

# AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

*Əlyazması hüququnda*

## AZƏRBAYCANIN ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ ƏMƏK BAZARININ TƏLƏBLƏRİNƏ UYĞUN KADR HAZIRLIĞININ KEYFİYYƏT TƏMİNATI PROBLEMLƏRİ

İxtisas: 5311.01 – “Müəssisələrin təşkili və idarə olunması”  
Elm sahəsi: İqtisad elmləri  
İddiaçı: **Asiman Rasim oğlu İlyasov**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi  
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

### A V T O R E F E R A T I

**Bakı – 2025**

Dissertasiya işi Azərbaycan Texnologiya Universitetinin "Menecment" kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri doktoru, professor  
**Vilayət Məmməd oğlu Vəliyev**

Rəsmi opponentlər: iqtisad elmləri doktoru, professor  
**Vilayət İbrahim oğlu İsmayilov**  
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent  
**Mahir Həmzə oğlu Zeynalov**  
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru  
**Rza İbrahim oğlu Məmmədov**

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutunun nəzdində fəaliyyət göstərən BED 1.10 Dissertasiya Şurası



Dissertasiya şurasının sədri: iqtisad elmləri doktoru, professor  
**Nazim Müzəffərli (İmanov)**

Dissertasiya şurasının elmi katibi: iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru

  
**Sevdə Məmməd qızı Seyidova**

Elmi seminarın sədri: iqtisad elmləri doktoru, dosent

  
**Möhübbət Musa oğlu Hüseynov**

## TƏDQIQAT İŞİNİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

**Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi.** İnsan kapitalının keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və kadr hazırlığı sisteminin əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması, eləcə də tələb və təklif arasında uyğunluğun təmin edilməsi dövlətin məşğulluq siyasətinin əsas məqsədlərindəndir. Belə ki, “Azərbaycan 2030: sosial iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”də rəqabətli insan kapitalının və müasir innovasiyalar məkanının formalaşması əsas strateji hədəflərdən biri kimi qeyd olunmuşdur<sup>1</sup>. Eləcə də “Azərbaycan Respublikasının 2022-2026-cı illər üçün sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası”nda rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi və iqtisadi inkişafın yüksək bilik və bacarıqlara malik insan resurslarına tələbatı artırdığı vurğulanır<sup>2</sup>.

Əmək bazarının tələblərinin qarşılınması istehsalat və xidmətin keyfiyyətini artırır, bu isə şəxsin və ölkənin iqtisadi rifahına müsbət təsir edir. Buna görə də əmək bazarına kadr hazırlığını həyata keçirən ali təhsil müəssisələrinin (bundan sonra – ATM) ölkənin iqtisadi rifahının artırılmasında əhəmiyyəti danılmazdır. Çünki təhsilin istehlak və investisiya kimi iki mühüm ölçüsü var: fərdin təhsil xərcləri həm investisiya, həm də istehlak xüsusiyyətlərinə malikdir.

2017-2022-ci illərdə məşğul əhalidə gənc məşğulların xüsusi çəkisi artmışdır. 2022-ci ildə 14-29 yaş aralığındakı məşğul gənclərin yalnız 22.2%-ni ali təhsillilər təşkil etmişdir. Eyni zamanda 2022-ci ildə toplam işsiz əhalinin 12%-i ali təhsilli şəxslər olmuşdur. Həmçinin, 20-29 yaş aralığında işsiz olan əhalinin 12%-i, 30-39 yaş aralığında işsizlərin 15%-i ali təhsilli şəxslər hesab olunur. Yekun olaraq statistik nəticələr əsasında demək olar ki, 20-39 yaş aralığında və işsiz olan şəxslərin 13%-i ali təhsillidir. Bununla yanaşı 25 yaşından yuxarı işsiz olan şəxslərin 14%-i ali təhsilli şəxslərdir və bu

---

<sup>1</sup> Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2021-ci il 2 fevral tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər”.

<sup>2</sup> Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2022-ci il 22 iyul tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası”.

göstərici ATƏT-in dünya üzrə müəyyən etdiyi ortalama göstəricidən (4%) yüksəkdir<sup>3</sup>.

ATM-lərdə kadr hazırlığının əmək bazarının tələblərinə uyğunluğu inkişafda olan ölkələr üçün vacibdir. İnkişaf etmiş ölkələrdə keyfiyyətli təhsilə sərmayə qoyuluşu gəlir bölgüsündə disbalansı aradan qaldırır və fərdlərin əmək fəaliyyətinin səmərəliliyini artırır. Buna görədir ki, təhsilin keyfiyyətinə ayrılmış sərmayə “bəşəri sərmayə” adlandırılır və bu fərdlərin cəmiyyətdə davranışını dəyişməklə yanaşı iqtisadi və sosial inkişafa da müsbət təsir göstərir.

Azərbaycanda kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı bütün ATM-lərdə eyni dərəcədə əhəmiyyət kəsb etmir. Əsas çatışmazlıq keyfiyyət təminatı sisteminin koordinasiyası və ona nəzarətin qənaətbəxş olmamasıdır. Aparılan araşdırmalar göstərir ki, ATM-lərdə əmək bazarında tələb olunan səriştə və bacarıqlara malik gənclərin yetişdirilməsi prosesinin keyfiyyəti artırılmalıdır, çünki təhsilənlərin əksəriyyəti bakalavr dərəcəsi aldıqdan sonra işə başlamaq üçün bacarıq və səriştələr baxımından özlərini inamlı hiss etmirlər<sup>4</sup>.

Müasir dövrdə əmək bazarı, məşğulluq və işsizlik problemlərinin elmi, nəzəri və praktik tərəflərinin həlli yolları görkəmli iqtisadçı alimlərimizdən T.Ə.Quliyev, Ş.M.Muradov, R.K.İsgəndərov, Z.Ə.Səmədzadə, A.K.Ələsgərov, S.S.Möhbəliyev Ə.Q.Əlirzayev və başqaları tərəfindən tədqiq edilmişdir. İstehsalat və xidmət sahələri müəssisələrində idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi məsələlərinə isə T.Ə.Quliyev və R.Hümbətov öz əsərlərində geniş yer vermişlər. Eləcə də dünya ölkələrinin iqtisadi modellər üzrə təsnifatı və məşğulluğun tənzimlənməsi N.M.İmanov, sahələrarası əmək balansı əsasında iş yerlərinin açılmasının multiplikativ təsirləri V.M.Vəliyev tərəfindən araşdırılmışdır. Eləcə də iqtisadiyyatın innovativ inkişafında insan kapitalının rolu,

---

<sup>3</sup> Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi // “Əmək bazarı” statistik məcmuəsi (elektron resurs). – Bakı: – 2022.

<sup>4</sup> Mammadova. L., Valiyev. A. Azerbaijan and European Higher Education Area: Students' Involvement in Bologna Reforms / Lala Mammadova and Anar Valiyev // Research in Educational Administration & Leadership / Volume: 5, Issue: 4. - Baku, - 2020, - p. 1084-1121.

intellektual əmək və iqtisadiyyat arasında əlaqə, təhsilin keyfiyyətinin əmək məhsuldarlığına, yoxsulluğa, ticarətə, texnologiyaya, səhiyyəyə, gəlir bölgüsünə və ailə quruluşuna təsiri A.Tamilla, R.Əzizova, M.Mammadova, Z.Cəbrayilova, F.Rəhmanov, E.Süleymanov, A.Muradov, C.Mahmudov, N.İsayev, E.Hüseynova, G.Qurbanova, N.Qasimov, İ.Nəbiyeva, N.Məmmədov, M.Nəzərov tərəfindən araşdırılmışdır. Əmək məhsuldarlığı ilə təhsil xərcləri arasındakı qısamüddətli əlaqə G.Quliyeva, E. Ələkbərov, S.Cumazadə tərəfindən, tələbələrin müvəffəqiyyət göstəricilərinin əmək bazarındakı mövqeyinə və gəlirlərinə təsirləri A.Əliyeva, A.Abdəyev, T.Qədirov, G.Cavadzadə tərəfindən, universitet və sənaye müəssisələri arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin formalaşdırılması və yüksəldilməsi yolları Ç.Xəlilova, N.Qasimov, R.Məmmədova, G.Eyvazlı tərəfindən, əmək bazarı və kadr hazırlığı arasında əlaqə isə A.Hacıyev, A.Əliyeva, A.Abdəyev, T.Qədirov, G.Cavadzadə, H.Emiliya, A.Nəsibova Ə.Muradov D.Əhmədov, G.Qurbanova, N.Məmmədov, N.Qasimov, İ.Nəbiyeva və R.Əliyeva tərəfindən tədqiq edilmişdir.

Ölkədə ali təhsil sistemində əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı üzrə fəaliyyətlərin səmərəliliyinin artırılması məqsədi ilə əsaslı dəyişikliklər aparılır, eləcə də ATM-lər ilə ölkə iqtisadiyyatının subyektləri arasında əməkdaşlıq əlaqələrinin qurulması prosesi gücləndirilir. Odur ki, rəqəmsallaşmanın yaratdığı texnoloji inkişaf müsbət olunan global rəqabətin gücləndiyi şəraitdə müasir əmək bazarı, məşğulluq və işsizlik problemlərinin həlli ATM-nin kadr hazırlığının bütün mərhələlərində keyfiyyətin təmin olunmasından asılıdır. Bu ehtiyaclar nəzərə alınaraq ATM-lərin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı problemləri kompleks şəkildə sistemli olaraq ilk dəfə araşdırılmışdır.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti.** Tədqiqatın obyektı Azərbaycanın xüsusi təyinatlı olmayan özəl və dövlət ATM-ləridir. Tədqiqatın predmetini isə ATM-lərdə əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığı ilə bağlı keyfiyyət idarəetməsinin formalaşması və inkişafı qanunauyğunluqları təşkil edir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.** Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanın ATM-lərinin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr

hazırlığının keyfiyyət təminatı problemlərini müəyyən etmək, əmək bazarının dəyişən tələblərinə uyğun kadr hazırlığı üçün əsas fəaliyyət istiqamətlərini və istifadə oluna biləcək alətləri müəyyən etmək və inkişaf qanunauyğunluqlarını tədqiq etməkdən ibarətdir.

Tədqiqat işində qeyd olunan məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

1. Əmək məhsuldarlığının yüksəlməsində ATM-lərdə kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının əhəmiyyətini araşdırmaq;
2. Beynəlxalq arenada qəbul olunmuş 9 keyfiyyət idarəetmə modelinin və 5 yanaşmanın metodoloji əsaslarını araşdırmaq, müvafiq modellərin və yanaşmaların ortaq fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən etmək və ATM-lər üçün tətbiqinin mümkünlüyünü təhlil etmək;
3. Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunları və digər normativ hüquqi aktlarında təhsil müəssisələrində kadr hazırlığının keyfiyyət təminatına dair müddəaların mövcudluğu vəziyyətini, eləcə də AST-də daxili keyfiyyət təminatına dair təqdim olunmuş standartların müvafiq qanunvericiliklərdə əks olunması vəziyyətini müqayisəli təhlil edərək Azərbaycanın ATM-lərində AST-nin tətbiqinin mümkünlüyünü araşdırmaq;
4. Azərbaycanın ATM-lərində keyfiyyət təminatının mövcud vəziyyətini təhlil etmək və müvafiq sahədə problemləri müəyyən etmək;
5. ATM-lərin təhsil haqqından formalaşan gəlirləri ilə onun keyfiyyət qiymətləndirmə nəticələri arasında əlaqəni təhlil edərək müəssisələrin gəlirlərinin onun keyfiyyət göstəricilərində əks olunması vəziyyətini araşdırmaq;
6. ATM-lərin keyfiyyət təminatı meyarlarına dair akademik və inzibati heyətin persepsiyası onların aid olduqları kateqoriyalar (elmi dərəcə, pedaqoji təcrübə, gender, iş təcrübəsi və çalışdıqları müəssisənin mülkiyyət forması) üzrə analiz etmək və bu faktorlar arasında əlaqələri araşdırmaq üçün reqressiya modelini qurmaq.

Təhlil və tədqiqat nəticələri əsasında keyfiyyət təminatı istiqamətləri və alətlərinə dair səmərələşdirici təkliflər verilmişdir.

**Tədqiqatın metodu.** Tədqiqat metodu olaraq qarışıq metoddan (keyfiyyət və kəmiyyət) istifadə edilmişdir<sup>5</sup>. Keyfiyyət metodu olaraq qanunvericilik və normativ hüquqi aktların müqayisəli təhlili, məntiqi ümumiləşdirmə, sorğuların nəticələrinin təsnifatlaşdırılaraq təhlili, müəyyən olunmuş meyarlar əsasında qarşılıqlı müqayisələrin aparılması, müvafiq qurumların hazırladığı qiymətləndirmə hesabatlarının nəticələrinin təhlili və ümumiləşdirilmənin aparılması kimi metodlardan istifadə olunmuşdur. Kəmiyyət metodu olaraq akademik və inzibati heyət arasında keçirilmiş sorğu SPSS proqram təminatı vasitəsi ilə Man Whitney U və Kruskal Wallis testlərindən istifadə olunaraq təhlil olunmuş və tədqiqatçı tərəfindən qoyulmuş hipotezlər yoxlanılmış və reqressiya modeli qurulmuşdur. ATM-lərin akkreditasiya qiymətləndirmə nəticələri ilə onların akkreditasiya dövründə gəlirləri arasında əlaqə Pearson və Spearman korrelyasiya testi vasitəsi ilə təhlil olunmuşdur. Sorğu nəticələrinin və kəmiyyət təhlili aparılan digər məlumatların müvafiq olaraq etibarlılığı və paylanmasının normallığı test olunmuşdur.

**Müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalar:**

1. Əmək məhsuldarlığının artırılmasında kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı mühüm rol oynayır. Bu, işçi qüvvəsinin bilik və bacarıqlarını artıraraq, onların peşəkar effektivliyini yüksəltməklə birbaşa əmək məhsuldarlığına təsir edir.
2. Beynəlxalq arenada qəbul olunmuş müəssisələrin keyfiyyət idarəetmə modellərində 9 model çərçivəsində əksər fəaliyyət istiqamətləri oxşardır və modellərin icrası üçün nəzərdə tutulan alətlərin Azərbaycanın ATM-ləri tərəfindən icrası üçün qanunvericilik nöqtəyi-nəzərindən məhdudlaşdırıcı hal nəzərdə tutulmamışdır;
3. Azərbaycanda ATM-lərin kadr hazırlığının müəssisəxarici keyfiyyət təminatını tənzimləyən müvafiq normativ hüquqi bazasının olmasına baxmayaraq, müəssisədaxili keyfiyyət təminatına dair məsələlər müvafiq normativ hüquqi aktlarda fraqmentar olaraq mövcuddur. Eləcə də AST-də qeyd olunan daxili

---

<sup>5</sup> John W. Creswell /Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches Creswell / University of Nebraska.-2014, s.270.

keyfiyyət təminatına dair standartların tələblərinin ATM-lər tərəfindən tam olaraq icrasının təmini üçün normativ hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsinə ehtiyac vardır;

4. ATM-lərin daxili keyfiyyət təminatına dair keçirilmiş müxtəlif sorğuların nəticələrinin təhlili və xarici keyfiyyət təminatı üzrə qiymətləndirilməsi nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, əsas çatışmazlıqlar səmərəli daxili keyfiyyət təminatı sisteminin olmamasından və strateji idarəetmədən qaynaqlanır;
5. ATM-lərin akkreditasiya qiymətləndirilməsinin həyata keçirildiyi il üzrə maliyyə gəlirləri ilə akkreditasiya qiymətləndirmə nəticələri arasında çox zəif müsbət korrelyasiya mövcuddur və bu da maliyyə gəlirlərinin keyfiyyət göstəricilərində özünü əks etdirmədiyini göstərir;
6. ATM-lərdə çalışan akademik və inzibati heyətin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının meyarlarına dair qeyd etdiyi indikatorlar arasında onların daxil olduğu bir sıra kateqoriyalar üzrə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlilik müşahidə edilir. Belə ki, persepsiya analizi nəticəsində tədrisə dair keyfiyyət meyarlarına respondentin genderinin, pedaqoji təcrübəsinin, vəzifəsinin, elmi dərəcəsinin təsir etdiyi müəyyən edilmişdir. Elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarlarına isə respondentin iş təcrübəsinin, pedaqoji təcrübəsinin və vəzifəsinin təsir etdiyi müəyyənləşdirilmişdir. Bununla yanaşı, tələbə-dəstək sisteminə dair keyfiyyət meyarlarına isə iş təcrübəsinin, pedaqoji təcrübənin, elmi dərəcənin və vəzifənin təsir etdiyi aşkarlanmışdır;
7. ATM-lərdə əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı istiqamətində müəyyən olunmuş müxtəlif alətlərdən istifadə edilərək müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyət göstərməlidir (alət və istiqamətlərə dair sonda geniş məlumat verilmişdir).

### **Tədqiqatın elmi yeniliyi:**

1. AST-də ATM-in kadr hazırlığının daxili keyfiyyət təminatına dair standartların Azərbaycanın müvafiq qanunvericiliyi və digər normativ hüquqi aktlarda əks olunması vəziyyəti müqayisəli təhlil olunmuş və ATM-lər tərəfindən icrasının mümkünlüyü araşdırılmışdır;



2. Beynəlxalq arenada tətbiq olunan 9 modelin və 5 keyfiyyət idarəetməsi alətinin qarşılıqlı müqayisəli təhlili aparılmış, müvafiq meyar və fəaliyyətlər üzrə ortaq istiqamət və indikatorlar müəyyən olunmuş, eləcə də Azərbaycanın ali təhsil müəssisələri tərəfindən müvafiq keyfiyyət idarəetmə modellərinin və alətlərinin tətbiqinin mümkünlüyü təhlil edilmişdir;
3. ATM-lərdə çalışan daxili keyfiyyət təminatından məsul şəxslər arasında müəllif tərəfindən keçirilmiş sorğunun nəticələri, eləcə də TKTA tərəfindən təhsilalanlar arasında keçirilmiş sorğunun nəticələri müqayisəli təhlil olunmuş və təhlil nəticəsi olaraq daxili keyfiyyət təminatına dair problemlər müəyyənləşdirilmişdir;
4. 8 ildə (2014-2022) akkreditasiya qiymətləndirilməsi keçirilmiş 42 ATM-in akkreditasiya qiymətləndirilməsi nəticələri akkreditasiya meyarları əsasında təhlil olunmuşdur. Eyni zamanda müvafiq hesabatlar əsasında müəssisələrə Akkreditasiya Komissiyası tərəfindən verilmiş tövsiyələr (aşkarlanmış nöqsanlardan irəli gələrək) müqayisəli təhlil olunaraq, ən çox aşkarlanmış çatışmazlıqlar və verilmiş tövsiyələrin istiqamətləri müəyyən edilmişdir;
5. ATM-in təhsil haqlarından formalaşan gəlirləri ilə onların akkreditasiya qiymətləndirmə nəticələri arasında əlaqə təhlil edilmiş və təhsil haqqından formalaşan maliyyə gəlirlərinin keyfiyyət göstəricilərinə təsiri tədqiq edilmişdir;
6. ATM-də çalışan akademik və inzibati heyətin genderinin, elmi dərəcəsinin, pedaqoji təcrübəsinin, iş təcrübəsinin və çalışdıqları müəssisənin mülkiyyət formasının onların əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət meyarlarına dair persepsiyasına təsiri təhlil edilmiş və reqressiya modeli qurulmuşdur;
7. Akademik və inzibati heyət arasında aparılmış sorğunun nəticələri əsasında onların vurğuladığı keyfiyyət indikatorlarının institusional akkreditasiya meyarlarında əks olunma səviyyəsi müəyyənləşdirilmişdir.

**Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti.** Tədqiqat nəticəsində əldə olunmuş nəzəri məsələlər müvafiq istiqamət üzrə növbəti tədqiqatların aparılması üçün əsas rolunu oyanaya bilər.

Alınmış nəticələr əsasında verilmiş səmərələşdirici təkliflər, eləcə də müəyyən olunmuş keyfiyyət təminatı istiqamətləri və alətlər bütün ATM-lər tərəfindən əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı üçün istifadə oluna bilər.

**Tədqiqatın aprobeiasyası və tətbiqi.** Dissertasiya işinin nəticələri 6 yerli və 3 xarici elmi jurnalda, eləcə də 1-i xaricdə olmaqla 4 konfrans materialı olaraq dərc edilmişdir.

**Tədqiqat işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı.** Dissertasiya işi Azərbaycan Texnologiya Universitetində yerinə yetirilmişdir.

**Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi.** Dissertasiya işi girişdən (13 səhifə, 24964 işarə), üç fəsildən ((I fəsil-38 səhifə ( 65685 işarə), II fəsil- 34 səhifə ( 137114 işarə), III fəsil- 55 səhifə ( 84609 işarə)), 8 bölmədən, nəticədən (8 səhifə, 15439 işarə), istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından (11 səhifə), ixtisasların siyahısından (2 səhifə) və əlavələrdən (8 səhifə) ibarətdir. Tərtib olunmuş dissertasiya işinin ümumi həcmi 171 səhifədən (206461 işarədən – cədvəllər, qrafiklər, əlavələr və ədəbiyyat siyahısı istisna edilməklə), o cümlədən 38 cədvəldən, 14 diaqramdan və 19 qrafikdən ibarətdir. Tədqiqat zamanı internet resursları daxil olmaqla 135 mənbədən istifadə edilmişdir.

## **DİSSERTASIYA İŞİNİN STRUKTURU**

### **GİRİŞ**

### **I FƏSİL. ƏMƏK MƏHSULDARLIĞININ YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ KADR HAZIRLIĞININ KEYFİYYƏT TƏMİNATININ ƏHƏMİYYƏTİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI**

1.1. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının əhəmiyyəti

1.2. Beynəlxalq çərçivədə qəbul olunmuş keyfiyyət idarəetmə modellərinin metodoloji əsasları

1.3. Əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının normativ hüquqi bazası

## **II FƏSİL. ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADR HAZIRLIĞININ KEYFİYYƏT TƏMİNATININ PROBLEMLƏRİ**

2.1. Ali təhsil müəssisələrinin təhsil haqqından formalaşan gəlirləri ilə onun keyfiyyət qiymətləndirmə nəticələri arasında əlaqənin təhlili

2.2. Əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının müəssisədaxili keyfiyyət təminatının problemləri

2.3. Əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının müəssisəxarici keyfiyyət təminatının problemləri

## **III FƏSİL. KEYFİYYƏT TƏMİNATI MEYARLARINA DAİR PERSEPSİYA ANALİZİ VƏ KADR HAZIRLIĞININ KEYFİYYƏT TƏMİNATININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

3.1. Əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı meyarlarına dair persepsiya analizi

3.2. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

### **NƏTİCƏ**

### **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

### **ƏLAVƏLƏR**

### **İXTİSARLARIN SİYAHISI**

## **DİSSERTASIYA İŞİNİN QISA MƏZMUNU**

**Girişdə** mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, dissertasiya işinin məqsəd və vəzifələri, obyekt və predmeti, tədqiqat metodları müəyyənləşdirilir, müdafiəyə təqdim olunan əsas müddəaları, elmi yeniliyi və işin nəzəri və praktik əhəmiyyəti əks etdirilir.

Dissertasiyanın “**Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının əhəmiyyəti və metodoloji əsasları**” adlanan **1-ci fəslində** əmək məhsuldarlığının artırılmasında kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının əhəmiyyəti və bu istiqamətdə metodoloji əsaslar geniş şəkildə araşdırılmışdır. Beynəlxalq səviyyədə qəbul olunmuş keyfiyyət idarəetmə modellərinin və alətlərinin metodoloji əsasları təhlil edilmiş, müqayisəli analizlər aparılmış və bu

modellərin Azərbaycanın ATM-ləri tərəfindən tətbiqinin perspektivləri dəyərləndirilmişdir. Eyni zamanda, əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatını tənzimləyən normativ-hüquqi baza analiz edilmiş, aidiyyəti qanunvericiliklərdə Avropa Ali Təhsil Məkan üzrə Keyfiyyət Təminatı Standartlarının (AST) əks olunması vəziyyəti və onların Azərbaycanın ATM-ləri tərəfindən tətbiq olunma imkanları tədqiq edilmişdir. 1-ci fəsil 3 yarım-fəsildən ibarətdir.

Hazırda multidissiplinarlığın artdığı və texnologiyaların kəsişməsini sürətləndirən yüksək texnoloji və rəqəmsal inkişaf təhsil iqtisadiyyatında xidmətin keyfiyyətinin təmin olunmasını bütün ağırlığı ilə qarşıya qoyur. Burada, təhsil iqtisadiyyatının formalaşması subyektləri olan ATM-lərin təqdim etdiyi xidmətin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi və artırılması mühüm əhəmiyyətə malikdir.

ATM-lərdə keyfiyyət təminatı istiqamətində fəaliyyət aparılarkən əsas müştərisi olaraq əmək bazarı qəbul edilir və son zamanlarda ATM-in müvəffəqiyyəti məzun sayısının artması ilə deyil, məzunların məşğulluğu, ortalama işlə təmin olunma müddətləri, ortalama gəlir səviyyəsi, verilən təhsilin əmək bazarında tətbiq oluna bilməsi və məzunların qazandığı kvalifikasiyalardan məmnunluğu əsas keyfiyyət göstəriciləri olaraq qəbul edilir.

Buna görədir ki, təhsilin keyfiyyətinə ayrılmış sərmayə “bəşəri sərmayə” olaraq adlandırılır və bu fərdlərin cəmiyyətdə davranışını dəyişməklə yanaşı iqtisadi və sosial inkişafa müsbət təsir göstərir.

Əmək bazarında kəmiyyət, keyfiyyət və gözləntilər baxımından uyğunsuzluqlar səriştəli kadr çatışmazlığına gətirib çıxartmışdır. Kəmiyyət baxımından uyğunsuzluq əmək bazarında bəzən ehtiyac olunandan daha çox, bəzən isə ehtiyac olunandan daha az sayda kadrların hazırlığı nəticəsində ortaya çıxır. Keyfiyyət uyğunsuzluqları isə məzun olan kadrların əmək bazarında tələb olunan səriştə və tələblərə uyğun olmaması nəticəsində baş verir.

İstehsalat və xidmət sahələrində fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tətbiq olunan və beynəlxalq arenada qəbul edilən 9 keyfiyyət idarəetmə modeli, 5 keyfiyyət təminatı aləti mövcuddur. Müvafiq modelləri və alətləri müqayisəli təhlil etdiyimiz zaman Cədvəl 1-də göstərilən keyfiyyət idarəetməsində istifadə olunan 4

oxşar fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirmiş oluruq.

**Cədvəl 1.**

**Keyfiyyət idarəetməsində istifadə olunan modellər, yanaşmalar və ortaqlıq fəaliyyətlər**

Keyfiyyət Təminatı Modelləri	Keyfiyyət təminatı yanaşmaları	Oxşar fəaliyyətlər
1. Deminq tətbiq mükafatı meyarları 2. Malcolm Baldrige Mükəmməlik Çərçivəsi 3. EFQM Mükəmməlik Çərçivəsi 4. ISO 21001-2018 5. Xidmətin keyfiyyət modeli 6. SERVQUAL 7. SERVPERF 8. Qrönros 9. TQM	1. Six sigma 2. Kaizen 3. PDCA 4. PDSA 5. DMAİC	1. Strateji planlama, icra və idarəetmə; 2. Keyfiyyət təminatı, monitorinqi və təkmilləşmə; 3. Məlumatların toplanması, emalı, təhlili və qərarvermədə istifadəsi; 4. Resursların səmərəli bölüşülməsi və idarə olunması.

**Mənbə:** Cədvəl müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Yuxarıda qeyd olunan keyfiyyət idarəetmə modellərinin və alətlərinin Azərbaycanın ATM-ləri tərəfindən icrası ilə bağlı qanunvericilik və normativ hüquqi aktlarda məhdudlaşdırıcı hallar nəzərdə tutulmayıb<sup>6</sup>. Eləcə də ATM-lərin institusional akkreditasiya qiymətləndirilməsi meyarları da müvafiq keyfiyyət idarəetmə model və alətlərində qeyd olunan ortaqlıq fəaliyyətlərin səmərəli icrasını akkreditasiya zamanı qiymətləndirir.

2019-cu ildən sonra müxtəlif vaxtlarda “Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin Nizamnaməsi”nin <sup>7</sup> (2019), “Təhsil

<sup>6</sup> Ilyasov, A., Research of Application Feasibility of International Quality Management Models at Azerbaijan Higher Education Institutions // European Journal of Economics and Management Sciences, No 1 - 2024, p.19-24 DOI:10.29013/EJEMS-24-1-19-24.

<sup>7</sup> Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2019-cu il 29 dekabr tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Təhsildə Keyfiyyət Təminatı Agentliyinin Nizamnaməsi”.

müəssisələrinin akkreditasiyası Qaydaları”nın<sup>8</sup> (2020), “Ali təhsil müəssisəsinin institusional akkreditasiyası üzrə qiymətləndirmə meyarları”nın<sup>9</sup> (2022) təsdiqi xarici keyfiyyət təminatına dair fəaliyyətlərin icrası üçün normativ hüquqi bazanın formalaşmasını təmin etmişdir. Lakin, ATM-lərin daxili keyfiyyət təminatına dair fəaliyyətlərin icrasının təmini üçün normativ hüquqi bazanın formalaşmasına ehtiyac vardır. Eləcə də Avropa Ali Təhsil Məkanında tətbiq olunan və beynəlxalq çərçivədə qəbul edilmiş AST-də qeyd olunan daxili keyfiyyət təminatı üçün 10 standartın Azərbaycanın ATM-ləri tərəfindən icrasının tam olaraq təmini üçün müvafiq qanunvericilik və normativ hüquqi aktlarda müvafiq dəyişiklik və təkmilləşmələrin edilməsinə ehtiyac vardır<sup>10</sup>.

Dissertasiyanın “**Ali təhsil müəssisələrində kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının problemləri**” adlanan **2-ci fəslində** ATM-lərdə kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı sahəsində mövcud problemlər müxtəlif aspektlərdən hərtərəfli tədqiq edilmişdir. 2-ci fəsil 3 yarım-fəsildən ibarətdir.

ATM-lərdə əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının daxili keyfiyyət təminatına dair vəziyyətin öyrənilməsi məqsədi ilə TKTA, eləcə də tədqiqatçı tərəfindən keçirilmiş müxtəlif sorğuların nəticələri müqayisəli təhlil olunmuşdur. TKTA tərəfindən akademik və inzibati heyət arasında keçirilmiş sorğunun nəticələrinə əsasən iştirakçıların 20%-i çalışdıqları ATM-də Strateji inkişaf proqramının mövcudluğu haqqında məlumatsızdırlar. Eləcə də sorğuda iştirak edən ATM-lərdə çalışan heyət keyfiyyət təminatından məsul olan struktur bölmənin mənfi cəhətləri olaraq aşağıdakıları qeyd etmişlər:

- keyfiyyət təminatına sistemli yanaşmanın mövcud olmaması;
- səriştəli kadr olmaması;

---

<sup>8</sup> Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2010-cu il 28 sentyabr tarixli, 167 nömrəli qərarı ilə təsdiq edilmiş “Təhsil müəssisələrinin akkreditasiyası Qaydaları”

<sup>9</sup> Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyinin Kollegiyasının 30 sentyabr 2022-ci il tarixli KQ-05 nömrəli Qərarı ilə təsdiq edilmiş institusional akkreditasiya qiymətləndirmə meyarları.

<sup>10</sup> Asiman İlyasov, Sevil İmanova, Addin Mushtagov & Zulfiyyə Sadigova Modernization of quality assurance system in higher education of Azerbaijan // Quality in Higher Education. -2023.

- akademik müstəqilliyi məhdudlaşdırması;
- sözügedən struktur bölmənin yalnız audit funksiyası daşması<sup>11</sup>.

ATM-lərdə kadr hazırlığının keyfiyyət təminatından məsul struktur bölmə rəhbərləri arasında tədqiqatçı tərəfindən hazırlanmış sorğu 2023-cü ildə keçirilmiş və sorğunun nəticələri təhlil olunmuşdur. Sorğuda 23 ATM təmsil olunmuşdur.

Sorğu nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, sorğuda iştirak edən 23 ATM-də keyfiyyət təminatı ilə bağlı struktur ortalama 3 ildir fəaliyyət göstərir. Respondentlərin 52.5%-i çalışdıqları ATM-də keyfiyyət təminatı sisteminin mövcud vəziyyəti barədə danışarkən sadəcə audit funksiyası daşmasını, 79%-i isə müvafiq struktur bölmənin beynəlxalq standartlara cavab vermədiyini qeyd etmişdir. Eyni zamanda, respondentlərin 60.9%-i çalışdıqları ATM-də akademik və inzibati heyət arasında keyfiyyət təminatına dair savadlılığın qənaətbəxş olduğu fikri ilə ya razı deyil və ya qismən razıdır. Sorğuda iştirak edənlərin 52.2% -i çalışdıqları ATM-in əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırladığı fikri ilə ya qismən razıdır, ya da razı deyil.

Tədqiqatçı tərəfindən daxili keyfiyyət təminatından məsul şəxslər arasında keçirilmiş sorğunun nəticəsi olaraq respondentlər çalışdıqları ATM-də daxili keyfiyyət təminatı ilə bağlı qarşılaşdığı çətinliklər (və ya daxili keyfiyyət təminatı ilə bağlı problemlər) ilə bağlı aşağıdakıları qeyd etmişlər<sup>12</sup>:

- Əksər işçilərin müqavimət göstərməsi;
- İxtisaslı kadr çatışmazlığı;
- Yaşlı nəslin nümayəndələrinin yeniliklərə konservativ yanaşması;
- Keyfiyyət təminatı mədəniyyətinin anlaşılmaması.

---

<sup>11</sup> İlyasov, A.R. Ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının strateji planlamasında mövcud problemlər // – Gəncə: Azərbaycan Texnologiya Universiteti İnnovasiyalı İqtisadiyyat və Menecment. – 2022, №1. – s. 41-48.

<sup>12</sup> İlyasov, A.R. Azərbaycanda ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının tələblərinə uyğun tələbə hazırlığında keyfiyyət təminatı strukturlarının rolu // – Mingəçevir: Mingəçevir Dövlət Universiteti Dayanıqlı inkişaf jurnalı. - 2022. №2 –s. 32-41.

Tədqiqatın davamı olaraq 8 il (2014-2022) müddətində akkreditasiya qiymətləndirilməsi sonrası 42 ATM-ə Akkreditasiya Komissiyası tərəfindən verilmiş tövsiyələr meyarlar üzrə kateqoriyalara ayrılaraq təhlil olunmuşdur.

**Cədvəl 2.**  
**ATM-lərə akkreditasiya qiymətləndirilməsi sonrası verilmiş tövsiyələrə dair**

Tövsiyələr	Tövsiyə verilən ATM sayı	Faiz
Strateji inkişaf planının hazırlanması və təsdiqinə dair	14	41,18
Strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı	11	32,35
Keyfiyyət Təminatı Mərkəzinin və ya şöbəsinin qurulmasına dair	5	14,71
Keyfiyyət təminatı sisteminin təkmilləşməsi ilə bağlı	9	26,47
Tələbə dəstək sisteminin inkişafına dair	5	14,71
Tələbəmərkəzli sistemin qurulmasına dair	2	5,88
Əmək bazarının tələblərinin nəzərə alınmasına dair	13	38,24
Məzunların işə düzəltmə, karyera planlama və izləmə sisteminin olmasına və ya təkmilləşməsinə dair	13	38,24
Differensial qiymətləndirmə sisteminin tətbiqinə dair	11	32,35

**Mənbə:** Yekun hesabatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 2-yə əsasən demək olar ki, akkreditasiya qiymətləndirilməsi zamanı ATM-lərdə kadrların hazırlanmasının keyfiyyət təminatı ilə bağlı əsas yuxarıda qeyd olunan məsələlər üzrə çatışmazlıqlar aşkarlanmışdır.

ATM-lərdə təhsilalan sayının artması onların gəlirlərinin də artmasına gətirib çıxarmışdır. Dissertasiya işində 2014-2022-ci illər arasında akkreditasiyası aparılmış 32 ATM-in gəlirləri ilə akkreditasiya qiymətləndirmə nəticələri arasındakı əlaqə qarşılıqlı təhlil edilmişdir.

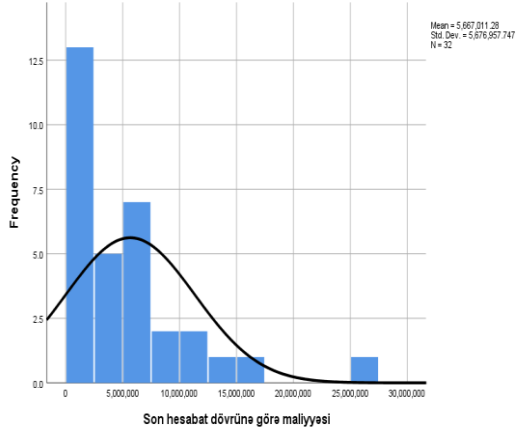
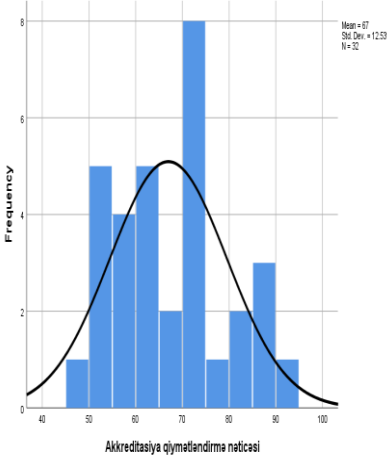
Korrelyasiyanın aparılacağı iki dəyişəndən akkreditasiya qiymətləndirmə nəticələrinin normal, son hesabat dövrünə görə maliyyə göstəricilərinin isə normal paylanmadığını (Qrafik 1) nəzərə alaraq əlaqənin ölçülməsi üçün Pearson və Spearman korrelyasiya



testlərindən istifadə olunmuş və aşağıdakı cədvələ uyğun olaraq dəyişənlər arasında əlaqə müəyyən olunmuşdur.

**Qrafik 1.**

**İki indaktor üzrə paylanma göstəriciləri**



**Mənbə:** SPSS proqram təminatının nəticələri əsasında tərtib edilmişdir.

**Cədvəl 3.**

**Pearson korrelyasiya testinin nəticəsi**

		Maliyyə	Akkreditasiya qiymətləndirmə nəticəsi
<b>Son hesabat dövrünə görə maliyyəsi</b>	Pearson Correlation	1	.104
	Sig. (2-tailed)		.006
	N	32	32
<b>Akkreditasiya qiymətləndirmə nəticəsi</b>	Pearson Correlation	.104	1
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	32	32

**Mənbə:** SPSS proqram təminatının nəticələri əsasında tərtib edilmişdir.

Cədvəl 4.

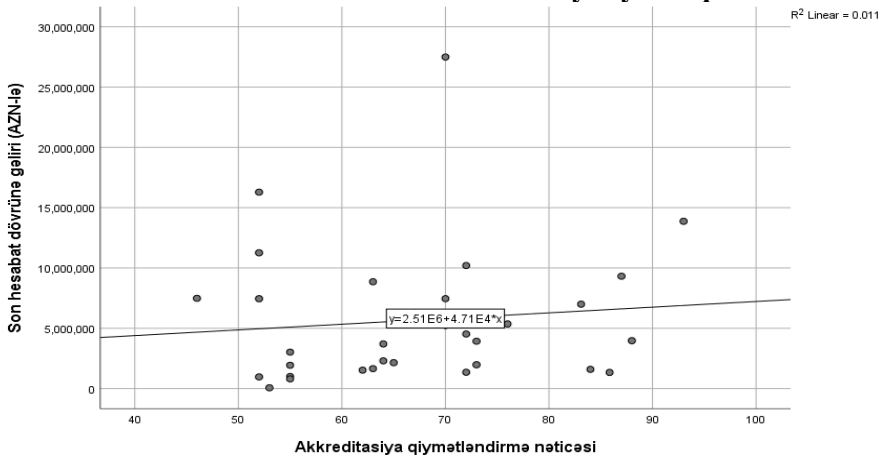
## Spearman korrelyasiya testinin nəticəsi

		Maliyyə	Akkreditasiya qiymətləndirmə nəticəsi
Son hesabat dövrünə görə maliyyəsi	Correlation Coefficient	1.000	.131
	Sig. (2-tailed)	.	.007
	N	32	32
Akkreditasiya qiymətləndirmə nəticəsi	Correlation Coefficient	.131	1.000
	Sig. (2-tailed)	.007	.
	N	32	32

Mənbə: SPSS proqram təminatının nəticələri əsasında tərtib edilmişdir.

Qrafik 2.

## İki indikator arasında korrelyasiya əlaqəsi



Mənbə: SPSS proqram təminatının nəticələri əsasında tərtib edilmişdir.

Cədvəl 3, 4 və Qrafik 2-dən aydın göründüyü kimi ATM-lərin akkreditasiya qiymətləndirilməsinin həyata keçirildiyi il üzrə maliyyə gəlirləri ilə akkreditasiya qiymətləndirmə nəticələri arasında çox zəif müsbət əlaqə mövcuddur. Bu isə o deməkdir ki, müəssisələrin əldə etdiyi gəlirlərin böyük hissəsi, təhsilalanların əmək bazarına daha keyfiyyətli hazırlanmasına deyil, əmək haqqı fonduna xərcləndiyi üçün özünü keyfiyyət nəticələrində böyük ölçüdə göstərmir.

Dissertasiyanın **“Keyfiyyət təminatı meyarlarına dair persepsiya analizi və kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri”** adlanan **3-cü fəslində** isə keyfiyyət təminatı meyarlarına dair persepsiya analizi aparılmış və kadr hazırlığının keyfiyyət təminatının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri tədqiq olunmuşdur. 3-cü fəsil 2 yarım fəsildən ibarətdir.

ATM-lərdə çalışan akademik və inzibati heyətin düşüncələri nöqteyi-nəzərindən əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət meyarlarını müəyyən etmək, eləcə də akademik və ya inzibati heyətin gendəri, elmi dərəcəsi, pedaqoji təcrübəsi, iş təcrübəsi və çalışdıqları müəssisənin mülkiyyət forması ilə onların qeyd etdikləri meyarlar arasında mənalı əlaqənin olub-olmamasının tədqiq olunması məqsədi ilə yarı-strukturlaşdırılmış sorğu hazırlanmış və ATM-lərdə çalışan akademik və inzibati heyət arasında keçirilmişdir. Sorğu nəticələri SPSS proqram təminatı vasitəsi ilə müvafiq qaydada kodlanmış, paylanmasının normallığı təhlil olunmuş və paylanmanın nəticələri nəzərə alınaraq müxtəlif qeyri-parametrik testlərdən (Cronbach's alfa güvənirlilik testi, Man Whitney U testi (iki kateqoriya olan parametrlər üzrə) və Kruskal Wallis (2-dən çox kateqoriya olan parametrlər üzrə) testlərindən) istifadə olunmuşdur. Sorğuda müxtəlif ATM-lərdə çalışan 1705 respondent iştirak etmişdir.

Cədvəl 5.

## Respondentlərin müxtəlif kateqoriyalar üzrə paylanması

Kateqoriya	Respondent sayı	Toplam respondentə faiz nisbəti
Kişi	503	30%
Qadın	1202	70%
Elmi dərəcəsi və ya elmi adı olan	668	39%
Elmi dərəcəsi və ya elmi adı olmayan	1037	61%
Akademik heyət	1149	67%
İnzibati və ya tədris-köməkçi heyəti	556	33%
20 ildən çox iş təcrübəsinə malik olan	719	42%
20 ildən çox pedaqoji təcrübəsi olan	559	33%
Dövlət ATM-də çalışan	1553	91%
Özəl ATM-də çalışan	152	9%

**Mənbə:** Sorğu nəticələri əsasında cədvəl müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 5-dən aydın olduğu kimi respondentlərin kateqoriyalar üzrə bölgüsünə diqqət etdiyimiz zaman görə bilərik ki, sorğuda qadınlar (70%), elmi dərəcəsi və ya elmi adı olmayanlar (61%), akademik heyət (67%), eləcə də dövlət ATM-lərində çalışan akademik və inzibati heyət (91%) üstünlük təşkil edir. Sorğuda iştirak edən respondentlərin 42%-nin iş təcrübəsi 20 ildən çox, eləcə də 33%-nin pedaqoji təcrübəsi 20 ildən çoxdur.

Statistik təhlillər əsasında respondentlərin əksəriyyətinin razı və ya tamamilə razı olduğu meyarların ölkədə institusional akkreditasiya üzrə qiymətləndirmə meyarlarında əks olunduğu müəyyən olunmuşdur<sup>13</sup>.

Persepsiya analizi məqsədi ilə keçirilmiş sorğunun nəticəsi qeyri-parametrik testlərdən olan Man Whitney U və Kruskal-Wallis testi vasitəsi ilə təhlil edilmişdir.

<sup>13</sup> İlyasov, A.R., Ali təhsil müəssisələrində çalışan akademik və inzibati heyətin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət meyarlarına dair persepsiyasının akkreditasiya meyarlarında əks olunması vəziyyəti // – Gəncə: Azərbaycan Texnologiya Universiteti İnnovasiyalı İqtisadiyyat və Menecment. – 2023, №1. – s. 117-122.

Cədvəl 6.

Man Whitney U testinin ikili kateqoriyalar üzrə yekun nəticələri

Kateqoriyalar	Mülkiyyət forması	Elmi dərəcə	Respondentin vəzifəsi	Gender
Tədrisə dair keyfiyyət meyarları	Mənalı əlaqə yoxdur	Mənalı əlaqə müşahidə edilir	Mənalı əlaqə müşahidə edilir	Mənalı əlaqə müşahidə edilir
Elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarları	Mənalı əlaqə yoxdur	Mənalı əlaqə yoxdur	Mənalı əlaqə müşahidə edilir	Mənalı əlaqə yoxdur
Tələbə dəstək sistemində dair keyfiyyət meyarları	Mənalı əlaqə yoxdur	Mənalı əlaqə müşahidə edilir	Mənalı əlaqə müşahidə edilir	Mənalı əlaqə yoxdur

**Mənbə:** Sorğu nəticələrinin SPSS-də təhlili əsasında cədvəl müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 7.

Kruskal-Wallis testinin ikidən çox kateqoriyalar üzrə yekun nəticələri

Kateqoriyalar	İş təcrübəsi	Pedaqoji təcrübə
Tədrisə dair keyfiyyət meyarları	Mənalı əlaqə aşkarlanmamışdır	Mənalı əlaqə aşkarlanmışdır
Elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarları	Mənalı əlaqə aşkarlanmışdır	Mənalı əlaqə aşkarlanmışdır
Tələbə dəstək sistemində dair keyfiyyət meyarları	Mənalı əlaqə aşkarlanmışdır	Mənalı əlaqə aşkarlanmışdır

**Mənbə:** Sorğu nəticələrinin SPSS-də təhlili əsasında cədvəl müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 6 və 7-dən aydın olduğu kimi, təhlil nəticəsində ATM-lərdə çalışan akademik və inzibati heyətin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının meyarlarına dair qeyd etdiyi indikatorlar arasında onların daxil olduğu bir sıra kateqoriyalar üzrə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlilik olduğu müşahidə edilir. Belə ki, persepsiya analizi nəticəsində tədrisə dair keyfiyyət meyarlarına respondentin genderinin, pedaqoji təcrübəsinin, vəzifəsinin, elmi dərəcəsinin təsir etdiyi müəyyən edilmişdir. Elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarlarına isə respondentin iş təcrübəsinin, pedaqoji təcrübəsinin və vəzifəsinin

təsir etdiyi müəyyənləşdirilmişdir. Bununla yanaşı, tələbə-dəstək sisteminə dair keyfiyyət meyarlarına isə iş təcrübəsinin, pedaqoji təcrübənin, elmi dərəcənin və vəzifənin təsir etdiyi aşkarlanmışdır.

Tədrisə dair keyfiyyət meyarları üzrə kişilərin razılıq səviyyəsi qadınlara nisbətən 0.68 dəfə daha azdır. Eyni zamanda, akademik heyətin tədrisə dair müəyyən olunmuş keyfiyyət meyarlarından razılıq səviyyəsinin inzibati heyətin razılıq səviyyəsindən 0.7 dəfə daha az olduğu müşahidə edilir. Eləcə də elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarları üzrə akademik heyətin razılıq səviyyəsi inzibati heyətə nisbətən 0.75 dəfə daha azdır. Bununla yanaşı olaraq, tələbə dəstək sisteminə dair keyfiyyət meyarları üzrə akademik heyətin razılıq səviyyəsi inzibati heyətə nisbətən 0.64 dəfə daha azdır.

Bir çox müxtəlif alətlərdən istifadə etməklə müəyyən edilmişdir ki, ATM-lərdə əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığında müəyyən irəliləyişlər əldə etmək mümkündür. Belə ki, ATM əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı üçün Diaqram 1-də qeyd olunan 4 istiqamətdə fəaliyyət aparılmalıdır:

**Diaqram 1.**

**Keyfiyyət təminatı üçün fəaliyyət istiqamətləri**



**Mənbə:** Diaqram müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Diaqram 1-dən görüldüyü kimi əmək bazarının tələblərinə uyğun olaraq kadr hazırlığı üçün Diaqram 2-də qeyd olunan bir sıra alətlərdən istifadə oluna bilər.

**Diagram 2.**

**Keyfiyyət təminatı üçün istifadə olunacaq alətlər**



**Mənbə:** Diaqram müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

## NƏTİCƏ

Nəticə olaraq aşağıdakılar müəyyənləşdirilmişdir:

1. Əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət təminatı, yalnız təhsilalanların bilik və bacarıqlarının artırılması ilə deyil, həm də onların əmək bazarının dəyişən şərtlərinə adaptasiya qabiliyyətini formalaşdırmaqla, iqtisadi inkişafı dəstəkləyir. Bu isə ATM-lərin tək-cə nəzəri biliklər təqdim edən deyil, həm də praktiki təcrübə qazandıran strukturlara çevrilməsini tələb edir.

2. Mövcud tədqiqatlarda Azərbaycan ATM-lərinin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığı məsələlərinə qismən toxunulmuş, lakin bu sahədə mövcud problemlərin kompleks və sistemli şəkildə təhlili aparılmamışdır. İnkişaf perspektivlərinə dair konkret fəaliyyət istiqamətləri və beynəlxalq təcrübəyə uyğun modellər təqdim olunmamışdır.

3. ATM-lərin xarici keyfiyyət təminatı üzrə normativ hüquqi çərçivə və icra mexanizmləri olsa da, daxili keyfiyyət təminatına dair konkret təlimatlar və ya qanunvericilik bazası yoxdur.

4. Müxtəlif respondent qrupları (tələbələr, müəllim heyəti və inzibati işçilər) arasında keçirilmiş sorğuların nəticələri ilə ATM-lərin akkreditasiya qiymətləndirməsi nəticələri təhlil edilmişdir. Tədqiqat nəticəsinə əsasən əldə olunmuş əsas nəticələrdən biri daxili keyfiyyət

təminatı sistemlərinin effektiv olmaması və bu sistemlərin strateji planlama ilə kifayət qədər əlaqələndirilməməsidir. ATM-lərin akkreditasiya nəticələri göstərir ki, akkreditasiya qiymətləndirilməsi sonrası akkreditasiya komissiyası tərəfindən verilən əksər tövsiyələr keyfiyyət təminatı, strateji inkişaf və idarəetmə ilə bağlıdır.

5. ATM-lərin strateji inkişaf proqramlarının təhlili zamanı beynəlxalq təcrübədə istifadə olunan metodologiyaların (SWOT, PESTEL, OKR) tətbiq edilmədiyi müəyyən edilmişdir. Bundan əlavə, tələbə dəstək sistemləri və beynəlxalq standartların tətbiqi ilə bağlı məsələlərin bu proqramlarda yetərinə əks olunmaması, tələbə təcrübəsinin zəifliyinə səbəb olur.

6. Differensial əmək haqqı sisteminin müəssisələrin strateji hədəfləri ilə tam inteqrasiya olunmadığı müşahidə edilmişdir. Belə yanaşma effektiv motivasiya mexanizmlərinin formalaşdırılmasına mane olur.

7. ATM-lərdə keyfiyyət təminatı strukturlarının fəaliyyətinin beynəlxalq təcrübədə nəzərdə tutulan əsas istiqamətlərdən uzaq olduğu aşkarlanmışdır. Məsələn, bu strukturların tədrisin təşkili, imtahan nəzarəti və audit funksiyaları ilə məhdudlaşdığı müşahidə edilir. Halbuki, onların əsas missiyası daxili keyfiyyət təminatı sistemlərinin inkişafı və strateji qərarların dəstəklənməsidir.

8. Beynəlxalq keyfiyyət idarəetmə modellərinin (ISO 21001-2018, TQM, EFQM və s.) Azərbaycanın ATM-lərində tətbiqi üçün qanunvericilik məhdudluğu yoxdur. Lakin bu modellərin uğurlu icrası üçün texniki biliklərin artırılması, beynəlxalq təcrübənin paylaşılması və resursların səmərəli idarə olunması vacibdir.

9. Maliyyə gəlirlərinin böyük hissəsinin əmək haqqı fonduna yönəldilməsi, təhsil keyfiyyətinə nəzərəcarpacaq təsir göstərmir. Bunun səbəbi, maliyyə resurslarının səmərəli bölüşdürülməməsidir.

10. ATM-lərdə çalışan akademik və inzibati heyətin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət meyarlarına dair persepsiyasının analizi aparılmışdır. Persepsiya analizinin nəticəsi olaraq müəyyən edilmişdir ki, respondentlərin daxil olduğu bir sıra kateqoriyalar üzrə persepsiyaları arasında əhəmiyyətli dərəcədə fərqlilik müşahidə edilir. Belə ki, persepsiya analizi nəticəsində tədrisə dair keyfiyyət meyarlarına respondentin genderinin, pedaqoji



təcrübəsinin, vəzifəsinin, elmi dərəcəsinin təsir etdiyi müəyyən edilmişdir. Elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarlarına isə respondentin iş təcrübəsinin, pedaqoji təcrübəsinin və vəzifəsinin təsir etdiyi müəyyənləşdirilmişdir. Bununla yanaşı, tələbə dəstək sisteminə dair keyfiyyət meyarlarına isə iş təcrübəsinin, pedaqoji təcrübəsinin, elmi dərəcəsinin və vəzifəsinin təsir etdiyi aşkarlanmışdır.

11. Persepsiya təhlilinin davamı olaraq reqressiya təhlili aparılmışdır. Ordinal reqressiya təhlilinin nəticəsi olaraq demək olar ki, tədrisə dair keyfiyyət meyarları üzrə kişilərin razılıq səviyyəsi qadınlara nisbətən 0.68 dəfə daha azdır. Eyni zamanda akademik heyətin tədrisə dair müəyyən olunmuş keyfiyyət meyarlarından razılıq səviyyəsinin inzibati heyətin razılıq səviyyəsində 0.70 dəfə daha az olduğu müşahidə edilir. Eləcə də elmi tədqiqata dair keyfiyyət meyarları üzrə akademik heyətin razılıq səviyyəsi inzibati heyətə nisbətən 0.75 dəfə daha azdır. Bununla yanaşı, tələbə dəstək sisteminə dair keyfiyyət meyarları üzrə akademik heyətin razılıq səviyyəsi inzibati heyətə nisbətən 0.64 dəfə daha azdır.

12. Akademik və inzibati heyətin keyfiyyət təminatına dair düşüncələri institusional akkreditasiya meyarları ilə üst-üstə düşür. Bu, akkreditasiya proseslərinin monitoring, təhlil və təkmilləşmə üçün güclü bir alət olduğunu göstərir.

## **TƏKLİFLƏR**

Tədqiqat sonunda əldə edilmiş nəticələr nəzərə alınaraq aşağıdakı səmərələşdirici təkliflər verilə bilər:

1. ATM-lər daxili və xarici meyarlar əsasında özünəməxsus model seçimini müəyyən etməlidir. Bu prosesdə ATM əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının həm daxili, həm də xarici keyfiyyət təminatı meyarlarını nəzərə almalıdır. Bununla, ATM öz spesifik məqsəd və hədəflərinə uyğun keyfiyyət təminatı modelini seçərək onu uğurla tətbiq edə bilər;

2. Daxili keyfiyyət təminatında vahid siyasət və yanaşmanın tətbiqi üçün hüquqi və metodiki bazanın təkmilləşdirilməsi vacibdir. Bu məqsədlə əmək bazarına uyğun kadr hazırlığı ilə bağlı qanunvericiliyə zəruri düzəlişlər edilməli, metodiki göstərişlər hazırlanmalıdır. Bu göstərişlər müvafiq icra hakimiyyəti orqanı

tərəfindən tövsiyə xarakterli ATM-lərə təqdim edilməlidir. Bununla yanaşı, bu tövsiyələr keyfiyyət təminatının vahid prinsiplərinin formalaşdırılmasına və tətbiqinə yönəlmiş olmalıdır;

3. ATM-lər strateji inkişaf proqramlarını hazırlayarkən tələbə dəstək sisteminin və beynəlxalq standartların tətbiqi üzrə əsas istiqamətləri prioritetləşdirməlidir. Bu proqramlar, eyni zamanda, yerli və beynəlxalq reytinglərdə irəliləyiş, rəqəmsallaşma və İKT infrastrukturunun inkişafını əhatə etməlidir. Bu yanaşma ATM-lərin qlobal standartlara uyğunlaşmasını və rəqabət qabiliyyətinin artırılmasını təmin edəcəkdir;

4. Strateji inkişaf proqramlarının icrası və monitoring mexanizmi təşkil olunmalıdır. Strateji inkişaf proqramlarının icra mərhələsində yalnız elmi tədqiqat fəaliyyəti deyil, müəssisənin tədris fəaliyyəti, onun keyfiyyətli təşkili, eləcə də innovasiyaların tədris prosesinə inteqrasiyası kimi aspektlər də diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Həmçinin, bu proqramların icrası zamanı müəyyən edilən məqsəd və nəticələrin müntəzəm monitoringi aparılmalı, inkişaf üçün əlavə addımlar müəyyənləşdirilməlidir;

5. ATM-lər əldə etdikləri gəlirlərin əhəmiyyətli hissəsini əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığı məqsədilə təhsil infrastrukturunun yaxşılaşdırılmasına sərf etməlidir. Bununla yanaşı, bu yatırımların müəssisənin ümumi keyfiyyət nəticələrinə təsirini mütəmadi olaraq tədqiq etmək lazımdır;

6. Əmək bazarının kəmiyyət tələblərini nəzərə almaq məqsədilə tələbə qəbulu planlaması çoxşaxəli yanaşmanı tələb edir. Müəssisə, məzunlarının məşğulluq göstəricilərini analiz edərək, təhsil alan tələbələrin gələcəkdə iş tapma imkanlarını əvvəlcədən proqnozlaşdırmalıdır. Bu proqnozlar, müvafiq kvalifikasiyaya sahib ixtisaslı kadrların mövcudluğu, təhsil və elm infrastrukturunun gücü və mövcudluğu, həmçinin müəyyən ixtisaslar üzrə ölkədəki məşğulluq imkanları nəzərə alınaraq formalaşdırılmalıdır. Həmçinin, əmək bazarında baş verən struktur dəyişiklikləri (texnoloji yeniliklər, yeni sahələrin yaranması və s.) də tələbə qəbulu planlamasında nəzərə alınmalı, gələcəkdə yaranacaq yeni peşə sahələri və tələblər qarşısında tədrisin çevikliyi təmin edilməlidir. Bu yanaşma, ATM-in əmək

bazarının tələblərinə uyğun və davamlı kadr hazırlığının təmin olunmasına imkan yaradacaqdır;

7. Daxili keyfiyyət təminatının monitorinqi meyarlarının müəyyənəşdirilməsi müvafiq siyasət və strategiyalara əsaslanmalıdır. Bununla yanaşı, xarici keyfiyyət təminatı çərçivəsində institusional və proqram akkreditasiyası qiymətləndirmə meyarları da nəzərə alınmalıdır. Meyarlar əhatəli olmalı və strateji inkişaf, tələbəyönlü tədris, elmi tədqiqatın təşkili, beynəlmilləşmə performansı, rəqəmsallaşma səviyyəsi, akademik və qeyri-akademik heyətin fəaliyyəti, maraqlı tərəflərin məmnuniyyəti, əmək bazarının dəyişən tələbləri, məzun kompetensiyalarının səviyyəsi və təhsil infrastrukturunda inklüzivlik kimi sahələri əhatə etməlidir;

8. Monitorinq nəticələrinin təhlili və əlaqələndirilməsi effektiv idarəetmənin əsasını təşkil etməlidir. Monitorinq nəticələri təhlil edilərək, təhlildən çıxan nəticələr müəssisənin müvafiq struktur bölmələri ilə müzakirə edilməli və onların fəaliyyəti ilə əlaqələndirilməlidir. Bu prosesdə məqsəd monitorinq nəticələrini fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi və keyfiyyətin artırılması üçün istifadə etməkdir;

9. Tədrisin təşkili zamanı əmək bazarının tələblərinə uyğun sənaye ilə əməkdaşlıq vacib rol oynayır. Bu məqsədlə sənaye əlaqələrinin qurulması, təhsil proqramlarının kredit sisteminin əmək bazarının tələblərinə uyğun dizayn edilməsi, tələbələrin əldə etməli olduğu kompetensiyaların xəritəsinin hazırlanması və istehsalat təcrübələrinin təşkil edilməsi kimi alətlərdən istifadə edilə bilər. Bu yanaşma təhsil proqramlarını praktiki və əmək bazarına uyğun hala gətirir, tələbələrin bilik və bacarıqlarını real iş şəraitində tətbiq etmələrinə imkan yaradır;

10. Akademik heyətin tədris fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün müasir alətlərdən istifadə olunmalıdır. Təhsilin keyfiyyətini artırmaq məqsədilə sorğular, dərş müşahidələri, peşəkar inkişaf proqramları, peşəkar tərəfdaşlıq sazişləri və tədris fəaliyyətinin analitik şəkildə müşahidəsi kimi vasitələr tətbiq edilə bilər. Bu yanaşma akademik heyətin tədris bacarıqlarını təkmilləşdirmək və tələbələrə daha keyfiyyətli təhsil təklif etmək üçün əhəmiyyətlidir.

11. Təhsil müəssisəsi istehsalat təcrübəsi üçün tələbələrin cəlb olunduğu müəssisə ilə orta q program tərtib etməli, təlim nəticələrini dəqiq müəyyən etməli və onların qiymətləndirilməsi üçün mexanizm qurmalıdır. Təcrübə müddəti başa çatdıqdan sonra həm tələbələrdən, həm də istehsalat təcrübəsi keçilən müəssisədən sorğular keçirilərək, bu nəticələr təhsil proqramlarının daha da təkmilləşdirilməsində əsas kimi istifadə edilməlidir. Bu, təcrübə proqramlarının daha effektiv olmasını və tələbələrin praktiki bacarıqlarının gücləndirilməsini təmin edir.

12. Akademik heyətin peşəkar inkişafı üçün çoxşaxəli yanaşmalar tətbiq olunmalıdır. Bu məqsədlə istehsalat müəssisələrində ixtisasartırma proqramlarının təşkili vacibdir. Bu proqramlar akademik heyətin peşə biliklərini iş mühitinə uyğunlaşdırmağa kömək edir. Bundan əlavə, istehsalat müəssisələrindən peşəkarların qonaq məruzəçi kimi tədris prosesinə cəlb edilməsi tədris proqramlarına praktiki dəyər qatır. Tədris planlarının və fənn proqramlarının istehsalat tələblərinə uyğun hazırlanması isə tələbələrin biliklərinin bazara uyğunluğunu təmin edir.

13. Ali təhsil müəssisələri daxili maraqlı tərəflərlə yanaşı, xarici maraqlı tərəflərin də mövqeyini nəzərə almalıdır. Xarici tərəflər, o cümlədən işəgötürənlər, məzunlar, sənaye nümayəndələri və ictimaiyyət təhsil proqramlarının effektivliyini artırmaq və əmək bazarının tələblərinə uyğunluğu təmin etmək baxımından mühüm rol oynayır.

14. Akademik və inzibati heyətin keyfiyyət təminatına dair məlumatlılığının artırılmasına ehtiyac vardır. Bu sahədə məlumatlılığın artırılması məqsədlə maarifləndirmə seminarları, təlim proqramları və işgüzar görüşlər təşkil edilməlidir. Bu, keyfiyyət təminatı proseslərinin əhəmiyyətini anlamaq və onların uğurla tətbiq olunmasını təmin etmək üçün vacibdir.

15. Təhsil proqramlarının dizaynı və yenilənməsi üçün ali təhsil müəssisələrinə müstəqillik verilməlidir. Dövlət tərəfindən müəyyən çərçivələrin hazırlanması ilə yanaşı, bu çərçivələr daxilində ali təhsil müəssisələrinin müstəqil qərar qəbul etməsi təşviq olunmalıdır. Bu yanaşma təhsil proqramlarının çevikliyini artıracaq, onları müasir

dövrün tələblərinə uyğunlaşdıracaq və innovativ həllərin tətbiqini asanlaşdıracaq.

**Dissertasiya işindən əldə olunmuş nəticələr və təkliflər dərc olunmuş aşağıdakı elmi əsərlərdə öz əksini tapmışdır.**

1. İlyasov, A.R. Ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının strateji planlamasında mövcud problemlər // – Gəncə: Azərbaycan Texnologiya Universiteti İnnovasiyalı İqtisadiyyat və Menecment. – 2022, №1. – s. 41-48.
2. İlyasov, A.R. Ali təhsil müəssisələrinin tələbəqəbul proqnozlaşdırılmasında əmək bazarında baş verən dəyişiklikləri nəzərə alması vəziyyəti // – Naxçıvan: Naxçıvan Universiteti Elmi Əsərlər. – 2022 . №3. – s. 82-95
3. İlyasov, A.R. Azərbaycanda ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının tələblərinə uyğun tələbə hazırlığında keyfiyyət təminatı strukturlarının rolu // – Mingəçevir: Mingəçevir Dövlət Universiteti Dayanıqlı inkişaf jurnalı. - 2022. №2 –s. 32-41
4. İlyasov, A.R. Əmək bazarının tələblərinin nəzərə alınması ilə bağlı indikatorların akkreditasiya meyarlarında əks olunması // – Bakı: Bakı Biznes Universiteti Audit. – 2022, №4. – s. 41-48.
5. İlyasov, A.R Ali təhsil müəssisələrində əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığı üçün daxili keyfiyyət təminatının mövcud vəziyyəti // Ümummilli lider Heydər Əlirza oğlu Əliyevin anadan olmasının 98-ci ildönümünə həsr edilmiş ali məktəb tələbə və magistrantlarının XXVI multidissiplinar Respublika elmi-praktik konfransı. – Bakı: Qərbi Kaspi Universiteti, - 2021, - s. 458.
6. İlyasov, A.R Ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığında strateji planlamanın mövcud vəziyyəti // Ümummilli lider Heydər Əlirza oğlu Əliyevin anadan olmasının 98-ci ildönümünə həsr edilmiş ali məktəb tələbə və magistrantlarının XXVI multidissiplinar Respublika elmi-praktik konfransı. – Bakı: Qərbi Kaspi Universiteti, - 2021, - s. 459.
7. Asiman Ilyasov, Sevil Imanova, Addin Mushtagov & Zulfiyya Sadigova Modernization of quality assurance system in higher education of Azerbaijan // Quality in Higher Education. -2023 <https://doi.org/10.1080/13538322.2022.2100606>

8. İlyasov, A.R., Ali təhsil müəssisələrində çalışan akademik və inzibati heyətin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının keyfiyyət meyarlarına dair persepsiyasının akkreditasiya meyarlarında əks olunması vəziyyəti // – Gəncə: Azərbaycan Texnologiya Universiteti İnnovasiyalı İqtisadiyyat və Menecment. – 2023, №1. – s. 117-122.
9. İlyasov, A., Current situation of external quality assurance of student preparation in higher education institutions in line with the labor market demand // Conference: International Scientific and Practical Conference «ECONOMIC SCIENCES AND MANAGEMENT IN THE MODERN WORLD – 2023, p.22-32
10. İlyasov, A., Research of Application Feasibility of International Quality Management Models at Azerbaijan Higher Education Institutions // European Journal of Economics and Management Sciences, No 1 - 2024, p.19-24 DOI:10.29013/EJEMS-24-1-19-24
11. İlyasov, A.R. Ali təhsil müəssisələrinin strateji idarəetmə və keyfiyyət təminatı ilə bağlı güclü və zəif tərəfləri // – Gəncə: Azərbaycan Texnologiya Universiteti İnnovasiyalı İqtisadiyyat və Menecment. – 2024, №1. – s. 123-127.
12. Xarici keyfiyyət təminatı nöqtəyi-nəzərindən ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının tələblərinə uyğun kadr hazırlığının strateji inkişafı vəziyyəti // – Gəncə: Azərbaycan Texnologiya Universiteti. Azərbaycan Texnologiya Universiteti, Ümummilli Lider Heydər Əliyevin anadan olmasının 101 illiyinə həsr olunmuş “Dördüncü sənaye inqilabı dövründə elm və texnologiyaların mövcud vəziyyəti və inkişaf perspektivləri” mövzusunda beynəlxalq elmi-praktik konfrans – 2024, №2. – s. 230-234.
13. Asgarova, V., İlyasov, A., & Ashraf, M. A. (2024). Refocusing education: understanding higher education institutions' needs for human resource development in Azerbaijan. *Central Asian Survey*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/02634937.2024.2399287>

Dissertasiya müdafiəsi **07 mart 2025-ci il tarixində saat 11:00**-da AR ETN İqtisadiyyat İnstitutunun nəzdində fəaliyyət göstərən BED 1.10 Dissertasiya Şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

**Ünvan:** AZ1143, Azərbaycan Respublikası, Bakı ş., H.Cavid pr., 115., Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutu.

**E-mail:** [economicscomaz@gmail.com](mailto:economicscomaz@gmail.com)

Dissertasiya ilə Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi İqtisadiyyat İnstitutu kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Avtoreferatın elektron versiyası Azərbaycan Respublikasının Elm və Təhsil Nazirliyi Azərbaycan İqtisadiyyat İnstitutunun rəsmi internet saytında (<https://economics.org.az/>) yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat **24 yanvar 2025-ci il tarixində** zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 23.01.2025  
Kağızın formatı: A5  
Həcmi: 40159 işarə  
Tiraj: 100 ədəd