Rolü*”, **Azərbaycan Milli Komitesinin Eserleri**, S.16, ss.85-106.

- REHİMLİ, Recep (2022), “*İnsan Resurslarının İdare Edilmesi Dövlət İdarəçiliyində İslahatların Amili Kimi*”, **Dövlət İdarəçiliyi: Nezeriyyə və Təcrübə Elmi-Nezeri Jurnalı**, S.4(80), ss.113-126.
- REHİMLİ, Recep (2023), “*Azərbaycan Respublikasında Dövlət Gulluğu Sisteminin Formalaşması: Prioritet İstikamətlər və Trendlər*”, **Dövlət İdarəçiliyi: Nezeriyyə və Təcrübə Elmi-Nezeri Jurnalı**, S.2(82), ss.75-92.
- REHİMLİ, Recep və HASANOV, Anar (2020), “*Dövlət Gulluğularının Fealiyyət Səməreliliyinin Artırılması: Kadr Hazırlığı və Serişte Modelinə Keçid*”, **Azərbaycan Milli Komitesinin Eserləri**, S.15, ss.165-182.
- REHİMLİ, Recep (2016), **Azərbaycan Kamu Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- REHİMLİ, Recep (2020), “*Dövlət İdarəçiliyinin Regemal Geleceyi: Dünya Trendləri və Müasir Dövlət Gulluğu*”, **Dövlət İdarəçiliyi: Nezeriyyə və Təcrübə Elmi-Nezeri Jurnalı**, S.2(70), ss.173-186.
- SCHWAB, Klaus (2016), “*The Fourth Industrial Revolution*”, **World Economic Forum**, www.weforum.org, <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf> (Erişim Tarihi: 28.05.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURİYYƏTİ ANAYASASI (2020), Hukuk Edebiyatı Yayınları, Bakü.
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (1998), “*Azərbaycan Respublikasının Dövlət İdarəetmə Sistemində İslahatlar Aparılması Üzrə Dövlət Komissiyasının Yaradılması Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı*”, <http://www.e-qanun.az/framework/3457> (Erişim Tarihi: 02.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (1999), “*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti Yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının Yaradılması Haqqında Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 03.01.1999-cu il tarixli, 60 no'lu Fərmanı*”, <https://e-qanun.az/framework/1756> (Erişim Tarihi: 02.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2003), “*Azərbaycan Respublikasının İnkişafı Nəminə İnformasiya və Kommunikasiya Texnologiyaları Üzrə Milli Stratejiyə (2003-2012)*”, <https://e-qanun.az/framework/1969> (Erişim Tarihi: 16.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2006), “*Azərbaycan Respublikasının Dövlət Gulluğuları Reyestrinin Aparılması Qaydaları*”, <http://reyestr.dim.gov.az/yeni/> (Erişim Tarihi: 20.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2008), “*Azərbaycan Respublikası Prezidenti Yanında Dövlət Gulluğu Məsələləri Üzrə Komissiya Haqqında Əsasnamənin Təsdiq Edilməsi Bərdə*”, <https://e-qanun.az/framework/19936> (Erişim Tarihi: 12.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2010), “*Azərbaycan Respublikasında Rabitə və İnformasiya Texnologiyalarının İnkişafı Üzrə 2010-2012-ci İllər Üçün Dövlət Proqramı'nın (Elektron Azərbaycan) Təsdiq Edilməsi Haqqında Azərbaycan Respublikasının Sərəncamı*”, <https://e-qanun.az/framework/19936>.
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2012), “*Azərbaycan 2020: Geleceyə Bakış' İnkişaf Konsepsiyasının Təsdiq Edilməsi Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı*”, <http://e-qanun.gov.az/framework/25029> (Erişim Tarihi: 02.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2012), “*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti Yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar Üzrə Dövlət Agentliyinin Yaradılması və Dövlət Orqanları Tərəfindən Vətəndaşlara Gösterilən Xidmətlərin Təkmilləşdirilməsi ilə Bağlı Tədbirlər Haqqında Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Fərmanı*”, <https://e-qanun.az/framework/23926>, (Erişim Tarihi: 18.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2014), “*Devlet Gulluğularının Elavə Tehsilə ilə Bağlı Bezi Məsələlər Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 11 dekabr 2014-cü il tarixli 387 sayılı Fərmanı*”, <http://www.e-qanun.az/framework/30770> (Erişim Tarihi: 04.04.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2016), “*Milli İktisadiyyat və İktisadiyyatın Əsas Sektorları Üzrə Strateji Yol Haritalarının Təsdiq Edilməsi Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı*”, <http://www.e-qanun.az/framework/34254> (Erişim Tarihi: 07.05.2023).
- AZƏRBAYCAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2016), “*Azərbaycan Respublikasının Dövlət İmtahan Mərkəzi Publik Hüquqi Şəxsin Yaradılması Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı*”, <https://e-qanun.az/framework/32559> (Erişim Tarihi: 17.04.2023).

AZERBAIJAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2017), “*Azerbaycan Respublikası Prezidentinin 1999-cu il 3 Yanvar tarixli 60 Nömrəli Fərmanı ilə Təsdiq Edilmiş ‘Azerbaycan Respublikasının Prezidenti Yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasının Nizamnaməsi’ndə Dəyişikliklər Edilməsi Haqqında Azerbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı*””, <http://www.e-qanun.az/framework/36506> (Erişim Tarihi: 06.04.2023).

AZERBAIJAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2019), “*Azərbaycan Respublikasında Dövlət Qulluğunun İnkişafına Dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya*”nın Təsdiq Edilməsi Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı”, <https://president.az/articles/30841> (Erişim Tarihi: 18.04.2023).

AZERBAIJAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2019), “*‘Yükseliş’ Müsabiqesinin Təsis Edilməsi Haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 1354 Nömrəli Sərəncamı*””, <http://e-qanun.az/framework/42996> (Erişim Tarihi: 08.05.2023).

AZERBAIJAN CUMHURBAŞKANLIĞI (2021), “*Azerbaycan 2030: Sosial-İqtisadi İnkişafa Dair Milli Prioritetlərin Təsdiq Edilməsi Baredə Sərəncamı*”, <https://president.az/articles/50474> (Erişim Tarihi: 06.05.2023).

AZERBAIJAN NAZİRLER KABİNETİ (2021), “*Dövlət Gulluğusunun Xidməti Fealiyyətinin Qiymətləndirilməsi Gaydası*”nın Təsdiq Edilməsi Haqqında Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 89 sayılı 06 Aprel 2021-ci il tarixli Kararı”, <http://e-qanun.az/framework/47192> (Erişim Tarihi: 04.05.2023).

AZERBAIJAN RESPUBLİKASI DEVLET STATİSTİKA KOMİTESİ (2022), “*Dövlət Gulluğuları*”, **Statistik Məcmue**, Azərbaycan Respublikası Devlet Statistika Komitesi Yayınları, Bakü.

DEVLET GULLUĞU HAQQINDA AZERBAIJAN CUMHURİYYETİ KANUNU (2022), Hukuk Edebiyyatı Yayınları, Bakü.

www.dim.gov.az (Erişim Tarihi: 28.05.2023).

www.e-qanun.az (Erişim Tarihi: 28.05.2023).

www.nk.gov.az (Erişim Tarihi: 28.05.2023).

www.president.az (Erişim Tarihi: 28.05.2023).

www.stat.gov.az (Erişim Tarihi: 28.05.2023).