

TC
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK BAĞLAMINDA KAMU
ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ALGILARI: AZERBAYCAN ASAN
HİZMET KURUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Farid TAYYARLI
2501171779

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Ü. Özlem KALAN

İstanbul-2020

**Kamu Yönetiminde Liderlik Bağlamında Kamu Çalışanlarının Liderlik
Algıları: Azerbaycan ASAN Hizmet Kurumu Üzerine Bir Araştırma**

Farid TAYYARLI

ÖZ

Liderliğin tarihsel gelişim süreci araştırıldığında her çağda toplumların bir lidere ihtiyaç duyduğu, bu liderlerin ise tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak yönettiği toplumları etkilediği görülebilir. Genel olarak lider dedikte etki yapma, yani fikirlerini iletme, kabul ettirme, bu fikirlere destekçi bulma ve uygulamak becerilerine sahip kişi kast edilmektedir. Liderlik kavramını anlamak için çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Liderlerin çeşitli özellikleri ve karakterleri var olmakta ve bu çerçevede farklı liderlik türlerinden bahsedilmektedir. Bu çalışmada Azerbaycan kamu yönetimi çerçevesinde liderlik, özellikle Azerbaycanlı liderler, onların özellikleri ve liderlik tarzları öğrenilmiş, ve yapılan anket çalışması ile ASAN Hizmet yönetici ve çalışanlarının liderlik algısı araştırılmıştır. ASAN Hizmet yeni kamu yönetimi ve e-devlet uygulamaları kapsamında kurulan ve aşırı bürokratikleşmeyi ortadan kaldırmayı amaçlayan, vatandaşların memnuniyet düzeyini artırmaya odaklanmış bir kamu kurumu olmakta ve bu kurumda yönetici ve çalışan pozisyonlarında bulunan kişilerin liderlik algılarının öğrenilmesi, kamu yönetimi bağlamında liderlik anlayışını geliştirmede önem taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: lider, liderlik, kamu yönetimi, Azerbaycan, ASAN Hizmet.

Leadership Perceptions of Public Employees in the Context of Leadership in Public Administration: A Research on Azerbaijan ASAN Service

Farid TAYYARLI

ABTRACT

While researching the historical development process of leadership, it has been seen that societies need a leader in every age, and these leaders influence their societies by decisions, that constitute the turning points of history. In general, a leader is a person who makes an impact, namely conveys ideas, have them accepted, finds supporters for these ideas and apples them. There are various leadership approaches to understand the concept of leadership. Various characteristics of leaders exist and different types of leadership can be mentioned within this framework. Leadership under Azerbaijani public administration in this regard, especially Azerbaijani leaders, the leadership style of Azerbaijani leaders are learned, and with the help of survey leadership perception of ASAN Service managers and employees has been investigated. ASAN Service is a public institution established within the scope of new public administration and e-government applications and aimed at eliminating excessive bureaucratization, and focusing on increasing the satisfaction level of Azerbaijani citizens. And for this reason, learning the leadership perceptions of the people who are in the positions of manager and employee in this institution is important in developing the leadership understanding in the context of public administration in Azerbaijan.

Keywords: leader, leadership, public administration, Azerbaijan, ASAN Service.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR LİSTESİ	vi
GRAFİKLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	5
1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	5
1.2. Liderliğin Tarihsel Süreci	7
1.3. Liderlik Çeşitleri	8
Liderlik Yaklaşımları	11
1.4.1 Özellikler yaklaşımı	11
1.4.2. Davranışsal yaklaşım	13
1.4.3. Durumsallık yaklaşımı	15
1.4.4. Liderlikte yeni yaklaşımlar	17
1.5. Kamu Yönetimi Açısından Liderlik	19
İKİNCİ BÖLÜM	21
KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE AZERBAYCAN	21
2.1. Azerbaycan`da Kamu Yönetimi Kuruluşları	21
2.1.1. Merkezi yönetim kuruluşları	22
2.1.2. Yerel yönetim kuruluşları	23
2.1.3. Kamu yönetimi reformu ve ASAN hizmet	25
2.2. Azerbaycan`da Kamu Yöneticileri	27
2.2.1. Mehmed Emin Resulzade	28
2.2.1.1. Biyografi	28
2.2.1.2. Mehmed Emin Resulzade`nin liderlik politiği	32
2.2.2. Neriman Nerimanov	34
2.2.2.1. Biyografi	34
2.2.2.2. Neriman Nerimanov`un liderlik politiği	40
2.2.3. Haydar Aliyev	42
2.2.3.1. Biyografi	42
2.2.3.2. Haydar Aliyev`in liderlik politiği	45
2.2.4. İlham Aliyev	48

2.2.4.1. Biyografi	48
2.2.4.2. İlham Aliyev`in liderlik politiği	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	52
ASAN HİZMET YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARININ.....	52
LİDERLİK ALGILARI	52
3.1. Tez Kapsamında Yapılan Araştırmaya İlişkin Genel Bilgiler	52
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kullanılan Yöntem	52
3.1.2. Nüfus ve Örneklem	52
3.1.3. Soru Kağıtlarının Hazırlanması	53
3.2. ASAN Hizmet`te Yapılan Araştırmanın Başlıca Sonuçları	53
3.2.1. Katılımcı Profiline Yönelik Bulgular.....	53
Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Grafik 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	54
Grafik 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı.....	54
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	55
Grafik 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	55
Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Dağılımı.....	56
Grafik 4: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Dağılımı	56
3.2.2. ASAN Hizmet Çalışanlarının Liderlik Algısına Yönelik Bulgular	57
Tablo 5: Güvenilirlik analizi sonuçları.....	57
Tablo 6: T Testi sonuçları	58
Tablo 7: Regresyon analizi sonuçları	59
Tablo 8: Faktör analizi sonuçları	60
Tablo 9: Anova analizi sonuçları:.....	60
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA.....	68
EK-1	78
ASAN Hizmet Yönetici ve Çalışanlarının Liderlik Algıları	78
(Anket Soruları)	78

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	54
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	55
Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Dağılımı	56
Tablo 5: Güvenilirlik analizi sonuçları	57
Tablo 6: T Testi sonuçları	58
Tablo 7: Regresyon analizi sonuçları	59
Tablo 8: Faktör analizi sonuçları	60
Tablo 9: Anova analizi sonuçları:	60

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	53
Grafik 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı.....	54
Grafik 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	55
Grafik 4: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Dağılımı	56

GİRİŞ

Kamu yönetiminde, özellikle Azerbaycan kamu yönetimi çerçevesinde liderlik anlayışını araştıran bu çalışmanın temel amacı ASAN Hizmet yönetici ve çalışanlarının liderlik algılarının öğrenilmesi, bu amaç kapsamında genel olarak liderlikle ilgili kavram ve yaklaşımların belirlenmesi, özellikle Azerbaycan'da kamu yönetiminin kuruluşunun ve Azerbaycanlı liderlerin araştırılması, bu liderlerin uyguladığı liderlik tarzlarının değerlendirilmesidir. Özellikle ASAN Hizmet'te pratik olarak uygulanan yönetim ve liderlik yaklaşımlarının, gelecekte kamu sektöründe yönetim sisteminin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine, Sovyetler döneminde kalan bürokratik sistemin demokratik notlar kazanmasına katkıda bulunması iddia edilmektedir. Çalışma çerçevesinde yapılan anket araştırması ise bu iddianın doğrulanıp-yanlışlanması ikilemini temel alarak ASAN Hizmet'te uygulanan yönetim ve liderlik tarzının belirlenmesi ve değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Liderlik, eski Yunan ve Roma dönemlerinden günümüze kadar üzerinde tartışılmakta olan bir konu olup, toplum içerisinde bazı kişilerin diğerlerine göre üstünlük sağlaması ve kitleleri peşlerinden sürükleyebilmesi ile ortaya çıkmıştır. Liderliğin temelinde etki yapma durmaktadır. Etki yapmak dedikte fikirleri iletmek, kabul ettirmek, bu fikirlere destekçi bulmak ve uygulamak kast edilmektedir. Bazı araştırmacılar liderlerin yokluğunda onların yönettiği kurumların hiçbir zaman seferber olamadıklarını yazarken, diğer araştırmacılar bu düşünceye karşı çıkmakta, liderliği sadece bir mit olarak görmekteler. Günümüzde kamu yönetiminin reform edilmesine daha büyük dikkat ayrılmış, bu reformların temel odak noktası ise liderliktir. Adeta lider ve yönetici kavramları birbiriyle karıştırılabilir. Fakat lider kendi güç ve otoritesini kendisini izleyenleri ile arasında olan etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan alırken, yönetici sadece statüsü, yasal gücü ve makamına dayanarak otorite sahibi olmaktadır.

Liderliğin tarihsel gelişim süreci araştırıldığında her çağda toplumların bir lidere ihtiyaç duyduğu, bu liderlerin ise tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak yönettiği toplumları etkilediği görülebilir. Liderlerin çeşitli özellikleri ve karakterlerinden bahsedilebilir ve bu çerçevede farklı liderlik türleri karşımıza çıkabilir: grup büyüklüğüne göre şahsi ve yönetici liderler, durumlarına göre pozitif ve negatif liderler, anlayış ve davranışlarına göre demokratik, otokratik, serbestçi, destekleyici, hümanist, karizmatik, doğal, transaksiyonel ve transformasyonel liderler, vd. Çalışma çerçevesinde bu liderlik türlerine daha geniş yer verilerek araştırılmaktadır.

Ayrıca liderlik kavramını anlamak için çeşitli liderlik yaklaşımlarından bahs edilebilir: özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı. Özellikler yaklaşımı bir

lideri diğlerinden farklı kılan özelliklerinin belirlenmesini temel edinmekte ve bu kapsamda cinsiyet, fiziksel göstergeler, enerjetiklik, görünüm, psikolojik özellikler, otoriterlik, zeka, başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı gibi motifleri içeren kişisel karakteri belirleyen unsurlar dikkate alınmaktadır. Davranışsal yaklaşımın ana düşüncesine göre, liderin etkin ve başarılı olmasına neden olan unsur, onun kendi özelliklerinden daha çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Ayrıca davranışsal yaklaşımını özellikler yaklaşımında farklı ve daha önemli kılan, geçerliliğini artıran en önemli husus, insanların lider olarak doğmak mecburiyetinin olmaması, kendi kişisel özelliklerinden bağımsız şekilde, doğru ve uygun davranışlarda bulunabilecek şekilde eğitilebileceği ve lider haline getirilebileceği ile ilgili temel felsefesidir. Bu yaklaşıma göre iki tür liderlik davranışı belirtilebilir: görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışı. Ayrıca bu yaklaşımı araştıran çeşitli üniversiteler ve araştırmacılar da kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdi, örneğin Iowa Üniversitesi otoriter, demokratik ve umursamaz (laissez-faire) olmakla üç tür lider davranışını, Ohio Devlet Üniversitesi kişiyi (çalışanları, astları, üyeleri) dikkate alan ve inisiyatiflere önem veren liderlik davranışlarını, Michigan Üniversitesi çalışan merkezli (kişi odaklı) ve görev merkezli (iş odaklı) liderlik davranışlarını, vd. ortaya koymuşlardır. Durumsallık yaklaşımı ise liderlik etkinliğinin farklı durumlarda liderin “durumsal makbuliyet” olarak nitelendirdiği seçimine bağımlı olduğunu iddia etmiştir. Bu yaklaşımda lider adeta görev odaklı veya ilişki odaklı olarak kategorize edilebilmektedir. Görev odaklı liderler yüksek makbuliyetli veya en düşük makbuliyetli durumlarda bile etkin olabilirlerse, ilişki odaklı liderler daha çok göreceli olarak makbul durumlarda etkin olmaktadır. Ve bu üç temel yaklaşım çerçevesinde bir çok yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiş ve bunların her biri çeşitli unsurları dikkate alarak araştırma yapmaktadır. Post-modern dönemde ise en çok tartışma konusu olarak dönüşümsel ve sosyal kimlik liderlik yaklaşımları gündeme gelmiştir.

Çalışmada kamu yönetiminde liderlik davranışlarının araştırılması amaç edinildiğinden öncelikle kamu yönetimi kavramı açıklanmıştır. Kamu yönetimi, devlet denilen aygıtın içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamın ise üç temel kurumu bulunuyor: yasama, yürütme ve yargı kurumları. Bu bağlamda yürütme kurumları daha çok kamu yönetiminin inceleme alanına girmektedir. Çünkü yönetim dedikte kurumların organı, kurumlar dedikte ise yönetim olgusu akla geliyor ve bu organ bir kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa dönüştürür. Yönetici kişiler ise organizasyonların/kurumların ürünleri olup, bu kurum veya toplumun yapısını, işleyişini temsil eder ve sürdürürler.

Çalışmada kamu yönetiminde liderlik anlayışı çerçevesinde Azerbaycan kamu yönetiminde lider yöneticiler araştırılarak incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle Azerbaycan'da kamu yönetimi kuruluşları, ardından ise Azerbaycanlı liderler araştırılmıştır. Özellikle Azerbaycan tarihinde ve yönetiminde en önemli role sahip liderler, Mehemed Emin

Resulzade, Neriman Nerimanov, Haydar Aliyev ve İlham Aliyev gibi cumhurbaşkanlarının liderlik tarzları öğrenilmiştir. Bunun yanı sıra kamu yönetimi reformu olarak 2012 yılında kurulan ASAN Hizmet'te anket çalışması ile kurum yönetici ve çalışanlarının liderlik algıları araştırılmıştır. Günümüz Azerbaycan Cumhuriyeti'nde merkeziyetçilik anlayışı, merkezi idarenin yükünü artırmakta, aşırı bürokratikleşmeyi ve kırtasiyeciliği ortaya çıkarmakta, yerel yöneticilerin girişim gücünü zayıflatmakta ya da tamamen ortadan kaldırmaktadır. AC Anayasasında “devletin başı” olarak cumhurbaşkanı gösterilmekte ve kendisi büyük yetkilerle donatılmaktadır. Halen cumhurbaşkanı görevinde bulunan İlham Aliyev'in bu kapsamda merkeziyetçiliğe dikkat ettiği, ülke toplumunu geliştirme mücadelesi verdiği, fakat bunu otokratik bir devlet liderliği yoluyla gerçekleştirmekte olduğu söylenebilir. Buna rağmen 21. yüzyıldan itibaren Azerbaycan'da kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve kalitesini artırılması amacıyla yeni kurumlar oluşturulmaktadır ve bu bağlamda ASAN Hizmet örnek olarak verilebilir. ASAN Hizmet merkezlerinde 10 devlet kurumunun vatandaşlara gösterdiği hizmetlerin yanı sıra birçok diğer yardımcı hizmetler de sunulmakta, birçok sosyal projeler gerçekleştirilmektedir. Bu kurum yerindelik (subsidiarite) ilkesine dayanarak hizmetler sunmakta, devlet görevlilerinin hizmet zamanı vatandaşlara karşı sivil memnunluğun sağlanması amacıyla kurulan ve son dönemde yaşanan en önemli ve kaydadeğer gelişimlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu gelişmelerin sağlanmasında kurumun yöneticilerinin takındığı liderlik tarzının öğrenilmesi faydalı olabilir. Bu amaçla çalışmada ASAN Hizmet yönetici ve çalışanlarının liderlik algılarının öğrenilmesi temel edinilmiştir.

Çalışma Yöntemi

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramına genel bakış yer almakta, bu çerçevede liderlik kavramı ve tanımı, liderliğin tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkması ve günümüzdeki durumu, farklı liderlik çeşitleri, liderlikle ilgili geliştirilen yaklaşımlar ve kamu yönetimi açısından liderlik konuları araştırılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü Azerbaycan'da kamu yönetimi kuruluşunun ve Azerbaycanlı kamu yöneticileri olarak belirli liderlerin biyografisi ve liderlik politiklerinin araştırılmasından oluşmaktadır. Bu bölüm çerçevesinde 1918 yılında kurulan ilk Azerbaycan Halk Cumhuriyeti lideri M.E. Resulzade, 1920 yılında Kızıl Ordu yardımı ile AHC'den yönetimi devralarak kurulan Azerbaycan Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti lideri N.Nerimanov, ASSC döneminde ve ardından 1991 yılında kurulan Azerbaycan Cumhuriyetinde 3. cumhurbaşkanı olarak göreve gelen Haydar Aliyev ve günümüzde halen Azerbaycan cumhurbaşkanı olan İlham Aliyev liderlik tarihçesi ve davranışları araştırılmış, liderlik yaklaşımlarından hangisinin temel edinildiğine dair bir görüş oluşturulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde İlham Aliyev`in yönetim yıllarında tesis olunan ve yerindelik ilkesini temel olarak yönetimin iyileştirilmesini, bürokratik sorunların giderilmesini temel alan ASAN Hizmet kurumunda uygulanan yönetim ve bununla ilgili kurum yönetici ve çalışanlarının liderlik algılarının belirlenmesine yer verilmiştir. Bu amaçla “ASAN Hizmet Yönetici ve Çalışanlarının Liderlik Algıları” anket çalışması yapılmıştır.

Çalışma sorusu: ASAN Hizmet yönetici ve çalışanlarının liderlik algısı hangi liderlik tarzına daha yakındır?

Bu soru üzerine hazırlanan ankete gelen cevapların SPSS programında analizi daha önceden ortaya atılan hipotezimizin doğru olup-olmadığını belirlemektedir.

Çalışma hipotezi: Siyasi iradenin sıkı denetimi ASAN Hizmet çalışanlarının liderlik algısını olumlu yönde etkiler.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik, eski Yunan ve Roma dönemlerinden günümüze kadar üzerinde tartışılmakta olan bir konu olup, toplum içerisinde bazı kişilerin diğerlerine göre üstünlük sağlaması ve kitleleri peşlerinden sürükleyebilmesi ile ortaya çıkmıştır. Günümüzde de gerek fikir ve düşünce gerekse davranışları ile insanları önemli şekilde etkileyebilen ve önemli görevler üstlenen kişiler var olmaktadır. Bu açıdan toplum, kendisini yönetecek, amaçlar belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunabilecek bir lidere nasıl gereksinim duymaktasa, işletmeler, sendikalar ve çeşitli kuruluşlar da sorunlarını çözümleyebilecek kişilerin seçimi ve geliştirilmesi ile ayrı şekilde ilgilenmektedirler.¹

Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce olup “lead” fiilinden şekillenmiştir. Yol göstermek, yön vermek, kılavuzluk etmek, rehberlik yapmak, öncülük etmek gibi anlamlar taşımaktadır. “Leader” ise rehber, önder, kılavuz, lider anlamları taşımaktadır.²

Liderliğin temelinde etki yapma durmaktadır. Etki yapmak dedikte fikirleri iletmek, kabul ettirmek, bu fikirlere destekçi bulmak ve uygulamak kast edilmektedir. Başka ifadeyle, liderlik bir grup veya herhangi kuruluş içerisinde eylemleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak veya onları kolaylaştırmak amacı ile kişinin diğerleri üzerindeki kasıtlı bir etkisi veya etkileme süreci olarak algılanabilir. Örneğin bir lider askeri önemli bir misyon için veya diğer arkadaşlarını korumak için hayatını riske atmaya motive edebilir.³

Cohen ve arkadaşlarına göre (1984) liderlik başkalarına istemedikleri veya sevmedikleri bir şeyi yaptırma becerisidir. Başka ifadeyle liderlik, bir insanın herhangi olağanüstü bir şeyi elde edebilmek için taraftarlar edinebilmesi ve nüfusa sahip olmasıdır. Villoria ve Iglesias (2011) değişim ve devamlılığın sağlanmasında liderlerin rolü hakkında bahsetmektedirler. Onlara göre “liderlerin yokluğu durumunda kamu kurumları kendi manda ve görevlerini yerine getirmek için hiçbir zaman seferber olamazlar”. 1980’li 1990’lı yıllarda ne kadar liberalleşme ve özelleştirme hareketleri gündemi kapsasa da, liderliğin rolü merkezi olarak kalmaya devam etmiştir. Günümüzde kamu yönetiminin reform edilmesine daha büyük dikkat ayrılmış, bu reformların temel odak noktası ise liderliktir. “Pazar mekanizmaları temel odak noktası ve kamu-özel sektör girişimleri gerçekleştirilecek reformlar için temel araç olduğu için, kamu

¹ Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, Yayın Dağıtım, İstanbul, 1976, s. 221.

² Mehmet Şişman, Öğretim Liderliği, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 2

³ Gary Yukl, Leadership in Organizations, 8th Edition, Pearson: Prentice Hall, New Jersey, 2013, s. 3-5.

yönetiminde daha dinamik liderlik tarzlarının ve iyi yönetim modellerinin belirlenmesi için kamu sektörü özel sektörden örnek edinmeye teşvik edilmektedir⁴.

Gemmill ve Oakley (1992) liderliği bir mit olarak görmekte, liderlerin temel görevinin artık var olan sosyal düzeni ve sistemi korumak, sorunlarla ilgili ise kendilerini suçlamak yerine, bu sorunların oluşumunu beceriksiz olarak tanımladıkları daha önceki yöneticilerin üzerine atmak olduğunu belirtmekteler. Onlara göre liderlik sosyal bir süreç olup, bireyler ve kuruluş üyeleri arasında intellektüel ve sosyal iletişim ve etkileşim olarak değerlendirilebilir. Daha belirgin şekile ifade edilecek olursa, “liderlik bir nehir gibidir. Kendi yatağından o bir yönde aktığı görüntüsü verebilir, fakat daha derin analiz zamanı onun çeşitli kollara ayrıldığı, farklı yönle kaydığı, daimi olarak hız ve güç değiştirdiği, kendini yenilediği görülebilir”⁵.

Liderlik yönetimin vazgeçilmez bir bileşeni olup dört ana işlevi bulunmaktadır: planlama, örgütleme, önderlik yapma ve denetim. Liderler değişim yaratabilmek için etki gücüne sahip kişilerdir. Onların taraftarları/takipçileri vardır çünkü insanlar onların düşüncelerinin değerini görüyor ve bu düşünceleri takip ediyorlar. Yöneticiler genel olarak lider olarak davranma fırsatına sahiptirler. Fakat bazen onlar lider olarak davranmayabilir, bazen de çok başarılı bir lider olabilirler. Bununla birlikte liderlik yönetim başında olmayanlar tarafından da gerçekleştirilebilir. Başka ifadeyle bir kişi yönetici olmayarak da liderlik karakterlerine sahip olabilir ve amirleri veya iş arkadaşları üzerinde önemli etki yapabilir. Hem yöneticiler hem de çalışanların liderlik becerileri kurumların verimliliği açısından önem taşımaktadır.⁶

Adeta lider ve yönetici kavramları birbiriyle karıştırılabilir. Fakat lider kendi güç ve otoritesini kendisini izleyenleri ile arasında olan etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan alırken, yönetici sadece statüsü, yasal gücü ve makamına dayanarak otorite sahibi olmaktadır. Yöneticiler adeta istikrar, düzen, verimlilik gibi unsurlara önem vermekte, riskten kaçınarak kısa-vadeli sonuçlara odaklanmaktadır. Liderler ise esneklik, yenilikçilik, adaptasyon gibi unsurlara önem vermekte, ekonomik sonuçların yanısıra yönettikleri kişilerin durumlarıyla da ilgilenmekte, amaç ve stratejilerle ilgili uzun-vadeli görüşe sahip olmaktadır. Örgütsel başarıyı yakalayabilmek için yönetici ve liderlik karakterlerinin biribini tamamlaması gerekir.⁷

⁴ Haroon A. Khan, *Globalization and the Challenges of Public Administration: Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, Arkansas, USA, 2018, s. 70.

⁵ G. Gemmill ve J. Oakley, “Leadership: An Alienating Social Myth?” *Human Relations*, 45(2), 1992, s. 124.

⁶ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, 12nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2011, ss. 13-15.

⁷ Yukl, 2013, s. 6

1.2. Liderliğin Tarihsel Süreci

Liderliğin tarihsel gelişim süreci araştırıldığında her çağda toplumların bir lidere ihtiyaç duyduğu, bu liderlerin ise tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak yönettiği toplumları etkilediği görülebilir. Liderler toplum içerisindeki bazen en akıllı, bazen en güçlü, bazen en bilgili, bazen de en karizmatik kişiler olarak kabul edilmiştir. Eskiden günümüzdek topluma önderlik yapmanın temel ölçütü daha çok güçlülük ve cesaretlilik gibi özelliklerle bağlı olmuştur. Günümüz toplumlarında ise lider için aranan temel özellikler dedikte çeşitli unsurlar göz önüne gelmektedir. Modern dönemde liderden beklenen özellikler yetenek ve bilgidir.⁸

Lider dedikte orduları zafer kazanan, imparatorlukları yöneten, çeşitli şirketler gruplarına önderlik yapan, halkların kaderini yönlendiren güçlü, dinamik kişiler ilk olarak akla geliyor. Bizim liderlik algımız çoğu zaman askeri, siyasi, dini veya sosyal liderlerle ilgili olup, onların tarihsel olaylardaki rollerinin eleştirisi veya yüceltilmesi ile ilişkili olmuştur. Biz bazen bu liderlerin aldıkları kararları neden aldığını veya onların o andaki duruma gerçekten etki yapıp-yapamadığını anlamıyoruz bile. Neden bazı liderler, örneğin Gandhi, Hz. Muhammed, Mao Tse-tung, başkalarını bu kadar ilhamlandırabiliyor? Nasıl bazı liderler, örneğin Julius Caesar, Büyük Alexander bu kadar geniş imparatorluklar kurabilmiştir? Neden bazı insanlar, örneğin Adolf Hitler veya Claudius Caesar, yüce güç kazanabilmişler? Neden bazı liderler, örneğin Winston Churchill, İndira Gandhi, belirli başarılarına rağmen yönetimden uzaklaştırılmıştır? Neden bazı liderler kendileri uğruna ölüme hazır olan takipçilere sahipken, bir diğerleri de onları öldürmek isteyen asllara sahipler? Tüm bu sorular tarih boyunca çeşitli spekülasyonlara ve yavaşmaların ortaya çıkmasına neden olmuşsa da, gerçek anlamda liderliğin öğrenilmesi 20. yüzyılda başlamıştır.⁹

Lider kelimesinin ilk kez 1300`lü yıllarda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Antik dönemlerde liderlik adeta kitleler üzerinde güçlü etki gücü olan kişilerle, hatta mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmekteydi. Homeros`un İlyada ve Odysseia eserinde liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlamalara yer verildiği bilinmektedir. Ksenophon`un Cyropaedia isimli eseri ise liderlik üzerine yazılmış ilk sistemli kitap olarak kabul edilmektedir. Onun Anabais (Onbinlerin Dönüşü) isimli eseri de etik ve etkin liderlikle ilgili önemli bilgiler içermektedir. MÖ 58-52 yıllarında Julius Ceasar`ın Roma Senatosu`nda liderlerin sahip olması gerek özelliklerden bahsettiği birçok konuşmasının olduğu biliniyor. İlk ve orta çağlarda adeta güç ve otorite göstergesi olarak kabul edilen liderlik kavramına, demokratik yapıların

⁸ Nezahat Güçlü, "Liderliğe Genel Bir Bakış", Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama, (Ed.) Nezahat Güçlü, Pegem Akademi, 1. Baskı, Ankara, 2016, s. 1.

⁹ Yukl, 2013, s. 1.

yaygınlaşmasıyla birlikte, özellikle 20. yüzyılda daha sık yer vermeye ve konu ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.¹⁰

Eski Yunanistan modern yönetim düşüncesinin doğum yeri olarak nitelendirilebilir. Plato, demokrasiyi tehlikeli bir şey olarak görüyor ve halkın (demosun) yönetiminin sosyal sınıfları dağıtabileceğinden endişe etmiştir. O, filozof-kralların yönetim başında olmasının daha uygun olduğunu belirtmiştir. Daha sonra Ksenophon, “Cyropaediaise” isimli eserini yazmıştır ve bu liderlik üzerine yapılmış ilk sistemli çalışma olarak ele alınmaktadır. Aydınlanma dönemine kadarki süreçte, özellikle Thomas Aquinas’ın görüşlerine göre liderlerin, yani “seçilmiş/kutsanmış” kişilerin Tanrı’dan güç aldığına inanılıyordu. 16. yüzyılın başlarında yaşayan ünlü realist düşünür Machiavelli, liderliği bu çerçeveden çıkararak insan aktivitelerinin içine yerleştirmiş, fakat bu görüş Kilise tarafından reddedilmiştir. 19. yüzyılda ortaya çıkan rasyonel akım Newtoncu yaklaşımı içermekte ve hayat ve gerçekliğin doğası ile ilgili eki teorilere karşı çıkmaktaydı. Bu dönemde yapılan çalışmalar hem de genel olarak kontrole dayalı Taylorist bir yaklaşım da içeriyordu. Başka ifadeyle bu dönemin lider kavramı kurumsal ihtiyaçlara hizmet eden, kusursuz özelliklere sahip bir yapıya bürünmüştü. Endüstriyel gelişim dönemi olarak karakterize olunan bu dönemde birçok araştırmacı liderliğin mekanik özellikleriyle ilgilenmiş, Newton’un liderlik varsayımlarını analiz ve test etmiştir. Bu varsayımlara göre lider zeki ise örgüt iyi işler, tersi durumunda ise diğer yöntem ve çözüm yolları denenmeliydi. Fakat liderlikle ilgili bilimsel çalışmaların temel olarak 20. yüzyıldan itibaren artmaya başladığı söylenebilir. Bu dönemde Newtoncu yaklaşımın yerini Kuantum perspektifi almaya başlamış, liderliğin dinamik yönlerine vurgu yapılmıştır.¹¹

1.3. Liderlik Çeşitleri

Küreselleşmenin geliştirdiği rekabet ortamında yöneticilerle çalışanların istek ve beklentileri arasında uyumun sağlanabilmesi liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçevede farklı liderlik çeşitleri ele alınabilir.

Uygulamada genel olarak 3 tip lider grubu ile karşılaşmak mümkündür:

1. Grup büyüklerine göre: şahsi liderler ve yönetici liderler
2. Durumlarına göre: pozitif liderler ve negatif liderler
3. Anlayış ve davranışlarına göre: demokratik, otokratik, serbestçi (liberal), destekleyici, hümanist, karizmatik, doğal, transaksiyonel ve tranformasyonel liderler, vd.¹²

¹⁰ Bilge S. Şahne ve Sevgi Şar, “Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi”, Marmara Pharmaceutical Journal, S. 19, 2015, s. 110.

¹¹ R. Barker, “The Nature of Leadership”, Human Relations, 54(4), 2001, s. 476, 483, 485.

¹² Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 5. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya, 2007, s.181.

Demokratik liderlikte, lider kendi takipçileri/astlarına danışarak onların da karar verme, planlama, örgütlenme gibi faaliyetlere katılmalarını teşvik etmekte, onları bu sürecin bir parçası olmaya cesaretlendirmekte, ayrıca çalışanlar da yaptıkları işleri etkileyen durumlarla ilgili bilgilendirilmekte, kendi fikir ve görüşlerini açıklayarak öneriler getirmekteler.¹³

Otokratik liderlik dedikte çalışanlar ve astlarının fikirlerini dikkate almayan, bu nedenle yönettikleri örgütlerde iş tatminsizliği yüksek, örgütsel bağlılık düzeyi ise düşük oranda olan liderlik biçimi kastedilmektedir. Otokratik liderlerin otorite ve sorumlulukları devretmeden tüm kararları kendilerinin aldığı, astlarının karar verme sürecine katılamadığı bilinmektedir.¹⁴ Demokratik yönetimlerin olduğu ve katılımın sağlandığı Batı Avrupa, ABD, Yeni Zelanda gibi ülkelerden farklı olarak Rusya, Çin, Tayvan, Meksika ve Venezuela gibi ülkelerde liderlik temel olarak otokratik karakter taşımakta ve katılım düşük oranda kalmaktadır.¹⁵

Tam serbesti tanıyan liderlik türünde, lider astlarının kendi amaçlarını belirlemesini, kendisine verilen kaynaklar çerçevesinde plan ve programlar yapmasını ve kendi kararlarını alabilmesine olanak tanımasını temel almaktadır. Adeta mesleki uzmanlık alanlarında ve bilim adamlarının yaptıkları çalışmalarda, veya işletmelerin Ar-Ge departmanlarında çalışmakta olan yüksek bilgili, tecrübeli ve uzman elemanların yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirmeleri için bu tür liderlik uygulanabilir.¹⁶

Destekleyici liderlik türünde lider, dostça, sempatik bir tarzda kendi astlarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış tarzı seçer. Lider, yönettiği grup üyeleri ile birlikte karar alması da onların görüşlerini ve önerilerini dikkate alarak kararlarını kabul eder, ayrıca katılım ve ödüllendirme sistemini de uygular. Bu tür liderlikte yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmakla iki yönlü bilgi akışı vardır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerini danışılarak belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır.¹⁷

Vizyoner lider dedikte vizyoner tarzda davranan, etkili olmak amacıyla belirli olmayan verileri başarılı bir şekilde analiz edebilen ve çözümleyebilen düşünme becerisine sahip, sorunları yenerek fırsatları artıran yaratıcı kişiler kastedilmektedir. Ayrıca, vizyoner liderlerin kendi çevrelerinde alternatif yaklaşımlar arayışı içerisinde olduğu söylenebilir.¹⁸

Hümanist liderin en temel özelliği babacan (patrimonial) bir davranış biçimine sahip olması, başka ifadeyle koruması bir tavır sergilemesidir. Bu tür liderlik tarzına sahip yöneticiler zaman zaman orta basamakta bulunanlardan da fikirlerini almakta, duygusal yönlendirme

¹³ Celalettin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s. 156

¹⁴ Serinkan, 2008, s. 156

¹⁵ Yukl, 2013, s. 365.

¹⁶ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008, s. 459.

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 218

¹⁸ Selen Doğan, Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul, 2007, s. 97.

biçimi ile motive etmekte, ağırlıklı olarak ödül sistemini kullanmakta, herhangi bir zorunluluk olmazsa ceza yönetimini uygulamamaktalar.¹⁹

Otantik liderler, kim olduklarını, nelere inandıklarını bilerek bu değer ve inançları doğrultusunda faaliyette bulunurlar. Astları onları etik kişiler olarak görmekte, bu nedenle de otantik liderler otomatik olarak başkaları tarafından güvenilir bir kişi imajına sahip olmaktadır. Bu tür liderler genel olarak bilgi paylaşımı, açık iletişimi ve ideallere sıkı bağlılığı teşvik ederler.²⁰

Hizmetkar liderlik kavramı 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmış ve o, fikirlerini 1977 yılında yayınladığı “Servant Leadership” (Hizmet Edici Liderlik) kitabında açıklamıştır. Greenleaf’a göre hizmetkar liderlerin temel amacı hem örgütüne hem astlarına hizmet etmektir. Burda “hizmet” dedikte astların kişisel gelişiminin sağlanması, güçlendirilmesi, refahının savunulması kast edilmektedir. Greenleaf, bu tür liderler tarafından yönetilen astların gelecekte teklif olunursa lider konumuna gelmeye hazırlandığını ve motive edildiğini belirtmektedir. Hizmetkar lider örgütün mali çıkarlarına uygun olmasa bile iyi ve doğruluğu temsil etmeli, gerekirse sosyal adaletsizlik veya eşitsizliklere karşı gelebilmelidir.²¹

Karizmatik liderler, kendine oldukça güvenli, astlarına karşı duyarlı, ileri görüşlü, açık vizyonlu, etki gücüne sahip kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Onları diğer liderlerden farklı kılan unsur sahip oldukları vizyon, öngörü, durumu düzgün ve çok boyutlu bir şekilde analiz edebilmesi, inandığı değerleri astlarına benimsetebilmesi, insanları kendinin inandığı bu değerlere ulaştırabilmesi ve radikal değişiklikler uğruna harekete geçirebilmesi becerisidir. Bu tür liderler adeta kriz veya geçiş dönemlerine ortaya çıkmaktalar.²² Conger ve Kanungo (1987) karizmatik liderlik yaklaşımını sunmuş ve karizmayı niteliksel bir fenomen adlandırmışlar. Bu yaklaşıma göre, karizmatik liderler adeta davranış, uzmanlık ve durumları değerlendirebilme gibi özelliklerine göre belirlenirler.²³

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik örgütte ani ve etkili değişim ve dönüşümü yöneten bir liderlik tarzı olup, etkin değişimler sürecini başlatma, bu sürece önderlik edecek ileri görüşlülük oluşturma ve değişimleri gerçekleştirecek yeteneklere sahip olma gibi unsurların birleşimidir. Transformasyonel liderler ideal karizma/etki, ideal davranış, telkin edici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik olmakla beş farklı yönetim tarzı sergilemekte²⁴

¹⁹ Şimşek vd., 2007, s. 182.

²⁰ Stephen Robbins ve Timothy Judge, Örgütsel Davranış (Organizational Behavior), (Çev ve Ed.) İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, İstanbul, 2012, s. 394.

²¹ Yukl, 2013, s. 348-349.

²² Sadi C. Saruhan ve Müge L. Yıldız, Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2009, s. 249.

²³ Yukl, 2013, s. 310

²⁴ Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 248.

ve bu bağlamda tranformasyonel liderlik tarzının karizmatik liderlikle birçok benzerlikleri bulunmaktadır.²⁵

1970'lerin sonlarında liderlik yaklaşımlarının değişmesiyle birlikte çeşitli durumlarda yönetimi sağlayabilen yönetici rolünün de değişim gösterdiği görülmüştür. Araştırmacılara göre, birçok liderler transaksionel liderlik yaklaşımını öne çıkararak, yönettikleri kurumlarda başarıyı yakalamaya çalışmışlar. Transaksionel liderlik, lider ve onun astları arasındaki özel etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderler sadece astlarını yönetmekle kalmayıp hem de kendileri onlardan etkilenebilirler. Transaksionel liderler astlarının beklentilerini karşılayarak etki ve nüfuz sahibine dönüşebilirler. Transaksionel liderler kendi astlarını ve taraftarlarını belirli teşviklerle veya değiş-tokuşla motive ederler. Şöyle ki, liderler herhangi bir başarılı davranışın karşılığında çalışanlara belirli ödül vaadinde bulunarak onları daha verimli çalışmaya heveslendirebilirler. Fakat Avolio, Waldman ve Yammarino'ya göre (1991) bu tür davranış sadece statükoyu korumaya ve günlük operasyonları yönetmeye faydalı olup, örgütün uzun vadeli amaçları ve geleceği açısından başarılı yöntem olmamaktadır.²⁶

Liderlik Yaklaşımları

1.4.1 Özellikler yaklaşımı

Özellik terimi, kişiliğin çeşitli yönleri ile ilgili olup bireysel niteliklere atıfta bulunmaktadır. Mizaç, ihtiyaçlar, motifler ve değerler kişilik özelliklerini belirleyen temel unsurlar olarak görülmektedir. Kişilik özellikleri, onu belirli bir şekilde davranmaya iten istikrarlı eğilimlerdir. Bu eğilimler olarak kendine güven, dışa dönüklülük, duygusal olgunluk, enerji ve motivasyon düzeyi gösterilebilir.²⁷

Liderlik kavramını anlamak için birçok yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderliğin en birinci yaklaşımlarından birisi özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi ve Napoleon Bonaparte gibi dahi liderlerin karakterleri ve kişilik özelliklerini temel alarak analiz yapmaktadır. Stogdill, 1948 yılında yayımladığı çalışmasında liderlerin karakterlerinin belirlenmesinin önemini vurgulamıştır. 1974 yılında o, bu konuda yeni yayımlar yapmış ve özellikler yaklaşımını daha da geliştirmiştir. Temel liderlik özellikleri olarak zeka, kendine güven, kararlılık, bütünlük ve girişimcilik belirtilmiştir. Fakat bu özelliklerin doğal olup sonradan elde edilmesi imkansız olarak nitelendirilmiştir.²⁸

²⁵ Yukl, 2013, s. 328.

²⁶ Gregory A. Stone ve Kathleen Patterson, "The History of Leadership Focus", Servant Leadership Research Roundtable, 2005, s. 6.

²⁷ Yukl, 2013, s. 136.

²⁸ Khan, 2018, s. 71.

Bir lideri diğerinden farklı kılan özellikleri temel alan sistematik liderlik araştırmaları 1930`lu yıllardan başlamıştır. Liderler yetki gücüne sahip yönetici pozisyonundaki kişiler olarak belirlenmiştir. Cinsiyet, fiziksel göstergeler, enerjetiklik ve görünüm, ayrıca psikolojik özellikler ve otoriterlik, zeka, başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı gibi motifleri içeren kişisel karakteri belirleyen unsurlar bu kapsamda araştırılmaya başlamıştır. Bununla ilgili birçok literatür yayınları 1930-1950 yılları arasında yapılmıştır. Önemli çabalara rağmen liderlik için gerekli olan herhangi bir evrensel özellik belirlenememiştir. Araştırmacılar bir sıra liderlik özelliklerinin var olduğunu belirterek, evrensel, her kes için geçerli herhangi bir liderlik özelliğinin aranmasının boşuna olduğu sonucuna varmışlar.²⁹

1930`lu yıllarda özellik yaklaşımı birçok araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Örnek olarak Bogardus (1934) tarafından “liderlik, sadece kişilik ve grup olayları ile ilgili olmayıp hem de lider konumunda olan kişinin zihinsel ilişkisi ve diğer kişiler üzerinde etkinliğidir” şeklinde ifade edilmiştir. Kilbourne`ya (1935) göre, liderlik, diğerlerinin hayranlık duyduğu kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olma ve bu özellikleri ortaya koyabilmedir.³⁰

Lider özelliklerinin araştırılmasında bir kaç tür araştırma yöntemi kullanılmıştır. Birinci tür araştırmalarda, temel olarak kişilerin liderlik kariyeri izleyeceği veya sadece herhangi bir grupta gayri-resmi lider olarak yetişeceği analiz edilmektedir. İkinci tür araştırmalarda yöneticilerin özellikleri ve becerilerinin onların mevcut yönetim pozisyonlarında etkin liderlik yapmaları ile ilişkisi öğrenilmektedir. Özelliklerin ve becerilerin ölçülmesi, testler, kodlanmış kritik olaylar, liderlerin kişisel değerlendirilmesi veya diğer kişilerin onları değerlendirmesi aracılığıyla yapılır; ve daha sonra bu ölçütler etkin liderlik ölçütleri ile karşılaştırılır (örneğin astların memnuniyeti veya performansı, grup performansı, liderlerin etkinliğinin patronları tarafından değerlendirilmesi vd). Üçüncü tür araştırmalar lider veya yönetici konumuna yükselmek isteyen veya yükseltmek istenen kişinin uzun yıllar boyunca gösterdikleri özellikleri ve becerileri analiz etmekle gerçekleştirilmekte, burda temel olarak testler, mülakatlar, biyografik bilgiler toplanmaktadır. Dördüncü tür araştırmalarda yüksek yönetim konumuna yükselenlerle böyle bir konuma yükseldikten sonra çeşitli nedenlerle (örneğin işten kovulduğu, erken emekliliğe ayrıldığı veya sadece daha yüksek bir mevki bulunmadığı için yükselmeyenler) “raydan çıkarılanlar” arasında karşılaştırma yapılmaktadır.³¹

²⁹ R. House ve R. Aditya, “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, Journal of Management, 23(3), 1997, s. 410.

³⁰ Levent Eraslan, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, S. 162, 2004, https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, (20.04.2019).

³¹ Yukl, 2013, s. 137.

Thomas Carlyle, “Büyük Adamlar Okulu” (The Great Man in History) kuramını geliştirmiş ve bu kurama göre tarih, büyük adamların özgeçmişlerinden oluşan öykülerden ibaret olmaktadır. Kurama göre bazı kişiler doğuştan özel niteliklere sahip olarak her yerde her zaman önder ve lider konumuna yükselebilirler. Fakat zaman içerisinde bu görüşün yerini daha gerçekçi bir yaklaşım almış ve insanların liderlik niteliklerini tecrübe ve öğrenim yoluyla da elde edebileceği fikri ortaya atılmıştır. Sonuç olarak yapılan birçok araştırmada liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Yaş, cinsiyet, yakışıklılık, zeka, olgunluk, bilgi, samimiyet, dürüstlük, doğruluk, açık sözlülük, inisiyatif sahibi olma, güzel konuşma yeteneğine sahip olma, ileri görüşlülük, başkalarına güven verme, kendine güven duyma, duygusal olgunluk, kararlılık, işi başarma yeteneği, başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilme.³²

1.4.2. Davranışsal yaklaşım

Özellikler yaklaşımı ile ilgili düş kırıklığının ardından, neredeyse 30 senelik bir süreç boyunca liderlerin davranışları gözlemlenerek veya çeşitli kişilere yönetici mevkinde bulunanların davranışlarını tanımlamaları rica edilerek, incelenme ve analiz yapılmaya başlandı. Bu yaklaşım temel olarak lider davranışlarının çeşitli boyutlarını temel edinmektedir. “Lider davranışlarındaki farklı boyutları tanımlamak için hangi önemli kategori veya faktörler kullanılabilir?” Bu soru liderlik davranışlarını incelemeye başlayan araştırmacıların temel sorusu haline dönüştü. Bu araştırmacılar arasında Harvard Üniversitesinden Robert Bales ve arkadaşları (Bales, 1958), Ohio Devlet Liderlik Merkezi’nin üyeleri (Stogdill ve Coons, 1957) ve Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü üyeleri (Kahn vd., 1960; Likert, 1961) yer almaktadır. Yapılan araştırma “liderliğin davranışsal ekolu” adını almıştır. Bu grupların araştırmalarının temel ampirik başarısı iki tür liderlik davranışının belirlenmesi olmuştur: görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışı. Bu iki davranış türü arasındaki temel ayrışma noktası kişilerarası ve sosyal etkileşim teorilerinde baskın şekilde ifade olunmaktadır. Yüksek şekilde görev odaklı liderler hedefler, standartlar, yönelimler ve programlar belirleyerek astlarını yönetirler. Yüksek şekilde insan odaklı liderler ise astlarına karşı daha duyarlı ve saygılı davranarak onların refah düzeyinin yükseltilmesine ve onlara ifade özgürlüğü ve destek verilmesine dikkat etmekte.³³

³² Şimşek vd., 2007, s. 186.

³³ S. Zaccaro ve Z. Horn, “Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis”, The Leadership Quarterly, 14(6), 2003, s. 771.

Bu yaklaşımın ana düşüncesine göre, liderin etkin ve başarılı olmasına neden olan unsur, onun kendi özelliklerinden daha çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin astlarıyla iletişimi, amaçları belirlemesi, yetki devri, planlama ve denetim/kontrol şekli gibi önemli faktörler bu bağlamda ele alınabilir.³⁴ Ayrıca davranışsal yaklaşımını özellikler yaklaşımında farklı ve daha önemli kılan, geçerliliğini artıran en önemli husus, insanların lider olarak doğmak mecburiyetinin olmaması, kendi kişisel özelliklerinden bağımsız şekilde, doğru ve uygun davranışlarda bulunabilecek şekilde eğitilebileceği ve lider haline getirilebileceği ile ilgili temel felsefesidir.³⁵

Davranışsal liderlik yaklaşımları ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve liderlik etkinlikleri öğrenilmiştir. Oluşturulan liderlik tarzları şu şekilde incelenebilir: Iowa Üniversitesi, Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid), Likert'in Sistem 4 yaklaşımı ve McGregor'un X ve Y yaklaşımı. Iowa Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları sonucunda otoriter, demokratik ve umursamaz (laissez-faire) olmakla üç tür lider davranışı belirlenmiştir. Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarının sonucu olarak iki tür liderlik davranışı belirlenmiştir: kişiyi (çalışanları, astları, üyeleri) dikkate alan ve inisiyatiflere önem veren liderlik davranışları. Kişiyi dikkate alan davranış tarzı personel devir hızı ve devamsızlığı azaltırken, inisiyatifleri dikkate alan liderlik davranışında üyelerin performansı yükselmektedir. Michigan Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları 1950'li yılların sonlarında Liker'in çalışmasıyla başlamış, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirleyen liderlik davranışlarını öğrenmeyi amaç edinmiştir. Çalışmaların sonucu olarak liderlik davranışları çalışan merkezli (kişi odaklı) ve görev merkezli (iş odaklı) olarak ikiye bölünmüştür.³⁶

1940'lı yıllardan itibaren ABD başta olmak üzere gelişmeye başlayan davranışsal yaklaşım kapsamında "grup yaklaşımı akımı" etkili olmaya başlamıştır. Whyte'a göre (1943) grup liderliği, yarar ilişkisi ve güç ilişkisinden sakınan bir etkileme süreci olarak belirtilmiştir. Knickerbocker, bu tanımlı destekleyici tanım yapmış ve liderliği, grup üyeleri ve onların ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol eden kişi arasındaki işlevsel ilişki olarak tanımlamıştır. 1950'li yıllarda da grup yaklaşımı yapılan çalışmalarda etkili olmuştur. Stogdill (1950) liderliği amaç oluşumu ve gerçekleştirilmesi için grup etkileme süreci olarak

³⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 589.

³⁵ Şimşek vd. 2007, s. 172-173.

³⁶ Koçel, 2003, s. 590-592.

nitelendirmiş, Donnell ve Koontz (1955) ise liderliği ortak amaca ulaşmak için diğerlerini etkileme süreci adlandırmıştır.³⁷

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi isimli modelde de liderlik göreve yönelik ve kişilerle ilişkiye yönelik olmakla iki boyutta ele alınmıştır. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı lider davranışlarını 4 gruba ayırarak (sistem 1 - istismarcı otokratik, sistem 2 – yardımsever otokratik, sistem 3 – katılımcı ve sistem 4 – demokratik) 1 ve 2.sistemlerde verimliliğin düşük, 3 ve 4.sistemlerde ise yüksek olduğu sonucuna varmıştır. McGregor ise, liderlerin davranışlarını insan davranışı hakkındaki varsayımlarına göre belirlediğini ileri sürerek zıt görüşleri içeren X ve Y teorisi geliştirmiştir. X teorisi varsayımlarına göre ortalama insanlar çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya çalışırken, çalıştırılması için zorlanması ve kontrol edilmesi gerekirken, Y teorisi varsayımlarına göre insanlar doğuştan tenbel olmayıp, her bir insan belirli potansiyele sahip olup, onlar için iş, dinlenme kadar doğal ve önemli olup, gerekli ortam yaratılırsa kendini geliştirmesi ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanması sağlanabilir.³⁸

1.4.3. Durumsallık yaklaşımı

Liderlik etkinliğini daha net bir şekilde belirleyebilmek ve lider etkinliği konusundaki ampirik çalışmalar için daha çok varyans belirleyebilmek amacıyla 1960'lı 1970'li yıllarda durumsallık yaklaşımı öne çıkarılmış ve bu yaklaşım liderler için potansiyel kısıtlama veya imkanlar oluşturan çeşitli durumları temel almaktadır. Fiedler'in (1964, 1971, 1976) durumsallık yaklaşımı ile ilgili çalışması liderlerin özellikleri veya davranışları ile ilgili daha önceki yetersiz bulguları tamamlamak amacıyla yapılan ilkin çalışmalar sırasında yer almaktadır. O, liderlik etkinliğinin farklı durumlarda liderin "durumsal makbuliyet" olarak nitelendirdiği seçimine bağımlı olduğunu iddia etmiştir. Lider adeta görev odaklı veya ilişki odaklı olarak kategorize edilebilmektedir. Lider-üye ilişkisi, görev yapısı ve/veya pozisyon gücü yüksek olursa durumsal makbuliyet oranı da yüksek olarak nitelendirilir. Böyle durumlar lider için makbul olarak görülür, çünkü bu tür durumlar onun etki ve potansiyel gücünü artırır. Fiedler'e göre, görev odaklı liderler yüksek makbuliyetli veya en düşük makbuliyetli durumlarda bile etkin olabilirlerse, ilişki odaklı liderler daha çok göreceli olarak makbul durumlarda etkin olmaktadır. Böylelikle, herhangi bir özellik veya davranış tarzının daha iyi olduğunu tartışmak yerine, Fiedler, belirli liderlik tarzının etkinliğinin belirli durumlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Fiedler'in çalışmasına benzer şekilde House'nin (1971; House ve Mitchell, 1974) Yol-Amaç yaklaşımı da durumsal unsurlar üzerine odaklanmış ve liderlik etkinliğinin bu durumlar kapsamında bir olasılık olduğunu ifade etmiştir. Bu yaklaşım

³⁷ Eraslan, 2004.

³⁸ Koçel, 2003, ss. 594-596.

motivasyon teorilerinden biri olarak bilinen Vroom'un (1964) beklenti teorisi üzerinde yapılmıştır ve bu teoriye göre kişiler herhangi bir davranışta o zaman daha çok istekli bulunurlar ki, bu davranışlar onlara belirli yüksek getiri sağlasın ve değerli sonuçlara ulaşırsın.³⁹

Yol-Amaç modeline göre bireyler, belirli ihtiyaçlarını karşılayacak ve tatminini sağlayacak, başka bir ifadeyle bu ihtiyaçları tatmin etme olasılığı yüksek olarak nitelendirdiği davranışlara girecektir. Bu bağlamda House'nin modelinin iki değişkeni bulunmaktadır: birincisi işten duyulan tatmin, ikincisi rol belirsizliği. İşten duyulan tatmin dedikte bireyin herhangi bir durumu ne kadar kişisel olarak ödüllendirici nitelikte gördüğü, rol belirsizliği dedikte ise, örgütsel amaçların ve davranışları yönlendiren kuralların ne kadar belirli şekilde tanımlanabildiği kastedilmektedir.⁴⁰

Genel olarak liderin faaliyetini ve davranışlarını etkileyen bazı unsurlar vardır: grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirildiği çevresel özellikler. Bu durumda, liderliği bir faaliyet veya davranış fonksiyonu olarak nitelendirecek olursak, liderliğin takipçiler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve çevresel şartlar gibi dört değişik unsurdan etkilendiği söylenebilir. Sürekli değişen sosyal yapı, insan ve çevre şartlarında yaşanan değişimler ve farklılaşmalar daha önce geçerli olan liderlik tarzlarının geçerliliğinin kaybolmasına getirip çıkarabilir. Başka bir ifadeyle, liderlik yere ve zamana göre değişebilen karmaşık bir yönetsel rol davranışı olarak tanımlanmaktadır.⁴¹

Durumsallık ve özellikler yaklaşımları birbirinden ayrı görünüme sahip olsalar da bu iki yaklaşımı uyumlaştıran bazı genellemeler var olmaktadır. Birincisi, liderliğin gelişmesi için herhangi özgün özelliğin mevcut olmaması görünümü var olsa da, bazı özgün özelliklerin gerekli olacağı durumlarda liderin bazı özgün özellikler taşıması gerekli olabilmektedir. Böylelikle, sahip olduğu özellikler lideri bir durumdan diğerine transfer edilmesini sağlayarak, durumların benzerliği halinde transfer olasılığını artırmaktadır. Örneğin bir ordu başkanı araştırma laboratuvarı müdürü ile kıyasla bir polis şefi olmaya daha kolay uyum sağlayabilirken, araştırma laboratuvarı müdürü de ordu başkanı ile kıyasla bir üniversite bölüm başkanı olmaya muhtemelen daha kolay uyum sağlayabilir.⁴²

³⁹ Morela Hernandez, Marion B. Eberly, Bruce J. Avolio, Michael D. Johnson, "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory", The Leadership Quarterly, 22(6), 2011, s. 1170.

⁴⁰ Can A. Baysal ve Erdal Tekarsian, Davranış Bilimleri I-II, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987, s. 156-157.

⁴¹ Eren, 2008, s. 365-366.

⁴² Alireza A. Razian, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991, s. 3, 100.

1.4.4. Liderlikte yeni yaklaşımlar

Son bir kaç on yıl içerisinde liderlik konusunda daha belirgin, kapsamlı ve farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Quinn`in (1984, 1988) rakip değerler yaklaşımı temelinde geliştirilen lider karmaşıklığı yaklaşımı (Denison, Hooijberg ve Quinn, 1995; Hooijberg, Hunt ve Dodge, 1997) yönetsel liderlikle ilgili gerçekleri öğrenmek açısından davranışsal karmaşıklıkların belirlenmesinin önem taşıdığını savunmuştur. Onlar, daha etkin liderlerin mahsur kaldıkları ve çözmeleri gereken geniş çeşitli olaylara farklı ve bazen bir birine ters düşen davranışlarla yanıt verdiklerini iddia etmişler.⁴³

1990`lı yıllarda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarına örnek olarak “kültürel liderlik”, “öğrenen liderlik”, “süper liderlik”, “moral liderlik”, “vizyoner liderlik”, “kuantum tipi liderlik”, “dönüşümsel liderlik” vd. gösterilebilir. Norris`e göre (1990) liderlik, hem sezgisel hem de analitik düşüncenin tamamının kullanılması ve yaratıcı olmaktır. Pogonis (1992) tarafından liderlik, insanların karşıya konulan belirli bir amacı gerçekleştirmesi için empati ve uzmanlık gibi davranışlarda bulunarak etkileme olarak ifade edilmiştir. Sullivan ve Harper (1996) liderliği, amaç, strateji, kültür, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütün varlığına neden olan eylemleri yönetmek, geleceği kurmak ve ekip oluşturmak şeklinde tanımlamıştır.⁴⁴

1980`li yıllarda geliştirilen yaklaşımların, özellikle Fiedler`in durumsallık yaklaşımı, House`nin Yol-Amaç yaklaşımı liderlikle ilgili konuları belirlemede yetersiz kalmıştır. Bu bağlamda geliştirilen çağdaş yaklaşımlardan birisi de Max Weber tarafından ortaya atılan Karizmatik liderlik yaklaşımıdır. Weber tarafından ortaya atılan karizmatik tarzın tamamlayıcısı niteliği taşıyan yaklaşım ise dönüşümsel liderlik yaklaşımıdır. Karizmatik otoriteni meşruluğunun liderin pozisyonundan değil, kendisinin örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden gelmektedir. Karizma sahibinin sıradan insanlardan farklı tutulduğu ve doğuştan doğaüstü, sıradışı özelliklere sahip olduğu söylenebilir.⁴⁵

Post-modern dönem olarak ifade edilen günümüz liderlik çalışmalarında en çok tartışma konusu olan ve değişim oluşturma yeteneği olarak ifade edilen dönüşümsel (transformasyonel) liderlik, örgütün stratejisi, vizyonu ve kültüründe önemli değişiklikler yaratabilme becerisi üzerine odaklanmıştır. Dönüşümsel liderlik yaklaşımı ilk kez Burns tarafından ortaya atılmış, Bass tarafından daha da geliştirilmiş, örgütün geçmişi değil bugünü ve geleceği ile ilgilidir. Bu tür liderlik örgütlerde ve toplumlarda köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesi açısından

⁴³ Hernandez vd., 2011, s. 1173.

⁴⁴ Eraslan, 2004.

⁴⁵ Çiğdem Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000-2001, s.45.

başarıyla uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde görevde bulunan herhangi bir kişi tarafından dönüşümsel liderlik süreci hayata geçirilebilir. Böylelikle Burns, liderlik özelliklerine her kesin sahip olamayacağı ile ilgili klasik görüşü redd etmektedir.⁴⁶

Kottler (1990), liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları şöyle ifade etmiştir⁴⁷:

Tablo 1. Kottler tarafından lider ve yönetici karşılaştırması

	Liderler	Yöneticiler
Gündem oluşturma	Yön oluştururlar Gelecek vizyonu geliştirirler Değişim stratejileri geliştirirler	Plan/bütçe oluştururlar Plan geliştirirler Zaman tablosu geliştirirler
İlişki ağı oluşturma	İnsanları uygun pozisyonlara yerleştirirler Kişiler/Takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları geliştirirler	Organize/yerleştirme işlemleri yaparlar Geliştirme çalışmaları yaparlar Yetkilendirirler
Uygulama	Çalışanları teşvik ederler Engelleri aşma konusunda teşvik yaparlar	Kontrol ederek sorunları çözerler İzleyerek doğru davranışlara yönlendirirler
Sonuç elde etme	Potansiyel devrimci olarak bilinirler Yenilikçidirler Kaosu düzenlerler	Düzen ve öngörücülük yapaya çalışırlar Diğerleri tarafından önemli sonuçlar kazanmaları beklenir

Post-modern liderlik yaklaşımlarından birisi de sosyal kimlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Hogg ve Terry (2000) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli örgütlerde sosyal kimliğin etkisi üzerine odaklanmıştır. Hogg (2001) çalışmasında sosyal grup üyelerinden birisinin diğerleri üzerine önemli etki sahibi olması ve diğerleri için bir prototip oluşturması hakkında bahsetmektedir.

Daha bir post-modern yaklaşım ise Sparrow ve Liden (1997, 2005) tarafından geliştirilen sosyal ağ (social network) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım diğer araştırmacılar tarafından da ele alınmış, örneğin, Balkundi ve Kilduff (2005) çalışmalarında liderlerin çeşitli sosyal

⁴⁶ Kirel, 2000-2001, s. 47.

⁴⁷ Kirel, 2000-2001, s. 50.

ağlarda faaliyeti, onların diğerlerinde belirli inisyatifler uyandırmasını, liderlik etkinliği açısından önemli olarak değerlendirmiştir.⁴⁸

1.5. Kamu Yönetimi Açısından Liderlik

Kamusal ihtiyaçların düzenli bir şekilde karşılanmasını ve bu ihtiyaçları karşılamakta olan örgütlerin işleyişini sürdürmesi etkinliği kamu yönetimi olarak ifade edilmektedir. Başka ifadeyle, kamu yönetimi, kamu bürokrasisini ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerine dair pratik ve teoriden oluşan bir disiplindir. Burda önemli husus kamu yönetiminin siyasetle ilişkisidir. Şöyle ki, kamusal hizmetler sadece teknik değil hem de siyasal bir meseledir. Bunun temelinde ise sosyal adalet sorunu durmaktadır.⁴⁹ Klasik kamu yönetimine göre kamu yöneticileri siyasetin tamamen dışında bulunması gereken kişilerdir. Kamu politikalarını kabul etmek siyasetçilerin göreviyken, uygulamak kamu yöneticilerinin görevidir. Yeni kamu yönetimi ise kamu yöneticilerinin kamu politikasına aktif katılımının sağlanmasını desteklemektedir.⁵⁰

Başka bir ifadeyle, kamu yönetimi, devlet denilen aygıtın içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamın ise üç temel kurumu bulunuyor: yasama, yürütme ve yargı kurumları. Bu bağlamda yürütme kurumları daha çok kamu yönetiminin inceleme alanına girmektedir (Altunok, 2012: 96). Çünkü yönetim dedikte kurumların organı, kurumlar dedikte ise yönetim olgusu akla geliyor ve bu organ bir kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa dönüştürür. Yönetici kişiler ise organizasyonların/kurumların ürünleri olup, bu kurum veya toplumun yapısını, işleyişini temsil eder ve sürdürürler (Barutçugil, 2014: 21).

Ülke içerisindeki kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunan kişiler kamuda en iyi mesleki uygulamaların gerçekleştirilmesinden, elverişsiz ve başarısız çalışma ortamlarının ortadan kaldırılmasından ve kamu çalışanlarının mesleki gelişimlerinden sorumlu tutulmaktalar. Kamu kuruluşu yöneticisinin lider olarak kabul edilmesi, grubun karşıya konulan amaca ulaşması, liderin sahip olduğu bilgileri, becerisi, sorunları çözme yaklaşımı, çok yönlü düşünebilmesi, kararlılığı, anlama becerisi, açıklama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği kişisel ve yönetsel etkisinin diğer kamu çalışanları tarafından kabul edilmesiyle ilişkilidir. Liderin temel görevlerinden birisi, çalışanların hem örgüte hem de kendisine yönelik yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır.⁵¹ Başka ifadeyle, lider çalışanların ya da

⁴⁸ Hernandez vd., 2011, s. 1173.

⁴⁹ Mustafa Kemal Bayırbağ ve Asuman Göksel, "Kamu Yönetimi", Siyaset Bilimi, (Ed.) Gökhan Atılğan ve Atilla Aytekin, 3.Baskı, Yordam Kitap, İstanbul, 2013, s. 155.

⁵⁰ Sebahattin Gültekin, "Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 2012, s. 89.

⁵¹ Ömer Avcı ve Yalçın Yaşar, "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım", Akademik İncelemeler Dergisi, 11(1), 2016, s. 193.

takipçilerinin hareketlerine yön verebilen, onları yönlendirebilen ve hareketlerini etkileyebilen yetenek ve güce sahip kişi iken ve yöneticilerden farklı olarak bazı kişisel, davranışsal ve durumsal yeti ve yeteneklere sahip olmaktadır. Yönetici ise insanları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme faaliyetini yapan, nihayetinde kendisine verilen iş veya eylemi olduğu gibi, her defasında aynı olarak yaptıran kişidir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl, birey yerine ekip, emir yerine koç`luk, yöneticilik yerine liderlik, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık, çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir. Liderlerin ve lider yöneticilerin genel özellikleri - karizmatik, misyon ve vizyon sahibi, güçlü, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı, hırslı ve heyecanlı, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi, olgun ve dürüst, pozitif ve inançlı, azimli ve çalışkan, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı, kararlı ve tutarlı, alçak gönüllü ve hoşgörülü, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak.

Küreselleşme sürecinde kamu yönetiminde liderlik kavramı gittikçe daha yaygın ve önemli bir hale gelmektedir. Günümüz liderlik kavramı sadece bir ulusun toprakları ve sınırları ile yeterli kalmayıp daha geniş alanı kapsamaktadır. Modern liderler küresel düşünceye sahip olmak zorunda olup, tüm dünya ile ilgilenmelidirler. Kamu liderlerinin görevleri resmi ve gayri-resmi aktörlerin hem ülke içi hem de küresel alanda ortaya çıkmasıyla daha da karmaşık bir hale gelmiştir. Küresel dünyada liderler kendilerini uluslararası örgütler tarafından sınırlandırılmış halde buluyorlarsa, ülke içerisinde de, hatta farklı ülkelere olsa bile bir amaç etrafında birleşen çeşitli sivil toplum kuruluşları onların yetki alanını sınırlandırıyor. Tüm bunlarla birlikte, ülkelerin refahının genel olarak yüksek tutulması açısından liderlerin rolü yadsınmazdır ve büyük önem taşımaktadır.⁵²

Azerbaycan kamu yönetiminde liderlik nasıl olmalıdır? sorusu üzerine her hangi bir çalışma daha önce yapılmamış, sınırlı sayıda bulunan araştırmalar ise sadece var olan durumu inceleyerek aktarmaktadır. Bu çerçevede ikinci bölümde Azerbaycan`da kamu yönetimi ve lider yöneticiler araştırılarak incelenecektir.

⁵² Khan, 2018, s. 69.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE AZERBAYCAN

2.1. Azerbaycan`da Kamu Yönetimi Kuruluşları

Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra 18 Ekim 1991 tarihinde bağımsızlığını kazanmış Azerbaycan, genç bir devlettir. Bu yüzden bugünkü idari yapı Sovyetler Birliğinin mirası olarak kalmaktadır. Hayata geçirilen bir çok yeni düzenlemelere rağmen, Sovyetlerden kalma eski sistemin ağırlığı devam ediyor. Yöneticilerin büyük bir kısmı eski sistemde görevlerini yerine yetiren kişilerdir. Yönetimin yapısında gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi planlanan tüm reformlar yönetici ve bürokratların aktif veya pasif şekilde direnişi ile karşılaşmakta ve bu nedenle yavaş ilerlemektedir. Bu da dünyanın her yerinde olduğu gibi Azerbaycan`da da bürokrasinin yaşanan değişimlere karşı direnci olarak değerlendirilebilir. Azerbaycan cumhuriyetinde merkeziyetçilik anlayışı, merkezi idarenin yükünü artırmakta, aşırı bürokratikleşmeyi ve kırtasiyeciliği ortaya çıkarmakta, yerel yöneticilerin girişim gücünü zayıflatmakta ya da tamamen ortadan kaldırmaktadır. 20. yüzyıl boyu Azerbaycan cumhuriyetinde sürekli olarak hizmetlerin etkinsizliğinden, kalitesizliğinden ve hizmetlerdeki aksamalardan şikayet edilmekte, merkezi yönetimin ülkenin tüm düzeyine yayılmış görevleri yerine getiremediği belirtilmekteydi.⁵³ Buna rağmen 21. yüzyıldan itibaren Azerbaycan`da kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve kalitesini artırılması amacıyla yeni kurumlar oluşturulmaktadır ve bu bağlamda ASAN hizmet örnek olarak verilebilir.

Azerbaycan Cumhuriyeti`nin 27 Kasım 1995 tarihinde kabul edilen ve günümüzde 3 kez (2002, 2009 ve 2016 tarihlerinde) referandumla (halk oylaması) değişikliğe uğrayan Anayasası, Azerbaycan`da hukuk devletinin temel garantisidir. Anayasa 5 bölüm, 12 Fesil, 158 maddeden oluşmaktadır. Anayasanın üçüncü bölümü 4 fesilden oluşuyor (V., VI., VII. ve VIII. Fesiller) ve Devlet Hakimiyeti (Kamu Yönetimi) adlanıyor. Anayasaya göre Azerbaycan`da kamu yönetimi kurumlarının 3 şekli vardır: yasama, yürütme ve yargı kurumları. AC Anayasasının V. Fesil`inde yer alan 81-98. maddelerde Azerbaycan`da yasama yönetiminin gerçekleştirilmesinin Anayasal esasları gösterilmektedir. Anayasanın 81. maddesine göre, Azerbaycan`da yasama yönetimi Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Meclisi (ACMM) adlanan Parlamento tarafından hayata geçiriliyor. Azerbaycan Anayasasının 99-124. maddelerinin yer aldığı VI. Fesil Azerbaycan`da yürütme yönetiminin işleyişini hukuksal açıdan düzenlemektedir. Anayasanın 99. maddesine göre, yürütme yönetimi başkanı AC Cumhurbaşkanıdır. AC Anayasasının Mahkeme Hakimiyeti adlanan VII. Fesil`inde yer alan

⁵³ Polatoğlu, A. (2000), "Yerel Yönetim Reformu Üzerine Düşünceler", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 9(1), ss. 3.

125-133. maddeler, Azerbaycan`da yargı kurumlarının Anayasal temelini oluşturarak, yargısal faaliyetin nasıl gerçekleştirildiğini açıklamaktadır. Anayasanın 125. maddesine göre, AC`de yargısal yönetim, Anayasa Mahkemesi, Yüce Mahkeme, temyiz mahkemeleri, genel mahkemeler veya diğer ihtisas mahkemeleri tarafından, adaletli yargı yolu ile, Anayasal, mülki veya cinayet mahkemesi icraatı aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bundan başka kamu yönetimi kurumları merkezi ve yerel olmakla iki kısımda incelenebilir.

2.1.1. Merkezi yönetim kuruluşları

Azerbaycan`da kamu yönetiminin temelini halkın seçtiği cumhurbaşkanı oluşturmaktadır. Anayasada “devletin başı” olarak başkan gösterilmiştir. Ayrıca yürütme erki de sadece başkana bırakılmıştır. Bu bağlamda anayasa, yürütme erki ve devlet başkanlığı noktasında başkanın yetkisine ortak başka bir yapılanma öngörmemiştir. Devlet başkanı sıfatıyla devleti temsil, devletin bağımsızlığının ve arazi bütünlüğünün temini; yürütmenin başı sıfatıyla da kamu yönetimini en tepeden yönlendirme, çeşitli üst kuruluşlara başkanlık etme gibi yetki ve görevlerle donatılmıştır.⁵⁴ Dolayısıyla başkan, kamu yönetiminin temelini oluşturmakta ve yönetsel yapılanma ile işleyiş, başkanın himayesi ve etkin yönlendirmesi altında şekillenmektedir. Bakanlar kurulu, başbakan, devlet komiteleri gibi siyasi makamlar ve kamu yönetimi örgütlenmeleri sadece başkana yardımcı kuruluşlar olarak konumlandırılmıştır.

Cumhurbaşkanı, 10 yıldan fazla Azerbaycan`da yaşayan, seçkilere katılma hakkı olan, ağır cinayetkere göre mahkum edilmeyen, başka devletlere karşı hiçbir yükümlülüğü olmayan, yüksek eğitilmiş, ikili vatandaşlığı olmayan AC vatandaşları arasından halk oylaması ile 7 yıl süreliğine seçilebilir. Eski Anayasada öngörülen, Cumhurbaşkanı yaşının 35`den yüksek olması talebi yeni Anayasadan çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra, Cumhurbaşkanının 2 kereden fazla seçilebilmesi hakkında madde de yeni Anayasada yer almamakta, yani seçilmiş cumhurbaşkanı istediği kadar seçilebilmek hakkına sahip olmaktadır. Yeni Anayasaya göre, savaş döneminde cumhurbaşkanı seçimleri yapılması imkansızsa, referendum komisyonu kararı ve AC Anayasa Mahkemesinin onayı ile Cumhurbaşkanlığının süresi savaş sonuna kadar uzatılabilir. 2016`da gerçekleştirilmiş referendum sonrası vitse-cumhurbaşkanı (ülkede cumhurbaşkanından sonra ikinci şahıs) görevi yaratılmış ve yeni eklenmiş 103.1. maddeye göre AC birinci vitse-cumhurbaşkanı ve diğer vitse-cumhurbaşkanları göreve Cumhurbaşkanı tarafından atanabilir ve görevden alınabilir. Bu makama günümüz itibarıyla Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev`in karısı Mehriban Aliyev`a atanmıştır. Cumhurbaşkanı istifa ettikte, sağlık sorunu ile

⁵⁴ Gendilov, S. (2010), Dövlət İdarəçilik Nezeriyyəsi, Bakü: Elm və Tehsil Nəşriyyatı, s. 336-338.

ilgili faaliyet imkanını kaybettikte ve Anayasa ile öngörölmüş diğler hallarda görevden alındıkta onun yetki ve görevleri, 60 gün içinde yeni Cumhurbaşkanı seçilene kadar Birinci vitse-cumhurbaşkanına geçmektedir. AC Anayasasının 114. maddesine göre, Cumhurbaşkanı, yürütme yönetiminin gerçekleştirilmesi için Bakanlar Kurulu kurmakta ve Bakanlar Kurulu yürütme yönetiminin Cumhurbaşkanından sonraki yüksek organı olarak Cumhurbaşkanı karşısında sorumluluk taşımaktadır. AC Bakanlar Kurulu ter kibine AC Başbakanı, Başbakan yardımcıları, bakanlar ve diğler merkezi ve yerli icra hakimiyeti organlarının başkanları dahildir. Başbakan, ACMM onayı ile Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır. Anayasanın 118. maddesine göre, Başbakanın atanmasına ACMM tarafından 3 kere itiraz geldikten sonra Cumhurbaşkanı ACMM'nin onayı olmadan Başbakanı atama yetkisine sahiptir.⁵⁵ Bu durum esas olarak cumhurbaşkanının istediğı kişiyi başbakan olarak atayabilmesi anlamını taşımaktadır.

Azerbaycan'da merkezi yönetim yapılarının birçoğı yerine getirmekle mükellef oldukları kamu hizmetlerinin gereğı ölke sınırları içerisinde örgütlenmişlerdir. Ülkenin "üniter" yapısı sebebiyle yapılanma biçimi merkezi yönetim organlarının taşraya hizmet birimleri kurması ile sağlanmaktadır. Taşrada hizmet veren merkezi yönetim organlarının uzantıları, üniter yapı temelinden hareketle "yetki genişliğı" esasında örgütlenmişlerdir. Bu tür bir örgütlenmeyi Azerbaycan'ın kamu yönetimi sistemi içerisinde ortaya koyabilmek için öncelikle ölkenin mülki taksimatına bakmak gerekmektedir.

2.1.2. Yerel yönetim kuruluşları

Yerel yönetimler, bütün ölkelerde kamu yönetiminin önemli ve vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır. Bir ölkedeki yerel yönetimlerin gücü ve etkinliğı, o ölkenin demokrasi düzeyi ile de yakından ilişkili olmaktadır. Günümüzde yerel yönetimlere, yerel düzeyde demokrasinin gelişmesinin bir aracı olarak da bakılmakta ve bütün dünyada yerel yönetimler giderek daha çok önem kazanmaktalar.

Azerbaycan yönetsel yapısı içerisinde yerel yönetim olgusu oldukça yenidir. Her ne kadar SSCB döneminde bir takım yerel yönetim yapılarının varlığından söz edilse dahi Azerbaycan, modern yerel yönetim yapılarının hukuki ve örgütsel anlamdaki varlığına bağımsızlıktan sonra kavuşmuştur.⁵⁶

⁵⁵ Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Anayasası, (1995). 26 Eylül 2016'da yapılmış halkoylaması ile kabul edilmiş ek ve düzelişlerle birlikte, <http://www.e-qanun.az/framework/897>, (25.07.2019).

⁵⁶ Zengin, E. (2000), "Azerbaycan'da Yerel Demokrasinin Yasal Boyutları", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 9(4), ss. 6.

Esas olarak Azerbaycan`da yerel yönetimlerin ilk yasal kaynağını ve güvencesini 1995 anayasası oluşturmaktadır. Anayasa metninde dördüncü bölüm “Belediyeler” başlığı altında düzenlenmiştir. Anayasa, ülke içerisinde yerel yönetimi hayata geçirecek organlar olarak sadece “belediyeler”i yetkilendirilmiştir. Dolayısıyla tek kademeli bir yerel yönetim yapılanması, anayasal güvence altına alınmış ve belediye dışında herhangi başka bir yerel yönetim kademesine yer verilmemiştir. Anayasa belediye statülerinin esaslarını belirlerken, seçim, mali yapı, işleyiş gibi konuları yasa koyucuya bırakmıştır. 1999 yılında kabul edilmiş “Belediyelerin statüsü hakkında” AC Kanunu uygun olarak belediyelerin teşkilinin hukuki esasını oluşturmaktadır. Bu kanunla aynı günde belediyelere ilk seçimlerin temel prensipleri kabul edilmiştir.⁵⁷ 1999 yılında belediyelere ilk yerel seçimler gerçekleştirilmiş ve böylece yerel yönetim sistemi Azerbaycan`da yeniden inşa edilme sürecine girmiştir. 2000 yılından itibaren belediyelerin ülke çapında kurulması ve yapılanması süreci başlamıştır. Fakat belediyelerle ilgili hukuki altyapı onları kamu yönetimi sisteminin bir parçası olarak rol vermemiş, hükümet-dışı kuruluşlar olarak tanımlamıştır. Bu statü 1999 yılında kabul edilen belediyelerle ilgili yasanın ilk maddesinde de belirtilmiştir. Bu durum ilk başta belediyelerin demokratik ve sivil bir statü çağırımı yaptığı görünümü verse de, gerçekte belediyeler aleyhine olumsuz bir imaj söz konusu olmuştur. Merkezi yönetimin yerlerdeki taşra kuruluşları olan yerel yürütme organları (yerli icra hakimiyeti organları veya valilikler) belediyelere karşı hakim bir konuma gelmiş, böylece bu durum belediyelerin kamu tüzel kişisi statüsü alamaması ve gelişmemesine neden olmuştur. Ne kadar ülke belediyelerine mevzuatta büyük bir önem ve güç verilmişse de, gerçekte belediye meclisleri belediye başkanlarını seçtikten sonra gücün başkana geçtiği görülmekte, başkan seçimine ise yerel valinin önemli ölçüde etki yaptığı bilinmektedir. 1999 yılından 2009 yılına kadar ülke genelinde 2757 belediye inşa edilmiştir. Fakat 2009 yılında yapılan yerel yönetim reformları ve birçok belediyenin birleştirilmesi sonucu bu sayı 1718`e düşmüştür.⁵⁸

Yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması, merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında çağın koşullarına uygun yeni bir görev bölüşümü yapılması son yıllarda Azerbaycan Cumhuriyetinin gündemini oluşturan önemli öğelerden birisidir. Yeniden yapılandırmanın gündemin önemli öğelerden biri olmasının en büyük nedeni, kamu hizmetlerinin sunulmasında

⁵⁷ Rafael Gafarov, “Yerli özünüidareetme organlarının faaliyetini tenzimleyen normativ senedler”, Yerli Özünüidareetme Organlarının Faaliyetinde Azerbaycan Respublikasının Milli Meclisinin Rolü, MDB Parlamentolararası Assambleyasının Demokratiyanın, parlamentarizmin inkişafının ve vatanşların seçki hukuklarına riayet olunmasının monitoringi Beynalhalk İnstitutunun Bakü filiali, Bakü, 2014, s. 15.

⁵⁸ Fikret Elma, “Azerbaycan`da Yerel Yönetim Yapılanması: Tarihi Deneyim ve Mevcut Örgütlenme”, Türk Dünyasında Yerel Yönetimler: Yapısal, İşlevsel Görünüm ve Dönüşüm Süreci, (Ed. Mustafa Ökmen ve Fikret Elma), Türk Dünyası Belediyeler Birliği Yayını, İstanbul, 2013, ss. 68-72.

arzulanan etkililik ve verimlilik düzeyine ulaşamamasıdır.⁵⁹ Buna rağmen Azerbaycan, Avrupa Konseyi üyesi olmakta, Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na katılmaktadır. Ayrıca, yerli belediye kurumları Türk Dünyası Belediyeler Birliği çalışmalarına da aktif şekilde katılmaktadır. Muhtemelen ilerleyen yıllarda Azerbaycan'da yerel yönetim uygulamaları ve belediyeçilik anlayışı da gelişerek ciddi bir başarı kaydedecek ve ülkenin sosyo-ekonomik kalkınmasında ve demokratik gelişiminde önemli katkı sağlayacaktır.⁶⁰

2.1.3. Kamu yönetimi reformu ve ASAN hizmet

Dünya devletlerinin hiç birisi hızlı bir şekilde gelişmekte olan bu yeni teknolojik fırsatlar ve imkanlar dışında kalması ihtimali bulunmamaktadır. Suriye, Sudi Arabistan, Kuzey Kore ve Çin gibi internete bazı ideolojik ve politik nedenlerle sakıncalı yaklaşım gösteren devletler bile e-devlet uygulamalarının önemli yararları ve faydaları karşısında bunu gözden geçirmek zorunda kalmışlar. Artık neredeyse tüm dünya devletlerinde e-devlet uygulamaları faaliyette veya geçit aşamasındadır. E-devlet uygulamalarını en başarılı şekilde hayata geçiren ilk üç ülke olarak Danimarka, Avustralya ve Güney Kore, onların ardınca ise İngiltere, İsveç, Finlandiya, Singapur, Yeni Zelanda, Fransa ve Japonya gibi ülkeler gösterilebilir.⁶¹

Günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımları gittikçe daha da yaygınlaşmakta ve genel bir kabul görmektedir. Bu yaklaşımların temel ilkesi yerindelik (subsidiarite) ilkesine dayanıyor. Bu bağlamda birçok ülkelerde Azerbaycan'daki e-devlet uygulamaları kapsamında oluşturulan ASAN Hizmet merkezlerinin benzeri yeni aktörler faaliyete başlamıştır. Örneğin, İngiltere'de One Stop, Rusya'da Moy Dokument hizmetleri gösterilebilir.

Azerbaycan'da "E-devlet" fikri, ilk kez 2003-2012 yıllarını kapsayan Bilgi ve İletişim Teknolojileri Ulusal Stratejisi'nde ortaya atılmıştır. Karşıya konulan hedeflere ulaşmak için önce 2004'de Bilgi ve İletişim Teknolojileri Bakanlığı tesis edilmiş, daha sonra bu bakanlık tarafından 2005-2008 (I. Devlet Programı) ve 2010-2012 (II. Devlet Programı) yılları döneminde "Elektronik Azerbaycan" devlet programları uygulanmaya başlanmıştır. İlk program, bilgi toplumunun temelini oluşturuyordusa, ikinci program artık e-devlete geçiş sürecinin kolaylaştırılması üzerine yoğunlaşmıştır.⁶² Bilgi ve İletişim Teknolojileri Bakanlığı bu alandaki çalışmaları koordine ederek "E-devlet"i'nin biçimlendirilmesinde diğer devlet kurumlarıyla ortak ve işbirliği şeklinde faaliyet gerçekleştirmektedir. E-devlet, tüm sosyal

⁵⁹ Polatoğlu, 2000, s. 3

⁶⁰ Elma, 2013, s. 62

⁶¹ UN, (2018), United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies, New York: United Nations, s. 89

⁶² Muradov, M., Sefereliyeva, R., Ağayev, Y., Gurbatov, N. (2014), Azerbaycanda elektron hökumet infrastrukturunun ve elektron xidmetlerin monitoringi ve qiymetlendirilmesi üzre Hesabat, Transparency Azerbaijan, Bakü, s. 17

iletişim sistemlerini birleştirerek tek bir merkezden vatandaşlara hizmet sunumunu öngörmektedir.⁶³ Azerbaycan`da tüm bakanlıklar “gov.az” internet alanında vatandaşlara hizmetler sunmakta, aynı zamanda her bir bakanlık kendi Web sitesinde örgütün misyonu, yapısı, görevleri hakkında vatandaşlara bilgi vermeye, özellikle bazı elektronik hizmetler sunarak, bu hizmetlerin kullanım kuralları hakkında çeşitli belgelerin örneklerini sunmaktalar. Bunlar dikkate alındığında Azerbaycan`da farklı kamu kurumlarının faaliyet alanlarıyla ilgili kendi sitelerinde elektronik hizmetler verdiği görölebilir. Fakat tüm bu hizmetleri tek bir online hizmet portalına taşımaya ihtiyaç vardır. Bu portalı ise Azerbaycan Cumhuriyeti`nin E-devlet kapısı, e-gov.az adlandırmak mümkündür.⁶⁴

18 Nisan 2012`de Azerbaycan Cumhurbaşkanı İlham Aliyev`in verdiği fermanla İletişim ve Bilgi Teknolojileri Bakanlığı yanında Elektronik Hükümet ile ilgili Devlet Ajansı`nın tesis edilmesi hakkında karar kabul etmiştir. Fakat bu kararname 13 Temmuz 2012 tarihli kararla iptal edilmiş ve aynı tarihte Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı yanında Vatandaşlara Hizmet ve Sosyal İnovasyonlar Devlet Ajansı (ASAN Hizmet) tesis edilmiştir. 13 Temmuz 2012 tarihli 685 numaralı Cumhurbaşkanı kararnamesi ile tesis edilen Vatandaşlara Hizmet ve Sosyal İnovasyonlar Devlet Ajansı, kamu kuruluşlarının bilgi tabanlarının karşılıklı entegrasyonu, e-devlet hizmetlerinin düzenlenmesi sürecinin hızlandırılması, bu alanda yönetim sisteminin geliştirilmesini gerçekteşiren ve bölgelerde (illerde) faaliyet gösteren merkezi yürütme organı olarak nitelendirilmiştir.⁶⁵

Azerbaycan`ın kamu yönetimi alanında son dönemde yaşanan en önemli ve kaydadeğer gelişimlerden birisi de devlet görevlilerinin hizmeti zamanı vatandaşlara karşı sivil memnunluğun sağlanması amacıyla yeni yaklaşımın ortaya atılması, ölkede memur-sivil ilişkilerinin nitelik olarak yeni düzene geçirilmesi bağlamında “ASAN hizmet” (Azerbaijan Service and Assessment Network) merkezlerinin kurulmasıdır. İlk ASAN hizmet merkezi 29 Aralık 2012`de Bakü`de açılmış ve 2013`de faaliyete geçmiştir. Günümüz itibariyle Azerbaycan`ın bir sıra rayonlarında (illerinde) 13 bu tür merkez faaliyettedir. ASAN hizmet merkezlerinde 10 devlet kurumunun vatandaşlara gösterdiği hizmetlerin yanısıra birçok diğer yardımcı hizmetler de sunulmakta, birçok sosyal projeler gerçekteşirilmektedir.⁶⁶ Bu bağlamda ASAN hizmet ve e-devlet uygulamaları Azerbaycan`da yeni kamu yönetimi alanının en başarılı örnekleri olarak nitelendirilebilir.

⁶³ Aliyeva, B. (2016), “Asan Hizmette Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Uygulanması”, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 1(2), ss. 2.

⁶⁴ Hasanoğlu, M. (2017), “Azerbaycan Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kapsamında E-devlet Uygulamaları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 22 (Özel Sayısı), ss. 2051.

⁶⁵ Muradov vd., 2014, s. 21

⁶⁶ Vatandaşlara Hizmet ve Sosyal İnovasyonlar Devlet Ajansı, “Agentlik haqqında”, 2019, <http://vxida.gov.az/az/page/agentlik-haqqinda>, (01.08.2019).

2.2. Azerbaycan`da Kamu Yöneticileri

Azerbaycan`ın, jeopolitik, jeoekonomik ve askeri-jeostratejik açılarından büyük önem taşıyan bir mekanda, enerji kaynakları ile zengin Hazar Denizi kıyısında bulunması ve Rusya, Türkiye ve İran gibi güçlü ülkelerle sınır komşusu olması onu jeopolitik açıdan hassas bir üçgenin merkezine koymaktadır.⁶⁷ Azerbaycan toprakları tarih boyu farklı güçlerin, özellikle Farslar, Ruslar ve Türklerin egemenliği altına girmiştir. 18. yüzyıl boyunca Rusya-İran (1804-1813 ve 1826-1828), Rusya-Osmanlı (1828-1829) ve Osmanlı-İran arasında yaşanan savaşların sonucu olarak Azerbaycan toprakları İran ve Rusya arasında bölünmüştür. 1813 yılında imzalanan Gülistan ve 1828 yılında imzalanan Türkmençay Anlaşmalarına göre Güney Azerbaycan toprakları İran`a, Kuzey Azerbaycan toprakları ise Rusya İmparatorluğu`na katılmıştır. Bu durum I. Dünya Savaşı`nın sonuna kadar devam etmiştir.⁶⁸

Artık 19. yüzyılın sonu 20. yüzyılın başlarından itibaren çok etnikli bir devlet olan Rusya`da milli hareketler canlanmış ve halklar ısrarla kültürel ve sivil haklar uğruna, özellikle ulusal-bölgesel özerklik uğruna talepler ileri sürmekteydiler. 1917 yılında yaşanan Şubat ve Ekim devrimleri büyük bir dönemi sonlandırdı ve Çarlık Rusya dağıldı. Böylece 1917`de baskı aracı ortadan kaldırıldıktan sonra tüm Rusya topraklarında milliyetçi hareketler uyanmaya başladı.⁶⁹

11 Ekim 1917`de Zakafkasya Komitesi`nin girişimleri ile Güney Kafkasya`da faaliyet gösteren partilerin katılımıyla düzenlenen konferansta Menşevikler, Müsavatçılar, Taşnaklar ve Eserlerden oluşan grub Bolşeviklerin egemenliğini kabul etmediklerini belirtti ve bölgenin yönetilmesi için Zakafkasya Komiserliği oluşturuldu. Komiserlik Rusya İmparatorluğu`nun bir birimi olduğunu kabul etti.⁷⁰ Rusya Duması Bolşevikler tarafından feshedilenden sonra onun Güney Kafkasya`dan olan üyeleri Zakafkasya Komiserliği`nin yerine Zakafkasya Seymini oluşturmak kararına geldiler. 23 Şubat 1918`de Tiflis`te Zakafkasya Seymi tesis olundu ve bu kurum Güney Kafkasya`nın yüksek yönetim organı olarak kabul edildi. Seymi oluşturan Gürcü, Ermeni ve Azerbaycanlılar, her üç millet fiili olarak bağımsız faaliyet göstermekte ve kendi aralarında anlaşmakta zorluk çekmekteydiler. Onlardan her biri kendi çıkarları doğrultusunda ulusal örgütler kurmuş ve kendi ülkülerini hayata geçirmek yolunda adımlar atıyorlardı. 22 Nisan 1918`de Osmanlı Devleti`nin ısrarları üzerine kendi bağımsızlığını ilan eden Zakafkasya

⁶⁷ Mehdiyeva N., (2011), Power Games in the Caucasus: Azerbaijan`s Foreign and Energy Policy towards the West, Russia and the Middle East, London: I.B. Tauris, s. 1

⁶⁸ Hasanov, Ali, (2005), Müasir Beynelxalq Münasibetler ve Azerbaycanın Xarici Siyaseti, Derslik, Bakü: Azerbaycan Neşriyyatı, s. 45-48.

⁶⁹ Wade, A. Rex (Ed.), (2005), The Russian Revolution, 1917, 2nd Edition, Cambridge: Cambridge University Press, s. 1-3

⁷⁰ Gafarov, Vasif, (2008), "Ekim 1917 Devriminden Sonra Bolşevik Rusya`nın Azerbaycan Siyaseti ve Bakü Sorunu", Akademik Bakış, 2(3), s. 141.

Seymi demokratik federatif bir cumhuriyete dönüşse de, dış politika açısından başarısız bir kurum olarak kaldı ve herhangi önemli bir adım atamadı. Bölgedeki bûhranın karşısını almak için kurum içi birlik var olmamakta, “birliğı” oluşturan 3 milletin üyeleri arasında karşıdurmaların arası kesilmemekte idi. Bu nedenle 26 Mayıs 1918 tarihinde Seym Tiflis’te sonuncu görüşmesine toplandığını ilan etti. Bundan sonra, 27 Mayıs 1918’de Seym’in Azerbaycanlı üyeleri Azerbaycan Milli Şurası (Ulusal Konseyi) tesis ettiler ve bu Konsey 28 Mayıs 1918 tarihinde Tiflis’te yaptığı ilk toplantısında Azerbaycan’ın bağımsız bir cumhuriyet ilan edilmesinin önemli olduğunu belirtti. Toplantıda Azerbaycan’ın istiklaliyeti hakkında beyanname kabul edildi ve bu belge 6 maddeden oluşmaktadır.⁷¹

“İstiklal Beyannamesi” bütün Müslüman-Türk dünyasında, genel olarak bütün Doğu ülkeleri arasında ilk defa Azerbaycan’da en demokratik cumhuriyet yönetim kuruluşu olan parlamentolu cumhuriyetin kurulduğunun habercisi olmaktadır. Bu belgenin 6. maddesine göre: Müessisler Meclisi (Parlamento) toplanana kadar Azerbaycan’ı halkın seçtiğı Milli Şura (Ulusal Konsey) ve Milli Şura karşısında sorumluluk taşıyan Geçici Hükümet yönetecekti.⁷² Milli Şura’nın başkanı olarak Mehemed Emin Resulzade atandı.

2.2.1. Mehemed Emin Resulzade

2.2.1.1. Biyografi

Mehemed Emin Resulzade, 1918 yılında Azerbaycan adının geçtiğı ilk devletin kurulması uğruna mücadele vermiş ve bu devletin başkanı olmuş bir lider, siyasetçi, düşünür ve yazardır. Resulzade 31 Ocak 1884 yılında Bakü’nün Novhanı köyünde doğmuştur. Din görevlisi olan babası onu döneminin ünlü öğretmeni Sultan Mecit Ganizade’nin yönettiğı “Rus-Müslüman” okuluna kayıt yaptırmış, bu okulu bitirdikten sonra ise Resulzade eğitimini Bakü teknik okulunda Rusça öğretim görerek devam ettirmiştir. Azerbaycan’ın bağımsızlık hareketinin ve sadece Türk dünyasında değil, bütün İslam dünyasında ilk cumhuriyet yönetimine sahip olan Azerbaycan Halk Cumhuriyeti’nin kurucusu olan Mehemed Emin Resulzade’nin devrimci faaliyetinin ilk yılları da bu döneme denk geliyor. İlk olarak Azerbaycan’da o dönem yayımlanmakta olan gazetelerde yazarak fikir hayatına atılan Resulzade, 1902 yılında 17 yaşında “Müslüman gençlik teşkilatı”nı kurmuştur. Bu, 20. yüzyılda Azerbaycan’da Rus sömürge yönetimine karşı gizli mücadele yapan ilk siyasi teşkilat olarak nitelendirilmektedir. Az sonra bu teşkilatın “Müslüman demokratik “Müsavat” cemiyeti” adı

⁷¹ Hasanov, 2005, s. 50

⁷² İstiklal Beyannamesi, (1918), <http://azerbaijan.az/portal/History/HistDocs/Documents/04.pdf>, (10.08.2019).

ile gizli faaliyette bulunan bir kolu da İran'da kurulmuş ve İran'da başlanmış meşrute⁷³ devrimine yön veren güce dönüşmüştür.⁷⁴

1904 yılının sonlarında “Müslüman demokratik “Müsavat” cemiyeti”nin temelinde Rusya Sosyalist Demokratik İşçi Partisinin (RSDİP) Bakü bölümü içerisinde “Hümmet” teşkilatı kurulmuştur. Bu teşkilatın kurucuları Mir Hasan Mövsümov, Memmed Hesin Hacinski ve Mehmed Emin Resulzade olmuştur.⁷⁵

1904'de kurulan sol yönümlü sosyalist Hümmet teşkilatı Rusya'nın sol hareketi tarafından Azerbaycanlıların ihmal edilmesine cevap olarak oluşmuştu. Bu kuruluş Bolşeviklerin ortaya çıkmasına neden olan Rusya Sosyal Demokratik İşçi Partisi ile ilişkilendirilmektedir. Fakat Rusya'nın solçularından farklı olarak Hümmet daha çok ılımlı idi ve hatta Marksist ideolojisi temel edinmemişti. Hümmet'in temel amacı yabancı işgal sonucu olarak oluşan eşitsizliği ortadan kaldırmaktı ve sınıflararası mücadele teorisini temel almamaktaydı. Bu teşkilatın iki ismi büyük önem taşımaktadır: Mehmed Emin Resulzade ve Neriman Nerimanov. Bunlardan birincisi, Mehmed Emin Resulzade ilk bağımsız Azerbaycan Cumhuriyeti'nin (1918-1920) kurulmasında, ikincisi Neriman Nerimanov ise, Azerbaycan Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti'nin kurulmasında önemli rol oynamış ve lider olmuşlardı.⁷⁶ Teşkilatın “Hümmet” adlı gazetesi de yayınlanmaktaydı. Fakat sadece 6 sayısından sonra gazete kapatılmış ve 1906 yılından itibaren “Tekamül” ismiyle çıkmaya devam etmiştir. Bu yıllarda Bakü'nün petrol alanları ve Azerbaycan'ın diğer kazalarına (ilçelerinde) ana dilinde gazetelerin gönderilmesi direk Resulzade'yle ilişkilidir. O, yayınlanan gazetenin temel yazarlarından biri olmuştur.

20. yüzyılın başlarından 1907 yılının sonuna kadar Resulzade devrimci Stalin'le çok yakın ilişkide olmuş, hatta bir kaç kez onu ölümden kurtarmıştır. 1905 yılında devrimci konuşmalar yaptığı için petrol sahasına atılarak öldürülmek isterken, Resulzade Stalin'i ilk kez kurtarmış, daha sonra 1907'de onun Bayıl hapisanesinden kaçmasına yardım etmiştir.⁷⁷ Çarlık Rusya yönetimine karşı fikirleri ve faaliyetleri dolayısıyla 1907'de Hümmet partisinin birçok üyesi hapsolürken Mehmed Emin Resulzade, 1908 yılında kendisi de İran'a kaçmış, burda Güney Azerbaycan bağımsızlık hareketinin lideri Settarhan'la görüşmüş, 1910 yılında İran'ın bir çok aydını ile birlikte İran Demokrat Partisi'ni tesis etmiştir. Burada “İrane Nou” ve “İrane Ahat” gazetelerinin baş editörlüğünü yapmış, bu gazetelede birçok makale ve yazılarını

⁷³ Güney Azerbaycan'daki bağımsızlık hareketi

⁷⁴ Ruhiyye Memmedli, İstiklal mücadelemizin parlak siması Mehmed Emin Resulzade, (Ed. Şehla Gamberova), Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, Bakü, 2014, s. 4, 5

⁷⁵ Memmedli, 2014, s. 5

⁷⁶ Cornell, E. Svante, (2011), Azerbaijan Since Independence, New York and London: M.E. Sharpe, s. 17

⁷⁷ Arif Acalov (Ed.), Mehmed Emin Resulzade: Esrimizi Seyavuşu, Çağdaş Azerbaycan Edebiyatı, Çağdaş Azerbaycan Tarihi, Gençlik, Bakü, 1991, s. 5

yayınlatmıştır. Sonralar, Seyit Hasan Tağızade Resulzade hakkında şöyle söylemiştir: “İran’a modern Avrupa gazete yayım formasını ilk getiren M.E. Resulzade olmuştur”.⁷⁸

Resulzade 1912’de Rusya’nın baskısı ile İran’dan İstanbul’a sürgün olunmuş, İstanbul’da da Türk milliyetçi dairelerine katılmıştır. Türkiye’de “Genç Türkler” teşkilatı sempatzanı olan Resulzade, bu kurumun temel yayını olan ve 1911 yılından yayınlanmaya başlayan “Türk yurdu” dergisinin aktif yazarlarından biri haline gelmiştir. Burada o eski Hümmeçiler Tağı Nağıyev ve Abbasgulu Kazımzade tarafından daha 1911 yılında tesis edilen “Müslüman Demokratik Müsavat”⁷⁹ Partisi’ne katılmış, tez bir zamanda parti başkanına kadar yükselmiştir.⁸⁰ Çarlık Rusya’yı yöneten Romanovlar sülalesinin 300 yıllık ildönümü şerefine genel af ilan olunduktan sonra 1913’de Azerbaycan’a geri dönen Resulzade, zamanla Müsavat partisi içerisinde yükselerek 1917’de onun lideri/başkanı konumuna gelmiştir. Müsavat ilk dönemlerde daha geniş İslam dünyasını liberalleştirmeyi ve modernleştirmeyi amaçlayan Pan-İslamcı bir parti olsa da, Resulzade’nin yönetimi altında Türkçü bir yön kazanmıştır.⁸¹

Nisan, 1917 yılında Bakü’de toplanan Kafkas Müslümanlarının kongresinde Resulzade, Azerbaycan’ı Rusya imparatorluğunun içerisinde, fakat özerk bir yönetim altında gördüğünü açıklamış, federatif Rusya fikrini ortaya atmış, Türkistan, Kazakistan, Başkurdistan, Azerbaycan-Dağıstan ve Türk-tatar gibi özerk bölgelerin tesis olunmasını savunmuştur. Aynı yıl, Ekim ayının 26-31 tarihleri arasında geçirilen Müsavat’ın ilk genel toplantısında M.E. Resulzade teşkilatın Merkezi Komitesinin başkanı seçilmiştir. Bundan sonra Azerbaycan’ın büyük kazalarında (ilçelerinde) “Azerbaycan’a özerklik” sloganlarıyla ulusal hareket başlanmıştır.⁸² 1917’nin güzünde Resulzade Rusya parlamentosuna Azerbaycan ve Türkistan’ı temsilen milletvekili seçilmiştir.⁸³

Müsavat Partisi ilk başlarda Rusya’da Ekim Devrimi’ni desteklese de daha sonra Mart 1918’de Bakü Sovyeti’nin “savaş komunizmi” ve Müslümanlara karşı tavırları nedeniyle onlara karşı çıkmaya başladılar. Anti-Bolşevik Rus askerleri ve bir çok Müslüman grupları tarafından yardım alan Müsavat üyeleri Bakü’de kontrolü ele almaya çalıştılar.⁸⁴ Bu sırada Osmanlı Devleti resmileriyle gizli görüşmelerinde Zakafkasya Seymi’nin Azerbaycanlı üyeleri Osmanlı’yı Azerbaycan’a yardım etmeye ve Bakü’ye kadar ilerlemeye çağırıyorlardı. Sonuç olarak Mart ayında Bakü’de Bolşevikler ve Taşnaklar birleşerek Müsavat Partisi’ne karşı

⁷⁸ Memmedli, 2014, s. 5

⁷⁹ Müsavat = Eşitlik

⁸⁰ Memmedli, 2014, s. 6-7

⁸¹ Cornell, 2011, s. 18

⁸² Memmedli, 2014, s. 7-8

⁸³ Acalov, 1991, s. 9

⁸⁴ Swietochowski, Tadeusz, (1985), Russian Azerbaijan, 1905-1920: The Shaping of National Identity in a Muslim Community, New York: Cambridge University Press, s. 107-108

şiddetli bir katliam yaptılar. Daha iyi organize edilmiş ve silahlanmış Bolşevik ve Taşnak birlikleri Müsavat üyelerini katlederek bölgede üstünlüğü ele almayı ve Bakü Komünü tesis etmeyi planlıyorlardı. Fakat bu katliamlar sadece Müsavat üyelerine karşı olmakla kalmadı, bölgenin tüm Müslüman nüfusuna karşı yöneldi. Azerbaycanlılar tarafından “Mart olayları”⁸⁵ olarak anılan bu katliamlarda 12 bin Müslüman öldürüldü ve bölgenin Müslüman ahalisinin yarısı ülkenin diğer bölgesine göç etmeye mecbur kaldı.⁸⁶ Mart 1918’de Bakü’de kanlı ayaklanma gerçekleşmiş, bunun ardından 25 Nisan 1918’de Bolşevikler kentin kontrolünü ele geçirerek Bakü Komünü kurmuş, 4 aylık süre herhangi bir karşılık alınmadan Sovyet Rusya’ına 1.3 milyon ton petrol ihraç etmişlerdir. Bolşevikler tüm ülkeyi ele alabilmek için Gence’ye doğru ilerleseler de, Osmanlı İmparatorluğu’nun müdahalesi ve yardımı ile mağlup edilmişlerdi. 15 Eylül 1918’de Osmanlı Ordusu’nun yardımı ile Bakü geri alınmış ve Azerbaycan Halk Cumhuriyeti’nin başkenti ilan edilmişti.⁸⁷

Bütün bu süreçte M.E. Resulzade bir lider gibi önde gitmiş ve varlığı 2 yıl süren AHC’nin başkanı olmuştur.

1920 yılında AHC Kızıl Ordu tarafından yıkılmış ve doğal olarak onun liderleri yurtdışına kaçmak zorunda kalmıştır. Resulzade önce hapsolunarak Moskova’ya getirilir ve burada 2 yıl gözetim altında tutulur. Fakat bu arada Stalin’le görüşen Resulzade 1922 yılında Finlandiya Körfezini geçerek Avrupa’ya kaçabiliyor.⁸⁸ Burdan İstanbul’a gelen Resulzade Türkiye’de muhacaret hayatı yaşamaya başlamış, ilk olarak Müsavat’ın yurtdışı bürosunu tesis etmiş ve 1923’de Yeni Kafkasya dergisini çıkarmaya başlamıştır. Bu dergi ve bürolar aracılığıyla Resulzade yurtdışındaki muhacir hayatı yaşayan aydınları milli dava etrafında birleştirmeye çalışmıştır. Ayrıca Milli Merkez kurulmuş ve bütün milliyetçi kuvvetler burda toplanmıştır.⁸⁹ Fakat Sovyet yönetiminin ısrarları üzerine İstanbul’dan taşınmaya mecbur kalmış ve Almanya’ya gitmiştir. 1932 yılında İstanbul’dayken yayımlattığı dergi ve gazetelerinin çizgisinde olan İstiklal gazetesi Berlin’de çıkmaya başlanmış, lakin Türkiye’ye bu gazetenin girmesi yasaklanmıştır. 1936 yılının Ağustos ayında Varşova’da Müsavat Partisi’nin Konferansı toplanmış, 1919 yılında kabul edilen parti programına yeni fikirler getirmekte olan Yeni Esasları kabul etmiştir.⁹⁰ Müsavat partisinin 1939-1992 yıllarında

⁸⁵ Mart Soykırımı

⁸⁶ Reynolds, A. Michael, (2011), Shattering Empires: The Clash and Collapse of the Ottoman and Russian Empires, 1908-1918, Cambridge: Cambridge University Press, s. 200

⁸⁷ Swietochowski, Tadeusz ve Collins, C. Brian, (1999), Historical Dictionary of Azerbaijan, Lanham, Maryland, London: The Scarecrow Press Inc., s. 84

⁸⁸ Ziya Bünyadov (Ed.), M.E. Resulzade: Bir Türk Milliyetçisinin Stalin’le İhtilal Hatıraları, Elm Neşriyyatı, Bakü, 1991, s. 2

⁸⁹ Nesiman Yagublu, Müsavat Partisi’nin Sorgu Kitabı, Bakü, 1998, s. 21.

⁹⁰ Mirza Bala Mehmetzade, Milli Azerbaycan Hareketi, Azerbaycan Kültür Derneği, Ankara, 1991, s. 275-276

faaliyeti ve yeniden yapılanma süreci Azerbaycan dışında, çeşitli yabancı ülkelerde devam ettirilmiştir.⁹¹

II. Dünya Savaşı sırasında Almanya'nın Sovyetler Birliği ile savaşa girmesi ve aynı düşmana karşı birlikte mücadele etmek Müsavat'ın Almanya ile işbirliği konusunu gündeme getirmiştir. Resulzade, Azerbaycan'ın geleceği ile ilgili Almanlarla görüşmeler gerçekleştirmiştir. Fakat Almanların savaşa yenilmesi sonrası Almanya'da açık faaliyetlerini sürdüremeyen Müsavat Münih'te bulunan ve yan kuruluş olan Azerbaycan Demokratik Birliği aracılığıyla faaliyetini sürdürmüştür. 1947 yılında tekrar Türkiye'ye dönen Resulzade burada Müsavat'ın faaliyetini yürütmeye devam etmiş, partinin Ankara ve İstanbul komiteleri tesis olunmuş, parti kararı ile 1949'da Azerbaycan Kültür Derneği kurulmuş, gençleri çevresine toplayan bu dernek aracılığıyla birçok toplantı, konferans, seminer, paneller düzenlenmiş, 1952'de ise derneğin yayın organı Azerbaycan Dergisi Ankara'da yayıma geçmiştir.⁹² 1954 yılında Münih'te Kafkasya Milletleri Birliği toplantısı yapılmış ve burada Azerbaycan'ı Müsavat Partisi temsil etmiştir. Resulzade 6 Mart 1955 tarihinde Ankara'da vefat etmiştir.⁹³

Mehammed Emin Resulzade, kuzeni Ümbülbanu hanımla 1908(1909) yılında evlenmiş ve çiftin 2 kız ve 2 erkek çocuğu olmuştur. Fakat karısı ve çocuklarının hepsi 1937/1938 yıllarında Stalin tarafından başlatılan terörün kurbanı olarak sürgün hayatının acımasız şartlarına maruz kalmış ve sonraki yıllarda sefaletten ölmüş, bir oğlu ise 1937'de güllelenerek öldürülmüştür.⁹⁴

2.2.1.2. Mehmed Emin Resulzade'nin liderlik politiği

M.E. Resulzade devrimci fikirleri, yenilikçi düşüncesi ve bir çok yönleriyle birlikte o dönem Azerbaycan aydınları arasında önemli bir yer tutmuştur. Resulzade ve onun kalem, daha sonra siyasetçi arkadaşları, Çarlık Rusya'nın baskıcı rejimine ve Müslüman cehaletine karşı bir ideoloji geliştirmeye çalışmaktaydılar. Bu sırada Azerbaycanlı aydınlar Azerbaycancılık fikrini temel edinerek sömürge gücüne karşı mücadele vermişler. Bu aydınların başında ise M.E. Resulzade durmaktadır. Resulzade tarafından yönetilen Müsavat partisi Çarlık Rusya içerisinde Rus ve Müslüman hakları arasında eşitlik talebini simgelemiş ve bu amacına ulaşmak için büyük çaba harcamıştır.

I. Dünya Savaşı yıllarında Azerbaycanlılar Almanya ve Avusturya'ya karşı Rusya'yı desteklediler. Fakat daha sonra Osmanlı İmparatorluğu'nun savaşa girmesi durumu değiştirdi.

⁹¹ Mehmetzade, 1991, s. 314

⁹² Rasim Mirze (Ed.), Musavat Partiyası Sorgu Kitabı, Bakü, 1994, s. 24

⁹³ Mirze, 1994, s. 30

⁹⁴ Nesiman Yagublu, Mehmed Emin Resulzade Ensiklopedisi, Bakü, 2013, s. 41-42

Azerbaycanlılar, özellikle Müsavat, açık şekilde ifade etmeseler de, Osmanlı'dan yana tavır almışlardı. Savaş sırasında Osmanlı ordu komutanı Enver Paşa, en azından pan-Türkçü eğilime sahip olduğu için Kafkasya'yı tutmak amacı gütmektedir. O, Gürcistan'da Müslüman Acarların, Dağıstanlıların ve Azerbaycanlıların İstanbul girişimlerini destekleyeceğini ve yardım edeceklerini düşünüyordu. Fakat Enver Paşa'nın komutanlık yaptığı 3. Osmanlı Ordusu'nun Ocak 1915'de Sarıkamış emeliyatında mağlup edilmesi, onun pan-Türkçü planlarını sonlandırdı.⁹⁵

Genelde Azerbaycan'da bağımsızlık hareketinin öncüsü olarak bilinen Müsavat Partisi ve onun başkanı Resulzade, Rusya'da Ekim Devrimini olumlu ve rağbet besleyerek karşılamış ve bu devrimin ilk aşamasında Bolşeviklerle aynı safta yer almıştı. Müsavatçılar “tek ve bölünmez Rusya” ülküsünü savunan Eser ve Menşeviklerin yönetimi ele almasını Rusya'daki ulusal azınlıklar açısından olumlu kabul etmiyor ve dolayısıyla milletlerin kendi kaderini belirleme konusuna ılımlı yaklaşan Bolşeviklere umutla bakıyorlardı. Şöyle ki, ilk başlarda (1917-1918) Bolşevikler gerçekten ulusların kendi kaderlerini belirleme haklarının tanındığını belirtse de, daha sonraki dönemde, 1920'li yılların başında bu ulusların sadece sosyalizm rejimini seçtikleri halde kendi kaderlerini belirleme haklarının olduğunu ileri sürdüler.⁹⁶

7 Aralık 1918 yılında AHC'de parlamentonun açılışı zamanı Resulzade şöyle söylemiştir: “Biz o zamanlar için en iyi bir konuyu – Azerbaycan'ın özerkliğini müdafaa ediyorduk ve bunun için sağcılar ve solcular tarafından eleştirilmekteydik. Sağcılar bizi Müslümanları parçalamak, Türk bayrağı kaldırmak, İslam değerlerini sarsmakla, solcular ise ortak değerleri arkaplana atarak, Azerbaycan'ın özerkliği meselesini yücektmekle suçlamaktalardı. Müslüman partiler arasında Azerbaycan ideolojisi etrafında fikir birliği yoktu. Fakat şimdi halkın bilincinde Azerbaycancılık düşüncesi sağlam bir şekilde yerleşmiştir. Bir kere yükselen baryak bir daha inmez!”.⁹⁷ Bu, onun düşünce ve kişiliğinin zamanla evrildiğini ve duruma göre yeni şekil kazandığı sonucunu çıkarmamıza neden olmaktadır ve daha önce belirtildiği gibi, temel liderlik karakterlerinden biriyle uyumaktadır. Şöyle ki, liderler de duruma göre ani kararlar alabilen kişilerdir.

Özellikle 27 Nisan 1920 tarihinde Kızıl Ordu'nun Azerbaycan'a girerek parlamentoya nota göndermesi üzerine Resulzade'nin duruşu büyük önem taşımaktadır. O, Parlamentonun sonuncu oturumunda şöyle söylemiştir: “Efendiler, mutecaziz bir nota karşısında kalmışız. Burada teslimden bahsedilmektedir. Fakat efendiler, teslim ne demek? Kime terk ediyoruz mevkimizi? Bize diyorlar ki, sınırları geçen ordunun başında Necati isimli bir Türk komutan

⁹⁵ Zenkovsky, S., (1960), Pan-Turkism and Islam in Russia, Cambridge: Cambridge University Press, s. 45-51

⁹⁶ Gafarov, 2008, s. 140

⁹⁷ Acalov, 1991

durmaktadır. Rusya'dan gelen bu ordu çok güman ki, hayat-memat mücadelesi veren Türkiye'ye yardım için gidiyor. Fakat yalandır. Gelen ordu Rus ordusudur. Komutanı Türk olsa da, yine Rus ordusudur ve istila ordusudur. Onun isteği 1914 yıl sınırlarına geri dönmektir. Anadolu imdadına gitmek bahanesiyle yurduмуza giren bu işgal ordusu buradan bir daha çıkmak istemeyecektir. Kızıl Rusya ile anlaşmak için hükümeti mutlak bolşeviklere teslim notasını kabul etmemize ihtiyaç yoktur. Bu mutecaziz notayı reddetmeliyiz...” Fakat bu konuşmasına rağmen Parlamento ultimatum şartlarını oy çoğunluğu ile kabul ederek yönetimi bolşeviklere devretti ve böylece AHC'nin varlığı sonlandırıldı.⁹⁸

Resulzade, Azerbaycan'ın bağımsızlığını elde etmek ve daha sonra geri alabilmek amacıyla I. Dünya Savaşı yıllarında, Çarlık Rusya dağıldıktan sonra Almanya ile müttefik Osmanlı ile işbirliğini, II. Dünya Savaşı yıllarında ise Almanya ile işbirliğini üstün tutmuştur.

1941'de II Dünya Savaşına katılan SSCB ve onun bünyesinde bulunan Azerbaycan SSC, Nasist Almanyası'na karşı yaşam mücadelesi vermişler. Bu sırada Almanya hükümeti daha önce AHC'den Almanya'ya muhaceret yapmaya mecbur kalmış insanlarla irtibata geçmiş ve hatta 1942 yılında M.E. Resulzade ile de görüşmüştür. Almanya tarafında savaşa katılan, muhacerette yaşayan Kafkasyalılardan oluşan “Kafkas Ordusu”nda 70 bin Azerbaycanlının bulunduğu “Bozkurt”, “Aslan” gibi lejyonlar da vardı. Bu yıllarda Almanya'da faaliyet gösteren Resulzade, “Azerbaycan Ulusal Komitesi” kurmuş ve Hitler'den Azerbayca'a savaşı kazandıktan sonra bağımsızlık sözü almak için çalışıyordu, fakat Hitler'in planlarında böyle birşey yoktu. Resulzade, Hitler'in fikirlerini kabul etmiyor ve kendi makalelerinin birinde savaş sonrasında şöyle diyordu: “İç ve yabancı düşmanlarının fikrinde, Hitlerizm, demokrasinin mühalifi olarak işbaşına gelmiş, tesisine başladığı idare yapısı İtalya'da olduğu gibi faşizm diktatörlüğü imiş”.⁹⁹

Sonuç olarak Resulzade büyük karmaşaların döndüğü bir dönemde Azerbaycan'a bağımsızlık bahşedebilmiş, fakat dönemin konjonktürü nedeniyle bu bağımsızlığı fazla yaşatamamış büyük bir lider olarak anılmaktadır.

2.2.2. Neriman Nerimanov

2.2.2.1. Biyografi

Neriman Kerbalayı Necef oğlu Nerimanov, 14 Nisan 1870 tarihinde Gürcüstan'ın Tiflis şehrinde, eğitime önem veren, çalışkan ve yeniliklere açık bir ailede doğmuştur. Onun annesi Halime hanım ve babası Necef hümanist, misafirperver, eğitim taraftarı ve dürüst insanlar olsalar da, fakirlik nedeniyle çocuklarının çoğunu okutamamışlar. Fakat bununla birlikte

⁹⁸ Nesiman Yagublu, Cumhuriyet Kurucuları, Nurlar Neşriyyat-Poligrafiya Merkezi, Bakü, 2018, s. 21

⁹⁹ Yaqublu, Nesiman, Azerbaycan Milli İstiqlal Mübarizesi ve Mehemed Emin Resulzade, Bakü, 1999, s. 58-59

Neriman diğerk çocuklardan daha zeki ve farklıydı. O, amcasının yardımı ile Arap ve Rus alfabesini öğrenmiş, 1879`da ise Tiflis`de bulunan Kafkas Şeyhülislamının denetimi altında 6 sınıflı bir dini okulda eğitim almaya başlamıştır. Cahil dindarlar o dönemde Rusça eğitimi günah, Rusça eğitim alanları ise kafir ilan etmekteydiler. Fakat Halime hanımın arzusu oğlunun Rus okulunda okuyarak yüksek eğitim alabilmesiydi. Ayrıca bu dönem sınıf çatışmaları, insan haklarının kabaca ezilmesi ve toplumsal adaletsizliklerle doluydu. Yoksulların hayat şartları, gericilik, dini fanatizm genç Neriman`ı düşündürüyor, onda hoşnutsuzluk ve feodal haksızlıklara karşı bir nefret oluşturunuyordu.¹⁰⁰

1882 yılında Neriman`ın babası onu Gori şehrindeki Zakafkasya Öğretmenler Seminaryasına bağlı okula yazdırdı. 1885 yılında okulu bitiren Nerimanov, Seminarya`da eğitimine devam etti. Gori Öğretmenler Seminaryası Çarlık Rusya`nın sömürge siyasetini hayata geçirebilmesi amacıyla sisteme layık, iktidar yanlısı aydınlar hazırlamak için kurulmuşsa da, burda çeşitli milletlerden olan düşünceli gençlerin demokrasi, maarifcilik, hak eşitliği ve hümanizm ruhunda geliştiğı ve terbiye edildiğı bilinmektedir.¹⁰¹ 1887 yılında seminaryanın hazırlık kursunu başarıyla bitirip 3 yıllık esas öğretim sürecine başlamıştır. Ayrıca öğrencilerin bilgilerini derinleştirmek ve hayatla kıyaslayabilmelerini sağlamak amacıyla Tiflis`e, Bakü`ye, Kiyev`e, Moskova`ya ve Petersburg`a gezilere götürüyorlardı. Bu geziler öğrencilerin hayat ve toplumsal yaşamla ilgili bilgilerini artırıyor ve vatan, millet sevgilerini çoğaltıyordu. Nerimanov tam da böylesine bir ortamda eğitim görmüştü. Öğretmenler arasında mutlak monarşiyi destekleyenler de vardı. Fakat Çernyayevski, Velibeyov, Ahundzade vd. öğretmenler öğrencilerinde mücadele ruhu ve vatanseverlik vasıflarını geliştirmeye çalışıyorlardı. Çarın baskı rejimine karşı nefret, çalışkan halka sevgi, geleceğı inam ve hümanizm gibi düşünceler Nerimanov`un temel dayanağı olmaktadır.¹⁰² Seminaryanın son yıllarında yazdığı ödevlerinde o siyasi düşüncelerini açık şekilde göstermekteydi. Özellikle “Büyük Pyotrun reformlarının faydaları hakkında” yazdığı dönem ödevinde çalışkan halka bağlılık ve baskıya karşı mücadele gereğı vurgulanmaktaydı.¹⁰³

19. yüzyılın sonu, 20. yüzyılın başlangıcı Azerbaycan toplumunda önemli gelişmelerle hatırlanmaktadır. Söz konusu zaman kesiminde Azerbaycanlıların hayatında hem sosyal hem ekonomik hem de kültürel açıdan önemli değişiklikler yaşanmıştı. Bunun temel nedenlerinden birisi 1872 yılından itibaren petrol üretimine başlanması ve üretimin günü günden artırılması,

¹⁰⁰ Firudin Köçerli, Neriman Nerimanov: Hayatı, Faaliyeti ve Dünya Görüşü, Bakü, Azerbaycan Elmler Akademiyası Neşriyatı, 1965, s. 35-37

¹⁰¹ Köçerli, 1965, s. 41

¹⁰² İ. Dubinskiy-Mihadze, Jizn Zameçatelnih Ludey: N. Nerimanov (Harika İnsanların Hayatı: N. Nerimanov), Moskova, Molodaya Gvardiya, 1978, s. 87

¹⁰³ Köçerli, 1965, s. 43

bununla eşzamanlı şekilde H.Z. Tağıyev, Ş. Esedullayev, M. Muhtarov, G. Dadaşov, M. Nağıyev gibi Azerbaycanlı milyonerlerin ortaya çıkmasıyla bağlı idi. Topraklarından petrol fışkırdığı için bir anda zenginleşen Tağıyev daha önce duvar ustası, Nağıyev ameleci, Esedullayev çiftçi, Muhtarov ise yük taşıyıcısı idi.¹⁰⁴ Belli dönemde bir grup aydınlar yetişmiş, onlar halkı cehaletten kurtarmaya, eğitim vermeye, kültürel bir devrime çalışıyordu. Bunların arasında en önemli isimlerden biri Mirza Fethali Ahundov, Nerimanov'un öğretmeni idi.¹⁰⁵

Semineri bitirdikten sonra N. Nerimanov eğitimini Rusya'daki Aleksandrovski Öğretmenler Üniversitesi'nde devam ettirmek istese de babasının sağlık sorunu ve aniden vefat etmesi üzerine geri dönerek 1890 yılında Tiflis guberniyasının Borçalı ilçesindeki Kızılhacılı köyünde bulunan okulda öğretmen olarak faaliyete başlamıştır.

Nerimanov, bir çok değerli eserler yazarak o dönem Azerbaycan'da yaşanan sosyal sorunlara dikkat çekmiştir: "Nadanlık" (1894), "Şamdan Bey" (1895), "Nadir Şah" (1898), "Bahadır ve Sona" (1896), "Pir" (1917) vd. Ayrıca 1899'da Bakü Gimnazyasında Azerbaycan dili öğretmeni olarak çalıştığı süreçte 3 derslik de çıkarmıştı. O, yaşadığı ortamdaki kültürel gericiliğin, sosyal adaletsizliğin nedenini Müslüman milletin dünya bilimlerinden uzak düşmesi ile ilişkilendiriyordu. Bu nedenle o tiyatrolar düzenleyerek, eğitimi artırarak, insanları cehaletten kurtarmaya çalışan bir eğitimci-demokrattı. Düzenlenen gösteriler aynı zamanda onun siyasi görüşlerini, devrimci bakışlarını da gizli şekilde sunmaktaydı.¹⁰⁶ Bu kapsamda 1894 yılında Nerimanov'un ısrarları üzerine Bakü'de açılan ilk milli kütüphane büyük önem taşımaktadır. Kütüphanenin açılmasında dönemin Azerbaycanlı milyonerleri, özellikle H.Z. Tağıyev önemli katkılarda bulunmuştur. Fakat 1898 yılında kütüphanede gençlerin bir araya toplanarak devrimci düşünceler yayıldığı ile ilgili polise ihbar edilerek ciddi denetim altına alınmış ve aynı yıl 8 Ekim'de kapatılmıştır.¹⁰⁷

Aynı zamanda basın yayımlarında makaleler yayımlatan Nerimanov, Azerbaycan dilinde gazete çıkarmak, sade şekilde yazılmış kitap ve broşürler basmak için bir kaç defa girişimde bulunmuştu. O, milli kültürün yükseltilmesinde gazetenin önemli rol oynadığını düşünüyordu. Bununla birlikte Rus dilinin Kafkas Müslümanları tarafından öğrenilmesinin büyük önem taşıdığını da belirtiyordu.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Vügar İmanov, Ali Merdan Topçubaşı (1865-1934) Lider Bir aydın ve Bağımsız Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Temsili, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 2003, s. 9, 11

¹⁰⁵ Mirza Bala, Milli Azerbaycan Harekatı, Bakü, Nicat Neşriyatı, 1992, s. 19

¹⁰⁶ Nezer Paşayev, Neriman Nerimanov ve Azerbaycan Medeniyeti, Bakü, Azerbaycan Devlet Neşriyatı, 1986, s. 17

¹⁰⁷ Firudin Köçerli, Marksizm-Leninizm ve Azerbaycan'da demokratik-içtimai fikir, Bakü. Azerbaycan Devlet Neşriyatı, 1976, s. 53

¹⁰⁸ Köçerli, 1965, s. 56

1902 yılında Nerimanov Novorossiysk Üniversitesi Odessa şubesi Tıp fakültesini kazanmış, fakat eğitim almak için maddi imkanı yetmemiş, dönemin milyoner hayırseveri H.Z. Tağıyev ise ona maddi yardım ederek okutmuştur. İki taraf arasında varılan anlaşmaya göre Nerimanov, okul bitiminden sonra çalışarak aldığı parayı geri ödeyecekti. O tıp fakültesinde eğitime başladığında artık 32 yaşı vardı. Yaşça sınıf arkadaşlarından büyük olmasına rağmen, mütevazı ve ciddi davranışı ile ilk günden arkadaşlarının sevgisini kazanabilmiş ve sınıf başkanı seçilmişti. Bu dönemde Novorossiysk Üniversitesi siyasi olayların merkezindeydi ve Nerimanov ilk günlerden Müslüman öğrencileri bir araya toplayarak cemiyet yaratmaya başladı.¹⁰⁹ Bu sırada Odessa işçileri Çarlık Rusya yönetimine karşı ayaklanmakta idiler. Nerimanov da tatillerin aktif katılımcısına dönüşmekteydi. O, 1903'de yasak öğrenci toplantılarına da aktif katılıyordu. 1905 yılında gerçekleşen ilk devrim sırasında Nerimanov devrimciler safında yer almakta, anayasalı cumhuriyet hükümetinin monarşiden daha üstün olduğu fikrini halk kitlelerine, özellikle öğrencilere iletmeye çalışıyordu. Bütün bunlara göre o, takip edilen öğrenci olmaktaydı.¹¹⁰ Takipten kurtulmak için Kazan üniversitesine geçmek istese de başarısız oldu ve Bakü'ye geri dönmeye mecbur oldu. Burda da işçileri inkılap mücadelesine seslemeye başlayan Nerimanov, İrşad, Hayat vd. gazetelerde günlük olayları anlatıp, mutlakıyet ve monarşi rejimine karşı halkı uyandırmaya çalıştı. 1906 yılının sonunda Novorossiysk Üniversitesine geri dönerek eğitimini tamamlaması için 1908 yılına kadar ona maddi yardım edildi. 1908 yılında tıp eğitimini tamamlayan Nerimanov Bakü'ye döndü ve küçük bir süre Bakü merkez hastanesinde doktor olarak çalıştı.¹¹¹

Bakü'ye dönüşünde Nerimanov hemen Meşedi Azizbeyov'la birlikte Azerbaycan'ın ilk milli-siyasi teşkilatı Sosyal Demokrat Partisine üye olmuş, 1904 yılında M.E. Resulzade, M.M. Mövsumov, M.G. Genciski ve S.M. Efendiyev tarafından kurulan solcu "Hümmet" teşkilatına da katılmıştır. Nerimanov ve Azizbeyov, Hümmet üyesi olduktan sonra işçi ve köylüleri eşitlik, hürriyet ve kardeşlik sloganları altında bir yere toplayarak onları toplumsal siyasi mücadele ve silahlı bir isyana hazırlıyordu. Bu durum çar yönetimini ve yerli yöneticileri rahatsız etmekteydi.¹¹² 1908 yılında özel görevle Hümmet tarafından Tiflis'e gönderilen, orda İran bağımsızlık hareketi lideri Setterhan'la görüşerek gönüllü askerler ve silah almak için giden Nerimanov'un evi 24 Ocak 1909'da basıldı ve arandı. Fakat hiçbir şüpheli şey bulunmasa da Nerimanov tutuklandı. Bu sefer bırakılsa da 1 Mart 1909 aramasında ilgili mektuplar bulunmuş

¹⁰⁹ Teymur Ahmedov, Neriman Nerimanov'un Yaratıcılığı, Bakü, Elm, 1991, s. 41

¹¹⁰ Neriman Nerimanov, Seçilmiş Eserleri, Bakü, Elm Neşriyyatı, 1973, s. 414

¹¹¹ Köçerli, 1976, s. 84

¹¹² Ahmedov, 1991, s. 46

ve tekrar tutuklanmış, Tiflis`de bulunan Meteh hapisanesine gönderilmişti.<sup>113</sup> Burda 7 ay tutuklu kaldıktan sonra “zararlı faaliyetlerine göre” 2 yıl Kafkas dışına sürgün edilmiş, 30 Eylül 1909 tarihinde ise birlikte yaşadığı kardeşinin çocuklarıyla birlikte Rusya`nın Astragan (Heşterhan) şehrine gönderilmiştir.¹¹⁴ 1911 yılında sürgün süresi bittiği için geri dönmek istese de, Bakü milyoneri H.Z.Tağıyev, ona öğrenci iken verdiği bursu 20 Nisan 1913 tarihine kadar geri ödemesini talep ettiği, Nerimanov`un ise buna maddi imkanı yetmediği için bir süre daha Astragan`da kalmayı tercih etmiştir.¹¹⁵ O burda da eğitim-öğretim faaliyetine devam etmiş, bizzat kendisinin çabalarıyla Astragan Halk Üniversitesi, cemiyet evleri, bilim müzeleri, kütüphaneler, kitap satışı mağazaları ve sergiler açılmıştır.¹¹⁶ O, burda Bolşevik devriminin en temel liderleriyle tanışmış, hatta 1912 yılında Astragan`da sürgünde olan Şaumyan`ı (daha sonralar Bakü Komünü başkanı olacaktı) “Halk Üniversiteler Cemiyeti”ne idari işler müdürü görevine davet etmiş ve Şaumyan, Nerimanov`un yardımcısı olarak çalışmıştı.<sup>117</sup> Nerimanov, burda da gizli devrimci faaliyetine devam etmiş, halk kitlelerinin sevgisini kazanmıştır. 1913`de Bakü`ye dönen N.Nerimanov, burda kendi evinde muayenehane açarak hastalara ücretsiz bakıyor, onlara yardım etmeye çalışıyordu. Ayrıca bilimsel faaliyetine devam ederek toplantılar yapıyordu. O her toplantıdan sonra “Tıp ve İslam” adlı kitabı yoksul işçilere dağıtıyor, onları aydınlatmaya çalışıyordu.¹¹⁸ 1913-1917 yılları Nerimanov`un siyasi faaliyeti artarak bir siyasal önderin oluşumuna getirip çıkardı. O, bu dönemde çeşitli dernekler ve cemiyetlerde faaliyette bulunmakta, toplantılar düzenlemekte, yazılar yazarak insanları yönlendirmekte idi.

Nerimanov`a göre insanların yaşam şartları sadece bir devrim yoluyla düzelebilirdi. Azerbaycan işçilerinin kendi bağımsızlığı ve hakları uğruna mücadele vermesini ve marksizm düşüncelerini anlamasını sağlamak açısından N. Nerimanov`un büyük rolü vardır. Bu mücadele daha sonra 1917 yılında Çarlık Rusya`nın yıkılması ve bu sırada Azerbaycan`da 1918-1920 yıllarında mevcut olan cumhuriyetin kendi yönetimini Bolşeviklere devretmesinde önemli rol oynayacaktı.

1917 yılında N. Nerimanov artık “Hümme”nin Merkezi Komite başkanı ve Rusya Sosyal Demokrat İşçi (bolşevik) Partisinin Bakü komitesinin üyesi, “Hümme” gazetesinin baş editörü idi. 1918 yılında o, bolşevikler tarafından kurulan Bakü Komünü`nün yönetici kurumu Halk

¹¹³ Memmed Gaziye, Neriman Nerimanov, Bakü, Azerbaycan SSR Siyasi ve Elmi Bilimler Yayan Cemiyet, 1956, s. 17

¹¹⁴ Ahmedov, 1991, s. 69

¹¹⁵ 24 Haziran 1902 tarihli anlaşmaya göre Nerimanov, H.Z. Tağıyev`e olan borcunu üniversiteyi bitirdikten 2 yıl sonra ödemeli, fakat sürgüne gönderildiği için zamanında ödeyememişti. Nerimanov, 1920 yılından sonra da Tağıyev`e olan borcunu ödemeye devam etmişti (Köçerli, 1976, s. 79)

¹¹⁶ Gaziye, 1956, s. 18

¹¹⁷ Ahmedov, 1991, s. 77

¹¹⁸ Gaziye, 1956, s. 19

Komiserleri Sovyeti`nin (Bakanları Kurulu) komiserlerinden (bakanlardan) biri olarak atanır. Aynı yıl Azerbycan`da komünistler kovularak yönetim Cumhuriyet kurucuları tarafından ele alınır ve Nerimanov ise ağır hasta olduğu için Astragan`a tedavi için gönderiliyor. Sağaldıktan sonra burda bir sıra parti kurumlarında çalışıyor. 30 Eylül 1918`de Astragan vilayetinin Müslüman işleri üzere Harp Komiserliğinin Sağlık şubesine başkan seçilen Nerimanov burda XI. Kızıl Ordu`nun savaşı bölümlerine yardım etmek amacıyla seyyar sağlık ocakları düzenliyor, hemşire kursları açarak eğitim veriyordu. O, cephe yakınlığında ilk muayene noktaları da oluşturmaya çalışmıştır. 1919 yılında Moskova`ya çağırılan Nerimanov, Rusya Sosyalist Federativ Sovyet Cumhuriyetinde Halk Dışişler Komiserliğinde (başka ifadeyle Dışişler Bakanlığı) Doğu işleri üzer komiser (bakan) yardımcısı olarak atanır. AHC`nin yönetimi bolşeviklere devretmesi için Azerbaycan`ın o dönem başbakanı görevini üstlenen Yusufbeyov`a yazdığı tarihsel mektupları bütün ülke boyunca yayılmış ve hükümetin yönetimi devretmesinde önemli rol oynamıştır. Bu mektuplarda o, ülkeni krizden yalnız bolşeviklerin çıkarabileceğini yazıyordu. 28 Nisan 1920 tarihinde Azerbaycan Halk Cumhuriyeti görevi bolşeviklere devrederek yıkıldıktan ve Azerbaycan SSC ilan edildikten sonra N.Nerimanov Azerbaycan`da Geçici Devrim Komite başkanı ve Halk komiserleri sovyetinin başkanı (başka ifadeyle başbakan) görevini alır. 1922 yılında SSCB kurulduğu zaman ise N. Nerimanov, SSCB Merkezi Yönetimin Komitesinin başkanlarından biri olarak seçilmiştir. Fakat bu kadar yüksek göreve gelebilen bir devrimci olan Azerbaycanlı, bu görevde fazla kalamamış ve 1925 yılında kalp krizinden ilginç bir şekilde ölmüş, Moskova`da Kremlin duvarları civarında defnolunmuştur.¹¹⁹

Nerimanov 1915 yılında tacir Mirkazım Aliyev`in kızı Gülsüm`le evlenmiştir. Gülsüm Nerimanova (Aliyeva) eğitimsiz olduğu için Nerimanov`un ölümünden sonra maddi sıkıntı çekmiş, fakat bunun üstesinden gelmeyi başarmıştır. Önce eğitim hayatına katılan Gülsüm Nerimanova daha sonra bir sıra başarılar kazanarak Sovyet yönetiminin bir çok ödülleri almıştır. O, 1953 yılında vefat etmiştir. Gülsüm ve Neriman Nerimanovların bir oğlu olmuştur – Necef Nerimanov. 1919 yılında doğulan Necef II. Dünya Savaşı sırasında 1943 yılında Ukrayna`nın nasistlerden geri alınması zamanı şehit olmuş ve aynı yerde, Ukrayna`nın Volnovaha şehrinde defnolunmuştur.¹²⁰

¹¹⁹ L. Trotskiy, "Pamyat Myasnikova, Mogilevskogo i Atarbekova" (Myasnikov, Mogilevskiy ve Atarbekovun Anısına", "Pravda" Gazetesi, S. 73, 31 Mart 1925, <http://www.magister.msk.ru/library/trotsky/trotm213.htm>, (Erişim tarihi: 11.09.2019); Ahmedov, 1991, s. 99

¹²⁰ Ahmedov, 1991, s. 150

2.2.2.2. Neriman Nerimanov'un liderlik politiği

1917 Ekim'de Rusya'da çarlık ve monarşi rejimi yıkılarak yerine bolşevik yönetimi kuruldu. Ülkeyi yöneten Kerenski başkanlığındaki geçici hükümetin devrildiği haberi bir gün sonra, yani 26 Ekim 1917'de Bakü'ye ulaştı. Monarşinin devrilmesinden sonraki ilk günden itibaren Nerimanov artık açık bir şekilde devrimci faaliyetlerini ortaya çıkarmış, devrim ve parti çalışmalarını yöneltmiş, kısa bir süre içerisinde parti lideri konumuna gelmiştir. O, 1917'de çalıştığı hastaneden ayrılarak kendisini tamamen devrim ve mücadele işine adanmış.¹²¹ Bu sırada gerçekleştirilen "Hümmet" partisinin konferansında Nerimanov teşkilatın geçici komite başkanı, 16 Temmuz 1917 tarihli toplantıda ise parti başkanı olarak seçildi.¹²²

Nerimanov, 1917'de yaptığı konuşmalarından birinde şöyle söylemiştir: "Bugün dünya birbirine zıt iki yere parçalanmıştır – zalimler ve mazlumlar. Devrim bu iki güç, bu iki sınıf arasındaki çatışmaların doğal sonucudur. Yüzyıllar boyunca zenginler, semayedarlar, ağalar ve beyler mazlumları ezmiştir. Mazlumlar sadece sosyalist devrimi ile kendi hürriyetlerini geri kazanabilirler. Niçin bu insanlardan birisi parasının gücü ile sanat öğrensün, eğitim alabilsün, diğer ise bütün bunlardan mahrum olsun? Niçin şehirlerde gimnazyalarda (liselerde) zengin çocuklar okusun, hekim, mühendis olsun, işçi ve köylülerin çocukları ise eğitimsiz kalsın? Niçin zenginler hergün tiyatroya gidebilsün, işçi ise bütün gün ağır işte çalışsın ve evine zar-zor yetişip kuru yerde yatsın? Niçin parası bol toprak sahipleri ve zenginler kumar oynarken sabahtan akşama toprak biçen köylü açlıktan ölsün?"¹²³ Nerimanov'un komünist devrimine katılımı tam da bu yüzden, toplumdaki eşitsizliği ve adaletsizliği haltetmek nedeniyle olmuştur. Fakat 1918'de Azerbaycan'da kurulan Halk Cumhuriyeti'nden aynı eşitsizlik devam etmekteydi.

Bu sırada AHC yönetiminin bolşeviklere devredilmesi için de çalışmalar devam ediyordu. Azerbaycan'ın bolşevikleştirilmesinin hızlandırılması amacıyla Rusya Bolşeviklerinin etkisiyle Hümmet, Temmuz 1919'da iki yere bölündü. Bir kısım Sosyal Demokrat İşçi Partisi-Hümmet oldu ve Moskova'dan bağımsız politikasına devam etti, diğer kısım ise Azerbaycan Komünist Partisi-Hümmet oldu ve Rusya bolşeviklerinin etkisi altına girdi. Şubat 1920'de Moskova'nın etkisiyle Hümmet ismi AKP(b)'nin isminden çıkarıldı (Swietochowski, 1985: 171-172). Nerimanov'un yönettiği komünist Hümmet partisi bütünlükle Azerbaycan'da Sovyet yönetiminin tesisine ve bolşeviklerin iktidarı ele almasına yönelmişti.

27 Nisan 1920'de Kavkraikom (Kafkas Bölge Komitesi) tarafından Azrevkom (Azerbaycan Devrim Komitesi) tesis edildi ve Neriman Nerimanov onun başkanı olarak atandı. Nerimanov'un daveti ile de Nisan'ın 27'den 28'ne geçen gece 1920'de Kızıl Ordu Bakü'ye

¹²¹ Veli Memmedov, Neriman Nerimanov, Bakü, Azerbaycan Uşag ve Gencler Edebiyatı Neşriyyatı, 1957, s. 102

¹²² Ahmedov, 1991, s. 91

¹²³ Köçerli, 1965, s. 180

girmişti (Altstadt, 1992: 110). Böylelikle Sovyet ordusu Azerbaycan`da iktidarı ele aldı ve 28 Nisan 1920`de Azerbaycan SSC kurulduğu ilan edildi.

Transkafkasya`da Sovyet yönetimi kurulduktan sonra Lenin bölgenin ekonomik ve siyasi olarak birleştirilmesini planlıyor ve böylesi bir kararın Sovyet güvenliği açısından daha faydalı olacağını düşünüyordu. Nerimanov, Azerbaycan Sovnarkomunun (Halk Komiserleri Sovyeti`nin, başka ifadeyle Bakanlar Konseyi) başkanı olarak böylesine bir entegrasyona karşı idi. Fakat bu plan Gürcü ve Ermeni yöneticiler tarafından kabul edilmişti. sonra 12 Mart 1922`de Orconikidze`nin liderliği ile Transkafkasya Sovyet Federatif Sosyalist Cumhuriyeti (TSFSC) tesis olundu (Pipes, 1964: 269). Aralık 1922`de Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği tesis olundu. SSCB`yi kuran 4 cumhuriyetten birisi de TSFSC idi (Kaeter, 2004: 26-27).

Bazı tarihçiler Kızıl Ordu`nun 1920`lerde Transkafkasya`ya geldikten sonra, Moskova`nın Nahçıvan, Dağlık Karabağ ve Zengezur`u Ermenistan`a vermek niyetinin olduğunu yazıyor. Fakat 1921`de Bolşevikler bu politikalarını değiştirmişlerdi. 23 Mart 1920`de Dağlık Karabağ`da Ermeniler Erivan hükümetinin desteği ile bir ayaklanma düzenlemiş ve ayrımcılık yapmaya çalışmışlardı. AHC hükümeti askerleri bu bölgeye göndermişti. 27 Nisan 1920`de XI. Kızıl Ordu Azerbaycan`a girerken AHC yöneticilerinin karşı koyamamışının temel nedenlerinden biri belki de buydu. Şöyle ki Azerbaycan askerlerinin yaklaşmakta olan XI. Kızıl Ordu`nun karşısına çıkarılmasıyla Dağlık Karabağ kaybedilebilirdi. Fakat AHC yönetimi iktidarı korumayı değil, Karabağ`ı Azerbaycan için korumayı tercih etmişti. Zaten Azerbaycan Kızıl Ordu`nun sahip olduğu güce sahip değildi ve iktidarı koruyamayacaktı. Bu nedenle gönüllü şekilde yönetimi bolşeviklere devretme kararı almıştı.¹²⁴

4 Temmuz 1921 oturumunda Kavbüro (Kafkasya Bürosu) Karabağ`ı Ermenistan`a birleştirmek gerektiğini açıklamış, fakat Stalin, bu kararı yeniden gözden geçirmek gerektiğini belirtmiştir. Sonraki gün ise Karabağ`ın Azerbaycan terkinde kalması fakat özerklik statüsü alması karara bağlanmıştı. Karabağ`ın Azerbaycan`a bağışlanmasının temel nedeni Azerbaycan`ın Bolşevik tutumu, ayrıca İslam dünyası karşısında bir örnek olması, “İran, Arap dünyası ve Türkiye için bir kırmızı ideal” olarak algılanması idi. Ayrıca Karabağ`ın tarihsel olarak Ermenistan`la değil Azerbaycan`la ekonomik bağları daha güçlü olmuş ve Lenin bölgenin demografik durumunu değil ekonomik durumunu daha çok dikkate almayı gerek görmüştür. Sonuç olarak Dağlık Karabağ 27 Haziran 1923`de Azerbaycan SSC terkinde özerk vilayet (oblast) statüsü almıştır (De Waal, 2003: 130). Ayrıca Dağlık Karabağ`ın Azerbaycan`da kalmasında Nerimanov`un büyük emeği söz konusudur. Nerimanov güvendiği Lenin`e sık-sık mektuplar yazıyordu. Karabağ sorunun Azerbaycan`ın lehine hallolmasında da

¹²⁴ Firdovsiyye Ahmedova, Neriman Nerimanov, İdeal ve Gerçeklik, Bakü, Elm ve Hayat, 1998, s. 22

bu mektuplar önemli rol oynamıştır. Nerimanov'un Lenin'e yazdığı mektuplardan birinde şöyle diyor: "Vahim bir durum oluşmuştur. Merkez, Azerbaycan topraklarının çoğu tartışılmaksızın Ermenistan'a veriliyor. Topraklarımızın taşnaklara, Ermenilere verilmesi düzeltilmesi mümkün olmayacak kötü sonuçlar doğurabilir. Çok uluslu ahalinin hukuk ve duyguları ile böylesine dalga geçilemez".¹²⁵ Toplantıların birinde Nerimanov Stalin ve Orcenikidze'yle görüşerek şöyle söylemiştir: "Ben bir gün bile Karabağ'ın Ermeni topraklarına katılmasına izin vermem. Ben Karabağ'ı ya bu gece geri aldıracağım ya da başka türlü halledeceğim". Daha sonra Lenin'i arayarak, "Ben, yarından itibaren Azerbaycan petrolünün Rusya'ya gitmesini engelleyeceğim" demiş ve Karabağ'ın Ermenistan'a verilmesini kabul etmediğini belirtmiştir. Ertesi gün yapılan toplantıda Orcenikidze yanlış yaptığını kabul etmiş ve Karabağ'ın Azerbaycan'da kalacağı karara bağlanmıştır.¹²⁶

Nerimanov Azerbaycan dilinin devlet dili statüsü almasında önemli bir rol oynamış, sert tepkiler ve zorluklarla karşılaşmış, fakat amacına ulaşmıştır. Son olarak Nerimanov, Azerbaycan halkına sosyal eşitlik bahşeden bir yönetimin tesisinde önemli rol oynamış, fakat bu faaliyet ilk Azerbaycan bağımsız cumhuriyetinin yıkılması ile sonuçlanmıştır. Bununla birlikte yeni kurulan Azerbaycan SSC bünyesinde Azerbaycan halkı, işçi ve köylüler daha geniş haklarla donatılmıştır. Nerimanov, Azerbaycan'ın tarihsel topraklarının korunmasında önemli bir kişi olarak ve genel olarak Azerbaycan tarihinin en güçlü liderlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

2.2.3. Haydar Aliyev

2.2.3.1. Biyografi

XX. yüzyıl Azerbaycan tarihi, siyasi, iktisadi ve kültürel formasyonu, gelişimi ve değişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu dönemde Çarlık yönetimi (1828-1917), bağımsız Azerbaycan Halk Cumhuriyeti (1918-1920), Sovyet yönetimi altında bulunan Azerbaycan SSC (1920-1991) ve en nihayetinde Azerbaycan Cumhuriyeti (1991-günümü kadar) kurulmuştur. 1991 yılında SSCB'nin dağılmasıyla 18 Ekim 1991 tarihinde bağımsızlığına kavuşan Azerbaycan siyasi ve ekonomik kriz, dağılma ve parçalanma tehlikesi, ve Ermenistan'la savaş içerisinde bulunmaktaydı. Böyle bir durumda Azerbaycan'da iki grup vardı: birincisi Sovyet Kommunist Partisi yanlıları ve başında Ayaz Mutallibov'du ki, o Azerbaycan Cumhuriyeti'nin ilk cumhurbaşkanı oldu. İkinci grup ise Azerbaycan Halk Cephesi yanlıları ve başında Elçibey'di ki, o da Ayaz Mutallibov'un 26 Şubat 1992 tarihinde Ermeniler tarafından yapılan ve vahşet içeren Hocalı soykırımı ardından iktidarı terk etmeye

¹²⁵ Şamil Gurbanov, Neriman Nerimanov Ömrünün Son Illeri, Bakü, Azerbaycan Neşriyyatı, 2003, s. 35

¹²⁶ Gurbanov, 2003, s. 84-85

zorlanmasından sonra 7 Haziran 1992`de seçimlerle cumhurbaşkanı görevini ele almıştır.<sup>127</sup> Fakat Elçibey`in dış politika hattı, milliyetçi söylemleri ve tarzı Azerbaycan`ın uluslararası alanda daha da dışlanmasına ve ilişkilerinin kötüleşmesine getirip çıkardı. Ardı arası kesilmeyen başarısızlıklarının ardından kendisine karşı Suret Hüseynov tarafından başlatılan isyan sonucu 20 Haziran 1993`te Bakü`yü terkederek doğulduğu köye kaçan Elçibey, cumhurbaşkanlığını Haydar Aliyev`e devretmiştir.¹²⁸

Olaylardan sonra ortaya çıkarılan belgelere göre darbe Rusya desteği ile hayata geçirilmiş ve iktidara Rusya eğilimli Mutallibov`un getirilmesini planlanmış, fakat o dönem Azerbaycan Parlamentosu milletvekillerinin büyük çoğunluğu tarafından Haydar Aliyev`in cumhurbaşkanı postuna davet edilmesi ile 3 Ekim 1993 tarihinde gerçekleştirilen seçimlerin sonucu olarak H. Aliyev iktidara gelmiştir.¹²⁹

Haydar Alirza oğlu Aliyev`in kişiliği, hayatı ve faaliyeti olağanüstü devlet adamı ve politikacı olarak modern Azerbaycan tarihinin parlak sayfalarında yer almaktadır. Haydar Aliyev, 10 Mayıs 1923 tarihinde Azerbaycan`ın Nahçıvan ilinde doğmuştur. Ali ve İzzet Aliyevler`in 4. çocuğu olan Haydar, dayısının adını taşıyordu. İzzet hanımın kardeşi Haydar, 23 yaşındayken Azerbaycanlılar Zengezur`dan¹³⁰ kovulurken vefat etmişti. Haydar Aliyev`e de dayısının anısına o adı koymuşlardı.¹³¹

Haydar Aliyev, önce Nahçıvan Pedogojik Teknik Okulunu bitirmiş, Azerbaycan Sanayi Enstitüsünde okumuş (1939-1941), Leningrad`da (günümüzde Sankt-Petersburg) Yüksek Güvenlik Okulunu ve 1957`de Azerbaycan Devlet Üniversitesi tarih fakültesini bitirmiştir. 1941-1944 yıllarında Nahçıvan ÖSSC Halk İçişler Komiserliğinde ve Nahçıvan ÖSSC Halk Komiserleri Sovyetinde, 1944-1969 yıllarında Azerbaycan SSC güvenlik kurumlarında çalışmış, 1969-1982 yıllarında Azerbaycan Komünist Partisi Merkezi Komitesinin birinci katipi (başka ifadeyle, Azerbaycan`ın başkanı), 1982-1987 yıllarında ise Sovyetler Birliği Komünist Partisi Merkezi Komitesinin Siyasi Büro üyesi, SSCB Bakanlar Konseyinin başkanının birinci yardımcısı olarak çalışmış ve giderek görev kademelerinde yükselerek SSCB siyasi hayatının en üst kidesine erişmiştir. 1987-1990 yıllarında görevden emekliliğe ayrılarak politikadan uzak ve sakin bir hayat yaşamışsa da bu dönem çok kısa sürmüş, 1990 yılında yeniden siyasi faaliyetine geri dönmüş, 1990-1993 yıllarında Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti Meclisinin başkanı olmuş, 1993`de ise Azerbaycan Cumhuriyeti`ne başkanlık

¹²⁷ Hasanov, 2005: 438

¹²⁸ Karaman, 2012, s. 21-23

¹²⁹ Kazımlı, 2004, s. 47

¹³⁰ Zengezur 1921 yılında Ermenistan`a verilmiş ve bölgenin Azerbaycanlı nüfusu sürgün olunmuştur

¹³¹ Viktor Andriyanov ve Hüseynbala Miralamov, Heydar Aliyev: Jizn Zameçatelnih Lyudey: Seriya biografiya, Molodaya Gvardiya, Moskova, 2005, s. 10

yapmaya başlamıştır. Bu görevi iki kere 3 Ekim 1993 ve 11 Ekim 1998 cumhurbaşkanı seçimlerini kazanarak elde etmiştir. 15 Ekim 2003 yılında yapılan cumhurbaşkanı seçimlerine yine adaylığı gösterilse de, 1 Ekim'de İlham Aliyev'in lehine adaylığını geri çekmiş ve 12 Aralık 2003 tarihinde vefat etmiştir.¹³²

Haydar Aliyev'in gençlik yıllarında güvenlik kurumlarındaki faaliyeti özel bir dikkat hak ediyor ve gelecek siyasi faaliyetinin temel taşı olarak değerlendirilebilir. Haydar'ın güvenlik kurumunda faaliyeti II. Dünya Savaşında Almanya'nın SSCB'ye savaş ilan ederek ülke sınırlarını bozmasıyla eşzamanlı olarak gerçekleşmiştir. 10 Mayıs 1941'de 17. doğum gününü kutladıktan sonra yaz tatili onu bekliyordu. Fakat savaşın ilan edilmesiyle tüm erkekler ön cepheye gittiği için, onların çocukları arka cephede, fabrikalarda onların yerine çalışmaya gittiler. Haydar ise yaptığı müracaat üzerine askeri bölümden çağrı aldı ve böylelikle 23 Haziran 1941 yılından itibaren Nahçıvan ÖSSC İçişler Komiserliğinde arşiv şubesinin gizli bölümünde çalışmaya başladı. Bu sırada SSCB ve İngiliz ordusu İran'a girmiş ve Almanya yanlısı İran'da yönetimi ele almıştı. Ayrıca Güney Azerbaycan'da Sovyet misyonu organize edilmişti. Bu misyona 3816 sivil şahıs dahil idi. Bunlardan 200'ü çekist¹³³ idi. Haydar'ın genç bir çekist olarak faaliyeti de Güney Azerbaycan'da başlamıştı. İran'da ilk Sovyet misyonu 1941 yazından 1942 yazına kadar devam etmiş, 1944 yılında yeni misyon oluşturulmuştu. SSCB İran'da Güney Azerbaycan'ın bağımsızlık hareketına yardım etme kararı almıştı. Fakat bu yardım 1946 yılına kadar devam etmiş, bundan sonra Güney Azerbaycan'daki bağımsızlık hareketi sonlandırılmıştır. Bu olaylar sırasında genç bir teğmenin ismi Sovyet görevlileri sırasındaydı – Heydar Aliyev. Tebriz'de faaliyeti Haydar Aliyev'e büyük etki bırakmıştı. O Güney Azerbaycan'da komünist güçlerinin şah tarafından devrilmesini kolayca kabullenmek istemiyor, içinde bir gün Kuzey ve Güney Azerbaycan'ın birleşmesine ve bütün Azerbaycan halkının yüce hayali olan birleşmeye inanıyordu. 1828 yılında Rusya ve İran tarafından iki yere parçalanan Azerbaycan halkı sonunda birleşme umudunun gerçekleşmesine bu yıllarda pek yaklaştı.¹³⁴

O, 1950 yılında Leningrad'da Güvenlik Okulunu bitirdikten sonra Bakü'de çalışmaya başlamıştır. Önce Devlet Güvenlik Komitesi Karşı İstihbarat şubesinde bölüm başkanı (reisi) olarak atanır. O bu göreve atanan ilk Azerbaycanlı olarak nitelendirilebilir. 1953 yılında ise artık Aliyev şube başkanı olarak çalışmaktaydı. Göreve geldikten sonra o daha çok Azerbaycanlı kadroyu öne çekmeye çalışmış ve kurum içi sağlamlaştırma siyaseti

¹³² İrada Hüseynova, Müstəgil Azərbaycan Dövlətinin Kurucusu, Tehsil, Bakü, 2004, s. 11

¹³³ Sovyet gizli güvenlik görevlisi

¹³⁴ Andriyanov ve Miralamov, 2005, s. 18-23

yürütmüştür.¹³⁵ Şöyle ki, daha önceleri Azerbaycan'ın yönetim ve güvenlik kurumlarında çalışanların büyük çoğunluğu diğer milletlerden olan kişilerdi. Daha sonralar Aliyev bu konuda şöyle söylemiştir: “Azerbaycan'ın güvenlik kurumlarında milli kadroların yetişmesine izin verilmiyordu. Fakat 1950'li yıllardan itibaren, özellikle 1950'li yılların ikinci yarısından bu olanak sağlandı. Fakat bunun için öncelikle Azerbaycan halkına karşı aktif faaliyette bulunanların uzaklaştırılması, görevden alınması gerekiyordu. 1953 yılında Stalin vefat ettikten sonra güvenlik kurumlarında organizasyonel değişiklikler yaşandı ve ben de tam o zaman Azerbaycan Devlet Güvenlik Bakanlığının, daha sonra Komitesinin Karşı-İstihbarat Kurumunun başkanı idim”.¹³⁶

Bundan sonra Sovyet kamu yönetimi basamaklarında giderek daha da yükselen ve tüm liderlik karakterlerini taşıyan Haydar Aliyev, 1969-1982 yılları arasında ilk kez Azerbaycan'ı yönetmiş ve bir de Azerbaycan bağımsızlık kazandıktan sonra 1993 yılında iktidara gelip cumhurbaşkanı olarak faaliyet göstermiştir. H. Aliyev'in 1992 yılında kurduğu Yeni Azerbaycan Partisi (YAP) günümüzde Azerbaycan'ın temel siyasi partisidir.

1940'lı yıllarda Sovyetlerin Güney Azerbaycan misyonunun başkanı Aliyev Aziz Mamed Kerim oğluydu. 1948 yılında Haydar Aliyev onun kızı Zarife Aliyeva ile evlenmiştir. Haydar Aliyev ve Zarifa Aliyeva'nın iki çocuğu olmuştur: Sevil Aliyeva (1955) ve Azerbaycan'ın şimdiki cumhurbaşkanı İlham Aliyev (1961).

2.2.3.2. Haydar Aliyev'in liderlik politiği

Azerbaycan Cumhuriyeti 1991'de bağımsızlık elde ettikten sonra dış politikasını yeniden şekillendirmiştir. İlk olarak Türkiye, ABD ve İran'la karşılıklı olarak diplomatik temsilcilikler kurulmuştur. 1991'den itibaren Azerbaycan dış politikasının 3 farklı dönemi ve uygulanan farklı siyasi stratejilerden bahsedilebilir. İlk cumhurbaşkanı Ayaz Mutallibov (1991-1992 yıllarında iktidarda olmuştur) döneminde Azerbaycan Rusya odaklı dış politika izlemiş ve Bağımsız Devletler Topluluğu'na (BDT) üye olmuştur. Fakat Dağlık Karabağ sorununun en kritik noktası olan Hocalı soykırımı yaşandıktan sonra Mutallibov istifa etmeye zorlanmıştır ve gönüllü şekilde yönetimden el çekmiştir. Azerbaycan'ın ikinci Cumhurbaşkanı Ebülfez Elçibey (soy ismi Aliyev) (1992-1993 yıllarında iktidarda olmuştur) Pantürkist siyaset izleyerek Azerbaycan'ın birçok devletler tarafından uluslararası alanda dışlanmasına neden olmuştur. Elçibey döneminde, ABD Azerbaycan'ı Ermenistan'a saldırmakla suçlayarak Ekim 1992'de Özgürlük Destek Yasası'na 907. Sayılı Ek maddeyi uygulamaya koyarak Azerbaycan'ı yardım edeceği ülkeler sırasından çıkarmıştır. Aynı zamanda Rusya askeri kuvvetlerinin de ülkeden

¹³⁵ Hüseynova, 2004, s. 25

¹³⁶ “Azerbaycan'da devlet güvenliğinin sağlanmasında Ulusal Lider Haydar Aliyev geleneği temel alınmaktadır”, <http://dtx.gov.az/news37.php>, (20.08.2019).

çıkartılması süreci tamamlanmıştır. Elçibey, İran'ın bir parçası olan Güney Azerbaycan'ın da birleştirilmesi gerektiği gibi sloganlar kullandığı için İran tarafından da sert tepkilerle karşılaşmıştır. Ebülfez Elçibey'in iktidarı döneminde Türkiye ile ilişkiler en üst düzeye taşınmış ve Türkiye Dağlık Karabağ sorununun çözümünde bir ümit olarak görülmüştür. Elçibey, iktidarı terkedip kaçarak karizmatik lider görünümünü kaybetse de, halka olan samimi ve yakın ilişkileri, otokratik yönetim düzenine son verip ülkeyi demokrasiye tanıstırması, iktidarı elitler yerine köylerde, kasabalarda, şehirlerde yaşayan Azerbaycan milletiyle paylaşması, Azerbaycan halkını uzun süren yokluk döneminden çıkarıp dünyayla buluşturması gibi özelliklerine göre cumhuriyet tarihinin önemli liderlerinden biri olarak bilinmektedir. Bununla birlikte onun dönemi Azerbaycan'ın uluslararası alanda itibar kaybı ile karakterize edilebilir. Haziran 1993'te Azerbaycan siyasi hayatında üçüncü dönemi - Aliyevler dönemi başlamıştır. 1993-2003 yıllarında Haydar Aliyev, 2003'den günümüze kadar ise oğlu İlham Aliyev Azerbaycan'ın cumhurbaşkanı olarak görev yapmaktadır. Haydar Aliyev iktidara geldiği günden itibaren dengeli dış politika izlemeye başlamıştır. Haydar Aliyev döneminde Azerbaycan'ın İran ve Rusya ile daha önce bozulan ilişkileri gelişmeye başlamıştır. Bundan sonra Azerbaycan yönetimi tarafsız bir politika yürüterek ülkenin siyasi açıdan güçlendirilmesi ve ekonomik açıdan geliştirilmesi için çeşitli adımlar atmaya başlamış, hem Rusya hem de Batı devletleri ile aynı zamanda eşit şekilde ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem vermiştir. H. Aliyev dönemi ile birlikte dünyanın en önemli güçleri ile sıkı ilişkiler geliştirilmeye başlanmıştır. Aynı politikalar oğlu İlham Aliyev döneminde de devam ettirilmektedir.¹³⁷

Haydar Aliyev'in bilgeliği ve pragmatik siyaseti sonucunda onun yönettiği Sovyet Azerbaycanında yaşanan gelişimler, özellikle ekonomik, bilimsel-teknik ve kültürel gelişim, gelecek Azerbaycan'ın tam bağımsız bir cumhuriyet olarak faaliyeti için temel rolünü oynamıştır. Modern Azerbaycan Cumhuriyeti'nin gelişimini Haydar Aliyev'in ilk iktidar döneminde oluşturulmuş temel üzerine kurulmuş ve günümüze kadar başarılı bir şekilde devam ettiriliyor.¹³⁸

Haydar Aliyev, daha SSCB üyesi olan Azerbaycan'da ana dilinin Azerbaycan dili olarak yasallaştırılması için büyük çaba harcamıştır. Daha sonralar, 1995 yılında o şöyle demiştir: "Moskova'da bu konu ciddi itirazlara neden oldu. Onlar diğer Sovyet cumhuriyetlerinde böyle bir şeyin olmadığını ve buna gerek de olmadığını diyorlardı. Fakat ben SSCB yönetimi ile, Komünist Parti yönetimi ile sert görüşmeler yaparak ispatlamaya çalıştım ki biz devlet dilinin Azerbaycan dili olduğunu da yeni Anayasamıza yazmalıyız ve yazacağız". Böylelikle 1977

¹³⁷ Suny, G. Ronald, (1983), Transcaucasia: Nationalism and Social Change, Ann Arbor: University of Michigan Slavik Publications, s. 138-141; Mehdiyeva, 2011, s. 85-97

¹³⁸ Hüseynova, 2004, s. 58

yılında kabul edilen yeni SSCB Anayasasının ardından 1978 yılında Azerbaycan SSC`de kabul edilen yeni Anayasada Azerbaycan dili Azerbaycan SSC`nin resmi devlet dili, ana dili olarak belirtilmiştir.¹³⁹

Haydar Aliyev Sovyet Azerbaycanında iktidara geldikten sonra yönetime daha çok Azerbaycanlılar çekildi, Azerbaycanlıların yaşam standartları yükseldi, 1970 yılında Azerbaycan`ın kişi başına GSYH`i Sovyetler`in genel kişi başına GSYH`sinin %63`ü civarında idiye de 1980 yılında yükselerek %80 civarına ulaşmıştı. Bununla birlikte Sovyet merkezi yönetimi, özellikle Leonid Brejnev ile iyi ilişkiler geliştiren Aliyev, 1983 yılında SSCB Politbürosunun (Sovyet Komünist Partisi en üst yönetimin kurumu) ilk Müslüman üyesi oldu. Fakat onun pozisyonu 1985`de Mikhail Gorbaçov Sovyetlerin başına geldikten sonra zayıfladı, 1987 yılında ise sağlık sorunlarını bahane yaparak istifa etmeğe zorlandı.¹⁴⁰

Haydar Aliyev 2. kez iktidara 1993 yılında geri geldi. Bu dönüş hiç de sorunlarsız değildi, fakat Aliyev bütün bunların üstesinden büyük başarıyla gelebildi. Azerbaycan topraklarının önemli kısmını ve en önemlisi Dağlık Karabağ`ı kaybediyordu, şehirler mültecilerle dolmuştu, Sovyet döneminden kalma ekonomik kriz devam etmekte ve ekonomi yerlerde idi, Rusya ve İran tarafından Azerbaycan düşman devlet olarak algılanıyordu, Batı ise bölgeye ilgisizdi. Tüm bunlar Aliyev`in iktidarı yıllarında belli bir oranda halloldu. Haydar Aliyev Dağlık Karabağ`ı geri almak için Aralık 1993`de askeri ameliyat başlattı, fakat bu başarısızlıkla sonlandı ve Mayıs 1994`de Rusya arabulucuğu ile ateşkes anlaşması imzalandı. Komşu devletlerle ikili ilişkiler normalize edildi ve geliştirilmeye başladı. 1998 yılında tekrar cumhurbaşkanı seçimlerini kazanarak 2003 yılına kadar yönetim başında bulunan Haydar Aliyev döneminde ekonomide önemli başarılar yakalanabilmiş, gerçekleştirilen reformlar ülke ekonomisinin yapısında önemli değişiklikler sağlamış, özellikle 1996`dan sonra kriz ve gerileme kısılcacından kurtulan ülkede büyüme ve kalkınma süreci başlamış, halkın yaşam koşullarında belirli iyileşme görülmüştür.<sup>141</sup> Ve en önemlisi Batı ile enerji sektöründe ilişkiler kuruldu. Haydar Aliyev`in inisiyatifleri ile gerçekliye dönüşen, lakin onun ölümünden sonra faaliyete açılan Bakü-Tiflis-Ceyhan (2007) petrol ve Bakü-Tiflis-Erzurum (2006) doğalgaz boru hatları sayesinde günümüzde Azerbaycan dünyanın enerji merkezleri sırasında yer almaktadır.¹⁴²

¹³⁹ Hüseynova, 2004, s. 60

¹⁴⁰ Open Society Institute European Stability Initiative, "The country Haydar Aliyev built", Berlin-Brussels-Istanbul, 2011, s. 7

¹⁴¹ Muradov, Reşad, (2004), "Azerbaycan`ın Ekonomik Yapısı, Potansiyeli ve Yatırım İmkanları", Türk Cumhuriyetleri`nde Yatırım İmkanları Sempozyumu, İstanbul, s. 22

¹⁴² Open Society Institute European Stability Initiative, 2011, s. 25-26

Haydar Aliyev`in iktidar döneminin başlarında verdiği en önemli mücadelelerden birisi silahlı gruplara karşı olmuştur. O, bu grupların feshedilmesi, devlet kontrolünün ele alınması ve daha önce Elçibey`e karşı yapılan askeri darbe örneklerinin bir daha tekrarlanmaması için büyük çaba harcamıştır. Elçibey`i deviren Suret Hüseynov önce başbakan olarak atansa da, daha sonra görevden atılmış ve siyasi faaliyeti yasaklanmış, Azerbaycan`ın güneyinde Alikram Humbatov`un başkanlığı altında “Talış-Muğan Cumhuriyeti” kurmaya çalışan askeri gruplarşma feshedilmiş, Humbatov ölüm cezası almış, fakat daha sonra affedilerek İran`a kaçması sağlanmış, Haydar Aliyev`in istifasını talep eden İsgandar Cavadov`un yönettiği OMON¹⁴³ güçlerinin teşkilatçılığı ile 1995 yılında yaşanan çatışmada Cavadov öldürülmüştü. Böylelikle ülkede tamamen istikrar sağlanmış ve merkezi yönetiminin otoritesi bütün ülkeye yayılmıştır.¹⁴⁴

Haydar Aliyev`in hayat ve faaliyeti araştırıldığında onun 1941-2003 yılları arasında dünyanın bilinen ve saygı duyulan siyasetçi ve devlet adamlarından birine dönüşmesinin arkaplanında kendisinin daha önceki yıllardan sahip olduğu yaratıcı, kurucu ve organizatör gibi özelliklere sahip karakteri ve önemli bir lider olarak cumhuriyetin gelişim perspektiflerini önceden görebilen, halkın değerlerinin geliştirilmesini düşünen bilgeliği durmaktadır.¹⁴⁵

Sonuçta, siyasi bir lider olarak Haydar Aliyev, karizmatik bir liderdir ve onun siyasi liderliğinin özü rutin yönetim işlerini astlarına devredip, üstyapıyı değiştirmeyi amaçlamış yöneticilikti.

2.2.4. İlham Aliyev

2.2.4.1. Biyografi

İlham Haydar oğlu Aliyev, 24 Aralık 1961 tarihinde Azerbaycan SSC`nin başkenti Bakü`de doğmuştur. Onun babası Mikhail Gorbaçov döneminde SSCB Başbakan yardımcısı ve Ekim 1993 yılında Azerbaycan Cumhurbaşkanı olan Haydar Aliyev`di. Annesi ise ünlü göz hekimi Zarifa Aliyeva idi. 1967-1977 yılları arasında Bakü 6 numaralı orta okulda eğitim alan İlham Aliyev, 1982 yılında Uluslararası İlişkiler Üzere Moskova Devlet Enstitüsünde tarih fakültesini bitirmiştir. Eğitimin devam ettirerek tarih üzere Phd (doktora) derecesi almış ve aynı enstitüde 1985-1990 yılları arasında öğretmen olarak faaliyetine devam etmiştir. Siyasi ve diplomatik alana girme planı SSCB`nin 1991 yılında dağılması ile doğmuş ve ilk önce İlham Aliyev Moskova ve İstanbul`da “ticari işler” yapmaya başlamıştır. Mayıs 1994`de İlham Aliyev

¹⁴³ Dağlık Karabağ savaşı sırasında düşmanla savaşmak için kurulmuş, karşı-terör faaliyetlerinde bulunan örgüt. Savaş bittikten ve Cavadov liderliğinde örgüt üyeleri cepheden geri çekildikten sonra bir grup fedai topluluğuna dönüşmüştür.

¹⁴⁴ Salazade, 2017, s. 22

¹⁴⁵ Hüseynova, 2004, s. 12

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (SOCAR) başkan yardımcısı (vice-president) olarak atanmıştır. Bundan 4 ay sonra bu sırada cumhurbaşkanı olan Haydar Aliyev yabancı şirketlerle Azerbaycan`nın petrol kaynaklarının işlenmesi ile ilgili, 8 uluslararası şirketi kapsayan, 30 senelik, 7 milyar dolarlık bir dev anlaşma yaptı. Azerbaycan`da bu anlaşma “Yüzyılın Anlaşması” olarak anılmaktadır. 1995 yılında İlham Aliyev Milli Meclis’e milletvekili olarak seçildi, daha sonra Ulusal Olimpik Komitesi başkanı ve aynı zamanda Avrupa Konseyi’nde Azerbaycanlı delege başkanı olarak atandı. 1999 yılının Aralık ayında o, Yeni Azerbaycan Partisi’nin (YAP) başkan yardımcısı, 2001 yılında ise vice-presidenti oldu. 2003 yılında başbakan Artur Rasizade’nin ilginç istifası ardından ise İlham Aliyev Azerbaycan Cumhuriyeti Başbakanı olarak atandı.¹⁴⁶

Haydar Aliyev’in 1999 yılından itibaren başlayan sağlık sorunları belirli zaman içerisinde onu görev yapamaz hale getirdiği için 2003 yılının Ağustos ayında 1995 yılından Milli Meclis üyesi, yani milletvekili oğlu İlham Aliyev’i başbakan olarak atadı. Artık 2003’ün Ekim’inde görevden resmi olarak ayrıldığını beyan eden H. Aliyev, YAP Partisinin tek cumhurbaşkanı adayı olarak oğlunu gösterdi. Böylece İlham Aliyev’in iktidarda Haydar Aliyev’in siyasi varisi olduğu açık şekilde ortaya konuldu. Ekim 2003 yılında düzenlenen seçimlerde oyların %7’sini alarak iktidara gelen oğul Aliyev cumhurbaşkanı koltuğunu babasından devralarak “İkinci Aliyev” dönemini resmi olarak başlattı. Haydar Aliyev ise 12 Aralık 2003 yılı tarihinde hayatını kaybetti. İlham Aliyev, 2008 yılında tekrar seçimleri kazanarak cumhurbaşkanı seçildi. Bundan bir yıl sonra bir referandum düzenlenerek cumhurbaşkanı görev dönemi sınırlanması kaldırıldı. Daha önceki Anayasaya göre cumhurbaşkanı koltuğuna yalnız 2 kez seçilmek mümkündü. Referandumla bu madde kaldırıldı ve artık bir kişi 2 kereden artık cumhurbaşkanı olabilirdi. Bu madde gereği İlham Aliyev, 2013 yılında tekrar cumhurbaşkanı seçimlerine katılarak %85’lik oy oranı ile kazandığını ilan etti. Yolsuzluk ve usulsüzlük iddiaları ile muhalefet tarafından başlatılan gösteriler ise güvenlik güçleri tarafından bastırıldı.¹⁴⁷ Aynı maddeye göre İlham Aliyev’in 2018 yılı cumhurbaşkanı seçimlerine katılma hakkı da vardı. Euronews, Washington Post, Associated Press, International Herald Tribune gibi uluslararası medya kuruluşları 2009 referandumu ile Anayasa değişikliklerinin İlham Aliyev için 2013 yılından sonraki süreci de garantilediğini yazmıştır. Bazı yorumcular ise bu adımı küresel kriz ve petrol fiyatlarının düşüşü ile ilişkilendirmiştir.¹⁴⁸ İlham Aliyev Ekim, 2018 yılında yapılan seçimleri de kazanarak 4. kez Azerbaycan cumhurbaşkanı

¹⁴⁶ Barry Turner, The Statesman’s yearbook 2008: the politics, cultures and economies of the world, Palgrave Macmillan Publishers Ltd, New York, 2007, s. 163

¹⁴⁷ İbrahim Özhazar ve İsa Elbinsoy, Modern Dönem İslam Ülkeleri 2, Tirekitap, İstanbul, 2017, s. 59

¹⁴⁸ Alesker Aleskerli, “2009 Yılı Azerbaycanda Anayasa Değişiklikleri Referandumu”, ASAM, 2009

görevini almıştır. Bazı araştırmacılara göre seçimde oyların %86.02'ini kazanan Aliyev'in başarısının arkaplanında Azerbaycan'daki yüksek düzeyli istikrar, vatandaşların gelişmekte olan refah düzeyini sağlayan reformlar ve bölgesel gelişmişlik düzeyinin durduğu söylenebilir.¹⁴⁹

İlham Aliyev 22 Ocak 1983 tarihinde Mehriban Paşayeva (sonradan Aliyeva) ile evlenmiştir. Onların 3 çocuğu var: Leyla, Arzu ve Haydar Aliyevler. 2005 yılından milletvekili olarak faaliyette bulunan Mehriban Aliyeva, 2006 yılında ISESCO'nun İyi Niyet Elçisi adını almış, 2013 yılında YAP başkan yardımcısı olarak atanmış, 2018 yılı Anayasa değişikliklerinden sonra ise yeni tesis olunan vice-president görevine gelmiş ve günümüzde Azerbaycan'ın birinci vice-cumhurbaşkanı olarak faaliyette bulunmaktadır.¹⁵⁰

2.2.4.2. İlham Aliyev'in liderlik politiği

İlham Aliyev'in 2003 yılında cumhurbaşkanı seçimlerini kazanarak iktidara gelmesiyle Azerbaycan tarihinde yeni bir aşamaya geçilmiş oldu. İ. Aliyev iktidara geldiğinde YAP programını değiştirmeyerek babası H. Aliyev'den miras kalan temel dış politika hattına sahip çıkmış, kısmen revize etmiş ve ülkenin küresel projelere entegre sürecini ve bölgesel barışın sağlanması amacıyla komşu ülkelerle yakın işbirliğini devam ettirmiştir. Başka bir ifadeyle İlham Aliyev dönemi, kendisinden önceki dönemde, yani Haydar Aliyev döneminde tesis edilen istikrar ve erken altyapı girişimlerinin devam ettirilerek modern Azerbaycan'ın inşa edildiği yıllar olarak nitelendirilebilir. Onun günümüze kadar devam eden görev sürecinde iç politikada – kamu ve devlet yönetimi, siyasi, ekonomik ve kültürel hayatta önemli değişiklikler gerçekleştirilmiş, dış politika açısından da Azerbaycan yeni başarılar yakalayabilmiştir. Onun dış politikasının en başarılı sonuçlarından biri olarak Azerbaycan'ın Ekim 2011 yılında 2012-2013 yılları için Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'ne daimi olmayan üye seçilmesi gösterilebilir. Bilindiği gibi BM GK'nın 5 daimi üyesinin yanısıra iki yıldan bir yenilenen 10 daimi olmayan üyesi vardır. Belirtilen yıllar bu açıdan Azerbaycan tarihinde önemli rol oynamıştır.¹⁵¹

İlham Aliyev, başlangıçta Azerbaycan siyasi ve ekonomik ilişkiler geliştirdiği ülkeler ve Azerbaycan'ın dış politika öncelikleri ile ilgili farkındalık oluşturmaya çalıştı. Baba Aliyev gibi o da denge siyasetini yürütmeye başlamış, komşu ülkelerle iyi ilişkiler kurmaya çalışmıştır. İkinci görev döneminde ise Avrupa kurumları ile, özellikle Avrupa Konseyi ile ilişkiler

¹⁴⁹ <https://brussels-express.eu/azerbaijanis-approve-president-aliyevs-policies-on-stability-reforms-and-development-french-survey-shows/>, (Erişim tarihi: 07.09.2019).

¹⁵⁰ <https://mehriban-aliyeva.az/en/biography/articles>, (Erişim tarihi: 07.09.2019).

¹⁵¹ Musa Gasımlı, "Prezident İlham Eliyev ve Azerbaycan Tarihinin İlkleri", Devlet İdareçiliyi: nezeriyye ve tecrübe, 4(56), 2016, s. 48.

geliştirilmeye başlamıştır. İktidarının üçüncü döneminde İ. Aliyev, Asya ülkelerini ortaya koyan bir dış politika hattı çizmiş ve ticari ilişkilerini çeşitlendirmiştir. Son dönemde ise daha büyük ağırlık enerji siyasetine, petrol ve doğal gaz projelerine ve yeni boru hatlarının inşasına verilmiştir.¹⁵²

Haydar Aliyev tarafından temeli atılan ve İlham Aliyev tarafından devam ettirilen enerji politikasının da önemli başarıları bu dönemde yakalanabilmiştir. İ. Aliyev konuyla ilgili şöyle söylemiştir: “Bizim amacımız sadece petrol üretmek, onu nakletmek ve bundan para kazanmak değil. Bizim amacımız petrol ihracatından gelen bütün menfaatleri - hem siyasi hem ekonomik hem diğer menfaatleri, Azerbaycan halkının geleceği için ve refah düzeyinin yükseltilmesi için yönlendirmektir”.¹⁵³

İlham Aliyev`in Azerbaycan tarihinde yarattığı ilklerden birisi Birinci Avrupa Oyunları ve ardından İslam Oyunlarını ülkede düzenleyerek Azerbaycan`ın dünya birliği tarafından daha da tanınmasını ve değerlendirilmesini sağlamak olmuştur. Ayrıca hem Batı hem Doğu ülkeleriyle iyi ilişkiler geliştirerek Azerbaycan`ın küresel mevkisini güçlendirmiştir. Bunun yanı sıra Azerbaycan`da İlham Aliyev döneminde gerçekleştirilen ilklerden birisi 2013 yılı 8 Şubat tarihinde Azerbaycan`ın “Azerspace-1” isimli ilk yapay uydusunun fezaya fırlatılması olmuştur.¹⁵⁴

İlham Aliyev, Azerbaycan toplumunu geliştirme mücadelesi vermekte, fakat bunu otokratik bir devlet liderliği yoluyla gerçekleştirmektedir. Bu mücadele daha önceki liderlerin döneminde de gerçekleştirilmekteyse de, İlham Aliyev`in sahip olduğu uzun süren iktidarı, politikaların sürekliliğini sağlamış ve özellikle dönemin konjonktüründen faydalanmıştır. Hem Batı hem doğu ülkeleriyle ilişkilerin yoğun olduğu dönemde Azerbaycan, enerji projeleri gerçekleştirmekle doğu ve batı arasında köprü rolünü üstlenmiş, Türkiye ve Rusya gibi komşuları arasında yaşanan gerilimlerde arabuluculuk yapmış, bütün dünyaya istikrar ve gelişmişlik örneği sunmaya çalışmıştır. Günümüzde İlham Aliyev tarafından hayata geçirilen dış politika stratejisinin sonucu olarak Azerbaycan Cumhuriyeti devletlerarası bölgesel ve uluslararası ilişkilere daha yakından katılmış, Batı ve Doğu değerlerinin bir sentezi olan yönlerini birleştirerek dünya birliği ile yoğun bir bütünleşme içerisine girmiştir.

¹⁵² Bülent Aras, “Azerbaycan Cumhurbaşkanlığı Seçimi 2013”, Hazar Stratejisi Enstitüsü Siyaset ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, İstanbul, 2013, s. 10

¹⁵³ Hüseynova, 2004, s. 418

¹⁵⁴ Gasımlı, 2016, s. 54-55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASAN HİZMET YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARININ LİDERLİK ALGILARI

3.1. Tez Kapsamında Yapılan Araştırmaya İlişkin Genel Bilgiler

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kullanılan Yöntem

Çalışma kapsamında Azerbaycan'da kamu sektöründe, özellikle ASAN Hizmet merkezlerinde çalışanların ve yönetici pozisyonunda bulunanların liderlik algılarını ölçmek ve belirlemek için araştırma yapılmıştır. Verilerin elde edilmesi için araştırma modeli olarak, literatür taramaları, diğer resmi veri tabanları ile yanısıra yapılan anket çalışması aracılığıyla birincil veri kaynaklarına ulaşılmıştır. Anket verileri yüz yüze görüşme ile örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Görüşmeler 2019 yılı Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilmiştir. Azerbaycan genelinde yapılan anketteki sorular 2 temel başlıkta toplanmıştır: “Katılımcı profiline yönelik sorular” ve “Yöneticilerin ve çalışanların liderlik algısına yönelik sorular”. Bu kapsamda elde edilen başlıca bulgular 2 alt başlıkta analiz edilmiştir: “Katılımcı profiline yönelik bulgular”, “Yöneticilerin ve çalışanların liderlik algısına yönelik bulgular”. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 13 istatistik programı kullanarak değerlendirilmiş ve frekans dağılımı yöntemiyle test edilmiştir. Elde edilen veriler esasında Azerbaycan'da kamu sektöründe çalışan vatandaşların liderlik algıları üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bunun yanı sıra Güvenilirlik analizi, T Testi, Regresyon analizleri, Kolerasyon analizi, Anova Analizi yapılmıştır.

3.1.2. Nüfus ve Örneklem

Araştırmaya temel olan veriler anket uygulaması ile elde edilmiştir. Anket soruları hazırlandıktan sonra, yanlış anlamaya meydan vermemek amacıyla ön test pilot uygulaması yapılmış ve bu uygulama sonucunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Böylece anket uygulanabilir bir hale getirilmiştir.

Bu aşamadan sonra anket Azerbaycan'daki Baküde ikamet eden 200 vatandaşa uygulanmıştır. Azerbaycan, 86,600 km²küçük bir yüzölçümüne ve 10 milyon civarı nüfusa sahip bulunmaktadır. Azerbaycan'ın en büyük şehiri olarak Bakü bilmektedir ve bu nedenle anket temel olarak bu bölgede uygulanmıştır.

Anket 18-75 yaş arası vatandaşlara uygulanmış ve anket katılımcıları yaşına göre (18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, 65-75) gruplara bölünmüştür.

3.1.3. Soru Kağıtlarının Hazırlanması

Ankette yer alan soruların çoğunluğu Azerbaycan'da kamu çalışanlarının liderlik algılarını ortaya koyabilmek ve Azerbaycan Asan Hizmet çalışanlarının düşüncelerini tespit edebilmek için hazırlanmıştır. Anket soruları çalışma hipotezlerinin doğru olup olmadığını deneyebilmek amacıyla tasarlanmıştır. Sorular Türkçe hazırlanıp, daha sonra Azerbaycan'da kullanılmak amacıyla Azerbaycan diline çeviri yapılmıştır.

3.2. ASAN Hizmet'te Yapılan Araştırmanın Başlıca Sonuçları

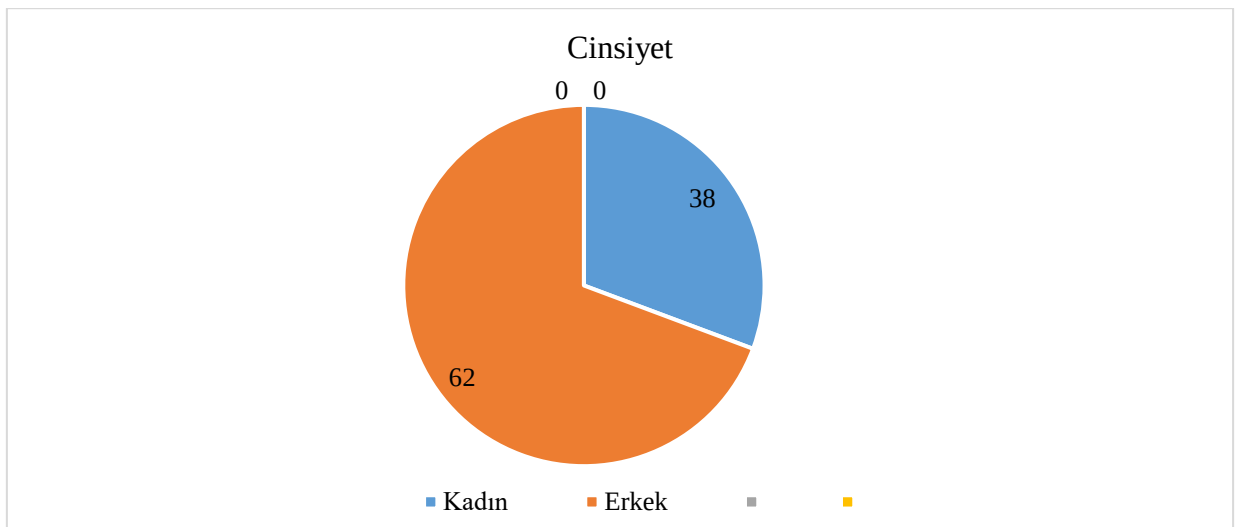
3.2.1. Katılımcı Profiline Yönelik Bulgular

Bu araştırmaya katılanların %38'si (76 kişi) kadın ve %62'i (124 kişi) erkektir. Katılımcıların cinsiyetine ilişkin dağılım Tablo 1 ve Grafik 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	%
Kadın	76	38
Erkek	124	62
Toplam	198	100

Grafik 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

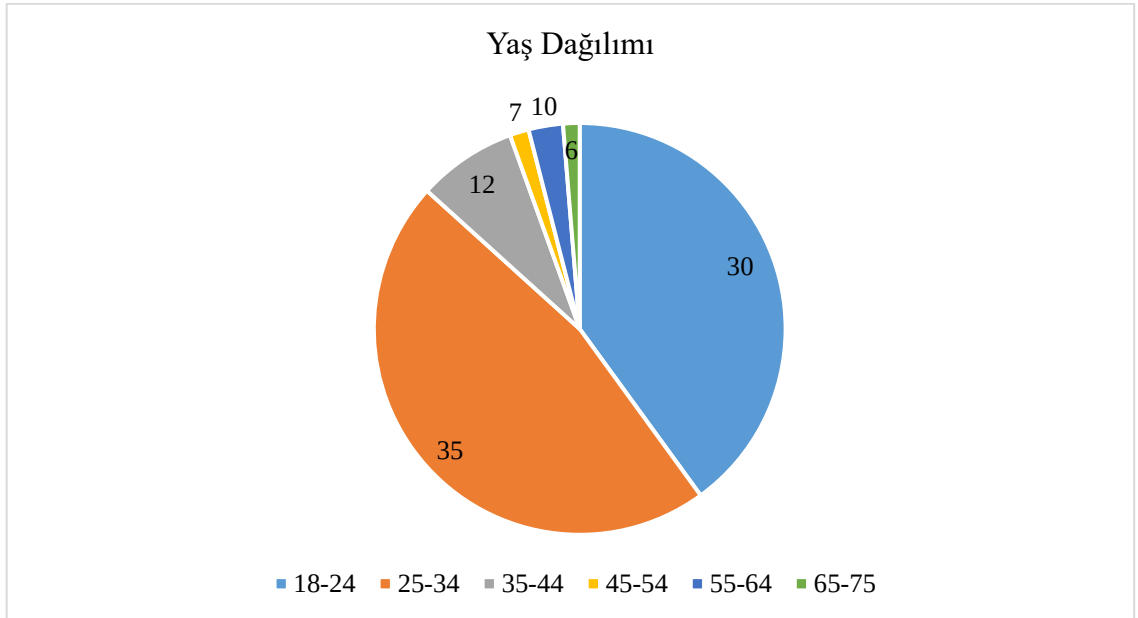


Bu araştırmaya katılanların %30'u (60 kişi) 18-24, %35'i (70 kişi) 25-34, %12'i (24 kişi) 35-44, %7'i (14 kişi) 45-54, %10'u (20 kişi) 55-64, %6'ü (12 kişi) ise 65-75 yaş aralığındadır. Katılımcıların yaşına ilişkin dağılım Tablo 2 ve Grafik 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	Frekans	%
18-24	60	30
25-34	70	35
35-44	24	12
45-54	14	7
55-64	20	10
65-75	12	6
Toplam	200	100

Grafik 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

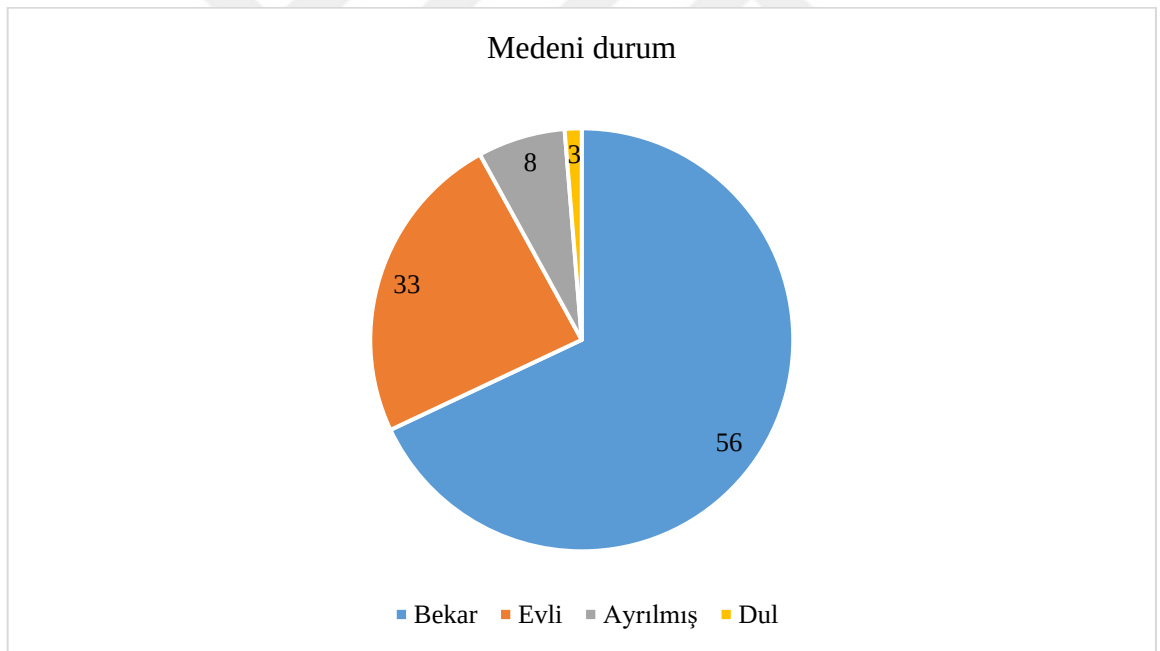


Bu araştırmaya katılanların %56'ı (112 kişi) bekar (hiç evlenmemiş) ve %33'ü (66 kişi) evli, %8'i (16 kişi) ayrılmış, %3'ü (6 kişi) duludur. Katılımcıların medeni durumuna ilişkin dağılım Tablo 3 ve Grafik 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
Bekar (hiç evlenmemiş)	112	56
Evli	66	33
Ayrılmış	16	8
Dul	6	3
Toplam	900	100

Grafik 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

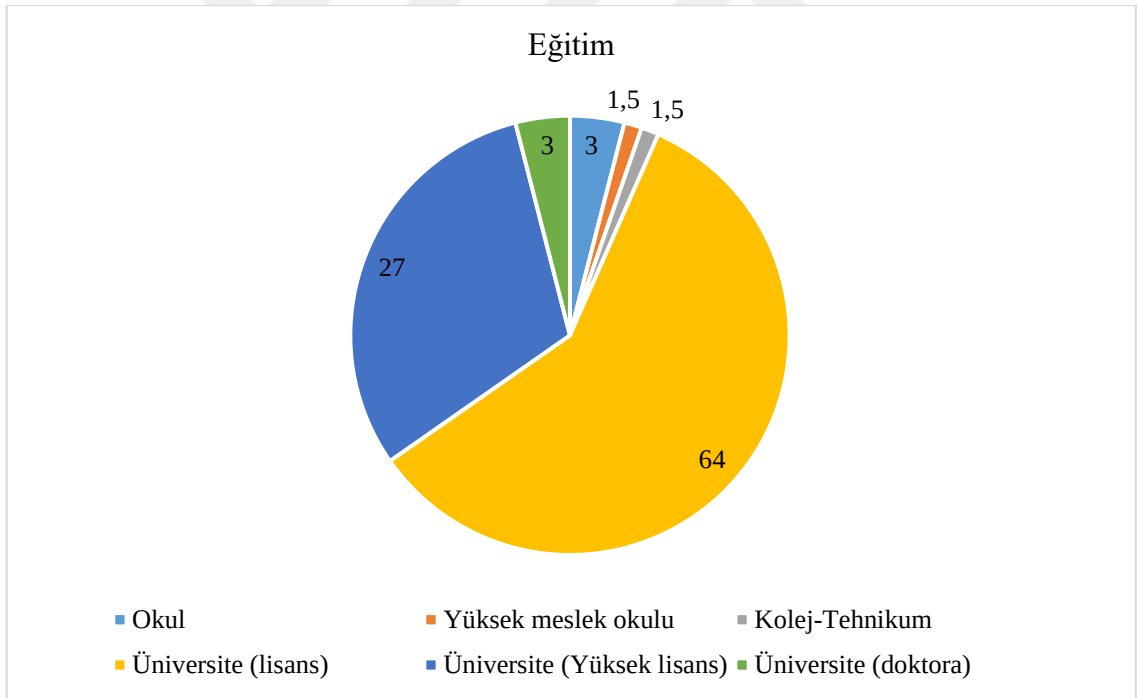


Bu araştırmaya katılanların %3'ü (6 kişi) okul, %1,5'i (3 kişi) yüksek meslek okulu, %1,5'i (3 kişi) kolej-tehnikum, %64'ü (128 kişi) üniversite (lisans), %27'i (54 kişi) üniversite (yüksek lisans), %3'ü (6 kişi) ise üniversite (doktora) eğitimi almıştır. Katılımcıların eğitimine ilişkin dağılım Tablo 4 ve Grafik 4'de görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Dağılımı

	Frekans	%
Okul	6	3
Yüksek meslek okulu	3	1,5
Kolej-Tehnikum	3	1,5
Üniversite (lisans)	128	64
Üniversite (yüksek lisans)	54	27
Üniversite (doktora)	6	3
Toplam	200	100

Grafik 4: Araştırmaya Katılanların Eğitime Göre Dağılımı



3.2.2. ASAN Hizmet Çalışanlarının Liderlik Algısına Yönelik Bulgular

Yapmış olduğumuz çalışmada siyasi iradenin sıkı denetiminin ASAN Hizmet çalışanlarının liderlik algısına önemi ölçülmüştür. Bu bağlamda aşağıdaki şekilde hipotez kurulmuştur.

H_0 =Siyasi iradenin sıkı denetimi ASAN Hizmet çalışanları liderlik algısını olumlu yönde etkiler.

Katılımcıların vermiş oldukları Yöneticilerin Liderlik Algısı Ölçeği ve Çalışanların Liderlik Algısına ilişkin sorulara verilen cevapların güvenilirlik analizi yapılmıştır (Tablo 5).

Cronbach's Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 5: Güvenilirlik analizi sonuçları

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.835	.891	2

Tablo sonuçlarında bizim için önemli olan Cronbach's Alpha değeridir. Tablomuzda iki tane Cronbach's Alpha değeri bulunmaktadır. Bu değerlerin biri standardize edilmiş, diğeri standardize edilmemiş değerdir. Bizim için önemli olan standardize edilmemiş Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer genellikle 0,70'in üzerinde olduğu durumda kullanılmış olan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bizim sonuçlarımızda bu değer 0,835 çıkmıştır. Yani kullanmış olduğumuz ölçeğin güvenilir olduğunu söylememiz mümkündür.

Tablo 6: T Testi sonuçları

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Diffe rence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Siyasi irade denetimi siki olmalı	Equal variances assumed	1.112	.295	-	200	.307	-.311	.302	-.913	.291
	Equal variances not assumed			0						

Tabloya baktığımızda T testi sonuçları görülmektedir. Tablonun ilk sütununda F istatistik değerleri görülmektedir. F istatistik değeri varyansların homojen olup olmadığını kontrol etmek için kullanılır. Hemen yanında Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu zaman varyanslar homojen değil demektir. Böyle bir durum yaşandığında Equal variances not assumed satırı yani alttaki satır kullanılır. Üstteki satırda bulunan değerler dikkate alınmaz. Fakat bizim örneklemimizde Sig değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Buda varyanslarımızın homojen olduğunu göstermektedir.

Tablomuzda bulunan Sig. (2-tailed) değeri gruplar arasında farklılık olup olmadığını göstermektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu durumda gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Ancak bizim sonuçlarımızda 0,05'ten büyük olduğu için gruplar arasında fark olmadığını söylemek mümkündür. Fark çıkmadığı için grupların ortalamaları bir birinden farklı bile olsa onların aynı olduklarını söylemek mümkündür.

T testi sonuçları bizim sonuçlara göre aşağıdaki şekilde çıkmıştır.

Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
toplamda	200	3,68518	1,139	-1,00	200	0,307

Azerbaycan’da siyasi irade denetiminin sıkı olmasının ASAN hizmet çalışanlarının liderlik algısına etkisine ilişkin yapılmış olan T testi sonucu gruplar arasında fark görülmemiştir (T=-1,03). Buna göre siyasi irade denetiminin sıkı olmasını isteyenler siyasi irade denetiminin sıkı olmasını istemeyenlerden daha çok olmuştur.

Tablo 7: Regresyon analizi sonuçları

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.515	.249		14.092	.000
Bürokratik yönetim tarzı	.045	.064	.043	.708	.049

a. Dependent Variable: siki yönetim tarsi

Sonuçlarda Azerbaycan’da siyasi irade denetiminin sıkı olması katı hiyerarşik yapıya dayanan bürokratik yönetim tarzı uygulanmasına ilişkin yapılmış olan regresyon analizi sonuçlarına göre modelimiz anlamlı çıkmıştır (0,05>0,04). Buna göre Azerbaycan’da siyasi iradenin sıkı yönetiminin katı hiyerarşik yapıya dayanan bürokratik yönetim tarzı uygulanması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 8: Faktör analizi sonuçları**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	.781
	Df	1
	Sig.	.049

Bu tabloda ilk bakmamız gereken sonuç KMO değeridir. KMO değeri genel olarak 0,60 değerinin üstünde kabul görmektedir. Sig. değerine baktığımızdaysa anlamlı olduğunu yani 0,05'ten küçük olduğunu görmekteyiz.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.043	52.162	52.162
2	.957	47.838	100.000

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Tablo sonuçlarına göre Eigenvalues değerlerine baktığımızda toplamda 1 faktör olduğu (1'den yüksek olan sadece bir değer bulunmuştur) belirlenmiştir. Bu faktörlerin toplamda varyansının %100-e çıktığı görülmektedir. Genelde bu değer %50-nin üzerinde olması beklenmektedir.

Tablo 9: Anova analizi sonuçları:**Test of Homogeneity of Variances**

siyasi irade sıkı denetimi olmalı

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.450	4	200	.772

Anova analizi sonuçlarına baktığımızda Sig. değerinin 0,772 çıktığını, bu rakamın da 0,05'den büyük olduğu için homojenlik testi için olan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani %95 güvenle değişenlerin varyansyonu homojendir diye yorum yapmamız doğru olacaktır.

ANOVA

siyasi irade sıkı denetimi olmalı

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.283	4	2.071	1.867	.017
Within Groups	293.957	204	1.109		
Total	302.241	208			

Anova tablosunu incelediğimizdeyse Sig değeri 0,05'ten küçük olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan H_0 hipotezi reddedilir. Yani %5 hata payı ile değişenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

SONUÇ

Lider denildiğinde orduları zafer kazanan, imparatorlukları yöneten, çeşitli şirketler gruplarına önderlik yapan, halkların kaderini yönlendiren güçlü, dinamik kişiler ilk olarak akla geliyor. Bizim liderlik algımız çoğu zaman askeri, siyasi, dini veya sosyal liderlerle ilgili olup, onların tarihsel olaylardaki rollerinin eleştirisi veya yüceltilmesi ile ilişkili olmuştur. Fakat liderlik sadece bu tanımlarla sınırlı kalmayıp geniş bir yelpazede araştırılmıştır. İlk ve orta çağlarda adeta güç ve otorite göstergesi olarak kabul edilen liderlik kavramına, demokratik yapıların yaygınlaşmasıyla birlikte, özellikle 20. yüzyılda daha sık yer vermeye ve konu ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Günümüzde çeşitli liderlik yaklaşımları liderin sahip olması gereken özelliklerini ve davranışlarını, durumlara göre tercih edeceği ve alacağı kararları ele alarak analiz yapmaktadır. Mesela demokratik lider dedikte kendi takipçileri/astlarına danışarak onların da karar verme, planlama, örgütleme gibi faaliyetlere katılmalarını teşvik eden, onları bu sürecin bir parçası olmaya cesaretlendiren, ayrıca çalışanları da yaptıkları işleri etkileyen durumlarla ilgili bilgilendiren, kendi fikir ve görüşlerini açıklayarak öneriler getiren lider kast edilmektedir. Bunun tam tersi olarak otokratik lider ise, çalışanlar ve astlarının fikirlerini dikkate almayan, bu nedenle yönettikleri örgütlerde iş tatminsizliği yüksek, örgütsel bağlılık düzeyi ise düşük oranda olan liderlik biçimi kastedilmektedir. Otokratik liderlerin otorite ve sorumlulukları devretmeden tüm kararları kendilerinin aldığı, astlarının karar verme sürecine katılamadığı bilinmektedir. Bunların yanısıra otantik, serbestçi (liberal), destekleyici, vizyoner, hümanist, hizmetkar, karizmatik, doğal, transaksiyonel ve transformasyonel, çalışan merkezli (kişi odaklı) ve görev merkezli (iş odaklı) gibi pek çok liderlik çeşitlerinden bahsedilebilir. Ayrıca yönetici olmak daha lider olmak anlamına gelmemelidir. Bu ikisi arasında temel fark Kottler (1990) tarafından anlaşılabilir bir şekilde belirtilmiştir.

Azerbaycan'da bu liderlik çeşitlerinden hangisine daha çok rastlanmaktadır sorusu sorulursa, farklı zamanlarda farklı kurumsal yapılara ait değişik cevaplar edinilebilir.

Azerbaycan toprakları tarih boyu farklı güçlerin, özellikle Farslar, Ruslar ve Türklerin egemenliği altına girmiştir. Rusya-İran savaşları ardından bu iki devlet arasında bölünen Azerbaycan toprakları güney ve kuzey Azerbaycan olarak ikiye ayrılmış ve I. Dünya Savaşı sonunda kuzeyde ilk bağımsız cumhuriyet kurulmuştur. 28 Mayıs 1918 tarihinde Azerbaycan Halk Cumhuriyeti'nin bağımsızlığı bütün dünyaya duyurulmuştur. İlk Azerbaycan cumhuriyetinin kurulmasında en önemli role sahip kişilerden birincisi M.E. Resulzade olmuştur. 1884'de doğan Resulzade, ilk kez 17 yaşında "Müslüman gençlik teşkilatı"nı kurarak Rus sömürge yönetimine karşı gizli mücadeleye başlamış, daha sonra Müsavat Partisi başkanı kadar yükselmiş ve 1918 yılına kadar geçen süreçte bir lider gibi yaşanan tüm

olaylarda önde gitmiş, 1918-1920 yıllarında ise AHC'nin başkanı olmuştur. M.E. Resulzade devrimci fikirleri, yenilikçi düşüncesi ve bir çok yönleriyle birlikte o dönem Azerbaycan aydınları arasında önemli bir yer tutmuştur. 1920 yılında AHC Kızıl Ordu tarafından yıkılmış ve doğal olarak onun liderleri yurtdışına kaçmak zorunda kalmıştır. 1955 yılında Ankara'da vefat eden Resulzade'nin ailesi Stalin dönemi başlatılan terör kurbanları olmuş, sürgünde sefaletten ölmüş, bir oğlu ise 1937 terörü zamanı güllelenmiştir. Resulzade, Azerbaycan'ın bağımsızlığını elde etmek ve daha sonra geri alabilmek amacıyla I. Dünya Savaşı yıllarında, Çarlık Rusya dağıldıktan sonra Almanya ile müttefik Osmanlı ile işbirliğini, II. Dünya Savaşı yıllarında ise Almanya ile işbirliğini üstün tutmuştur. Sonuç olarak Resulzade büyük karmaşaların döndüğü bir dönemde Azerbaycan'a bağımsızlık bahsedebilmiş, fakat dönemin konjonktürü nedeniyle bu bağımsızlığı fazla yaşatamamış büyük bir lider olarak anılmaktadır.

28 Nisan 1920'de Azerbaycan'da Kızıl Ordu yardımıyla Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti kurulmuştur. Yeni yönetimin başkanı 1870 doğumlu N. Nerimanov olmuştur. Oldukça fakir ailede büyüyen Nerimanov bütün halkın eşit haklarla donatılmasından yana olmuş, bu nedenle solcu hareketlere katılmış ve Azerbaycan'da sol düşüncenin yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır. O, daha 1904 yılında M.E. Resulzade vd. tarafından kurulan Hümmet teşkilatına üye olmuş, devrimci faaliyetlere katılmış, insanların yaşam şartlarının sadece bir devrim yoluyla düzeltilebileceği tezini savunmuştur. 1917 yılında N. Nerimanov artık "Hümmet" in Merkezi Komite başkanı ve Rusya Sosyal Demokrat İşçi (bolşevik) Partisinin Bakü komitesinin üyesi, "Hümmet" gazetesinin baş editörü idi. Bu sırada onun Resulzade ile yolları artık ayrılmıştı. Nerimanov'un komünist devrimine katılımı toplumdaki eşitsizliği ve adaletsizliği halletmek nedeniyle olmuştur. Fakat 1918'de Azerbaycan'da kurulan Halk Cumhuriyeti'nde aynı eşitsizlik devam etmekteydi. AHC yıllarında Rusya'da bulunan Nerimanov, Azerbaycan'ın o dönem başbakanı görevini üstlenen Yusufbeyov'a yazdığı tarihsel mektupları bütün ülke boyunca yayılmış ve hükümetin yönetimi devretmesinde önemli rol oynamıştır. Bu mektuplarda o, ülkeni krizden yalnız bolşeviklerin çıkarabileceğini yazıyordu. 28 Nisan 1920 tarihinde Azerbaycan Halk Cumhuriyeti görevi bolşeviklere devrederek yıkıldıktan ve Azerbaycan SSC ilan edildikten sonra N. Nerimanov Azerbaycan'da Geçici Devrim Komite başkanı ve Halk komiserleri sovyetinin başkanı (başka ifadeyle başbakan) görevini alır. Fakat bu kadar yüksek göreve gelebilen bir devrimci olan Azerbaycanlı, bu görevde fazla kalamamış ve 1925 yılında kalp krizinden ilginç bir şekilde ölmüş, Moskova'da Kremlin duvarları civarında defnolunmuştur. Nerimanov Azerbaycan bağımsızlığının korunmasından yana olmakta, sadece daha eşit ve adaletli bir yönetim sistemine sahip olunulmasını arzu etmekte idi. Örneğin o, Lenin'in Transkafkasya'da Sovyet yönetimi kurulduktan sonra bölgenin ekonomik ve siyasi olarak entegrasyonu planına karşı idi. Fakat bu karar alınmış ve uygulanmış, Aralık

1922`de ise Azerbaycan SSC Transkafkasya Sovyet Federatif Sosyalist Cumhuriyeti üyesi olarak Sovyetler Birliği`ni kuran devletlerden biri olmuştur. Sonuç olarak Nerimanov, Azerbaycan halkına sosyal eşitlik bahşeden bir yönetimin tesisinde önemli rol oynamış, fakat bu faaliyet ilk bağımsız Azerbaycan cumhuriyetinin yıkılması ile sonuçlanmıştır. Bununla birlikte yeni kurulan Azerbaycan SSC bünyesinde Azerbaycan halkı, işçi ve köylüler daha geniş haklarla donatılmıştır. Nerimanov, Azerbaycan dilinin devlet dili statüsü almasında, Nahçıvan ve Dağlık Karabağ gibi Azerbaycan`ın tarihsel topraklarının korunmasında (Ermenistan SSC de bu topraklara iddia etmekteydi) önemli bir kişi olarak ve genel olarak Azerbaycan tarihinin en güçlü liderlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

1991 yılında SSCB`nin dağılmasıyla 18 Ekim 1991 tarihinde bağımsızlığına kavuşan Azerbaycan siyasi ve ekonomik kriz, dağılma ve parçalanma tehlikesi, özellikle Ermenistan`la savaş içerisinde bulunmaktaydı. Böyle bir durumda Azerbaycan`da iki grup vardı: birincisi Sovyet Kommunist Partisi yanlıları ve başında Ayaz Mutallibov`du ki, o Azerbaycan Cumhuriyeti`nin ilk cumhurbaşkanı oldu. İkinci grup ise Azerbaycan Halk Cephesi yanlıları ve başında Elçibey`di ki, o da Ayaz Mutallibov`un 26 Şubat 1992 tarihinde Ermeniler tarafından yapılan ve vahşet içeren Hocalı soykırımı ardından iktidarı terk etmeye zorlanmasından sonra 7 Haziran 1992`de seçimlerle cumhurbaşkanı görevini ele almıştır. Fakat Elçibey`in dış politika hattı, milliyetçi söylemleri ve tarzı Azerbaycan`ın uluslararası alanda daha da dışlanmasına, ulusal itibar kaybına ve diğer devletlerle ilişkilerinin kötüleşmesine getirip çıkardı. Ardı arası kesilmeyen başarısızlıklarının ardından kendisine karşı Suret Hüseyinov tarafından başlatılan darbe sonucu 20 Haziran 1993`te Bakü`yü terkederek doğulduğu köye kaçan Elçibey, cumhurbaşkanlığını Haydar Aliyev`e devretmiştir. 1923 doğumlu Haydar Alirza oğlu Aliyev`in kişiliği, hayatı ve faaliyeti olağanüstü devlet adamı ve politikacı olarak modern Azerbaycan tarihinin parlak sayfalarında yer almaktadır. Haydar Aliyev`in gençlik yıllarında gizli güvenlik kurumlarındaki faaliyeti özel bir dikkat hak ediyor ve sonraki yıllarda siyasi faaliyetinin temel taşı olarak değerlendirilebilir. Bundan sonra Sovyet kamu yönetimi basamaklarında giderek daha da yükselen ve tüm liderlik karakterlerini taşıyan Haydar Aliyev, 1969-1982 yılları arasında ilk kez Azerbaycan`ı yönetmiş ve bir de Azerbaycan bağımsızlık kazandıktan sonra ikinci kez 1993 yılında iktidara gelip cumhurbaşkanı olarak faaliyet göstermiştir. H. Aliyev`in 1992 yılında kurduğu Yeni Azerbaycan Partisi (YAP) günümüzde Azerbaycan`ın temel siyasi partisidir. 1993-2003 yıllarında Haydar Aliyev, 2003`den günümüze kadar ise oğlu İlham Aliyev Azerbaycan`ın cumhurbaşkanı olarak görev yapmaktadır. Haydar Aliyev Azerbaycan`da iktidara 2. kez geri dönüşü hiç de sorunlarsız değildi, fakat Aliyev bütün bunların üstesinden büyük başarıyla gelebildi. Azerbaycan, topraklarının önemli kısmını ve en önemlisi Dağlık Karabağ`ı kaybediyordu, şehirler mültecilerle dolmuştu, Sovyet döneminden

kalma ekonomik kriz devam etmekte ve ekonomi yerlerde idi, Rusya ve İran tarafından Azerbaycan düşman devlet olarak algılanıyordu, Batı ise bölgeye ilgisizdi. Tüm bunlar Aliyev'in iktidarı yıllarında belli bir oranda halloldu. Haydar Aliyev iktidara geldiği günden itibaren dengeli dış politika izlemeye başlamıştır. Haydar Aliyev döneminde Azerbaycan'ın İran ve Rusya ile daha önce bozulan ilişkileri gelişmeye başlamıştır. Bundan sonra Azerbaycan yönetimi tarafsız bir politika yürüterek ülkenin siyasi açıdan güçlendirilmesi ve ekonomik açıdan geliştirilmesi için çeşitli adımlar atmaya başlamış, hem Rusya hem de Batı devletleri ile aynı zamanda eşit şekilde ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem vermiştir. H. Aliyev dönemi ile birlikte dünyanın en önemli güçleri ile sıkı ilişkiler geliştirilmeye başlanmıştır. Aynı politikalar oğlu İlham Aliyev döneminde de devam ettirilmektedir. Haydar Aliyev'in iktidar döneminin başlarında verdiği en önemli mücadelelerden birisi silahlı gruplara karşı olmuştur. O, bu grupların feshedilmesi, devlet kontrolünün ele alınması ve daha önce Elçibey'e karşı yapılan askeri darbe örneklerinin bir daha tekrarlanmaması için büyük çaba harcamıştır. Haydar Aliyev'in hayat ve faaliyeti araştırıldığında onun 1941-2003 yılları arasında dünyanın bilinen ve saygı duyulan siyasetçi ve devlet adamlarından birine dönüşmesinin arkaplanında kendisinin daha önceki yıllardan sahip olduğu yaratıcı, kurucu ve organizatör gibi özelliklere sahip karakteri ve önemli bir lider olarak cumhuriyetin gelişim perspektiflerini önceden görebilen, halkın değerlerinin geliştirilmesini düşünen bilgeliği durmaktadır. Sonuçta, siyasi bir lider olarak Haydar Aliyev, karizmatik bir liderdir ve onun siyasi liderliğinin özü rutin yönetim işlerini astlarına devredip, üstyapıyı değiştirmeyi amaçlamış yöneticilikti. Fakat bununla birlikte Azerbaycan kamu sektöründe özellikle Sovyetler döneminden kalma eski sistemin ağırlığı ve bürokrasinin yaşanan değişimlere karşı direnci hissedilmekte, merkeziyetçilik anlayışı önemini önemli ölçüde korumaktaydı. Aynı durum günümüz İlham Aliyev liderliği sürecinde de söz konusu olmanın yanısıra, İlham Aliyev'in daha genç kadrolara önem verdiği, yenilikçiliğe açık olduğu söylenebilir. Babası Haydar Aliyev döneminde kademeli olarak kamu yönetiminde yüksek mevkilere getirilen İlham Aliyev, 3 kere Azerbaycan cumhurbaşkanı olarak seçilmiş, 3. kez seçilmesinin sağlanması amacıyla referandum yapılmıştır. Daha önceki Anayasa'ya göre Azerbaycan cumhurbaşkanı 2 kereden fazla görev başına gelemezdi. Onun günümüze kadar devam eden görev sürecinde iç politikada – kamu ve devlet yönetimi, siyasi, ekonomik ve kültürel hayatta önemli değişiklikler gerçekleştirilmiş, dış politika açısından da Azerbaycan yeni başarılar yakalayabilmiştir. Onun dış politikasının en başarılı sonuçlarından biri olarak Azerbaycan'ın Ekim 2011 yılında 2012-2013 yılları için Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'ne daimi olmayan üye seçilmesi gösterilebilir. Bilindiği gibi BM GK'nın 5 daimi üyesinin yanısıra iki yıldan bir yenilenen 10 daimi olmayan üyesi vardır. Belirtilen yıllar bu açıdan Azerbaycan tarihinde önemli rol oynamıştır. İlham Aliyev, Azerbaycan toplumunu

geliştirme mücadelesi vermekte, fakat bunu otokratik bir devlet liderliği yoluyla gerçekleştirmektedir. Bu mücadele daha önceki liderlerin döneminde de gerçekleştirilmekteyse de, İlham Aliyev'in sahip olduğu uzun süren iktidarı, politikaların sürekliliğini sağlamış ve özellikle dönemin konjonktüründen faydalanmıştır.

İlham Aliyev döneminde kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve teknolojik gelişmeler temelinde e-devlet uygulamalarının yaygınlaştırılması amacıyla atılan en önemli adımlardan birisinin ASAN Hizmet kurumunun yaratılması olduğu söylenebilir. Günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımları gittikçe daha da yaygınlaşmakta ve genel bir kabul görmektedir. Bu yaklaşımların temel ilkesi yerindelik (subsidiarite) ilkesine dayanıyor. Bu bağlamda birçok ülkelerde Azerbaycan'daki e-devlet uygulamaları kapsamında oluşturulan ASAN Hizmet merkezlerinin benzeri yeni aktörler faaliyete başlamıştır. Örneğin, İngiltere'de One Stop, Rusya'da Moy Dokument hizmetleri gösterilebilir. 2012 yılında İ. Aliyev tarafından verilen kararla tesis olunan ASAN Hizmet merkezleri yeni kamu yönetimi kavramı çerçevesinde başarılı bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmelerin gerçekleri yansıtıp-yansıtmadığı anlamak amacıyla çalışma kapsamında anket yapılmış ve ASAN Hizmet yönetici ve çalışanlarının liderlik algısı öğrenilmiştir.

Yapmış olduğumuz uygulamalı çalışmada ASAN Hizmet kurumunda görev yapan çalışanların ve yöneticilerin liderlik algısı anket yöntemi uygulanarak ölçülmeye çalışılmıştır. Uygulanmış olan anket çalışanlarla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anketimiz katılımcı profillerine yönelik ve çalışanların ve yöneticilerin liderlik algısına yönelik olarak iki kısımdan olmuştur. Anketimize Bakü ilinde ikamet eden 200 çalışan katılmıştır. Anketin tamamlasından sonra toplanmış olan veriler SPSS programı ile testlere tabi tutulmuştur. Sözü giden analizler Güvenilirlik analizi, T Testi, Regresyon analizi ve Anova analizidir.

Ankete katılanların %38'si kadın ve %62'i erkek katılımcı olmuştur. Katılımcıların yaş aralıklarına göre katılanların %30'u 18-24 yaş aralığında, %35'i 25-34 yaş aralığında, %12'i 35-44 yaş aralığında, %7'i 45-54 yaş aralığında, %10'u 55-64 yaş aralığında, %6'ıysa 65-75 yaş aralığındadır. Anketimize katılanların %56'ı bekar (hiç evlenmemiş) ve %33'ü evli, %8'i ayrılmış, %3'ü dul olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %3'ü okul, %1,5'i yüksek meslek okulu, %1,5'i kolej-tehnikum, %64'ü üniversite (lisans), %27'i üniversite (yüksek lisans), %3'ü (6 kişi) ise üniversite (doktora) eğitimi almıştır.

Çalışmamız için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarında önemli olan Cronbach's Alpha değeri genellikle 0,70'in üzerinde olduğu durumda kullanılmış olan ölçeğin güvenilir olduğunu genel kabul görmüştür. Bizim sonuçlarımızda bu değer 0,835 çıkmıştır. Yani kullanmış olduğumuz ölçeğin güvenilir olduğunu söylememiz mümkündür.

Azerbaycan'da siyasi irade denetiminin sıkı olmasının ASAN hizmet çalışanlarının liderlik algısına etkisine ilişkin yapılmış olan T testi sonucu gruplar arasında fark görülmemiştir. Buna göre siyasi irade denetiminin sıkı olmasını isteyenler siyasi irade denetiminin sıkı olmasını istemeyenlerden daha çok olmuştur.

Regresyon analizine ilişkin yapılmış olan analiz sonuçlarında Azerbaycan'da siyasi irade denetiminin sıkı olması katı hiyerarşik yapıya dayanan bürokratik yönetim tarzı uygulanmasında modelimiz anlamlı çıkmıştır ($0,05 > 0,04$). Buna göre Azerbaycan'da siyasi iradenin sıkı yönetiminin katı hiyerarşik yapıya dayanan bürokratik yönetim tarzı uygulanması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Anova analizi sonuçlarında çalışmamızda Sig. değerinin 0,772 çıkmıştır. Bu rakamın da 0,05'den büyük olduğu için homojenlik testi için olan H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani %95 güvenle değişenlerin varyasyonu homojendir diye yorum yapmamız doğru olacaktır.

Sonuç olarak yapmış olduğumuz çalışmada yürütülmüş olan analizler sonucunda insanların siyasi irade denetiminin sıkı olması taraftarında olduğu görülmüş, aynı zamanda böyle bir durumda katı hiyerarşik yapıya dayanan bürokratik yönetim tarzı uygulanması düşünüldüğü görülmüştür. Başka ifadeyle ASAN Hizmet kurumunun da, genel olarak bütün ülke yönetiminde olduğu gibi, siyasi iradenin sıkı denetimi ve katı hiyerarşik yapıya dayanan liderlik tarzına uygun bir yönetim sistemine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Fakat yapılan anketin genel analizi gereği ASAN Hizmet'te alınmış olan hedef ve faaliyet kararlarında çalışanların da katılım sağlaması, alınmış olan kararların çalışanlar tarafından eleştirilmesi ve yöneticilerin çalışanlar için ilham kaynağı olmasını destekleyenler daha çok olmuş ve böylelikle bu faktörlerin genel olarak kurum lider ve çalışanlarının liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Katılımın sağlanması, kararların çalışanlar tarafından eleştirilmesine izin verilmesi demokratik liderlik tarzına uygun gelmekte ve yöneticilerin çalışanları motive etmesi, onlar için ilham kaynağı olması ise karizmatik liderlik tarzına uygun gelmektedir. Sonuç olarak ASAN Hizmet yönetici ve çalışanlarının demokratik ve karizmatik liderlik algısına sahip oldukları, yani böylesine liderlik tarzlarına değer verdikleri, fakat aynı zamanda kurumsal yönetimin bürokratik ve hiyerarşik yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

- Acalov, Arif : (Ed.) (1991), Memmed Emin Resulzade: Esrimizi Seyavuşu, Çağdaş Azərbaycan Edebiyatı, Çağdaş Azərbaycan Tarihi, Bakü: Gençlik.
- Ahmedov, Teymur: (1991), Neriman Nerimanov'un Yaradıcılığı, Bakü: Elm.
- Ahmedova, Firdovsiyye: (1998), Neriman Nerimanov, İdeal ve Gerçeklik, Bakü: Elm ve Hayat.
- Aleskerli, Alesker: (2009), “2009 Yılı Azərbaycanda Anayasa Değişiklikleri Referandumu”, ASAM.
- Aliyeva, B. : (2016), “Asan Hizmette Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Uygulanması”, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 1(2), ss. 1-7.
- Andriyanov, Viktor
Miralamov, Hüseyinbala: (2005), Heydar Aliyev: Jizn Zameçatelnih Lyudey: Seriya biografiya, Moskova: Molodaya Gvardiya.
- Aras, Bülent : (2013), “Azərbaycan Cumhurbaşkanlığı Seçimi 2013”, Hazar Stratejisi Enstitüsü Siyaset ve Sosyal Araştırmalar Merkezi, İstanbul.
- Avcı, Ömer
Yaşar, Yalçın: (2016), “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım”, Akademik İncelemeler Dergisi, 11(1), s. 187-205.
- Bala, Mirza : (1992), Milli Azərbaycan Harekatı, Bakü: Nicat Neşriyatı.

- Barker, R.: (2001), "The Nature of Leadership", Human Relations, 54(4), s. 469-494.
- Bayırbağ, Mustafa Kemal
Göksel, Asuman : (2013), "Kamu Yönetimi", Siyaset Bilimi, (Ed.) Gökhan Atılğan ve Atilla Aytekin, 3. Baskı, İstanbul: Yordam Kitap, s. 153-169.
- Baysal, Can A.
Tekarsian, Erdal: (1987), Davranış Bilimleri I-II, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Barry Turner: (2007), The Statesman`s yearbook 2008: the politics, cultures and economies of the world, New York: Palgrave Macmillan Publishers Ltd.
- Cornell, E. Svante: (2011), Azerbaijan Since Independence, New York and London: M.E. Sharpe.
- Dereli, Toker: (1976), Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Yayın Dağıtım.
- Doğan, Selen: (2007), Vizyona Dayalı Liderlik, İstanbul: Kare Yayınları.
- Dubinskiy-Mihadze, İ. : (1978), Jizn Zameçatelnih Ludey: N. Nerimanov (Harika İnsanların Hayatı: N. Nerimanov), Moskova: Molodaya Gvardiya.
- Elma, Fikret : (2013), "Azerbaycan`da Yerel Yönetim Yapılanması: Tarihi Deneyim ve Mevcut Örgütlenme", Türk Dünyasında Yerel Yönetimler: Yapısal, İşlevsel Görünüm ve Dönüşüm Süreci, (Ed. Mustafa Ökmen ve Fikret Elma), İstanbul: Türk Dünyası Belediyeler Birliği Yayını.

- Eren, Erol : (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gafarov, Rafael : (2014), “Yerli özünüidareetme organlarının faaliyetini tenzimleyen normativ senedler”, Yerli Özünüidareetme Organlarının Faaliyetinde Azerbaycan Respublikasının Milli Meclisinin Rolü, MDB Parlamentolararası Assambleyasının Demokratiyanın, parlamentarizmin inkişafının ve vətəndaşların seçki hüquqlarına riayət olunmasının monitoringi Beynəlxalq İnstitutunun Bakü filialı, Bakü, s. 13-25.
- Gafarov, Vasif: (2008), “Ekim 1917 Devrimindən Sonra Bolşevik Rusya'nın Azerbaycan Siyaseti və Bakü Sorunu”, Akademik Bakış, 2(3), s. 139-151.
- Gasımlı, Musa: (2016), “Prezident İlham Eliyev və Azərbaycan Tarihinin İlkəri”, Dövlət İdarəçiliyi: nəzəriyyə və təcrübə, 4(56), s. 47-56.
- Gaziyev, Memmed: (1956), Neriman Nerimanov, Bakü: Azərbaycan SSR Siyasi və Elmi Bilimler Yayan Cəmiyyət.
- Gemmill, G.
Oakley, J. : (1992), “Leadership: An Alienating Social Myth?” Human Relations, 45(2), s. 113-130.
- Gendilov, S.: (2010), Dövlət İdarəçilik Nəzəriyyəsi, Bakü: Elm və Təhsil Nəşriyyatı.
- Gurbanov, Şamil: (2003), Neriman Nerimanov Ömrünün Son İlləri, Bakü: Azərbaycan Nəşriyyatı.

- Güçlü, Nezahat: (2016), “Liderliğe Genel Bir Bakış”, Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama, (Ed.) Nezahat Güçlü, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Gültekin, Sebahattin: (2012), “Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), s. 85-100.
- Hasanoğlu, M.: (2017), “Azerbaycan Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kapsamında E-devlet Uygulamaları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 22 (Özel Sayısı), ss. 2045-2053.
- Hasanov, Ali: (2005), Müasir Beynelxalq Münasibetler ve Azərbaycanın Xarici Siyaseti, Derslik, Bakü: Azərbaycan Neşriyyatı.
- Hernandez, Morela;
Eberly, Marion B.;
Avolio, Bruce J.;
Johnson, Michael D.: (2011), “The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory”, The Leadership Quarterly, 22(6), s. 1165-1185.
- House, R.
Aditya, R.: (1997), “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, Journal of Management, 23(3), s. 409-473.
- Hüseynova, İrada: (2004), Müstəgil Azərbaycan Dövlətinin Kurucusu, Bakü: Tehsil.

- İmanov, Vügar: (2003), Ali Merdan Topçubaşı (1865-1934) Lider Bir aydın ve Bağımsız Azerbaycan Cumhuriyeti'nin Temsili, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını.
- Khan, Haroon A.: (2018), Globalization and the Challenges of Public Administration: Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century, Arkansas, USA: Palgrave Macmillan.
- Kırel, Çiğdem: (2000-2001), "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 43-59.
- Koçel, Tamer: (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Köçerli, Firudin: (1965), Neriman Nerimanov: Hayatı, Faaliyeti ve Dünya Görüşü, Bakü: Azerbaycan Elmler Akademiyası Neşriyatı.
- Köçerli, Firudin: (1976), Marksizm-Leninizm ve Azerbaycan'da demokratik-içtimai fikir, Bakü. Azerbaycan Devlet Neşriyatı.
- Mehdiyeva N.: (2011), Power Games in the Caucasus: Azerbaijan's Foreign and Energy Policy towards the West, Russia and the Middle East, London: I.B. Tauris.
- Mehmetzade, Mirza Bala: (1991), Milli Azerbaycan Hareketi, Ankara: Azerbaycan Kültür Derneği.

- Memmedli, Ruhiyye: (2014), İstiklal mücadelemizin parlak siması Mehmed Emin Resulzade, (Ed. Şehla Gamberova), Bakü: Azərbaycan Cumhuriyeti Kültür və Turizm Bakanlığı.
- Memmedov, Veli: (1957), Neriman Nerimanov, Bakü: Azərbaycan Uşag və Gencler Edebiyatı Neşriyyatı.
- Muradov, Reşad (2004), “Azərbaycan`ın Ekonomik Yapısı, Potansiyeli və Yatırım İmkanları”, Türk Cumhuriyetleri`nde Yatırım İmkanları Sempozyumu, İstanbul
- Muradov, M.,
Sefereliyeva, R.,
Ağayev, Y.,
Gurbatov, N.: (2014), Azərbaycanda elektron hökumet infrastrukturunun və elektron xidmetlerin monitorinqi və qiymetlendirilmesi üzre Hesabat, Tranparency Azerbaijan, Bakü.
- Nerimanov, Neriman: (1973), Seçilmiş Eserleri, Bakü: Elm Neşriyyatı.
- Open Society Institute
European Stability Initiative: (2011), “The country Haydar Aliyev built”, Berlin-Brussels-Istanbul.
- Özhazar, İbrahim
Elbinsoy, İsa: (2017), Modern Dönem İslam Ülkeleri 2, İstanbul: Tirekitap.
- Paşayev, Nezer: (1986), Neriman Nerimanov və Azərbaycan Medeniyeti, Bakü: Azərbaycan Devlet Neşriyatı.

- Polatoğlu, A.: (2000), “Yerel Yönetim Reformu Üzerine Düşünceler”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 9(1), ss. 3-24.
- Razian, Alireza A.: (1991), Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reynolds, A. Michael: (2011), Shattering Empires: The Clash and Collapse of the Ottoman and Russian Empires, 1908-1918, Cambridge: Cambridge University Press.
- Robbins, Stephen
Judge, Timothy: (2012), Örgütsel Davranış (Organizational Behavior), (Çev ve Ed.) İnci Erdem, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat
Tüz, Melek (2001), Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saruhan, Sadi C.
Yıldız, Müge L.: (2009), Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Schermerhorn, John R.;
Hunt, James G.;
Osborn, Richard N.;
Uhl-Bien, Mary: (2011), Organizational Behavior, 12nd Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Serinkan, Celalettin: (2008), Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Stone, Gregory A.
Patterson, Kathleen: (2005), “The History of Leadership Focus”, Servant Leadership Research Roundtable, , s. 1-23
- Suny, G. Ronald: (1983), Transcaucasia: Nationalism and Social Change, Ann Arbor: University of Michigan Slavik Publications, s. 138-141; Mehdiyeva, 2011
- Swietochowski, Tadeusz;
Collins, C. Brian: (1999), Historical Dictionary of Azerbaijan, Lanham, Maryland, London: The Scarecrow Press Inc.
- Swietochowski, Tadeusz: (1985), Russian Azerbaijan, 1905-1920: The Shaping of National Identity in a Muslim Community, New York: Cambridge University Press.
- Şahne, Bilge S.;
Şar, Sevgi: (2015), “Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi”, Marmara Pharmaceutical Journal, S. 19, s. 109-115.
- Şimşek, Şerif;
Akgemci, Tahir;
Çelik, Adnan: (2007), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 5. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, Mehmet: (2002), Öğretim Liderliği, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- UN (2018), United Nations E-Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies, New York: United Nations.
- Wade, A. Rex (Ed.): (2005), The Russian Revolution, 1917, 2nd Edition, Cambridge: Cambridge University Press.
- Yagublu, Nesiman: (1998), Müsavat Partiyası'nın Sorgu Kitabı, Bakü.
- Yaqublu, Nesiman: (1999), Azərbaycan Milli İstiqlal Mübarizesi və Mehmed Emin Resulzade, Bakü.
- Yagublu, Nesiman: (2013), Mehmed Emin Resulzade Ensiklopedisi, Bakü.
- Yagublu, Nesiman: (2018), Cumhuriyet Kurucuları, Nurlar Neşriyyat-Poligrafiya Merkezi, Bakü.
- Yukl, Gary (2013), Leadership in Organizations, 8th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zacarro, S.;
Horn, Z.: (2003), "Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis", The Leadership Quarterly, 14(6), s. 769-806.
- Zengin, E.: (2000), "Azerbaycan'da Yerel Demokrasinin Yasal Boyutları", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 9(4), ss. 3-23.
- Zenkovsky, S.: (1960), Pan-Turkism and Islam in Russia, Cambridge: Cambridge University Press.

Ziya Bünyadov (Ed.):

(1991), M.E. Resulzade: Bir Türk Milliyetçisinin Stalin`le İhtilal Hatıraları, Bakü: Elm Neşriyyatı.

İnternet kaynakları

Azerbaycan Cumhuriyeti`nin Anayasası, (1995). 26 Eylül 2016`da yapılmış halkoylaması ile kabul edilmiş ek ve düzelislerle birlikte, <http://www.e-qanun.az/framework/897>, (25.07.2019).

“Azerbaycan`da devlet güvenliğinin sağlanmasında Ulusal Lider Haydar Aliyev geleneği temel alınmaktadır”, <http://dtx.gov.az/news37.php>, (20.08.2019).

“Azerbaijanis Approve President Aliyev’s Policies on Stability, Reforms and Development, French Survey Shows”, <https://brussels-express.eu/azerbaijanis-approve-president-aliyevs-policies-on-stability-reforms-and-development-french-survey-shows/>, (Erişim tarihi: 07.09.2019).

“Biography”, <https://mehrban-aliyeva.az/en/biography/articles>, (Erişim tarihi: 07.09.2019).

Eraslan, Levent, (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, S. 162, https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, (20.04.2019).

İstiklal Beyannamesi, (1918), <http://azerbaijan.az/portal/History/HistDocs/Documents/04.pdf>, (10.08.2019).

Vatandaşlara Hizmet ve Sosyal İnovasyonlar Devlet Ajansı, “Agentlik haqqında”, 2019, <http://vxside.gov.az/az/page/agentlik-haqqinda>, (01.08.2019).

Trotsky, L., (31 Mart 1925), “Pamyat Myasnikova, Mogilevskogo i Atarbekova” (Myasnikov, Mogilevskiy ve Atarbekovun Anısına”, “Pravda” Gazetesi, S. 73, <http://www.magister.msk.ru/library/trotsky/trotm213.htm>, (Erişim tarihi: 11.09.2019).

EK-1

ASAN Hizmet Yönetici ve Çalışanlarının Liderlik Algıları (Anket Soruları)

1. Cinsiyetiniz:
Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız:
18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55-64 () 65 ve üzeri ()
3. Eğitim düzeyiniz:
Yüksek meslek okulu () Kolej Teknikum () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
4. Kurumdaki pozisyonunuz:
Çalışan () Yönetici () Diğer ()
5. Kurumdaki çalışma süreniz:
1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()
6. Genel olarak çalışma süreniz:
1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()
7. Siyasi irade sıkı denetim altında tutulmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
8. Katı hiyerarşik yapıya dayanan bürokratik yönetim tarzı uygulanmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
9. Personel daimi süreli çalışmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
10. Çalışanlarla ilişkilerde tarafsız yaklaşım tarzına önem verilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
11. Devletin destek ve kontrolü altında çalışılmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
12. Kararlar merkezden ve tek taraflı şekilde alınmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
13. Çalışanlarla ve onların kendi aralarında iletişim yazılı belge ve belirli prosedürler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
14. Müşteri odaklı yaklaşım temel edinilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
15. Hizmette kalite anlayışına önem verilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()

16. Sonuç odaklı yaklaşıma önem verilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
17. Devletin yönetime daha az oranda karışması dikkate alınmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
18. Saydamlık ve her kesin bilgi edinme hakkı tanınmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
19. E-devlet uygulamaları gerçekleştirilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
20. İnovasyon ve yeni teknolojilerin uygulanmasına önem verilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
21. Kamu politikası, stratejiler kamu kurumu başkanı tarafından belirlenmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
22. Kamu kurumunda, yönetime muhalif grupların oluşmasına izin verilmemelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
23. Kamu kurumu devamlı gelişmeli ve değişmelidir ()
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
24. Kamu kurumunun hedefleri ve faaliyeti ile ilgili bazı önemli kararlarda, çalışanların katılımı sağlanmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
25. Çalışanların uygun olmayan önerisi hemen reddedilmemelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
26. -Kamu kurumundaki yenilikler ve değişiklikler çabuk kabul edilmemelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
27. Kamu kurumu başkanı kurumundaki her çeşit sorun ve buna ait çözümlerle ilgilenmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
28. Kamu kurumunun aldığı kararları çalışanlar eleştirmemelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
29. Yöneticiler çalışanlar için bir ilham kaynağı olmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
30. Çalışanlar iyi bir iş başardıklarında takdir edilmelidir
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()
31. Yöneticiler çalışanların isteklerini anlamalı ve elde etmeleri için yardımcı olmalıdır
Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum ()