

# AZERBAIJAN CUMHURİYETİ'NDE DEVLETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI VE YEREL YÖNETİMLERİN GÜÇLENDİRİLMESİ ÇABALARI

Dr. Mürteza HASANOĞLU \*

## I. Giriş

1990'lı yıllarda dünyada görülen ekonomik ve politik değişimin en önemli tetikleyicisi, Sovyetler Birliği'nin (SSCB) dağılması olmuştur. 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla bölgede yeni bir süreç yaşanmaya başlamıştır. Dünyada geniş bir coğrafi alanı kapsayan ve içerisinde pek çok topluluğu barındıran bir devlet olması nedeniyle Sovyetler Birliği'nde yaşanan değişim, tüm dünyayı yakından etkilemiştir. Sovyetler Birliği'nde Gorbachev'in “açıklık” ve “yeniden yapılanma” politikalarıyla başlayan yeni dönem, bütün dünyada ideolojilerin değişmesine, duvarların yıkılmasına, demokratikleşme ve etnik milliyetçilik hareketlerinin yoğunlaşmasına, iktisadi üretim biçimlerinin ve mülkiyet anlayışlarının piyasa mekanizması kurallarına doğru kaymasına yol açmıştır.

Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte bölgede yaşamaya başlayan yeni süreçte diğer ülkelerle birlikte halkı etnik olarak Türk olan beş Türk Cumhuriyeti de bağımsızlığına kavuşmuştur. Yeni Cumhuriyetler milli devlet olma sürecine girmiş, millileşme politikalarını uygulamaya ve yönetim yapılarını kurmaya başlamışlardır. Geçmişte Sovyetler Birliği içinde yer almış olan bu ülkeler Sovyet rejiminin çöküşü sırasında önce egemenliklerini, sonra da bağımsızlıklarını ilan etmişlerdir. Bağımsız devlet statüsünün kazanılması ile birlikte bir yandan ekonominin yeniden yapılanması “merkezi planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş”, diğer yandan da “hukukun üstünlüğü” ve “demokratik ilkeler”e dayalı yeni bir devlet kurulmasına yönelik gelişmeler aynı zamanda gündeme gelmiştir. Bu açıdan Azerbaycan'ın da içinde bulunduğu bu ülkeler “geçiş süreci” içinde bulunmaktadır.

---

\* Araştırmacı, Kamu Yönetimi Uzmanı

Azerbaycan Cumhuriyeti bağımsızlık sonrasında yeni anayasasını oluşturarak, devletin yapısını ve işleyişini yeniden düzenlemiştir. Erkler ayrılığı sisteminin benimsendiği bu yeni yapı içerisinde Cumhurbaşkanı'nın önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. Ancak yasama organı ve bağımsız yargı da önemli görev ve yetkilere sahiptir.

Tarihi süreçte yerel yönetim alanında hemen hiç deneyimi bulunmayan Azerbaycan'da günümüzde de yönetim yapısı ağırlıklı olarak merkezi yönetim üzerine bina edilmiş, yerel yönetim henüz gelişebilmiş değildir. Ancak dünyadaki gelişmelerin de etkisiyle yerel yönetimlerin güçlendirilmesi arayışları her geçen gün artmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nin kuruluşundan günümüze değin, yerel yönetimlerle ilgili olarak birçok reform önerisi ortaya konmuş, kimi reform önerileri tasarı haline getirilmiş, kimisi ise tasarılaşmadan gündemden kalkmıştır. Son yıllarda ise, yerel yönetimler reformu konusu Azerbaycan Cumhuriyeti'nin en çok gündeminde yer alan konuların başında gelmektedir.

Bu çalışmada Azerbaycan'da yeni Anayasa ile getirilen yönetim yapısı ve devletin yeniden yapılandırılması çalışmaları kısaca değerlendirildikten sonra, özellikle yerel yönetim kuruluşlarının mevcut yapısı ve geliştirilmesi gereken alanlar üzerinde durulacak ve Azerbaycan'ın yerel yönetim yapısı ile Türkiye'deki yerel yönetim sistemi arasında özet bir kıyaslama yapılacaktır.

## **II. Bağımsızlık Öncesi Azerbaycan'da Yönetim Yapısı**

Safeviler Devletinin 18. yüzyılın sonlarında Ruslarla yürüttüğü mücadeleler, hakim olduğu topraklarda denetiminin zayıflamasına ve dolayısıyla Azerbaycan'da feodal hanlıkların güçlenmesine zemin hazırlamıştır. Azerbaycan hanlıklarını kuzey ve güney diye iki grupta toplayabiliriz (TİKA, 1993). Kuzeyde Seki, Gence, Bakü, Derbent, Kuba, Nahçıvan, Taliş, İrevan, Cevat; Güneyde Tebriz, Urmie, Erdebil, Hoy Hanlıkları.

18. yüzyılın sonlarında Çar İmparatorluğunda başlayan köylü ayaklanmaları ve soyluların baskıları Çar'ı yerel öz-yönetimlerde reformlar yapmaya zorlamıştı (Güler,1992: 87). Yapılan İl Reformu ile ülke, nüfusu 300-400 bin arasında olan 50 Guberniya'ya (İl), bunlar da nüfusu 20-30 bin arasındaki yerleşme birimleri olan Uyezd (ilçe) kademelerine ayrıldı. Guberniya ve Uyezd yerel yönetim birimleri, yörenin askeri, mali ve yönetsel işlerinden sorumlu olan ve yörede çarizmin mutlak temsilcisi sayılan

yöneticiler eliyle yönetilirdi. 1775 yılında getirilen bu merkezîyetçi yapı, 1785'te soyluların baskısı ile ("Soyluluk Berati") belli değişikliklere uğradı (Güler, 1992: 58). Rus İmparatorluğunun bir vilayeti olan kuzey Azerbaycan'da dört Guberniya kurulmuş ve yerel idarelere Çarın atadığı General Gubernatörler (Valiler) başkanlık yaparlardı.

Azerbaycan 20 Eylül 1920 yılında Rusya Federatif Sosyalist Cumhuriyetine katılmış ve 31 Aralık 1922 yılında SSCB kurulmuştur. 1920 yılından 1922 yılına kadar Bolşevikler Azerbaycan'da bağımsızlığı savunan Azerilerin etkisini azaltmak, zor kullanarak aydınları yabancı ülkelere göçmeye mecbur etmek, ya da yargılamadan öldürmekle kendi siyasal ideolojilerini yaygınlaştırmaya çalışmışlardır. 1922 yılında Azerbaycan, Ermenistan ve Gürcistan'dan oluşan Kafkasya ötesi Sosyalist Federal Sovyet Cumhuriyeti (KÖSFSC) kuruldu. Amaç, bölgede mevcut etnik sorunları bir arada Rusya çıkarlarına uygun bir biçimde, bu üç ülke arasında bir bölünme politikası yürüterek ve strateji olarak bu ülkelerin bağımsızlıklarını kazanmaları durumunda etnik sorunları çok iyi bir şekilde kullanarak Rusya'nın etkisini korumayı mümkün kılmaktır. 1936 yılında bu konfederasyon iptal edilerek her bir Cumhuriyet ayrı ayrı SSCB'ye üye oldular. Ve bu tarihte Azerbaycan SSC adını almıştı (TOBB, 1992: 263). Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti zamanında 114.000 km<sup>2</sup> olan Azerbaycan'ın yüzölçümü azalarak, 86.600 km<sup>2</sup> olmuştur.

SSCB Anayasasına göre devlet örgütlenmesi aşağıdan yukarıya delege sistemine göre oluşan yerel Sovyetlere (meclislere) dayandırılacaktı. Köy meclislerini doğrudan halk seçiyor, bunların delegeleri ikinci kademe olan kırsal bucak (volost) meclislerini; bucak delegeleri ilçe (uyezd) meclislerini, ilçe meclis delegeleri ile kent meclis delegeleri de birlikte il (guberniya) meclislerini oluşturuyordu. Bu coğrafi bölümler ve adlar, Çarlık Rusya'sından devredilmiştir. Hem alan, hem de adlarına ilişkin değişiklik, 1924 Anayasasında gündeme gelmiştir.

### **Azerbaycan SSC'de Yerel Sovyetler (1978 Anayasası)**

Sovyetlerin Sayısı	1.294
Sovyetlerdeki Üye Oranı	% 48.9
Kadın Üye Oranı	% 46
SBKP Üyesi ve Aday Üyelerin Oranı	% 45
Komsomol Üye Oranı	% 20
İşçilerin Oranı	% 36
Kolhoz Üyeleri Oranı	% 28
Sanayi Sektöründe Çalışanların Oranı	% 16
Tarım Sektöründe Çalışanların Oranı	% 56
Tarımda Devlet Sektöründe Çalışanların Oranı	% 28
Yüksek Okul ve Lise Mezunlarının Oranı	% 73

**Kaynak:** Turgay Ergun, Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi, TODAİE KYUP Ders Notu, Ankara, Mart, 1994, s. 76.

### **III. Bağımsızlık Sonrası Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Devlet Yapılanması ve Kamu Yönetimi**

1991 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra Azerbaycan Cumhuriyeti, çağdaş topluma ayak uydurmak için bir takım alanlarda reformlar yapmaya başladı. Bu reformların başlıca amacı, Azerbaycan'ın demokratik bir ülke olarak diğer ülkelerle eşit şartlarda hareket etmesini sağlamaktır. Fakat 70 yıl süren totaliter rejimin unsurlarından kurtulmak kolay olmamış; geçiş döneminde Azerbaycan'da toplumsal ilişkilerin uyarlanmasında bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar, genel olarak Azerbaycan'da gerekli alt yapının olmayışından kaynaklanmaktadır. Merkezi idarenin taşra teşkilatı ile yerel yönetim organları arasındaki görev ve yetki bölüşümünde sınırların net bir şekilde belirlenmemiş olması, sorunların en önemli kaynaklarından birisini oluşturmaktadır.

#### **A. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Anayasal Yapı**

Yapılan reformların temel kaynağını, şüphesiz yeni Azerbaycan Anayasası oluşturmaktadır. Genel anlamda anayasa, bir devletin temel

kuruluşunu, organlarını, bu organların işleyişini belirleyen, kendisinin üstünde başka bir yasa bulunmayan ve diğer yasalara dayanak oluşturan hukuk kurallarının tümü olarak tanımlanabilir (Mumcu, 1980: 76). Anayasacılık akımının ortaya çıktığı 18. yüzyılın sonlarından bu yana, en azından özgürlükçü demokrasilerde, anayasanın işlevsel anlamı, onun devlet iktidarının sınırlanmasına yarayan bir araç olmasıdır. Devlet iktidarının türlü devlet organları arasında bölüşülüp paylaşılması ve her biri devlet iktidarının bir parçasını kullanan bu organların, sahip oldukları yetkiler yoluyla birbirlerini denetlemesi, dengelemesi ve sınırlayıcı özellikte olması anayasal devlet yönetimini ortaya çıkarır (Özbudun, 1996: 20).

Bağımsız Azerbaycan Cumhuriyetinin ilk Anayasası, Cumhurbaşkanı Haydar Aliyev başkanlığındaki Devlet Komisyonu tarafından hazırlanmış ve 12 Kasım 1995 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, 1996: 1). Anayasa, Azerbaycan halkını devlet egemenliğinin tek kaynağı olarak belirlemiştir. Halk, egemenliğini kendi iradesiyle seçtiği temsilcileri aracılığıyla kullanacaktır. Halkın seçtiği yetkili temsilcilerden başka hiç kimseye halkı temsil etmek, halk adına konuşma ve halk adına başvurma hakkı tanınmamıştır. Halkın hiçbir kesiminin, sosyal bir grubun, örgütün veya hiçbir şahsın egemenliğin kullanıcısı olmadığı hükmü anayasada yer almaktadır (Md. 6). Azerbaycan devletinin demokratik, yasal laik ve üniter bir cumhuriyet olduğu, devletin bağımsız egemenliğinin ise uluslararası antlaşmalardan doğan yükümlülüklerle sınırlandırılabilceği ve Azerbaycan Cumhuriyeti'nde devlet egemenliğinin kuvvetler ayrılığı ilkesine dayandığı anayasa ile hükme bağlanmıştır (Md 7).

Anayasaya göre yasama yetkisi Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Milli Meclisine aittir. Yürütme yetkisini Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı kullanır. Yargı yetkisi de Azerbaycan mahkemelerince kullanılır. Anayasada, yasama yürütme ve yargı organlarının karşılıklı faaliyet gösterecekleri ve kendi yetkileri çerçevesinde bağımsız oldukları hükmü yer almaktadır. Azerbaycan devletinin başı olan Cumhurbaşkanının halkın bütünlüğünü gösterdiği, iç ve dış ilişkilerde devleti temsil ettiği, devletin bağımsızlığının ve toprak bütünlüğünün güvencesi olduğu, aynı zamanda silahlı kuvvetlerin başkomutanı olduğu belirtilmekte, ayrıca Cumhurbaşkanının yargı bağımsızlığının da güvencesi olduğu Anayasada açıkça ifade edilmektedir (Md 8).

Anayasa, yaşam, mülkiyet, çalışma hakkı ile düşünce ve vicdan özgürlüğünü ve diğer temel hak ve özgürlükleri ayrıntılı bir biçimde düzenlemiştir. Anayasada kuvvetler ayrılığı ilkesi benimsenmiştir (Md. 7/3

bendi). Ancak Anayasanın 8. maddesinin 4. bendi bu ilkeyle çelişmektedir. Çünkü bu maddede Cumhurbaşkanı yargı bağımsızlığının güvencesi olarak gösterilmektedir. Halbuki yargı organının ve fonksiyonunun bütün özgürlükçü ve demokratik ülkelerde bağımsız olması gerektiği ilke olarak kabul edilmektedir (Turhan, 1993: 12). Azerbaycan Anayasası'nın yürütmenin de başı olan Cumhurbaşkanı'yı yargı bağımsızlığının güvencesi olarak göstermesi "hukuk devleti" ilkesine aykırı düşmektedir. Anayasa yargı açısından Azerbaycan Anayasası merkezileşmiş sistemi öngörmüş ve demokrasiye geçiş reformunun temel taşlarından biri olarak Anayasa Mahkemesini kurmuştur.

## **B. Devletin Temel Organları**

Azerbaycan Anayasası "Başkanlık" sisteminin özelliklerini taşımaktadır. Azerbaycan Anayasası Amerikan Anayasasından esinlenerek kuvvetler ayrılığını anayasal bir kural haline getirmiştir. Buna göre;

- Yasama yetkisi Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Milli Meclisine aittir.
- Yürütme Yetkisi Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Cumhurbaşkanına aittir.
- Yargı yetkisi Azerbaycan Cumhuriyeti'nin mahkemelerince kullanılır.

Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası devletin anayasal yapısı için bir ana çerçeve çizmiştir. Burada Anayasa'da yer alan yasama, yürütme ve yargı organlarının yetki ve işleyişlerine ve birbirleri ile olan ilişkilerine dair ilkelere kısaca değinmekte yarar vardır.

Yasama yetkisi Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Meclisine aittir (Md. 81). Milli Meclis genel oyla seçilen ve olağan görev süresi 5 yıl olan 125 milletvekilinden oluşmaktadır. Azerbaycan Cumhuriyeti'nde parlamento seçimleri anayasa gereği 5 yılda bir Kasım ayının ilk pazar günü gerçekleştirilmektedir. Seçimleri, anayasal kurum olan Merkezi Seçim (Seçki) Komisyonu (Yüksek Seçim Kurulu) düzenlemektedir.

Merkezi Seçim Komisyonu'nda 6 üye parlamentoda temsil olunan iktidar, 6 üye parlamentoda temsil olunan Muhalefet partileri, 6 üye ise Devlet Başkanı tarafından gösterilen adaylardan (2 muhalefet, 4 iktidar kadrolarının göstereceği tarafsız kişilerden) belirlenmektedir. 18 üyeden oluşan Merkezi Seçki Komisyonu'nun bu yapısı 5 Kasım 2000 seçimleri öncesinde şiddetli tartışmalara sebep olmuştur.

Azerbaycan Cumhuriyeti Parlamentosu 125 üyeden oluşmaktadır. Nispi temsil yöntemiyle yapılan seçimlerde adaylar parti listelerinden gösterilir. Her parti öncelikli şart olan elli bin seçmen imzasıyla birlikte 25 adaydan oluşan listesini hazırlayarak Merkezi Seçim Komisyonuna başvuruda bulunur. Partiler, bu Komisyonun incelemeleri sonucu seçime katılma hakkı elde edebilecekleri gibi red de edilebilirler. “Majoritar” kavramı ile ifade edilen Dar Bölge Çoğunluk yöntemi ile de Azerbaycan Parlamentosunun 100 üyesi seçilir. Bu yöntemle aday olanlar ise 2 bin seçmenin imzasını toplayarak partili aday olabilecekleri gibi bağımsız olarak da adaylık müracaatında bulunabilirler. Nispi Temsil yöntemi ile seçimlere katılma hakkı elde eden partiler için % 6 oy barajı uygulanmakta, dar bölge çoğunluk yöntemi ile seçimlere katılma hakkı elde eden adayların ise seçim bölgesinde oyların % 50+ 1’ini almaları gerekmektedir. İkinci tura kalınması halinde en fazla oy alan aday seçilir. Parlamento seçimlerinin geçerli olması için seçmenlerin % 25’inin seçimlere katılması yeterlidir.

Anayasanın 96. maddesine göre, yasa önerisi ve diğer konuları Milli Meclisin görüşmesine önerme hakkı, Milletvekillerine, Cumhurbaşkanına, Anayasa Mahkemesine ve Yüksek Mahkemeye tanınmıştır.

Anayasanın 99. maddesine göre yürütme yetkisi Azerbaycan Cumhurbaşkanına aittir. Cumhurbaşkanının görev süresi beş yıldır. Bir kişi en fazla iki dönem Cumhurbaşkanı seçilebilmektedir. Başkanlık Sisteminin bir özelliği olarak halk tarafından seçilmiş başkan hem devletin, hem de hükümetin başıdır.

Anayasa ile yürütmenin başı olan Cumhurbaşkanına çok geniş yetkiler verilmiştir. Özellikle 109. maddesi uyarınca, Anayasa ile Milli Meclisin ve yargı organlarının yetkilerine dahil edilmeyen diğer tüm işlerde yürütme organı yetkili kılınmıştır.

Anayasanın 125. maddesine göre; yargı görevini yalnızca yargı organları yerine getirir. Yargı yetkisini Anayasa Mahkemesi, Yüksek Mahkeme ve genel mahkemeler hayata geçirir. Mahkemelerin kuruluşu ise anayasa ile belirlenir. Hakimler bağımsızdırlar ve dokunulmazlıkları vardır (Md. 127). Yalnızca Anayasaya ve yasalara uymakla yükümlüdürler. Anayasaya göre; Anayasa Mahkemesi ve Yüksek Mahkeme üyeleri ile Cumhuriyet Başsavcısı, Cumhurbaşkanının önerisi üzerine Milli Meclisin oluru ile atanırlar ve görevden alınırlar. Anayasa Mahkemesi ve Yüksek Mahkeme üyelerinin görevden uzaklaştırılmasına ilişkin karar Milli Meclisin 83 oyuyla kabul edilir,

diğer hakimlerin görevden uzaklaştırılabilmesi ise Milli Meclisin 63 oyu ile kabul edilir.

Dokuz üyeden oluşan Anayasa Mahkemesinin görev ve yetkileri, Cumhurbaşkanının, Milli Meclisin, Bakanlar Kurulunun, Yüksek Mahkemenin, Cumhuriyet Savcılığının, Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti Yüksek Meclisinin ve Merkezi yürütme hakimiyeti organlarının karar ve işlemleri ile yürürlüğe girmemiş devletlerarası antlaşmaların Anayasaya uygunluğunu denetlemek, siyasi partilerin ve diğer sivil toplum örgütlerinin kapatılması ve yasama ve yürütme organları arasındaki yetki paylaşımı ile ilgili sorunları çözüme bağlamaktır. Ayrıca, Anayasada öngörölmüş olan Anayasa değişikliklerine ilişkin halk oylamasına gidilmesi, Milli Meclise yasa önerileri yapılması gibi yetkileri de bulunmaktadır.

### **C. Azerbaycan'da Merkezi Yönetimin Yapısı ve İşleyişi**

Azerbaycan'da devletin temel yönetsel görevleri genel yönetimi oluşturan kuruluşlarca yürütölmektedir. Genel yönetimin merkez örgütü, Cumhurbaşkanı, Başbakan ve Bakanlar Kurulu, Bakanlıklar ve İcra Hakimiyeti Başkanlıklarından oluşmaktadır. Azerbaycan'da 18 bakanlık, 19 merkezi devlet komitesi bulunmaktadır. Genel yönetim, üstleneceği görevleri yerine getirebilmek için kamu hizmetlerinin gereklerine göre taşrada örgütlenmiştir. Bu örgütler merkezdeki genel yönetimin taşraya bir uzantısıdır ve genel olarak ülkeye yayılmıştır. Genel yönetimin taşra kuruluşları şehir, rayon, kasaba ve köylerde örgütlenmişlerdir. Şehir ve rayonların icra Hakimi Başkanları doğrudan Cumhurbaşkanınca atanmaktadır. Dolayısıyla da Azerbaycan'da Merkez ağırlıklı bir yönetim sistemi bulunmaktadır. Ayrıca hükümet ya da bakanlıklara yardımcı olmak üzere merkezde kurulmuş yardımcı kuruluşlar bulunmaktadır.

Devletin ve aynı zamanda hükümetin de başkanı olan Cumhurbaşkanının konumu daha önce açıklandığı için burada üzerinde durulmayacaktır. Genel yönetimin merkezi örgütünü oluşturan ve Cumhurbaşkanlığına bağlı üst düzeyde bir icra organı olan Bakanlar Kurulunun çalışmalarını Cumhurbaşkanı belirler ve Bakanlar Kurulu yaptığı çalışmalardan dolayı Cumhurbaşkanı karşı sorumludur. Bakanlar Kurulunun yapılanması Azerbaycan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetindeki yapılanmayla benzerlik göstermektedir. Bakanlar Kurulu, Başkan (Cumhurbaşkanı), Başbakan, Birinci Yardımcısı ve Yardımcıları, Dışişleri, İçişleri, Maliye, Savunma, Milli Tehlikesizlik, Ekonomi, Ticaret, Ulaştırma



Gençlik ve Spor, Eğitim, Sosyal Güvenlik Kültür, Adalet, Basın ve Enformasyon, Sağlık, Tarım, Dış Ekonomik İlişkiler, Malzeme Stokları Başkanı ile Baş İdareler ve Komitelerin başkanlarından meydana gelmektedir.

Bakanlar Kurulunun görev ve yetkileri, devlet bütçesi tasarısının hazırlanarak Cumhurbaşkanına sunulması, devlet bütçesinin uygulanması, maliye, kredi ve para politikalarının ve devletin ekonomik programlarının hayata geçirilmesi ve Cumhurbaşkanınca verilecek diğer görevlerin yerine getirilmesini kapsamaktadır (Anayasa, md. 119). Anayasa'ya göre Bakanlar Kurulu, yeni seçilen Cumhurbaşkanının görevine başladığı gün istifasını Cumhurbaşkanına sunar (Md. 116). Yine Anayasanın 118. maddesine göre Milli Meclis, Cumhurbaşkanı'nın önerdiği adayı üç kez geri çevirirse, Cumhurbaşkanı Milli Meclisin onayına gerek kalmadan başbakanı atayabilir. Başbakanlığa atanabilmek için seçme ve seçilme koşullarına sahip, 30 yaşını doldurmuş ve yüksek öğrenim görmüş olmak gerekir.

Başbakan'ın suç üstü yakalanması dışındaki diğer konularda, görev süresince dokunulmazlığı vardır. Başbakanın ana görevi bakanlıklar arasındaki eşgüdümü sağlamaktan ibarettir. Her bakanlığın başında siyasi bir yönetici olarak bakan bulunmaktadır. Bakanlığa atanabilmek için seçme ve seçilme haklarına sahip, 25 yaşını bitirmiş olmak gerekir. Bakanlar doğrudan Cumhurbaşkanı tarafından atanır ve görevden alınırlar. Bakan, bakanlığını temsil eder ve bakanlığın görev alanlarına giren konularda yürütme ve yasama organları ile ilişkileri sağlar. Her bakanlıkta bakan birinci yardımcısı ve bakan yardımcısı olmak üzere iki bakan yardımcısı bulunur. Her bakanlık devlet bütçesinden kendilerine verilen ödenekler çerçevesinde çalışmalarını yürütmektedir. Bakanlıklar, Cumhurbaşkanlığının oluru ve Ulusal Meclisin kararı ile kurulmaktadır. Bakanlıklar belli yasalara, devlet programlarına Cumhurbaşkanının ve Bakanlar Kurulunun kararlarına ve yönetmeliklerine göre faaliyet göstermektedirler.

#### **D. Merkeziyetçi Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar**

Azerbaycan Cumhuriyetinde kamu yönetimi merkeziyetçi bir anlayışı ortaya koymakta, bu nedenle birçok görevi merkezden veya taşra birimlerinin aracılığıyla sürdürmeye çalışmakta, yerel yönetimlere mümkün olduğunca az yetki devredilmektedir. Merkezi idarenin başkent kuruluşları, bir çok hizmeti üstlenmekten dolayı verimsiz ve etkisiz hale gelmektedir.

Azerbaycan'daki merkezîyetçi anlayış nedeniyle, kamu hizmetlerinin büyük bir kısmı başkent Bakü'de planlanmakta ve oradan yürütülmektedir. İdari ve mali alandaki güçlü merkezîyetçilik, merkezi idarenin yükünü artırmış, aşırı bürokratikleşme getirmiş, kırtasiyeciliği yaygınlaştırmış, yerel yöneticilerin teşebbüs gücünü kırmıştır. Merkezi yönetim zamanının büyük bir kısmını, taşradaki yönetim birimlerinden gelen yazılara cevap hazırlamak ve onlara talimat vermekle geçirmektedir (Eryılmaz, 1999: 77). Bu çerçeveye göre şekillenen bürokrasi anlayışında, demokratik yönetime geçiş konusunda atılan birçok olumlu adıma rağmen belirgin bir değişiklik olmamıştır.

Azerbaycan Cumhuriyeti demokrasisinde var olduğu bilinen ve sürekli eleştiri konusu olan eksiklikleri ve kusurlarının bir türlü düzeltilemeyişinin altında yatan başlıca etken, merkezi idaredeki geçmişten gelen merkezîyetçi, otoriter ve keyfi tutum ve anlayıştır. Merkezi idare elindeki yetkileri ve kaynakları alt kademelere devretmekte son derece cimri davranmaktadır. Yerel yönetimlere yetki, hizmet ve kaynak devrinde ise büsbütün olumsuz bir tavır sergilenmektedir (Pirler ve Başsoy, 1997: 96).

#### **IV. Bağımsız Azerbaycan Cumhuriyetinde Yerel Yönetimler ve Reform Çalışmaları**

Siyasal sistemleri ne olursa olsun günümüzde bütün ülkeler yönetim sistemleri içerisinde yerel yönetimlere yer vermektedirler. Ancak her ülkede yerel yönetimlerin gücü, yetkileri, görev alanları ve yapıları farklılıklar arz etmektedir. Ülke yönetim sisteminin bütünlüğü içerisinde yer alan yerel yönetimler yerel halka kamu hizmeti sunan, organları halk tarafından seçilen özerk kamu tüzel kişilikleridir. Federal, üniter bütün ülkelerde yerel yönetimlerin gücü ve etkinliği ile demokrasinin yerleşikliği doğru orantılıdır. Hatta yerel yönetimlerin gücü ile ülkenin iktisadi gelişmişliği de çoğu zaman doğru orantılıdır. Kısaca yerel yönetim ve yerel demokrasi ile iktisadi kalkınma ve demokratikleşme arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Hatta aksine iddialara rağmen, yerel yönetimler ülke bütünlüğünün sağlanmasında da önemli işlevler görmektedirler. Çünkü kendi kendini yöneten halk, yönetim ve katılma ile kendini geliştirmekte, milli bütünlüğe entegre olmaktadır.

Gelişmiş Batı ülkelerinin yönetim sistemlerini değerlendirdiğimizde, bu ülkelerin çoğunda yerel yönetimlerin kamu hizmetlerinin sunulmasında merkezi yönetimlerden daha fazla rol üstlendiğini, bu ülkelerde kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli sunulduğu görülmektedir. Azerbaycan

Cumhuriyetinin de yaşanan bu gelişmelerin dışında kalması beklenemezdi. 30 Eylül 1991'de bağımsızlığını ilan eden Azerbaycan Cumhuriyeti'nde hem merkezi hem de yerel yönetimlerde reform için önemli çabalar gösterilmiştir. Ancak bu reformlar süreklilik arz etmemiş ve arzu edilen sonuçlar alınamamıştır.

Azerbaycan, idari açıdan “rayon” adı verilen ve Türkiye'deki illere karşılık gelen yönetim bölgelerine ayrılmıştır. Rayonların sınırları ve yönetim sistemi esas olarak Sovyetler Birliği döneminden kalmadır. Sovyetler Birliği döneminde sistemin ideolojisi gereği işçi ve köylülerin seçilmiş temsilcilerinden oluşan ve “Halk Deputatları Sovyetleri” adı verilen meclislerin, rayonlarda yönetimin temel organlarını oluşturduğu kabul edilmekteydi. Esas iktidar ise bu meclislere paralel olarak Komünist Partisinin ve onun yerli teşkilatlarının elindeydi. Bağımsızlığını ilan arefesinde, zamanın Cumhurbaşkanı Ayaz Muttalibov tarafından 1 Haziran 1991'de yayınlanan kararnameyle, “Halk Deputatları Sovyetleri”ne dokunulmaksızın, Cumhurbaşkanı'nca atanan “İcra Hakimliği” makamı kurulmuş ve yerel yürütme yetkileri bu makama verilmiştir (TİKA, 1996). “Halk Deputatları Sovyeti” ise bütçenin kabul edilmesi ve diğer karar ve önlemlerin onaylanması ile görevlendirilmiştir. Yürütme yetkileri münhasıran Cumhurbaşkanı tarafından atanan icra hakimleri tarafından kullanılmaktadır. İcra hakimleri, kendilerine yardımcı olmak üzere iki veya üç yardımcı atamaktadır. İcra hakimlerine bağlı olarak polis, maliye, ekonomi, tarım, hukuk, sosyal ve insani yardım, sağlık, eğitim, gençlik spor, kültür, nakliyat ve ulaştırma idareleri hizmet vermektedirler. Bu idari birimlere personel atanması, merkezi yönetim (ilgili bakanlık), icra hakimi veya her ikisi tarafından ortaklaşa yapılmaktadır. Dolayısıyla bir yetki karmaşasından söz edilebilir.

Anayasanın 7. maddesine göre, “Azerbaycan Devleti, demokratik, hukuki, laik ve üniter Cumhuriyettir”. Demokratik bir devletin kurulması amaçlandığından, demokratikleşmenin ana boyutu olan yerel demokratik yönetim ilkesi benimsenmiştir (Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, 1996: 1). Ancak doğal olarak yerel yönetimler merkezi idarenin verdiği görevleri yapabilir ve devrettiği yetkileri kullanabilir.

Anayasaya göre Azerbaycan'da yerel hizmetler iki yolla verilmektedir:

- a) Merkezi idarenin bir kolu olan yerel yürütme hakimiyeti organları;
- b) Yerel hizmetleri hayata geçiren belediyeler.

Devlet kurumlarının taşra kuruluşlarının işlerini eşgüdümleştiren ve bu yerlerde yürütmenin başı olan yerli yürütme hakimiyetlerinin başkanlarını Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı atar ve görevden alır. Anayasanın 124. maddesine göre yerel yürütme hakimiyetlerinin yetkilerini Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı belirliyor.

Anayasanın IX. Faslı “Belediyeler” başlığını taşımaktadır (Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, 1996: 7). Altı maddeden oluşan bu fasılda idarenin teşkili, belediyelerin yetkileri, belediye kararları, belediyelerin işinin teşkili ve belediyelerin bağımsızlığının teminatı ile ilgili konular belirlenmiştir. Buna göre belediyelerin yönetimi seçimlerle belirlenir. Belediyelerin seçim kuralları ve belediyelerin statüsü kanunla düzenlenir. Belediyelerin Statüsü Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Yasasınının 27. maddesine göre; “Belediyelere seçimler, vatandaşlarına kanunla belirlenmiş seçim hakları temin edilmekle; genel, eşit, doğrudan seçim hakları esasında serbest, şahsi, gizli oy verme yolu ile hayata geçirilir. Belediye seçimleri Belediye Seçimlerinin Kuralları Hakkında Azerbaycan Cumhuriyeti Kanununa uygun olarak gerçekleştirilir. Azerbaycan Cumhuriyetinin devlet organları belediye seçimlerinin demokratik olarak hayata geçirilmesine teminat verirler.”

Belediyelerin yetki müddeti 5 yıldır. Belediyelerin yetkileri onların ilk toplantı günü başlar ve yeni seçilen belediyelerin birinci toplantı günü sona erer. Belediye üyelerinin yetkileri yalnız belediyenin yetki müddetinde yürürlüktedir. 18 yaşını tamamlayan vatandaşların oy kullanabildiği seçimlerde 21 yaşını tamamlayanlar aday olabilirler. İcra hakimiyeti organlarında çalışan vazifeli şahıslar, hakimler, hukuk muhafaza organlarının çalışanları, din adamları, subaylar belediye üyesi seçilemezler. Belediye üyelerini seçmenler doğrudan ve gizli oyla seçerler. Belediyelerin yetkilerinin bitmesine en geç 120 gün kala yeni seçimler belirlenir.

Belediye kendi faaliyetlerini toplantılar, sürekli ve diğer komisyonları aracılığıyla hayata geçirir. Belediye toplantıları için belediye başkanları davette bulunur. Anayasaya göre belediyelerin toplantılarında aşağıdaki meseleler çözülebilir (Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası, 1996: 54):

- Belediye üyelerinin yetkilerinin tanınması, kanunla belirlenmiş hallerde onların yetkilerinin sınırlandırılması ve yetkilerinin sona erdirilmesi;
- Belediyelerin iş tüzüklerinin onaylanması; belediye başkanı ve yardımcılarının sürekli ve diğer komisyonlara seçilmesi, yerel vergilerin ve ödentilerin belirlenmesi;

- Yerel bütçenin ve onun icrası hakkında raporların onaylanması, belediye mülkiyetine sahiplik, ondan istifade ve benzeri konularda karar alınması;

- Yerel sosyal savunma ve sosyal kalkınma programlarının kabul ve icra edilmesi, yerli ekonomik kalkınma programlarının kabul ve icra edilmesi, yerel çevre programlarının kabul ve icra edilmesi.

Mevcut ekonomik ve mali koşullarda ve yerel yönetim geleneğinin yaklaşık 70 yıldır olmadığı bu ülkede, mevcut yasal düzenlemelerle belediyelerin başarılı olacağını beklemek büyük iyimserlik olur.

## **V. Azerbaycan ve Türkiye Yerel Yönetimlerinin Karşılaştırılması**

Türkiye'de yerel yönetimler il özel idareleri, belediyeler ve köyler olmak üzere 3 türdür. Azerbaycan'da ise 27 Haziran 1999 tarihli Belediye Kanununa ve Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasınının 142. maddesine göre tek yerel yönetim türü belediyelerdir. Yani yerel nitelikli hizmetler belediyeler vasıtasıyla hayata geçirilir. Bu yüzden de burada Türkiye ile Azerbaycan belediyelerini karşılaştırma olanağı mevcuttur. Azerbaycan Belediye Kanununun 1. maddesine göre hiçbir vatandaş yerel hizmetlerin görülmesinde katılma hakkından mahrum edilemez. O yüzden de köylerde bile nüfusa bağlı olmayarak belediyeler kurulmuştur. Türkiye'de ise köylerde belediye kurulabilmesi, belirli nüfus koşuluna bağlanmıştır.

Türkiye'de mevcut olan "Büyükşehir Belediyesi" statüsü ise Azerbaycan belediye kanununda yer almamıştır. Türkiye'de belediyenin 3 organı bulunmaktadır: Belediye başkanı, belediye meclisi, belediye encümeni. Azerbaycan belediye kanununun 14, 17 ve 18. maddelerine göre belediye organları belediye başkanı, belediye meclisi, geçici ve daimi kurulan komisyonlardan oluşmaktadır. Türkiye'de olduğu gibi Azerbaycan'da da belediye meclisi, belediyenin en üst karar organıdır. Belediye meclisini belediye meclis üyeleri oluşturur. Türkiye'de olduğu gibi belediye meclis üyeleri 5 yıllığına doğrudan doğruya halk tarafından seçilir. Belediye meclis üyelerinin sayısı, nüfusla orantılı olarak asgari ve azami miktarı Azerbaycan belediye kanununda belirtilmiştir. Azerbaycan'da 500'den az nüfusu olan yerlerde 5 belediye üyesi, Türkiye'de ise 10.000'den az nüfusu olan yerlerde 9 belediye üyesi belediye meclisine seçilmektedir.

Belediye Başkanı, Türkiye'de doğrudan doğruya halk tarafından seçilmektedir. Azerbaycan'da ise belediye üyeleri kendi aralarından açık veya

gizli oyla Belediye Başkanını seçerler. Türkiye'den farklı olarak Azerbaycan'da belediye üyeleri en az 6 ayda bir defa halka, yaptıkları işlerle ilgili bilgi vermek zorundadır. Azerbaycan'da belediye seçimleri hakkında kanunun 24. maddesine göre belediye üyeliğine seçilebilmek için, yani aday olabilmek için, nüfusa orantılı olarak bu maddede belirtilen sayıda seçici imzası toplanıp Merkezi Seçim Komisyonuna verilmelidir. Yerel nitelikli hizmetlerin sunulmasında Azerbaycan ve Türkiye belediyelerinin genel olarak görevleri benzerdir. Fakat Azerbaycan'da il özel idaresi gibi bir yerel yönetim türü olmadığı için bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Azerbaycan'da da Türkiye'de olduğu gibi, Belediye Başkanı belediyenin en büyük yürütme organıdır, belediyeyi temsil eder ve belediye meclis toplantılarına başkanlık eder. Ama Türkiye'den farklı olarak Belediye Başkanı, belediye meclisi kararlarını imzalayıp yürürlüğe koyan son mercidir. Türkiye'de Vali'nin onayı gereken belediye meclis kararları mevcuttur. Azerbaycan'da ise belediye meclisinin hiçbir kararı merkezi idarenin taşra teşkilatı olan İcra Hakimiyetinin Başkanı tarafından onaya tabi tutulmamaktadır. Hatta bütçelerini bile belediye meclisleri kendileri yapar, onaylar, yürürlüğe koyar. Sadece bütçe ile ilgili olarak Maliye Bakanlığına bilgi vermek zorundadırlar. Azerbaycan Belediye Kanununu incelediğimiz zaman hangi vergilerden ne kadar pay alınacağı, hangi araç ve cezaların uygulanabileceği açıkça belirlenmiştir. Belediyeler yeni kuruldukları için bunların gerçek gelirlerinin neler olduğunu çalışma süreçleri içinde görebiliriz.

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde siyasi istikrarı sağlayacak, Dağlık Karabağ sorunu başta olmak üzere ekonomik, sosyal ve diğer sorunların aşılmasına imkân sağlayacak tek çare demokrasidir. Azerbaycan Türkleri ülkelerinde demokrasinin yerleştirilmesinin gerekliliğini biliyorlar. Halk bu istikâmetteki çabalarında, Türkiye'den en az batı ülkeleri düzeyinde destek bekliyor. Türkiye'nin Azerbaycan Cumhuriyeti'ne beklentiler doğrultusunda sağlayacağı destek ve yardımlar, iki ülke ilişkilerinde ulaşılmaması gereken düzeyi temin edecektir. Aksi ise iki ülke arasında sorunlar yaşanması gibi bir neticeyi yaratacaktır. Böyle bir durum ise, Türkiye'nin esasen olması gerekenin çok altında seyreden Türk Cumhuriyetleri ile ilişkilerinde hüsrana yol açacaktır. Unutulmamalıdır ki, Türkiye'nin Kafkasya, Asya, özellikle de Türk Cumhuriyetleriyle ilişkilerinin kilit noktası Azerbaycan'dır.

Azerbaycan'da demokratik ve siyasal katılımı sağlamanın yolu yerel yönetimlerden geçmektedir. Ancak yerel yönetim düşüncesi kamuoyuna gereği kadar anlatılmamıştır. Batıda örnekleri 10. yüzyıldan itibaren görülen

yerel yönetim birimleri Azerbaycan'da son zamanlarda görülmeye başlanmıştır. Devletin merkezîyetçiliği ve yerel yönetimlere biçilen rol dolayısıyla da Azerbaycan'da yerel yönetimler, merkezi idarenin taşradaki uzantıları olmaktan öteye geçememektedir. Bu nedenle Azerbaycan'da yerel yönetimler son yıllarda adı olan ama fonksiyonlarını yerine getiremeyen kurumlar olarak kalmışlardır. Onun için Azerbaycan'da ciddi bir yerel yönetim reformuna ihtiyaç bulunmaktadır.

İdari yapılanma konusunda her zaman ve her ülke için ideal olabilecek bir modelden söz etmek imkansızdır. Ülkelerin idari yapılanmalarını, ekonomik ve coğrafi yapıları gelenekleri, stratejik durumları gibi unsurlar belirlemektedir. Azerbaycan için de en uygun yerel yönetim modelinin oluşturulması için zaman geçirilmeksizin gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

## **VI. Sonuç**

Azerbaycan, Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra 1991 yılında bağımsızlığını kazanmış genç bir devlettir. Önce Çarlık Rusya'sı ardından da Sovyetler Birliğinin bünyesinde yer almıştır. Bugünkü idari yapı Sovyetler Birliğinden miras kalmıştır. Yapılan yeni düzenlemelere rağmen eski sistemin ağırlığı devam etmektedir. Yöneticilerin büyük bir bölümü eski sistemde de bu görevleri yerine getiren insanlardır. İdari yapıda yapılan ve yapılması planlanan bütün reformlar yönetici ve bürokratların aktif ya da pasif direnişi ile karşılaşmakta ve yavaş ilerlemektedir. Bu da bürokrasinin dünyanın her yerinde yaşanan değişimlere karşı bir direnci olarak algılanabilir. Yeni yetişen genç yöneticilere görev verilmemesi de bürokrasinin bu tutumundan kaynaklanmaktadır.

Bugün Azerbaycan Cumhuriyeti kendi anayasasını oluşturmuştur. Anayasa, merkezi yönetime büyük ağırlık tanımış, ancak yerel yönetimlere de yeterli açılımı sağlamıştır. Bu anayasanın başarılı olup olmayacağını uygulama gösterecektir. Aslında herhangi bir sistemin iyi işletilebilmesi, sistemin özelliklerinden çok sistemi işletmekle yükümlü olanların niteliklerine ve performansına bağlıdır. Azerbaycan gibi siyasal demokrasi geleneğine sahip olmayan toplumlarda yönetici kadroların moral nitelikleri çok daha büyük önem taşımaktadır.

Azerbaycan'ın tarihsel birikiminde ve geleneklerinde yerel yönetim olgusu yok denecek kadar azdır. Yaşadığımız yüzyılda Azerbaycan'da dört ayrı sistemin egemen olduğunu görmekteyiz: Önce Çarlık Rusya'sı, ardından kısa

sürelî bir bağımsızlık dönemi, Sosyalist yönetim ve 1991 sonrası yeniden bağımsızlık. Bu dönemlerde demokratik bir yerel yönetimden söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla yüzyıllarca aşırı merkeziyetçi bir yönetim yapısına sahip olan Azerbaycan'da bu yapının kolaylıkla değiştirilmesi kolay görünmemektedir. Ancak son yıllara damgasını vuran küreselleşme ve yerelleşme eğilimleri, Avrupa Birliği Yerel Yönetimler Özerklik Şartı gibi gelişme ve değişimler, tüm dünyada olduğu gibi Azerbaycan Cumhuriyetinde de yerel yönetim reformunu kaçınılmaz kılmıştır. Yerel yönetim reformu, merkezi yönetimin de yeniden konumlandırılması ve gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için önemli fırsatlar sunacaktır.

Günümüzde Anayasa'da yerinden yönetim ilkesine yer verilmiş olmakla birlikte, Azerbaycan kamu yönetimi yerinden yönetimin gereklerini yerine getirecek niteliklerden yoksun bulunmaktadır. Yönetim sistemi oldukça merkeziyetçi bir yapıya sahip bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin işlevsel bir yapıya sahip olamaması, demokrasinin de gelişmemesinin nedenleri arasında yer almaktadır. Ancak Azerbaycan gibi bir ülkede demokratik bir toplum kurmak zor bir görevdir. Çünkü, 1918-1920 yılları arasındaki iki yıllık bağımsızlık dönemi dışında Azerbaycan; 17. asrın sonunda feodalizmden sonra bir asırdan çok Çarlık Rusya'sının egemenliğinde kalarak, komünizm rejimine geçmişti. Bundan dolayı halkın ve ülkenin katılma ve karar alma alanında tecrübesi olmamıştır. Azerbaycan'ın demokratik olarak eğitim almış ve hazırlık görmüş lider kadrosu da yoktu. Ancak her şeye rağmen son yıllarda yaşanan gelişmeler ve bu çerçevede Azerbaycan toplumunda çoğulculuğun bir düşünce olarak yerleşmesi önemlidir (Birleşmiş Milletler Teşkilatı, 1997).



## **KAYNAKÇA**

- A.B.D. Devlet Departmanı (1996), Ülkelerde İnsan Hakları Raporu, Azerbaycan Etüdüleri Dergisi.
- Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası (1996), Hukuk Neşriyatı, Bakü.
- Azerbaycan Cumhuriyeti İş Kanunu (2001), Hukuk Neşriyatı, Bakü.
- Azerbaycan Devlet Yönetimi Akademisi: Devlet Müdürlük Mektebi, Bakü, 2000
- Azerbaycan Gazetesi.
- Azerbaycan SSC Yerel Sovyet Hakkında Azerbaycan SSC'nin Yasası, Azerbaycan Devlet Neşriyatı, Bakü 1987.
- Azerbaycan SSC, Şehir, Şehirde Rayon Halk Temsilcileri Sovyeti Hakkında Azerbaycan SSC Kanunu, Azerbaycan Devlet Neşriyatı, Bakü, 1980.
- Azerbaycan'da Sovyet Hakimiyeti Organlarının Yaratılması ve Faaliyetleri, Bakü Yayını 1993.
- Birleşmiş Milletler Teşkilatı (1997), İnsan İnkışafı Hakkında Hesabat, Azerbaycan:
- ÇAM, Esat (1993), Devlet Sistemleri, Der Yayınları, İstanbul.
- Ergun, Turgay (1995), "Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesine Kısa Bir Bakış: Yeni Arayışlar ve Gerçekler", Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, C. 1, Ankara.
- Gözübüyük, Şeref (1991), Anayasa Hukuku, S.Yayınları, 3 Baskı, Ankara.
- Özbudun, Ergun (1992), Türk Anayasa Hukuku, 2. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.
- PİRLER, Orhan – GÜRİSOY, E. Zihni - BAŞSOY, Ahmet (1997), İl Düzeyinde Merkezi İdare-Mahalli İdare Görev Bölüşümü, Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara.
- TİKA (1996), Azerbaycan Ülke Raporu, Ankara.
- TİKA (1996), Azerbaycan Ülke Raporu, Ankara.

- TİKA (1995), Azerbaycan Ülke Raporu, TİKA Yayınları No: 32, Ankara 1996. TİKA, Kafkasya ve Orta Asya: Bağımsızlıktan Sonra Geçmiş ve Gelecek Konferansı, TİKA Yayını, Mayıs.
- TOBB (1995), Azerbaycan'da Tarım ve Tarıma Dayalı Sanayinin Yapısı ve Türkiye İle İlişkiler Açısından Değerlendirilmesi, TOBB Yayını, Ankara.
- TOBB (1992), Sovyetler Birliği Sonrası Bağımsız Türk Cumhuriyetleri ve Türk Gruplarının Sosyo-Ekonomik Analizi Türkiye ile İlişkileri, İstanbul.
- TODAİE (1991), Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, TODAİE Yayını, Ankara.
- TODAİE (1992), Kamu Yönetimi Araştırma Projesi, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu, Ankara.
- TORTOP, Nuri –İSBİR, Eyüp - AYKAÇ, Burhan (1993), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara.