

# Kalite Yönetimi, Kalite Sistem Dokümantasyonu ve ISO Standartlarında Belge Yönetimi

Özgür Külcü\*

*Öz: Kurumsal kaliteye ulaşma, günümüz işletmelerinin öncelikli amaçları arasındadır. Bu da, kaliteyi bir bütün olarak ele alarak kurumsal her unsuru içine alan politikalar, düzenlemeler ve uygulamalar geliştirmeyi, bunları yazılı dokümanlara dönüştürmeyi, kurumsal değerlendirme ve denetimi yazılanlara göre gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Çalışmada kalite ve kalite yönetimi yaklaşımları ile ISO 9001 Kalite Yönetimi Standardının gelişimi, bu çerçevede gerekli dokümantasyon ve belge yönetimi uygulamalarının ortaya konulması amaçlanmıştır. ISO 9001 çerçevesinde kurumsal bilgi; iletişime, iş süreçlerinin yönetimine yardımcı bir araç, geriye dönük uygulamalara ışık tutan, karar verme sürecini destekleyen bir kaynaktır. Sitemin denetimi ve değerlendirilmesi yine kurumsal bilgi kaynağı olan belgeler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Çalışmamızda ortaya konulan veriler, modern işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip kalite yönetimi modellerinde belge yönetimi uygulamalarının ağırlığını ortaya koyması bakımından önemli görülmektedir.*

**Anahtar sözcükler:** Kalite, kalite yönetimi, kalite sistem dokümantasyonu, ISO 9001, belge yönetimi.

## Giriş

Toplam kalite felsefesi ve uluslararası standartlar, kurumsal yapıyı sistem olgusu içerisinde ele almakta ve öncelikle bir kalite sisteminin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu yapıda yönetim işlevleri kişilerden çok geliştirilen sistemlere dayalı olarak yürütülmektedir (Clegga, Gholamia ve Ömürgönülşen, 2012, s. 2-3; Deming, 1996, s. 111). Kalite sistemi içerisinde kurumsal iş ve işlemlerin tanımlanması, geliştirilen teknikler ve standartlar çerçevesinde analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve yeniden yorumlanarak ilgili alanlarda programların geliştirilmesi öngörülmektedir (Aytimur, 1997, s. 29-60; TS EN ISO 9001, 2009). Kalite sistem dokümantasyonu olarak adlandırılan bu çalışmaların (Schlickman, 2003, s. 11; TS EN ISO 9001, 2009, s. 4-5) gerçekleştirilebilmesi için, kurumsal iş ve işlemlerin bir parçası konumundaki belgelere yönelik etkin bir sistemin varlığı oldukça önemli görülmektedir. Var olan koşullarda ilk elden, doğru bilgiyi sağlayan belgeler, kurumsal kararları etkileyebilmekte ya da belirleyebilmektedir. Bu çerçevede kaliteye dayalı sistemlerde belgeler, kaliteye giden yolda doğru bilgiye erişimi sağlayan araç; belge yönetimi ise aracın etkin yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Duff ve McKemish, 2000, s. 1).

---

\* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, kulcu@hacettepe.edu.tr

Çalışmada bu çerçevede kalite yönetimi kavramının gelişimi, kalite sistemleri ve kalite sistem dokümantasyonu ile belge yönetimi arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışma “Kamu Üniversitelerinde Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Dokümantasyonu Çerçevesinde Belge Yönetimi” adlı doktora tezinde yer alan verilerin genişletilmiş ve güncellenmiş halidir. Kalite sistem dokümantasyonu kavramının ortaya çıkışında temel rol oynayan ISO 9001 standardının açık adı “Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar” şeklinde tanımlanmıştır. Kurumlar için bir saygınlık ve güç sembolü olarak görülen ISO 9001 standardına sahip olma süreci yoğun dokümantasyon ve belge yönetimi faaliyetlerini gerektirmektedir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı kalite yönetim sistemleri ve ISO 9001 standardında gerekli görülen dokümantasyon ve belge yönetimi uygulamalarını tanımlamaktır. Böylece belge yönetimi alanı ile kalite sistemleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve disiplinler arasında farkındalıkların artırılması hedeflenmektedir.

### **Kalite ve Kalite Yönetimi**

Günümüzde kabul edilen kalite ve toplam kalite yaklaşımları, sanayileşme süreciyle iç içe gelişmiştir. Kalite olgusunun sanayileşmeyle birlikte, kurumların rakiplerine üstünlüklerini belgelemek için kullandıkları ölçütlerin en önemlilerinden birisi olduğu kabul edilmektedir. Kurumlarca gerçekleştirilen ürün ya da hizmetlerin müşterisi konumundaki kişilerin tüketim eğilimlerinde de kalite yine belirleyici konumdadır. Kalite olgusunun kişilerin maddi gücü, ürün ya da hizmetin arz-talep dengesiyle de doğrudan ilişkisi söz konusudur. Günümüzde kalite bir yaşam tarzı ve davranış biçimi olarak algılanmaktadır. Sadece iş ortamlarında değil, günlük hayatın her aşamasında geçerli olması beklenmektedir (Çağlar, 1998, s. 92). Dünya pazarında iyi ve kalıcı yer edinmek isteyen kuruluşların yeni yöntemlere ve arayışlara yönelmesi kaliteye duyulan gereksinimi artırmaktadır. Bu koşullarda kalite kavramı, kurumların gereksinimleri ve hitap ettikleri çevreleri ile olan ilişkileri doğrultusunda yeni anlamlar kazanmaktadır. Amerikan Kalite Derneği (American Society for Quality, 2012) kaliteyi, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümü olarak tanımlamaktadır. Kalite aynı zamanda bir ürünün sağlanabilirlik, güvenilebilirlik ve sürdürülebilirlik derecesi olarak da görülmektedir (Juran, 1979, s. 6-7). Taguchi, Elsayed ve Thomas (1989, s. 3) kaliteyi ürünün iletiminden sonra toplumda neden olduğu minimal zarar olarak görmektedir.

Günümüzde kalite ve toplam kalite iç içe düşünülen iki kavram konumundadır. Toplam kalite yönetimi, kurumsal kalite ilerleme çabalarına sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi, sadece üretim sektöründe değil, hizmet ve sağlık sektöründe de başarı ile uygulanmaktadır. Toplam kalite anlayışı ve toplam kalite yönetimi, kurumsal unsurların tümüne yönelik bütünlük bir kalite anlayışının ürünüdür. İlgili tüm kesimlerin ya da kurumsal unsurların katılımıyla oluşan toplam değer üzerinden, bu değerlerden yararlanan müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesiyle kaliteye ulaşılması, toplam kalite anlayışının temel dayanağıdır. Toplam kalite yönetimi; ürün ya da hizmeti alan, yararlanan kişi ya da kuruluşlardan oluşan müşteri gereksinimlerini karşılamak için, kurum kapsamında esneklik, etkililik ve rekabet edebilirliğin iyileştirilmesi için uygulanan bir yaklaşım (American Society for Quality, 2012; Wilkinson ve Witcher 1993, s. 48) ya da yönetim felsefesi (Blow, 1995, s. 25;

Hur, 2009, s. 848) olarak tanımlanmaktadır. Dowson ve Palmer (1995, s. 18) toplam kalite yönetimini, müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla, ürün sonu kalite konularından çok, süreç içerisinde takım çalışmasına dayalı olarak problem çözmeye odaklanan bir değişim felsefesi olarak tanımlamaktadır. Toplam kalite yönetimi, temel yönetim tekniklerini, var olan ilerleme çabalarını ve bunun için gerekli olan uygulamaları bütünleştiren bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Amaç, bir kurumdaki üretim ya da hizmetlerin sürekli iyileştirilmesidir. Toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin analitik değerlendirmesi, kalite kültürünün geliştirilmesi ve çalışanlara yetki devri yapılmasına dayanan bir iş yönetimi yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir (Dowson ve Palmer, 1995, s. 18).

### **Kalite Olgusunun Gelişimi**

19.yüzyılda yaşanan sanayileşme, üretim kapasitesinin giderek büyümesi ve teknolojinin devreye girmesiyle, kurumsal işleyiş daha karmaşık hale gelmiştir. Kurumlarda girdi ve çıktı ilişkileri yoğunlaşmıştır. Kişilerin yaşam düzeylerinin içinde buldukları üretim ilişkilerine paralel olarak gelişmesi, iktisadi yaşamla birlikte toplumsal yaşamı da değiştirmiştir. Bu durum üretim sektörüne paralel tüketicinin gelişimini doğurmuştur. Çağımız müşterilerinin ya da alıcılarının kaliteye dönük talep ve beklentileri çok hızlı biçimde değişim göstermektedir. Bununla birlikte ürün ya da hizmet üreten kuruluşlar, değişen beklentileri karşılamayı temel alan yaklaşımlar geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Başlangıçta “muayene” kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılan kalite kavramı, zamanla önemli değişimlere uğramıştır. Sanayi devrimiyle makineleşmenin artması, üretim şeklinin atölye tipi üretimden kitle üretimine geçişi sonucu ortaya çıkan büyük arz miktarları da buna eklendiğinde, ortaya kuramları derinden etkileyen bir tablo çıkmıştır. Bu gelişmeler sadece üretimi değil hizmet sektörünü de etkilemiştir (Özveren,1997, s. 6-7; Hur, 2009, s. 849).

Sıralanan sorunlara çözüm arayan ve bilimsel yönetim alanındaki çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan ilk yönetim bilimci, Fredrick Winslow Taylor gösterilmektedir (Baransel, 1993, s. 118). Yozgat’a (1978, s. 16) göre Taylor, çalışmalarında kurumlardaki verimsizlik ve “israfı” dikkat çekmiş ve bunun sorumluluğunu, bilimsel yöntemleri uygulamayan yöneticilerde bulmuştur. Baransel (1993, s. 121) Taylor’un, vasıfsız çalışanların yoğunlukla yer aldığı kurumlarda yönetimin, çalışanları etkinleştirmede “talimatları ve düzenlemeleri” (Kurumsal işleyişe yönelik yazılı düzenlemeler) kullanması gerektiği üzerinde durduğuna değinmektedir. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalara ayırarak, nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak, çeşitli standartlar geliştirmiştir.

Amerika’da Taylor, atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını araştırırken, bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Max Weber Almanya’da yönetim ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni kuramlar geliştirmiştir. Weber’in kalite yönetimine katkıları; sistem kurma, görev ve yetkilerin akılcı ve bilimsel dağılımı üzerinde odaklanmıştır (Özveren, 1997, s. 9). Healy’e (1996, s. 1) göre bürokrasi kuramının kurucusu olarak tanınan Weber, kurumlar büyüdükçe bürokrasi de artmaktadır demektedir. Bu koşullarda kişilerin görev tanımlarının yapılması ve üzerlerine düşen görevlerin belirli standartlar çerçevesinde yerine getirilmesi gerekmektedir (Healy, 1996, s.1). Öte yandan, Weber’in işin bölümlere ayrılarak standartlaşmaya gidilmesi yaklaşımında, sağlıklı bir iletişim

modelinin yapılandırılmayışının, zamanla çalışanların işin bütününe yabancılaşmasına neden olduğu üzerinde durulmaktadır (Koçel, 1995, s. 140). Bu sorunun çözümüne yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Weber'in ardından Elton Mayo yönetimde insan faktörünün üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda fiziksel şartlar ne olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımların iş verimliliğini artırdığı görülmüştür. Bu takımların yakın ve yapılandırılmış ilişkilerinin, bütünsel olarak kaliteyi artırdığı gözlemlenmiştir. Mayo ile başlayan kalite yaklaşımının, kurumlarda uygulanan “kalite çemberi” ve “takım çalışmalarının” temeli olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 1995, s. 141-142). 1930'lu yıllarla birlikte kurumsal yönetimin iyileştirilmesi çalışmalarının bir parçası olarak “işleyiş kontrolü” (process control) çalışmalarının başlatıldığı dile getirilmektedir. Sheward tarafından geliştirilen istatistik tekniklerine dayalı kontrol işlemlerinin, kurumlarda yaygın olarak kullanıldığından söz edilmektedir (Aguayo, 1994, s. 270). ISO standartları da; planla, yap, kontrol et ve düzeltme tedbirlerini al döngüsünde tanımlanan işleyiş kontrolünü, kurumlar için zorunlu bir uygulama olarak kabul etmektedir (TS EN ISO 9001, 2009, s. 1).

Genel olarak kalite kompleks bir kavram olarak algılanmıştır. Temel olarak ürün ya da hizmet hakkında müşteri yargılarını belirleyen bir terim olarak nitelenmiştir. Pahalılık ya da lüks yerine gereksinimlere uygunluğu ifade etmiştir. Bu noktada toplam kalite yönetimi kavramı, kalite yönetimi ve bilimsel yönetim çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Lesley, 1992, s. 5).

### **Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Gelişimi**

İkinci Dünya Savaşında, savaş sanayi ile birlikte kalite daha da ön plana çıkmıştır. Ancak savaş nedeniyle, kaliteli elemanlar dağılmış yerine vasıfsız iş gücü gelmiştir. “Kaliteli olmayan bir elemana” “kaliteli iş” yaptırabilmek için standartlara, talimatlara, kurumsal düzenlemelere ve kalite kontrole ağırlık verme gereği hissedilmiştir. Bu nedenlerden dolayı, savaş döneminde kurumlarda yazılı belge sistemlerinin çok geliştiğinden söz edilmektedir (Özveren, 1997, s. 9-10).

İkinci Dünya Savaşıyla birlikte kalite kavramının Japonya’da popülerlik kazandığı bilinmektedir. Japonlar küçük, ancak devamlı gelişmelerle kurumlarda sürekli gelişme (Kaizen) felsefesini yerleştirmişler ve zaman içerisinde Batının kalite standartlarını yakalamış, pek çok alanda da yeni kalite standartları geliştirmişlerdir. 1946 yılında kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği’nin (Japanese Union of Scientists and Engineers) kalite ve toplam kalite kavramlarının gelişimine önemli katkıları olmuştur. Öte yandan aynı dönemlerde, kurumsal sistemlerin yetersizliği ve buna karşı sistemlerin iyileştirmesine dönük olarak yönetici eğitimini savunan Juran, sıfır hatayı savunun Crosby, sürekli ilerlemeyi ortaya koyan (Kaizen) Imai, kalite çemberini geliştiren Ishikawa, rekabetçi ortamda sürekli kalite iyileştirmesi ve maliyetin azaltılması üzerine kuramlar geliştiren Taguchi, kalite yaklaşımlarının günümüzde aldığı, toplam kalite kontrol ya da toplam kalite yönetiminin kavramsal kurucularından sayılmaktadırlar (Deming 1996, s. 23-24; Ishikawa, 1989; Juran, 1993; Fiegenbaum, 1991; Crosby, 1979; Imai, 1994; Rosander, 1991).

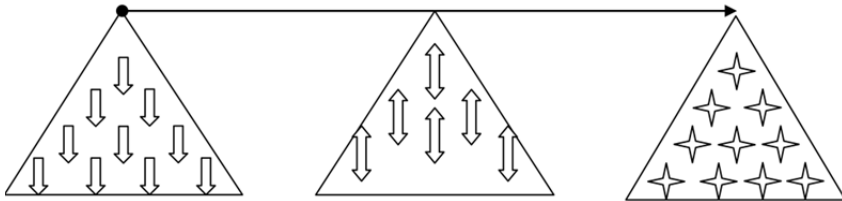
Kalite yönetimi ve toplam kalite yönetiminden söz edildiğinde akla ilk gelen kişilerden biri William Edwards Deming’dir. Deming, 1947’de ABD Savaş Bakanlığı’nın

danışmanı olarak Japonya'ya gitmiştir. Deming Japonlara; istatistiksel veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla işleyiş kontrolü ve bir yönetim anlayışı olarak "Sheward Döngüsünü" nasıl kullanacaklarını anlatmıştır. Burada yürüttüğü çalışmalarla toplam kalite yönetiminin ilkelerini uygulamaya koymuştur (Bergman, 1994, s.405). Deming (1996, s. 19) tarafından belirlenen, kalite yönetiminin temelleri olarak görülen 14 ilke aşağıda verilmektedir:

- Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın,
- Yeni bir yönetim felsefesi uygulamaya koyun,
- Kaliteyi sağlamada sadece denetimlere güvenmeyin,
- Sadece parasal ödüller vermekten kaçının,
- Üretim ve hizmet felsefesini devamlı iyileştirin,
- Eğitimi kurumsallaştırın,
- Liderliği kurumsallaştırın,
- Korkuyu kaldırın,
- Birimler arasında engelleri kaldırın,
- İş gücünü sloganlarla, rakamsal hedefler vererek zorlamayın,
- İş gücü için rakamsal kotalar koymayın,
- Çalışanların işleriyle gurur duymalarını sağlayın,
- Kişilerin kendi kendilerini eğitmelerine olanak sağlayın,
- Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.

Deming'in 14 ilkesinin kurumsal yönetime, felsefi bir açılım getirdiği kabul edilmektedir (Rosander, 1991, s.7). İlkeler kurumsal iş ve işleyişi belirleyecek belirli bir uygulama modeli sunmamaktadır. Deming kurumsal felsefedeki değişimi, üretkenliği artırıcı yaklaşımlar bağlamında tanımlamaktadır. Kaliteyi sonuç ürün üzerinden değil, üretim sürecinde etkin denetimle ulaşılabilecek hedef olarak görmektedir (Deming, 1996, s. 24). Deming (1996, s. 6, 15), kurumsal sorunları kişilerde değil sistemde aramak; sorunların çözümünü sadece bilgisayar sistemleri, otomasyon vb. unsurlarda değil, doğrudan sistemde yapılacak düzenlemelerde bulmak gerektiğini belirtmektedir.

19. yüzyılda sanayileşmeyle birlikte gelişen kalite olgusunun, 2. Dünya Savaşı yıllarıyla toplam kalite anlayışına dönüşmesi ve beraberinde kurumsal kalite sistemlerinin geliştirilmesi, kurumsal iletişim ve kalite sorumluluklarının yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. Bu çerçevede kurumlarda yönetsel işleyişin Şekil 1'deki gibi evrimselleştiğinden söz edilmektedir (Özveren, 1997, s. 4).



Şekil 1. Yönetsel işleyişin gelişimi

Şekil 1’de görüldüğü gibi, önceleri sadece tek yönlü olarak tanımlanan yönetsel işleyiş, zamanla çift yönlü ve daha sonra günümüzde toplam kalite yönetimi anlayışıyla birlikte çok boyutlu ve yönlü iletişime doğru evrimselleşmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda, günümüzde kurumsal yapılarda toplam kalite yönetimi aşağıdaki ilkeler doğrultusunda tanımlanmaktadır (Özveren, 1997, s. 4-5):

- Kalite süreç odaklıdır,
- Kalite maliyeti hesaplanmalıdır,
- Üretim süreçleri; tasarım, üretim, kontrol ve düzeltme tedbirleri döngüsü içerisinde tanımlanmalıdır,
- Kararlar gerçeklere, gerçekler istatistiksel verilere dayanmalıdır,
- Sürekli iyileştirme benimsenmelidir,
- Hedeflerle yönetim sağlanmalıdır,
- Katılımcı yönetim ve takım çalışması benimsenmelidir,
- İç müşteri kavramı kabul edilmeli, çalışanlar da kurum içi müşteri olarak algılanmalıdır,
- Süreç içerisinde hataları önlemeye dönük çalışmalar yapılmalıdır,
- Müşteri odaklı hizmet anlayışı benimsenmelidir.

Son ürün kontrolünden, istatistiksel kalite kontrole, toplam kalite kontrolünden kalite güvence sistemlerine kalitenin evrimi, kalite standartlarını ve bu standartları sağlayacak, denetleyecek örgütleri meydana getirmiştir. 1946 yılında ABD’de kurulan Amerikan Kalite Derneği (The American Society for Quality, 2012), yine aynı yıl kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (Japanese Union of Scientists and Engineers), 1957’de kurulan Avrupa Kalite Organizasyonu (European Organization for Quality, 2012) bunlardan bazılarıdır.

Kalite ve toplam kalite yönetimine dönük örgütlenmeler ve bu çerçevede geliştirilen ilkeler, zamanla standartlara dönüşmüştür. Önceleri belirli bir çalışma alanı, belirli bir ülke ya da bölgeye yönelik olarak ortaya konulan standartlar, zamanla uluslararası niteliğe bürünmüştür.

### **Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Standartlaşmanın Gelişimi**

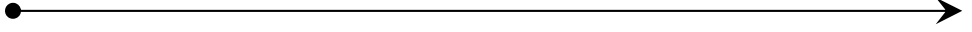
Kalite yönetimi kurum içerisinde bir şemsiye olarak düşünülürse, bunun içerisinde stratejik yönetim, kalite teknikleri, kalite sistemleri, kalite planlaması, tam zamanında üretim, kıyaslama (benchmarking), hedeflerle yönetim, günlük yönetim gibi alt unsurlar yer almaktadır (Cartin, 1993, s. 93). Toplam kalite yönetimi felsefesinin bir yaklaşım olarak kurumsal yönetim anlayışında etkinliğini göstermesiyle, kalite tabanlı hizmet anlayışının dayanacağı kriterleri ortaya koymaya dönük çalışmalar başlamıştır (Kavrakoğlu ve Bakır, 1993, s. 27).

Günümüzde, kalite ile ilgili sorunları yüzünden gerek ulusal gerekse uluslararası alanda pek çok kuruluşun dışlanma durumunda kaldığı bilinmektedir. Kalitesiz ürüne yönelik yaptırımların, uzun yıllardır var olmasına karşın, kaliteye ilişkin standartların gelişimi 1960’lı yılların başına dayanmaktadır. Günümüzde kullandığımız pek çok kalite standardının dayanağı, ordu standartlarıdır. 1959 yılında ABD’de “Tedarikçiler İçin Kalite Sistem Gereklileri” adıyla oluşturulan MIL-Q-9858 kodlu askeri standart, geniş

kapsamlı kullanıma sahip ilk standart olarak gösterilmektedir. 1968 yılında NATO'nun AQAP adıyla çıkardığı "Müttefik Kalite Güvence Yayı", 1970'de ABD'de 10 CFR 50 kodlu "Nükleer Santraller İçin Kalite Güvence Kriterleri", 1972'de İngiltere'de BS 4891 kodlu "Kalite Güvence Kılavuzu", 1978'de Kanada'da CSA7-299 kodlu "Kalite Güvence Program Standartları vb. pek çok standart bu süreç içerisinde geliştirilmiştir (Özel, 1998, ss. 55-57).

Kurumlarda muayeneden kalite güvence modellerine, kalite standartlarının gelişimi Şekil 2'deki yolu izlemiştir (Kavrakoğlu, 1995, s. 6).

Muayene	İstatistiksel Kalite Kontrol	Kalite Çemberi	İstatistiksel Süreç Kontrolü	Ürün Geliştirme	Toplam Kalite Yönetimi	Kalite Güvence Modelleri
1950	1960	1970	1980	1980	1990	1990



Şekil 2. Kalite yönetiminde standartlaşmanın gelişimi

1970'li yıllarda hız kazanan kitlesel (seri) üretim, üretimin tüketimden daha fazla olmasına yol açmış, iletişim teknolojisinin gelişimiyle dünya küçülmüş, pazar küreselleşmiştir. Arzın talepten daha fazla olması, tüketicinin seçim şansını artırmıştır. Bu durumda tüketiciler, kaliteyi üreten ve güvencesini veren kurumlarla işbirliği içine girmişlerdir. Aynı dönemlerde ortaya çıkan petrol krizinin, iş dünyasında büyük değişimlere neden olduğu ve kalite yönetimine olan ilgiyi artırdığına değinilmektedir. Örneğin bu dönemde krizden fazlasıyla etkilenen ülkelerden İngiltere, kendi kalite yönetim sistemi ve kalite standartlarını oluşturmaya yönelmiştir. İngiltere'de petrol krizinden etkilenen pek çok küçük ve orta ölçekli kuruluş, iş dünyasına geri dönememiştir. Konu ile ilgili incelemeler yapan İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) uzmanları, bu kuruluşlarda işin sürekliliğinin sağlanabilmesi için, bir sisteme gereksinim olduğunu belirlemişlerdir. Bu krizden çıkan kuruluşlar incelendiğinde de ortaya tam aksi bir sonuç çıkmıştır. Bu kuruluşlarda belli bir sistematikliğin varlığı söz konusudur. 1970'li yılların başlarında, İngiltere'deki kuruluşlarda iş sürekliliğini sağlamak amacıyla başlatılan çalışmalar, 1980'lerin başında BS 5750 olarak adlandırılan İngiliz Ulusal Standartları'na dönüşmüştür (Yalnızoğlu ve diğerleri, 2000, s. 18-19).

1980'li yıllarla birlikte kurumsal ya da ulusal olarak geliştirilen standartlar uluslararası standartlara dönüşmeye başlamıştır. Uluslararası standartların geliştirilmesinde Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (ISO) önemli bir payı vardır.

### **Kalite Standardı Olarak ISO'nun Gelişimi**

Kalite güvence standartları içerisinde, belirli bir alana değil genele hitap eden ilk uluslararası standart ISO 9000 "Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standardı" olmuştur. ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Güvence Standardı'nın kökeni, 1979 yılında oluşturulan ISO/TC176 sayılı Teknik Komite'nin kurulmasına dayandırılmaktadır. Komite başlangıç olarak, üretim sektöründe yer alan kuruluşların, kalite kontrol yöntemlerini uygulayabilmeleri için gerekli olan uluslararası asgari ölçüleri belirlemeyi amaçlamıştır.

Teknik Komite çalışmaları; 1987 yılında 20 aktif ve 10 gözlemci ülkenin gözetiminde, “ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları”nın ortaya çıkışını sağlamıştır (International Organization for Standardization, 2012b). Uluslararası Standartlar Örgütünün kuruluşunda ve ISO 9000 standardının geliştirilmesinde aşağıdaki dört ülkeye ait standart geliştirme kuruluşunun belirleyici olduğundan söz edilmektedir (Bozkurt, 1999, s. 1):

- Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI, American National Standards Institute),
- Fransız Standartlaşma Derneği (AFNOR, Association Francaise de Normalisation),
- İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI, British Standards Institute),
- Kanada Standartlar Konseyi (SCC, Standards Council of Canada) olarak sıralanmaktadır.

ISO halen 168 ülkeden (her ülkeden bir üye olmak ve eşit oy hakkına sahip olmak üzere) ulusal standart kuruluşlarının katılımıyla faaliyetlerini sürdürmektedir (International Organization for Standardization, 2012a). Standart hazırlama alanının “Birleşmiş Milletleri” olarak kabul edilen ISO, üretim ve hizmet sektörünün her alanında standartlar geliştirme çalışmalarına devam etmektedir. Ülkemizde TSE (Türk Standartlar Enstitüsü), ISO'nun üyesi ve Türkiye'deki temsilcisidir. Bu temsilcilikle TSE, ISO'nun yürütmekte olduğu standart hazırlama çalışmalarına, çeşitli alanlarda uzman kişiler ve kurumlarla birlikte katılmakta ve katkıda bulunmaktadır. İlk olarak 1987 yılında yayımlanan ve 1994, 2000, 2008 yıllarında gözden geçirilerek tekrar basılan ISO standartları, 1988 tarihinde Avrupa Birliği tarafından da kabul edilerek EN 29000 Standartları olarak yayımlanmıştır (Bozkurt, 1999, s. 13; European Committee for Standardization, 2012; Türk Standartları Enstitüsü, 2012).

### **ISO Kalite Standartlarının Tanımı ve İçeriği**

Kurumlarda ISO standartları iki temel rol üstlenmektedir. Bunlardan ilki, kurumsal kalite yönetimidir. Standartlar, etkin kalite sistemleri uygulamak isteyen kurumların izleyecekleri yol konusunda yardımcı olma amacını gütmektedir. İkincisi, kalite güvencesidir (quality assurance). Kalite güvencesine sahip olmak isteyen kurumlar, öncelikle kendi iç işleyişlerinde kalite güvencesini benimsemek durumundadırlar (TS EN ISO 9001 2008, s. 1-3; Weise ve Stammoolis, 1993, s. 4).

Dünyanın çeşitli noktalarında oluşturulmuş ve ISO standartlarının uygulanmasını denetleyen kuruluşlarca, belirlenen standartlar doğrultusunda iş ve işleyişin yürütülüp yürütülmediğinin denetlenmesi sonucu, kurumlar ISO standartlarından uygun olan birine hak kazanmakta ve “sertifika” almaktadırlar. Ancak sertifika alınmasının ardından, yılın belirli dönemlerinde denetimler gerçekleştirilerek, kaliteye uygunluk gözetim altında tutulmaktadır. ISO, kurumların kendi koşullarına uygun bir kalite güvence sistemi geliştirmelerinde esas olarak kullanılabilir bir model sunmaktadır. Kurumlar için bu modele uygunluk, pek çok gelişmiş ülke tarafından kabul edilmiş olan uluslararası standartlara uygun bir kalite sistemine sahip olma anlamına gelmektedir. Model uygulandığında, kurumsal işleyişin kalite tabanlı örgütlenmesi için gerekli unsurlar öncelikle tanımlanmakta ve tanımlanan unsurlar doğrultusunda işleyiş yürütülüp denetlenebilmektedir. Diğer yandan ISO modellerinin uygulandığı kurumlarda;



kurumsal işletim maliyetinin azaltılması, yönetim kontrolünün ve kurumun toplam kalite etkinliğinin iyileştirilmesi, daha iyi hizmet ve ürün tasarımı, verimlilikte iyileşme, toplam kalite kültürünün benimsenmesi, kurum içi ve dışı etkin iletişim ve bilgi ağının kurulması vb. gibi yararların sağlanacağı üzerinde durulmaktadır (Bozkurt, 1999, s.13; TS EN ISO 9001, 2008).

Tablo 1’de, ISO serisi içerisinde yayımlanan, genel içerikli, tüm kurumsal yapıları kapsayan standartlar kronolojik düzen içerisinde verilmektedir.

Tablo 1. ISO Standartlarında kalite güvence modelleri ve içeriği

Kalite Güvence Modelleri	Başlık	İçerik
ISO 9001:1994	Kalite sistemleri- Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvence Modeli	Tedarikçi kuruluşlar tarafından kalite güvencesinin tasarımı, geliştirme, üretim ve tesiste sağlanması, istenen durumlarda yerine getirilecek gereklilikler.
ISO 9002:1994	Kalite Sistemleri-Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvence Modeli	Tedarikçi kuruluşlar tarafından kalite güvencesinin üretim ve tesiste sağlanması, istenen durumlarda yerine getirilecek gereklilikler.
ISO 9003:1994	Kalite Sistemleri- Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvence Modeli	Tedarikçi kuruluşlar tarafından kalite güvencesinin son muayene ve testlerde sağlanması, istenen durumlarda yerine getirilecek gereklilikler
ISO 9001:2000-	Kalite Yönetim Sistemleri: Şartları (1994 tarihindeki standartların gözden geçirilmesi ve birleştirilmesi sonucu oluşturulmuştur)	Müşterinin gereksinimleriyle mevzuat gereklerini karşılamak yoluyla, müşteri memnuniyetini artırılabilmesi için kalite yönetim sisteminde gerekli şartları ortaya koymaktadır.
ISO 9001:2008	Kalite Yönetim Sistemi Standardı (2001 tarihindeki standartların gözden geçirilmesi ve birleştirilmesi sonucu oluşturulmuştur	Standardın yeni versiyonunda yeni bir şart olmamakla birlikte, 2001 yılındaki yayımlanan versiyona göre küçük değişiklikler ve ilaveler yapılmıştır. Bu kapsamda; süreç yönetimi yaklaşımı konusunda TC 176 referans olarak alınmaktadır. Önceki versiyonunda açık olmayan ifadeler notlar konularak netleştirilmeye çalışılmıştır. ISO 14001 ile uyumlulaştırma sağlanmıştır.
ISO 9004:2011	Kalite yönetim yaklaşımı - Bir kuruluşun sürdürülebilir başarısı için yönetim	ISO 9001 standardının anlaşılabilirliğini artırmak için hazırlanmış kılavuz. Bu standart, bir kalite yönetim yaklaşımı yoluyla kurumlarda sürdürülebilir başarının elde edilmesine destek için hazırlanmış kılavuzdur. Büyüklüğü, tipi ve faaliyetine bakmaksızın herhangi bir kuruluşa uygulanabilir.

Tablo 1’de görülen 1994’de yayımlanan genel içerikli üç standart (ISO 9001-9002-9003) 2000 yılında gözden geçirilerek ISO 9001:2000 adıyla tek bir standarda dönüştürülmüş ve 2008 yılında son revizyonu yayımlanmıştır.

ISO 9001:2008, kurumsal kalitenin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik bir dizi ilkeler belirlemektedir. Bu ilkeler genel başlıklarıyla: Kalite yönetim sistemleri, dokümantasyon şartları ve doküman kontrolü, yönetim sorumluluğu, yetki ve iletişim, yönetimin gözden geçirilmesi, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme, tasarım

ve geliştirme, satın alma, üretim ve hizmetlerin sağlanması, ölçme analizi ve iyileştirme, veri analizi, sürekli iyileştirme, veri analizi ve önleyici faaliyetlerden oluşmaktadır (TS EN ISO 9001, 2009, s. 1-13).

## **Günümüzde ISO Standartları ve Kalite Yönetimi**

ISO'nun yayımladığı ülkemizde ve dünyada kullanılmakta olan genel içerikli en son standart olan ISO standartlarının en belirgin özelliklerinden birisi; sürekli gelişme, bu gelişme için sonucun değil sürecin denetimi ve müşteri memnuniyetini içine alan toplam kalite anlayışının dâhil edilmesi olarak gösterilmektedir. Yine kaynakların yönetimi, sürecin yönetimi ve denetiminde etkin belgelendirme gerekliliği ISO standartlarının ağırlıklı üzerinde durduğu konular olarak değerlendirilmektedir (TS EN ISO 9001, 2009, s. 4-5; Yalnızoğlu ve diğerleri, 2000, s.19-21).

Kurumlarda ISO Standardı ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının birlikte uygulanmasının çok daha etkili sonuçlar doğuracağı üzerinde durulmaktadır. Gerek ISO 9001 Standardı gerekse toplam kalite yönetimi yaklaşımı, öncelikle kurumlarda bir kalite sisteminin kurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. ISO 9001'in içerdiği asgari gereklilikler doğrultusunda şekillendirilen kalite sistemi üzerinde, toplam kalite uygulamalarının, disiplinli ve sistematik biçimde uygulanabileceği dile getirilmektedir (Özel, 1998, s.89-90; TS EN ISO 9001, 2008). ISO'nun, kalite sistemlerinin gerekliliklerine göre yapılmış doküman ve belgelere dayanan, yoğun ve karmaşık bir sistem oluşturmayı hedeflediğinden söz edilmektedir. Belgeleme kısmı, dokümanite edilmiş faaliyetlerin standartlara ya da kalite sistemlerine uygunluğunu ortaya koymak ve denetlemek için gerekli görülmektedir. Bu yönü ile Standart, kurumlarda kalite sisteminin tasarımından başlayarak, dinamik ve gelişmeye açık bir sistemin oluşturulması ve bu sistemin denetimi için belge işlemlerinin etkin biçimde tanımlanması, ardından mevcut durumun korunması ve geliştirilmesine yönelik olarak sürekli veri akışının sağlanmasını öngörmektedir (Corrigan, 1994, s. 35; Peker, 1993, s. 52; TS EN ISO 9001, 2009).

ISO tarafından ortaya konulan yönetim anlayışı çerçevesinde, sürekli veri akışını sağlayan, toplam kalite anlayışını benimseyen ve standartlarda öngörülen uygulamaların gerçekleştirilmesi yoluyla kaliteye ulaşmayı amaçlayan kurumlara yönelik kalite sistem modeli, aşağıdaki gibi bir döngüyü gerektirmektedir. Bu döngü sürekli iyileştirme anlayışının bir ürünüdür.

Şekil 3'de görüldüğü gibi, ISO 9001 tarafından ortaya konulan sürekli iyileştirme modeli, bir döngü içerisinde tanımlanmaktadır. Döngüde, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için, kaynakların etkin yönetimi, buna bağlı ürün ya da hizmetlerin verilmesinin ardından, gerekli ölçüm analiz ve iyileştirme çalışmalarının yapılması öngörülmektedir. Sheward döngüsünü benimseyen ISO, ilgili taraflar ve ortaya konulan standartlar doğrultusunda kullanıcı tatmini temel çıktı olarak göstermektedir. Bu sistem içerisinde sürekli veri ve bilgi akışı söz konusudur. Bu noktada kalite sisteminin gerekliliği ve geliştirilmesi için, gerekli kurum içi ve dışı bilgilerin sağlanması ve etkin yönetimi ön plana çıkmaktadır. Müşteri memnuniyetini esas alan ISO 9001, bu memnuniyetin ölçülmesi, analizi ve iyileştirilmesini yönetimin sorumluluğu olarak





Kurumsal Düzenlemeler: Kurumlar içerisinde iş ve işleyişin doğru olarak nasıl yapılacağı ve yürütülebileceğinin detaylarını vermektedir. Ana düzenlemeleri oluşturan kalite el kitabının, daha özelleştirilmiş biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Temel düzenlemelerden daha basit, uygulamada anlaşılabilir cümlelerle hazırlanmaktadır.

Kalite Belgeleri: Kurumsal işlemlerin bir parçası olarak üretilen ya da gelen tüm belgeler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Kalite belgelerinin, kurumsal iletişimi gerçekleştirme, yönetimin gereksinim duyduğu bilgiyi sağlama, yürütülen faaliyetlerin geçmişi hakkında bilgi ve delil oluşturma işlevleri söz konusudur. Kalite belgelerinin uygun ortamlarda, gerektiği biçimde kaydedilmesi, saklanması ve gerektiği anda erişimin sağlanması, kalite sisteminin gerektirdiği uygulamalar arasındadır (Aytimur, 1997; Esin, 2000; Hur, 2009, s. 851; TS EN ISO 9001, 2009).

Görüldüğü gibi, kalite sisteminde kurumsal işleyişin tamamı yazılı olarak tanımlanmaktadır. İlgili tüm çalışmalar ve hizmetler kayıt altında tutulmaktadır. Yine, kaydedilecek belgelerin ne kadar süre elde bulundurulacağı belirlenmektedir. Bu çerçevede kurumlarda oluşturulan başlıca kalite belgeleri şunlardır (TS EN ISO 9001, 2009):

- Standartlara göre uygulamaların gözden geçirmesini içeren belgeler,
- Yönetimin gözden geçirmesi ve tetkiki için gerekli belgeler,
- Ölçme ve kontrol araçları ve sonuçlarına yönelik belgeler,
- Kalite işleyişinin onaylanmasına ilişkin belgeler,
- İşleyiş, ürün, hizmet, sistem vb. konularda durumu ve eğilimi gösteren veriler içeren belgeler,
- Düzeltici faaliyet durum belgeleri,
- Uygunluk ve denetim belgeleri.

Kalite belgelerinde ön planda olan belgelerin form yapısı değil içerdiği bilginin niteliğidir. Belgeler, doğruluk, zamanlılık, ilgililik, bütünlük, sıklık, projeksiyon alanı, kökeni ve şekliyle kalite sistemi içerisinde bir anlam taşımaktadır. Kalite yönetiminde belgeler, öncelikle hizmetlerden yararlanan kesimin gereksinimleri (burada kurum personeli de söz konusudur) doğrultusunda kayıt altına alınarak, yönetimin gereksinim duyduğu anda yönetim becerisini artırabilecek verileri ortaya çıkarmak amacıyla üretilmektedirler.

### **Kalite Yönetimi, Kalite Sistem Dokümantasyonu ve Belge Yönetimi İlişkisi**

Kalite yönetim sistemlerinde belgelendirme temel rol oynamaktadır. Genel olarak kalite yönetim sistemlerine yönelik hazırlanmış çalışmaların önemli bir bölümü, kalite sistemi oluşturulabilmesi için, bir kalite belge sisteminin kurulması gerektiği üzerinde durmaktadır. 90'lı yıllarla birlikte, belge yönetimi üzerine çalışan pek çok araştırmacı da, çalışmalarında kalite yönetimi ile belge yönetiminin ilişkisini incelemiştir (Brumm, 1995; Çiçek, 2000; Külcü, 2005; Özdemirci, 1999; Schlickman, 2003; Stophens, 1996; Weise ve Stammoollis, 1993). Bu çalışmalarda ağırlıklı olarak ISO'nun öngördüğü kalite sistemi ve buna bağlı kalite sistem dokümantasyonu kapsamında belge yönetimi tartışılmaktadır.