

## **AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE DEVLETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMALAR (Clinton-Al Gore Girişimi: 1993-2001)**

**Coşkun Can Aktan**

Prof.Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ccan.aktan@deu.edu.tr

### **Özet**

*ABD'nde devletin yeniden yapılandırılması çalışmaları William Clinton'un başkanlığı döneminde Başkan Yardımcılığı görevini yürüten Al Gore öncülüğünde yürütülmüştür. ABD'nde bu amaçla National Performance Review adlı bir de yeniden yapılandırma laboratuvarı kurulmuştur. Bu kurum daha sonra National Partnership for Reinventing Government adını almıştır. Bu çalışmada 1993-2001 yılları arasında ABD'nde devletin yeniden yapılandırılmasına yönelik uygulamalar incelenmektedir.*

*Anahtar Kelimeler: Devlet reformu, devletin yeniden yapılandırılması, kamu yönetimi reformu, etkin devlet, optimal devlet*

*Alan Tanımı: Kamu Yönetimi, Kamu Ekonomisi*

## **IMPLEMENTATIONS TOWARDS REINVENTING GOVERNMENT IN UNITED STATES OF AMERICA (Clinton – Al Gore Initiative: 1993-2001)**

### **Abstract**

*Reinventing Government was carried out under the leadership of Al Gore, who served as Vice-President of USA at the Clinton administration. The the National Performance Review (NPR) was created on March 3, 1993. In early 1998, the National Performance Review was renamed to the National Partnership for Reinventing Government. This short survey aim to summarize the implementations towards reinventing government in the United States of America between 1993-2001.*

*Keywords: Government reform, reinventing government, reengineering government, public management reform, optimal government*

*JEL Code: H1, H11,*

## I.GİRİŞ

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1990'lı yılların başlarında devletin yeniden yapılandırılmasına yönelik çabalar artmıştır. ABD'nde devletin yeniden yapılandırılması çalışmaları William Clinton'un başkanlığı döneminde Başkan Yardımcılığı görevini yürüten Al Gore öncülüğünde yürütülmüştür. ABD'nde bu amaçla *National Performance Review* adlı bir de yeniden yapılandırma laboratuvarı kurulmuştur. Al Gore başkanlığında sürdürülen devletin yeniden yapılandırılması çalışmalarında özellikle David Osborne ve Ted Gaebler tarafından temelleri ortaya konulan "Yeni Devlet Felsefesi" oldukça etkili ve yol gösterici olmuştur.

## II. YENİ DEVLET FELSEFESİ

ABD'nde devletin yeniden yapılandırılması çalışmalarında etkili olan önemli vizyon kitaplarından biri 1993 yılında David Osborne ve Ted Gaebler tarafından yazılmıştır. "*Devletin Yeniden Yapılandırılması – Girişimci Ruhu Kamu Sektörünü Nasıl Şekillendiriyor?*" başlığını taşıyan bu kitapta başarılı bir kamu yönetimi için on temel ilkedен söz edilmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz: (Osborne-Gaebler, 1992; 1993.)

- Devletin görevi kürek çekmek yerine dümen tutmak olmalıdır.
- Devlet, mal ve hizmetleri direkt olarak halka sunmak yerine hizmetlerin halka ulaştırılmasını sağlayacak yöntemleri uygulamalıdır.
- Devlet, tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti geliştirecek kararları uygulamaya koymalıdır.
- Devlet görevini bir misyona dayalı olarak yürütmelidir.
- Organizasyonda girdilere değil, sonuçlara fon aktarılmalıdır.
- Organizasyonda bürokrasinin değil, müşterilerin ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Sadece harcama değil, aynı zamanda kazanç elde etmeye de çalışılmalıdır.
- Organizasyonda tedavi etmekten ziyade koruyucu önlemler alınmalıdır.
- Organizasyonda güç ve yetki mümkün olduğu ölçüde diğer birimlere aktarılmalıdır.
- Yeni kamusal birimler ve programlar oluşturmak yerine problemler piyasa içerisinde çözüme kavuşturulmaya çalışılmalıdır.

Osborne ve Gaebler, yukarıda belirtilen temel ilkelere dayalı olarak devletin şu özelliklere sahip olmasını önermektedirler: (Osborne-Gaebler, 1992; 1993.)

*Katalitik Devlet.* Geleneksel devlet anlayışı vergi toplayan ve hizmet götüren bir devlet sistemini ifade etmektedir. Katalitik devlet ise hizmet yapmaktan ziyade hizmetin götürülmesini veya ulaştırılmasını amaçlamaktadır. Devlet, hizmet götürmede çoğunlukla yetersiz ve başarısız kalmaktadır. Kamu yönetiminde hizmet götürme yerine, politika belirleme temel ilke olmalıdır. Başka bir ifadeyle, devletin temel görevi hizmet götürmek değil (kürek çekmek değil), hizmetlerin özel kesim tarafından arz edilmesi ile ilgili olarak politika üretmek (dümen tutmak) olmalıdır.

*Desantralize Devlet.* Merkezi devletin görev ve fonksiyonlarını mümkün olduğu ölçüde yerel yönetimlere devretmek gereklidir. Desantralize devlet, merkeziyetçi devlet anlayışı yerine hizmetlerin yerinden yönetim ilkelerine göre yürütülmesini savunur.

*Rekabetçi Devlet.* Başarılı bir kamu yönetimi için rekabet temel ilkelerden birisidir. Rekabet, mal ve hizmetlerin daha ucuz, daha kaliteli ve daha etkin sunulmasına imkan sağlar. Rekabet yeniliği ödüllendirir. Kamu yönetimi “tekelci” yapıdan “rekabetçi” yapıya doğru yönelmelidir. Devlet, hizmetlerin, tek üreticisi ya da satıcısı olmamalıdır. Kamu hizmetleri rekabetçi bir ortamda piyasaya devredilmelidir. İhale ve imtiyaz yöntemi gibi uygulamalar yapılırken rekabetçi düzenlemeler gözardı edilmemelidir.

*Misyoner Devlet.* İyi ve başarılı bir kamu yönetimi için, devlet temel misyonlarına (asıl kuruluş amaçlarına) uygun hareket etmelidir. Devlet, asli görevlerini iyi tanımladıktan sonra, personeli bu görevleri yerine getirmede serbest bırakacak bütçe sistemleri ve kuralları oluşturmalıdır. İyi bir devlette önce misyon tanımlanmalıdır.

*Sonuçlara Yönelik Devlet.* Geleneksel kamu yönetimleri çıktılara yani, sonuçlara göre değil, girdilere bakarak finansman dağıtımını yapar. Oysa devlet hizmetleri girdilere göre finanse edildiklerinde daha iyi bir performans göstermeleri için bir neden yoktur. Bu nedenle kamu kuruluşlarına, gösterdikleri performans dikkate alınarak ödenek tahsis edilmelidir. Osborne ve Gaebler, bu alanda toplam kalite

yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasının mutlaka gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar.

*Müşteriye Yönelik Devlet.* Geleneksel devlet yönetiminde hangi mal ve hizmetlerin üretileceğine siyasal iktidarlar ve onların emirlerinde olan bürokrasi karar verir. Vatandaşların görevi sadece belirli aralıklarla yapılan seçimlerde oy kullanmaktan ibarettir. İyi bir devlet yönetiminde vatandaşları “müşteri” olarak görmek; onların istek ve beklentilerine uygun hizmet sunmak gereklidir. Bunun için de toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanması önem taşımaktadır.

*Müteşebbis Devlet.* İyi bir devlet yönetimi için aynı zamanda devletin özel sektördeki müteşebbis ruhuna uygun hareket etmesini sağlayacak önlemler alınmalıdır. Geleneksel devlet, sadece vergi ile finansmana dayalı olarak harcama yapar. Oysa, bazı hizmetler için bu hizmetlerden yararlananlardan bir bedel talep etmek daha doğrudur.

*Önleyici Devlet.* Osborne ve Gaebler kitaplarında şöyle yazmaktadırlar: “Geleneksel kamu yönetimleri sorunlarla savaşmak için hizmet götürmeye ağırlık vermektedirler. Hastalıkla baş etmek için tıbbi bakımı, suçla baş etmek için emniyet kuvvetlerini finanse etmek, yangınlarla baş etmek için daha fazla itfaiye arabası almak gibi..” Oysa iyi bir yönetim için tedavi edici önlemlerden ziyade “önleyici” tedbirler almak çok daha iyidir.

*Katılımcı Devlet.* İyi bir devlet yönetimi için görev ve sorumlulukların yönetim kademeleri arasında paylaşılması (desantralizasyon, delegasyon, vs.) kadar çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) de önem taşımaktadır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk devri daha iyi devlet yönetimi için önemli bir adımdır.

*Düzenleyici Devlet.* Devletin temel görevlerinden birisi de piyasa ekonomisinin iyi işlemesi için gerekli kuralları oluşturmak olmalıdır. Devletin piyasa düzeni, rekabet düzeni, mali ve parasal düzene ilişkin kuralları oluşturması son derece önem taşımaktadır. (Osborne-Gaebler, 1992; 1993.)

## II. ABD’NDE DEVLETİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINA YÖNELİK UYGULAMALAR (1993-2001 Dönemi)

ABD’nde Clinton’un başkanlığı döneminde devletin yeniden yapılandırılması çalışmaları 3 Mart 1993 tarihinde oluşturulan *National Performance Review* adlı bir kurum bünyesinde sürdürülmüştür. Bu kurumun ismi daha sonra *National Partnership for Reinventing Government* adını almıştır.

Al Gore, 7 Eylül 1993 yılında “*Devletin Yeniden Yapılandırılması Hakkında Gore Raporu*” (*The Gore Report on Reinventing Government*) başlığını taşıyan bir genel rapor yayınlanmış<sup>1</sup> ve Başkan Bill Clinton’a takdim etmiştir. Bu ana rapor dışında devletin yeniden yapılandırılmasına ilişkin daha ayrıntılı öneriler içeren özel raporlar da hazırlanmıştır.<sup>2</sup> Sözkonusu “Gore Raporu”nda yer alan başlıca önerileri şu şekilde özetlememiz mümkündür:<sup>3</sup>

- Rapor, ABD’nde federal hükümetin yeniden yapılandırılmasına yönelik öneriler içermektedir.
- Raporda daha iyi, daha hızlı ve daha düşük maliyetli hizmet üretilmesi için kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir.
- Rapor içerisinde kamu yönetiminde vatandaşları “müşteri” olarak ele almak gerektiği üzerinde durulmaktadır. Raporda devlet ile vatandaşlar arasında bir tür yeni “müşteri hizmet sözleşmesi” imzalanması gerektiği belirtilmektedir.
- Raporda başlıca şu üç alanda reform yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır:
  - Bütçe sisteminin yeniden yapılandırılması,

<sup>1</sup> National Performance Review , 1993 (a).

<sup>2</sup> Bkz. National Performance Review , 1993 (b); 1993 (c); 1994 (a); 1994 (b).

<sup>3</sup> TESEV.,Kamu Reformunda Uluslararası Deneyim, (Atilla Alpöge tarafından hazırlanan veri tabanı), bkz: <http://www.tesev.org.tr> (Bu çalışma ABD ve diğer ülke örneklerini çok iyi özetlemektedir. Bizim çalışmalarımızda bu çalışmadan geniş ölçüde yararlanıldı.)

- Satın alma ve ihale sisteminin yeniden yapılandırılması,
- Personel sisteminin yeniden yapılandırılması.
- Raporda yer alan öneriler ile daha küçük ve daha verimli bir kamu yönetiminin oluşturulması amaçlanmıştır.
- Raporda bürokrasi reformuna yönelik öneriler yer almıştır. Bu konuda raporda şu ifadeler yer almaktadır: “1930’lı ve 1940’lı yıllarda büyük, yukarıdan aşağıya merkezi bürokrasiler yaratılmıştır. Bugünün hızlı değişen, ışık hızında enformasyon teknolojilerinin bulunduğu, global rekabetin arttığı bir dünyada merkezîyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı artık iyi işlememektedir.”
- Raporda geleneksel kamu yönetiminde motivasyon ve performans yönetimine önem verilmediği vurgulanmakta; daha iyi bir kamu yönetimi için çalışanların takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi üzerinde durulmaktadır. Raporda kamu yönetiminin en önemli sorunlarından birisinin “performans açığı” olduğu vurgulanmaktadır.
- Raporda devletin “şeffaflık” içerisinde yönetilmesi üzerinde durulmaktadır.

Raporda başlıca dört ana aksiyon planı ele alınmıştır. Bu aksiyon planları ve önerilerini sadece ana başlıkları ile özetlemekte yarar bulunmaktadır.

### Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasına Yönelik Dört Temel Aksiyon Planı

#### Aksiyon Planı I: Bürokrasi ve Kırtasiyeciliğin Azaltılması

1. Bütçeleme Süreci Basitleştirilmelidir.

2. Personel Politikası Desantralize Edilmelidir.

3. Satın Alma İşlemleri Basitleştirilmelidir.

4. Genel Müfettişlik Kurumu Yeniden Düzenlenmelidir.

*5.Kamusal Regülasyonlar (Düzenlemeler) Azaltılmalıdır.*

*6.Eyalet Hükümetlerine ve Yerel Yönetimlere Yetki Verilmelidir.*

*Aksiyon Planı II: Müşteri Odaklı Yönetim*

*1.Müşteriye (Vatandaşlara) Sesini Duyurma ve Seçim Yapma Olanakları Verilmelidir.*

*2.Kamusal Hizmet Organizasyonları Rekabetçi Konuma Getirilmelidir.*

*3.Pazar Dinamiği Yaratılmalıdır.*

*4.Pazar Mekanizmaları Oluşturulmalıdır.*

*Aksiyon Planı III: Yetki ve Sorumluluk Devri*

*1.Karar Verme Gücü Desantralize Edilmelidir.*

*2.Çalışanlara Yetki ve Sorumluluk Verilmelidir.*

*3.Çalışanlara Gereksinme Duydukları Araçlar Tahsis Edilmelidir.*

*4.İş Hayatının Kalitesi Artırılmalıdır.*

*5.Emek-Yönetim Ortaklığı Planı Gerçekleştirilmelidir.*

*6.Üst Düzey Kamu Kurumları Yeniden Yapılanma İçin Liderlik Etmelidir.*

*Aksiyon Planı IV : Esasa Geri Dönülmesi*

*1.Gereksinme Duyulmayan Programlar Ortadan Kaldırılmalıdır.*

*2.Vergi Tahsilatı Artırılmalıdır.*

*3.Daha Yüksek Verimlilik İçin Yatırım Yapılmalıdır.*

*4.Maliyetleri Azaltmak İçin Yeni Programlar Yürürlüğe Konulmalıdır.*

ABD’de devlet reformu çerçevesinde bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılmasına yönelik olarak yapılan uygulamalar ve alınan önlemleri şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>4</sup>

- ABD’de federal hükümette personel yaklaşık yüzde 17 oranında azaltılmıştır. (Ancak federal düzeydeki yetkiler daha aşağıdaki düzeylere kaydırıldığı için eyaletlerdeki ve belediyelerdeki personel sayısında artış görülmüştür.)
- Mevcut kamu birimleri yeniden yapılandırılmaktadır. Merkeze uzak bölgelerdeki küçük birimler kapatılmakta ve aynı zamanda bazı birimler güçlendirilmektedir.
- Hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik önlemler alınmaktadır. Bu amaçla standartlar geliştirilmekte ve özel kesim kuruluşlarıyla kamu kuruluşları arasında kıyaslamalar (benchmarking) yapılmaktadır.
- Çalışanlara yönelik özel eğitim seminerleri düzenlenmektedir.
- Hizmetlerden yararlananların memnuniyetini ölçmek amacıyla kamuoyu araştırmalarından yararlanılmaktadır.
- Kamu birimlerinde hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine çalışanların yönetime katılımını sağlayıcı tedbirler alınmaktadır. Bu amaçla birim yöneticilerine ve çalışanlarına belirli konularda yetkiler verilmektedir. Böylece kamu kurumlarında yönetici ve çalışanların katı kurallara tartışmasız uyma psikolojisi yerine, kamusal organizasyonlarda elde edilmek istenen sonuçlara yönelme duygusunun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
- Kamu birimlerde 200’ün üstünde "reform laboratuvarları" geliştirilmiştir. Bu laboratuvarlarda, çalışanlar her türlü hiyerarşinin ötesinde bir araya

---

<sup>4</sup> Bu konuda daha kapsamlı bilgiler için bkz: <http://www.oecd.org/puma/country/us.htm>;  
<http://www.npr.gov/library/papers/bkgrd> ; “Kamu Reformunda Uluslararası Deneyim”, (Muhtelif web sayfalarından derleyen Atila Alpöge), <http://www.tesev.org.tr>.



gelerek kamu birimlerindeki aksaklıkların nasıl giderilebileceğini araştırmakta ve ulaşılan sonuç birimde uygulamaya konulmaktadır.

- Tüm kamu kuruluşlarında en üst yöneticiye doğrudan doğruya bağlı ve kuruluşun yönetiminin iyileştirilmesinden sorumlu olan kişiler istihdam edilmiştir. Bu kişilerin oluşturduğu "Başkan'ın Yönetim Konseyi" adı verilen bir konsey kurulmuştur. Bu konsey, kamudaki reform hareketini federal hükümet çerçevesinde yürütmektedir.
- Kamu kuruluşlarında mali yönetimi güçlendirmek için uygulanan muhasebe sistemi iyileştirilmiş ve buna yönelik bir dizi standartlar belirlenmiştir. Kamu kuruluşlarının mali performanslarını bağımsız denetim kuruluşlarının incelemesine sunmaları talep edilmiştir.
- Mevzuat reformu çerçevesinde kamu kuruluşlarına ilişkin yeni mevzuat hazırlanmış ve etki analizi ve benzeri yöntemlerden yararlanılarak mevcut yasaların etkinliği gözden geçirilmiştir. Eski yasalar da ilgili kuruluşlar tarafından incelenmektedir. Bu incelemeler sonucunda yaklaşık 16.000 sayfa mevzuat yürürlükten kaldırılmıştır. 31.000 sayfa mevzuatta da iyileştirmeler yapılmaya devam etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere ABD’nde toplam kalite yönetiminin uygulanarak kamu kurum ve kuruluşlarında kalite ve verimliliğin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Şimdi ABD’nde federal devlet bünyesinde toplam kalite yönetimi konusunda yapılan çalışmalar hakkında bilgiler vermeye çalışalım.

Amerika Birleşik Devletlerinde federal kurum ve kuruluşlarda toplam kalite yönetimi çalışmalarına yön vermek ve bu konuda yapılan çalışmalarını desteklemek amacıyla 1988 yılında direkt Başkan’a bağlı olarak Federal Kalite Enstitüsü (Federal Quality Institute) adı ile bir kurum oluşturulmuştur.

Federal Kalite Enstitüsü’nün toplam kalite yönetimi uygulamasında benimsediği başarı ilkeleri şunlardır: (Federal Quality Institute, 1991(a);2. )

### *1.İlk Adımlar*

1.Üst yönetimin liderliği ve kararlılığı.

- 2.Organizasyonun değişime hazır olup olmadığının tespit edilmesi.
- 3.Organizasyonda vizyon, amaç ve ilkelerin tespit edilmesi.
- 4.Üst yönetimin organizasyon dışında bir araya gelerek bir kaç gün konuyu ele almaları ve fikir alışverişinde bulunmaları.
- 5.Orta seviyedeki yöneticilerin çalışmalarına katılımının sağlanması.
- 6.Sendika temsilcileri ile görüşmeler yapılması ve onlara toplam kalite yönetiminin önemini anlatılması.
- 7.İlk adımların uygulamaya konulması.

#### *II.Toplam Kalite Yönetimin Yürütecek Bir Konseyin Oluşturulması*

- 8.Kalite Konseyi' nin oluşturulması.
- 9.Toplam kalite organizasyon yapısının, mevcut organizasyon yapısına entegre edilmesi.
- 10.Kalite Konseyi, Kalite Alt Konseyi ve organizasyon birimlerindeki kalite çalışma gruplarının birbirleriyle ilişki içerisinde olmaları.
- 11.Kalite Geliştirme Çalışma Grupları'nın oluşturulması.

#### *III.Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Yaklaşım*

- 12.Toplam kalite yönetiminin tüm organizasyon birimlerinde uygulanması.
- 13.Toplam kalite yönetiminin öncelikle bir ünite içerisinde pilot uygulamasının yapılması ve daha sonra uygulamanın tüm organizasyonda geniş kapsamlı olarak uygulanması.

#### *IV.Toplam Kalite Yönetiminin Değerlendirilmesi*

- 14.Organizasyonun durum analizinin yapılması.
- 15.Toplam kalite yönetimi araçlarının değerlendirilmesi.

Federal Kalite Enstitüsü tarafından toplam kalite yönetimi hakkında yayınlanan raporlarda <sup>5</sup> yukarıdaki aşama ve adımlar dikkate alınarak toplam kalite yönetiminin uygulanması halinde başarıya ulaşılabileceği belirtilmektedir.

Federal Kalite Enstitüsü, federal kurum ve kuruluşlarda performans ve müşteri tatminini belirleme kriterlerini ise şu şekilde belirlemiştir:

- Liderlik
- Enformasyon ve analiz
- Stratejik kalite planlaması
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi
- Yönetim ve süreç kontrolü
- Operasyon ve kalite sonuçlarının değerlendirilmesi
- Müşteriye değer verme ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama

Federal Kalite Enstitüsü'nün toplam kalite yönetimi modeline bakıldığında yukarıda belirtilen unsurların çok önem taşıdığı görülmektedir. Federal Kalite Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Modeli'nde başlıca şu boyutlar mevcuttur: "liderlik yönetimi", "müşteri odaklı yönetim", "stratejik yönetim", "eğitim", "yetki devri", "performans yönetimi" ve "kalite güvence sistemleri." (Bkz: Şekil-1)

Federal Kalite Enstitüsü, toplam kalite yönetiminde başarıyı birinci derecede liderlik ve üst yönetimin kararlılığına bağlamaktadır. Etkin liderlik olmaksızın toplam kalite yönetimi uygulamalarında başarıya ulaşmanın imkansız olduğu vurgulanmaktadır.

ABD'nde federal hükümet bünyesinde toplam kalite yönündeki çalışmalarını teşvik etmek amacıyla bir de *Başkanlık Kalite Ödülü Programı* (The President's Quality Award Program) oluşturulmuştur. Söz konusu ödülün sekretarya hizmetlerini Federal Kalite Enstitüsü yürütmektedir. İlk kez 1988 yılında verilmeye başlanan Başkanlık Kalite Ödülünde tüm federal kamu kurum ve kuruluşları müracaat edebilmektedir. Başkanlık Kalite Ödülü Programı iki tür ödülde oluşmaktadır: *Başkanlık Kalite Ödülü* (The Presidential Award for Quality) ve *Kalite Geliştirme Prototip* (Quality Improvement Prototype.)

---

<sup>5</sup> Bkz: Federal Quality Institute, 1991(a); Federal Quality Institute, 1991(b); Federal Quality Institute, 1991(c); Federal Quality Institute, 1993 (a); Federal Quality Institute, 1993 (b); Federal Quality Institute, 1994.

Başkanlık Kalite Ödülü, kamu kurum ve kuruluşları arasında kalite ödülüne müracaat eden en iyi kuruluşa verilmektedir. Kalite Geliştirme Prototip ödülü ise kalite geliştirme konusunda ciddi çaba içerisinde olan ve kalite geliştirme sürecinde çok iyi bir yere gelmiş kamu kuruluşuna verilmektedir.

### Şekil- 1: Federal Kalite Enstitüsü'nün Toplam Kalite Yönetimi Modeli

	Üst Yönetimin Desteği	Müşterinin Ön Plana Alınması	Uzun Vadeli Stratejik Planlama	Çalışanları Eğitimi	Çalışanlara Yetki ve Sorumluluk Devri ve Grup Çalışması	Ürünlerin ve Süreçlerin Analizi Ve Performans Ölçümü	Kalite Güvencesi
Üst Yönetimin Desteği	■						
Müşterinin Ön Plana Alınması		■					
Uzun Vadeli Stratejik Planlama			■				
Çalışanların Eğitimi ve Takdir Edilmesi				■			
Çalışanlara Yetki ve Sorumluluk Devri ve Grup Çalışması					■		
Ürünlerin ve Süreçlerin Analizi ve Performans Ölçümü						■	
Kalite Güvencesi							■

Başkanlık Kalite Ödülleri'nde müracaat eden kamu kurum ve kuruluşları aşağıdaki kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir:

- Üst yönetimin liderliği ve desteği
- Stratejik planlama
- Müşteriyi ön plana alma

- Çalışanların eğitimi ve çalışanlara saygı
- Çalışanlara yetki devri ve grup çalışması
- Kalitenin ve produktivitenin ölçülmesi ve analizi
- Kalite güvencesi
- Kalite ve produktivite geliştirme sonuçları.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan anlaşıldığı üzere ABD’de kamu kurum ve kuruluşlarında toplam kalite yönetiminin uygulanması yönünde açık bir vizyon bulunmaktadır. Halen toplam kalite yönetimi alanında pek çok kamu kurum ve kuruluşunda strateji ve aksiyon planları yürürlükte bulunmaktadır.

## VIII. SONUÇ

ABD’nde devletin yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmaların temelini “devletin yeniden tanımlanması” oluşturmuştur. Bu çerçevede D. Osborne ve T. Gaebler tarafından 1992 yılında yayınlanan *Reinventing Government- How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (1992.) çalışması çok belirleyici, etkileyici ve yol gösterici olmuştur. ABD’nde sürdürülen çalışmalar Birleşmiş Milletler, Birleşmiş Milletler Kalkınma Kurumu, Dünya Bankası, OECD gibi kuruluşların da ilgi odağı olmuş ve pek çok ülkede bu yönde çalışmalar başlatılmıştır.<sup>6</sup> Halihazırda pek çok ülkede bu yönde uygulamalar devam etmektedir.

## KAYNAKLAR

AKTAN, C.Can., Değişim ve Devlet, Ankara: TİSK Yayınları, 1998.

FEDERAL Quality Institute, Introduction to Total Quality Management in the Federal Government, Washington DC:1991(a)

---

<sup>6</sup> World Bank, 1992, 1994a, 1994b, 1997, 2000; OECD, 1993a, 1994b, 1994a, 1994b, 1995, 1996a, 1996b, 1997, 1998.

-----, How to Get Started, Implementing Total Quality Management, Washington DC:1991(b)

-----, Education and Training for Total Quality Management in the Federal Government, Washington DC: 1991 (c).

-----,Employee Involvement and Quality Management in the Federal Government, Washington DC:July- 1993 (a).

-----,Self-Assesment Guide for Organizational Performance and Costomer Satisfaction –Based on the Presidential Award for Quality Criteria-, December-1993 (b).

-----,Lessons Learned From High Performing Organization in the Federal Government, Washington DC: February- 1994.

NATIONAL Performance Review, Creating Government That Works Better and Costs Less, Status Report, 1994. Washington DC: September: 1994.

-----, Putting Customers First, Standards for Serving the American People, Washington DC: September, 1994.

-----, Creating A Government That Works Better and Costs Less ( The Report of the National Performance Review). New York; Penguin Books, 1993.

-----, Reengineering Through Information Technology, Accompanying Report, Washington DC: 1993.

-----,Mission-Driven, Result-Oriented Budgeting, Accompanying Report, Washington DC:1993.

OECD, Managing With Market-Type Mechanisms, Paris: PUMA Publ. 1993(a)

-----,Public Management: OECD Country Profiles, Paris:PUMA Publ. 1993(b)

-----,Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-Oriented Management, Paris: PUMA Publ. 1994(a)

-----,Information Technology in Government: Management Challenges, Paris: PUMA Publ. 1994(b)

-----,Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries, Paris: PUMA Publ. 1995.

-----,Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice, Paris: PUMA Publ, 1996(a)

-----,Responsive Government: Service Quality Initiatives, Paris: PUMA Publ, 1996(b)

-----,The OECD Report on Regulatory Reform, Vol 1 and II, Paris:1997.

-----,Focus, Public Management Gazette of PUMA, June-1998.

-----, İyi Yönetişim Arşivi : <http://www.oecd.org/puma/sigmaweb/>

OSBORNE David and Ted Gaebler, Reinventing Government- How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison Wesley, 1992.

OSBORNE David and Ted Gaebler, Kamu Yönetiminde Yeni Esaslar (Girişimci Ruhunu Kamu Sektörünü Nasıl Şekillendiriyor?), PETKİM Yayınları, İzmir, 1993.

TESEV.,Kamu Reformunda Uluslararası Deneyim, (Atilla Alpöge tarafından hazırlanan veri tabanı), bkz: <http://www.tesev.org.tr> (Bizim çalışmamızda özellikle bu çalışmadan geniş ölçüde yararlanıldı.)

WORLD Bank ., Governance and Development, Washington DC: 1992.

-----, Governance - The World Bank' s Experience. Washington, DC: World Bank. 1994(a)

-----, World Development Report, (Infrastructure for Development), Oxford: Oxford University Press, 1994 (b)

-----, World Development Report 1997 (The State In A Changing World), Oxford: Oxford University Press, 1997

-----, Reforming Public Institutions and Strengthening Governance., A  
World Bank Strategy, November 2000. Washington DC: World Bank Publication.