

**SOVYETLER ZAMANINDA AZERBAIJAN'DA KAMU
PERSONELİ YÖNETİM SİSTEMİ**

***PUBLIC PERSONNEL SYSTEM OF AZERBAIJAN IN THE SOVIET
PERIOD***

***ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖЕБНАЯ СИСТЕМА АЗЕРБАЙДЖАНА
ПРИ СОВЕТСКОМ ПЕРИОДЕ***

Dr. Recep REHİMLİ *

ÖZET

Devlet nitelikli personel ile donatıldığı ölçüde etkili ve verimli kamu hizmeti sağlayabilir. Bu itibarla bütün devletler kamu hizmetlerinin adil, çabuk, akılcı, ucuz ve demokratik bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla teşkilatlar kurmuşlar ve bu hizmetleri yerine getiren kamu personeli için çeşitli personel sistemleri benimsemişlerdir.

Bu çalışma Sovyetler Birliği zamanında Azerbaycan'da Kamu Personeli Yönetim Sisteminin incelenmesi üzerine yapılan bir araştırmadır. 70 yıllık sovyetler devrinde Azerbaycan yönetim sisteminde memurların statüsü, hakları, yükümlülükleri ve genel olarak kamu personeli yönetim sisteminin çalışma düzeyi hakkında bilgi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler :

Devlet, Memur, Kamu Personeli, Yönetim, İşçi

ABSTRACT

A state can provide effective and productive social service when it is supplied with experienced and prosperous personnel. Therefore, many countries established organizations to provide just, fast, efficient, cheap and democratic social service and acquired various personnel systems for the personnel who provide these services.

* Azerbaycan Milli Bilimler Akademisi Nahçıvan Bölgesi Genel Sekreteri – Nahçıvan / AZERBAIJAN

In the article is involved to the research Public Personnel System of Azerbaijan in the Soviet period. In the article is represented information on working mechanism of Public Personnel System, status of state employee, rights and duties.

Key Words :

State, Official, Public personnel, Government, Worker

РЕЗЮМЕ

Государства хорошо служит народам тогда, когда он обеспечивается умелыми госслужащими. По этому поводу по цели переедания народу справедливую, демократическую и дешевую службу все государства создали себе организации и о выполнении этих служб для госслужащих усваивали разные системы государственной службы.

В статье привлечена к исследованиям Государственная Служебная Система Азербайджана при Советском периоде. Одновременно в статье отражается статус, госслужащих, их должности и права, сведения о работе механизма систем управлений в государственной службе.

Ключевые слова :

Государство, Государственной службы, Госслужащих, Управление, Рабочий

Tarihsel süreç içerisinde doğal kaynaklarına ve jeostratejik durumuna göre Azerbaycan topraklarında çeşitli devletlerin kurulduğu ve bunların her birinin kendine özgü yönetim sistemi olduğu bilinmektedir. Bu devletlerin yönetiminde İslam devlet biçimleri ve özelliklerinin etkisi büyük olmuştur. Azerbaycan, Rusya tarafından işgal edildikten sonra ise devlet yönetim sistemi kökünden değişmiştir. Azerbaycan'daki mevcut hanlıkların özerkliği ellerinden alınmış, Rus generallerinin oluşturduğu komendant tarzı yönetim sistemine geçilmiştir. Özellikle kamu personeli yönetim sistemi tümüyle Rus yönetim sistemine uygun yeniden yapılmış, uzun yıllar Türk asıllı şahıslar devlet memurluluğuna alınmamıştır.

Azerbaycan'da o zamanki kamu personel sistemini daha iyi anlayabilmemiz için Rusya'da kamu personeli yönetim sisteminin tarihi geçmişine göz atmamız gerekir.

Rusya'nın kamu personeli yönetim sisteminin tarihi bazı Rus alimlerinin iddialarına göre çok zengindir ve devrime kadar olan Rusya'da mükemmel ve etkili bir kamu personel sistemi mevcut olmuştur. Aynı zamanda Rus memurları tecrübe ve profesyonellik açısından Avrupa'daki memurlardan hiç de geride değillerdi. (İgnatova 2004: 109-125.) Genel olarak bakarsak Rusya'da kamu personeli

yönetim sisteminin oluşumu ve gelişimi üç aşamaya bölünebilir. Birinci aşama 1917 yılına kadarki dönem, ikinci aşama Sovyet devri (1917-1991), üçüncü aşama Sovyetlerden sonraki dönem.

XVI-XVII. yüzyıllarda Rusya'da merkeziyetçi yapıya sahip devletin oluşturulması, daha doğrusu işgal olunmuş topraklarda devlet otoritesinin sağlanması amacıyla ortaya çıkan karışıklığın önlenmesi için kapsamlı bir kamu personeli yönetim sisteminin oluşturulması zorunluydu. 1699 yılında yayınlanan "kilise kanunları toplusunda" devlet sisteminin hukuki açıdan resmileştirilmesi sonucunda devlet görevlerini yürütmekle yükümlü olan sınıf ortaya çıktı ki, buna da devlet memurları (çinovniki) deniliyordu. (İgnatova 2004: 113-115.) Özellikle I. Petro döneminde kamu personeli profesyonel bir alana çevrildi ve 24 Ocak 1722 tarihinde Petro asamblesi tarafından "Kamu Personeli Hizmet Dereceleri Listesi" onaylanarak yürürlüğe girdi. Bu dereceler listesi hazırlanırken İngiltere, Fransa, Danimarka ve İsveç'in mevcut kanunlarından yararlanmıştı. (Atamançuk 2003:19.) Listede her biri 14 sınıftan ibaret sivil, asker ve saray personelinden oluşmuş üç paralel hiyerarşik kademe belirlenmişti. Tüm kamu personeli görev yaptığı kurumu ve rütbesini belirten özel hazırlanmış elbise giyiyordu. (Kukel 1995: 24.) Petronun bu listesi Rusya tarihinde önemli rol oynamıştır. Şöyle ki, Rusya'da ilk defa olarak tek merkezden idare olunan kamu personeli sistemi oluşturuldu ki, bu da devletin gelişmesi için önemli bir adımdı.

Liste bir anlamda da eskiden beri var olan kabile aristokrasi stereotipinin ortadan kaldırılmasına yardımcı oldu. Aynı zamanda kibar soya dayalı sınıf hiyerarşisi, insan liyakatine ve eğitime bağlı olan hiyerarşi ile değiştirildi. (Rzayev 2005:64.)

Rusya'da kamu personeli sistemi ile ilgili reformların ikinci aşaması II. Nikolayın ismi ile bağlıdır. Onun zamanında devlet bürokrasisinin bir çok kademeleri oluşturuldu ve ilk defa kamu personeli ile ilgili üç kitaptan oluşan tüzükler toplusu kabul edildi. Bunlar, kamu hizmeti ile ilgili, kamu personelinin seçilmesi ile ilgili, emeklilik ve bir defaya mahsus yardımlar ile ilgili tüzükler toplusudur. 1834 yılında sivil kamu personeli hizmet rütbelerinin belirlenmesi kurallarını içeren yasa kabul edildi. Bu belge ile memurluk kamu hizmeti görevlilerinden ayrı bir statüye kavuşturuldu ve memurların hukuki statüsü, hizmet kuralları belirlendi. (Rzayev 2005:65.) Daha sonraki dönemlerde devletin sivil ve askeri kanadındaki hizmet kurallarında reform yapılmasında birinci Rus devriminin büyük etkisi olmuştur. II. Nikolayın kabul ettiği "Devlete hizmet kurallarının geliştirilmesi hakkında" manifesto (1905) devletin, merkezi devlet kurumlarının, yerel yönetimlerin (şehir ve zemstvo), mahkeme sisteminin demokratikleşmesi amacı taşıyordu. (Rzayev 2005:66.)

Genel olarak bakarsak Çar Rusya'sında kamu hizmetinde görev ve rütbeleri düzenleyen "Kamu Personeli Hizmet Dereceleri Listesi" kamu personeli yönetim sistemi ile ilgili hukuki alt yapının oluşturulmasına yardımcı oldu. Aynı zamanda

bu liste Rusya'da merkezîyetçi yapıya sahip devletin güçlenmesine sebep olmuş ve vatandaşların devlet karşısında sorumluluğunu kesin olarak belirlemiştir.

1917 yılında Rusya'da kamu personeli yönetim sistemi hakkında Çarın manifesto ve fermanlarının temelini oluşturan, Petronun 200 yıl kullanılan "Kamu Personeli Hizmet Dereceleri Listesi" iptal edildi. Bunun yerine ise parti kimliği ilkelerine ve komünizm ideolojisine sadakat ilkesi esasında kamu personeli yönetim sistemi oluşturuldu.

XIX. yüzyılın sonlarında Rusya'da güçlenmekte olan devrime hazırlık çalışmalarının etkisi Rusya devletinin büyük sanayi kentlerinde ve aynı zamanda petrol sanayisinin hızla geliştiği, işçi sınıfının geniş örgütlendiği Bakü'de daha iyi duyulmaktaydı. XX. yüzyılın başlarında inzibati polis kurumunun yeniden oluşturulması, çarizmin ordu, jandarma, polis, mahkeme sistemi ve genel olarak tüm devlet yönetimi güçlenmekte olan sınıfı ve milli bağımsızlık mücadelelerinin önlenmesine yönelikti. Rusya'da 1881 yılında kabul edilmiş "Muhafıza Hakkında Tüzük" 1902-1903 yıllarında Azerbaycan'ın bir çok bölgelerinde uygulanmıştır. Bu tüzüğün uygulanmasına karşı çıkanlar ise çeşitli yöntemlerle cezalandırılırdı.(İsmaylov 2004:31.) Tüm bu olaylar onu gösteriyordu ki, Rusya'nın yönetim sisteminde ortaya çıkan bu gergin anlar Azerbaycan'ın devlet yönetiminde ve aynı zamanda kamu personel sisteminde bazı değişikliklerin yapılmasına sebep olmuştur. Nitekim 1905 yılının şubatında Kafkasya'da Rusya'nın genel valilik sistemi yeniden tahsis edildi ve Graf Vorontsov-Daşkov genel vali olarak atandı. Artık tüm Kafkasya'nın yönetiminden bu vali sorumluydu. Aynı zamanda çar hükümeti üstün yetkilerle donatılmış general-gubernatorluk sistemini bölgelerde yeniden oluşturarak inkılabı hareketlerin önünü almayı amaçlıyordu. Bölgelerde eski yönetim sistemi etkisini kaybetmişti. Devlet yönetiminde bulunan yerli memurlar görevlerinden alınarak yerlerine Peterburg'dan Rus asıllı memurlar atanıyordu. Ancak bu uygulamalar da, 1917 ekim devrimini önleyemedi. Görüldüğü gibi bu devirde de Azerbaycan'da bugünkü anlamda bir kamu personeli yönetim sisteminin varlığından söz etmek pek mümkün değildir.

Rusya'da ekim 1917 yılında gerçekleşen devrimden sonra 31 ekimde Bakü'de hakimiyetin Sovyetlerin eline geçtiği ilan edildi. Ancak bu devirde Azerbaycan'da *Bakü Halk Komissarları Şurası* kurulmuş olsa bile henüz Sovyet hakimiyeti kurulmamıştı. Bu şuranın ömrü uzun sürmedi ve 31 Temmuz 1918 yılında görevine son verildi.

28 Mayıs 1918 yılında Mehmet Emin Resulzadenin başkanlık ettiği Azerbaycan Milli Şurası doğuda ve Türk dünyasında bağımsız, demokratik parlamenter sistemle yönetilen ilk Türk Cumhuriyetini kurdu.(Ülkü 2000: 44.) Sadece 23 ay yaşayabilen bu cumhuriyet 1920 yılında Ruslar tarafından devrildi ve Azerbaycan'da yeni bir dönem başladı. Bu Azerbaycan'ı 70 yıl egemenliği altında tutan komünist dönemi idi. Azerbaycan Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti federe devlet düzeyinde Sovyetler Birliği'nin terkinde yer aldı.(Rehimli 2006:51.)

Sovyetler Birliğinde devletin örgütlenme ve işleyişi altı temel ilkeye dayandırılmıştı. Bunlar halkın yönetime katılması, demokratik merkezîyetçilik, komünist partisinin önderliği, ulusların eşitliği, sosyalist hukuksallık ve sosyalist planlamadır. Aynı zamanda Sovyetler Birliğinin devlet yapısı batı devletlerinden farklı olarak “kuvvetler ayrılığı” ilkesine dayandırılmamıştır. Sosyalist toplumda uzlaşmaz çelişkileri olan toplumsal sınıfların ortadan kalktığı ileri sürülerek, yasama, yürütme ve yargı işlevlerini gören devlet organlarının birbirlerini dengelemek ve denetlemek türünden bir ilişki içinde yapılanmaları gereksiz görülmüştür. Devletin bu üç ana parçanın “eşgüdümlü faaliyet ve karşılıklı etkileşim-işbirliği” türünden bir ilişki ağı içinde çalışmalarını öngörülmüştür.(Güler 1992:17., Miskeviç ve Sokolov 1984:49-58.)

Sovyet devlet sistemi, devlet iktidar organları (en üstten en alt düzeye kadar tüm ülke çapında örgütlenmiş bulunan temsili organlar, meclislerdi), devlet yönetimi organları (SSCB, Birlik Cumhuriyetleri, Özerk Cumhuriyetlerde kurulmuş bulunan, ekonomik, toplumsal, politik ve kültürel işlerin tümünü bir arada doğrudan yürüten organlar), halk denetim organları (hem federal hem idari kademeleşmede en üst düzeyden en alta kadar örgütlenmiş ve temel görevi yönetim aygıtının işleyişini denetlemek olan çok sayıda birim), yargı yönetimi ve hukuka uygunluk denetimi organları (mahkemeler, savcılık – prokratura) olmak üzere dört parçadan oluşmuştur.(İktisadi İlimlerin Esasları 1972: 75-104.)

Sovyetler Birliği’nde komünist partisi devletin tüm sahalarına nüfuz ederek ülkenin yönetilmesinde öncülük niteliği taşıyordu. Partinin tüm Sovyet devleti ve toplumunu kapsayan “öncü-örgütleyici güç” olma özelliği, Sovyet devlet örgütlenmesinde parti devlet ilişkilerinin ön plana çıkmasına yol açmıştır. Nitekim Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliğinin 1977 Anayasası’nın 6. Maddesinde şöyle denilmekteydi: “Sovyet toplumunun yönetim ve yol göstericisi onun siyasi sisteminin ve sosyal kurumlarının özeği Sovyetler Birliği Komünist Partisidir”.

Aynı zamanda Sovyetler Birliği Komünist Partisi’nin yönetim kurulunun aldığı tüm kararların ve Moskova’da bulunan merkezi yönetim tarafından hazırlanan genel devlet yönetim planları federe devletler tarafından şartsız uygulama zorunluluğu vardı. Yani devlette tam bir merkezîyetçilik hakim idi. Bu yüzden de kendilerine özgü bir yönetim yapısına sahip olmayan federe devletlerde kamu personeli yönetim sisteminin de geliştiğini söylemek mümkün değildi. Nitekim Fransız personel yönetimi akademisyeni ve eski ENA (Ecol National Administration) direktörü M.Gazier bir eserinde: “sosyalist ülkelerin personel sistemini inceleyen genel bir eserin olmadığını” ileri sürmektedir.(Tortop 1999:24.) Bunun nedeni olarak, Marksizm-Leninizm devlet anlayışında komünizmin tam gerçekleştiği zaman devlet ve memur kavramlarının ortadan kalkacağı düşüncesinin varlığı gösterilebilir.

Sovyetler Birliği’nde belirli zaman aralıklarıyla kamu personeli ile ilgili çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Bunlardan 1922 yılında kabul edilen “devlet kurumlarında hizmet kuralları” ve “bazı kuruluşlarda sınıf rütbelerinin,

derecelerinin ve özel adların tatbik edilmesi hakkında” fermanları, 1932 yılında uygulanmaya başlayan “hiyerarşik yapıda disiplin kuralları hakkında” tüzüğü, SSCB devlet emek kurumunun 1967 yılında onayladığı “görevlerin tek nomenklaturası (listesi)” gösterilebilir.

Sovyetler Birliği döneminde, profesyonel kadro olarak bütünleşmiş bir kamu personeli olgusu olmadığı gibi, ortak bir personel yönetimi sistemi de yoktu. Büyük ölçüde kayırmacılığın belirlediği ve personel yönetiminin siyasallaştırıldığı bir kültürde, sayıları 130’a yaklaşan bakanlık ve devlet kurumlarının her biri, kendi personel sistemlerini geliştirmişlerdi. Bürokrasinin çıkarları, kamu yönetiminin gelişiminde ve devlet politikalarının oluşumunda baskın bir etmendi.(Erel, Nuray 2004:281.)

Sovyetler Birliği’nin kamu personeli yönetim sistemine genel olarak baktığımızda memur-işçi ayırımının olmadığını görmekteyiz. Özel sektörün gelişmediği, tüm işletmelerinde devletin kontrolünde olduğu için çalışanlarında hepsi devletin işçileri sayılırdı. Ama Sovyetler Birliğinin idari teşkilatında memur statüsünde bulunan üç kategoriden söz edebiliriz. Birinci kategoriye Sovyetler Birliğini yöneten komite üyeleri ve federe devletlerin başlarında bulunan üst düzey yöneticiler dahil edilir. Bu kategoride bulunanlar ülkenin yönetilmesi için alınan kararlarda söz sahibi olan kişilerdi. İkinci kategoride ise alınan kararların icrası ile görevlendirilen memurlar bulunmaktaydı. Bu memurlar İş kanunu hükümlerine göre işe alınmaktaydı. Üçüncü kategoride bulunan memurlar ise günlük büro işleri ile görevlendirilmiş kişilerden oluşmaktaydı. (Voslensky 1984)

Sovyetler Birliğinde memurlar sözleşme ile işe alınıyordu. İşe almada özellikle komünist parti üyesi olma zorunluluğu vardı. Bu yasal olarak mevcut olmasa da uygulamada en önemli özelliklerden biri idi. Özellikle üst düzey memurların ülkedeki mevcut olan ve her bir federe devlette şubesi bulunan komünist parti okulunu bitirme zorunluluğu vardı. Bu okul bir nevi üniversite mezunlarını üst düzey yöneticiliğe yetiştirme görevini üstlenmiş durumdaydı.(Rehimli 2006:54.)

Sovyetler Birliğinde kadro ve personel sınıflandırması mevcut olsa da kariyer sistemi ve hizmet içi eğitim gelişmemişti. Daha çok ideolojik amaçlarla eğitim yapılırdı. Sadece diploması mesleği bundan hariçti. Bu meslekte kariyere ve hizmet içi eğitime önem verilirdi.(Tortop 1999:24-25.)

Memurların denetim ve koordinasyonunu her kurum ve kuruluşta bulunan personel işleri ile görevli komisyon (kadrolar teşkilatı) yapıyordu. Tüm personel işleri ile görevli komisyonlar ise merkezdeki Devlet Personel Komisyonuna bağlıydı. Aynı zamanda Maliye Bakanlığı da memurların denetim ve koordinasyonunda önemli rol oynamaktaydı. Çünkü her memurun işe alınmasından önce Maliye Bakanlığının o memur için kadro tahsis etmesi gerekirdi. Maliye Bakanlığı bu tür bir atama veya yeni istihdam yeri yaratmanın kurallara uygun olup olmadığını denetleyerek izin verirdi. (Tortop 1999:25.)

Memurların yükümlülüklerini belirten belirli broşür ve kitapçıkların mevcut olmasına rağmen, memur hakları ile ilgili hiçbir şey yoktu. Memurlar tamamen amirlerin otoritesine bırakılmışlardı. Savunma hakkı, yükselme güvencesi, grev hakkı yoktu. Aynı zamanda idari yargı ve mahkemeye başvurma hakkı diye bir sistem de bulunmamaktaydı. (Tortop 1999:25-26.) Kısacası istenilen zaman görevinden azledilen memurun kendi hakkını arayabilecek hukuk ve mahkeme sistemi mevcut değildi.

Memurların işe alınmasında herhangi bir sınav sisteminin olmamasıyla beraber, ücret sisteminde de belirsizlik hakimdi. Çoğu işçiler memurlardan daha fazla ücret alıyordu.

Yukarıda yaptığımız açıklamalarımızdan görülüyor ki, Sovyetler Birliğinde ve bu birliğin içerisinde federe devlet düzeyinde bulunan Azerbaycan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetinde bugünkü anlamda, yani demokratik ilkeler doğrultusunda oluşturulan bir kamu personeli yönetim sistemi mevcut olmamıştır. Totaliter ideolojiye sahip bir partinin hakim olduğu devlette iyi bir kamu personeli yönetim sisteminin kurulmasından da söz etmek mümkün değildir. Nitekim 1980'li yılların başında toplumun demokratikleşmesini öngören perestroyka (yenidenkurma) ideolojisi ortaya çıktı ve bu, parti destekli Sovyet yönetim sisteminin 1991 yılında tamamen çökmesine neden oldu. Buna göre, 1989 yılında Sovyetlere seçkilerden sonra halk temsilcileri Sovyetler Birliği Anayasasının 6. maddesini iptal ederek, parti bağımlı yönetim sisteminin ortadan kaldırılmasına neden oldular. Şunu da belirtmemiz gerekir ki, bağımsızlıktan sonra Azerbaycan kamu personeli yönetim sisteminin demokratik ilke ve yöntemler esasında kurulmasına özen gösterilse de eski rejimden kalma bir dizi unsur halen yönetim sistemini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucudur ki, bugünkü Azerbaycan kamu personeli yönetim sisteminde devlet memurunun aksine devlet kurumunun başkanı sistemin devamlı ögesidir. Pratikte bu tür sistemlerin zamanla kapalı sisteme dönüştüğü ve değişimlere ayak uyduramadığı gözlemlenmiştir.(Yang, Şabanov 2004:17.) Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması, yönetim sisteminde olan yolsuzlukların önlenmesi için Azerbaycan kamu personeli yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmaya ihtiyacı vardır.

KAYNAKLAR

- ATAMANÇUK G., *Suşnost Gosudarstvennoy Slujbi*, Moskova, RAGS, 2003
- ATAMANÇUK G., *Gosudarstvennoe Upravlenie (Kamu Yönetimi)*, Moskova, 2000
- Edinnaya Nomenklatura Dannostey Slujasix*, Moskova, Nauka Yayınları, 1967.
- Gosudarstvennaya Slujba (Kamu Hizmeti)*, Uçebnik (Pod. Red. İgnatova), Moskova, Rostov N/D, 2004

GÜLER B. A., **SSCB'den BDT'ye Sovyet Tipi Devlet Örgütlenmesi (TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Ders Notu)**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1992

GÜLER B. A., **Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 2005

İktisadi İlimlerin Esasları, Bakü, Azərneşr Yayınları, 1972.

İSMAYILOV S., **Azərbaycan'da Devlet Gulluğu Aneneleri ve Onun Modern Durumu**, Bakü, Ozan yayınevi, 2004.

KUKEL M., **Tabel o Rangax Boennoy, Grajdanskix i Pridvornix Çlenov Rossiyskoy İmperii**, Moskova, 1995

MİCHAEL V., **Nomenklatura: The Soviet Ruling Class**, New York, 1984.

MİÇKEVİÇ A., SOKOLOV N., **Sovetskoe Gosudastvennoe i Administrativnoe Pravo (Sovyet Devlet ve Yönetim Hukuku)**, Moskova, 1984.

REHİMLİ R., **Azərbaycan Kamu Personel Sistemi**, Naturel Yayınları, Ankara, 2006

RZAYEV A., **Devlet Gulluğu: Nazariye ve Praktika**, Bakü, İlim Yayınları, 2005

Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliğinin Anayasası, Bakü, Azərneşr Yayınları, 1978

Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliğinin Anayasası, Bakü, Azərneşr Yayınları, 1988

TELLAL E., Keskin N. E., “Rusya Federasyonu”, **Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri**, Der. KAYAUM, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 2004.

TORTOP N., **Personel Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 1999

ÜLKÜ İ., **Bağımsızlıktan Sonra Azərbaycan**, İstanbul, Doğan Kitapçılık Yayınları, 2000

YANG R., ŞABANOV R., **Azərbaycan'da Modern Personel Yönetimi Modeli Araştırması**, Bakü, CBS Yayınları, 2004