

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ KADR SİYASƏTİNİN EFFEKTİVLİYİNİN
ARTIRILMASI YOLLARI: DÜNYA TƏCRÜBƏSİ VƏ
AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Əliyeva Törə Əzim qızı

BAKİ – 2021

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu
_____ **imza**
“ _____ ” _____ **20__-ci il**

“DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ KADR SİYASƏTİNİN EFFEKTİVLİYİNİN
ARTIRILMASI YOLLARI: DÜNYA TƏCRÜBƏSİ VƏ
AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060410-Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Dövlət strukturlarında menecment

Qrup: 254

Magistrant:
Əliyeva Törə Əzim qızı
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
s.e.ü.f.d., b/m. Məmmədli Elşən
Xalid oğlu
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar
Atakişi oğlu
_____ **imza**

Elm andı

Mən, Əliyeva Törə Əzim qızı and içirəm ki, “Dövlət idarəciliyində kadr siyasətinin effektivliyinin artırılması yolları: dünya təcrübəsi və Azərbaycanda tətbiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ KADR SİYASƏTİNİN EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI YOLLARI: DÜNYA TƏCRÜBƏSİ VƏ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Dövlət siyasətində xüsusi yer tutan və son illərdə öz əhəmiyyətini artıran kadr islahatlarının müasir tələblərə uyğunlaşdırılması lazımdır. Beynəlxalq təcrübəyə müraciət etsək görürük ki, dövlət kadr siyasətində dövlət qulluqçularının rolu daim araşdırılır. Azərbaycan Respublikasında da müstəqillik əldə edildikdən sonra bütün sahələrdə, o cümlədən, dövlət insan resursları siyasətində prioritet istiqamətlər müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqat işinin əsas məqsədi dövlət qulluğu sahəsində kadr siyasətinin beynəlxalq təcrübə ilə qarşılıqlı təhlili, bu sahədə mövcud vəziyyətin təhlil edilməsi, dövlət kadr siyasətində şəffaflığın və peşəkarlığın artırılması üçün mexanizmlərin müəyyənləşdirilməsidir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat işində müqayisə xarakterli təhlil metodu, nümunələrin müfəssəl tədqiqi metodu, iqtisadi-statistik təhlil metodu, qiymətləndirmə metodu, anket-sorğu metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işində informasiya bazası Azərbaycan Respublikası və digər dövlətlərdə mövcud sahədəki qanunvericilik bazası, elmi məqalələr, nəşrlər, kitablar, dərsliklər və digər tədqiqatlardır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat zamanı əsas məhdudiyyət qarşılıqlı təhlil və müqayisə xarakterli tədqiqatların az olmasıdır. Digər bir məhdudiyyət isə Azərbaycan nümunəsində praktiki nəticələrin əks olunduğu informasiya bazası məhduddur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın yeniliyi bundan ibarətdir ki, tədqiqatda bir neçə nümunə ilə nəzəri əsaslar qarşılıqlı təhlil edilmişdir. Praktiki nəticə bundan ibarətdir ki, anket-sorğunun nəticələrindən vətəndaşların bu mövzudakı mövqeyi təhlil edilmişdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Əldə olunmuş nəticələrdən dövlət qurumlarında, digər hökumət təşkilatlarında, qeyri-hökumət təşkilatlarında və yerli özünüidarəetmə orqanlarında istifadə etmək olar. Həmçinin nəticələrdən bu sahədəki digər tədqiqatlarda da informasiya bazası kimi istifadə etmək olar.

Açar sözlər: kadr siyasəti, dövlət qulluqçusu, insan resursları, idarəetmə

THE WAYS TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION: WORLD EXPERIENCE AND ITS APPLICATION IN AZERBAIJAN

SUMMARY

The actuality of the subject: Personnel reforms, which have a special place in public policy and have increased in importance in recent years, need to be brought into line with modern requirements. If we turn to international experience, we see that the role of civil servants in public personnel policy is constantly being investigated.

Purpose and tasks of the research: The main purpose of the research is the mutual analysis of personnel policy in the field of civil service with international experience, analysis of the current situation in this field, identification of mechanisms to increase transparency and professionalism in public personnel policy.

Used research methods: The method of comparative analysis, the method of detailed research of samples, the method of assessment, questionnaire-survey methods were used in the research.

The information base of the research: The information base in the research work is the legislative base, scientific articles, other researches in the field existing in the Republic of Azerbaijan and other countries.

Restrictions of research: The main limitation of the study is the lack of cross-analysis and comparative research.

The novelty and practical results of investigation: The novelty of the research is that the theoretical basis of the study was mutually analyzed with several examples. The practical result is that the results of the survey analyzed the position of citizens on this issue.

Scientific-practical significance of results: The results obtained can be used in government agencies, other governmental organizations and local self-government bodies.

Keywords: personnel policy, civil servant, human resources, management

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

AB	Avropa Birliyi
ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
AR	Azərbaycan Respublikası
BƏƏ	Birləşmiş Ərəb Əmirlikləri
BMT	Birləşmiş Millətlər Təşkilatı
DİM	Dövlət İmtahan Mərkəzi
İƏİT	İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı
TACİS	Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Müstəqil Dövlətlər Birliyinə Texniki Yardım
TC	Türkiyə Cümhuriyyəti

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. DÖVLƏT STRUKTURLARINDA KADR SİYASƏTİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ MEXANİZMİNİN ƏSASLARI.....	11
1.1. Vətəndaşların dövlət qulluğuna qəbul prinsipləri və hüquqi əsasları.....	11
1.2. Dövlət idarəçiliyində insan resurslarının idarə edilməsi.....	17
1.3. Dövlət qulluqçusu – cəmiyyət münasibətləri və hesabatlılığın artırılması.....	22
II FƏSİL. DÖVLƏT ORQANLARINDA QULLUQ KEÇƏN ŞƏXSLƏRİN SOSIAL-HÜQUQI STATUSU.....	28
2.1. Dövlət qulluqçularının hüquqları, vəzifələri və məhdudiyyətləri	28
2.2. Dövlət orqanlarının kadr siyasətinin işçilərin layiqli həyat səviyyəsi və sosial müdafiəsində rolu	36
2.3. Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və peşəkar inkişafının idarə edilməsi.....	45
III FƏSİL. BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏDƏ DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ KONSEPSİYALAR, YANAŞMALAR VƏ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİNİN REALLAŞDIRILMASI	50
3.1. Müasir menecmentdə dövlət qulluğu modelləri və inkişaf istiqamətləri.....	50
3.2. Beynəlxalq müasir tendensiyaların və qabaqcıl təcrübələrin Azərbaycan dövlət idarəçiliyində təzahürü	55
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	67
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	69
ƏLAVƏLƏR	79
Cədvəllərin siyahısı	84
Qrafiklərin siyahısı	85
Şəkillərin siyahısı	85

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: “Dövlət qulluğu haqqında” qanunun qəbul edilməsi ilə Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun hüquqi bazası formalaşmağa başladı. Dövlət qulluğundakı islahatları bir neçə istiqamətə bölə bilərik:

1. Dövlət kadr mexanizminin hüquqi bazasının təkmilləşdirilməsi;
2. Peşəkar və mənəvi keyfiyyətləri yüksək kadrların dövlət idarəetməsinə cəlb edilməsi;
3. Dövlət qulluqçusunun sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılması.

Vətəndaşların dövlət orqanlarına və dövlət qulluqçularına etimadını artırmaq üçün təsir mexanizmləri gündəm məsələsidir. Azərbaycan Respublikasının dövlət qulluğu sistemində həm karyera, həm də vəzifə modellərinə əsaslanan dövlət qulluğu sistemlərinin elementləri yer alır. Azərbaycan Respublikasında 2018-ci ilin noyabrında “Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya” tərtib edilmişdir. Bu strategiya dövlət qulluğu sisteminin inkişaf etdirilməsi məqsədilə əsas prioritetləri və bu onlara çatmaq üçün orta və uzunmüddətli taktiki addımları müəyyən edən sənəddir.

Beynəlxalq təcrübədə dövlət qulluğu islahatlarının mərkəzi xəttini insan resurslarının səmərəli idarəedilməsi bağlı atılan addımlar tutur. Dövlət qulluqçularının hüquq-sosial vəziyyətini müəyyənləşdirərkən beynəlxalq təcrübəyə nəzər yetirmək mütləqdir. Milli dəyərlər, yerli idarəetmə, varisçilik prinsip və kadrlar beynəlxalq təcrübə ilə vəhdətdə olmalıdır. Dövlət qurumlarının göstərdiyi xidmətlərin keyfiyyət səviyyəsinin yüksəldilməsi də vacib məsələlərdən biridir. Xidmətlərin keyfiyyət səviyyəsi də dövlət qulluqçularının və məmurlarının fəaliyyətindən asılıdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Dövlət idarəçiliyində kadr siyasətinin effektivliyinin artırılması yolları həm Azərbaycan ədəbiyyatında, həm də xarici ədəbiyyatda araşdırılır. Bu tədqiqatlarda daha çox dövlət qulluğuna qəbul mexanizmləri, sosial təminatlar, onların peşəkar inkişafı və etik məsələlər təhlil edilir.

Xarici elmi araşdırmalara misal olaraq Albayrak S.O., Balcı A., Berkarda K., Bülent T., Fikret T., Dubnick H.G., Kırılmaz M., Lord P.B., Sumedh R., Şahin B. kimi tədqiqatçıların təhlillərini misal göstərmək olar. Rus tədqiqatçılarından Долгин Н.Н., Иванович Н., Кочегура А.П., Малышева М.А. müasir dövlət qulluğu mövzusunda təhlillər aparmışdır. Azərbaycan Respublikasında dövlət kadr siyasəti və dövlət qulluğu mövzusunda Azadov E., Baxşəliyev P., Hacıyev E., Hüseynzadə Ü., Rzayev Ə.H., Səfərov R.A. tədqiqatlarını qeyd edə bilərik.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqat işinin məqsədi ümumi şəkildə dövlət idarəetməsinin təkmilləşdirilməsidir. Xüsusi formada isə dövlət qulluğu sahəsində kadr siyasətinin daha da yaxşılaşdırılması, qabaqcıl təcrübənin tətbiqi və yeni idarəetmə mexanizminin yaradılması üçün təkliflərin hazırlanmasıdır. Tədqiqatın ilk fəslində dövlət qulluğuna qəbul mexanizmi, dövlət qulluqçularının davranışı və etik məsələlər kontekstində insan resursları siyasəti nəzəri cəhətdən araşdırılmışdır. Tədqiqatın ikinci fəslində dövlət qulluqçularının sosial-hüquqi statusunun elementləri digər təcrübələrlə qarşılıqlı təhlil edilmişdir. Sonuncu fəsildə isə dövlət qulluqçuları ilə vətəndaşlar arasında münasibətlərin təhlil edilməsi üçün anket sorğu statistik analiz edilmişdir. Tədqiqat işinin vəzifələri aşağıdakılardır:

- Azərbaycan Respublikasında dövlət kadr siyasətində mövcud vəziyyətini təhlil etmək;
- Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğu kadr siyasətinin hüquqi mexanizmlərini təhlil etmək;
- Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluqçularının sosial vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
- Dövlət qulluqçularının peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması yollarının müəyyənləşdirilməsi;
- Azərbaycan Respublikasının təcrübəsi ilə beynəlxalq təcrübənin müqayisəsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı dövlət qurumlarına qulluğa qəbul qaydaları, dövlət qulluqçularının sosial vəziyyəti, fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi və bu sahədə beynəlxalq tendensiyalardır. Tədqiqatın predmeti isə qəbul edilmiş normativ aktlarla mövcud vəziyyətin təhlili, statistik məlumatlar, dünya ölkələrinin təcrübəsi və Azərbaycanda bunun tətbiqidir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı iqtisadi-statistik təhlil, müqayisə xarakterli təhlil, nümunələrin müfəssəl tədqiqi, anket sorğu metodlarından istifadə olunub.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işinin informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının və digər dövlətlərin qanunvericiliyi, strategiya və proqramlar, kitablar, dərsliklər, elmi məqalələr təşkil edir.

Tədqiqatın mədudiyyətləri: Tədqiqat zamanı Azərbaycan dilində nəzəri məlumatları əks etdirəcək kifayət qədər kitab var, lakin praktiki məlumatları təhlil etmək üçün ədəbiyyat azlıq təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Son illər ərzində Azərbaycanda dövlət idarəciliyində kadr siyasətinin yeni istiqamət alması və artıq bir model halına salınması istiqamətində nəzəri-praktiki araşdırma aparılıb. Nəzəri məlumatlarla yanaşı praktiki təcrübənin, vətəndaş mövqeyinin də qeyd olunması elmi yenilikdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti bundan ibarətdir ki, tədqiqat zamanı anket-sorğu metodu vasitəsilə fərdlərin bu mövzudakı fikirləri təhlil edilib və bu nəticələrdən idarəetmə prosesi, dövlət xidmətlərinin təklifində istifadə edilə bilər. Dövlət orqanlarında, yerli özünüidarəetmə qurumlarında, dövlət mülkiyyətində olan və paylarının nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan hüquqi şəxslərdə və büdcə təşkilatlarında, publik hüquqi şəxslərdə, yerli özünüidarəetmə orqanlarında, vətəndaşlara xidmət göstərən digər təşkilatlarda tədqiqatın nəticələri tətbiq edilə bilər.

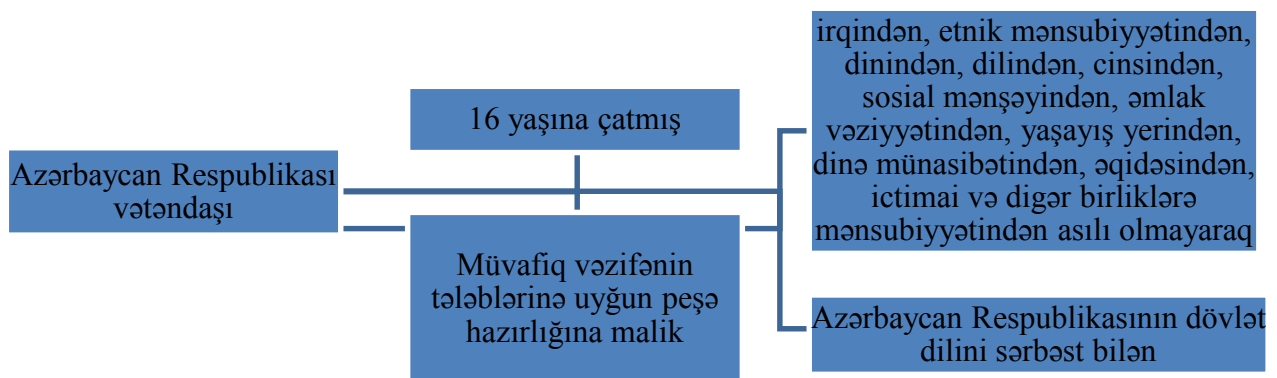
I FƏSİL. DÖVLƏT STRUKTURLARINDA KADR SİYASƏTİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ MEXANİZMİNİN ƏSASLARI

1.1. Vətəndaşların dövlət qulluğuna qəbul prinsipləri və hüquqi əsasları

Dövlət sosial təsisatdır və dövlət idarəçiliyi cəmiyyətin həyatında əhəmiyyətli yer tutur. Dövlət strukturlarında menecmentin əsasını peşəkar dövlət qulluqçuları təşkil edir. Özəl sektordakı rentabelliyin əldə olunması üçün dövlət sektorunda da həm kadr bazasında, həm də göstərilən xidmətlərdə keyfiyyət standartları olmalıdır. Dövlət qulluğuna qəbulda təkcə bilik, bacarıq və peşəkarlıq deyil, o cümlədən, vicdanlılıq, etibarlılıq, xalqa və dövlətə sədaqət kimi mənəvi-psixoloji meyarlar da nəzərə alınır. Dövlət qulluqçusu təmsil etdiyi dövlət qurumunun maddi-siyasi-mənəvi müdafiçəsidir.

Azərbaycan Respublikası vətəndaşlarının dövlət orqanlarında qulluq etmək kimi konstitusion hüququ var. Azərbaycan Respublikası “Dövlət qulluğu haqqında” qanuna əsasən şəkil 1–də göstərilən tələblərə uyğun vətəndaşlarının dövlət qulluğuna qəbul edilmək hüququ vardır:

Şəkil 1: Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğuna qəbul şərtləri



Mənbə: AR “Dövlət qulluğu haqqında” qanun, 2001, maddə 27

Qeyd olunan şərtlərə diqqət etsək, Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunda olmanın yaş həddi 16-dır. Bu rəqəmi digər dövlətlərlə müqayisə edə bilərik. Məsələn,

Türkiyə Cümhuriyyətində dövlət qulluğunda olmanın yaş həddi 18-dir. Digər bir nümunə isə, Almaniya Federativ Respublikasına aiddir. Almaniya dövlət qulluğuna namizədlik şərti qabiliyyət və müvəfəqiyyətə əsaslanır (Temel Yasa, 33. Madde: Çapar S., 2010, s. 56).

Dövlət qulluğuna qəbul prosesini ümumiləşdirsək cədvəl 1-də olduğu kimi bir neçə mərhələyə ayıra bilərik:

Cədvəl 1: Dövlət qulluğuna qəbul prosesi

Hüquqi əsaslandırma	Bu prosedürə vəzifə təlimatının və mövcud vakansiya tələblərinin hüquqi əsasları müəyyənləşdirməklə başlanılır.
Müsabiqə	Diqqət edilən əsas məqamlardan biri konfidensiallıqdır. Namizədlərin ərizələri, onların şəxsi məlumatları ilə yalnız birbaşa şəkildə əlaqəli qurumlar və müsahibədə iştirak edən komisiya üzvləri tanış ola bilər. Müsabiqə zamanı birbaşa və ya dolayısı yolla qulluq mövqeyinə aidiyyəti olmayan şəxsi suallar verilmir.
Staj və sınaq dövrü	Burada əsas məqsəd dövlət qulluqçusunun daimi dövlət qulluğuna tam hazırlanmasıdır.
Rəsmiləşdirmə	Daimi dövlət qulluğu üzrə vəzifəyə təyinat rəsmiləşdirilir.

Mənbə: Rzayev Ə.H., 2011 mənbəsinə əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 1-ə əsaslanaraq, qeyd etmək olar ki, dövlət qulluğuna qəbul prosesinin hüquqi əsaslandırma mərhələsində namizədlərə konkret vəzifə üzrə qoyulacaq təhsil, bacarıq tələbləri, staj tələbi müəyyənləşdirilir. Sonrakı mərhələ olan müsabiqə mərhələsində qeyd olunan konfidensial suallara dini və siyasi görüşlə bağlı olan fikirlərə aid suallar aid edilir.

Ölkəmizdə dövlət qulluğuna qəbul müsabiqə əsasında aparılır. Müsabiqə 2 mərhələdən – test imtahanı və müsahibədən ibarətdir.

Müvafiq icra hakimiyyəti orqanının yaratdığı qurum ... təsnifat toplusuna uyğun olaraq inzibati vəzifələr üzrə dövlət qulluğuna qəbul üçün ayda bir dəfədən az olmayaraq test imtahanları təşkil edir. Müvafiq icra hakimiyyəti orqanının yaratdığı qurum test imtahanından keçən şəxsə ... sertifikat verir. ... Sertifikatın qüvvədə olma müddəti beş ildir ("Dövlət qulluğu haqqında" AR Qanunu, 2000, maddə 28).

Dövlət qulluqçularının qəbulunda şəffaflığın və adekvatlığın təmin olunması üçün

ən yaxşı seçim üsulu müsabiqədir. Ölkəmizdə 2007-ci ildən etibarən dövlət qulluğuna qəbul müsabiqə vasitəsilə həyata keçirilir. İlk dəfə Çində işə qəbul prosesində tətbiq edilən müsabiqə metodu XIX əsrin ortalarından etibarən Fransada, İngiltərədə istifadə edildi (Rehimli R., 2011).

Amerika Birləşmiş Ştatlarında keçən əsrin ortalarından ali təhsil müəssisələrinin məzunlarının dövlət qulluğuna qəbulu üçün “Federal vəzifələrə qəbul” imtahanları keçirilirdi, bu imtahanlar 1970-ci illərdən daha da təkmilləşdirilməyə başlandı. Sonrakı imtahanlar “Mütəxəssislərin idarəetməyə giriş imtahanı” kimi adlandırılmışdır. Lakin açıqlanan məlumatlara görə, bu imtahanlarda ağ dərilili insanların 42 %-i, qara dərilili insanın isə 5%-i uğurlu nəticələr göstərmişdi və imtahanlar bu səbəb görə tənqid edildi. 1982-ci ildə müvəqqəti olaraq “B şkalası” adlanan imtahanlar başlamışdır. Mərkəzi imtahanlarda isə “üç namizəd” qaydası tətbiq edilirdi. Vakansiya olan orqanlar bunu kadr qurumuna bildirirdi, vakansiya üzrə elan verilirdi və imtahanlar konkret vəzifə üzərində olurdu (Albayrak S.O., 2016).

Bir çox təcrübədə dövlət qulluğuna qəbul imtahanlarında açıq tipli test tapşırıqları, qapalı tipli test tapşırıqları və sərbəst şəkildə cavablandırılan esse tipli tapşırıqlar olur. Azərbaycan Respublikasında namizədlərin bilik səviyyəsi müvafiq olaraq Azərbaycan dili, qanunvericilik bazası, informasiya texnologiyaları və məntiqi təfəkkür fənlərindən yoxlanılır.

Test imtahanından müvəffəqiyyətlə çıxan şəxslər müsahibəyə buraxılırlar. Müsahibədə iştirak etmək istəyən şəxs 30 gün müddətində dövlət qulluğu vəzifəsinin aid olduğu orqana müraciət edir. Qulluğa qəbul barədə elan mövcud olan vakant vəzifə haqqında real vəziyyəti əks etdirməlidir və namizədə hazırlıq üçün kifayət qədər vaxt verilməlidir.

“Müsabiqənin birinci mərhələsindən test imtahanlarında iştirak edənləri iddiaçı, sonrakı mərhələlərə buraxılanları namizəd adlandırmaq məqsədə müvafiq olardı” (Rzayev Ə.H., 2011, səh 249).

Müsaibəni vəzifənin aid olduğu dövlət orqanı təşkil edir və 3 nəfərdən ibarət olan komissiya yaradır. Müsaibədə namizədlərə verilən suallar ümumi qanunvericilik, dövlət orqanı üzrə proqram, vəzifə üzrə proqram və dünyagörüşü proqramlarından ibarətdir. Bu fənnlər dövlətlərdən asılı olaraq dəyişkənlik göstərə bilər. Məsələn, Türkiyədə “Atatürkün ilkeleri” (Atatürkün prinsipləri) mövzusunda suallar təqdim olunur. Bir sıra ölkələrdə bu suallara ünsiyyət davranışı, qərar vermək qabiliyyəti, riyazi bacarıqlar, praktiki-etik davranışlar adı altında da suallar əlavə olunur. Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğuna qəbul müsahibəsində namizədlər 20 ballıq şkala ilə qiymətləndirilir.

Dövlət qulluqçularının qəbul prosesində dünyanın bir çox inkişaf etmiş ölkələrində müsahibə metodundan istifadə olunur. Müsaibənin təşkili formasında qurumun, vəzifənin xüsusiyyətləri nəzərə alınır və namizədin işgüzar və peşəkar kadr kimi etibarlılığı yoxlanılır. Həm imtahan müddəti, həm də proqram və test mövzuları dövlət qulluqçusunun idarəetməyə yararlılıq səviyyəsini düzgün ölçməlidir.

Namizədin cari vakansiyaya müraciət etməsi üçün nəzərə alınan əsas nüanslardan biri dövlət qulluqçusunun təhsilidir. Dövlət qulluqçularının təhsilini iki hissəyə bölmək olar:

- Dövlət qulluğuna qəbul olunana qədərki təhsil- Respublikamızda inzibati vəzifələrdə müvafiq ali təhsil, yardımçı vəzifələrdə isə tam orta təhsil tələbi var. Diqqət edilməlidir ki, seçilən və təyin olunan namizədin təhsili və ixtisası vakansiya tələblərinə uyğun olsun. Bu həm dövlət orqanında işin səmərəliliyi üçün, həm də əmək bazarında makroiqtisadi problemlərin yaranmaması üçün lazımdır.
- Dövlət qulluğuna qəbul olunduqdan sonrakı əlavə təhsil- Xidmətə qəbul olunduqdan sonra dövlət qulluqçusunun iş fəaliyyətinin səmərəsinin artırılması, peşəkar inkişafı üçün yenidən hazırlıq kurslarında, stajkeçmə təşkilatlarında əlavə təhsil proqramlarından keçirilir.

Dövlət qulluğu idarəetmənin xüsusi bir sahəsidir və effektivliyi bir çox amildən

asılıdır. Dövlət qulluqçularının qəbulunda və vakant vəzifəyə yararlılığının yoxlanılmasında ekspert qiymətləndirilməsinin düzgün aparılması dövlət qulluğunun səmərəliliyini artırır. Dövlət qulluqçuları qəbul edilərkən nepatizm və digər üstünlükvermə halları qəbulolunmazdır. Müsahibələrin keçirilməsində əsas məqam hər bir namizədə eyni şəraitin yaradılmasıdır. Yalnız bu şərtlər daxilində seçimi obyektiv həyata keçirmək olar. Keçid dövrü ölkələrində müsahibə mərhələsində müəyyən şəffaflıq və aşkarlıq problemləri var.

Avropa ölkələrində müsahibələr həm daxili, həm xarici ola bilər. Əksər Avropa ölkələrində dövlət qulluğuna qəbulda konkret standartlar tətbiq olunur. Digər ölkələrdə namizədlərin qarşılaşa biləcəyi əsas məhdudiyyətlər iş stajı və qulluq stajı, təhsil tələbləri, dil tələbləri və s. ola bilər. Məsələn, Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğu vakansiyalarında vakant inzibati vəzifənin tutulması şərtləri adı altında- təhsil tələbləri, staj tələbi, kompüter bilikləri, xarici dil bilikləri qeyd olunur. Ümumi müsahibələrdə dövlət orqanı namizədin əvvəllər işlədiyi qurumun rəhbərliyi ilə həmin işçi haqqında müəyyən tövsiyyələr ala bilər.

İngiltərə nümunəsində müsabiqələrin iki formasını müəyyən etmək olar. Bunlardan birincisi, yazılı şəkildə tətbiq olunan ümumi imtahandır. Məhz bu imtahandan məqbul göstərici ilə ayrılan namizədlər konkret mövzu üzrə imtahana cəlb edilirlər (Rzayev Ə.H. 2011).

Fransa modelində əsas xüsusiyyətlərdən biri müsabiqənin keçirilməsi prosesinə və müsabiqənin nəticələrinə məhkəmə nəzarətinin olmasıdır. Oxşar mexanizmi Azərbaycan Respublikasında da görə bilərik. Belə ki, namizədlər müsahibənin nəticələrindən inzibati qaydada Dövlət İmtahan Mərkəzinə və məhkəməyə şikayət edə bilərlər.

Türkiyə Cümhuriyyəti dövlət məmurluğu nümunəsinə baxsaq görürük ki, dövlət qurumlarının məmur ehtiyacı keçirilən imtahanın nəticələrinə əsasən ödənilir. Yəni, dövlət qulluğu imtahanında əldə olunmuş nəticələrdə yüksək bal toplamış namizədlər daha tez təyin olunurlar ki, bu da ədalətli addımdır. Türkiyə Cümhuriyyətində dövlət

qurumları orqanının vahid sistemini təşkil edən qurumların işçilərinin ümumi sayının 3% həcmi əlil vətəndaşlar təşkil etməlidir. Əslində bu məqam dövlət orqanının ictimai marağa əsaslandığını göstərir (T.C. Devlet Memurlari Kanunu, 1965).

Azərbaycan Respublikasında hər iki mərhələdən məqbul göstərici ilə keçmiş namizədləri 5 iş günü ərzində qurumun rəhbərinə təqdim edirlər və namizədlərdən yalnız biri seçilir. Sonrakı mərhələdə 6 aylıq staj müddəti tətbiq edilir. Bu müddət ərzində staj dövrünün sonunda yeni dövlət qulluqçusunun fəaliyyəti haqqında tövsiyə təqdim edəcək kurator təyin edilir. Tövsiyə müsbət olduğu təqdirdə 3 aylıq sınaq müddəti üçün əmək müqaviləsi bağlanır. Sınaq müddəti bitdikdən sonra müqavilənin şərtlərinə görə, dövlət qulluqçusu daimi dövlət qulluğuna qəbul edilir ("Dövlət qulluğu haqqında" qanun, 2000, maddə 28).

Şəxslər təyin olunduqdan sonra qulluq funksiyaları aşılandırılmalıdır və bəzi qabaqcıl təcrübələrdə bunun üçün xüsusi kurslar həyata keçirilir. Bu kurslardan sonra isə xüsusi tapşırıqların verilməsi, keyslərin təqdim edilməsi, gələcək dövlət qulluğu karyerasında qarşılaşa biləcəyi müxtəlif situasiyalarla bağlı suallar qoyulur. İşlə və işçilərlə tanışlıq bir çox ölkələrdə vacib bir amil kimi qəbul edilir və bu prosesin öz standartları tətbiq olunur.

"Mütəxəssislərin təlimi üçün nazirliklər arasındakı təlim şəbəkəsi yaradılmalıdır ki, məlumat, təcrübə və vəsaitlər mübadiləsi təmin olunsun. Bu həmçinin təlimə dair peşəixtisas standartlarının müəyyənləşdirilməsi və dövlət qulluğunda təlim siyasətinin işlənilib-hazırlanması üçün əsas yarada bilər" (Ronald Y. Alan Q., 2004 səh 22). Xüsusilə də qabaqcıl təcrübələri tətbiq etmiş və ictimai məmnuniyyət, səmərəli fəaliyyət yaratmış təcrübələrin mübadiləsi zəruridir.

Müasir idarəetmədə bütün sektorlarda o cümlədən, dövlət sektorunda bir sıra tələblər artır. Məsələn, xarici ölkələrdə qabaqcıl universitetlərdə təhsil almış şəxslər, xarici dil bilikləri yüksək olan şəxslərin qəbulu müsbət hal kimi qiymətləndirilir. Rəhbər şəxslərin seçimində qərar vermək bacarığı, iş təcrübəsi, kollektivdə işləmək bacarığı, təhlil və proqnozlaşdırma da nəzərə alınır.

Ölkəmizdə 2007-2015-ci illər ərzində dövlət proqramı çərçivəsində xaricdə təhsil almış şəxslər dövlət qulluğuna müsabiqə mərhələsindən keçmədən birbaşa qəbul olunur. Beynəlxalq təcrübədə müvəqqəti işlərə, yüksək rütbəli şəxslərə dövlət qulluğuna qəbulda imtahansız daxil olmaq imtiyazı verilir.

“Dövlət qulluqçularının peşəkarlığını və işinin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə dövlət qulluğunda beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan səriştə ... modeli tətbiq edilməlidir. Səriştə ... modeli dövlət qulluğuna qəbul ... zamanı əsas meyar kimi tətbiq edilməlidir” (“Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya”, 2018, səh. 7).

1.2. Dövlət idarəciliyində insan resurslarının idarə edilməsi

İnsan resurslarının idarəedilməsi dövlətin əmək siyasətinin bir hissəsidir və dövlət-dövlət qulluqçuları, kadrlararası münasibətlər birbaşa və ya dolayısı yolla dövlət tərəfindən idarə olunur. Dövlət kadr siyasəti çevik olmalı, əmək bazarının prinsiplərinə uyğunlaşdırılmalıdır. Dövlət kadr siyasətinin əsas məqsədlərindən biri dövlət orqanlarının fəaliyyətinin səmərəliliyi və dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin şəffaflılığın təmin edilməsidir. Dövlətin insan resurslarının idarə edilməsi siyasətinin bir neçə funksiyasını sadalamaq olar:

- Dövlət qulluğu qanunvericiliyinin, hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi;
- Dövlət qulluğuna qəbul mexanizminin təhlili;
- Peşəkar kadrların dövlət qulluğuna qəbula həvəsləndirilməsi;
- Dövlət qulluqçularının peşəkar inkişafının dəstəklənməsi;
- Dövlət qulluqçularının rotasiyası;
- Dövlət qulluqçularının layiqli həyat səviyyəsini təmin edən sosial mexanizmin müəyyənləşdirilməsi;
- Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində effektivliyin artırılması;
- Ehtiyat kadr bazasının təhlili və onların təyin olunması;

- Cəmiyyətin kadr potensialının düzgün və səmərəli istifadə olunması;
- Vətəndaşların dövlət orqanlarına olan inamını artıracaq tədbirlərin görülməsi;
- Dövlət qulluğunda həvəsləndirmə və mükafatlandırma mexanizminin təkmilləşdirilməsi;
- Dövlət qurumlarında kollektivdə işgüzar əmək mühitinin yaradılması;
- Sınaq və staj mərhələlərinin təşkili;
- Dövlət orqanlarında reqlament qaydalarının müəyyənləşdirilməsi;
- Dövlət–özəl sektor əməkdaşlığının təmin edilməsi;

“Dövlətin kadr siyasətinin obyektləri yuxarıdan aşağı səviyyəyə görə xalq – ayrı-ayrı sosial qruplar - əmək kollektivləri - işçilərə bölünür ” (Rzayev Ə.H. 2011 səh 249).

Dövlət qulluğunda kadr idarəetməsinin üç əsas məqsədini qeyd edə bilərik:

1. İdarəetmə-hədəflərin yerinə yetirilməsində kriteriyaların müəyyən edilməsi, tətbiq edilməsi, dəyərləndirilməsi;
2. Yaxşılaşdırıcı–müəyyən edilən performans ilə gerçəkləşən performansın qarşılaşdırılması;
3. Müəyyənləşdirici–qurumun güclü və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi (Karasoy A., 2014).

Dövlət qurumlarında insan resurslarının idarəedilməsini bir neçə istiqamətdə müəyyən edə bilərik: texniki istiqamət, hüquqi istiqamət, sosial istiqamət, inzibati istiqamət və s. Hər bir orqanda fəaliyyət göstərən insan resursları bölməsinin vəzifələrini ümumiləşdirsək aşağıdakıları sadalamaq olar:

- 1.Əməkdaşların seçim prosesi, onların təyin edilməsi, dövlət qulluqçularının rotasiyası, fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, dövlət qulluqçularına ixtisas dərəcələrinin verilməsi;
- 2.Qurumdaxili əmək münasibətlərinin təşkili;
- 3.Şəxsin işin aparılması ilə bağlı tələblərin yerinə yetirilməsi;
- 4.Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin səmərəliliyinə nəzarət olunması;

5. Etik davranış qaydalarına nəzarətin həyata keçirilməsi;
6. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqədar rəy və təkliflər vermək;
7. Fəaliyyət sahəsi ilə əlaqədar olan vətəndaş müraciətlərinin qəbul edilməsi və s.
(<https://eservices.dim.gov.az/dqg/Elan/MsbElanlar> , 2021).

Kadr işinin əsas istiqamətlərindən biri dövlət qulluqçusunun ... Reyestrinin aparılmasıdır. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 5 fevral 2007-ci il fərmanı ilə dövlət qulluqçusunun şəxsi işinin aparılması qaydaları təsdiq edilmişdir. Qaydalarda fərdi məlumatların hazırlanması, toplanması, işlənməsi, saxlanması, istifadə edilməsi və onların əsasında dövlət qulluqçusunun şəxsi işinin tərtibatı göstərilir (Rzayev Ə.H. 2011, səh 429) .

Kadr işinin əsas vəzifələrindən biri ehtiyat kadr bazasının formalaşması və təyin olunmasıdır. Ehtiyat kadrların formalaşması bərabərlik və şəffaflıq prinsipləri əsasında həyata keçirilir. Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə əsasən, müsabiqəni məqbul göstərici ilə keçmiş, lakin təyin edilməmiş namizədlər 2 il müddətində həmin orqanda ehtiyat kadr kimi saxlanılır. Ehtiyat kadrların formalaşmasında namizədin peşəkar bilikləri, vəzifəsinə münasibəti, problemləri həll etmək, təşkilatçılıq qabiliyyəti, yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq bacarığının nəzərə alınması tələb olunur.

Dövlət qulluqçularının kadr siyasətində əsas məsələlərdən biri rotasiyadır. Dövlət qulluqçularının potensialından səmərəli istifadə məqsədilə dövlət qulluqçularının rotasiyası həyata keçirilir. Rotasiyanın daha çox rəhbər vəzifəli şəxslər arasında keçirilməsi məqsədəuyğundur.

Dövlət qulluğu idarəetməsində insan resurslarının əsas mexanizmlərindən biri əmək haqqı siyasətidir. Hazırda bəzi ölkələrdə dövlət qulluqçusunun əmək haqqı sistemi differensial əmək haqqıdır və bu da dövlət qulluqçularının məsuliyyətini artırmaq üçün inzibati alətdir. Bu təcrübə olan ölkələrdə əmək məhsuldarlığı artır.

Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə əsasən, dövlət məvacibi vəzifə maaşından, mükafatlardan və əlavələrdən ibarətdir. Əlavələr təyin edilərkən dövlət qulluqçusunun stajı, ixtisas dərəcəsi nəzərə alınır. Hər bir halda dövlət məvacibi dövlət qulluqçusunun və onun ailəsinin sosial vəziyyətini yaxşı səviyyədə saxlamalıdır

(“Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2001).

“2019-cu il statistikasına əsasən, Avropa İttifaqı ölkələrində ortalama ən aşağı dövlət qulluqçusu maaşı 2,500 Avro (5200 manat) təşkil edib. Türkiyə Cümhuriyyətində bu göstərici 3416 lira (740 manat) olub” (Lıcalı M., 2019).

Azərbaycan Respublikasında 2019-cu ildə dövlət qulluqçularının aylıq vəzifə maaşları 50 faiz artırılıb.

Dövlət qulluğunda kadr siyasəti konsepsiyasının hazırlanmasında və həyata keçirilməsində «Dövlət Qulluğunun İdarəetmə Şurasının», AR Prezidenti yanında Dövlət qulluğu məsələləri üzrə Komissiyasının və AR Prezidentinin İcra Aparatının Kadr məsələləri şöbəsinin. Mərkəzi və Yerli icra hakimiyyəti orqanlarının kadr bölmələrinin xüsusi rolu vardır... Şura «Dövlət qulluğu haqqında» qanununun tətbiqinin nəzarəti və dövlət qulluğunun normativ-metodik təminatını həyata keçirir. AR-da dövlət qulluqçuları kateqoriyasına aid edilən şəxslər müəyyən etdirilir. (Rzayev Ə.H. 2011 səh 429)

Dövlət strukturlarında insan resurslarının idarəedilməsi siyasətində intensiv və ekstensiv strategiyalardan istifadə edilir. Ekstensiv yanaşmada işçilərin sayı, bölmələrin və sektorların sayı, vəzifələrin sayı, idarə və infrastruktur həcmi artırılır. Bu yanaşmada kəmiyyət artımı ilə müşayiət olunan eninə inkişafı görə bilərik. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsində isə intensiv yanaşma müşayiət olunur ki, bu keyfiyyət yanaşmasıdır. Burada dövlət orqanında fəaliyyət göstərən işçilərin sayı deyil, onların peşəkarlığı və bilik səviyyəsi, tətbiq olunan texnologiyanın inkişafı və rəqəmsallıq artırılır. Bu inkişafı dərininə inkişaf da adlandırıla bilər.

Dövlət orqanında fəaliyyət göstərən kadrlar daim yenilikçi olmalı, varisçilik prinsipinə də sadıq olmalıdır. Dövlət qulluqçularının daimi inkişafı üçün təlimlərə cəlb olunduğunu qeyd etmişdik. Bu təlimlərdə dövlət qulluğunda peşəkar nəzəri və praktiki qərar qəbul etmək, təşəbbüskarlıq kimi xüsusiyyətlər inkişaf etdirilir. Dövlət qulluqçularını bu təlimlərə qatılmağa stimullaşdırmaq lazımdır. Burada dövlət qulluqçusunun qulluqda irəliləyişi, maaş artımı və s. kimi stimullar yaradılsa daha çox dövlət qulluqçusu təlimlərə qatılmaqda maraqlı olacaqdır.

Türkiyə təcrübəsində bu təlimlərin bir digər məqsədi isə dövlət qulluqçularının

qulluqda irəliləyişidir. Belə olduğu halda boş vakansiyalara da təyinat baş verir. Türkiyədə bu təlimləri müxtəlif cür qruplaşdırırlar. Bu qruplara misal olaraq, dövlət qulluqçularının qulluqdakı pilləsinə görə, dar-ixtisas və geniş profilli təlimlər və s. misal göstərmək olar.

“Dövlət qulluqçularının əlavə təhsilinin maliyyə təminatı sistemi formalaşdırılmalı, dövlət orqanlarının büdcəsində əlavə təhsilin maliyyə mənbələri ayrıca bənddə nəzərdə tutulmalıdır” (“Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya”, 2018 səh.8).

Hər bir dövlət qurumunda insan resursları siyasətinin təkə konseptiv uğurlu olması deyil, yaxşı tətbiq olunması vacibdir. Qəbul olunmuş dövlət qulluğu kadr siyasəti öncədən proqnozlaşdırılmalı və müəyyən müddət sınaqdan keçirilməlidir.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsində insan resurslarının idarəedilməsi dövlət qulluğunun vacib istiqamətidir. Bu ölkələrdə insan kapitalına investisiyalar yüksək səviyyədə cəlb olunur. Qərbi Avropa ölkələri təcrübəsində dövlət idarəetməsinin uğurlu fəaliyyətində dövlət menecerlərinin fəaliyyətinin həlledici rol oynadığını göstərilir. Avropa İttifaqı ölkələrində xüsusilə bir xüsusiyyət nəzərə alınmalıdır ki, dövlət qulluqçuları həm milli dəyərlərini, həm də beynəlxalq əməkdaşlıq şərtlərində idarəetməni peşəkarcasına yerinə yetirməlidir.

Son illərdə dövlət qulluğu kadr bir sıra moda göstəricilər tətbiq edilir. Bunları aşağıdakı kimi qruplaşdırma bilərik:

1. Bazar moda göstəricisi. Dövlət xidmətlərinin özəlləşdirilməsi və özəl sektorla əməkdaşlığın artırılmasını nəzərdə tutan moda göstəricisi idi. Moda göstəricisin tətbiqindəki əsas məqsəd dövlətin minimallaşması idi. Moda göstəricisi çərçivəsində vətəndaşa müştəri kimi yanaşma var idi;
2. Tənzimlənmə moda göstəricisi. Bu moda göstəricisi çərçivəsində dövlət strukturlarında idarəetməyə özəl xidmətlər kimi baxılırdı. Bunun əsas səbəbi isə rəqabət və qiymətləndirmə mühiti yaradılmaması idi;
3. Elastik idarəetmə moda göstəricisi. Dövlət orqanlarının fəaliyyətində və

dövlət xidmətlərinin göstərilməsində standartlaşdırmadan kənarlaşmanı nəzərə tutur. Moda göstəricisinin prinsipləri isə elastik və təsnifatlılığın təmin edilməsidir. Müasir idarəetmədə həm dövlət sektorunda, həm özəl sektorda bazardakı texnoloji yeniliklərə uyğun olaraq fəaliyyət planının elastikliyi əhəmiyyətlidir;

4. İştirakçı moda göstəricisi. Bu moda göstəricisində iyerarxik strukturda birtərəfli fikir mübadiləsini və “rəhbərlər hər zaman daha biliklidir” fikrini rədd edir. Hər bir işçinin fikirləri önəmlidir və hər kəs səlahiyyət götürür (Temizel H.,2010).
5. Konflikt metodu. Bu metodda əsas məqsəd tərəflərin öz hüquqlarını, məqsədlərini bilməsidir. Sağlam rəqabətin olması səmərəli fəaliyyət üçün əsasdır;
6. Son illərdə istifadə edilən əsas anlayışlardan biri də məcmu keyfiyyətin idarə edilməsi metodudur. Bu metod ilk dəfə qərb ölkələrində özəl sektorda istifadə edilmişdir. Əsas məqsəd rəqabətə dayanıqlılıqdır. Burada iş prinsipi əməkdaşların, göstərilən xidmətlərin eyni anda keyfiyyət artımını təmin etməkdir. Bəzi ölkələrdə bu hətta dövlətin ümumi siyasətində də öz əksini tapmışdır. Məsələn, ABŞ-da Federal hökumət “Federal keyfiyyət qurumu” və İngiltərədə “Vətəndaş Nizamnaməsi” var. Keyfiyyət idarəetməsi zamanı vətəndaşa fokuslanmaq lazımdır (Balci A.,2005).

1.3. Dövlət qulluqçusu – cəmiyyət münasibətləri və hesabatlılığın artırılması

Demokratik sistemdə dövlət qulluğu inam üzərində qurulmuş idarəetmə formasıdır. Dövlət qulluqçuları bunu dərk edərək öz fəaliyyətlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirməli, vəzifə səlahiyyətlərini icra edərkən peşə etikasına bağlı prinsipləri rəhbər tutmalıdırlar. Hər bir dövlət qulluqçusu şəxsi maraqlarını deyil, dövlətin maraqlarına və ictimai maraqlara xidmət edir. Dövlət qulluqçuları fəaliyyət göstərdikləri sahədə təqdim edilən dövlət xidmətinin keyfiyyəti və əlçatanlılığına görə

cavabdehdirilər.

Hesabatlılıq olmasa inzibati müvəfəqiyyət qazanıla bilməz. Dövlət qulluğunda etik qaydalar və prinsiplər dövlət qulluqçularına nəyi və necə edəcəyinə dair yol göstərir. Yəni, burada həm yaxşı, həm də pis davranış fərqləndirilməlidir. Etik dəyərlər əslində bütün sahə və peşələrdə tətbiq olunmalıdır. Lakin dövlət qulluğunun özünəməxsus etika kodeksi var. Dövlət qulluğunda bütün hallar qanun çərçivəsində həll olunur. Elə hallar da baş verə bilər ki, bu zaman hüquqi tətbiqetmə ilə yanaşı etik davranış qaydaları da mühim rol oynayır.

Dövlət qulluqçularının gündəlik iş həyatında qarşılaşa biləcəkləri etik dilemmaları aşağıdakı qaydada qruplaşdırmaq olar:

Cədvəl 2: Etik dilemmalar

1.	Dövlət qulluqçusunun özünün mövcud vəziyyətdə heç bir marağı yoxdur, qarşı tərəfin maraqlarını tətbiq edib-etməmək barədə qərarlılıq yaşayır.
2.	Bir neçə seçim arasında qaldıqda dövlət qulluqçusu daha məqsədəuyğun olan variantı seçməlidir. Bu zaman dövlət qulluqçusunun peşəkar qərarvermə qabiliyyətinin olması müsbət haldır.
3.	Qruplar və ya insanların maraqları toqquşduqda doğru seçimi etməlidir. Hər hansı bir tərəfə qanunsuz formada üstünlük vermək və ya əksinə süni bürokratik maneələr yaratmaq olmaz.
4.	Dövlət qulluqçusu özü və ya yaxın qohumlarının şəxsi maraqları üçün hər hansı bir hərəkəti və ya hərəkətsizliyi edə bilməz. Dövlət qulluqçusu maraqların toqquşmasına yol verməməlidir. Burada qanuni maraqlar varsa heç bir dilemmadan söhbət gedə bilməz.

Mənbə: Berkarda K., Bülent T., Fikret T., 2017; Kırılmaz M., Atak.F., 2015; Şen Lütfi M., 2012; Şengül R., 2016 mənbələrinə əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəldə qeyd olunan halların həlli üçün dövlət qulluqçusu öz səlahiyyətləri çərçivəsində və peşəkarlıqla məsələni qərəzsiz həll etməlidir. Dövlət qulluqçusu heç bir halın onun xidməti vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə təsirinə yol verməməlidir. Qərarları qəbul edərkən həm vətəndaşın qanuni marağını, həm də hüquqi baxımdan ən adekvat həll yolunu seçməlidir.

Dövlət qulluqçusunun hərəkətlərinə görə təmsil etdiyi dövlət orqanı məsuliyyət daşıyır. Dövlət qulluqçusu verdiyi qərarları hüquqi əsaslandırmağa borcludur. Dövlət qulluqçusu xidməti vəzifəsini yerinə yetirərkən qərəzsiz olmalıdır və heç bir sosial-irqi–dini-əmlak ayrı-seçkiliyi etməməlidir.

“Dövlət qulluqçusu etik davranış qaydalarının onun tərəfindən pozulması nəticələrini aradan qaldırmağa, o cümlədən ictimai etimadın bərpası üçün tədbirlər görməyə borcludur” (“Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu Maddə 7, 3-cü bənd).

Respublikamızda hər bir dövlət qurumunda vətəndaşların dövlət orqanlarına etimadının yüksəldilməsi, dövlət orqanları və dövlət qulluqçularının fəaliyyətində səmərəliliyin və şəffaflığın artırılması üçün etik davranış qaydaları tətbiq olunur. Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə əsasən aşağıdakı kimi etik qaydalar və prinsiplər var:

- Loyallıq,
- Vəcdanlı davranış,
- Peşəkarlıq, fərdi məsuliyyət,
- hüquq, azadlıq və qanuni maraqlara hörmət,
- Hüquqi şəxslərin işgüzar nüfuzuna hörmət,
- Mədəni davranış,
- Əmr,sərəncam və tapşırıqların yerinə yetirilməsi,
- Korrupsiyanın qarşısının alınması,
- Qərəzsizlik,
- Maddi və qeyri-maddi nemətlərin əldə edilməsinə yol verilməməsi,
- İctimai etimad,
- Hədiyyə alma ilə əlaqədar məhdudiyyətlər,
- Maraqlar toqquşmasının qarşısının alınması,
- Əmlakdan və məlumatlardan istifadə,

- İctimai-siyasi fəaliyyət (“Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu).

Dövlət hakimiyyəti orqanlarının öz fəaliyyətləri və qəbul olunmuş qərarları barədə məlumatlar verməsi onun hesabatlılığını göstərir. Hesabatlılığın təmin olunması üçün beynəlxalq təcrübədə bir sıra metodlar mövcuddur—ombudsmanın fəaliyyəti, komisiyyaların fəaliyyəti, yuxarı orqanlara şikayət, kütləvi informasiya vasitələrinin rolu və s.

Hesabatlılıq bir neçə istiqamətdə ola bilər:

- qərarların hesabatlılığı,
- siyasi hesabatlılıq,
- maliyyə hesabatlılığı,
- inzibati hesabatlılıq.

Maliyyə hesabatlılığı dövlət büdcə və büdcəkənar vəsaitlərin səmərəli, məqsədəuyğun və qənaətcil xərclənməsini nəzərdə tutur. Dövlət büdcəsinin gəlir bölməsinin əsas hissəsini vergilərin təşkil etdiyini nəzərə alsaq, həyata keçirilən maliyyə siyasətinin nəticələri vətəndaşlarla dəqiq bölüşülməlidir. Hər il dövlət büdcəsi haqqında qanunun qəbul edilməsi, müxtəlif sektorlara aid gəlir-xərc göstəriciləri və Hesablama Palatasının rəyi bu hesabatlılığın bir formasıdır.

Hesabatlılıq Türkiyə Cümhuriyyəti qanunvericiliyində də ölkəmizdən fərqli olan 2 müddəadan biridir. Digəri isə keçmiş dövlət məmurları ilə münasibətdir. İctimaiyyət dövlət siyasətindən yanlış məlumatlı və ya məlumatsız qalmamalıdır. Bu məsələdə ən vacib subyektlərdən biri mətbuat orqanlarıdır. Dövlət qulluqçuları mətbuat orqanlarına doğru məlumat verməlidir.

Struktur hesabatlılığı iki formada: şaquli və üfüqi formalarda təsnifləşdirmək olar. Dövlət qurumlarının cəmiyyət qarşısında olan öhdəlikləri şaquli hesabatlılığın, digər qurumlarla olan öhdəliklərinin hesabatlılığı isə üfüqi hesabatlılıqdır (Kirilmaz M., Atak.F. 2015 Ss: 196-197).

Azərbaycanda inzibati amirlik idarəetmə modelində vətəndaşlar qarşısında birbaşa

hesabatlılıq mexanizmi olmayıb. Azərbaycan Respublikası suverenlik əldə etdikdən sonra isə qeyd olunan hesabatlılıq formalarının hər ikisi– şaquli və üfüqi hesabatlılıq idarəetmə prosesində təzahür etmişdir.

Dövlət qulluğu idarəetməsində əsas məsələlərdən biri korrupsiyanın qarşısının alınmasıdır. Korrupsiyanın qarşısının alınması üçün dövlət qulluqçusunun öz əmlak vəziyyəti haqqında hər təqvim ilinin sonunda hesabat verməsini də misal göstərmək olar.

“Dövlət qulluqçusuna qanunsuz maddi və qeyri-maddi nemətlər, imtiyazlar və ya güzəştlər təklif olunduğu hallarda, dövlət qulluqçusu onlardan imtina etməlidir ... Dövlət qulluqçusunun ictimai və ya siyasi fəaliyyəti ... onun xidməti vəzifələrini qərəzsiz və obyektiv yerinə yetirdiyinə ictimai şübhə doğurmamalıdır” (“Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu Maddə 13, Maddə 18).

“Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” qanuna əsasən, Azərbaycan Respublikasında etik davranış qaydalarına əməl olunmasına nəzarət aşağıdakı formalarda aparıla bilər:

- a. dövlət orqanının rəhbəri - xidməti qaydada
- b. yuxarı orqan- təbəçilik əsasında
- c. DİM- öz nizamnaməsinə uyğun olaraq

“Dövlət orqanlarında etik davranış qaydalarının tətbiqi, bu sahədə maarifləndirmə və mübahisələrin həllinə məsul olan etik müvəkkil vəzifəsi təsis edilməlidir” (“Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya”, 2018 səh. 10).

Bir çox ölkələrdə dövlət qurumlarında vətəndaşların hüquqlarının təminatı və etik məsələlər üzrə komisiyyalar fəaliyyət göstərir. Vətəndaşlar şikayətlərini heç bir qorxu və maneə olmadan bu orqana bildirmə azadlığına sahib olmalıdır. Bu komisiyyaların fəaliyyətinin əsas istiqaməti aşağıdakı kimi formalaşdırılır:

1. Qurumlarda etik-korporativ mədəniyyət yaratmaq və mövcud vəziyyəti yaxşılaşdırmaq;
2. Etik təlimlər və konfranslar keçirmək;
3. Etik kodeksə riayətə nəzarət etmək;
4. Vətəndaşlarla mütəmadi görüşlər keçirmək, onların şikayət və təkliflərini dəyərləndirmək;
5. Vətəndaşlarla dövlət qulluqçuları arasında etik məsələlər üzrə vasitəçi rolunu oynamaq.

Etik davranış qaydalarının pozulmasına görə məsuliyyət tədbirləri dünyanın bir çox ölkələrində var. Məsələn, Fransada etik qaydaların dövlət qulluqçuları tərəfindən pozulması hallarında məhkəmə istintaqı və araşdırma sistemi xüsusi qaydası 19-cu əsrdən ləğv olunub və hal-hazırda bu hallar ümumi qaydada həll edilir (Berkarda K., Bülent T., və Fikret. T., 2017).

Dövlət qulluğu etik kodekslərinə misal olaraq, ABŞ-da 1958-ci ildə qəbul edilmiş “Qulluqçunun əxlaq kodeksi” misal göstərmək olar. Bu sənədə əsasən, dövlət qulluqçuları öz qulluq vəzifələrini yerinə yetirərkən əxlaq prinsipləri, loyallığı hər şeydən üstün tutmalıdır. Korrupsiya faktını aşkarladıqda bildirməlidir. Qazaxıstanda isə bu qanun bir bir ilə bağlı 5 hissədən ibarətdir (Rzayev Ə.H., 2011).

II FƏSİL. DÖVLƏT ORQANLARINDA QULLUQ KEÇƏN ŞƏXSLƏRİN SOSIAL-HÜQUQI STATUSU

2.1. Dövlət qulluqçularının hüquqları, vəzifələri və məhdudiyyətləri

“Azərbaycan Respublikasında hər kəsin doğulduğu andan toxunulmaz, pozulmaz və ayrılmaz hüquqları və azadlıqları vardır” (Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, maddə 24, 1995). Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının təxminən üçdə biri insan hüquq və azadlıqlarına ayrılıb (Əfəndizadə S., 2019). Dövlət qulluqçuları dövlət qulluğunda xidmət etməsindən asılı olmayaraq, hər bir vətəndaşın malik olduğu hüquq və azadlıqlara malikdir. Vətəndaş dövlət qulluğuna qəbul edildikdən sonra, qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş qaydada xidməti vəzifə və hüquqlar qazanır və bəzi konstitusion hüquqlarını istifadə edir, bəzilərindən isə məhrum edilir. Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğuna qəbul edilərkən vətəndaş dövlət idarə edilməsində iştirak etmək, əmək, bərabərlik konstitusion hüquqlarını həyata keçirir.

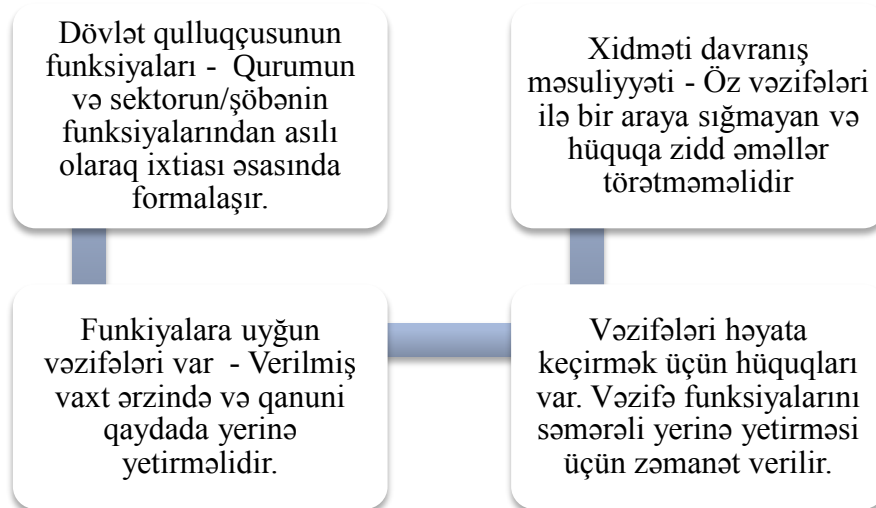
Dövlət qulluqçusu bu iki qrup arasındakı əlaqələri düzgün tənzimləməyi bacarmalıdır. Beynəlxalq təcrübədə Yunanıstanda dövlət qulluqçularının fəaliyyət zamanı vəzifə-hüquqları və mülki həyatdakı vəzifə-hüquqları ayrı-ayrı qanunvericilik aktları ilə müəyyənləşdirilir (Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.A., 2019).

Demokratik və hüquqi dövlətlərdə bütün məsələlər hüquqi çərçivədə və qanunla həll edilir. Dövlət qulluqçularının statusunun konkretləşdirilməsi və inkişafı üçün aşağıdakı ümumi prinsiplərə nəzər yetirilməlidir:

- xidməti davranışın hüquqi tənzimlənməsi;
- elementlərin funksional bölgüsü;
- hüquqi tənzimlənmələrdə etik dəyərlərinin təsirinin artırılması;

Dövlət qulluqçusunun sosial-hüquqi statusunun düzgün müəyyənləşdirilməsi üçün aşağıdakı əlaqəli prinsipləri vəhdət şəkildə təhlil etmək lazımdır:

Şəkil 2: Dövlət qulluqçularının sosial-hüquqi status elementləri



Mənbə: Hacıyev E., 2019; Rzayev Ə.H., 2011 mənbələrinə əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Dövlət qulluqçularının sosial-hüquqi status elementləri şəkil 2-dən də göründüyü kimi bir-birilə əlaqəli şəkildədir. “Vəzifəsini dəqiq və tam yerinə yetirmək dövlət qulluqçusunun öz şərəf və ləyaqətini qoruması üçün ən yaxşı vasitədir” (Səfərov R.A., 2014, səh. 142). Dövlət qulluqçusunun öz vəzifə səlahiyyətlərini layiqincə yerinə yetirməsi üçün bir sıra xüsusiyyətlərə malik olmalıdır. Qeyd olunan xüsusiyyətləri 2 qrupda: şəxsi (vicdanlılıq, tolerantlıq, xalqa və dövlətə sədaqət) və peşəkarlıq (daimi inkişafa meyil, səriştəlilik, kollektiv daxili münasibətlərdəki rol) olaraq bölmək olar.

Azərbaycan Respublikası “Dövlət qulluğu haqqında” qanuna əsasən dövlət qulluqçularının vəzifələrini aşağıdakı qaydada müqayisəli təhlil edə bilərik:

Dövlət qulluqçuları ölkə qanunvericiliyinə və digər hüquqi aktlara riayət etməlidir. Bu müddəa bütün hüquqi dövlətlərin təcrübəsində ilkin müddəadır. Dövlət qanunvericiliyinə riayət edəcəyini və Azərbaycan Respublikasına sadıq olacağını göstərmək üçün inzibati vəzifə tutan dövlət qulluqçusu qanunla müəyyən edilmiş qaydada and içir.

Dövlət qulluqçuları rəhbərlərin verdikləri əmrləri, sərəncamları və göstərişləri yerinə yetirməlidir. “Dövlət qulluqçusu ...tapşırığın qanuna ... zidd olmasına əmindirsə,

bu barədə yazılı əsaslandırmanı...rəhbərinə təqdim etməlidir. O, birbaşa rəhbərindən bu... tapşırığın yazılı şəkildə təsdiq olunmasını tələb etməlidir” (Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2007). Avropa İttifaqı ölkələrində dövlət qulluqçusu fəaliyyət göstərdiyi qurumdan başqa digər qurumlardan əmr ala bilməz (Şengül R.,2016).

Dövlət qulluqçusu qulluq reqlamentinə riayət etməlidir. Dövlət qurumlarında reqlament qaydaları müəyyənləşdirilərkən qurumun spesifik xüsusiyyətləri və sektorial qaydaları ilə yanaşı, qanunçuluq, effektivlik, səmərəlilik kimi bir sıra ümumi prinsiplər də nəzərə alınır. Dövlət orqanı reqlamenti ilə yanaşı fərdi vəzifə reqlamenti qaydaları da vardır ki, onlar tərtib edilərkən dövlət qulluqçusunun bilik ilə bağlı tələblərə uyğunluğu, qərarvermə qabiliyyəti, vətəndaşlar ilə münasibətləri, peşəkər fəaliyyətinin qurum üçün faydalılığı nəzərə alınır (Rzayev Ə.H., 2011).

Türkiyə Cümhuriyyəti qanunvericiliyində dövlət qulluqçularının davranış reqlamenti təkcə ölkədaxili və ya qurumdaxili lokallaşdırılmır. Həmçinin digər ölkələrdə olanda da dövlətin və qurumun nüfuzuna ləkə gətirəcək hər hansı bir hərəkət edə bilməz (T.C.Devlet Memurlari Kanunu, 1965). Reqlament qaydalarının əsaslarından biri dövlət qulluqçusunun iş saatlarına riayət etməsi, üzrsüz səbəblərlə işə gecikməməsi və ya qurumu icazəsiz tərk etməməsidir (Rehimli R., 2011). Xorvatiyada dövlət qulluqçusu həm vaxtını işinə həsr etməlidir, həm də daha faydalı təsir etməlidir (Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.A., 2019).

Dövlət qulluqçuları digər dövlət qulluqçularının işini çətinləşdirən, qulluq keçdiyi dövlət orqanının nüfuzunu aşağı sala biləcək hərəkətlərə yol verməməlidir. Türkiyə Cümhuriyyəti dövlət məmurları haqqında qanuna əsasən, dövlət qulluqçularının fəaliyyəti əməkdaşlıq əsasında həyata keçirilməlidir. Bu prinsip onu bildirir ki, təkcə digər dövlət qulluqçusunun işini çətinləşdirməməklə kifayətlənmək lazım deyil, həm də kollektiv əməkdaşlıq ruhunu təmin etmək lazımdır. Avropa İttifaqı ölkələrində bu müddəa daha da qabarıqlaşır, çünki dövlət qulluqçusu öz ləyaqətini və təkcə bir dövlət qurumunun və ölkənin deyil, həm də Avropa İttifaqının nüfuzunu qorumaqdadır.

Böyük Britaniya, Danimarka, Niderland kimi ölkələrdə müxtəlif dövlət qulluqçularının birlikdə fəaliyyət göstərmələri və dövlət qulluğunda mədəni müxtəlifliyin yaranması müsbət hal kimi qarşılanır (İƏİT, AB, 1997). Bu tolerant yanaşmanın əsasında son illər intensivlik təşkil edən miqrasiyanın olmasını qeyd edə bilərik.

Dövlət qulluqçusu quruma daxil olan müraciətlərinə vaxtında baxmalı və öz səlahiyyətləri hüddudunda qərəzsiz həll etməlidir. Vətəndaşlar və hüquqi şəxslər müaricət edərkən öz hüquqlarını bilməli və həyata keçirməlidir. Albaniyada 1996-cı il 16 sentyabr tarixində Nazirlər Kabineti tərəfindən qəbul edilmiş nizamnamədə göstərilir ki, dövlət qulluqçularının kibirli, bürokratik və yaxud yaltaq davranış göstərməsi qanunlarda dövlətçilik üçün təhlükəli qiymətləndirilir (İƏİT, 1997).

Dövlət qulluqçuları hər hansı bir zəminlə ayrı-seçkilik sala bilməz, vətəndaşların hüquq və azadlıqlarını, qanuni mənafələrini məhdudlaşdırma bilməz və ya əksinə qanunsuz üstünlük verə bilməz. Vətəndaşların arasında ayrı-seçkiliyin salınması uzun müddətli sosial münaqişələrin əmələ gəlməsinə səbəb olur. Çində sosial qruplarla və xalqla sıx münasibətlərin qurulması dövlət qulluqçusu üçün vəzifədir.

Dövlət qulluqçusu lazım gəldikdə öz ixtisası hüddudunda rəhbərin göstərişi ilə əlavə iş görməlidir. Bu müddəanın olması dövlət qulluqçusunun peşəkarlığının əhəmiyyətini bir daha sübut edir və ixtisas biliklərinin daim tətbiq edilməsi üçün zəmin yaradır.

Dövlət qulluqçusu dövlət sirrini və qanunla mühafizə edilən digər sirri həmişə saxlamalıdır. Bu kimi məlumatların qorunması, konfidensiallığının təmin edilməsi orqan və dövlət təhlükəsizliyi üçün vacibdir. Azərbaycan Respublikası Cinayət Məcəlləsi 284-cü maddəsinə əsasən, bu kimi məlumatları yayan şəxslər beş ilədək müddətə vəzifə tutma hüququndan məhrum edilməklə 3-7 il müddətə azadlıqdan məhrum etmə ilə cəzalandırılır (Azərbaycan Respublikası Cinayət Məcəlləsi, 1999).

Dövlət qulluqçusu qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada orqanın rəhbərinə hər il öz gəlirləri və əmlak vəziyyəti haqqında maliyyə hesabatı verməlidir.

“Vəzifəli şəxslər vergitutma obyektı olan əmlakı, kredit təşkilatlarındakı əmanətləri, qiymətli kağızları ... şirkətlərin, fondları ... fəaliyyətində səhmdar ... kimi iştirakı, ... öz mülkiyyət payı şərti maliyyə vahidinin beş min misli miqdarından yuxarı olan borcu, şərti maliyyə vahidinin min mislindən yuxarı maliyyə və əmlak xarakterli digər öhdəlikləri barədə məlumatları ... təqdim etməlidirlər” (Korrupsiyaya qarşı mübarizə haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2004).

Bir sıra ölkələrdə dövlət qulluqçuları həm də həyat yoldaşlarının kommersiya fəaliyyəti ilə bağlı da məlumat verməlidir. Bu müddəanın çatışmayan cəhəti korrupsiyanın sonradan aşkar edilməsidir. Türkiyədə dövlət qulluqçuları haqqında qanuna əsasən, hakimiyyət səlahiyyətləri olan vəzifəli şəxslərin digər bir vəzifəsi isə tabeliyində olan işçilərin davranışı və fəaliyyəti üçün məsuliyyət daşmasıdır. Bu nəzarətin düzgün və səmərəli həyata keçirilməsi korrupsiya halının qarşısını ala bilər. Dünyanın bir sıra ölkələrində korrupsiyanın fərqli səbəbləri var. Estoniyada korrupsiyanın səbəbləri kimi aşağıdakılar müəyyən edilmişdir:

- Estoniyanın keçid ölkəsi olması və gəlirlərin qeyri-bərabər bölünməsi;
- Korrupsiya faktlarının ictimaiyyətə nadir vaxtlarda açıqlanması və s.

Korrupsiyanın aşkarlanmasında sonuncu bəndin əhəmiyyəti böyükdür. Məsələn, Macarıstanda korrupsiya hallarına qarşı ictimai həssaslıq var. Bu da bu kimi halları törədən şəxslərin işdən uzaqlaşdırılması ilə nəticələnir (İƏİT, AB, 1997).

Dövlət qulluqçuları tapşırılan funksiyaların icrasına yararlı olmasının müəyyən edilməsi üçün tibbi komissiyalarda müayinə keçməlidir. Bu kimi mexanizmi başqa bir formada Macarıstanda da görmək olar. Macarıstanda dövlət qulluqçuları müxtəlif təlim proqramlarına qatılmaq məcburiyyətindədir (İƏİT, AB, 1997). Bu nümunə Almaniyada da təzahür edir. Alman dövlət qulluqçuları təhsilin, təlimin inkişafını və peşəkarlı tələblərini daim izləməlidirlər.

Dövlət qulluqçuları etik davranış qaydalarına əməl etməlidir. Müasir idarəetmədə etik qaydalar təkcə özəl sektor üçün deyil, dövlət sektoru üçün də əhəmiyyətlidir. Etik qaydaların tətbiq edilməsinin məqsədi vətəndaş əsaslı fəaliyyətin və şəffaflığın təmin

edilməsidir. Özəl sektor etikasası ilə dövlət sektoru etikasının fərqlilik təşkil etdiyi ölkələri cədvəl 3-də görə bilərik:

Cədvəl 3: Bir sıra ölkələrdə dövlət sektorunda xüsusi etik qaydaların və ya özəl sektordan fərqli yanaşmanın tətbiqi

Ölkə	xüsusi etik qaydaların mövcudluğu
Avstriya	-
Belçika	-
Danimarka	-
Estoniya	+
Fransa	-
Almaniya	+
Macarıstan	+
Niderland	-
Norveç	-
Polşa	+
Türkiyə	-
Böyük Britaniya	+
ABŞ	-

Mənbə: İƏİT hesabatları, 2019 (<https://www.İƏİT-ilibrary.org/docserver/b697075d-en.pdf?expires=1612981533&id=id&accname=guest&checksum=07D501E13C6AC9DFF01FAFE E0880A3A9>)

Cədvəldə də əks edildiyi kimi Böyük Britaniya, Almaniya kimi qabaqcıl dövlət qulluğu modellərində məhz dövlət sektoru üçün xüsusi etik qaydalar mövcuddur.

AR “Dövlət qulluğu haqqında” Qanuna əsasən, dövlət qulluqçularının bəzi hüquqlarını aşağıdakı kimi təhlil edə bilərik:

Dövlət qulluqçuları əmək fəaliyyətinin qarşılığı olaraq dövlət məvacibi almaq hüququna malikdir. Bunun üçün əsas məqsəd özü və ailəsi üçün lazımi həyat səviyyəsini təmin etməkdir. Almaniya dövlət qulluqçularının rifahının yaxşılaşması üçün xəstəlik, doğum, ölüm hallarında, səfər vəziyyətində xərclərin qarşılınması üçün pul verilir (Çapar S., 2010). Ruminiyada bu haqlara həm də tibbi yardım almaq və dərmanlarla təmin edilmək hüququ verilmişdir (Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.U, 2019).

Dövlət qulluqçuları qulluqda irəli çəkilmək hüququna malikdir. İngiltərədə dövlət qulluğu sistemində dövlət qulluqçusunun vəzifədə irəliləyişin əsas məqsədi səlahiyyətlərinin çoxalmasıdır (Çelik V., 2013). Azərbaycan Respublikasında dövlət

qulluqçusunun vəzifədə irəliləyişi onların ixtisas dərəcələri və təhsil səviyyəsi nəzərə alınaraq həyata keçirilir.

İxtisas dərəcəsi dövlət qulluqçusuna inzibati vəzifə tutmaq, vəzifə maaşına əlavə haqq almaq və sosial təminatlardan istifadə etmək hüququ verir (“Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2000). İxtisas dərəcələrinin verilməsi qulluq stajına uyğun olaraq verilir. Cədvəl 4-də ixtisas dərəcəsinin dəyişməsi lazımı stajlar əks etdirilmişdir:

Cədvəl 4: İxtisas dərəcəsi verilərkən staj tələbləri

Təsnifat	Ümumi dövlət qulluğu stajı	Təsnifatda dövlət qulluğu stajı	İxtisas daxili dövlət qulluğu stajı
1-2	10	3	-
3-4-5	4		3
6	4		2
7			2

Mənbə: Azərbaycan Respublikası “Dövlət qulluğu haqqında” qanun, 2000, maddə 17

Cədvəl 4-də göstərildiyi kimi ixtisas dərəcəsi verilərkən nəinki ümumi dövlət qulluğu stajı, həm də təsnifat və ixtisas daxili stajlar da şərtidir.

Dövlət qulluqçuları dövlət orqanı rəhbərinin icazəsi ilə elmi və yaradıcılıq pedaqoji və başqa ödənişli fəaliyyətlə məşğul olmaq və əmanətlərdən, qiymətli kağızlardan, rentadan və icarədən gəlir götürmək hüququna malikdir. Avopa İttifaqı ölkələrində dövlət qulluğunda əlavə fəaliyyətin göstərilməsinə icazə verilməsi zamanı dövlət orqanlarının nüfuzunu aşağı salacaq və vəzifələrini icra etməsinə təsir edəcək hal olduqda icazə verilmir.

Əgər dövlət qulluqçusu tamamilə dövlət qulluğundan ayrılacaqsa 2 il ərzində orqana məlumat verməlidir (Şengül R., 2016). Estoniyada əlavə fəaliyyətə müəyyən qaydalarla icazə verilsə də, kommersiya qurumlarına üzv olmaq qadağandır. Macarıstanda və Yunanıstanda isə bu hüquq elmi fəaliyyət və yaradıcılıq fəaliyyəti istisna olmaqla yüksək vəzifəli şəxslərə verilməyib (İƏİT, AB, 1997; Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.U 2019).

Dövlət qulluqçusu həmkarlar ittifaqlarında birləşmək və qanunvericilikdə başqa hal nəzərdə tutulmayıbsa ictimai birliklərdə üzv olmaq hüququna malikdir. Bu həm də Azərbaycan Respublikası vətəndaşlarının konstitusion hüququdur. Lakin Pakistan, Dominik kimi ölkələrdə ümumən, Belçika, Nigeriya, Tunisdə isə dövlət qulluğunun xüsusi növlərinə həmkarlar ittifaqlarında birləşmək qadağan olunub. ABŞ təcrübəsində işçilərin hüquqlarını qoruyan xüsusi qurumlar fəaliyyət göstərir.

Dövlət qulluqçusu qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş hallarda və qaydada məzuniyyətlər almaq hüququna malikdir. Məzuniyyətlər ödənişsiz və ödənişli olaraq bölünə bilər. Dövlət qulluqçuları ildə bir dəfə otuz gün ödənişli məzuniyyət əldə edə bilərlər. Uzun illər işləyən şəxslərə əlavə məzuniyyət aşağıdakı günlər üzrə verilir:

1. 5 -10 il əmək stajı - 2 təqvim günü;
2. 10-15 il əmək stajı - 4 təqvim günü;
3. 15 ildən çox əmək stajı - 6 təqvim günü (Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2000). Xorvatiyada isə istirahət hüququna həm də gündəlik tələbat kimi yanaşılır və dövlət qulluqçusuna gündəlik 30 dəqiqə dincəlmək haqqı verilir (Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.U, 2019).

Avropa İttifaqı ölkələrində dövlət qulluqçuları üçün müxtəlif hüquq və azadlıqlar var. Əsas azadlıqlardan biri dini-siyasi düşüncə azadlığıdır və dövlət qulluqçularının fəaliyyətinə bu kimi amillərin təsiri yoxdur. Avropa İttifaqı ölkələrində tətbiq edilən digər bir hüquq isə iş zamanətinin olmasıdır.

Bu hüquq Avstriya, Belçika, Danimarka, Almaniya, Macarıstan kimi ölkələrdə var. Bundan başqa Kanada, Avstraliya və Cənubi Koreya kimi ölkələrdə də bu hüquq dövlət qulluqçularına verilmişdir (<https://www.IƏİT-ilibrary.org/docserver/b697075den.pdf?expires=1613159165&id=id&accname=guest&checksum=3AB27CE63D123B300CEE6A5AFF03BC58>, 2019).

Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluqçusunun bəzi məhdudiyyətlərini aşağıdakı qaydada təhlil edə bilərik:

Dövlət qulluqçusu dövlət orqanının rəhbərinin icazəsi olmadan pedaqoji və başqa ödənişli fəaliyyətlə məşğul ola bilməzlər. Bunun əsas səbəbi isə onun vəzifə məsuliyyətini itirməməsidir. Almaniyada əlavə fəaliyyətlə məşğul olmaq üçün xüsusi icazə verilməsi zamanı işçinin əmək haqqı həddi nəzərə alınır (Литвинцева Е.А., 2014).

Dövlət qulluqçuları tətilərdə və dövlət orqanlarının işini pozan digər hərəkətlərdə iştirak edə bilməzlər. Böyük Britaniyada xüsusi dövlət qulluğu forması olan polislərə tətilin qadağan olmasının səbəbi 1919-cu ildə polis tətilinin baş verməsi olub. İsveçdə isə yüksək vəzifəli şəxslər istisna olmaqla hərəkətə tətil hüququ verilib (Cindemir H.,2017).

Dövlət qulluqçusunun vəzifələrinin yerinə yetirilməməsi məhdudiyyətlərə əməl olunmaması intizam məsuliyyətinə səbəb olur. Bu zaman töhmət, müvəqqəti vəzifə maaşının 5 faizindən 30 faizinədək azaldılması, vəzifə maaşı aşağı olan vəzifəyə keçirilməsi, aşağı təsnifatdan olan vəzifəyə keçirilməsi, ixtisas dərəcəsinin bir pillə aşağı salınması dövlət qulluğundan azad edilməsi tədbirləri həyata keçirilir (Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2000).

Fransada intizam tənbeh tədbirləri qərarı alınmış dövlət qulluqçuları ehtiyata göndərilir və ya 6 ay işdən uzaqlaşdırılır. Almaniyada isə məsuliyyət tədbirləri arasında pul cəriməsi tətbiqi var və bu həmin şəxsin təqaüd təminatına təsir edir.

2.2. Dövlət orqanlarının kadr siyasətinin işçilərin layiqli həyat səviyyəsi və sosial müdafiəsində rolu

Dövlət qurumlarında xidmət edən dövlət qulluqçularının sosial vəziyyəti onların peşəkar fəaliyyətinə birbaşa təsir edir. Demokratik idarəetmə siyasətində rəhbərlik daim işçilərinin sosial vəziyyətini düşünməlidir və dövlət qulluğunda bu funksiya həm də dövlətə aiddir.

M.V.Presnyakov və S.E.Çannov Rusiyada Federasiyasında dövlət qulluqçularının bütün təminatlarını əsas və əlavə təminat qruplarına bölmüşlər. Dövlət qulluqçularının sosial və hüquqi müdafiəsi təminatları əsas təminatlar, peşə hazırlığı, stajkeçmə isə əlavə təminatdır (Ömərov V.,2016).

Azərbaycan Respublikasında “Dövlət qulluğu haqqında” qanuna əsasən, dövlət qulluqçuları üçün təminatların bəzilərini aşağıdakı kimi şərh edək:

Dövlət qulluqçusunun layiqli həyat səviyyəsini təmin edən və 3 hissədən ibarət olan dövlət məvacibi verilir. Həm özəl, həm də dövlət sektorunda əməkdaşların fəaliyyəti üçün maddi stimül olmalıdır. Azərbaycan Respublikası Dövlət orqanlarında dövlət qulluqçularına ixtisas dərəcələrinin verilməsi qaydalarına əsasən, dövlət qulluqçusunun məvacibinə hər ay ixtisas dərəcələrinə görə əlavə haqq ödənilir. Dövlət qulluqçusuna qulluq stajına görə 2-ci ildən başlayaraq əlavə haqq verilir:

Cədvəl 5: Dövlət qulluqçusuna dövlət qulluğunda qulluq stajına görə verilən əlavə haqq

stajı	Aylıq vəzifə maaşına əlavə haqq
1 ildən – 5 ilədək	5
5 ildən – 10 ilədək	10
10 ildən – 15 ilədək	20
15 ildən yuxarı	30

Mənbə: Dövlət orqanlarında dövlət qulluqçusuna dövlət qulluğunda qulluq stajına görə əlavə haqqın məbləğlərinin müəyyənləşdirilməsi qaydaları, 2002

Yuxarıdakı cədvəldən də göründüyü kimi qulluqda davam etmək üçün müəyyən edilən bu sosial siyasət tək-cə təminat kimi deyil, həm də mənəvi stimül vasitəsidir. Azərbaycan Respublikasında son illərdə aparılan sosial rifah siyasətinin nümunələrini dövlət qulluğu sahəsində və dövlət qulluqçularının maddi təminatında da təzahür edir.

2010- 2019-cu illərdə dövlət qulluqçularının orta aylıq nominal əmək haqqısını aşağıdakı cədvəldə görə bilərik:

Cədvəl 6: 2010-2019-cü illərdə dövlət qulluqçularının orta aylıq əmək haqqı dəyişimi

	2010	2015	2016	2017	2018	2019
2010-2019-cü illərdə dövlət qulluqçularının Respublika üzrə orta aylıq nominal əmək haqqı	425,7	611,9	634,3	690,7	796,5	1022,2
orta aylıq nominal əmək haqqısı əvvəlki ilə nisbətən	101,2	99,1	103,7	108,9	115,3	128,3

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, “Dövlət qulluqçuları” rəsmi nəşr Statistik məcmuə, 2020, s. 12-14

İllər üzrə müqayisəli təhlilə baxsaq görürük ki, 2018-ci ildən 2019-cu ilə qədər olan artım digər dövlərdəki artımdan daha çoxdur və ötən ilə nisbətən 28 faiz artım təşkil etmişdir. Həmçinin, 2019-cu il üçün iqtisadi rayonlar üzrə ən çox orta aylıq əmək haqqı Bakı şəhəri üzrə 1484 manat, ən az isə Dağlıq Şirvanda 632,9 manat təşkil etmişdir. Bu siyasətin davam etdirilməsi zəruridir. Çünki gənc və peşəkar kadrları dövlət idarəetməsinə cəlb etmək üçün özəl sektorla rəqabət aparmaq lazımdır. 2019-cu ildəki dövlət qulluqçularının orta aylıq əmək haqqısı 2005-ci illə müqayisədə 5,6 dəfə artıqdır. Dövlət qulluqçularının məvacibi ölkə üzrə orta aylıq əməkhaqqıda 61 faiz bəndi üstələmişdir (<https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4623>, 2020).

Bu ölkənin sosial siyasətinin ildən-ilə daha çox insana və sosial qruplara yönəlməsi deməkdir. Dövlət qulluqçularının orta aylıq əmək haqqısının ölkə üzrə ümumi orta əmək haqqı ilə müqayisəsi də əhəmiyyətlidir. Azərbaycan Respublikasında müqayisə üçün deyək ki, iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə orta aylıq nominal əməkhaqqı cəmi 635,1 manat (<https://www.stat.gov.az/source/labour/> , 2020) təşkil etmişdir.

Hər bir dövlətin dövlət qulluğu insan resursları siyasəti ilə bağlı təməl və özünə məxsus qanunları var. Finlandiya, Danimarka və Norveç kimi şimal ölkələrində dövlət məşğulluğunun payı ümumi məşğulluqda yüksəkdir.

Cədvəl 7-də bir sıra ölkələrin orta aylıq əmək haqqısı ilə ümumi əmək haqqı arasındakı müqayisəyə baxaq:

Cədvəl 7: Bir sıra ölkələrin dövlət qulluğu orta aylıq əmək haqqı ilə ölkə üzrə orta aylıq əmək haqqı müqayisəsi

Ölkə	Dövlət qulluğu orta aylıq əmək haqqı (avro , 2021-ci il)	Ölkə üzrə orta aylıq əmək haqqı (avro ilə, 2021-ci il)
Belçika	7.210	5900
İtaliya	4.310	920
Türkiyə	1020	230
Türkmənistan	720	1260
BƏƏ	4950	4160
Bölgəristan	1990	1720
Norveç	70500	64500
İran	1050	850

Mənbə: <http://www.salaryexplorer.com> və müəllifin hesablamaları

Göründüyü kimi əksər ölkələrdə dövlət qulluqçularının əmək haqqı səviyyəsi ümumi rifah səviyyəsindən yüksəkdir. Bu siyasətin əsas məqsədi dövlət idarəetmənin təməlini təşkil edən əməkdaşların dövlət təhlükəsizliyinin əsası kimi görülməsidir. Lakin digər iqtisadi fəaliyyət növləri ilə dövlət idarəetməsi arasında ciddi sosial fərqlərin olması halına da imkan verilməməlidir.

Dövlət qulluqçularının pensiya təminatı və dövlət sosial sığortası təminatları vardır. Dövlət qulluqçusunun sosial təminatının tərkib hissəsi olan pensiya təminatı “Əmək pensiyaları haqqında” Qanuna uyğun həyata keçirilir. Dövlət qulluqçusunun pensiya məbləği qulluq stajından və məvacibinin məbləğindən asılıdır. Dövlət qulluqçusunun pensiya məbləğləri aşağıdakı kimi təzahür edir:

- Dövlət qulluğu stajı azı 5 il olan şəxslərə məvacibinin 45 faizi
- Dövlət qulluğu stajı 5-10 il arasında olduqda məvacibinin 45 faizi və 5 ildən çox olan hissəsi üçün hər ilə görə məvacibin 2 faizi əlavə
- Dövlət qulluğu stajı 10-15 il aralığında olduqda məvacibin 55 faizi, 10 ildən çox olan hissəsi üçün hər ilə görə 5 faiz əlavə

Dövlət qulluqçusunun minimum qulluq stajı olmadıqda isə xüsusi hallar nəzərə alınmaqla ömürlük müavinət verilir (“Dövlət qulluqçularının pensiya təminatı haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2004).

Dövlət qulluqçuları üçün sosial təminatların artırılması siyasəti bu sektora gənclərin və digər kadrların marağının artmasına səbəb olur. Bunu son illərdə dövlət qulluqçularının sayının artmasında da görə bilərik:

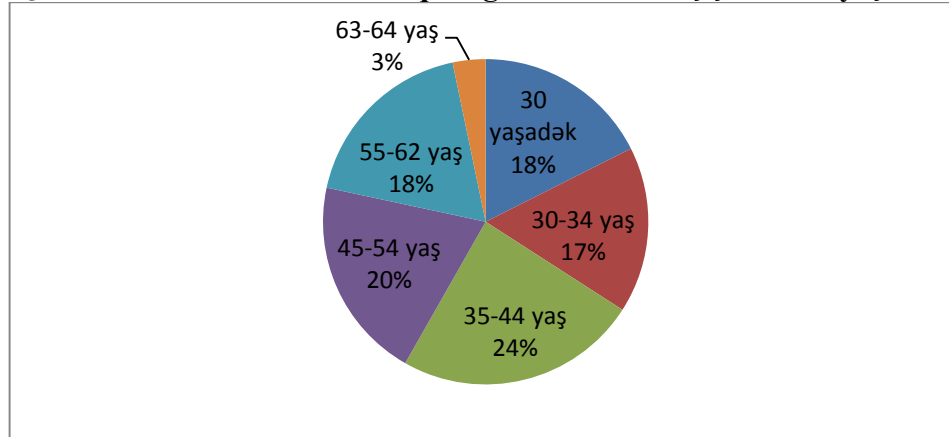
Cədvəl 8: 2010-2019 dövlət qulluğu vəzifələrini tutmuş şəxslərin sayı

	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Ümumi	28648	30123	30090	29302	29127	29368
Nisbətən faizlə	100,6	100,0	99,9	97,4	99,4	100,8

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, “Dövlət qulluqçuları” rəsmi nəşr Statistik məcmuə , 2020, səh. 9-12

Göründüyü kimi 2017-ci ildə 2016-cı il ilə müqayisədə 2,6 faiz azalma var idisə, 2019-cu ildə 2018-ci il ilə müqayisədə bu göstərici 0,8 faiz artım təşkil etmişdir. Dövlət qulluqçularının demoqrafik göstəricilərində yaş həddi də önəmli ünsürlərdəndir. 2019-cu ildə dövlət qulluğu vəzifəsi almış şəxslərin yaş aralığını qrafik 1-də görək:

Qrafik 1: 2019-cu ildə dövlət qulluğu vəzifəsi almış şəxslərin yaş aralığı



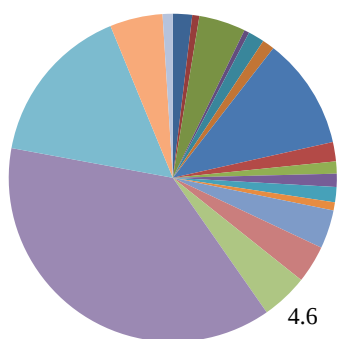
Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, "Dövlət qulluqçuları" rəsmi nəşr Statistik məcmuə 2020, səh. 17

Qrafik 1-dən göründüyü kimi dövlət qulluğunda yeni vəzifələrə təyinatda 35-44 yaş aralığındakı insanlar çoxluq (24faiz) təşkil etmişdir. 30 yaşadək olan şəxslər isə 18 faiz göstərici ilə orta mövqe tuturlar.

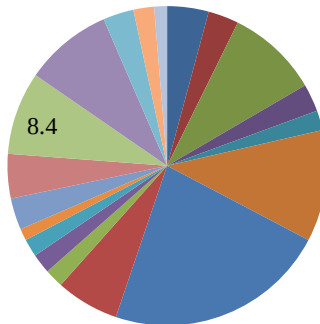
Dövlət qulluqçularının sayı Fransada 5,3 milyon (iqtisadi fəal əhalinin 21,1 faizi), Rusiyada 138,100, Türkiyədə 2.449.538 nəfər olmuşdur. İƏİT məlumatlarına əsasən inkişaf etmiş, ölkələrdə əhali arasında dövlət qulluqçuları çoxluq təşkil edir (Uygun S.V.,2016).

Əmək bazarında digər əsas məqam isə gender bölgüsüdür. Azərbaycan Respublikasında təkcə dövlət sektoru deyil, ümumi əmək bazarında belə ayrı-seçkilik ayrı-seçkilik yoxdur. 2019-cu ildə 4,938,500 nəfər məşğul əhalinin 2,556,800 nəfəri kişi, 2,381,700 nəfəri isə qadın idi (<https://www.stat.gov.az/source/labour/>, 2019). Bu da proporsional qaydada yaxın rəqəmlərdir. 2019-cu ildə muzzdlu işçilərin müxtəlif iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə bölgüsündə dövlət idarəetmə bəndinin kişilər və qadınlar üzrə faiz göstəricisini qrafik 2-də görə bilərik:

Qrafik 2: Qadınların və kişilərin iqtisadi fəaliyyət növlərində dövlət idarəetməsinin yeri (faizlə)



qadınlar



kişilər

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, əmək bazarı göstəriciləri <https://www.stat.gov.az/source/labour/>, 2019

Qrafikdən də göründüyü kimi kişilərin iqtisadi fəaliyyətində dövlət idarəetməsində iştirak etmək qadınlardan daha çox yer tutur. Bu illər ərzində ölkədə dövlət qulluqçularının sayı 14,1 faiz artaraq ümumilikdə işləyən şəxslərin 1,8 faizi olmaqla 2020-ci il yanvarın 1-nə 29,4 min nəfər olmuşdur ki, onların da 29,0 faizini qadınlar təşkil etmişdir (<https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4623>, 2020).

Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluqçularına verilən maddi imtiyazlardan biri də Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Mənzil İnşaatı Dövlət Agentliyinin yaşı 35-dən çox olmayan və dövlət qulluqçularına güzəştli mənzillərin satışında prioritetlik verilməsidir.

Beynəlxalq təcrübədə Türkiyə Cümhuriyyətində 2017-ci ildən bəri dövlət qulluqçularına əlavə yardımlar da edilir ki, aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər:

- İşləməyən həyat yoldaşı üçün ayda 205 tl;
- Uşaqlara 72 aya kimi 48, 72 aydan sonra 24 tl
(<https://mevzuattakip.com.tr/haber/devlet-memurlarina-taninan-sosyal-hak-ve-yardimlar>, 2017)

Almaniya Federasiyasında dövlət qulluqçularının ömür boyu məşğulluq və nümunəvi 9 dərəcəli maaş cədvəlləri vardır. Almaniya və ABŞ-da dövlət qulluqçuları daha çox əyalət mərkəzlərində toplanıb. İngiltərədə isə mərkəzi orqanlarda dövlət qulluqçularının sayı daha çoxdur (Albayrak S.O., 2016). Almaniya dövlət qulluqçularının əmək haqqı ilə bağlı münaqişələrin həllində iş məhkəmələri fəaliyyət göstərir. Bu ölkədə dövlət qulluqçularının məvacibinin tərkib hissələri aşağıdakılardır:

- A qrupu özü də bir neçə yarımqrupa bölünüb. Ümumilikdə 2200 avro ilə 7500 avro arasında əmək haqqı dəyişir;
- B qrupunda isə bölgü 4600-1400 avro arasında olur;
- R qrupunda 4500-14000 avro civarında əmək haqqı dəyişir.
- Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, Almaniya qərbi əyalətlərdə 18-20 faiz daha artıq əmək haqqı təminatı var (Çapar S., 2010; <https://seyler.eksisozluk.com/almanyada-devlet-memuru-maaslari-ne-kadar>, 2020)

İngiltərə təcrübəsində isə dövlət qulluqçusunun sosial vəziyyəti çoxkomponentli mexanizmdir. Covid-19 pandemiyası dövründə İngiltərə Maliyyə Naziri pandemiya səbəbindən dövlət qulluqçularının maaşlarına 3.1 dərəcə artım ediləcəyini açıqlamışdır (<https://www.aa.com.tr/tr/dunya/ingiltere-de-900-bin-kamu-calisaninin-maasina-zam-yapilacak/1917616,2020>). Bu açıqlama iqtisadiyyatın daraldığı və işsizliyin artdığı dövrdə belə dövlət qulluqçularına və dövlət işçilərinə göstərilən diqqətin nümunəsidir. Amerika Birləşmiş Ştatlarında vahid əmək haqqı siyasəti tətbiq olunmur. Bunun əsas səbəbi, dövlət məmuru və dövlət səlahiyyətli anlayışlarının fərqli olmasıdır. Hər ikisində də rəqabət əsaslı əmək haqqı siyasəti var. Əsas nüanslar isə təcrübə, vəzifələrə olan yanaşma və yerinə yetirmə, dövlət orqanının iyerarxik mövqeyi və s. kimi amillər qəbul edilib (Albayrak S.O., 2016).

Dünyanın bir sıra ölkələrində dövlət qulluqçularının əmək haqqısında digər sektorlara nisbətən fərqli cədvəllər istifadə edilir. Eyni zamanda dövlət qulluqçularının pensiya təminatı və sağlamlıq sığortası da özəl sektora nisbətən daha təkmil vəziyyətdə olur:

Cədvəl 9: Bir sıra İƏİT ölkələrində dövlət qulluqçularının sosial təminatlarının digər sektorlara nisbətən fərqliliyi

Ölkə	Ödəniş cədvəlləri Fərqlidir	Təqaüd Daha yaxşıdır	Özəl sektora nisbətən sağlamlıq sığortasında üstünlük var
Belçika	-	+	+
Danimarka	-	+	+
Fransa	+	-	-
Almaniya	+	+	+
Macarıstan	+	-	-
Niderland	-	-	-
Polşa	+	-	-
Türkiyə	+	-	-
Böyük Britaniya	+	-	-
ABŞ	+	-	-

Mənbə: İƏİT hesabatları , <https://www.İƏİT-ilibrary.org/docserver/b697075den.pdf?expires=1612981533&id=id&accname=guest&checksum=07D501E13C6AC9DFF01FAFE E0880A3A9> , 2019

Cədvələ əsasən qeyd edə bilərik ki, Almaniya, Böyük Britaniya, Fransa kimi inkişaf etmiş idarəetmə modellərində və qonşu Türkiyədə ödəniş cədvəllərinin digər sektorlara nisbətən fərqli olması əmək siyasətinin də digər sektorlardan ayrı-seçkilik salmamaq şərti ilə fərqliləşdirilməsinə səbəb olmalıdır. O cümlədən, Almaniya nümunəsində olan sağlamlıq sığortasında üstünlük halı da dövlət sektoru kadrlarına verilən dəyərin nümunəsidir.

Peşəkarlıq tələblərinin dəyişməsi və insana yönəlik siyasətin olması əmək haqqı siyasətinə də təsir edir. Əmək haqqıların təyin edilməsində differensial siyasət 1990-cı illərdə ilk öncə özəl müəssisələrdə tətbiq edilmişdir. Azərbaycanda ilk dəfə 2016-cı ildən bəri Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində differensial əmək haqqı siyasəti tətbiq edilir. Bu siyasətin əsas məğzi əməkdaşların qoyulan tapşırıq və hədəflərə nə dərəcədə yerinə yetirməsi və əmək haqqının bu prinsip əsasında təyin edilməsidir. Bu prosesin dövlət qulluğunda tətbiq edilməsi rəqabət qabiliyyətinin artmasına, özəl sektor keyfiyyət standartlarının tətbiqinə, işçilərin stimuluna təsir edəcək və vətəndaş məmnuniyyəti artacaq.

Differensial əmək haqqı sistemi fərdi qaydada və kollektiv tətbiq edilir. Bəzi ölkələrdə- İngiltərə, İspaniya, Danimarkada hər iki üsuldan istifadə edilir. Fransada bu təkcə kollektiv formada aparılsa da, Finlandiyada fərdi əmək haqqı siyasəti daha üstün görülür (Ceylan Z., 2009). Ölkələrin bu siyasəti tətbiq etməsində əsas məqsəd– özəl sektorla rəqabətin təmin edilməsi, rəhbər şəxslərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması, büdcə vəsaitlərinin ədalətli bölgüsüdür. İƏİT-in 2004-cü il üçün məlumatlarında Avstraliya, Danimarka, Macarıstan və ABŞ-da differensial əmək haqqı sistemi üçün özəl fondlar olmasa da, Kanadada, Finlandiya, İrlandiyada, İspaniyada bu məqsədlə özəl büdcələr var (Ceylan Z., 2009).

Əməkdaşların və ümumi kollektivin stimulumu artırmaq üçün əsas alətlərdən biri mükafatlandırma mexanizmləridir. Azərbaycan Respublikasında “Dövlət qulluğu haqqında” qanunda deyilir ki, dövlət qulluqçusunun vəzifə borclarını yerinə yetirərkən səylə çalışması hərtərəfli mükafatlandırılır. “Dövlət qulluqçularının mükafatlandırılmasının növləri və qaydaları haqqında” Əsasnaməyə əsasən, dövlət qulluqçularının mükafatlandırılması kollektiv və fərdi mükafatlandırma ilə həyata keçirilir.

Kollektiv mükafatlandırmada işlərin, tapşırıqların vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi, fərdi mükafatlandırmada isə tapşırıqların və vəzifə borcunun peşəkarlıqla yerinə yetirilməsi, normativ hüquqi aktların layihələrinin hazırlanmasındakı roluna görə mükafatlandırıla bilər. Dövlət qulluqçusuna verilən mənəvi mükafatlar isə “Vətənə xidmətə görə” ordeninin üç dərəcəsi, “Dövlət qulluğunda fərqlənməyə görə” medallar və fəxri adlardır (Dövlət qulluqçularının mükafatlandırılmasının növləri və qaydaları haqqında əsasnamə, 2002).

İngiltərədə mükafatlandırma prosesində hədəflər müəyyənləşdirilir. İnkişaf etməkdə olan ölkədə Çilidə kollektiv mükafatlandırmanın modern mexanizmi tətbiq edilir. Nazirlikdə nəticə əsaslı qiymətləndirmə aparılır və kollektivin bu prosesə öz nəzarəti var (Sumedh R., 2010). Yunanıstan hətta pensiya dövründə də xidmətlərə görə medal verilir (Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.U., 2019).

2.3. Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və peşəkar inkişafının idarə edilməsi

İqtisadiyyatda və texnologiyada yeniliklər əldə edildikcə bu yeniliklər əmək bazarına nüfuz edir. Əmək fəaliyyətinin xüsusi növü olan dövlət qulluğu yenilikləri dərhal və tam olaraq mənimsəməlidir. Hətta bəzi hallarda əmək bazarına bu tip yenilikləri məhz dövlət sektoru gətirməli və özəl sektorla rəqabət içində olmalıdır. Bəzi hallarda dövlət qulluqçuları cari ixtisası ilə bərabər digər ixtisası da qismən mənimsəməli və xidmət funksiyalarında bu bilikləri peşəkarcasına tətbiq etməyi bacarmalıdır.

Dövlət qulluqçusunun təhsili I fəsildə də qeyd etdiyimiz kimi xidmətə qədərki təhsil və xidmət dövründəki təhsildən ibarətdir. Türkiyə, Bolqarıstan kimi ölkələrdə xidmət dövründəki təhsil özü də 2 hissədən- yeni işçilərin təhsili və əvvəlki işçilərin təhsilindən ibarətdir. Dövlət qulluqçularını və gəncləri elmi fəaliyyətə təşviq etmək bu siyasətin tərkib hissələrindən biridir (Doğan K., 2019 və Ekici M., Akkuş A., Bilgin K.U., 2019). Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluqçusu olub doktorantura proqramı ilə təhsil alanlara illik məzuniyyətdən başqa 30 gün icazə, elmi müdafiəsini həyata keçirmək üçün isə 3 ay icazə verilə bilər (Rehimli R., 2011).

Dövlət qulluqçularının hüquqi bilikləri artırılmalıdır. Çünki dövlət qulluqçusunun ölkə qanunvericiliyini bilməsi və səlahiyyətlərini qanuni çərçivədə yerinə yetirməsi üçün bu lazımdır. Hüquq təhsilinə ABŞ və Almaniyada xüsusi önəm verilir. ABŞ-da hər 4 dövlət qulluqçusundan biri hüquq təhsillidir. ABŞ-da həm də dövlət qulluğuna müasir menecmentin tərkib hissəsi kimi baxılır. Məsələn, rəhbər işçilər xüsusi kurslarda özəl sektor rəhbərləri, menecerləri ilə birlikdə təhsil alırlar (Rzayev Ə.H., 2011).

Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyasında 2016-cı ildən əsas məqsədi dövlət qulluqçuları təhsilinin və peşəkarlığının artırılması, metodoloji yardımın həyata keçirilməsi olan Mərkəzi Avropa İttifaqı və BMTİP birgə əməkdaşlığı çərçivəsində “TACIS” layihəsi həyata keçirilir (İsmayılov Ç., Abdullayev Ə., Qurbanova G., Hüseynova X., Zeynalova E., Nağıyev F., Seyidzadə M., Həsənov A., 2018).

Ölkəmizdə digər uğurlu nümunə “ASAN Xidmət” nümunəsidir. ASAN xidmət mərkəzlərinin işçilərinin ünsiyyət bacarıqları olması hər kəsin diqqətini cəlb edir. Bu xüsusiyyətin qazanılması üçün davranışın təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş 2 formalı təlimlər keçilir. Təlimlərin keçirilməsi müasir dövlət qulluqçusundan gözlənilən davranış barədə fikir yaratmışdır (İsmayılov Ç., Abdullayev Ə., Qurbanova G., Hüseynova X., Zeynalova E., Nağıyev F., Seyidzadə M., Həsənov A., 2018). Azərbaycan Respublikası nümunəsində “ASAN xidmət” təcrübəsi sübut etdi ki, işgüzar prosesin keyfiyyət standartlarının olması və əməkdaşlarda da bu keyfiyyət məsuliyyətinin olması birbaşa işin və ya xidmətin keyfiyyətinə təsir edir.

Peşəkarlığın artırılması üçün tətbiq edilən siyasət müxtəlif qurumların sektorundan asılı olaraq formalaşsa da ümumi prinsiplər eyni olmalıdır. Bu prinsiplərə şəffaf standartların tətbiqi, məsuliyyətlik hissi, hədəf müəyyənləşdirmə, hesabatlılıq, etiklik, aşkarlıq və yaradıcılıq kimi ünsürlər daxildir. Fransa, Almaniya, Macarıstan kimi ölkələrdə bu standartlar tətbiq edilir. Siyasətin əsas məqsəd bundan ibarətdir ki, qurumlarda ədalətsiz və birbaşa yüksəlmə halının qarşısı alınır.

Qərbi Avropa ölkələrində qurumun qulluqçuları üçün verəcəyi təhsilin istiqamətinin müəyyənləşdirilməsində əsas hədəf qurumun həqiqi ehtiyaclarının və zəruri bilik səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi və təlim bazarında təklif ilə qurumun bilik tələbi arasında sadə əlaqənin qurulmasıdır (İƏİT, AB, 1997). Cədvəl 10-də bir sıra ölkələrdə dövlət qulluğu təlim imkanlarının özəl sektorla müqayisəsi verilib:

Cədvəldən göründüyü kimi əksər ölkələrdə dövlət sektorunun təhsil sistemində özəl sektordan mütləq üstünlük yoxdur. Bu dövlət sektorunun daha aşağı səviyyəli olması demək deyil. Nəticə bundan ibarətdir ki, qeyd olunan ölkələr hüquqi və inkişaf etmiş dövlətlərdir. Yəni, bu ölkələrdə özəl sektorun inkişaf səviyyəsi də yüksəkdir və özəl sektorun əməkdaşlarının peşə hazırlığı ən azı dövlət sektoru qədər əhəmiyyətlidir. Xorvatiyada işgüzar potensialı yüksək olan dövlət qulluqçularını dövlət büdcəsi hesabına özəl proqramlara cəlb edirlər. Lakin təhsil müddətindən 2 dəfə çox dövlət qulluğunda xidmət etməzsə həmin təhsilin ödənişi geri alınır (Ekici M., Akkuş A., Bilgin

K.U., 2019).

Cədvəl 10: Bəzi ölkərdə özəl sektora nisbətən dövlət qulluğunda təlim imkanlarının çoxluğu

Ölkə	Təlim imkanları daha çoxdur
Avstriya	-
Belçika	-
Fransa	+
Almaniya	-
Macarıstan	+
Niderland	-
Polşa	+
Türkiyə	-
Böyük Britaniya	-
ABŞ	-

Mənbə: İƏİT hesabatları, <https://www.İƏİT-ilibrary.org/docserver/b697075d-en.pdf?expires=1612981533&id=id&accname=guest&checksum=07D501E13C6AC9DFF01FAFE E0880A3A9>, 2019

İdarəetmə prosesində dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsi iki formada təzahür edə bilər:

1. Klassik qiymətləndirmədə dövlət qulluqçularının təşəbbüskarlığı, kollektiv ünsiyyəti və şəxsi keyfiyyətləri qiymətləndirilir və aşağıdakı növləri var:
 - 1.1. Qrafik dəyərləndirmə ölçüsü – bir layihənin uğurla başa çatması üçün pis və yaxşı şəkildə qiymətləndirilir.
 - 1.2. Müqayisə metodu – qurum daxili fərdi və ya sektorial, layihə nəticələri arasındakı təhlillərin aparılması yolu ilə həyata keçirilir.
2. Modern qiymətləndirmədə fəaliyyətin nəticələrində hədəflərə çatma kimi xüsusiyyətlər qiymətləndirilir və aşağıdakı növləri var:
 - 2.1. Məqsədlərə görə idarəetmə
 - 2.2. Qiymətləndirmə mərkəzlərinin olması (Karasoy A., 2014)

Dövlət qulluğunun qiymətləndirilməsi prosesinin daha da təkmilləşdirilməsi üçün Dünya Bankı tərəfindən inkişaf etməkdə olan ölkələrə özək proqramlar tətbiq edilir. Hal-hazırda bu proqram 11 ölkədə istifadə edilib və sınaqdan keçirilib. Həmin ölkələr – Zimbabve, Tanzaniya, Tacikistan, Qırğızıstan, Qvatemala, Paraqvay, Laos, Uqanda,

Tonqa, Peru, Qanadır. Uqandada bu proqram həyata keçirilərkən 1000 dəyərləndirmə kriteriyası üzərindən aparılmışdı və 300000 məlumatdan istifadə edilmişdi. Zimbabve Hökuməti və Tanzaniyada proqramın tətbiqinin əsas məqsədi isə əmək haqqı siyasətinin məqsədəuyğunluğunun yoxlanılması idi. Bu ölkələrdə dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsində yerli əhalinin məsələdən uzaq qalması səbəbi isə əhalinin əksər hissəsinin savadsız olması idi (Rao S., 2011).

Dövlət qulluqçularının peşəkarlığı və inkişafı onun özündən asılıdır. Hər bir işçi kadr kimi hansı səlahiyyətləri sevdiyini, quruma hansı faydanı verdiyini qaraşdırmalıdır. Əgər dövlət qulluğu karyerasında yüksəliş istəyirsə buna öz fəaliyyət göstərdiyini qurumda başlamalıdır (Harvard Business Review, 2017). Dövlət qulluqçusunun peşəkar inkişafı həmçinin dövlət qurumundan da asılıdır. Müasir idarəetmədə peşəkarlığın idarəedilməsində 3 təməl prinsipdən istifadə edilir. İngiliscə bu metod “3E” olaraq adlandırılır. Azərbaycanca isə bu müvafiq olaraq- faydalılıq, təsirlilik və qənaətcillik prinsipləridir (Övgün B., 2018). Dövlət qulluğu idarəetməsində bu prinsiplər təməl olaraq qəbul edilməlidir və həm fərdi işgüzarlıqda, həm də qurumun işində ictimai faydalılığın təmin edilməsi, qurum siyasəti ilə sosial sahələrə müsbət və yenilikçi təsirin göstərilməsi və artıq büdcə xərclərindən qaçınılmağı vəhdət halında istifadə etmək lazımdır. Bu prinsiplərə həmçinin vətəndaş məmnuniyyətini də əlavə edə bilərik. Əslində bu metodun məcmusunu məhz “ASAN Xidmətin”in fəaliyyətinin təməli olduğunu da hər bir vətəndaş görür.

Dövlət qulluqçusunun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün tərəfindən hər ilin yanvar ayında dövlət qulluqçusu qarşısında təqvim ili ərzində icra etməli olduğu 2-6 arası mühüm tapşırıqlar qoyulur. Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyəti peşə bilikləri, vəzifələrə münasibət, təhlil, qərar vermək, ünsiyyət, işçilərarası münasibətlər üzrə meyarlar qiymətləndirilir (“Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi” Qaydaları, 2014). Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyəti meyarlar üzrə qiymətləndirilərkən əla, yaxşı, kafi, qeyri-kafi qiymətləri verilir:

Cədvəl 11: Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyəti meyarlar üzrə qiymətləndirmənin hüquqi nəticələri

əla	dövlət qulluqçusu bu qiymətlə 2 il ardıcıl olaraq qiymətləndirilərsə və müvafiq vəzifə olarsa onun yuxarı vəzifəyə keçirilməsi üçün qanunvericiliklə müəyyən edilmiş tədbirlərin görülməsi, iki il qiymətləndirilərsə onun barəsində həvəsləndirmə tədbirlərinin görülməsi və ya rəhbər vəzifələrin tutulması üçün tədbirlər görülür
Yaxşı	dövlət qulluqçusu bu qiymətlə 4 il ardıcıl olaraq qiymətləndirilərsə onun yuxarı vəzifəyə keçirilməsi üçün qanunvericiliklə müəyyən edilmiş tədbirlərin görülməsi, üç il qiymətləndirilərsə həvəsləndirmə tədbirlərinin görülməsi
qənaət bəxş	dövlət qulluqçusunun fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması və bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi məqsədilə müvafiq tədbirlərin görülməsi;
qeyri qənaət bəxş	bu qiymət növbəti qiymətləndirilmə zamanı dəyişməzsə, onun aşağı inzibati vəzifəyə keçirilməsi məsələsinə baxılır.

Mənbə: Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi” Qaydaları, 2014

Cədvəldən də göründüyü kimi dövlət qulluqçularının qiymətləndirilməsi zamanı qulluqda yüksəliş, ehtiyat kadrlara təyin edilmə, digər həvəsləndirmə və təkmilləşdirmə tədbirləri həyata keçirilir.

III FƏSİL. BEYNƏLXALQ TƏCRÜBƏDƏ DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİNDƏ KONSEPSİYALAR, YANAŞMALAR VƏ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİNİN REALLAŞDIRILMASI

3.1. Müasir menecmentdə dövlət qulluğu modelləri və inkişaf istiqamətləri

Müasir menecmentdə dövlət idarəetmə anlayışında dövlətin minimallaşdırılması və demokratikləşmənin artması prosesi özünü biruzə verir. Bu prosesdə vətəndaş hüquq və azadlıqlarının kəmiyyətinin artımı və vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı, ictimai hesabatlılıq nəzərə çarpır. Vətəndaş cəmiyyətinin təmin edilməsi və dövlət–vətəndaş münasibətlərinin inkişaf etdirilməsi üçün dövlət idarəetmə qərarlarında vətəndaşların cəlb edilməsi zəruridir. Bu həm də əks-mərkəzləşmə prosesini gücləndirəcək (Ronald Y. Azadov E., 2005).

İdarəetmə yanaşmalarından biri də yüksək məhsuldarlıqlı “elmi idarəetmə”və ya digər adı ilə Taylorizmdir. Bu yanaşmada əsas məqsəd işə götürənlə əməkdaş arasındakı münasibət və effektivliyin təmin edilməsi və əməkdaşların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasıdır. Bu səmərəliliyinin artırılmasında təsiredici faktorlardan əsası əmək haqqıdır. Həmçinin, işçinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması halında qurumun fəaliyyətinin də keyfiyyət artımı nəzərə çarpacaqdır. Dövlət qurumlarında insan resurslarının idarə edilmə siyasəti tərtib edilərkən qeyd olunan faktor nəzərə alınır.

Digər xüsusiyyət isə elmi tapşırıqların olması, iş metodlarının müəyyən edilməsi zamanı elmi qiymətləndirmənin vacibliyidir. Tədqiqatımız zamanı dövlət qulluqçularının elmi fəaliyyətlə məşğul olmasının onların peşəkar fəaliyyətinə təsiri haqqında vətəndaşların münasibətinin ölçülməsi üçün müvafiq sual əlavə edilmişdir (Öztürk Z., Demir Ö., 2017).

Lüdviq Von tərəfindən keçən əsrin 2-ci yarısında irəli sürülmüş “sistem yanaşması”nda idarəetmə prosesinin müxtəlif bölmələrinin qarşılıqlı əlaqəsi və təsiri araşdırılmışdır. Nəzərə alınan əsas faktorlardan biri də xarici təsir qüvvələridir

(https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/ormanekonomisi_4f58c.pdf). Dövlət idarə sistemində bu təsir qüvvələrini aşağıdakı kimi sadalamaq olar:

1. İctimai proseslər;
2. QHT və vətəndaş cəmiyyətlərinin fəaliyyəti;
3. Sosial vəziyyət;
4. Regional vəziyyət;
5. Ətrafı-mühitdəki dəyişikliklər;
6. Beynəlxalq tendensiyalar;
7. Vətəndaşların mövqeyi;
8. Xarici təcrübə.

Bu nəzəriyyəyə əsasən, idarəetmə sistemi müxtəlif bölmələrdən və müxtəlif qarşılıqlı hissədən ibarətdir. Alt-sistemləri aşağıdakı kimi sadalamaq olar:

1. Giriş
2. Proses
3. Çıxış
4. Modelin sərhədi
5. Tarazlıq
6. Çoxölçülülük
7. Qarşılıqlı səmərəlilik
8. Əks əlaqə

Bu hissələrdən xüsusilə sonuncu hissəyə diqqət çəkmək lazımdır. Bu əks əlaqə alt-sistemidir. Dövlət idarəetməsində əks əlaqə hissəsi dövlət qurumu və vətəndaş arasında formalaşır. Azərbaycan Respublikasında qeyd olunan əks əlaqə prinsipinin təhlil edilməsi üçün tədqiqatın anket-sorgusunda müvafiq mövzu ilə əlaqəli suallar daxil edilmişdir.

Digər əsas bölmə olan xaricətmə elementlərindən olan nəticə kimi təqdim edilən dövlət xidmətlərini qeyd etmək olar. Bu xidmətlərin keyfiyyəti və sürətliliyinin artırılması üçün son illər rəqəmsal imkanlardan istifadə edilir. Qeyd olunan alt-

sistemlərin arasında olan əlaqənin mürəkkəbliyinin azaldılması lazımdır. Bu alt-sistemlərə aşağıdakıları misal göstərə bilərik:

1. Məlumat sistemləri;
2. Konseptual sistemlər;
3. Elementlər (Çınaroğlu, Avcı, 2013; Öztürk Z., Demir Ö., 2017).

Sistem yanaşmasında dövlət orqanlarına tabeliklərində olan qurumlarla birlikdə bütün kimi baxılır. Buna əsasən, müvafiq qurumların tabeliyində olan, lakin dövlət qulluğu hesab edilməyən təşkilatların da fəaliyyəti əsas rol oynayır. Son illər qurumların, bölmələrin sayının və xidmət tələbinin artması orqanlara bir bütün kimi baxmağa səbəb yaradır. Bu faktorları nəzərə alsaq, dövlət qurumlarında yaxşı menecerlərə və idarəetmə prosesinə ehtiyac var (https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/ormanekonomisi_4f58c.pdf).

Sistemli yanaşmanın əsas xüsusiyyətlərindən biri budur ki, bu yanaşma tətbiq edilərkən səmərəli model üzə çıxır. Həmçinin, qurumların fəaliyyətində mövcud olan çatışmazlıqlar və nöqsanlar müəyyən edilə bilər.

Bu nəzəriyyəni daha sonra “situasiya” yanaşması qismən əvəz etmişdir. Bu yanaşmada da xarici faktorlar əhəmiyyətli və dəyişkən kimi qəbul edilir. Qeyd olunan dəyişənlər daim qurumun fəaliyyətinə təsir göstərir:

1. Texniki əlaqələr;
2. Qurumun ölçüləri;
3. Korporativ mühit.

Dövlət qurumlarında korporativ mühitin yaradılması təkcə qurumun fərdi siyasətindən deyil, dövlətin kadr siyasətindən asılıdır. İƏİT tərəfindən dövlət qurumları üçün korporativ idarəetməyə dair tövsiyyələr hazırlanır. Bu tövsiyyələr bugünə kimi Almaniya, ABŞ, Avstraliya, Belçika, Çexiya, Kanada, Norveç, Yaponiya, Türkiyə, İngiltərə, Cənubi Koreya, Fransa, Niderland kimi ölkələrdə tətbiq edilmişdir.

Bu müasir strateji idarəetmə üsullarına əsasən, dövlət qurumlarının vəzifə və məsuliyyətləri aydın şəkildə hüquqi cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Bu ölkələrdə

hökumətin rolunun konkretləşdirilməsi üçün mülkiyyət siyasəti tətbiq edilir. Müasir idarəetmə prinsiplərində demokratiklik dövlət idarəetməsində də təzahür edir. Belə ki, funksiyaların tam yerinə yetirilməsi üçün qurumlara avtonomluq verilir (OECD Kamu İşletmələri üçün Kurumsal Yönetim Rehberi, 2006). Bu kimi avtonomluq verilmə nümunəsini son zamanlarda ölkəmizdə yeni publik hüquqi şəxslərin yaradılması timsalında görmək olar.

Dövlətin bu fəaliyyətdəki əsas rolu daimi qiymətləndirmələrin aparılması və monitorinqlərin həyata keçirilməsidir. Bu yanaşmanın əsas xüsusiyyətlərindən biri mövcud problemlərə uyğun və dəyişkən həll yollarının müəyyən edilməsidir. Bu yanaşma ilə müxtəlif sektorların və qurumların qarşılıqlı əlaqəsinə də diqqət etmək şərtidir.

Ümumiyyətlə bu yanaşma əvvəlkiləri rədd etmir və qarşılıqlı olaraq uyğun modelin seçilməsini təklif edir. Bu halda dövlət qulluqçuları-menecerlər mövcud vəziyyəti təhlil edərək müvafiq qərar qəbul edə bilməlidirlər. Bu yanaşma zamanı işçilər arasındakı sağlam rəqabətin olması, mübahisəli vəziyyətlərin həllinə də diqqət edilir. Hətta mübahisəli məsələlərin və çatışmaların müzakirəsi üçün sağlam mühitlər yaradıla bilər.

Beləliklə, fikir diskussiyyaları tətbiq ediləcəkdir və problemin həll yoluna qarşılıqlı qaydada nail olunacaqdır (Topaloğlu, 2011: Öztürk Z., Demir Ö., 2017). Bu kimi münaqişələrin işin səmərəliliyinin artırdığını qeyd etmək olar. Dövlət idarə etməsində qurumdaxili əməkdaşlar və ya bölmələr arasında yarana biləcək münaqişə səbəbləri az sayda təyin edilə bilər:

1. Səlahiyyət bölgüsü zamanı müəyyən edilmiş boşluqlar;
2. Normativ aktların tətbiqi zamanı edilən səhvlər;
3. Etik dilemmalar;
4. Əlavə işlərin yerinə yetirilməsi;
5. Fərdi məsuliyyət;
6. İş yükünün bölgüsü;

7. Əmrlər və tapşırıqların icrası;
8. Vətəndaşlarla yaranan münaqişələr;
9. İyerarxik münaqişələr;
10. Şöbə və ya bölmələrarası funksional münaqişələr;
11. Fəaliyyətə nəzarət.

Bu və bu kimi münaqişələrin həlli üçün dövlət qurumlarında xüsusi strategiyalar tətbiq edilə bilər. Bu kimi strategiyaların əsas məqsədi yeni ideyaların ortaya çıxmasıdır. Bütün bunlar tətbiq edilərkən qurumun korporativ imicinə xələl gəlməməli və əsas qurumsal məqsədlərdən kənarlaşmamalıdır. Münaqişələrin mənbəyi və tərəflərin üzərində təsiri müəyyən edilməlidir. Münaqişələrin həllində liderlərin əhəmiyyəti böyükdür.

1970-ci illərdə artan qloballaşma ilə 1980-ci illərdə klassik dövlət idarəetmə anlayışı dəyişməyə başladı. 1988-ci ildə Tetçerin baş nazir olduğu dövəmdə yeni menecerizm fikirləri yarandı. Bu tendensiya vasitəsilə bürokratik əngəllərin və ciddi iyerarxiyanın qarşısı alındı (Səfərov R.A. 2014). Müasir dövlət idarəetmə islahatları dünyanın bir çox ölkəsində tətbiq edilmişdir.

Məsələn, İngiltərədə bu davamlı islahatların adı “dövlət idarəetməsinin yaxşılaşması”, ABŞ-da “dövlətin konfiqurasiyası”, İƏİT ölkələrində “yeni idarəetmə” adı ilə bilinir (Önen M., Kurnaz S., 2017).

BMT-nin “İnsan resurslarının inkişafı” bəyannaməsi ilə bağlı yol xəritəsində dövlət qulluqçuları üçün müəyyənləşdirilmiş əsas hədəflər arasında tolerantlıq, vətəndaşlara hörmətin artması, siyasi mədəniyyətin inkişafı, ləyaqətin qorunmasının önəmi, mədəniyyətlərarası əlaqələr zamanı dövlət imicinin yaranması üçün fərdi peşəkarlığın artırılması xüsusi ilə qeyd edilmişdir.

Müasir dövlətin əsas xüsusiyyətlərindən biri də mərkəzilik xüsusiyyətidir. Hər bir dövlət hakimiyyətin bölgüsü prinsipinə əsaslanaraq, müəyyən qanun və sərhədlər daxilində fəaliyyətini həyata keçirir.

3.2. Beynəlxalq müasir tendensiyaların və qabaqcıl təcrübələrin Azərbaycan dövlət idarəçiliyində təzahürü

Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğu hüquqi bazasının formalaşdırılması, məlumat bazalarının hazırlanması və qabaqcıl təcrübələrin tətbiq edilməsində 2002-ci ilin martından etibarən tətbiq edilən “Tacis” layihəsinin əhəmiyyəti böyükdür (https://azertag.az/xeber/Muasir_dovrde_Azerbaycanda_dovl_t_qullugu_sisteminde_islahatlar-1298253, 2019).

Əsas məqamlardan biri isə elektron dövlət anlayışının genişlənməsidir. 2011-ci ilin may ayının 23-də Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin “Dövlət orqanlarında elektron xidmətlər göstərilməsinin təşkili sahəsində bəzi tədbirlər haqqında” Sərəncamına əsasən dövlət orqanlarında elektron xidmətlərin göstərilməsinə başlanılıb.

Həyata keçirilən digər tədbir isə 2007-ci və 2012-ci ildən etibarən “Şəffaflığın artırılması və korrupsiyaya qarşı mübarizə üzrə Milli Strategiya”, Açıq hökumət üzrə Milli Fəaliyyət Planının tətbiq edilməsidir (<https://asan.gov.az/az/media/news/idareetmede-mueasir-islahatlarin-esas-istiqametleri-seffafliq-asan-xidmet-vetendas-memnunlugu>, 2014).

Yuxarıdakı fəsillərdə qeyd olunan halların və Azərbaycan Respublikasında mövcud vəziyyətin təhlil edilməsi üçün anket sorğu metodundan istifadə edilib. Respondentlərə təqdim edilən suallar “Google anket form” vasitəsilə hazırlanıb. Ölçətanlılığın artması və respondentlərin sayının, müxtəlifliyinin çoxalması üçün internet üzərindən paylaşılıb. Sorğunun əsas məqsədi vətəndaşların dövlət qulluqçularının fəaliyyəti ilə bağlı fikirləri əlaqəli şəkildə təhlil etməkdir. Keçirilən sorğuda ümumilikdə 303 nəfər iştirak edib. Sorğuda iştirak edən respondentlərə ümumilikdə 32 sual təqdim edilmişdir. Anket sorğunun ilkin hissəsində respondentin yaşı, cinsiyyəti, ailə vəziyyəti, təhsili, fəaliyyət göstərdiyi sektoru və aylıq gəliri faktorları ilə bağlı suallar var. Sonrakı mərhələdə isə respondentlərə hər biri seçməli qaydada 5 cavab variantından (qətiyyənlə rəzi deyiləm, rəzi deyiləm, qərarlıyam, rəziyam, tamamilə rəziyam) ibarətdir. Sonda isə çoxarqumentli sual respondentlərə

təqdim edilmişdir. Tədqiqatda istifadə olunan məlumatların statistik analizi üçün SPSS 16.0 və IBM SPSS 24.0 proqramlarından istifadə edilib. Statistik analizlər zamanı frekans, çarpaz tablolar, reqressiya, korrelyasiya, etibarlılıq və keçərlilik, klaster analizləri istifadə edilib. Müqayisəli və əlaqəli cədvəllər qrafiklər verilmişdir. Statistik analizlərə başlarkən ilkin qaydada frekans analizi vasitəsi ilə respondentlərin yaşı, cinsiyyəti, təhsil səviyyəsi, aylıq gəliri, əmək fəaliyyəti üzrə təhlillər aparılmışdır:

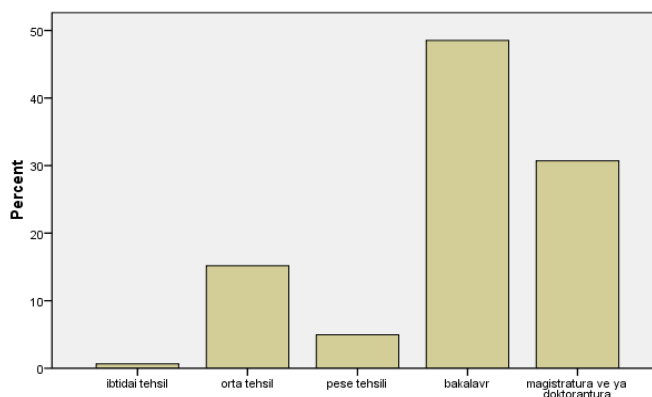
Cədvəl 12: Tədqiqatın yaş qrupları üzrə frekans analizi

	Frekans	Faiz	Kumulyativ faiz
16-25	100	33,0	33,0
26-35	80	26,4	59,4
36-45	47	15,5	74,9
46-55	39	12,9	87,8
56-65	29	9,6	97,4
65+	8	2,6	100,0
Ümumi	303	100,0	

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Respondentlərin yaşı 6 qrupa ayrılmışdır, 16-25 yaş aralığında şəxslər çoxluq təşkil edir. Lakin anket sorğuda qeyd olunan bütün yaş qruplarından şəxslər cəlb edilmişdir. Sorğuda iştirak edən 303 nəfərdən 54,1 faizi yəni, 164 nəfər qadın, 45,9 faiz yəni 139 nəfər isə kişidir. Sorğuda iştirak edənlərin təhsil səviyyəsinin frekans analizini aşağıdakı şəkildə görə bilərik:

Şəkil 3: Tədqiqatda iştirak edən respondentlərin təhsil səviyyəsi üzrə göstəriciləri



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Nəticələrə əsasən, bakalavr təhsilli şəxslər çoxluq təşkil etmişdir. Respondentlərin aylıq gəlirləri və əmək fəaliyyəti ilə bağlı ilə bağlı frekans analizinin nəticələrini aşağıdakı kimi təqdim edə bilərik:

Cədvəl 13: Tədqiqatın əmək haqqları üzrə frekans analizi

	Frekans	Faiz	Kumulyativ faiz
0-500	119	39,3	39,3
501-1000	122	40,3	79,5
1001-1500	49	16,2	95,7
1500+	13	4,3	100,0
Ümumi	303	100,0	

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 13-ə əsasən, 501-1000 manat əmək haqqısı olan şəxslər sorğuda 40,3 faizlə çoxluq təşkil edir. Bəzi faktorlar arasındakı müqayisənin aparılması üçün ortalamaların müqayisəsini “Müqayisəli ortalamalar” testi vasitəsi ilə təhlil etmişik. Məsələn, “ASAN xidmət” mərkəzlərinə müraciət etmək mənə daha etibarlı gəlir” sualına qadınların və kişilərin cavablarının ortalamalarına aşağıdakı cədvəldə diqqət edə bilərik:

Cədvəl 14: “ASAN xidmət” mərkəzlərinə müraciət etmək mənə daha etibarlı gəlir” sualına qadınların və kişilərin cavablarının ortalamaları

Cinsiyyətiniz	Ortalama	N	Standart kənarlaşma
Qadın	4,1220	164	,93848
Kişi	3,9640	139	,76528
Ümumi	4,0495	303	,86556

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Testin nəticələrinə əsasən, bu sual üzrə qadınların cavab ortalaması (4,1220) kişilərin cavablarına (3,9640) nisbətən daha yüksəkdir. Ümumi ortalamaya isə 4,0495 təşkil etmişdir.

Çarpaz tablo testi vasitəsi ilə respondentlərin yaşı, cinsi ilə dövlət orqanlarına müraciətdə vətəndaşların diqqət etdiyi faktorlar arasında əlaqəni göstərək:

Cədvəl 15: Dövlət orqanlarına müraciətdə diqqət edilən məqamların yaş qrupları üzrə fərqliliyi

		Vətəndaşa münasibəti və nəzakətliliyi	Sürətli işləməsi və operativliyi	İşinə olan münasibəti və peşəkarlığı	Xarici görünüşü (geyim üslubu və s.)	
Yaşın ız ?	16-25	55	41	60	8	100
	26-35	45	25	45	6	80
	36-45	29	17	24	1	47
	46-55	18	10	26	4	39
	56-65	15	9	19	1	29
	65+	5	2	5	0	8
Ümumi		167	104	179	20	303

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Testin nəticələrinə əsasən, “Vətəndaşa münasibəti və nəzakətliliyi” faktoruna ümumilikdə 167 nəfər üstünlük verir ki, bunun çox hissəsi 16-25 yaş aralığındadır. 26-35 yaş aralığında insanların çoxu isə bu faktorla yanaşı dövlət qulluqşularının “İşinə olan münasibəti və peşəkarlığı” faktoruna da diqqət edirlər. 46-65 yaş aralığında isə ən yüksək göstərici “İşinə olan münasibəti və peşəkarlığı” faktoru üzrədir:

Cədvəl 16: Dövlət orqanlarına müraciətdə diqqət edilən məqamların cinsiyyət qrupları üzrə fərqliliyi

		Vətəndaşa münasibəti və nəzakətliliyi	Sürətli işləməsi və operativliyi	İşinə olan münasibəti və peşəkarlığı	Xarici görünüşü (geyim üslubu və s.)	Ümumi
Cinsiyyətiniz ?	Qadın	85	57	100	12	164
		51,8%	34,8%	61,0%	7,3%	
	Kişi	82	47	79	8	139
		59,0%	33,8%	56,8%	5,8%	
Ümumi		167	104	179	20	303

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cinsiyyət qrupları üzrə apardığımız testə görə xarici görünüşə edilən diqqət qadınlarda daha çoxdur. Bu faktorlar üzrə yalnız “Vətəndaşa münasibəti və nəzakətliliyi” faktoru kişilərdə daha üstündür. Tədqiqatda çoxfaktorlu frekans testi vasitəsi ilə respondentlərində dövlət orqanlarına müraciətdə diqqət etdiyi məqamlar aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir:

Cədvəl 17: Dövlət orqanlarında faktorlar Frekans analizi

		Cavablar		Faiz
		N	Faiz	
Faktorlar	Vətəndaşa münasibəti və nəzakətliyi	167	35,5%	55,1%
	Sürətli işləməsi və operativliyi	104	22,1%	34,3%
	İşinə olan münasibəti və peşəkarlığı	179	38,1%	59,1%
	Xarici görünüşü	20	4,3%	6,6%
Ümumi		470	100,0%	155,1%

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Frekans analizinin nəticələrinə görə, “İşinə olan münasibəti və peşəkarlığı” faktoru digər faktorlara nisbətən üstünlük (38,1 faiz) təşkil edir. Tədqiqatın etibarlılığını və keçərliliyini ölçmək üçün “Ölçü etibarlılığı təhlili” aparılmışdır. “Cronbach's Alpha” metodu ilə aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir:

Cədvəl 18: Tədqiqatın etibarlılıq testi

Cronbach's Alpha Testi	Say
,878	25

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəldən də göründüyü kimi “Cronbach's Alpha” dəyəri 0,878-dir. Bu dəyərin 0,8-dən çox olduğunu nəzərə alaraq tədqiqatın etibarlılıq dərəcəsinin çox yüksək olduğunu qeyd edə bilərik. Tədqiqatın keçərliliyini ölçmək üçün faktor analizindən istifadə edilmişdir. Bu zaman “KMO barlett's” testi, “Anti image” testləri və komponentlər testləri, Varimaks metodu istifadə edilmişdir:

Cədvəl 19: Tədqiqatın keçərlilik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Nümunə Yeterlilik Ölçüsü.		,878
Bartlett's Testi	Approx. Chi-Square	3,160E3
	Df	210
	Sig.(Əhəmiyyətlik)(Əhəmiyyətlik)	,000

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Testin nəticələrinə görə, əldə olunan məlumatlar keçərlidir və etibarlıdır. Bu testi faktorlar üzrə də təhlil etmişik:

Cədvəl 20: Faktorlar üzrə keçərlilik göstəricisi

Say	İlkin	Öz	Dəyərlər	Kvadrat	Yüklər	Cəmi		
	Ümumi	Var.	Kumulyativ	Ümumi	Var.	Kumulyativ	Ümum	Var.
1	7,627	36,320	36,320	7,627	36,320	36,320	6,484	30,874
2	1,944	9,259	45,579	1,944	9,259	45,579	2,129	10,140
3	1,481	7,054	52,632	1,481	7,054	52,632	1,647	7,844
4	1,420	6,763	59,396	1,420	6,763	59,396	1,625	7,738
5	1,241	5,912	65,307	1,241	5,912	65,307	1,557	7,412
6	1,106	5,267	70,574	1,106	5,267	70,574	1,379	6,565

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvələ əsasən, tədqiqatımızda 6 faktor fərqliləşdirib və 1-ci faktor araşdırmanın 7,627 faizini, 2-ci faktor 1,944 faiz, 3-cü faktor 1,481 faiz, 4-cü faktor 1,420 faiz, 5-ci faktor 1,241 faiz, 6-cı faktor 1,106 faiz əhatə edir. Ümumilikdə tədqiqat vasitəsilə araşdırma mövzumuzun 70,574 faizini araşdırılıb. Əhəmiyyətlik dəyərinin 0,05-dən kiçik olması testin anlamlı olmasını göstərir. Hər bir anket sualının faktor üzrə keçərliliyi əlavə 1-də cədvəl 21-də əks edilib. Matriks göstəricilərinə əsasən, bütün sualların faktorlar üzrə bölgüsü 0,6-dan çoxdur. Tədqiqatımız üçün fərqlilik analizləri aparılmışdır. Tədqiqatımıza uyğun olaraq hipotez irəli sürürük ki, dövlət qurumlarının şəffaflığına olan münasibətdə qadınlarla kişilər arasında fərqlilik yoxdur:

Cədvəl 22: Təsvirlər testi

			Statistik	Std. Error
S	Ortalama		3,8372	,04873
	% 95 İnam Aralığı	Aşağı	3,7413	
		Yuxarı	3,9331	
	Ortalama		3,8842	
	Median göstəricisi		4,0000	
	Variasiya		,720	
	Standart kənarlaşma		,84826	
	Minimum		1,00	
	Maksimum		5,00	
	Aralıq		4,00	
	Aralıq		1,00	
	Əyilmə		-,747	,140
	Kurtoz		,008	,279

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Analizlərin aparılması üçün əsas şərtlərdən olan normal dağılmanın aparılması

testinə əsasən normal dağılma var. Digər bir şərt olan variasiyaların eyniliyini yoxlamaq üçün “Varianların homogenliyi” və “One way Analysis” vasitəsilə aşağıdakı cədvəli əldə edirik:

Cədvəl 23: Homojenlik Testi

Statistik	df1	df2	Sig.(Əhəmiyyətlik)
,736	1	301	,392

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Sig.(Əhəmiyyətlik) dəyərinin 0,05-dən böyük olması bunu göstərir ki, qadınlar və kişilər arasında variasiyalar oxşardır. Buna görə də parametrik analizlərdən istifadə edirik. Tədqiqatımıza əsasən, iddia edirik ki, respondentlərin şəffaflıq faktoru üzrə cavablarının ortalaması 3-dür.

Cədvəl 24: Bir Nümunəli Statistika

	N	Ortalama	Standart kənarlaşma	Std. Error Ortalama
S	303	3,8372	,84826	,04873

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Bir nümunəli statistika testinə əsasən, ortalama 3,8372-dir. Sig.(Əhəmiyyətlik) göstəricisi 0,000 olduğu üçün hipotezimizlə realıq arasında fərq olduğunu görürük:

Cədvəl 25: Bir Nümunəli Statistika dəyərlilik testi

Test dəyəri = 2						
	T	Df	Sig.(Əhəmiyyətlik)	Ortalama	95% Fərqin Güvən Aralığı	
					Yuxarı	Aşağı
S	37,700	302	,000	1,83718	1,7413	1,9331

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Bir Nümunəli Statistika dəyərlilik testinə əsasən əhəmiyyətlik göstəricisi anlamlıdır.

Cədvəl 26: Qrup statistikası

	Cins	N	Ortalama	Standart kənarlaşma	Std. Error Ortalama
Şəffaflıq	Qadın	164	3,9837	,82547	,06446
	Kişi	139	3,6643	,84508	,07168

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl əsasən, qadınlarda standart kənarlaşma 0,82547 və kişilərdə 0,84508-dir. Ortalama isə müvafiq olaraq 3,9837 və 3,6643-dir. Eyni qaydada qadınlar və kişilər arasında ünsiyyət, etik faktorları üzrə qadınlarda və kişilərdə fərqlilik yoxdur. Fərqiindəlik, hesabatlılıq faktoru üzrə Sig.(Əhəmiyyətlik) dəyəri 0,06 olduğu üçün qadınlar və kişilər arasında fərqliliyin olmadığını görürük. Hesabatlılıq faktoru üzrə qadınlar və kişilər arasında fərqlilik yoxdur.

“K independent” testi vasitəsi ilə respondentlərin “Dövlət orqanlarına müraciətdə hüquqlarımı bilirəm” sualına verilən cavablarda respondentlərin aylıq gəlirləri araşdırılmışdır:

Cədvəl 27: Test Statistiki

	Dövlət orqanlarına müraciətdə hüquqlarımı bilirəm
Chi-Square dəyəri	34,613
Df	3
Sig.(Əhəmiyyətlik)	,000

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

“Kruskal Wallis” Testinin nəticələrinə görə Sig.(Əhəmiyyətlik) Dəyəri 0,000 olduğu üçün gəlir qrupları arasında fərqliliyin olduğunu qeyd edə bilərik. Çoxsaylı müqayisələr metodu vasitəsilə Tamhane testi keçirilmişdir. Testin nəticələri əlavə 2-də cədvəl 28-də göstərilmişdir. Testin nəticələrinə əsasən, 0-500 gəlir qrupu ilə 501-1000, 1001-1500, 1500+ gəlir qrupları arasında Sig.(Əhəmiyyətlik) dəyərləri müvafiq olaraq 0,041 0,000, 0,000 əldə edilib. 0-500 qrupu ilə digər qruplar arasında fərqlilik vardır.

Eyni qaydada 501-1000 qrupu ilə 0-500, 1001-1500, 1500+ gəlir qrupları arasında dəyərlər müvafiq olaraq 0,041, 0,079, 0,000 əldə edilib. Yəni, bu qrupla 0-500, 1500+ qrupları arasında fərqlilik vardır. 1001-1500 qrupu ilə 0-500, 501-1000, 1500+ qrupları arasında dəyərlər 0,000, 0,079, 0,131 olmuşdur. Yəni, 1001-1500 qrupu ilə 0-500 arasında fərqlilik vardır. 1500+ qrupu ilə 0-500, 501-1000, 1001-1500 qrupları arasında dəyərləri 0,000, 0,000, 0,131 olmuşdur. Yəni, bu qrupla 0-500, 501-1000 qrupları arasında fərqlilik vardır.

Eyni üsulla respondentlərin aylıq gəlirləri ilə “Dövlət qulluqçularına qanunsuz maddi nemət, imtiyaz(rüşvət) təklif etməmişəm” sualı arasındakı fərqlər göstərilmişdir:

Cədvəl 29: Statistik Testi

	Dövlət qulluqçularına qanunsuz maddi nemət, imtiyaz(rüşvət) təklif etməmişəm
Chi-Square Dəyəri	11,010
Df	3
Sig.(Əhəmiyyətlik)	,012
b. Qruplaşdırma Dəyişən: Aylıq gəliriniz nə qədərdir ?	

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Kruskal Wallis Testinin nəticələrinə görə Sig.(Əhəmiyyətlik) Dəyəri 0,012 olduğu üçün fərqliliyin olduğunu qeyd edə bilərik. Çoxsaylı müqayisələr metodu və “Dunnett T3” testləri vasitəsilə gəlir qrupları arasındakı fərqlilik araşdırılmışdır:

Cədvəl 30: “Dövlət qulluqçularına qanunsuz maddi nemət, imtiyaz(rüşvət) təklif etməmişəm” sualı üzrə çoxsaylı müqayisə testi

	Gəlir	Gəlir	Ortalama	St.error	əhəmiy.	95% Güvən intervalı	
						Yuxarı	Aşağı
Dunnett T3	0-500	501-1000	,16717	,16433	,890	-,2687	,6030
		1001-1500	,77791*	,23388	,008	,1474	1,4084
		1500+	,72140	,53644	,696	-,9153	2,3580
	501-1000	0-500	-,16717	,16433	,890	-,6030	,2687
		1001-1500	,61074	,23764	,069	-,0291	1,2506
		1500+	,55422	,53809	,875	-1,0844	2,1929
	1001-1500	0-500	-,77791*	,23388	,008	-1,4084	-,1474
		501-1000	-,61074	,23764	,069	-1,2506	,0291
		1500+	-,05651	,56323	1,000	-1,7308	1,6178
	1500+	0-500	-,72140	,53644	,696	-2,3580	,9153
		501-1000	-,55422	,53809	,875	-2,1929	1,0844
		1001-1500	,05651	,56323	1,000	-1,6178	1,7308

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

0-500 qrupu ilə 501-1000, 1001-1500, 1500+ qrupları arasında Sig.(Əhəmiyyətlik) Dəyərləri müvafiq olaraq 0,890, 0,008 , 0,696 olmuşdur. Yəni bu qrupla 1001-1500 arasında fərqlilik vardır. 1001-1500 qrupu ilə 0-500, 501-1000,

1500+ qrupları arasında fərqliliyin göstərilməsi üçün dəyərlərə əsasən, 0,008, 0,069, 1,000 olmuşdur. Bu qrupla 0-500 qrupu arasında fərqlilik vardır.

Cədvəl 31: Korrelyasiya əlaqələri

		Son illər Azərbaycan Respublikasında aparılan kadr siyasəti dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin artımına səbəb olub	Dövlət orqanlarının rəhbərlərinin hesabatlılığı məni qane edir.
Son illər Azərbaycan Respublikasında aparılan kadr siyasəti dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin artımına səbəb olub	Pearson korrelyasiyası	1	,472**
	Sig.(Əhəmiyyətlik) (2-tailed)		,000
	N	303	303
Dövlət orqanlarının rəhbərlərinin hesabatlılığı məni qane edir.	Pearson korrelyasiyası	,472**	1
	Sig.(Əhəmiyyətlik) (2-tailed)	,000	
	N	303	303
**. Korrelyasiya 0,01 səviyyəsində əhəmiyyətlidir (2 quyruqlu).			

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Əlaqələri ölçən qismi korrelyasiya testlərində “Son illər Azərbaycan Respublikasında aparılan kadr siyasəti dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin artımına səbəb olub”, “Dövlət orqanlarının rəhbərlərinin hesabatlılığı məni qane edir” cavabları qarşılaşdırılıb. Orta korrelyasiya göstəricisi 0,472 əldə edilmişdir. Sig.(Əhəmiyyətlik) (2-tailed) dəyəri 0,000 əldə edilmişdir. Anlamli əlaqə vardır.

Keçirilən reqressiya testlərində hesabatlılıq, şəffaflıq və etiklik göstəriciləri qarşılaşdırılmışdır:

Cədvəl 32: Təsviri statistika

	Ortalama	Standart kənarlaşma	N
Hesabatlılıq	3,0702	,83299	303
Şəffaflıq	3,8372	,84826	303
Etibarlılıq	3,4043	1,08683	303

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Testin nəticələrinə görə hesabatlılıq, şəffaflıq və etiklik göstəricilərinin cavab ortalamaları 3,0702, 3,8372, 3,4043 olmuşdur.

Cədvəl 33: Əlaqələr

		H	S	E
Pearson Korrelyasiyası	H	1,000	,320	,014
	S	,320	1,000	,055
	E	,014	,055	1,000
Sig.(Əhəmiyyətlik)	H	.	,000	,404
	S	,000	.	,168
	E	,404	,168	.
N	H	303	303	303
	S	303	303	303
	E	303	303	303

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Əhəmiyyətlik göstəriciləri 7-dən kiçikdir və kolinarlıq problemlə yoxdur:

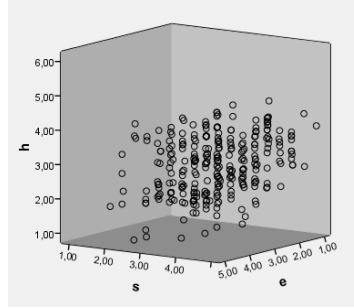
Cədvəl 34: Əmsallar

Moda		Standartlaşdırılmamış		Standartlaşdırılmış	T	Sig.	Konilarlıq	
		B	Std. Error	Beta			Tolerans	VIF
1	Cons.	1,874	,249		7,537	,000		
	S	,314	,054	,320	5,839	,000	,997	1,003
	E	-,003	,042	-,004	-,068	,946	,997	1,003

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Əmsallar testinə əsasən, kolinarlıq Statistikasında VIF göstəriciləri 1,003 olduğu üçün də kolinarlıq probleminin olmadığına əmin ola bilərik. Keçirilən test nəticəsində yuxarıdakı moda göstəricisi əldə edilmişdir. Burada enter metodu və uyğun təsviri kolinetrary diaqnostika metodu ələ alınmışdır. Moda göstəricisiə əsasən, etiklik faktoru hesabatlılığa təsir etmir. Şəffaflıq göstəricisindəki 0,84826 standart kənarlaşma hesabatlılıqda 0,314 artıma səbəb olacaqdır:

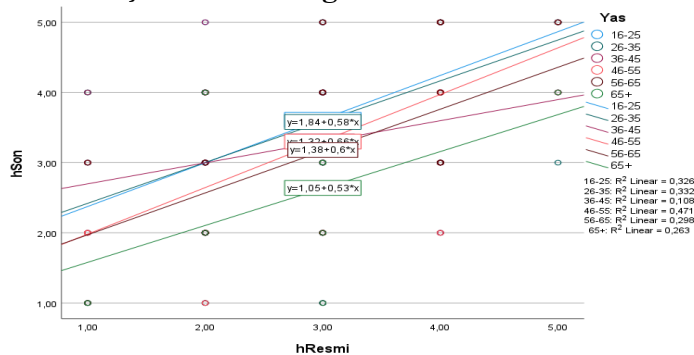
Şəkil 4: Hesabatlılıq, şəffaflıq və etiklik faktorlarının qarşılaşdırılması



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Proses modul testi vasitəsi ilə Moda göstəricisi moderator nizamlayıcılarının təsiri tədqiq edilmişdir. Moda göstəricisi 1-dən istifadə edərək, respondentlərin “Son illər Azərbaycan Respublikasında aparılan kadr siyasəti dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin artımına səbəb olub”, “Rəsmi mətbuat orqanlarının dövlət qurumlarının fəaliyyəti barədə məlumatlarına güvənirəm” suallarına cavabları və yaş moda göstəricisi moderator kimi istifadə edilib. Nəticələr Əlavə 3, Cədvəl 35-də qeyd edilmişdir. Moda göstəricisi anlamlı moda göstəricisidir və p dəyəri 0,000 olmaqla 0,05-dən kiçikdir. R kvadratı dəyərinə əsasən qeyd edirik ki, moda göstəricisi 35,67 faizini açıqlayır. Moda göstəricisistratorun təsiri isə yoxdur:

Şəkil 5: Moda göstəricisi 1-in nəticələri



Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Tədqiqatımızda iştirak edən respondentlərin qruplaşdırılması üçün klaster analizi tətbiq edilib. Nəticə olaraq aşağıdakı 2 qrup respondent bölgüsü aparılıb. 1-ci qrupdakı respondentlərin ümumi saydakı payı 45,9 faizdir, 2-ci qrupda bu göstərici 54,1 faizdir.

Qrupların bölünmə prinsipləri cinsiyyət, yaş, əmək fəaliyyəti və etik faktorlu 2 suala verilən cavablardır. Klaster Moda göstəricisində aparılan analizin keyfiyyət göstəricisi qəbul edilə biləndir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Dövlət qurumlarının fəaliyyətinin vətəndaşların sosial vəziyyətinə və dövlətə olan etimadının təsirini nəzərə alaraq, dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin hüquqi və sosial statusunun əhəmiyyətinin daim nəzərdə olmalı olduğunu qeyd etməliyik. Buna görə də dövlət qulluğu institutunun təkmilləşməsi prosesinə dövlət qulluğuna qəbul mərhələsindən başlamaq lazımdır. COVID-19 pandemiyası dövründə özəl sektorda işə qəbul prosesində rəqəmsallaşma və uzaqdan prosesin davam etdirilməsi təcrübəsinin tətbiqi dövlət sektorunda bu və bundan sonrakı dövr üçün adekvat olardı.

Dövlət qulluğuna qəbul edildikdən sonra işçinin fəaliyyətə başlaması üçün lazımı şərait təmin edilməli və adaptasiya problemi həll edilməlidir. Bu problemin həlli üçün korporativ standartlar və hüquqi baza yenidən gözdən keçirilə bilər. Dövlət qulluqçularının rotasiyası zamanı onların təminat məsələləri təkmilləşməlidir və bu yerlərdə qulluq keçməyə təşviq edəcək. Xüsusilə də Qarabağda dövlət orqanlarının fəaliyyəti tam bərpa edildikdə kadr siyasətinin xüsusi tolerantlıq prinsipi üzərində qurulması lazımdır.

Dövlət orqanlarında etik hədəflərin müəyyənləşdirilməsi də əsas məqsədlərdən olmalıdır. Bu kimi hədəflərin olması korrupsiyanın da qarşısını alacaqdır. Etik dəyərlərin və mühitin formalaşması zamanı beynəlxalq təcrübəyə və qabaqcıl nümunələrə diqqət edilməlidir. Vətəndaşların dövlət orqanlarına olan etimadında əsas faktor dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin səmərəliliyi və hesabatlılığıdır. Bu hipotezi 3-cü fəsildə aparılan tədqiqat nəticəsində isbat etdik.

Son dövrlərdə ölkəmizdə dövlət idarəetməsində müasir tendensiyalar təzahür etməklə yanaşı, Azərbaycan Respublikasının özü də bu sahədə yeni layihələrin təşəbbüskarı və innovatorudur. Məsələn, “ASAN Xidmət” mərkəzləri korporativ brendə çevrilmiş və əhalinin məmnunluq dərəcəsində də özünü göstərmişdir. Tədqiqatımızın nəticələrinə əsasən, bu etibarlılıq dərəcəsi 82,0 faizdir. Bu qənaətə

gəlmək olar ki, sözügedən qurumlardakı təcrübənin öyrənilməsi və digər müraciətlərə baxan orqanlarda tətbiq edilməsi lazımdır.

Həmçinin tədqiqat nəticəsində müəyyənləşdirilib ki, vətəndaşların dövlət orqanlarına müraciətdə hüquqlarını bilməsi ilə onların korrupsiyada iştirakı arasında əlaqə vardır. Bu kimi problemlərin həll edilməsi üçün əmək haqqı, təhsil, yaş səviyyəsindən asılı olmayaraq vətəndaşlar arasında maarifləndirmə tədbirləri keçirilməlidir. Maarifləndirmə tədbirləri zamanı vətəndaşlara hüquqları, vəzifələri izah edilməlidir və qarşılıqlı ünsiyyət problemlərinin aradan qaldırılması üçün başqa bəndlər nəzərdə tutula bilər.

Burada əsas məsələlərdən biri dövlət qulluğu üzrə peşəkar menecerlərin hazırlanması üçün ali təhsil müəssisələrində konkret ixtisasın yaradılmasıdır. Bu peşə hazırlığında təkcə nəzəri biliklər deyil, eyni zamanda dövlət qulluqçusunda olmalı olan bütün praktiki bilik və bacarıqlar, mənəvi-psixoloji ruh da yaradılmalıdır. Ölkəmizdə də müxtəlif sosial qrupların eyni zamanda-əlillərin, etnik azlıqların dövlət işinə cəlb olunması üçün yay təcrübə proqramları keçirilə bilər.

Dövlət qulluqçularının hüquqları və vəzifələri yenidən təhlil edilməlidir. Xüsusilə də əmək haqqı siyasətində differensiallaşma üzrə pilot layihə tətbiq edilə bilər. Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün xarici auditorlar cəlb edilə bilər. Həmçinin, bu zaman qiymətləndirmə nəticəsinin birbaşa rəhbərlərdən asılılığı azaldılacaqdır. Qiymətləndirmənin nəticəsi olaraq maddi və mənəvi stimulyator tədbirləri yenidən təhlil edilə bilər.

Dövlət qulluqçuları arasında daim sorğular keçirilməli, onların peşəkar hədəfləri və sosial ehtiyacları müəyyənləşdirilməlidir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Bakı, 12 noyabr 1995;
2. Azərbaycan Respublikasının Cinayət Məcəlləsi, 30 dekabr 1999-cu il tarixli 787-IQ;
3. “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı, 21 iyul 2000-ci il № 926-IQ;
4. “Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı , 31 may 2007 № 352-IIIQ;
5. “Dövlət qulluqçularının pensiya təminatı haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı şəhəri, 1 iyun 2004-cü il , № 678-IIQ;
6. “Korrupsiyaya qarşı mübarizə haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu , Bakı şəhəri, 13 yanvar 2004-cü il, № 580-IIQ;
7. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, “Dövlət qulluqçuları” rəsmi nəşr Statistik məcmuə, Bakı, 2020, 112 səh;
8. “Dövlət orqanlarında dövlət qulluqçularına ixtisas dərəcələrinin verilməsi” Qaydaları, Bakı şəhəri, 3 sentyabr 2001-ci il № 569;
9. “Dövlət orqanlarında dövlət qulluqçusuna dövlət qulluğunda qulluq stajına görə əlavə haqqın məbləğlərinin müəyyənləşdirilməsi” qaydaları, Bakı şəhəri, 28 yanvar 2002-ci il, № 66;
10. “Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi” Qaydaları, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti Yanında Dövlət Qulluğu Məsələləri Üzrə Komissiya Qərar № 021-Q Bakı şəhəri, 10 fevral 2014-cü il;
11. “Dövlət qulluqçularının mükafatlandırılmasının növləri və qaydaları haqqında” əsasnamə, Bakı şəhəri, 4 avqust 2002-ci il №– 774;
12. Azərbaycan Respublikası “Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya”, Azərbaycan

Respublikası Prezidentinin 2018-ci il 23 noyabr tarixli Sərəncamı;

13. Baxşəliyev Pərviz, (2019), Azərbaycan Respublikasında dövlət idarəetməsində kadr hazırlığının təkmilləşdirilməsi yolları, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Bakı, 99 səh;

14. Eldar Aslanov, (2007), Azərbaycan'da Kamu Yönetimi Reformu, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 362 S;

15. Əfəndizadə S.,(2019) “Ümumi dünyagörüşü meyarı üzrə müsahibə sualları”, Bakı, kitabcapı.az, 156 səh;

16. Əyyub Kərimov, (17 iyun 2010), “Dövlət qulluqçusu etik davranışı və peşəkar fəaliyyəti ilə çalışdığı orqanlara inamı artırır və onun nüfuzunu möhkəmləndirir”, Xalq qəzeti., S. 4;

17. Hacıyev E. (2019), Dövlət qulluğu imtahanları, Bakı. “SkyE”, 503 səh;

18. Hüseynzadə Ülkər, (2018), Dövlət qulluğunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Bakı, 87 səh;

19. İsmayılov Ç., Abdullayev Ə., Qurbanova G., Hüseynova X., Zeynalova E., Nağıyev F., Seyidzadə M., Həsənov A. (2018) Davamlı inkişaf naminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli. Bakı, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondu.252 səh;

20. İsmayılov Süleyman (23.06.2009) “Dövlət qulluğunun əsas meyarı dövlətə sədaqət və xalqa xidmətdir”, Azərbaycan qəzeti , səh 2;

21. İsmayılov S.A. (2013), Azərbaycanda dövlət qulluğunun və idarəetmə sisteminin keçmişi, bu günü və perspektivləri, Bakı. “Oğuz Eli”. 216 səh;

22. Məmmədov Həmdulla, “Azərbaycanda Dövlət Qulluğunun Formalaşması Xüsusiyyətləri”, Elm və İnnovativ Texnologiyalar Jurnalı, Nömrə 9, 2019. 71- 83;

23. Rəşid Rəşad (06.02.2017) “Vətəndaş cəmiyyətində kadr siyasəti”, Ekspress qəzeti, səh 10;

24. Ronald Y., Azadov E., (2005), “Dövlət idarəetməsində islahatlar: nailiyyətlər, problemlər, perspektivlər” Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata

keçirilməsi üzrə TACİS layihəsi, 326 səh;

25. Ronald Y. Alan Q., (2004), Azərbaycan dövlət qulluğunda kadrların idarə olunması ixtisasının yaradılması, Bakı. “Dövlət qulluğunda İslahatlar üzrə sİlsilə nəşrlər – 3”. Dövlət qulluğu sahəsində islahatların həyata keçirilməsi üzrə TACİS layihəsi, 43 səh;

26. Rzayev Ə.H. (2011), Dövlət qulluğunun hüquqi əsasları, Bakı. “Elm”, 480 səh;

27. Səfərov R.A. Dövlət qulluğu. Dərs vəsaiti. Bakı: “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 2014. - 228 s;

28. Vahid Ömərov, (2 iyun 2016), “Dövlət qulluqçuları üçün nəzərdə tutulan təminatlar”, Səs qəzeti;

İngilis dilində

1. Andrew F.Hayes, (2018), “Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach”, The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc, New York, p. 714;

2. Eran Vigoda-Gadot, Sagie Meiri, “New Public Management Values And Personorganization Fit: A Socio-Psychological Approach And Empirical Examination Among Public Sector Personnel”, Public Administration Vol. 86, No. 1, 2008 s. 111–131;

3. Lord P.B., (June 2014), “Ethical standards for providers of public service”, Committee on Standards in Public Life p. 36;

4. Melvin J.Dubnick H. George, (2011)Frederickson Public Accountability: Performance Measurement, The Extended State, And The Search For Trust p.85;

5. Namiq Adil, “Most effective management style for modern workplace”, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 3. (2018). No. 3, p. 402-411;

6. Sumedh Rao, (11.11.2010), “Monitoring and Evaluating Civil Service

Performance”, Governance and Social Development Resource Centre, p.1-9;

7. United Nations Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, “Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World”, New York, 2005;

Türk dilinde

1. Türkiye Cumhuriyeti Devlet Memurları Kanunu 657, 14.07.1965;
2. Türkiye Cumhuriyeti, Kalkınma Bakanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019 - 2023) Özel İhtisas Komisyonları Ve Çalışma Grupları El Kitabı, (2017), Ankara, 27 S;
3. Akçay Vildan Hilal, Bilgin Kamil Ufuk, “Kamu performans yönetimine etkisi açısından psikolojik sermaye”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 12, yıl 2016, sayfalar 154-174;
4. Albayrak Süha Oğuz, “ABD kamu personel rejiminde esnek istihdam (At-Will Employment) Eğilimi”, Mülkiye Dergisi, sayı 40(2), yıl 2016, sayfalar 43-66;
5. Bahadır Şahin, “Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmede çağdaş liyakat kavramları”, Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, Yıl 2016, Sayfa 231-242;
6. Balcı Asım, “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl 2005, Sayı 2, Sayfalar 196 – 211;
7. Balcı Asım (2005) “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, Hizmet iş sendikası yayınları, 14 s;
8. Batal Salih, “Türkiye’de Yönetim Kültürünün Dönüşümü Ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Dinamikleri” Hukuk ve iktisat araştırmaları dergisi Sayı 1, Yıl 2012, sayfalar 223-234;
9. Berkarda K., Bülent T., Fikret T. (2017), Kamu Görevlilerinin Yargılanma Ayrıcalıkları ve Hesap Verebilirlik, İstanbul Tesev yayınları 54 s;

10. Bucaktepe Adil, “Devlet memurluğu ve memurların değerlendirilmesi üzerine düşünceler”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı 3-4, Yıl 2014, s. 459-490;
11. Cindemir Hakan, “Kamu görevlileri sendikacılığında İngiltere, Fransa, Almanya ve İsveç örnekleri”, Gaziantep University Journal of Social Sciences, sayı 16 (2), yıl 2017, s. 553-566;
12. Çapar Selim, “Almanya’da kamu personel sistemi”, Türk İdare Dergisi, Sayı 466, Yıl 2010, sayfalar 47-63;
13. Demirel Demokaan, “Modernizmden Postmodernizme Kamu Yönetimi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, Sayfalar 169-178;
14. Doğan K. (2019) Modern kamu yönetiminin tamamlayıcı bir unsur olarak hizmet içi eğitim ve türk kamu kesiminde sistemin görünümü 13 s;
15. Ekinci Filiz, “Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi”, Maliye Dergisi, Sayı 155, yıl 2008, s. 175-185;
16. Ekici Mithat, Akkuş Ayşe, Bilgin Kamil Ufuk, (2019), “Avrupa Birliği üyesi Balkan ülkelerinde kamu personel sistemi”, 9.Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, 26-27 Ekim, Kuşadası Kuşadası/İzmir/Türkiye, Bildiriler Kitabı/Proceedings Book, 2019, S.1-25;
17. Harvard Business Review (2017), “Yönetimin elkitabı : Liderleri öne çıkaran 17 beceri” (Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need to Stand Out) , Levent Göktem, İstanbul, Optimum Basım San. Ve Tic.Ltd.Şti, 384 say;
18. Karasoy Alpay, “Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Sayı 22, yıl 2014, say. 257-274;
19. Kirilmaz Muhammet, Atak Filiz “Kamu Mali Yönetiminde Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Araçları: Faaliyet Raporları ” Ombudsman Akademik Dergisi: 2 Sayı: 3 Tarih: Temmuz-Aralık 2015 Ss: 189-217;

20. Kotan Cem, “Modern Dünya Sistemi Teorisi Bağlamında Modern Devletin Özellikleri”, Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi, 2016, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:1, Say. 11-25;
21. Kurt Mustafa, Uğurlu Yaşar Özlem, “Yeni Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği’nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi”, yıl 2007, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, sayfalar 81-109;
22. Mahmut Lıcalı, (19.07.2019), “Maaşta derin uçurum”, Cumhuriyet gazetesi;
23. OECD ve Avrupa Birliği ortak girişimi, “Kamu hizmetinde performans ve profesyonelliği ileriye taşımak” sigma belge no. 21, Yayın Hizmetleri Başkanlığı, Paris , Fransa, OECD, 1997, s. 38;
24. Önen Mustafa, Kurnaz Salim, “Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler Ve Arayışlar”, Assam Uluslararası Hakemli Dergi (Assam - Uhad)Assam International Refereed Journal , Sayı 8, Yıl 2017, S 51-69;
25. Övgün Barış, İpek Özkal Sayan, Ozan Zengin, “Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?” Sosyal Bilimler Metinleri, Sayı 02, Yıl 2018, say. 74-92;
26. Öztürk Zekai, “Klasik, Neo-Klasik Ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz”, Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Yıl 2017, S. 119-134;
27. Rehimli R., (2011), Azerbaycan devlet personel yönetimi, Ankara, “Kültür Ajans Yayınlar”, 256 säh;
28. Rehimli Recep, Aliyev Elnur, “Çağdaş Yaklaşımlar Çerçevesinde Kamuda İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Yıl: 2019, Cilt: 2, Sayı: 1, ss.134-141;
29. Şahin Bahadır, “Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmede çağdaş liyakat kavramları”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, yıl 2016,

Sayfa 231-242;

30. Şahin T., Aksoy M., (2016), İngiltere kamu yönetimi ve kamu personel sistemi, Ankara, Aren Reklam Tanıtım Dış Tic Ltd.,48 sah;
31. Şen Mustafa Lütfi, (2012), Kamu Görevlileri Etik Rehberi, Ankara, 148 s;
32. Şengül Ramazan, “Avrupa Birliği’nde memurların statüsü”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 6.1, yıl 2016, sayfalar 41–52;
33. Temizel Handan, “Kamu Yönetimi Reformlari Ve Reformların Temel Özellikleri”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl 2010, Sayı 20, Sayfalar 115 – 144;
34. TÜSİAD, “OECD Kamu işletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi”, Nisan 2006 (Yayın No. TÜSİAD-T/2006-04/417), İstanbul, 65 s.;
35. Uğurlu Serdar, “Kamu personel rejiminde mevcut maaş sistemi, sorun alanları ve çözüm önerileri”, Yasama Dergisi, sayı 35, yıl 2017, sayfalar 45-63;
36. Uslu Ali, Ertaş Fatih Coşkun, Yayar Rüştü, “Performansa dayalı etkinlik analizi: devlet üniversiteleri örneği”, International Journal of Social Inquiry Sayı 1, yıl 2018, s. 255-276;
37. Uygun Serdar Vural, “Kamu işletmeciliği perspektifinde performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kamu personel yönetiminde uygulanabilirliği”, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, sayı 13, yıl 2016, sayfalar 82-101;
38. Vasfiye Çelik, (2013), Avrupa birliği’ne uyum çerçevesinde performans yönetiminin türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 301 say;
39. Yıldırım Murat, “Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı 1, Yıl 2010, sayfalar 703-719;
40. Yılmaz Vedat, Turan Abdullah, “Kamuda performans yönetiminin önemi”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 1, yıl 2019, sayfalar 313-342;

41. Zeynep Ceylan, “Performansa dayalı ücretlendirme modelleri ve Türkiye açısından bir değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, sayı 74-75, yıl 2009, s. 45-72;

Rus dilində

1. Александров О.Г., “Современное Государственное Управление В России: Развитие Маркетинговой Модели Или Возврат К Административно – Бюрократической Системе?”, II Международная Научно-Практическая Конференция "Стратегии Развития Социальных Общностей, Институтов И Территорий", Екатеринбург, 18–20 апреля 2016 года, Страницы: 60-66;

2. Долгин Н.Н., “Административные реформы в зарубежных странах и развитие министерского звена управления”, Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования, 2014, номер 4, страницы 581-590;

3. Иванович Николай, (2006), Государственная кадровая политика в органах власти и управления как социальный институт, Российский государственный социальный университет, Москва, с 50;

4. Кочегура А.П., Обучение государственных служащих высшего уровня: опыт стран ОЭСР Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 48, 2015, с. 309-323;

5. Литвинцева Е.А. Социальный статус гражданских служащих в зарубежных странах // Государственная служба. Журнал о государственной службе Республики Казахстан.- 2014.- №1.- 8с;

6. Малышева М.А., (2011), “Теория И Механизмы Современного Государственного Управления”, Учебно-методическое пособие. — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 280 с;

İnternet resursları

1. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/10774.pdf>
2. <https://www.OECD-ilibrary.org/docserver/b697075d->

<en.pdf?expires=1612889616&id=id&accname=guest&checksum=BDAF67643B3D08B996C8CECB67A42632>

3. <https://www.stat.gov.az/source/labour/>
4. <https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4623>
5. <https://asan.gov.az/az/media/news/idareetmede-mueasir-islahatlarin-esas-istiqametleri-seffafliq-asan-xidmet-vetendas-memnunlugu>
6. <http://www.salaryexplorer.com>
7. <Https://www.kamujans.com/bilgi-bankasi/2021-yili-turkiye-deki-alanlarina-gore-kamu-personeli-devlet-h550678.html>
8. <Https://mida.gov.az/az/rules/kim/>
9. <https://mevzuattakip.com.tr/haber/devlet-memurlarina-taninan-sosyal-hak-ve-yardimlar>
10. <Https://seyler.eksisozluk.com/almanyada-devlet-memuru-maaslari-ne-kadar>
11. <https://www.OECD-ilibrary.org/docserver/b697075d-en.pdf?expires=1612981533&id=id&accname=guest&checksum=07D501E13C6AC9DFF01FAFEE0880A3A9>
12. <Https://www.aa.com.tr/tr/dunya/ingiltere-de-900-bin-kamu-calisaninin-maasina-zam-yapilacak/1917616>
13. http://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf
14. https://azertag.az/xeber/Muasir_dovrde_Azerbaycanda_dovlöt_qullugu_sisteminde_islahatlar-1298253
15. <http://gsdrc.org/docs/open/hd722.pdf>
16. <http://www.azerbaijan-news.az/posts/detail/reqemsal-texnologiyalar-dovrunde-dovlöt-qullugunun-inkisaf-dinamikasi-191797>
17. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61354/mod_resource/content/1/11.%20%C3%96RG%C3%9CTLERDE%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20Y%C

[3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf](#)

18. <https://kafkassam.com/az%C9%99rbaycan-respublikasinin-dovl%C9%99t-idar%C9%99ciliyi-sah%C9%99sind%C9%99-kadr-siyas%C9%99ti-strategiyasi-islahatlari-v%C9%99-kadr-potensialinin-inkisafi.html>
19. <https://eservices.dim.gov.az/dqq/Elan/MsbElanlar>
20. https://www.ktu.edu.tr/dosyalar/ormanekonomisi_4f58c.pdf

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 21: Komponent matriks testi

	Komponent					
	1	2	3	4	5	6
Dövlət orqanlarının rəhbərlərinin hesabatlılığı məni qane edir	,849					
Dövlət qulluqçularının peşəkarlığı məni qane edir	,819					
Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin şəffaflığı məni qane edir	,808					
Bugünə kimi dövlət orqanlarında qərəzli davranışla rastlaşmamışam	,800					
Dövlət qulluqçuları müraciətimi yerinə yetirmək üçün maddi nemət, imtiyaz (rüşvət) tələb etməyib.	,799					
Dövlət qulluqçularına qanunsuz maddi nemət, imtiyaz(rüşvət) təklif etməmişəm	,796					
Fikrimcə dövlət orqanlarında müraciətlərə vaxtında baxılıb həll edilməsi üçün korrupsiya halı şert deyil	,745					
Dövlət orqanlarının müraciətimlə bağlı qəbul etdiyi qərarların qanuniliyinə inanıram.	,738					
Dövlət orqanlarının rəhbərlərinin hesabatlılığı məni qane edir	,663					
Dövlət qulluqçularının elmi fəaliyyətlə məşğul olması onların peşəkarlığını artırır	,651					
Dövlət qulluqçularının peşəkarlığı məni qane edir		,774				
Əməkdaşların peşəkarlığı ilə əmək haqqısı arasında birbaşa əlaqə var		,731				
Fikrimcə, Yaşı daha çox və təcrübəli kadrların peşəkarlığı daha çoxdur		,693				
Dövlət qulluqçularının etik davranışları onların peşəkarlığının tərkib hissəsidir.			,892			
Dövlət qulluqçularının vəzifə səlahiyyətlərini layiqincə yerinə yetirməməsi halı ilə qarşılaşmamışam			,888			
Dövlət orqanlarına müraciət edərkən heç bir bürokratik əngəllə qarşılaşmamışam				,888		
Dövlət qulluqçuları ilə münasibətdə hüquqlarımı bilirəm				,830		
Covid-19 pandemiyası dövründə dövlət orqanlarına müraciətdə əngəl ilə qarşılaşmamışam					,858	
Covid-19 pandemiyası dövründə dövlət orqanlarına müraciətdə dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin operativləşməsi halı ilə qarşılaşmışam					,856	
Gənc dövlət qulluqçuları ilə daha yaxşı ünsiyyət qura bilirəm						-,840
Dövlət qulluqçularının cinsiyyəti və yaşı onun nəzakətliyinə təsir edir						,754

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Əlavə 2.

Cədvəl 28: Fərqiindəlik faktorı üzrə çoxsaylı müqayisələr

Asılı dəyişən:Dövlət orqanlarına müraciətdə hüquqlarımı bilirəm							
	(I) Aylıq gəliriniz	(J) Aylıq gəliriniz	Ortalama	Std. Error	Əhəmiyyətlik	95% Güvən intervalı	
						Yuxarı	Aşağı
Tamhane	0-500	501-1000	-,34982*	,12865	,041	-,6911	-,0085
		1001-1500	-,74550*	,15410	,000	-1,1594	-,3315
		1500+	-1,20233*	,16864	,000	-1,6889	-,7157
	501-1000	0-500	,34982*	,12865	,041	,0085	,6911
		1001-1500	-,39568	,15760	,079	-,8185	,0271
		1500+	-,85251*	,17184	,000	-1,3451	-,3599
	1001-1500	0-500	,74550*	,15410	,000	,3315	1,1594
		501-1000	,39568	,15760	,079	-,0271	,8185
		1500+	-,45683	,19164	,131	-,9933	,0796
	1500+	0-500	1,20233*	,16864	,000	,7157	1,6889
		501-1000	,85251*	,17184	,000	,3599	1,3451
		1001-1500	,45683	,19164	,131	-,0796	,9933

*. Ortalama fərqi 0.05 səviyyəsində əhəmiyyətlidir.

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Əlavə 3.

Cədvəl 35: Moda göstəricisi 1-in göstəriciləri

Y : hesabatlılıq							
X : hesabatlılıq							
W : yaş							
yas	W1	W2	W3	W4	W5		
1,000	,000	,000	,000	,000	,000		
2,000	1,000	,000	,000	,000	,000		
3,000	,000	1,000	,000	,000	,000		
4,000	,000	,000	1,000	,000	,000		
5,000	,000	,000	,000	1,000	,000		
6,000	,000	,000	,000	,000	1,000		
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,5973	,3567	,8218	14,6699	11,0000	291,0000	,0000	
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI		
Cons.	1,7522	,3090	5,6714	,0000	1,1442	2,3603	
W1	,0863	,4331	,1992	,8422	-,7662	,9387	
W2	,6456	,5107	1,2641	,2072	-,3596	1,6509	
W3	-,4343	,5147	-,8437	,3995	-1,4473	,5788	
W4	-,3770	,5903	-,6386	,5236	-1,5388	,7848	
W5	-,6996	,9232	-,7578	,4492	-2,5167	1,1175	
Int_1	-,0409	,1311	-,3122	,7551	-,2990	,2171	
Int_2	-,3226	,1601	-2,0153	,0448	-,6378	-,0075	
Int_3	,0408	,1553	,2625	,7932	-,2649	,3464	
Int_4	-,0260	,1897	-,1372	,8910	-,3993	,3473	
Int_5	-,0963	,3094	-,3114	,7557	-,7052	,5125	

Mənbə: Araşdırmadan əldə olunan məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları

Anket sorğunun sualları

1. Cinsiyyətiniz nədir ?
 - ☐ Qadın
 - ☐ Kişi
2. Ailə vəziyyətiniz nədir ?
 - ☐ Subay
 - ☐ Evli
 - ☐ Digər
3. Yaşınız neçədir ?
 - ☐ 16-25
 - ☐ 26-35
 - ☐ 36-45
 - ☐ 46-55
 - ☐ 55-65
 - ☐ 65+
4. Təhsil səviyyəniz hansıdır ?
 - ☐ İbtidai təhsil
 - ☐ Orta təhsil
 - ☐ Tam orta təhsil və ya peşə təhsili
 - ☐ Bakalavr
 - ☐ Magistratura və ya doktorantura
5. Əmək fəaliyyətiniz hansıdır ?
 - ☐ İşləmirəm
 - ☐ Özəl sektor
 - ☐ Dövlət sektoru
 - ☐ Özünüməşğulluq
6. Aylıq gəliriniz nə qədərdir ?
 - ☐ 0-500
 - ☐ 501-1000
 - ☐ 1001-1500
 - ☐ 1501-2000
 - ☐ 2000+

	Qətiyyən razı deyiləm	Razı deyiləm	Qərarsız- Zam	Razı- yam	Tamam ilə razıyam
Dövlət orqanlarına müraciət edərkən məsələnin tam və vaxtında həll edildiyinə inanıram					
“ASAN xidmət” mərkəzlərinə müraciət etmək mənə daha etibarlı gəlir					

Rəsmi mətbuat orqanlarının dövlət qurumlarının fəaliyyəti barədə məlumatlarına güvənirəm					
Son illər Azərbaycan Respublikasında aparılan kadr siyasəti dövlət xidmətlərinin keyfiyyətinin artımına səbəb olub					
Dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin şəffaflığı məni qane edir.					
Bugünə kimi dövlət orqanlarında qərəzli davranışla rastlaşmamışam					
Dövlət qulluqçuları müraciətimi yerinə yetirmək üçün maddi nemət, imtiyaz (rüşvət) tələb etməyib.					
Dövlət qulluqçularına qanunsuz maddi nemət, imtiyaz(rüşvət) təklif etməmişəm					
Fikrimcə dövlət orqanlarında müraciətlərə vaxtında baxılıb həll edilməsi üçün korrupsiya halı şərt deyil					
Dövlət orqanlarının müərcətimlə bağlı qəbul etdiyi qərarların qanuniliyinə inanıram.					
Dövlət orqanlarının rəhbərlərinin hesabatlılığı məni qane edir					
Dövlət qulluqçularının elmi fəaliyyətlə məşğul olması onların peşəkarlığını artırır					
Dövlət qulluqçularının peşəkarlığı məni qane edir					
Əməkdaşların peşəkarlığı ilə əmək haqqısı arasında birbaşa əlaqə var					
Fikrimcə, Yaşı daha çox və təcrübəli kadrların peşəkarlığı daha çoxdur					
Dövlət qulluqçularının etik davranışları onların peşəkarlığının tərkib hissəsidir.					
Dövlət qulluqçularının vəzifə səlahiyyətlərini layiqincə yerinə yetirməməsi halı ilə qarşılaşmamışam					
Dövlət orqanlarına müraciət edərkən heç bir bürokratik əngəllə qarşılaşmamışam					
Dövlət qulluqçuları ilə münasibətdə hüquqlarımı bilirəm					

7. Dövlət orqanlarında dövlət qulluqçuları ilə münasibətdə diqqət etdiyiniz əsas məqamlar:

✓ Peşəkarlığı

Covid-19 pandemiyası dövründə dövlət orqanlarına müraciətdə əngəl ilə qarşılaşmamışam					
Covid-19 pandemiyası dövründə dövlət orqanlarına müraciətdə dövlət qulluqçularının fəaliyyətinin operativləşməsi halı ilə qarşılaşmışam					
Gənc dövlət qulluqçuları ilə daha yaxşı ünsiyyət qura bilirəm					
Dövlət qulluqçularının cinsiyyəti və yaşı onun nəzakətliliyinə təsir edir					
Dövlət qulluqçularının vəzifəsi və səlahiyyətləri onun nəzakətliliyinə təsir edir					
“ASAN xidmət” mərkəzlərindəki nəzakət məni qane edir					
“ASAN xidmət” mərkəzlərindəki davranış qaydalarını digər dövlət orqanlarında da görmək istərdim					

- ✓ Nəzakətliliyi
- ✓ Xarici görünüşü (geyim üslubu və s)
- ✓ Operativliyi
- ✓ Digər

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Dövlət qulluğuna qəbul prosesi.....	12
Cədvəl 2: Etik dilemmalar.....	23
Cədvəl 3: Bir sıra ölkələrdə dövlət sektorunda xüsusi etik qaydaların və ya özəl sektordan fərqli yanaşmanın tətbiqi.....	33
Cədvəl 4: İxtisas dərəcəsi verilərkən staj tələbləri	34
Cədvəl 5: Dövlət qulluqçusuna dövlət qulluğunda qulluq stajına görə verilən əlavə haqq.....	37
Cədvəl 6: 2010-2019-cü illərdə dövlət qulluqçularının orta aylıq əmək haqqı dəyişimi.....	38
Cədvəl 7: Bir sıra ölkələrin dövlət qulluğu orta aylıq əmək haqqı ilə ölkə üzrə orta aylıq əmək haqqı müqayisəsi.....	39
Cədvəl 8: 2010-2019 dövlət qulluğu vəzifələrini tutmuş şəxslərin sayı.....	40
Cədvəl 9: Bir sıra İƏİT ölkələrində dövlət qulluqçularının sosial təminatlarının digər sektorlara nisbətən fərqliliyi.....	43
Cədvəl 10: Bəzi ölkərdə özəl sektora nisbətən dövlət qulluğunda təlim imkanlarının çoxluğu.....	47
Cədvəl 11: Dövlət qulluqçusunun xidməti fəaliyyəti meyarlar üzrə qiymətləndirmənin hüquqi nəticələri.....	49
Cədvəl 12: Tədqiqatın yaş qrupları üzrə frekans analizi.....	56
Cədvəl 13: Tədqiqatın əmək haqqları üzrə frekans analizi.....	57
Cədvəl 14: “ASAN xidmət” mərkəzlərinə müraciət etmək mənə daha etibarlı gəlir” sualına qadınların və kişilərin cavablarının ortalamaları.....	57
Cədvəl 15: Dövlət orqanlarına müraciətdə diqqət edilən məqamların yaş qrupları üzrə fərqliliyi.....	58
Cədvəl 16: Dövlət orqanlarına müraciətdə diqqət edilən məqamların cinsiyyət qrupları üzrə fərqliliyi.....	58
Cədvəl 17: Dövlət orqanlarında faktorlar Frekans analizi.....	59
Cədvəl 18: Tədqiqatın etibarlılıq testi.....	59
Cədvəl 19: Tədqiqatın keçərlilik testi.....	59
Cədvəl 20: Faktorlar üzrə keçərlilik göstəricisi.....	60
Cədvəl 21: Komponent matriks testi.....	79
Cədvəl 22: Təsvirlər testi.....	60
Cədvəl 23: Homojenlik Testi.....	61
Cədvəl 24: Bir Nümunəli Statistika.....	61
Cədvəl 25: Bir Nümunəli Statistika dəyərlik testi.....	61
Cədvəl 26: Qrup statistikasi.....	61
Cədvəl 27: Test Statistiki.....	62
Cədvəl 28: Fərqişəlik faktorı üzrə çoxsaylı müqayisələr.....	80
Cədvəl 29: Statistik Testi.....	63
Cədvəl 30: “Dövlət qulluqçularına qanunsuz maddi nemət, imtiyaz(rüşvət) təklif etməmişəm” sualı üzrə çoxsaylı müqayisə testi.....	63
Cədvəl 31: Korrelyasiya əlaqələri.....	64
Cədvəl 32: Təsviri statistika.....	64
Cədvəl 33: Əlaqələr.....	65
Cədvəl 34: Əmsallar.....	65
Cədvəl 35: Moda göstəricisi 1-in göstəriciləri.....	80

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: 2019-cu ildə dövlət qulluğu vəzifəsi almış şəxslərin yaş aralığı.....	40
Qrafik 2: Qadınların və kişilərin iqtisadi fəaliyyət növlərində dövlət idarəetməsinin yeri (faizlə).....	41

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğuna qəbul şərtləri.....	11
Şəkil 2: Dövlət qulluqçularının sosial-hüquqi status elementləri.....	29
Şəkil 3: Tədqiqatda iştirak edən respondentlərin təhsil səviyyəsi üzrə göstəriciləri.....	56
Şəkil 4: Hesabatlılıq , şəffaflıq və etiklik faktorlarının qarşılaşdırılması.....	65
Şəkil 5: Moda göstəricisi 1-in nəticələri.....	66