

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İTFAİYE TEŞKİLATLARININ YANGINLA  
MÜCADELESİNDE STRATEJİK YÖNETİM**

**Canalp BERKDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Targan ÜNAL**

**İSTANBUL, Kasım 2012**

**OKAN UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF FIRE COMBAT IN FIRE  
BRIGADE**

**Canalp BERKDEMİR**

**THESIS  
FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**ADVISOR  
Prof. Dr. Targan ÜNAL**

**İSTANBUL, Kasım 2012**

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İTFAİYE TEŞKİLATLARININ YANGINLA  
MÜCADELESİNDE STRATEJİK YÖNETİM**

**Canalp BERKDEMİR**

**112002022**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı :Prof. Dr. Targan ÜNAL

Diğer Jüri Üyeleri :Yrd. Doç. Dr: Bilgenur KATIPOĞLU

:Öğ.Grv. Dr: Bülent GÜNCELER

**İSTANBUL, Kasım 2012**

## TEŞEKKÜR

Ülkemizde ve dünyada insanların can ve mal varlığını tehdit eden yangınlarla mücadele etmek için yıllardan bu yana çeşitli akademik çalışmalar yapılmış ve bundan sonra da yapılacaktır. Sahadaki çalışmalara baktığımızda daha çok teknik çalışmaların olduğunu görmekteyiz. “Bu teknik çalışmaları en iyi şekilde nasıl yönetebilirim” sorusunun cevabı özet bölümünde verilmektedir. İtfaiyecilik birçok mühendislikleri kapsayan bir meslektir. Bilgi çağının itfaiyecileri itfaiyecilik mesleğine mühendislik disiplini ve stratejik yönetim penceresinden baktıkları sürece daha başarılı sonuçlar alabileceklerdir.

Öncelikle personeline eğitime teşvik edip, burs imkânı sağlayan Bursa Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Recep ALTEPE’ ye şükranlarımı sunarım.

İtfaiyeciliğin birçok mühendislik bilgisini bir araya toplayan ve yangınla mücadelede teknik bilgi ve beceri gerektiren bir meslek olduğu öğreten Prof. Dr. Abdurahman KILIÇ’a, “önce şehrin fotoğrafını çek, sonra ne yapacağına karar ver” diyerek yangın risk haritasının tekniğini öğreten Prof. Dr. Recep Yaman KARADENİZ’e, meteorolojik afetler kavramını öğreten Prof.Dr: Miktad KADIOĞLUNA, rehber hocam Sinan BERKDEMİR’e yangınla mücadelede neden stratejik yönetimin uygulanması gerektiğini araştırmak için iki yıl önce çıktığım bu yolda her türlü desteğini esirgemeyen, , yüksek lisans süresi içinde bölüm dersleri aldığım sayın hocalarım Doç Dr. Bülent GÜNCELER, Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ, Doç. Dr Füsun ÇINAR, Dr. Yaprak TECİR, Doç. Dr. Oya BİÇER, Prof. Dr. Enar Ahmet TUNÇ, Prof. Dr. Targan ÜNAL’a saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Canalp BERKDEMİR

İstanbul/2012

# İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURE) .....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
BÖLÜM 2.GENEL OLARAK DEĞERLENDİRME .....	3
2.1. İTFAİYE, TARİHÇESİ ve YANGIN.....	3
2.2. İTFAİYENİN TARİHÇESİ .....	3
2.3 İTFAİYENİN TANIMI.....	6
2.4. İTFAİYE TEŞKİLATININ GÖREVLERİ VE YANGIN.....	8
2.4.1 İtfaiyenin Görevleri .....	9
2.4.2 Yangın .....	10
2.4.2.1 Yangınların Çıkış Sebepleri .....	11
2.4.2.2 Yangın Çıkış Sebeplerini Nicel ve Nitel Yöntemlerle Araştırma .....	12
2.4.2.3 Hukuk Sisteminde Yangın ve Sonuçları .....	19
2.4.2.4 Yangın Etkenleri.....	20
BÖLÜM 3 STRATEJİK YÖNETİM.....	22
3.1 STRATEJİ VE BENZER KAVRAMLAR.....	22
3.1.1. Stratejik Yönetimin Yararları .....	24
3.1.2. Amaç, Hedef ve Strateji.....	26
3.1.3. Strateji ve Misyon .....	26
3.1.4. Strateji ve Vizyon.....	27
3.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	28
3.2.1. Stratejik Planlama .....	30
3.2.2. Stratejinin Uygulanması.....	32
3.2.2.1. Örgütsel Yapının Strateji ile Uyumlaştırılması.....	34
3.2.2.2. Stratejik Liderlik ve Özellikleri .....	35
3.2.2.3. Strateji ve Politika.....	36
3.2.2.4. Strateji ve Taktik.....	37
3.2.2.5. Stratejik Düşünme.....	38
3.2.2.6. SWOT Analizi.....	39
3.2.2.7. Kaynak Yönetimi ve Strateji.....	41

3.2.3. Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolü .....	42
<b>3.3 KAMUDA STRATEJİK YÖNETİM .....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Kamuda Stratejik Yönetime Geçişin Nedenleri.....	44
3.3.2 Kamuda Stratejik Yönetimin Gerekliği .....	45
3.3.3. Kamuda Kaynak Yönetimi .....	47
<b>BÖLÜM 4 İTFAİYE TEŞKİLATLARINDA .....</b>	<b>49</b>
<b>STRATEJİK YÖNETİM .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 İTFAİYE VE STRATEJİ.....</b>	<b>49</b>
4.1.1. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Yönetim .....	50
4.1.2 İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Yönetimin Yararları.....	51
4.1.3 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesindeki Amacı.....	52
4.1.4 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesindeki Vizyonu .....	53
4.1.5 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesindeki Misyonu.....	55
<b>4.2 İTFAİYE TEŞKİLATLARINDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ .</b>	<b>56</b>
<b>4.2.1.İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Planlama .....</b>	<b>57</b>
4.2.1.1. İtfaiye Teşkilatlarında Genel Çevre Analizi.....	58
4.2.1.2 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesinde Dış Çevrenin Analizi .....	62
4.2.1.3. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelede Uzak Dış Çevre Analizi .....	64
4.2.1.4. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesinde İç Çevre Analizi .....	69
4.2.1.5 İç Çevre Unsurları .....	70
<b>4.2.2. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejinin Uygulanması Ve Yapısı.....</b>	<b>74</b>
4.2.2.1. Stratejinin Uygulanması .....	74
4.2.2.2. İtfaiye Teşkilatlarının Yapısı .....	74
4.2.2.3. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadeledeki İç Üstünlükleri .....	76
4.2.2.4. İç Üstünlük Gücü olan CBS'nin Yangın Risk Haritası ve ..... Analizlerinde Kullanılması .....	76
4.2.2.5. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesinde İyileştirmeye Açık Alanlar.....	80
4.2.2.6. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Liderlik .....	82
<b>4.3. YANGINLA MÜCADELEDE İTFAİYE TEŞKİLATLARININ .....</b>	<b>83</b>
<b>GELİŞTİREBİLECEĞİ STRATEJİLER.....</b>	<b>83</b>
4.3.1. Stratejik Rehberlik İçin Yangın İstatistik Analizi.....	85
4.3.2. Uzmanlaşma Stratejileri.....	89
4.3.3. Yenilik Stratejileri (İnovasyon) .....	90
4.3.4. Bilgi (Enformasyon) Stratejisi .....	91
4.3.5. Aile Bağlamında Strateji Geliştirilmesi .....	92
4.3.6. Eğitim Bağlamında Strateji Geliştirilmesi.....	94

4.3.7. İstatistiksel Veriler Bağlamında Strateji Geliştirilmesi .....	97
4.3.8. Yangın Risk Haritası Oluşturulması.....	101
4.3.9. Teknolojik Bağlamda Strateji Geliştirilmesi.....	103
4.3.10. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Kontrol Aşamaları.....	105
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>107</b>
<b>KAYNAKLAR (REFERENCES) .....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER (APPENDICES) .....</b>	<b>119</b>
<b>EK A Stratejik Yönetim ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi.....</b>	<b>119</b>
<b>ve Kontrol Kanunu .....</b>	<b>119</b>
<b>EK B 5393 sayılı Belediye Kanunu .....</b>	<b>120</b>
<b>EK C Kaynağın Yasa ve Yönetmeliklerdeki Yeri .....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ (CURRRICULUM VİTAE).....</b>	<b>123</b>

## ÖZET

# İTFAYE TEŞKİLATLARININ YANGINLA MÜCADELESİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Yüksek teknoloji ile sürekli büyüyerek genişleyen kentlerde, büyümeye bağlı artış gösteren yangınlar, çalışma ve yaşam alanlarımızı tehdit etmektedir. Bu çalışmanın amacı “Ülgen ve Mirze’ in kaynaklarında belirttiği gibi bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatının strateji olduğu ilkesinden yola çıkarak hayatımızı her zaman tehdit eden yangınlarda itfaiye teşkilatları kaynaklarını etkili ve ekonomik kullanılarak en iyi şekilde savaşabilmenin stratejik yönetim ile sağlanabileceğini anlatılmaya çalışılmıştır.

Bunun için ateşin bulunmasını ile itfaiye teşkilatlarını tarihte kuruluşundan bu yana tanıtmaya ve görevlerini anlatmak, kentleşme ve sanayileşmeyle birlikte ateş ve enerjiye olan ihtiyacın artması ile aynı paralelde ihtiyaç duyulan itfaiye teşkilatlarının başta Avrupa ve Amerika olmak üzere çalışmalarını Türk itfaiyesi ile karşılaştırarak aradaki farklılıklar gösterilmiştir.

İtfaiye teşkilatlarının mücadeleden başarılı çıkması için bu farklıları göz önünde bulundurarak stratejik yönetim anlayışının kanun ve yönetmelik emri gereğiyle yapılması anlayışında olmadığını, bunların ötesine geçerek stratejik yönetim anlayışının fayda sağlayacak değişim ve gelişimleri araştıran, bu değişim ve gelişimlerle öğrenen, öğretene örgütlerde olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Stratejik yönetimin gereği olan analiz, yöntem ve çeşitlerinin itfaiye teşkilatlarında bu analiz, yöntem ve çeşitlerinin gelişmiş ülkelerde uygulanmakta olan yangın risk haritası ve analizi ile istatistiksel analiz ve tablolar ile stratejik yönetim anlayışının sağlanacağını söyleyebiliriz.

İtfaiye teşkilatlarının çalışma, harcama ve başarılarının ölçülmesi, değerlendirilmesi veya merkezi hükümetin denetimleri uzmanlık gerektirdiği, bu uzmanlığın ise ölçme ve değerlendirme veya denetlemenin ancak dış çevre analizi olan yangın risk harita-analizi ve



iç çevre analizi olan yangın istatistikleri ile uzak dış çevre olan uluslararası standartlara göre ölçülmesi arzu edilen hedeflere ulaşılacağı düşünülmektedir.

Yönetebilmenin başarısının ölçmeden geçtiği ilkesinden yola çıkarak kent halkına karşı sorumlu olan belediye meclisi ve üst yönetiminin tam anlamıyla uygulayabilmesi için yapılan tüm faaliyetlerin stratejik yönetime göre yapılmasını bilmelidir. Bir kamu kuruluşu olan belediyeler ve ona bağlı itfaiye teşkilatlarının EK-B’de belirtildiği gibi strateji ile yönetilmesini emreden kanunun verimlilik ölçüsünü de stratejik yönetimin fonksiyonları ile mümkün olabileceği öngörülmektedir.

İtfaiye teşkilatları belirledikleri hedeflerle yakın ve uzak çevrede eşdeğer kurumlarında mevcut durumlarının resmini çekerek yılsonunda tekrar çekilen resimleri yan yana koyarak yapılan tüm harcamaların nelere ve nerelere harcandığı, harcamalara karşılık verimlilik oranları karşılaştırılarak planlanan büyük resim ancak böyle görülebilmektedir.

Tüm bunların yapılabilmesinin ise Türk itfaiye teşkilatlarının zenginleştirilmiş ulusal raporlama sistemine geçilmesi mümkün olacağı düşünülmektedir. Ulusal raporlama sistemi Türk itfaiyesinin tahlil sonuçlarını vererek, hangi şehrin daha güvenli ve daha sağlıklı olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İtfaiye, Yangınla Mücadele, Stratejik Yönetim.

**Tarih:**

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC MANAGEMENT OF FIRE COMBAT IN FIRE BRIGADE**

In rapidly developing and enlarging cities, fire risk depending on development have been treating our living and working area. The aim of this Project is, to struggle in an active and economic way, as it's pointed out in ÜLGEN's and MİRZE's recourses it is a kind of war strategy to arrange the acts and manage the actions. Similarly how to struggle overcome the the fire risk, which treaten our life, can be done in Fire Brigade system.

Starting from discovering the fire and duty of Fire Brigade, It's inevitable to analize and compare the fire brigade system especially in European cities and America with Turkish system. After all differences should be set out under the circumstances of the need of fire and energy.

In order to manage successfully in Strategic system understanding not only under the control of laws and formal documents but also changing strategic system should be analized. After comparing with the other countries strategies, all the strategies should be taught to the Fire Brigade members.

We can say that Strategic Management can be provided by analization, which is necessary for fire fighting, tabling them and variety of management. They should be checked and compared with the strategic fire risk map in developed countries. It is thought that we can reach International standards which needs to be measured by experts. It must be done under the control of government.

Manager and the Commission's success can be seen by measurement. From this point of view Municipalities and the members of town hall must know how to struggle according to strategic management. Strategic management, analizing, and tabling them may cost a lot. Municipalities, as one of the government offices, and Fire Brigade Commission should follow strategic management system as shown in attachment. (EK-B)

The success can be measured by photographing the activities during the period and putting them side by side to see how much finance was used and how successful the Fire Rescue Commission is.

It is thought that analysis and result of analysis will help Turkish Fire brigade Commission to be in rich National Reporting system. By this way it can easily be seen which city or cities are more safe and healthy.

**KEY WORDS:** Fire brigade, Struggle with fire, Strategic management.

**Date:**

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AHJ</b>	: Yangın Koruma Derneği
<b>BBB</b>	: Bursa Büyükşehir Belediyesi
<b>BT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b>CBS</b>	: Coğrafi Bilgi Sistemleri
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>ET</b>	: Bilgi (Enformasyon) Teknolojisi
<b>FEMA</b>	: Amerika Federal Acil Durum Yönetim Ajansı
<b>FWI</b>	: Kanada Orman Yangını Hava Endeksi
<b>İBB</b>	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
<b>İDB</b>	: İtfaiye Dairesi Başkanlığı
<b>İİ</b>	: İstanbul İtfaiyesi
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KRNB</b>	: Kimyasal, Radyasyon, Nükleer, Biyolojik
<b>LPG</b>	: Sıkıştırılmış Petrol Gazı
<b>NBC</b>	: Nükleer, Biyolojik, Kimyasal Maddeler
<b>NFIRS</b>	: Amerika Ulusal Yangın Olay Raporlama Sistemi
<b>NFPA</b>	: Amerika Ulusal yangından Korunma Derneği
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgeleri
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TUİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜYAK</b>	: Türkiye Yangından Korunma Vakfı
<b>USFA</b>	: Amerika Birleşik Devletleri Yangın İdaresi
<b>WFSC</b>	: Dünya Yangın İstatistik Merkezi
<b>WHO</b>	: Dünya Meteoroloji Örgütü
<b>YKY</b>	: Yeni Kamu Yönetimi
<b>YRH</b>	: Yangın Risk Haritası

## ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURE)

Şekil 2.1 Yangın Olay Sürecinin Gelişmesi. (C.Berkdemir, Alan Çalışması).....	13
Şekil 2.2 BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığı 2011 Yılı Yangınların Çıkış Sebepleri ve sayıları .	14
Şekil 2.3 2006-2010 Yılları Arası Bina Yangınlarının Çıkış Sebepleri.....	16
Şekil 2.4 2005-2009 Yılları Arasında İnsanların Evlerde Sebeplendiği Yangınların Yüzdeleri Dağılımı.....	16
Şekil 2.5 FEMA 2008-2010 Yıllarına Ait Yangınların Çıkış Sebepleri.....	18
Şekil 4.1 İtfaiye Teşkilatlarında Genel Çevre Analizi .....	58
Şekil 4.2 İstanbul İtfaiyesi Kayıtlarına Göre 2007-2011 Yıllarında Yangın vb. Olaylarda Hayatını Kaybedenler .....	62
Şekil 4.3 İspanya ve Portekiz’de 1998-2008 Yıllarında Yangın vb. Olaylarda Hayatını Kaybedenler .....	62
Şekil 4.4 ABD İtfaiye İdaresi İkamet Amaçlı Olmayan Binalarda Mutfak Yangınları .....	64
Şekil 4.5 İtfaiye Teşkilatları İç Çevre Analiz Matrisi .....	68
Şekil 4.6 Ev Yangın Kaçış Planı .....	88
Şekil 4.7 Bursa’da İlçelere Göre Eğitim ve Yangın İstatistikleri. C.Berkdemir .....	92
Şekil 4.8 BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığı Yangınların Saatlere Göre Dağılımı. ....	94
Şekil 4.9 BBB Yangınların İlçelere, Aylara ve Sayılarına Göre Dağılımı.....	94

## TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLE)

### SAYFA NO

<b>Tablo 2.1</b> İBB 2011 Yılı Yangınların Çıkış Sebepleri.....	15
<b>Tablo 2.2</b> İngiltere’de 2010–2011 Yıllarına Ait Yangın Çıkış Sebepleri ve Ölüm Oranları .....	17
<b>Tablo 4.1</b> Dünya Yangın İstatistik Merkezi Yangın Ölümleri.....	63
<b>Tablo 4.2</b> ABD İtfaiye İdaresi Yangınlarda Ölenler ve Meydana Gelen Zararlar.....	64
<b>Tablo 4.3</b> ABD İtfaiye İdaresi Detaylı Yangın Çıkış Sebepleri İstatistikleri.....	65
<b>Tablo 4.4</b> Yangın İhbarları Arama Sıklığı ve Zaman Dilimi.....	83
<b>Tablo 4.5</b> Davranış Biçiminin 5N-1K’ya Yansıması.....	84
<b>Tablo 4.6</b> Eğitim ve Yangın Sayılarının Dağılımı (2011 Yılı 6 Aylık Yangın Sayısı)	91
<b>Tablo 4.7</b> WFS’ye Göre 100.000 Kişi Başına Düşen Ölüm.....	95

## RESİM LİSTESİ (LIST OF PICTURE)

	<u>SAYFA NO</u>
<b>Resim 2.1</b> Eski İstanbul İtfaiyesi Fotoğraflarından, “Deniz İtfaiye Grubu”	5
<b>Resim 2.2</b> Eski İstanbul İtfaiyesi Fotoğraflarından, “Beyoğlu İtfaiye Grubu”	5
<b>Resim 4.1</b> Trabzon Şehir Merkezi ve Civarında Yüksek Riskli Bulunan Yerler .....	76
<b>Resim 4.2</b> İçerisinden Elektrik İletim Hattı Geçen Ormanlar .....	79

# BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Bu araştırmanın amacı uygulamadan gelen bir kamu görevlisi olarak kamu kuruluşu olan belediyelerin ve itfaiye teşkilatlarını geçmişini ve görevlerini tanıtarak, on yıllık geçmişi olan stratejik yönetim uygulamalarının 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunu gereği mecburi olmasına rağmen, stratejik yönetimin kamudaki uygunluğu ve doğruluk derecesi, ulusal ve uluslararası alandaki uygulamalar ile ölçülüp karşılaştırılarak bulunduğumuz yeri mukayese etmeye çalışmaktır. Stratejik yönetim uygulamalarının tarihsel gelişimine bakıldığında mal üretimi, hizmet üretimi, pazarlama, finans ve tüm bunların sonunda kar odaklılığı söz konusudur. Dolayısıyla kar odaklılığının arkasında arz/talep dengesi ön görülmektedir.

İtfaiye teşkilatlarında ise yangın vb vakalar, kriz anında istenmeden oluşan acil durum talebidir. İnsanların ihtiyaç ölçüğü ve zamanı tahmin edilemeyen bu taleplerine karşılık en iyi hizmet verebilmenin stratejik yönetimle nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır.

Bunun için ateşin bulunması ve insanoğlunun yaşam ihtiyaçlarının temininde en önemli katkı sağlayan ateşin beraberinde getirdiği risklere karşı itfaiye teşkilatı ihtiyacının nasıl ve ne zaman doğduğu, doğduğu günden buyana özellikle şehirleşme ve sanayileşme birlikte itfaiye teşkilatlarının her geçen gün öneminin neden daha da arttığını rakamlarla anlatılmaktadır.

İtfaiye teşkilatlarına artan bu önem ve ihtiyacın bilgi çağının dünyasında nasıl ve neye göre olması, var olanların neye göre şekillenip yenilenmesi, yenilenme gerekçelerini kaynak sağlayıcılar ve hesap verilecek mercilere nasıl anlatılması gerektiğini, kaynak sağlayıcılar ve hesap soracak mercilerinde neye göre hesap sormasının yolu gösterilmektedir.

Bu çalışmada ihtiyaç ölçüğü ve zamanı tahmin edilemeyen acil durum taleplerinin arzu edilen seviyede sunulması için, stratejik hedeflerin belirleneceği, dış çevre analizinin yerini alan kentlerin yangın riski haritası ve analizinin ne kadar önemli olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. İtfaiye teşkilatlarının başarısı “acil durum talebinin mümkün olduğunca azaltılması ile sağlanabilmektedir.”



Modern yönetimin ilkelerinden biri olan “ölçemiyorsan yönetemezsin” sözünden hareket ederek sağlıklı bir iç çevre analizi yapmak için, yangın çıkış sebeplerinin nitel yöntemlerle araştırma tekniği geliştirilmeli, yangın olay yeri kayıt formları ve bilgisayar ortamında acil durum modülü zenginleştirilerek, ulusal yangın raporlama sistemine geçilmesi düşünülmektedir.

Kamu mali yönetimi için zorunlu olan performans esaslı bütçe, kaynak kullanımı, kaynak temini ve kaynak yönetiminde birim amirlerinin ve çalışanların, başarılarının ölçülüp değerlendirilmesinde stratejik hedeflerin işlerliğinin, hayata geçirilip geçirilemediğini, geçirilmiş ise verimliliğin neye göre ve nasıl ölçülmesi gösterilmesi açıklanmaya çalışılmıştır.

## **BÖLÜM 2.GENEL OLARAK DEĞERLENDİRME**

### **2.1. İTFAİYE, TARİHÇESİ ve YANGIN**

İnsanoğlunun ateşi bulması ile yaşam koşullarında önemli değişiklikler ve gelişmeler olmuştur. Ateş insanoğlunun medeniyeti geliştirmesine ve yeni buluşlar keşfetmesine yol açmıştır. Geçmişte ve gelecekte ateşten ve onun nimetlerinden faydalanmaya devam edeceğimize göre ateşin denetim altına alınması konusunda daha sistemli ve daha bilgili olma ihtiyacı vardır.

İsrail'in Şeria nehri kıyısında bulunan kalıntılar incelendiğinde, ateşin denetim altına alınıp bilinçli kullanılarak üretim aşamasına geçiş sürecinin, 790 bin yıl öncesine dayandığını göstermektedir.<sup>(1)</sup>

“Her sistem ihtiyaçtan doğar” ilkesi ile “kullanma kapasitesi artan ateş kontrol edilmez” duruma gelince bir sistem ihtiyacı doğmuştur. Ateşin kullanma kapasitesinin üretim araçlarının emrine girmesiyle kontrol edilmesi daha da güçleşmiştir. Bu gücün karşısında aciz kalan insanoğlu sistem kurmak zorunda kalmıştır. Bugün kentlerde yangınlarla mücadele eden itfaiye örgütlerinin kurulması kamuda bir sistemin gerekliliğini tarihte ve bugün de bize göstermektedir.

### **2.2. İTFAİYENİN TARİHÇESİ**

Milattan sonra Roma döneminde 6. Asırda İmparator Ogüst (Augustus), yangın aletlerine bir bina tesis ederek ilk resmi itfaiye teşkilatını kurmuştur. Ogüst bir itfaiye komutanı emrinde şehrin muhtelif mahallelerini devriye gezen yedi itfaiye mangası kurmuştur. Bu birlikler, sırik merdiven, kova ve baltalarla teçhiz edilmişlerdi.

Neron zamanında bu birlikler ve alet depoları çoğaltılmış ve Roma büyük yangınından sonra akarsu verecek bir alet için araştırmalar yapılarak bildiğimiz tulumbayı meydana getirilmiştir. IX. asrın ilk senelerinde şehirlerin yangınlardan korunması hakkında ilk

---

<sup>1</sup> Wikipedia. (2012, Eylül 21). *Ateşin Bulunması*. 21.Eylül.2012 tarihinde Wikipedia: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Ateşin\\_bulunması](http://tr.wikipedia.org/wiki/Ateşin_bulunması) adresinden alındı

(decreti governativi) hükümet kararnamesi çıkmış ve 1254'de Paris'te "burjuva devriyesi" diye yarısı burjuva ve yarısı gönüllü yangın söndürme polis teşkilatından olmak üzere bir teşkilat kurulmuştur. 1344 senesinde Firense şehri ilk defa olarak İtalya'da "Nizami İtfaiye" teşkilatını kurmuştur.

1809 senesinde Firense sendikası itfaiye teşkilatının yeniden teşkilatlandırılması için bir tasarı hazırlamış ve eski teşkilatın yerine "itfaiye mangası" ve biraz zaman sonra "Corpi dei Pompieri" yani "İtfaiye Birlikleri" diye yeni bir teşkilat kurmuştur.<sup>(2)</sup>

1600 yılında ise büyük Londra yangınından sonra, alınan önlemler yangının çıktuktan sonra aynı yapıda kalmasını sağlamak, yandaki binalara sıçramasını önlemek biçimindedir.

Ülkemizde itfaiyeciliğin tarihine baktığımızda doğal olarak (İBB) İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiyeciliği önde gelmektedir. İstanbul'un alınmasından sonra Yeniçeri Ocağı içerisinde bir tulumbacılar birliği kurulmuştur. Fransa'dan yurdumuza getirilen ve Gerçek Davut adını alan bir Fransız mühendis tarafından yurdumuzda yapılan tulumbalar 1715 yılında çeşitli semtlere yerleştirilmiş ve bugünkü adıyla itfaiyecilere tulumbacı adının verilmesine neden olmuştur <sup>(3)</sup>.

İstanbul İtfaiyesi web sitesinde itfaiye tarihçesinden şöyle söz edilmektedir; "110 yıl hizmet veren tulumbacılar birliği 1826 yılında Yeniçeri Ocakları ile birlikte kaldırılmıştır. Kaldırılmasından 48 gün sonra HocaPaşa'da çıkan yangında itfaiye olmadığı için Bab-ı Ali, Divanyolu ve çevresi, Kumkapı'ya kadar yanıp kül olmuştur. Bu korkunç felaket karşısında şehir itfaiyesinin kurulmasına gerek duyulmuş, 1827 yılında yarı askeri bir örgüt olarak yeniden kurulmuştur.

---

<sup>2</sup> Çalik, A., & Gültek, M. (2003). *Mimarlık ve Teknik. Teknik bülten. 01.* (C. Longo, & L. Topçubaşı, Prodüktörler) <http://www.mimarlarodasiankara.org/index.php?Did=2473> adresinden alınmıştır.

<sup>3</sup> İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı.* 25.Ağustos. 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)

**Resim 2.1** Eski İstanbul İtfaiyesi Fotoğraflarından, “Deniz İtfaiye Grubu”



(<sup>4</sup>)

Ancak 1871 yılında Beyoğlu’nda çıkan bir yangında bu örgüt de yetersiz kaldığı için Macaristan’dan getirilen itfaiye subayı ve öğretmeni o günkü koşullarda yeterli kabul edilebilecek bir itfaiye alayını 26 Eylül 1874 yılında kurmuştur.(<sup>5</sup>)

**Resim 2.2** Eski İstanbul İtfaiyesi Fotoğraflarından, “Beyoğlu İtfaiye Grubu”(5)



---

<sup>4</sup> İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25.Ağustos. 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)

<sup>5</sup> İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25.Ağustos. 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)

Daha sonra o zamanki adıyla Milli Müdafaa Vekaleti, bu günkü adıyla Milli Savunma Bakanlığı silahlı kuvvetlerin itfaiye işleriyle uğraşamayacağını bildirmesi üzerine 25 Eylül 1923 yılından itibaren itfaiye örgütü belediyelere devredilmiştir.<sup>(6)</sup>

## 2.3 İTFAİYENİN TANIMI

İtfaiyecinin Osmanlı dönemindeki ifadesi olan tulumbacı sözcüğü (TDK) Türk dil kurumunda “mahallelerde bulundurulmuş yangın tulumbalarını, yangın olan yerlere götürme ve orada yangının söndürülmesine yardım eden kimse” olarak tanımlanmaktadır. Arapçadan dilimize geçmiş olan itfaiye sözcüğünün anlamı ise “yangın söndürme kuruluşu” olarak geçmektedir.<sup>(7)</sup>

İtfaiye, kamu yangın söndürme gücünün bir üyesi olarak yangınlarla savaşır, can ve mal kurtarır, gerektiğinde tehlike arz eden binaların yıkımına ve boşaltılmasına karar verir, ilk yardım yapar, diğer zamanlarda yangın söndürme ekipmanlarının bakımını yapar ve korur. İtfaiye, kaza, afet ve her türlü acil durumlarda can ve mal kurtarma hizmetleri verir. Ayrıca yangın ve diğer tehlikelere yol açtığı sosyal ve ekonomik maliyetleri de dahil olmak üzere, riskleri minimize ederek güvenli alanlar şehirler kurar.<sup>(8)</sup>

İtfaiye ekipleri, ilk etapta meydana gelen yangın ve kaza önlemeye yardımcı olmak için yangın güvenliği farkındalık düzeylerini artırmak için yerel halk ile yakın çalışır. İtfaiye yangın güvenliği alınmasını sağlar. İtfaiye yangın dersi verir, senaryolu tatbikatlar yapar, özel ve kamu kurumlarına risk analizleri uygulaması yapar.<sup>(9)</sup>

---

<sup>6</sup> İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25.Ağustos. 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)

<sup>7</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.

<sup>8</sup> *worldsalaries*. 25.Nisan. 2012 tarihinde İş Tanımı: <http://www.worldsalaries.org/firefighter.shtml> adresinden alındı.

<sup>9</sup> Prospects. (tarih yok). *Firefighter: Job description*. 27,Ocak. 2012 tarihinde Prospects: <http://www.prospects.ac.uk/firefighter.htm> adresinden alındı

İtfaiye, kaza, afet ve her türlü acil durumlarda can ve mal kurtarma hizmetleri verir. Ayrıca yangın ve diğer tehlikelere yol açtığı sosyal ve ekonomik maliyetleri de dahil olmak üzere, riskleri minimize ederek güvenli alanlar, şehirler kurar.<sup>(10)</sup>

Tüm bu tanımlarda yola çıkarak ifadeler maddeleştirildiğinde itfaiyenin görev tanımını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Kentin can ve mal güvenliği sağlayan,
- Her türlü afete karşı araç ve gereçleriyle her an göreve hazır olan,
- Acil durum talebi olduğunda itfaiye araç ve gereçlerini görev bölgesine taahhüt edilen zamanda sevk eden,
- Görev yerinde yanmış, yaralı veya kanamalı insan ve hayvanları kurtararak ilk yardım yapan,
- Hayatını kaybetmiş, ulaşılması zor olan alanlardaki insan cesetlerini çıkartan,
- Karada ve suda her türlü zorluk ve tehlikelere karşı, dayanıklılık sporu, mesleki eğitim ve tatbikatlar yapan,
- Yangın olan yüksek binalar ile gece karanlığı veya dumandan kaynaklanan karanlık bina ve bodrum yangınlarında alevlerle mücadele edip, arama kurtarma yapan,
- Kaos ortamına dönüşmüş afet bölgesine gittiğinde (kriz yönetimi) ne yapacağına en kısa sürede, en sağlıklı karar veren ve kararı uygulayan,
- Afet olaylarının çözümünde mühendislik mantığıyla harekât eden,
- Gerektiğinde kendi hayatlarını başkalarının hayatı için riske atan,
- Tüm bu uygulamalar sonunda olayları detayları ile rapor eden,
- Raporları istatistiksel bilgilere yansıtarak kentin yangın risk harita ve analizini çıkartan,
- Risk haritasına göre kentte önceliği olan bölgelerde yangın güvenlik önlemleri aldırın,

---

<sup>10</sup> Prospects. *İş Tanımı*. (A. Whitmore, Düzenleyen) 02. Nisan, 2012 tarihinde Prospects: (<http://www.prospects.ac.uk/firefighter.htm>). adresinden alındı.

- Afet anında ulaşılması ve m¼dahale edilmesi zor olan b¼lgeler için kentsel d¼n¼ř¼m raporları hazırlayan,
- Risk haritasını ve istatistiksel bilgileri kurum ve kuruluşların faydalanmasına sunan,
- D¼nyadaki itfaiye mesleğiyle ilgili değişim ve yenilikleri takip eden,
- Bu değişim ve yenilikleri örg¼t¼n faydasına d¼n¼ř¼t¼ren,
- Kamu kurum ve kuruluşları ile STK'nın en önemli paydaşları olduğunu g¼ren,
- Kent halkı ile gön¼ll¼ çalışma grupları oluşturan,
- Gerektiğinde kent halkına hesap veren,
- Örg¼t k¼lt¼r¼ne sahip olan, bu k¼lt¼r¼ üyelerine yaşatan, lider veya liderin özelliklerini taşıyan bireyler topluluğudur.

Bu sıralamadan yola çıkararak g¼n¼m¼zde itfaiye ř¼yle tanımlanabilir; “İtfaiye yangın vb. acil durumlarda yardım talebinde bulunanlara taahh¼t edilen s¼rede olaya m¼dahale eden, can ve mal kayıplarını en aza indirmek için çaba sarf eden, diğer zamanlarda ise personelini teorik ve uygulamalı bilgilerle yetiştiren, halkın yangın konusunda bilinçlenmesi, şehir planlarında yangınla m¼cadele edebilecek sistemlerin ve yapıların oluşturulması için çalışan, kentsel d¼n¼ř¼m alanları için rapor hazırlayan, mesleki alanda uluslar arası kuruluşların çalışma ve yenilikleri takip ederek, kendi teşkilatında bu değişimleri gerçekleştiren özel veya kamu teşkilatıdır.

## **2.4. İTFAİYE TEŞKİLATININ G¼REVLERİ VE YANGIN**

G¼rev, bir kimseye veya bir kurula verilen özel amaçlı iş, misyon olarak tanımlanır. Sair zamanlarda kentin esenliği için, kentin esenlik seviyesini s¼rekli artırmaya, kentin g¼venliđi için olası t¼m tehlikelere karşı araç ve donanımıyla hazır bekleyen, karada ve suda zaman sınırı olmadan her t¼rl¼ acil durum taleplerini en kısa s¼rede yerine getirilmesine kısaca itfaiyenin g¼revidir denilebilir.

İtfaiye teşkilatı g¼revi, en riskli, en tehlikeli alanlarda herkesin terk edip uzaklaşması gereken yerlere bilerek ve isteyerek girip risk ve tehlikelerin ortadan kaldırılmasıdır.

## 2.4.1 İtfaiyenin Görevleri

İtfaiye teşkilatının görevleri şunlardır: <sup>(11)</sup>

- a) Yangınlara müdahale etmek ve söndürmek,
- b) Her türlü kaza, çökme, patlama, mahsur kalma ve benzeri durumlarda teknik kurtarma gerektiren olaylara müdahale etmek ve ilk yardım hizmetlerini yürütmek; arazide, su üstü ve su altında her türlü arama ve kurtarma çalışmalarını yapmak,
- c) Su baskınlarına müdahale etmek,
- ç) Doğal afetler ve olağanüstü durumlarda kurtarma çalışmalarına katılmak,
- d) 12/6/2002 tarihli ve 2002/4390 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan, Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik ile verilen görevleri yapmak,
- e) 5/6/1964 tarihli ve 6/3150 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Sivil Savunma ile İlgili Şahsi Mükellefiyet, Tahliye ve Seyrekleştirme, Planlama ve Diğer Hizmetler Tüzüğü gereğince kurulan itfaiye servisi mükelleflerini eğitmek, nükleer, biyolojik, kimyasal (NBC) maddeleri ile kirlenmelerde arıtma işlemlerine yardımcı olmak,
- f) Halkı, kurum ve kuruluşları itfaiye hizmetleri ile ilgili olarak bilgilendirmek, alınacak önlemler konusunda eğitmek ve bu konuda tatbikatlar yapmak,
- g) Kamu ve özel kuruluşlara ait itfaiye birimleri ile gönüllü itfaiye personelinin eğitim ve yetiştirilmesine yardım etmek; bunların bina, araç-gereç ve donanımlarının itfaiye standartlarına uygunluğunu denetlemek ve bu birimlere yangın yeterlilik belgesi vermek ve gerektiğinde bu birimlerle işbirliği yapmak,
- ğ) Belediye sınırları dışındaki olaylara müdahale etmek,

---

<sup>11</sup> Bursa Belediyesi. (2011, Ekim 21). *Bursa Belediyesi İtfaiyesi*. 15 Ağustos, 2012 tarihinde Bursa Belediyesi: <http://www.bursa.bel.tr> adresinden alındı.



h) Belediye sınırları içinde bacaları belediye meclisince tespit edilecek ücret karşılığında temizlemek veya temizlettirmek ve bacaları yangına karşı önlemler yönünden denetlemek,

1) Talep edilmesi halinde orman yangınlarının söndürülmesi çalışmalarına katılmak,

i) İmar planlarına göre parlayıcı, patlayıcı ve yanıcı madde depolama yerlerini tespit etmek,

j) İşyeri, eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşlarını yangına karşı önlemler yönünden denetlemek, bu konularda mevzuatın öngördüğü izin ve ruhsatları vermek,

k) Belediye başkanının verdiği diğer görevleri yapmak.

## 2.4.2 Yangın

Yangını kısaca “Zarara yol açan büyük ateş” olarak tanımlamak mümkündür.<sup>(12)</sup>

Yangın, ateşin kontrol dışı gelişip etrafına zarar vermesidir.<sup>(13)</sup>

Yangın, genel anlamda, doğal ortamda bulunan yanıcı maddeler ile hava arasında kontrol dışı bir ekzotermik (dışa doğru ısı yayan) kimyasal reaksiyon olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>(14)</sup>

Günümüzde endüstri ve teknolojinin gelişimi ile yangının tanımı da aşağıdaki gibi maddeleştirilebilir;

- İnsanların günlük işlerinde kullanmakta olduğu bazı kimyasal maddelerin birbiri ile temas ettirilmesi sonucu yüksek ısı, ses ve basınçla birlikte meydana gelen patlama,

---

<sup>12</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.

<sup>13</sup> Akkaplan, S. (2002). Yangın ve Kundaklama Olayları. *Adli Bilimler Dergisi* (01).

<sup>14</sup> Üstündağ, Ö., & Boyraz, Z. (2008, Mart). CBS Yardımı İle Kent İçi Yangın Analizi: Elazığ Örneği. *e-Journal of New World Sciences Academy*, s. 307

- Maddelerin ısı, duman ve alev çıkarmadan oksidasyona girerek renk ve şekil değiştirmesi,
- Bazı maddelerin güneş ve oksijen ortamında reaksiyona girerek aniden alevlenmesi,
- Beşyüz mikron ( $\mu$ ) ölçeğindeki bir çok maddelere ait tozların ısı veya enerji etkileşimi ile yüksek ısı, ses ve basınçla patlaması,
- Doğal ortamlarda veya büyük sanayi ve enerji tesislerindeki yüksek enerjinin mecrasından taşması,

Bu bilgilere göre doğa olayları haricinde, günümüz yüksek teknoloji dünyasında insanın kendisinin veya başkalarının hizmet veya ihtiyaçlarını karşılaması için doğada bulunan ürünlerin makineler ve enerji ile işleme tabi tutulması öncesinde, esnasında veya sonrasında elektrik, fizik ve kimya kurallarının dışına çıkılması sonucu, oluşan enerjinin en yakınında olan yanıcıları tutuşturma, parlama veya patlama ile kontrol dışına çıkan yüksek ölçekteki ısıya yangın denilmektedir.

#### 2.4.2.1 Yangınların Çıkış Sebepleri

Yangın çıkmasına neden olan sebepler genellikle şu gruplandırma içerisinde toplanabilir;<sup>(15)</sup>

- Korunma önlemlerinin alınmaması,
- Bilgisizlik,
- Dikkatsizlik ve İhmal,
- Tedbirsizlik,
- Kazalar,
- Sabotaj,

---

<sup>15</sup> İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı*. 5.Temuz. 2012 tarihinde [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-) adresinden alındı.

- Sıçrama,
- Tabiat olayları.

#### 2.4.2.2 Yangın Çıkış Sebeplerini Nicel ve Nitel Yöntemlerle Araştırma

İnsan davranışı, fen ve matematik gibi disiplinlerde alınan değişkenlere göre farklı algılanması gereken bir olgudur. Bu nedenle insan davranışını araştırmada fen bilimleri alanında geleneksel olarak kullanılan yöntemlerin yetersiz olduğu kabul edilmektedir. İnsan davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımda araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır.<sup>(16)</sup>

Bu araştırmaya baktığımızda, antropoloji, felsefe, psikoloji, sosyoloji ve dilbilimi gibi sosyal bilimlerden faydalanılabilir. Ancak sosyal bilimlerin insan davranışlarının karmaşıklığını ortaya çıkarılabileceğini savunabilir.

Bu sosyal bilimlerin ışığında yangınların çıkış sebepleri ile insan davranışının arasında bir ilişkinin söz konusu olduğu görülebilir. Nitekim gelişmiş ülkelerin yangın istatistiklerine baktığımızda, yangınların toplumun hangi katmanlarında, bu katmanın cinsiyet, gelir ve yaş grupları, hangi günlerde, hangi saatlerde, hangi aylarda, hangi mahallerde, hangi ilçelerde, hangi bölgelerde, hangi yangın çeşidinin rakamlarına bakıldığında nitel araştırmanın özelliklerini görebiliriz.

Öncelikle disiplinler arası anlayışla yangınların çıkış sebepleri ile etkenlerini karıştırmamak ve bir sıralama yapmak gerekir.

Sebebe, bir şeyin olmasına veya belli bir hâlde bulunmasına yol açan şeydir. Etken, etki eden şey, faktör olarak ifade edilir. <sup>(17)</sup>

Dolayısıyla etken fiil eyleme dönüştüğünde değer kazanır. Etkeni eyleme dönüştüren insan olduğundan olayı nitel olarak araştırıp Şekil 2.1'deki sürece bakmakta fayda vardır. Yakma eylemi bazen insanın ihtiyaçlarını karşılamak için bilinçli davranış, bazen de kötü amaç için uygulanan olumsuz davranış biçimidir. Bu iki davranış biçiminde yakmanın

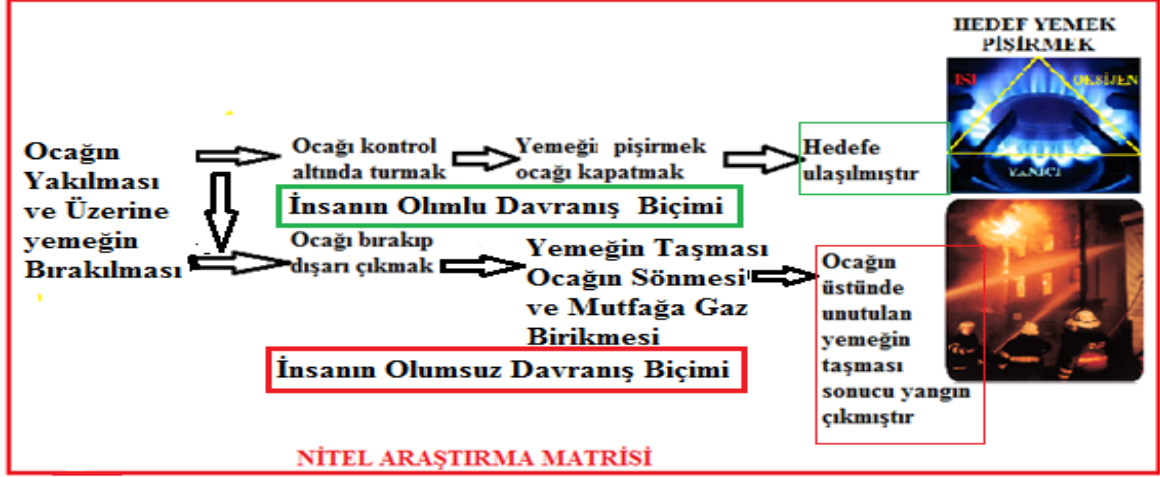
---

<sup>16</sup> Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Nitel Araştırmanın Kuramsal Temelleri. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 35). içinde Ankara: Seçkin yayıncılık.

<sup>17</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır

sebebi insanın haklı ve haksız fayda sağlamak için giriştiği süreç, yanmada veya yakılmada ise eylemin etkeni edilgen hale gelmesi ise ısıdır.

**Şekil 2.1** Yangın olay sürecinin gelişmesi. (C.Berkdemir, Alan Çalışması)



Örnek; ocağı yakan insan elindeki çakmak (Isı Kaynağı), yanıcı gaz vanasını açan (İnsan), ortamda her zaman var olan hava (Oksijen) olduğunda yanma meydana gelir. Buradaki süreç fen ve matematik gibi disiplinlerin olumlu kullanılmasıdır. Ancak sürecin hedefe ulaşma biçimine kadar takip edilip gözlenmesi gerekir. Diğer davranış biçimleri ise insanların sigara izmaritini gelişi güzel yerlere atması, uygun olmayan zaman ve yerde mangal ve ateş yakması söylenebilir. Bu davranış biçimleri ise o insan veya toplumun kültürünü yansıttığını söylenebilir.

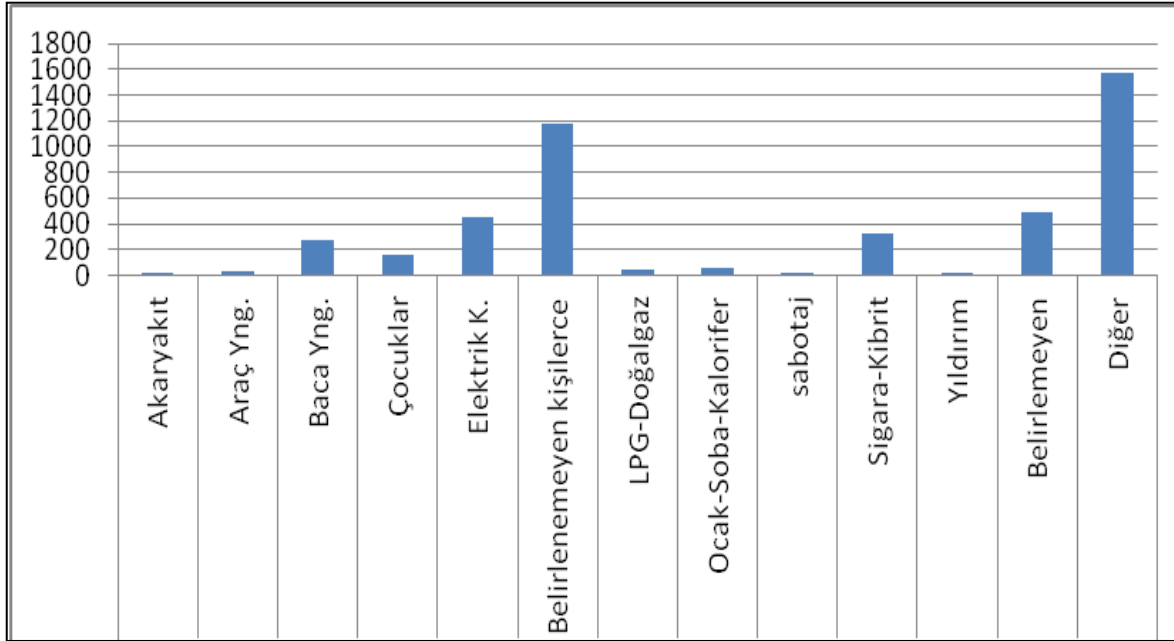
İtfaiye personeli bizzat alanda zaman harcayarak yangınlardan sonra, yangının doğal ortamında, yangından zarar gören insanların hal ve davranışlarını yıllarca yakından, gözlemleyip incelemektedir. Üstelik bu doğal ortam, kanunun verdiği yetkiyle yüz yüze görüşme ve soru sorma hakkını da vermektedir. Zaman içinde bu gözlem ve incelemeye ilgi duyan itfaiye personelinin becerisi ve deneyimi artmaktadır. İtfaiye personeli yangınlardan sonra, yangınların çıkış sebebini tespit etmeye çalışırken yanan yerin sahibine veya yetkililerine olayla ilgili sorular sorarak onların davranış biçimlerini gözlemler. Bu davranış biçimleri kişinin verdiği bilgilerin ne kadar güvenli olduğunu yansıtır. Yangınların çıkış sebepleri sabotaj veya kundaklama değilse genellikle doğal davranış biçimlerini sergilerler.

Bireyler bazen istem dışı olsa da yanlış davranış biçimlerine yönelmektedir. Şekil 2.1'e bakıldığında birey fayda sağlamak için yemek pişirme amacı içine girmiştir. Burada iki davranış biçimi söz konusudur. Birey eyleme başladığı andan itibaren kazanmış olduğu

davranış biçimlerini sergilemektedir. Olumlu davranış biçimi “yakılan ateşin kontrolünü sakın bırakma, sürekli gözlem halinde ol” şeklinde yer alırken, olumsuz davranış biçimi ise “beş dakika kontrolü bırakmayla bir şey olmaz, daha önce de defalarca bırakıp gittiğim olmuştur” şeklinde olabilmektedir. Nitel araştırma matrisinde görüldüğü gibi derinlemesine betimleme, araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması, verinin derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesini öngörür.

Yangınlar, nicel araştırmada itfaiye teşkilatlarının tutmuş oldukları istatistiklerle çıkış nedenlerine göre ayrılırken, aynı zamanda yıllara, aylara, günlere, gece ve gündüze, hatta saatlerine göre dağılımı yapılmalıdır. Dolayısıyla nicel araştırma genelleme, standardize edilmiş veri toplama araçlarını kullanma, verinin sayısal göstergelere indirilmesi şeklinde gerçekleşir. Nicel ve nitel araştırmanın daha iyi anlaşılması için Tablo 1’den Tablo 5’e kadar değişik içeriklerde örnekler verilmiştir. Ayrıca nitel araştırmanın önemini anlaşılması için uluslararası tablolara bakılması öngörülmektedir.

**Şekil 2.2** BBB.İ.D.B. 2011 Yılı Yangınların Çıkış Sebebi ve Sayıları.



(18)

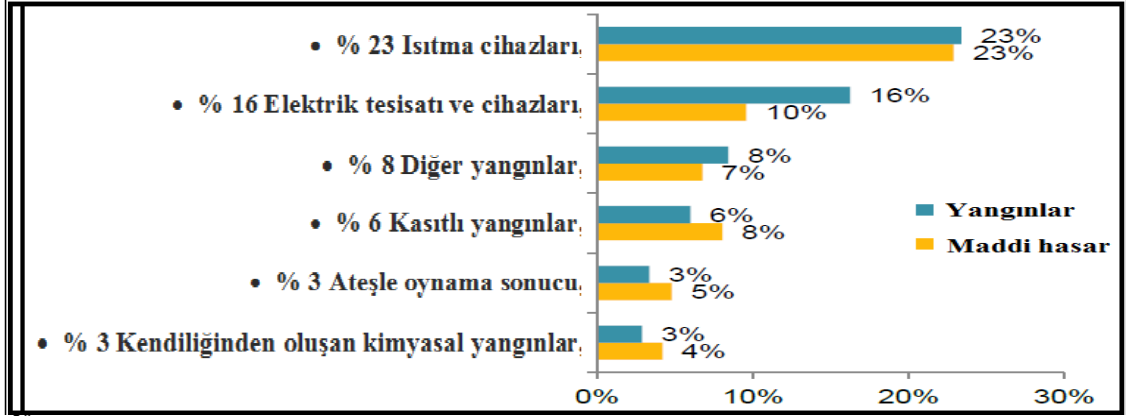
<sup>18</sup> <http://itfaiye.bursa.bel.tr>. (2011). 7.Ağustos. 2011 tarihinde <http://itfaiye.bursa.bel.tr> adresinden alındı.

**Tablo 2.1 İBB 2011 Yılı Yangınların Çıkış Sebepleri<sup>19)</sup>**

Yangın Sebepleri	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
<b>Sigara</b>	<b>456</b>	537	561	421	567	108	242	237	250	877	623	598	<b>13032</b>
<b>Baca</b>	<b>175</b>	203	230	140	84	57	50	69	55	72	115	172	<b>1422</b>
<b>Elektrik Konağı</b>	<b>469</b>	418	445	370	357	325	444	338	327	392	413	473	<b>4771</b>
<b>Kıvılcım</b>	<b>57</b>	95	88	71	63	58	67	67	53	79	79	83	<b>860</b>
<b>Siçraması</b>	<b>100</b>	89	114	97	92	100	102	90	98	90	65	93	<b>1130</b>
<b>Ütü, Ocak (Gazlı)</b>	<b>0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Elek. Ev Aletleri</b>	<b>3</b>	2	2	2	2	6	6	1	2	2	2	0	<b>30</b>
<b>Lpg Patlaması</b>	<b>21</b>	18	3	8	2	4	3	5	3	5	4	6	<b>82</b>
<b>Fueloil, Ben.Patla.</b>	<b>2</b>	2	4	4	5	2	1	2	4	2	2	4	<b>34</b>
<b>Doğalgaz Patlaması</b>	<b>64</b>	53	63	60	74	105	255	365	266	125	57	56	<b>1543</b>
<b>Çocuk. Ateş.Oyn. Kasıtlı</b>	<b>36</b>	49	51	51	58	95	103	124	199	112	55	52	<b>1543</b>
<b>Kim. Mad Tutuşma.</b>	<b>2</b>	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	<b>20</b>
<b>Patlama</b>	<b>2</b>	2	1	3	4	2	3	2	5	1	0	2	<b>27</b>
<b>Lpg Oto</b>	<b>2</b>	1	0	0	2	1	1	1	0	0	0	1	<b>10</b>
<b>Trafo</b>	<b>17</b>	26	25	17	17	15	16	22	22	23	31	19	<b>440</b>
<b>Parlama. Yan.sıv, Ymk.yağ.</b>	<b>37</b>	32	31	24	32	51	47	30	42	39	39	36	<b>440</b>
<b>Kızışma (Yüksek Isı İle)</b>	<b>59</b>	45	57	53	45	65	84	83	64	48	62	61	<b>726</b>
<b>Yıldırım Düşmesi</b>	<b>0</b>	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	<b>5</b>
<b>Mum Devrilme.</b>	<b>3</b>	2	1	2	3	1	1	0	1	0	0	2	<b>16</b>
<b>Yangın</b>	<b>2</b>	2	1	2	4	5	4	3	5	0	2	2	<b>32</b>
<b>Kont.Atş. Tespit Edilemed</b>	<b>35</b>	36	39	32	37	44	55	69	74	47	40	56	<b>564</b>
<b>Sabotaj</b>	<b>10</b>	16	14	37	30	23	12	27	18	14	13	5	<b>239</b>
<b>Soba</b>	<b>33</b>	45	45	34	9	0	3	0	4	12	25	26	<b>136</b>
<b>Toplam</b>	<b>158</b>	<b>168</b>	<b>177</b>	<b>142</b>	<b>149</b>	<b>205</b>	<b>368</b>	<b>367</b>	<b>376</b>	<b>194</b>	<b>162</b>	<b>174</b>	<b>26.44</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

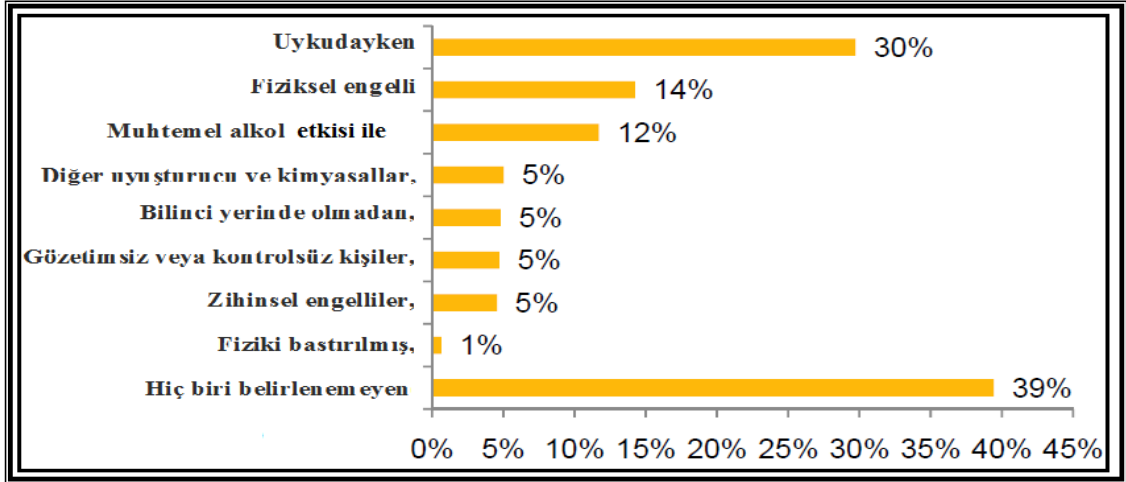
<sup>19)</sup> İbitem. (2011 Yangın istatistikleri). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. s..17  
25.Ağustos. 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)

Şekil 2.3 2006-2010 Yılları Arası Bina Yangınlarının Çıkış Sebepleri.



(20)

Şekil 2.4 2005-2009 Yılları Arasında İnsanların Evlerde Sebep Olduğu Yangınların Yüzelik Dağılımı.



(21)

<sup>20</sup> NFPA (Dü.). (2011, Haziran). *NFPA: Human Factors Contributing to Fatal Injury in Home Fires*. 21.Mart .2012 tarihinde [www.nfpa.org](http://www.nfpa.org).

<sup>21</sup> NFPA (Dü.). (2011, Haziran). *NFPA: Human Factors Contributing to Fatal Injury in Home Fires*. 21.Mart. 2012 tarihinde [www.nfpa.org](http://www.nfpa.org).

**Tablo 2.2** İngiltere’de 2010–2011 Yıllarına Ait Yangın Çıkış Sebepleri ve Ölüm Oranları

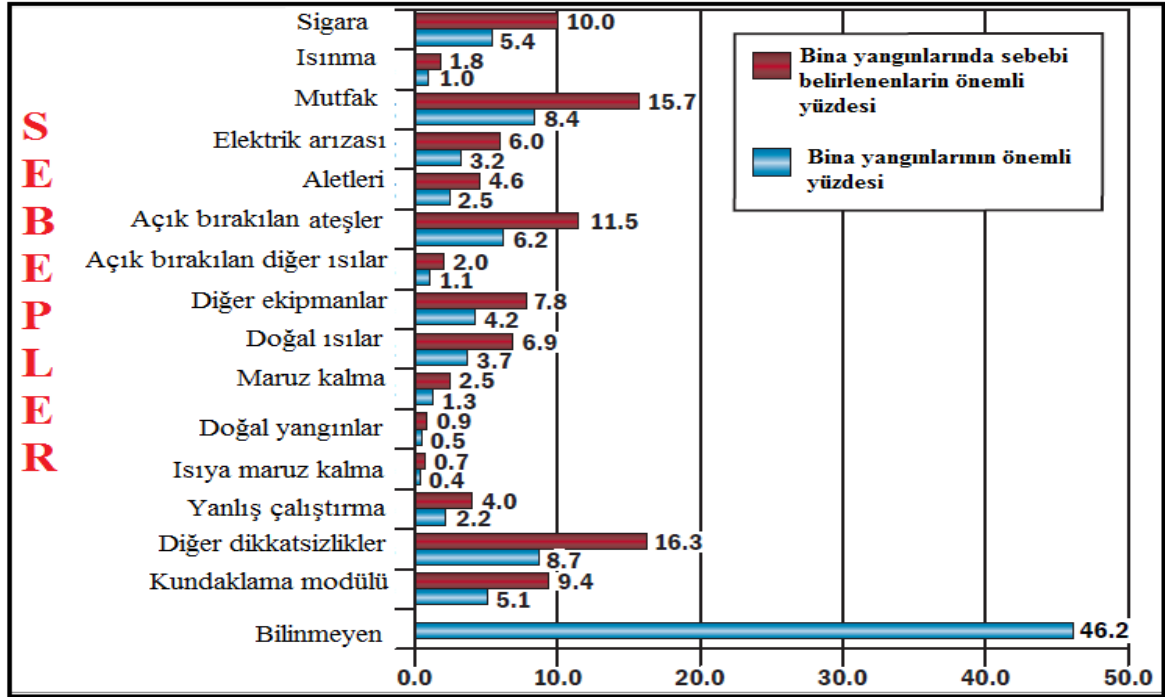
Yangınlar		Ölüm ve Kayıplar		Yanma ve Yaralanmalar	
		Toplam	1000 Kişiyeye Düşen Yangın	Toplam	1000 Kişiyeye Düşen Yangın
Kaza sonucu çıkan yangınların toplamı	38.505	268	7	7776	202
Sigara içme malzemeleri	2748	96	35	838	305
Sigara çakmağı	260	7	27	110	423
Maçlarda	334	5	15	79	237
Pişirme cihazları	19.663	28	1	4081	208
Mekan ısıtma cihazları	1655	16	10	403	244
Merkezi ısıtma ve su ısıtma cihazları	487	0	0	49	101
Kaynak kesme ve lehim	195	0	0	32	164
Elektrik dağıtım, cihaz ve tesisatları	4006	9	2	419	105
Elektrikli cihazlar	4812	17	4	785	163
Mum	1072	13	12	474	442
Diğerleri	2216	22	10	343	155
Belirtilmemişler	1057	55	52	163	

(<sup>22</sup>)

<sup>22</sup> Sylvia, W., Gamble, J., & Rowe, I. (2010 - 2011, Kasım). *Department for Communities and Local Government*. (Communities) 3.Nisan, 2012 tarihinde Yangın İstatistikler: İngiltere: <http://www.communities.gov.uk/documents/statistics/pdf/568234.pdf> adresinden alındı.



Şekil 2.5 FEMA 2008–2010 Yıllarına Ait Yangınların Çıkış Sebepleri ve Oranlar<sup>(23)</sup>



Dünyadaki bazı yangın istatistikleri ile İstanbul, Bursa ve diğer büyükşehir İtfaiye Dairesi Başkanlıklarının 2011 veya önceki yıllara ait yangın istatistiğine bakıldığında farklılıklar daha iyi görülebilir. Türkiye’de yangınların çıkış sebeplerinin tanımlanması veya kavram karışıklığı üzerinde durulmasında fayda vardır. Öncelikle yangınların çıkış sebepleri ile yangın çıkış etkenlerini birbirinden daha belirgin şekilde ayırıp, yangınların çıkış sebeplerinin nicel araştırma ile birlikte nitel araştırma yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun için “Türkiye’nin Ulusal Yangın Olay Raporlama” sistemini kurması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimin önemi de bunu gerektirir. Stratejik yönetim oluşturulan kurumlar vizyonlarıyla örgütlerine geleceği görebilme ve yönetmeye teşvik etmektedir. Türk itfaiyesinin geleceği görebilme ve iyi bir karneye sahip olması için “Ulusal Yangın Olay Raporlama” sistemini kurması gerekmektedir. Aksi takdirde karışıklık ve kavram karmaşası devam edecektir.

<sup>23</sup> Fema. (2008-2010, Şubat). *TFRS Volume 13, Issue 1/Civilian Fire Fatalities in Residential Buildings*. 7 12, 2012 tarihinde Fema: <http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/statistics/v13i1.pdf> adresinden alındı

### 2.4.2.3 Hukuk Sisteminde Yangın ve Sonuçları

İtfaiyenin yanı sıra yangın ve benzeri vakalarda polis, jandarma, 112 acil servis, elektrik şirketi ve gaz şirketi gibi kuruluşlarda görev ve yer almaktadır. Yangın olayının meydana gelmesi ile birlikte can ve mal kaybında zayıf olması söz konusu olduğu için sadece mülk sahibi değil bir çok kurum ve kuruluşta olaydan etkilenmektedir. Özellikle şüpheli veya kasıtlı olaylarda adli davaların başlamasına sebep olduğu gibi, normal koşullarda meydana gelen yangınlarda da zararın tazmini veya kamu davasına dönüşmesi nedeni ile hukuki süreç başlatılmaktadır.

Akaryakıt, baca, elektrik veya LPG gibi maddelerin faaliyeti olmadığı bir yerde, kapalı ve durağan haldeyken yanmaları imkânsızdır. Yangınlar genel olarak bir kusur veya suç şeklinde olmaktadır. Konuya hukuk penceresinden baktığımızda eylemin fiiliyatı öne çıkmaktadır.

Türk Ceza Hukukununun 171. maddesinde “taksirle; yangına, bina çökmesine, toprak kaymasına, çığ düşmesine, sel veya taşkına neden olan kişi, fiilinin başkalarının hayatı, sağlığı veya mal varlığı bakımından tehlike oluşturması halinde, üç aydan bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır” hükmü yer almaktadır. Burada bir sosyal bilim olan hukukun işleyişinde karar verilme noktasında nicel araştırmanın yanında nitel araştırmanın önemi vurgulanmaktadır.

Hukuk sistemi itfaiye istatistik tablolarda veya yangın raporlarında belirtildiği gibi direkt olarak araca, bacaya, elektriğe, LPG'ye, doğalgaza, bilinmeyene ve diğerlerine ceza verilemeyeceğinden yola çıkarak, ceza bu etkenleri eyleme döken kişilerin yaptığı yanlış eylemlerinden dolayı verilmektedir. Hâkim ve savcılar bu güne kadar hukuk mahkemelerindeki işleyişin de yangın bilirkişilerinin raporlarında yangının çıkış sebebinin meydana getiren kişiye ceza verildiği görülmektedir. Dolayısıyla burada özellikle başta hukuk kapsamında olmak üzere diğer birçok alanda nicel araştırmanın tek başına yeterli derecede fayda sağlayamadığı, bunun da sebebinin nicel araştırmanın sonucundaki nitel araştırma bağlantısının yetersizliği olup, devamında ise yangın olay yeri incelemelerinde araştırma yetersizliği ile veri eksikliği olduğu ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Bazen bilirkişi raporlarında etkenler sebep olarak gösterilmeye çalışıldığından dolayı, verilen bilirkişi raporlarında kusurun kimde olduğu cevabı yok ise veya tespit edilememiş ise savcı ve hâkimler yeni bilirkişi tayin etmekte veya avukatlar yeni bilirkişi tayin edilmesini istemektedirler. Kısacası yangın olay yeri incelemesi formunun Türkiye’de

standart hale getirilip, zenginleştirilerek bir anket formuna yaklaştırılması ile sağlıklı verilerin elde edileceğini düşünülmektedir. Söz konusu formun yangın çıkan binadaki insanların sayısından eğitimine, yaşına, cinsiyetine, oradaki oturma süresine, binanın alanına, kat sayısına, kullanımına, bitişik ve yakın binaların bilgisine kadar birçok bilginin alınabileceği bir form hazırlanması en gerçekçi veri kaynağı olacaktır. Çünkü bu bilgilere en iyi şekilde ancak yangın olayından sonra ulaşılabilmektedir.

#### 2.4.2.4 Yangın Etkenleri

Etken, etki eden şey, faktördür.<sup>(24)</sup>

Bu tanımdan yola çıkarak etken ile sebebi karıştırılmaması için, etkeni edilgen hale getiren gizli öznenin bilinmesinde fayda vardır. Edilgen fiiller cümlede gerçek öznesi bilinmeyen fiillerdir. Bu fiillerle kurulan cümlelerde işi yapan varlığın ne olduğuna veya kim olduğuna bakılmalıdır. İtfaiye çalışanları yangınların söndürülmesinden sonra genelde yangın sobadan, yangın sigaradan çıkmıştır gibi bilgilere yöneldiği duyulmaktadır.

Yangın çıkmasında etken olan sebepler aşağıdaki şekilde sıralanırlar<sup>(25)</sup>

- Soba, Bacalar ve Kurum Tutuşması
- Sigara, Çakmak ve kibrit,
- Kıvılcım,
- Elektrik tesisatı ve elektrikli cihazlar
- LPG patlaması ve doğalgaz patlaması, LPG oto,Fuel oil, benzin parlaması,
- Kasıt (sebebi meçhul),
- Kimyasal madde tutuşması, Parlama (yanıcı sıvı, yemeklik yağların parlaması)
- Kızışma (yüksek ısı ile),
- Mum devrilmesi,

---

<sup>24</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr>

<sup>25</sup> İbitem. (2009). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı*. 5.Temuz . 2009 tarihinde [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-s.10,13books/1\\_Yangın%20ve%20Kazalarla%20Mücadele/Default.html](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-s.10,13books/1_Yangın%20ve%20Kazalarla%20Mücadele/Default.html)

- Yıldırımından çıkan yangınlar.

Oysa konuya kimyasal açıdan bakıldığında “bir madde üzerinde belli bir değişiklik yapan şey, müessir” denilmektedir.<sup>(26)</sup> İnsanoğlu tarihte yaşamı boyunca ihtiyaçlarının tedariki için her zaman maddelerin değişikliğine yöneldiği bilinmektedir. İstanbul büyükşehir itfaiyesi web sitesinden alınan bilgiler dâhilin de veya diğer büyükşehir itfaiyelerinin web sitelerinde sıralanan (gizli öznelerin) etkenlerin her ne kadar diğer illerden daha iyi ise de daha belirgin hale gelmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Hukuki açıdan gizli özne belirlenmedikçe örneğin elektrikten çıkan bir yangının kusurunun kullanıcı, tedarikçi ve imalatçı olarak en az üç kişinin zan (kusur) altında kaldığı bilinmektedir. Ayrıca yangınlardan korunmak için şekil.4,5 görüldüğü gibi yangın çıkış verilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

---

<sup>26</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr>

# BÖLÜM 3 STRATEJİK YÖNETİM

## 3.1 STRATEJİ VE BENZER KAVRAMLAR

Tüm bilim adamı ve akademisyenlerin yazımlarında stratejiye farklı anlamlar katarak olumlu gelişmeler kat ettikleri bir gerçektir. Ancak kullandıkları ortak strateji dili; *Uzun dönem, amaç, planlama, hedef, belirsizlik, değişim, yönetim ve kaynak paterni* sözcükleridir. Dolayısı ile stratejik yönetimin özelliği olarak 8 ortak unsur ile öne çıkmaktadır. Bu 8 ortak unsurun içeriğine baktığımızda Peters ve Woterman 8 mükemmellik yaklaşımına işaret etmektedir. Mükemmelliğin sınırı olmadığı için stratejik yönetimde sınır yoktur diyebiliriz, strateji özünde sınırı olmayan mükemmelliğin peşindedir. Stratejik yönetimde belirlenen geleceğe varıldığında çoktan yeni geleceklerin planları çizilmiş olduğu görülmektedir.

Stratejik yönetimi bir örnekle tanımlarsak, sürekli keşif yapan kâşiflerin sonu olmayan yolculuğun araştırma gemisi olduğunu ifade edebiliriz.

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>(27)</sup>

Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmaktır.<sup>(28)</sup>

Strateji bir plandır. Çünkü stratejide esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Ne var ki strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip ve rakiplerin olası faaliyetlerinin göz önüne alınması gerekir. Kısaca strateji

---

<sup>27</sup> Karaabalı, B. (2006). *Kolluk güçlerinin terörle mücadelesinde stratejik yönetim. Yayınlanmış tez . s.23* (<http://eprints.sdu.edu.tr/317/1/TS00481.PDF>, Dü.) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

<sup>28</sup> Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.s.35

rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır.<sup>(29)</sup>

Biri politik bilimci ve tarihçi diğeri işletme lisansüstü eğitimi almış olan iki Amerikalı General Stratejiyi tanımlarken “strateji özü itibariyle bugün bulunduğunuz yeri, yarın bulunmak istediğiniz yerle kalıcı ve somut bir biçimde bağlantılandıran entelektüel bir yapıdır” Doğru tanımlandığında strateji yarınla vizyonla başlar ve geriye bakıp geleceğe götüren kritik yolları belirleme sürecinden oluşur. Stratejinin esas özelliği amaçlarla araçları birbirine bağlanmasıdır. Strateji bulunduğunuz yeri, varmak istediğiniz yere bağlayan bir dizi eylem konseptidir.<sup>(30)</sup>

Strateji savaşta amaca ulaşmak için, muharebeleri bir araç olarak kullanmaktır. Başka bir deyimle, strateji, savaş planını oluşturur, savaşı teşkil eden çeşitli hareketin öngörülen akışını tasarlar ve bu seferlerin her birinde yapılacak muharebeleri düzenler. “Yüksek strateji”, savaş hedefini belirlemesi gereken üst derecedeki temel politiklardan farklı olarak, savaş yönetimine esas olan siyasetle hemen hemen aynı.<sup>(31)</sup>

Hussey’e göre strateji, örgütün uzun-vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur. Clayton’a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır.<sup>(32)</sup>

David’e göre ise stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşaması olan formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” olarak tanımlanabilir.<sup>(33)</sup>

Chandler’e göre strateji “bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tahsisi ve eylem tarzının tespit ederek, işletmenin temel amaçlarına ulaşabilmesi için belirgin, kavrayıcı ve bütünsel bir plan

---

<sup>29</sup> Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.s.35

<sup>30</sup> Gordon, R. S., & Harper, M. V. (1996). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. S.124 (A. Bilge, Çev.) İstanbul: Boyner Holding.

<sup>31</sup> Hart, L. B. (2003). s.444,447 *Strateji Dolaylı Tutum*. İstanbul: Doruk.

<sup>32</sup> Taşpınar, F. (2009-Yayınlanmış Doktora Tezi,) 2 Aralık2012 tarihinde <http://idc.sdu.edu.tr>: <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf> adresinden alındı

<sup>33</sup> Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*. S.8- 18.Ocak.2012 tarihinde <http://www.sp.gov.tr/documents/KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf> adresinden alındı

olarak tanımlanmaktadır. Buna göre Chandler yaklaşımında strateji öncelikle bir rasyonel analitik planlama ve uygulama sürecidir.<sup>34</sup> (Taha, 2007, s. 7).

Schendel ve Patton (1978)'a göre strateji, "bir organizasyonu amaç ve hedeflerini başaracak şekilde dış çevredeki fırsat ve tehditleri ile organizasyon yeteneği ve kaynaklarını birleştiren ana karakterleridir". Porter'a (1987) göre strateji ise, "belirlenmiş misyon ve amaçlara götürecek olan seçeneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bunlardan birinin seçimidir."<sup>35</sup>

Strateji baskın biçimde değişim sorunlarıyla ilgilenir. Bir şirketin ayakta kalabilmek ve büyümeye devam edebilmek için ne kadar değişmesi gerekir? Stratejik düşünce işin misyonuyla değil, misyonun değişimiyle ilgilidir. Modern strateji teorisine göre strateji yön değişikliğidir.<sup>36</sup>

Geleceğin stratejisini "bilgi çağının hızla sürekli gelişerek değişen dünyada, değişmekte ve büyümekte olan şirketlerin karlılığını koruyarak gelecekle ilgili kararlarını şimdiden alınması gereken koruyucu önlemler bütünüdür" şeklinde tanımlayabiliriz.

Bütün bu bilgilerin ışığında "stratejik yönetim, mevcut kaynak ve verilerle yakın ve uzak çevredeki kaynak ve bilgileri bir araya toplayıp, topladığı bilgi ve kaynakla planlı bir organizasyon yaratarak, yaratılan organizasyona göre misyon ve vizyon oluşturan, oluşturulan misyon ve vizyonla değişimi yakalayan ve yakaladığı değişimle en yüksek verimi alan, diğer yandan gelecekteki tüm belirsizliklere rağmen uzaklardaki fırsatları görebilen, gördüğü bu fırsatları örgüt yönetici ve çalışanlarına öğrenerek öğreten bir sistemdir" denilebilir.

### **3.1.1. Stratejik Yönetimin Yararları**

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre

---

<sup>34</sup> Taha, İ. (2007). Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* s.7. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

<sup>35</sup> Polat, S. (1992, Nisan 13). *Performans Yönetimi İçin Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli* .s.41 İstanbul teknik Üniversitesi Onaylanmış Doktora Tezi.

<sup>36</sup> Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.53,54 (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: Tübitak.

bu kararlar, insiyatifi kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Pamuk ve diğerleri, 1997:25). Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.<sup>(37)</sup>

Jauch ve Glueck (1989), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir<sup>(38)</sup>

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Jauch ve Glueck bilgilerinden yola çıkarak stratejik yönetim yararını, işletme yönetici ve çalışanlarının beynindeki dağınık düşüncelerinin bir araya toplanıp metodik olarak düzenlenip, düzenlenen bu bilgiler ile hedeflere ulaşmak için kaynakları en etkili şekilde kullanma, olası risklere karşı teyakkuzda olmak, riskleri fırsatlara dönüştürerek, bu fırsatla ile birlikte belirlenen süre içinde hedeflere ulaşarak en yüksek verimin sağlandığı süreç olarak düşünülmektedir.

---

<sup>37</sup> Güçlü N. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) s.74,75*

<sup>38</sup> Sadullah K. (2005) *Çukur Ova Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri. S.20*



### 3.1.2. Amaç, Hedef ve Strateji

Certo ve Peter açısından amaçlar stratejilerin oluşturulmasına, planlama faaliyetlerine ve hedef seçimine temel teşkil ederler. Amaçların net bir biçimde ifade edilmesi, gerçekçi ancak ulaşılması çok kolay olmaması, çevresel değişikliklere cevap verebilecek esneklikte olması, ölçülebilir olması, kısa ve uzun vadede farklılık göstermesi, çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi ve çalışanları motive etmesi gerekmektedir.<sup>(39)</sup>

Koten'e göre, stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder.<sup>(40)</sup>

Kısaca amaç, stratejik hedeflerin hammaddesidir denilebilir.

### 3.1.3. Strateji ve Misyon

Misyon, bir kimse, kurum veya kuruluşun varoluş nedeni; bir kimse, kurum veya kuruluşun yapması beklenen görevidir; özel bir görevi üzerine almaktır.<sup>41</sup>

Misyon, "üstlenilen özel görev" anlamına gelir. Organizasyonun çalışma alanını, var olma nedenini tanımlayarak onu diğerlerinden ayırır. Bir örgütte "varlık nedenimiz nedir", "ne yapmak istiyoruz", "malımızın veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir" sorularına verilebilecek anlamlı ve birbiriyle tutarlı cevaplar böyle bir misyon tarifini gerektirir.<sup>(42)</sup>

Peters, Robert ve Waterman, misyon için "Ancak insanların işletmenin değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip çıktıkları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır." demektedir.<sup>(43)</sup>

---

<sup>39</sup> Oyman, S. (2009). (U. Y. Tezi, Dü. S.10) 7 Kasım 2012 tarihinde <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/sumruoyman.pdf> adresinden alındı

<sup>40</sup> Demirhan, N. (2010). Kamu Mali Yönetiminde Strateji Yönetim Sistemi s.114 <http://eprints.sdu.edu.tr/842/1/TS00903.pdf> adresinden alınmıştır

<sup>41</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.

<sup>42</sup> Aşkın, S. (2010). 30 Haziran 2012 tarihinde Stratejik Yönetim Kitabı s.5 [http://www.strateji.gov.tr/ortak\\_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/.pdf](http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/.pdf) adresinden alındı.

<sup>43</sup> Pınarçoç, G. (2010). (Yüksek Tezi s.4) 2012 tarihinde <http://www.hazarsam.com/up/doc/181>

Kâr amacı gütsün veya gütmesin her kurum/kuruluşun kesin bir “varlık sebebi” bulunmaktadır. Niçin varız? Bu sorunun cevabını teşkil eden, özellikle son yıllarda kamu kurumlarının yapısını, şu anda neler yaptığını ve varoluş felsefesi toplam kalite yönetimleriyle misyonlarını yeniden ifade etmektedir. Dolayısıyla bugün kamuda misyon mevcudun dışında teşkilatların yeniden neler üslenmesini ortaya koymaktadır.

### 3.1.4. Strateji ve Vizyon

Vizyon, gösterim, geniş görüş, ileri görüş, görme gücü, önsezi, algılamada olağanüstü yetenek ve sezgi, bir şeyin tasarlanış veya görülüş tarzı, hayal gücü ile zihinde yaratılan simge, derin görme, ileriye görmektir. Kurumsal vizyon ifadesi ise bir kurum veya kuruluşun uzun vadede ulaşmak istediği yer ve durumu, ilerleyeceği yönü ifade edilmesidir.<sup>(44)</sup>

Vizyon, İngilizce “vision” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Vision kelimesinin ise Hint-Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen *weid*, *woid*, *wid* kelimelerinden türediği, bundan kaynaklanarak da Latince *vide* kelimesinin görmek anlamına da kullanıldığı belirtilmektedir. Vizyon işletmenin gelecekteki konumunu sözcüklerle yansıtan bir görüntü olarak nitelendirildiğinde işletmelerin davranışları, iş yapış şekilleri, uygulamaları da gelecek resmine göre yapılmaktadır. Vizyon, organizasyonel başarının sağlanmasındaki temel faktörlerden birisidir.

Vizyon, işletmeye bir yön kazandırarak, tüm işletme faaliyetlerinin o yönde gerçekleşmesini sağlar. Vizyon ifadesi bir anlamda işletme için rota görevi görür. Bir başka görüşe göre ise vizyonsuz bir işletme, dümensiz bir gemiye benzetilir.<sup>(45)</sup>

Bu bilgilerin yansımından yola çıkarak vizyon, bir işletmenin tüm işletmeler gibi aynı yöne bakan, ancak diğer işletmelerin göremediğini gören ve gördüğünü gerçekleştirerek bir farkındalık yaratmasıdır.

---

<sup>44</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.

<sup>45</sup> Alkoç, G. P. (2010). Yüksek Lisans Tezi, Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. s.25,26 İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## 3.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Bryson'a göre stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.<sup>(46)</sup>

Stratejik yönetim işin geleceğiyle ilgili zor sorulara yanıt arar. Stratejik yönetim; strateji, planlama, bütçeleme ve bilginin dört ileriye dönük yönetim etkinliğidir. Stratejik yönetim için, stratejik düşünme gerektirir. Stratejik düşünme mantığında ise geleceğe bakarken her zaman önce bütün her şeyin büyük resmini betimleyip, sonrada buradaki değişikliklerin kişinin gelecekteki eylemlerinin özel durumunu nasıl etkileyeceğine ilişkin çıkarsamalar yapmasıdır.<sup>(47)</sup>

Bir örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir. Stratejik yönetim, hem kamusal örgütlere, hem özel örgütlere, hem gönüllü teşekküllere ve hem de hayır kurumlarına kendine özgü modellerle uygulanabilmektedir.

Glenn ve Phatak için stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluk alanına giren bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetim örgütü açık bir sistem olarak görür ve toplumun menfaatleri ile örgütün menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Temelde örgüt kaynaklarının en etkili biçimde dağıtımı ile ilgilidir. Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynağı ve yapısı farklılık gösterir. Yönetime temel oluşturan bilgiler hem dış çevreye hem de örgütün iç yapısına ait olup sürekli değişen bir yapıya sahiptirler.<sup>(48)</sup>

Bu bilgilerin ışığında stratejik yönetim, statik haldeki büyük firmaların hızla değişen bilgi çağının dünyasında daha dinamik olmaya zorlar. Stratejik yönetim, işletmelerin performansı için yöneticilere idari ve politik kararlardan oluşan uzun vadeli eylem ve

---

<sup>46</sup> Baş, A. (2012). *Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi*. S.3 8. Temmuz.2012 tarihinde [http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Stratejik\\_Yonetimin\\_Tarihsel\\_Gelisimi.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Stratejik_Yonetimin_Tarihsel_Gelisimi.pdf) adresinden alındı

<sup>47</sup> Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.5 (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: Tübitak.

<sup>48</sup> Demirhan, N. (2010). (<http://eprints.sdu.edu.tr/842/1/TS00903.pdf>, Dü.) İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. S.4 Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

yollar belirler. Bu eylem ve yol, strateji uygulamalarını analiz edip ölçme, strateji oluşturma değerlendirme ve kontrol içerir. Bu değerlendirme ve kontrol örgütlerin piyasada neleri yapabileceği veya neleri yapamayacağı göstermektedir. Kısacası hangi adımı, hangi uzunlukta, ne zaman, nerede, kimlerle birlikte atacağına rehberlik etmektedir.

Bu nedenle günümüz stratejik yönetimi;

- Belirsizliklere karşı teyakkuzda olma becerisidir,
- Sürprizleri görebilme ve gösterebilme sanatıdır,
- Risk veya krizleri fırsata dönüştüre cesaretidir,
- Düne bakıp, bugünü yarına taşıyabilmektir,
- Kaliteli düşünebilme metodudur,
- Herkesin yaptığını yapmamaktır,
- Örgütü *geleceğin, geleceğine* hazırlamaktır,

Bir üst paragrafta **Geleceğin Geleceğini** cümlesini tanımlaması gerekirse;

**Gelecek:**

- Durum değerlendirilmesi, tamamlanan,
- Yapılabilirlik derecesine gelen,
- Genellikle ilk aşamada iki veya üç kişi ile verilen karar,
- Araştırma ve istihbaratı tamamlanmış,
- Maliyet, kar ve verimliliği ölçülmüş yazılı rapordur denilebilir,

**Geleceğin Geleceği:**

- Ham bilgidir,
- Bir çok kişinin zihninde bulanık haldedir,
- Yazılı değil hayaldir,
- Kendinden önceki yapılabilirlik neslin idealarıdır,
- Başarılmışlardan ve yapılabilirliklerden beslenmektedir,
- Birden fazla zihinde yer alır, bir zihinden doğar,(Bakınız. S:36,37 [58] )

İtfaiye teşkilatlarının stratejik yönetim uygulamalarının en önemli nedeni ise teşkilatın tüm kaynakları elden geçirilip, varsa eksikliklerin giderilerek yangınlarla daha iyi mücadele etmek için teşkilatın çağın gereklerine göre değişimi sağlamaktır.

### 3.2.1. Stratejik Planlama

Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır. Planlar doğal olarak elde edilen bilgiler ve varsayımlara dayanarak yapılır. Plan daha çok, rakamlandırılmış ve yazılı hale getirilmiş olup işletmenin çevresiyle yakından ilgilidir. Kısaca, planlar belirlilik veya ileri derecede belirsizlik altında yapılabilir.<sup>(49)</sup>

Planlamanın unsurları;<sup>(50)</sup>

- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır.
- Bir yönetim planlaması modelidir.
- Bugün alınan kararlar gelecek ile ilgilidir,
- Bir makro planlama modelidir.
- Artan teknolojik ve idari gelişmelere uyum sağlamak için yapılan her türlü yatırım ve geleceği tanımlamadır.
- Yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.
- Kurumun 5,10 ve daha fazla yıl sonra nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesidir.
- Kurum hedeflerinin tümüne birden ulaşmaya çalışan ve devamlılık gösteren bir süreçtir.

Bircan, Ülgen, Mirze'nin tanımından yola çıkarak planlama; "iç ve dış çevresel incelemelerden elde edilen bilgilere göre amaçların belirlenip, bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan strateji ve politikaların belirtilen zamanda uygulamaya geçilmesidir " diyebiliriz.

Stratejik planlama sadece kar amacı güden işletmelerin yaptığı bir eylem değildir, stratejik planlama aynı ilgi alanına sahip her toplumsal örgütlenmenin temel taşıdır. Stratejik planlama olmadan işletmeler nereye gittiğini göremez. Stratejik planlamanın

---

<sup>49</sup> Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*.s.35 İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

<sup>50</sup> Bircan, İ. (2002). *DPT:Planlama Dergisi*.s.14 22. Şubat, 2012 tarihinde <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> adresinden alındı.

önemli özelliklerinden biri, örgütün başarıya ulaşabilmesi için herkesin örgüt hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla çalışması gerektiği anlayışıdır.

DPT'in hazırladığı kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzunun da stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır: <sup>(51)</sup>

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

---

<sup>51</sup> DPT. (2006, Haziran). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. S.15 Ankara. 17 Temmuz , 2012 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> adresinden alındı

### 3.2.2. Stratejinin Uygulanması

Stratejinin uygulamasında ilke (inovasyon) yenilik yollarını keşfetmeyi gerektirir. Strateji doğruyu değişikliğiyle, strateji uygulaması ise bu doğrultudaki değişikliklerin nasıl gerçekleştirdiğiyle ilgilidir.<sup>(52)</sup>

Örgütler yapıları itibariyle statiktir. Zamanla gerek örgüt yapısı gerekse üyelerden kaynaklanan ihtiyaçların nitel ve niceliğinde değişme olmaktadır. Yönetimler de değişen bu değerlere ayak uydurma ihtiyacı hisseder. Aksi takdirde yönetim demode olmakla ve üzerine aldığı yükümlülüğü yerine getirememekle karşı karşıya kalır.<sup>(53)</sup>

Stratejinin gerektiği gibi uygulanması için öncelikle örgütlerin yapısının uygun olup, olmadığına bakılır. Çünkü örgütler zaman içinde yapıları itibarı ile stratejileri benimseyip kabullenmekte sorunlar yaşamaktadır. Ortaya çıkan bu sorunların çözülmesi için örgütün yapısında değişiklik yapılarak belirlenen stratejilerle uyumlu hale getirilir

Organizasyon yapısı hangi konu ve hususları içermektedir? Belki bu soruya vereceğimiz cevap büyük ölçüde örgüt yapı-strateji uygunluğunu araştırmamızda önemli bir rehber olacaktır. Örgüt yapısı başlangıçta bir görev ve mevkilerin birbiriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur. Bu tablo Türkçede “organizasyon şeması ya da organizasyon yapı tablosunda, göze ilk çarpan hususlar kimin kime bağlı olduğu, kimin yada hangi mevkiye emir vereceği ve işlerin gidişatı geleceği veya sonucu konusunda rapor alacağı hakkında biçimsel ilişkileri göstermektedir.<sup>(54)</sup>

Her işletmenin kendine özgün bir organizasyon yapısı mevcuttur, ancak işletmeler gelecekle ilgili karar aşamasına geldiği zaman stratejik yönetimin ilk adımını atar. Atılan bu adım işletmelerin misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini gözden geçirmesi için mevcut durumunu analiz etmesini gerektirmektedir.

Mevcut durum analizi işletmenin çektiği filmlere göre değerlendirilip, ondan sonra organizasyonun büyümesinde veya küçülmesinde yol gösterecektir. Örgütün yapısı ve

---

<sup>52</sup> Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.53 (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: Tübitak.

<sup>53</sup> Perçin, M. (2008). Doktora Tezi: *İşletmelerde Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına etkisine İlişkin bir Rapor*. s.76 Süleyman Demirel Üniversitesi.

<sup>54</sup> Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* s.406,407 . İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

uygunluğu en iyi GZFT analizi ile yapılabilir. Stratejide yapı, tıpkı bir tiyatro oyunundaki gibi, hangi oyunun oynanacağına karar verildikten sonra kaynakların, sahenin, kostümlerin ve oyuncuların karar verilen oyuna göre seçilmesidir.

Stratejinin uygulanmasında bir diğer husus ise örgüt kültürüdür. Yapının belirlenen stratejilere uygun olmadığı durumlarda yapının değiştirilmesi veya stratejinin örgüt çalışanlarına benimsetilmesi için örgüt kültürünün gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejinin uyumlaştırılmasında ortaya çıkan yapı ile ilgili sorunların en uygun şekilde aşılmasının bir yolu da örgüt kültürünün etkisini kullanarak çalışanların işletmeye bağlılığını etkilemekten geçmektedir.

Kotter ve Heskett'in vurguladığı gibi, örgüt kültürü bir şirketin uzun dönem performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Hatta gelecekte şirketlerin başarısını veya başarısızlığını etkileyen baş faktörler arasında yer alacaktır. O'Reilly'ye göre güçlü bir örgüt kültürünü işletmeler için değerli kılan iki neden vardır:

İlki güçlü kültürün “kültür–strateji” uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin örgütte başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemine ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerler ihmal edilmemelidir.

İkinci neden ise güçlü kültürün çalışanların örgüte daha fazla bağlanmasını sağlamasıdır. Literatürde örgüt kültürü konusunda farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir.

Örneğin French & Bell; örgüt kültürünü bir organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler olarak tanımlamıştır. Schein' e göre ise, örgüt kültürünü belirli bir grubun içsel birleşme ve dışa adapte olma sürecinde karşılaştığı problemlerin üstesinden gelirken öğrendiği, işe yaradığı kanıtlanmış ve yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında düşünmeleri ve hissetmeleri gereken doğru yol olarak öğretilen; bulunmuş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayım modelleri olarak değerlendirmektedir.<sup>(55)</sup>

---

<sup>55</sup> Büyük, K.(2010 s.3,5). 8.Ağustos.2012 tarihinde [http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2010-2/2010\\_2\\_11.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2010-2/2010_2_11.pdf) adresinden alındı.



İnsanoğlunun doğup, büyüyüp, gelişip şekil almasını belirli bir kültür sürecinden geçerek sağladığını söyleyebiliriz. Tıpkı örgütlerde insanlar gibi doğup, büyüyüp, gelişme sürecinde kurucu ve yöneticileri tarafından belirlenen kültürlerle beslenerek şekil almaktadırlar. Bunu en iyi bazı aile şirketlerinde görebiliriz. Örgütlerin gerek bu süreç içerisinde, gerek sonradan belirlenen stratejik hedeflere ulaşmasında mevcut kültürlerine ek olarak veya kültürlerinin değişmesi ihtiyacı duyulabilir. İhtiyaç duyulacak yeni bir kültürün örgütlere uyumu ve güçlü olması, örgütü etkilemesi, örgüte dinamizm kazandırması gerekmektedir. Örgüt kaynaklarını stratejik olarak en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak için yöneticilerin kontrol, iletişim, enformasyon, isteklendirme (motivasyon) ve ödüllendirme gibi unsurların bütünleştirilmesi önemli faydalar sağlayabilir.

Stratejinin uygulanmasında hayal edilen örgüt kültürü;

- Bir kenetlenme vazifesi görebilmeli,
- Gelecek kuşakları etkilemeli,
- Çalışanları için bir örümcek ağı gibi olmalı,
- Çalışanların davranışlarını değiştirmeli,
- Çalışanlara ışık tutmalı,
- Beklentileri karşılayabilmeli,
- Örgüte olan inançları kuvvetlendirmeli,
- İşletmelerin geleceği için özgür düşünceler yaratmalı,
- İyi bir yön tabelası olmalı,

Kısacası dışarıdan bakanların stratejinin uygunluğunu fark edip etkilenecek özellikleri taşımalı.

### 3.2.2.1. Örgütsel Yapının Strateji ile Uyumlaştırılması

Yapı kavramı, çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, genel anlamda herhangi bir örgütte birbirleriyle ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisini belirtir. Çok kısa bir tanımla yapı, bir örgütün anatomisidir. Bu anlamda bir işletmenin yapısı, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış bağlantılarının kurulması demektir. O

halde işletmenin yapısı, onu yaşatan güçlerin (haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar, vb.) dayanacağı iskelettir.<sup>(56)</sup>

Yapıyı bir başka açıdan ele aldığımızda; örgütlerin tepe yöneticileri tarafından belirledikleri vizyon ile bu vizyonu gerçekleştirmek üzere örgüt üyeleri için belirlenmiş iş ilişkileri de denilebilir. Yapı sistem ve alt sistemleri ile bütünleşmesini tamamladıktan sonra bir üst sisteme doğru yönelir. Burada dikkat edilmesi gereken husus yapının stratejiye uyumlaştırılmasıdır. Böylece yapıdaki değişikliğin örgütte nasıl bir etki yarattığı veya stratejik hedeflere ne kadar yaklaşıldığını görebiliriz. Kısaca mevcut yapının strateji ile uyumlaştırılması için yeni bir örgütsel yapıya ihtiyaç duyacağı, yeni yapı ise bir üst sistemle mümkün olabileceğini göstermektedir.

### 3.2.2.2. Stratejik Liderlik ve Özellikleri

“Lead People-Manage Things” kitabının yazarı olan Brian Ward, liderlikle yöneticiliğin farkını vurgulayıp, liderliğin bir pozisyon değil bir karar olduğunu savunmaktadır. O, “rüyaları gerçeğe dönüştürmenin sırrını bilen bir insanın ulaşamayacağı bir yükseklik olduğuna” inanmamaktadır. Herkesin lider olamayacağını, lider olmaya karar veren herkesin de bir yönetici olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Bennis, günümüz liderlerini yine günümüz yöneticilerinden ayıran temel farklılıklar aşağıdaki gibi karşılaştırmıştır.

- Yönetici sadece yönetir, lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır, lider orijinaldir.
- Yönetici elindekileri korumaya çalışır, lider geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistem ve yapı üzerinde durur, lider insanlar üzerine eğilir.
- Yönetici çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalışır., lider insanlara güven verir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici “nasıl” ve “ne zaman” sorularını sorar, lider, “ne”, “niçin” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise ileriye yönelmiştir.
- Yönetici taklit eder, lider, icat eder.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider meydan okur.

---

<sup>56</sup> Yılmaz, H. (1998). Afyon Kocatepe Üniversitesi.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Yönetici tipik bir askerdir, lider, kendine has bir bireydir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider, doğru işleri yaptırır
- Uygulayıcı Olarak Lider: Grup liderinin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak liderin görevi, o işi doğrudan yapmanın yanı sıra, işi grup üyelerine aktarmaktır.<sup>(57)</sup>

Lider ile ilgili bilgiler bize yenedünyanın, yeni liderlerinin bilge liderlerden oluşması gerektiğini göstermektedir. Bilge lider olmasının gereği ise çağımızın bilgi ve bilişim çağı, küresel rekabetlerin en ileri seviyede olmasındandır. Dünyadaki ekonomik gelişmeler küresel sermayelerin liderleri olan yöneticilerin, yerini yakın zamanda yenedünyanın bilge liderlerine bırakması yakın zamanın önemli konularından biri diyebiliriz.

Atatürk, ileri görüşlü bir devlet adamıdır. Atatürk'ün 1932'de Amerikalı General Mc. Arthur'la yaptığı bir konuşmada, bunu en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Atatürk bu konuşmasında; Avrupa'da Almanya'nın Versailles Antlaşması'nı ortadan kaldırmaya çalışacağını söylemiştir. Avrupa'da savaş çıkarsa, bundan Bolşevikler'in yararlanacağını; Sovyet Rusya'nın yalnız Avrupa'yı değil, Asya'yı da tehdit eden başlıca kuvvet halini alacağını belirterek, İkinci Dünya Savaşı ile ve sonrasındaki gelişmeleri önceden görebilmiştir.<sup>(58)</sup>

Dolayısı ile Versailles Antlaşması'nın ortadan kaldırılmasıyla **geleceği**, savaşın çıkması ve Sovyet Rusya'nın kuvvet halini alacağını söylemesiyle **geleceğin geleceğini** gören lider olduğu açıkça ifade edilmektedir.

### 3.2.2.3. Strateji ve Politika

Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Politika, işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili (kısmi) ve devamlı kararlardan oluşmaktadır.

---

<sup>57</sup> Orçun, S. (2008). *Stratejik Liderlik S.20*. Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi: Sütçü İmam Üniversitesi.

<sup>58</sup> (M Şahin) 20 Kasım 2012 tarihinde <http://okulweb.meb.gov.tr/14/05/133003/ataturk2.html> adresinden alındı.

Politika, devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç (prosedür) şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilir.

Tilles'e göre; strateji, bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır. Tabatoni de Ansoff'un kine yakın bir ayırım yapmakla, politikayı bir stratejiyi meydana getiren bileşenler ve bileşken güçler şeklinde açıklamaktadır.

Strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye görme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana gelmiş uygulamalara yakın olan birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır.<sup>(59)</sup>

Eren ve Tilles politikayı bir yol ve yolu gösterme olarak tanımlarken; politikaların yazılmış birer yön gösteren tabelalar olduğuna işaret ettiği, ayrıca Eren politikanın devamlı bir süreç olduğunu söylerken kaynak paterninin düşünülmesini, Tabatoni ise politikayı bileşenler ve bileşken güçler olarak tanımlarken tıpkı işletmelerde üretim yapılabilmesi için işletmeye gelen girdiler gibi stratejilerin de politikalar için bir sistem içinde sürekli hammadde ve kaynak güçleri bileşke görevi üstlendiğini söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle politika, stratejinin temin ettiği hammadde ve kaynakları işleyerek elde edilen çıktılara göre belirlenen yol haritası denilmektedir.

#### 3.2.2.4. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin ve/veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulaması ile ilgilidir.<sup>(60)</sup>

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. Örgütte var olan kaynakların harekete

---

<sup>59</sup> Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*.s.23 İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

<sup>60</sup> Kulelioğlu, E. (1999). *Reklam Kararlarının Alınması ve Uygulanmasında Amaç Strateji ve Taktik Kavramları* İzmir: Ege Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi s.35.

geçirilmesi şeklinde de yorumlayabileceğimiz taktik, stratejik kararların ayrıntılarını içerir.<sup>(61)</sup>

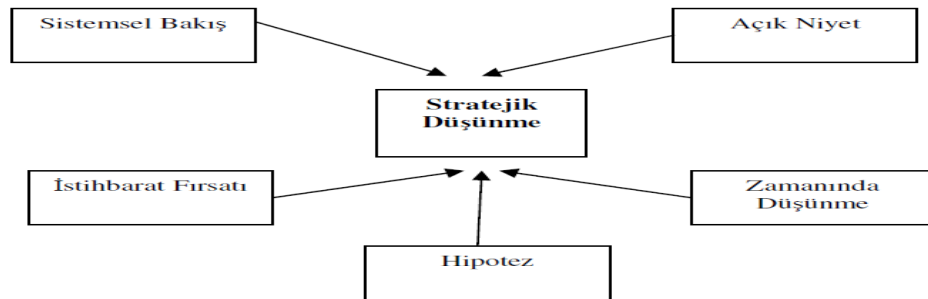
Taktik, strateji ile dağıtılan kaynakların etkili uygulama ve hareket planıdır. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları olarak hazırlanır. Bu cümleden hareketle, taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.<sup>(62)</sup>

Çakır, Kulelioğlu ve Eren'in tanımlamalarından yola çıkarak, stratejik taktik için, politikaların formüle edilerek daha sonra butona basılması demek mümkündür. Taktik strateji ve plandan daha esnek ve dinamiktir. Bu nedenle uygulama anında değiştirilebilir bir yapıya sahiptir. Taktik sıralanmış plana göre; (a, planı-b,planı-c,planı) zamana, mekana, şartlara ve rakiplere göre değişmesi gerekebilir. Taktik uzmanlık gerektiren eylemler bütünüdür.

### 3.2.2.5. Stratejik Düşünme

Liedtka stratejik düşünceyi, düşüncenin tek yolu gibi tanımlayan bir modeli, kendine özgü ve açık bir şekilde Şekil.6 da görüldüğü gibi kimlik karakteristikleriyle geliştirdi.

**Şekil 2.6** Stratejik Düşüncenin Beş Elementi.<sup>(63)</sup>



<sup>61</sup> Çakır, A. (2008). (Maliye Bakanlığı Uzman Yardımcılığı. *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan-Bütçe İlişkisi Tezi*) 24 Ağustos, 2012 tarihinde SGB Portal MaliyeUzmYrdArasRaporlari [http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrd.Raporlarından alındı](http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrd.Raporlarından%20alındı).

<sup>62</sup> Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* s.23. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

<sup>63</sup> Atmaca, İ. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve reform Çalışmalarının Stratejik Bakış açısıyla İncelenmesi. S.69. Kocaeli Üniversitesi Yayınlanmış tez.

Hamel, “beş element için geleceğe dönük bir bakış açısı yaratmak istiyorsan, anlamlı bir strateji yaratmak istiyorsan kendi içinde hayal hiyerarşisi şirketini kurmalısın” demektedir. Bu şu anlama geliyor ki; yöntem geliştirme stratejisinden şu ana kadar mahrum kalmış insanlara, bu sesten oransız bir pay vermektir. Geçmiş bugün ve gelecek arasındaki bir titreşim, strateji formüllüme hem de yürütme için şarttır, Charles Handa, bizim hem geçmişimizle devamlılık hissine hem de değişimin ortasında kontrol hissimizi korumak için, aynı zamanda geleceğimiz için duygu bağına ihtiyacımız olduğunu söyler.

Eton ise “bütün organizasyonlar hakkında stratejik düşünme yeteneği yerleştirmeyi başaran firmalar mücadelecı bir avantaj kaynağı yaratmış olacaklar” demektedir.<sup>(64)</sup>

Günümüzde stratejik düşünme ancak yüksek bilgi düzeyi ile sağlanabilir. Yüksek bilgi düzeyleri ile işletmelerde değer yaratılabilir. Stratejik düşünceler dikkatle incelendiğinde büyük şirketlerin beyin fırtınası çalışmalarında seçilmiş yüksek bilgi düzeylerinin defalarca test edilip daha sonra vizyona çıkarılmasıyla görebiliriz. Stratejik düşüncenin özünde yüksek bilgi düzeyi ile verimlilik esasına dayandığını söyleyebiliriz.

Beyin fırtınası çalışmalarında hayallerin düşüncelere dönüştürüldüğü ve düşüncelerin soyut halinin uygulamaya konulması ile somut değerler ispatlanarak, stratejik düşüncelerin yarattığı değerleri görmek mümkündür. Bu değerler küresel pazarlarda söz sahibi kurumsallaşmış işletmeler olduğunu, ayrıca bu işletmelerin küresel pazara girişte ayrıcalık sağladığı bilinmektedir.

### 3.2.2.6. SWOT Analizi

Stratejik analiz için en fazla kullanılan teknik GZFT analizidir. GZFT kavramı, İngilizcedeki SWOT kavramının Türkçe uyarlamasıdır. SWOT kavramı, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır; bunlar sırasıyla güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler anlamına gelmektedir. Dolayısıyla GZFT analizi kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditlerin değerlendirilmesini içerir.

---

<sup>64</sup> Atmaca, İ. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve reform Çalışmalarının Stratejik Bakış açısıyla İncelenmesi. S.70,71. Kocaeli Üniversitesi Yayınlanmış tez.

GZFT analizi, bir kurumun kendi içine ve çevresine yönelik bir analiz olması nedeniyle önemli bilgiler içermektedir. GZFT analizinde güçlü yöne işaret eden hususlar, bir kurumun imkân ve kabiliyetleri konusunda bilgi verir ve hizmet etkinliğinin sağlanması konusunda kurumun hangi olumlu niteliklere sahip olduğunu gösterir. Benzer şekilde zayıf yönler ise, kurumun hizmet etkinliğini azaltabilecek ne tür eksikliklere sahip olduğunu ortaya koyar. Fırsatlar ve tehditler ise, temelde dış çevreyle ilgili olmakla beraber, kurumdan kuruma değişiklik gösterebilir. Başka bir ifadeyle, aynı dış çevre, farklı kurumlar tarafından hem fırsat hem de tehdit olarak görülebilir. GZFT analizinin belli başlı iki yararı bulunmaktadır:

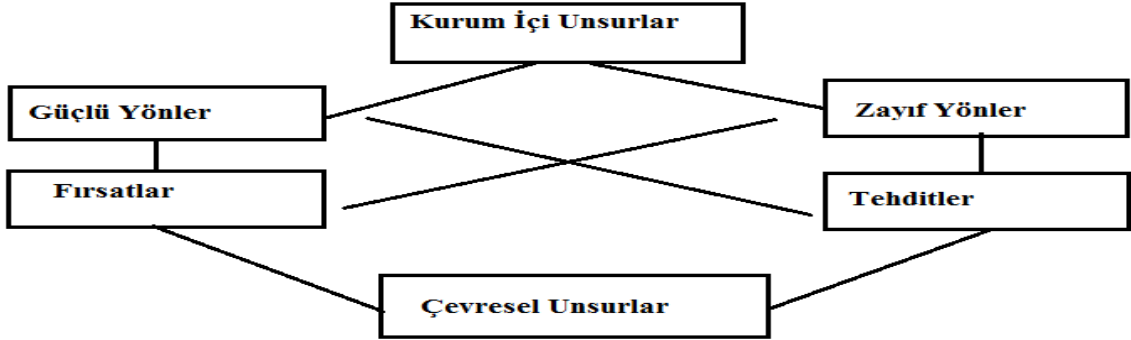
Birincisi GZFT analizi yapılarak kurumun mevcut durumu ortaya konur.

İkincisi GZFT analizi, kurumun gelecekteki durumunun ne olacağını tahmin ve tespit etmeye yarayan bir gelecek durum analizi yapmamızı sağlar. Şekil 2.7’de görüldüğü gibi GZFT analizi, “yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük” olarak değerlendirilebilir. Kurumun kendi fotoğrafını çekmesi de denilebilecek olan güçlü ve zayıf yönler analizinde, kurum kendisinin içyapısıyla ilgili konularda bilgi sahibi olacaktır. Dolayısıyla bilgi sahibi olduğu bu konularda bir olumsuzluk görülmüşse düzeltilmesi için neler yapılacağı ya da olumlu ve iyi yönlerinin daha da iyi bir hale gelmesini veya gelecekte olumsuz bir tablo ortaya çıkmaması için alması gereken önlemleri belirleyebilecektir.<sup>(65)</sup>

---

<sup>65</sup> Şan, G. (2008). Stratejik Planların Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi. S.17,20 İstanbul: Marmara Ünivesites Yüksek Lisans Tezi.

Şekil 2.7 GZFT Analizlerinin Temel Unsurları



(<sup>66</sup>)

GZFT analizi, üçüncü kişi ve örgütlere o kurumun güçlü olduğu yani kolay kolay sendeleme yaşamayacağı ve güven duyabileceği yönleri ile örgütün iç yapısında acil tedbirlerin alınması gerekli olan, aksi durumda örgüt çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecek zayıf yönleri hakkında bilgi verir.

Edilin bilgiler kapsamında GZFT'ni örgütlere sağladığı başlıca faydaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütlerin nerede durması ve nereye ne zaman gideceğini hakkında bilgi verir,
- Örgütlerin hissedilen fakat görünmeyen rahatsızlıklarının ortaya çıkmasını sağlar,
- Örgütlerin kendisini yakından tanımasını sağlar,
- Örgütlerin yol haritasının çıkarılmasına veri sağlar,
- Örgütlere pusula vazifesi görür,
- Örgütlerin çevresini ve rakip firmaları daha yakından tanımasını sağlar,
- Örgütlerin yönetim ve organizasyonunun yeniden şekillenmesine yardımcı olur,
- Örgütlerin bakış açılarının değişmesine sebep olur,
- Örgütlerin kontrol (check up) yaptırmasına neden olur,

### 3.2.2.7. Kaynak Yönetimi ve Strateji

Örgütler belirlediği vizyona göre seçtikleri stratejileri gerçekleştirmek için kaynaklara ihtiyaç duyar. Burada önemli olan söz konusu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde

---

<sup>66</sup> Şan, G. (2008). Stratejik Planların Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi. S.17,20 İstanbul: Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.



kullanılmasıdır. Kaynakların örgüt içinde birimlere dengeli dağıtılması stratejik yaklaşımın esasını oluşturabilir.

Kaynakların stratejik yönetilmesi için örgütün mali durumu, parası, personeli, yer ve zamanını en verimli şekilde kullanmak gerekiyor. Kaynaklar verimli kullanıldıkça stratejik kaynak yönetiminden söz edilebilir. Özellikle günümüzde kaynak yönetiminin en önemli ögesi olan insan kaynaklarını bir maliyet unsuru gibi görmek değil, sermaye unsuru gibi görmek gerekmektedir.

Kaynak yönetimi ve strateji, uygulamada olan kaynak yönetimlerinin dışına çıkarak örgütün kaynaklarını üst seviyelere yükseltip etkili bir biçimde kullanarak belirlenen stratejik hedeflere ulaşma sürecidir diyebiliriz.

### **3.2.3. Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolü**

Kontrol süreci oldukça hassas bir şekilde yürütülmeli ve stratejik uygulama planlarına uygun kontrol teknikleri kullanılmalıdır. Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Stratejiler, fonksiyonel politikalar, örgütün yapısı ve kültürüyle ilgili çalışmalar, işletmede yapılması gereken faaliyetlerin kapsamını ve sınırlarını belirler. Uygulamadan sonra bütün bu çabalar, yönetimin bu son fonksiyonu olan kontrol ile anlam kazanır.

Stratejik yönetim sürecinin son evresi seçilen stratejinin değerlendirilmesi bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılmasıdır. Uygulama ile birlikte elde edilmeye başlayan ilk hedefe ulaşmaya ilişkin sonuçları ile birlikte stratejik yönetim sürecinin hangi evresinin aksadığı da ortaya çıkarılmış olacak ve bu önleyici kontrol mekanizmaları sayesinde sorunlar büyümeden gerekli önlemler alınacaktır.<sup>(67)</sup>

Stratejik kontrolün anlam kazanması için gerekli kontrol mekanizmalarının önceden hazırlanması gerekebilir. Kontrol yapılırken amaçlar ile faaliyetlerin karşılaştırılması değerlendirildiği için iyi bir şablon oluşturulmalı. Amaçlar ve faaliyetlerin bu şablonun üzerine oluşturulduğunda şablonun dışına çıkan sapmaların net görülebilmesi gerekir. Eğer böyle bir hazırlık yapılmamışsa telafisi zor olan bir süreç düşünülebilir.

---

<sup>67</sup> (Kalabalık, M.). *Stratejik Değerleme ve Kontrol*. (M. Kalabalık, Düzenleyen) 1.Temmuz. 2012 tarihinde Mustafa Kalabalık: <http://www.mustafakalabalik.com/index.php?sf=akademik&k=296> adresinden alındı.

Stratejilerin değerlendirilmesinin bir yokluda Kurumsal Karne (Balanced Scorecard), bir Şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri Şekline dönüŐtürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Kurumsal karne sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansla bağlı yönlerini de göz önünde tutar. Ölçmek çok önemlidir. “Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz. Kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdır.”<sup>(68)</sup>

Bilgi çağında profesyonel Őirketlerde ve kamu kuruluşlarında da ölçerek yönetim esastır. Bugün kamuda kurum yöneticileri ve bakanlık müfettiŐleri genelde denetim ve ölçülerini yönetmeliklere göre yapmaktadır. Yönetmelikte emredilen hususlar yerine getirilmiŐse, görevin yapıldığı kabul edilmektedir. Stratejik yönetimin ise her Şeyden önce sistemin uygun gidip gitmediğine bakar. Kurumsal karne uygulaması örgütler için aynı zamanda dengeli planlama yapmasına rehberlik etmektedir.

Dengeli Planlama;

- Örgütün nerde ve nasıl var olması gerektiğini gösterir,
- Örgüt stratejik hedeflerinin uygunluğunu ölçer,
- Örgüt için çevre uygunluğunu saptar,
- Finansmanda verimlilik esaslarına öncelik tanır,
- Performans sadece önceki yıllarla değil, eŐ değer çevre ve rakip Őİletmelerle kıyaslanarak ölçülür,
- Planlamanın uygulanıp uygulanmayacağını sayısal ölçütler gösterir,

### **3.3 KAMUDA STRATEJİK YÖNETİM**

Kamu yönetimindeki stratejik yönetim uygulamaları 1990’da başlayıp bu güne kadar önemli bir mesafe kat etmiŐ olmakla birlikte, istenilen seviyeye gelinip gelinmediği halen tartışılmaktadır. Kamu yönetimi güvenlikte, sağlıkta, eğitimde ve ekonomide ve diğer

---

<sup>68</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Bilgi Çağında Ölçüm ve Yönetim. S.2 *Balanced Scorecard* (S. Egeli, Çev., s. 2). İstanbul: Sistem.

alanlarda yaptığı reformlara rağmen verdiği hizmetlerden dolayı yaşadığı bazı başarısızlıklar basından takip edilmektedir. Kamu geçmiş yıllara rağmen özel sektördeki başarılı uygulamaları ve uygulayıcıları çeşitli yollarla (bürokrasi, siyaset) transfer ederek büyük değişimler göstermiştir.

Uygulamanın yerel yönetimlere yansıtılarak hizmette etkinlik ve verimliliği sağlamaya yönelik yeniden yapılandırma çalışmaları yapılmaktadır. Özellikle belediyelerde sonuç vermesi beklenen stratejik yönetime geçilmesi kanuni bir zorunluluk olarak kesinleşmiştir. Ancak bugün gelinen noktada kontrol, değerlendirme veya puanlamanın sağlıklı yapılıp, yapılmadığını anlaşılması için yakın ve uzak çevre ile mukayese edilmesi gerekmektedir.

### **3.3.1 Kamuda Stratejik Yönetime Geçişin Nedenleri**

Türk kamu yönetimi Weber'in bürokratik örgütlenme modeli ile Almanya, Fransa, İtalya ve İsviçre'den örnek aldığı anayasa ve hukuk normlar ile 1923'den 1940'a kadar oluşturduğu kamu yönetimini (657 Devlet memurları kanunu, Kanun No. 4857 İş Kanunu vb.) 1990'lı yıllara kadar uygulamıştır. 1990'dan sonra dünyadaki hızlı değişim kamu yönetiminin yapısal yetersizlikleri, küreselleşmenin etkileri, kamu sektörüne getirilen eleştiriler, ekonomi teorisinde yaşanan değişimler ve özel sektörde meydana gelen hızlı gelişmeler ile bunlar karşısında kamunun yeni beklentileri karşılayamaması, ortaya çıkan açıklar olarak sayılabilir.

Stratejik yönetim, 1980'li yıllar öncesi daha çok özel sektör alanında özellikle çok uluslu şirketler, büyük holdingler ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda örgüt, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır. Stratejik yönetim ihtiyacı, kamunun değişerek başarılı olma ve eleştirilerin odağından çıkma hedefinin bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir.<sup>(69)</sup>

Kamu yönetiminin işleyiş ve yapısında uzun süre geleneksel yönetim anlayışı hâkim olmuştur. Geleneksel yönetim anlayışının esas itibariyle dört temel ilke ve düşünceye dayandığı belirtilmektedir

---

<sup>69</sup> Aktan, C. C. (2008). <http://www.canaktan.org/>. *Çimento İşveren D. Makele Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama s.4.*

İlk olarak geleneksel kamu yönetimi büyük ölçüde Alman sosyolog Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. İkinci olarak, devletin kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kendi örgütlerini (bürokrasi) kullanarak görev alması gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu belirtilmektedir. Üçüncü ilke, siyasi ve idari konuların birbirinden ayrılabilceği düşüncesine dayanmaktadır. Dördüncü olarak, kamu ve özel yönetimin birbirinden farklı olduğu ve kamu yönetiminin özel bir biçimi olduğu düşüncesi hâkim olmuştur.<sup>(70)</sup>

Doğanın kanunları olduğu gibi, sosyal hayatında zaman içinde kendine özgü gelişen kanunları olduğu bilinmektedir. Özellikle kent yaşamında insanların yaşam alanlarının düzenlenmesi için belli sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Her sistem bir diğer sistemin gelişimini tetiklemektedir. Kamu yönetimleri büyük kentlerde 1990'lara kadar gayri nizami olarak tetiklenen bu sistemler karşısında yetersiz kalması nedeniyle hizmet standartlarının seviyesi oldukça düşük seviyelerdeydi. Kentlerde yaşanan olumsuz kamu hizmetleri başta belediyeler olmak üzere, basın ve yayın organlarının aracılığıyla kamuoyunda toplumsal baskı oluşturdu. Oluşan bu toplumsal baskı kamuda değişim hareketini, yani stratejik yönetim anlayışını başlattığı görülmektedir.

### **3.3.2 Kamuda Stratejik Yönetimin Gerekliliği**

1980 yılından sonra seçilmiş yönetimler kamu açıklarının kapatılması ve kamu kaynaklarının israfının önlenmesi için, mevcut uygulamalardan vazgeçilip yeni arayışlara doğru yöneldikleri bir gerçektir. Bu arayışlar sonunda yeniden yapılanma yada yönetimde reform gibi yeni kavramlarla kamuoyunun önüne çıkararak, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması düşüncesi öne sürüldü. Dünyadaki gelişmiş ülkelerin kamu kaynaklarını nasıl verimli kullanmadığı, stratejik yönetim çalışmaları ile başarıldığı anlamaya ve anlatılmaya çalışıldı. Özellikle ABD, İngiltere, Kanada, gibi birçok gelişmiş ülkenin öncülüğünde başlamış olan kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları örnek alınmaya çalışılmıştır.

---

<sup>70</sup> Özcan, L. (2006). (<http://tez2.yok.gov.tr/>, Dü.) Belediyelerde Stratejik Yönetim Algımları. s.17,18 Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Değişen yönetim anlayışıyla birlikte kamu örgütlerinden sadece kuruluş kanunlarında belirlenen görevleriyle yetinmemeleri, kuruluşlarının iç analizlerini yaparak güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek hem kendilerine eleştirel bakmaları, hem de güçlü yanları ile çevredeki değişimle birlikte gelebilecek fırsatları değerlendirmeleri ve zayıf yanlarını yine çevreden gelebilecek tehditlere karşı güçlendirmeleri, buna göre tedbir almaları, gelecek hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için hangi kurumsal kaynaklardan nasıl yararlanacaklarını ve sonuçları etkinlik, etkenlik, kalite, verimlilik gibi performans göstergeleri ile değerlendirmeleri istenmektedir. Ülkemizde kamu örgütlerinden beklenen böylesine bir yaklaşım, stratejik planlamanın hukuki metinlerle zorunluluk haline getirilmesi ile kesinlik kazanmıştır.<sup>(71)</sup>

Stratejik yönetim gerekliliğini Kutluhan'ın kamu kesimi açısından stratejik planlama gerekliliğine baktığımızda;<sup>72</sup>

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

---

<sup>71</sup> Barca, M., & Balcı, A. (2006, Haziran). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (2), s. 10,11

<sup>72</sup> Kutluhan, Y. (2003) (<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der50tam.pdf>, Dü.) *Sayıştay Dergisi* SAYI: 50 s. 78.

Bilgi çağının dünyasında artık kamunun tek taraflı hizmet verme gücü etkisini kaybetmiştir. Yazılı basın, görsel basın ve bilişim teknolojileri kamunun faaliyetlerini saniyeler içinde tüm dünyaya iletebilmektedir. İletişim araçlarının kamunun yanlış ve yetersiz çalışmalarını insanlara anında iletmesi toplumun kamuya bakış açılarının değişmesine neden olmuştur.

Bu değişme seçimle gelen hükümetlerin toplum beklentilerine göre yeni stratejiler belirlemesine neden olmuştur. Bu stratejiler ise hükümet politikalarının değişmesini öngörmektedir. Kamu kaynaklarının israfını önlemek için ek.1 de görüldüğü üzere 5018 sayılı kamu mali yönetimi stratejik yönetimin zaruret halinden, kanuni zorunluluk haline geçmesini sağlamıştır.

Stratejik yönetimin, kamu yolsuzlukları ve kamu açıklarının kapatılması ve aynı zamanda kamunun verimliliğinin artırılması için etkin bir yönetim sisteminin gerekliliğinin ötesine gidilmesi gerekmektedir. *Bu gerekliliğin ötesi uluslararası alanda yeni kamu yönetiminin rekabet etme gücünün artışı sağlamalıdır.*

### **3.3.3. Kamuda Kaynak Yönetimi**

1980’li ve 1990’lı yıllar, birçok gelişmiş ülkede kamu sektörü yönetiminde önemli bir dönüşüme tanıklık etmiştir. Katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmüştür. YKY’ nin kullandığı örgütsel gelişme ile ilgili teknikler, hiyerarşiye karşı bireylerin güven kayıplarını içermekte, onların çatışmaya dönük yoğun duygularını tolera etmelerini sağlamakta ve onları belirli durumlarda da daha fazla risk almaya hazırlamaktadır. (Frederickson,1992:377)

Genel olarak YKY’nin ortaya çıkışında iki süreçten bahsedilmektedir. Birincisi rekabete ve kullanıcı tercihlerine, açıklığa, şeffaflığa ve motivasyona vurgu yapan kurumsal ekonomi düşüncesidir (Dunsire, 1995:29). İkinci süreç olarak ise, kamu sektöründe özel sektör modelli ekonomik yönetim modelinin uygulanması kabul edilmektedir.

Klasik kamu yönetimi; mevcut kaynaklarla nasıl daha iyi hizmet sunulabilir? sorusuna etkinlik, hizmet düzeyi nasıl daha az para harcanarak korunabilir? sorusuna da

ekonomiklik cevabını verirken, *YKY bu iki soruya hizmetler sosyal eşitliği sağlıyor mu?* (Frederickson, 1977:6) sorusunu eklemiştir.<sup>(73)</sup>

Bu bağlamda (YKY) yani kamu yönetimi Weber'in katı bürokratik yönetiminden vazgeçildiğini, stratejik yönetim uygulamalarının özünü oluşturan yetkinin paylaşması ve onun esasını oluşturan astların risk almalarını sağlayarak kaynakların özel sektörde olduğu gibi etkin kullanımına gidilmektedir. Stratejik yönetimin önceliklerinden biri de stratejik başarının kaynaklarının verimliliği esasına dayanmasıdır. *Kamu kaynakları verimli kullanılmışsa Frederickson öngörüsündeki gibi sosyal eşitlik sağlanmış olabilir.*

Frederickson ve Dunsire'in fikirlerini *yeni kamu yönetimi* ile ele alındığında;

- Hizmette karlılığı değil verimliliği esas alır,
- Yüksek bilgi yönetimine odaklıdır,
- İleri teknolojiyi öngörür,
- Hükümetlerin rekabet listesinde yer almasını sağlar,
- Kamu kurumları arasında kaynakların dengesini korur,
- Israrla değişimi ön görür,
- Her çalışanın taşın altına elvermesini öngörerek yetkiyi kullanmayı kolaylaştırır,
- Kaybolmuş kaynakları ortaya çıkmasını sağlar,
- Risk almaya teşvik eder,
- Taşın altına el veren astların fikir üretmesini sağlar,

Kısacası yeni kamu yönetimi derinlemesine incelendiğinde güçlü ülkelerin yönetim izleri görülebilmektedir.

---

<sup>73</sup> Özer, M. (2005). (M. Özer, Dü.) Sayıştay dergisi s.4,7,9 14 Mayıs, 2012 tarihinde <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m1.pdf> adresinden alındı.

# BÖLÜM 4 İTFAİYE TEŞKİLATLARINDA STRATEJİK YÖNETİM

## 4.1 İTFAİYE VE STRATEJİ

Yangınla mücadele etmek, yangınla savaşmak demektir. Savaşta insanın, insan davranışını hazırlık ve faaliyetlerinden neler yaptığı stratejik analizlerle tahmin edilebilir, yangınla savaşa girmeden öncede gerekli stratejik analiz (yangın risk analizleri) yapılmamış ise tehlikenin nereden geleceğini görmek oldukça zordur. Bu zorluğun sebebi olası bir yangında, yangının yerini, zamanını ve koşullarını tayin etme imkânı yoktur. Bütün koşullar gerçekleşmiş olduktan sonra yangınla savaşa girilmektedir. Yangınla savaşa başlamadan yangın çıkma olasılığı yüksek alanlarda yangın risk harita-analizleri ile geçmiş yangınların istatistikî sonuçlarına bakarak teşkilatların hangi koşulları yerine getirilmesini göstermektedir.

İtfaiye teşkilatları stratejik yönetim, itfaiye teşkilatlarında savaşı yönetmekten ziyade, savaşa girmeden veya savaşa girildiğinde savaşı en az zayıatla, en yüksek verimi kazanmanın nasıl olacağını öngörmektedir.

İtfaiye teşkilatlarının yönetim özelliği kriz ve risk yönetimine dayanmaktadır. Kriz ve risk yönetimi teknik uzmanlık bilgisi isteyen bir meslek olmasından dolayı İKY stratejisi gerektiği gibi eleman temin edemediği zaman olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yangın riski, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir güvenli şehir sonucuna ulaşamama, can kaybına ya da zarara uğrama olasılığıdır. İtfaiye yönetiminde risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel yangın ve diğer afetlerin, tehdit ve tehlikelerini işaret eder. Yangın riskinin yönetilebilir bir olgu olduğu gözlenmektedir.

Krizin özelliklerine baktığımızda tehdit, zaman ve sürpriz olmak üzere 3 ana özelliği vardır. Tehdit olası kayıpları ifade ettiği için risk yönetimi ile azaltılabilir. Bunu, kentlerin mevcut durumu ile arzulanan üst seviye yangın güvenlik hedefleri arasındaki farklılık olarak algılamak mümkündür. Zamanla burada anlatılan kriz anı veya bir yangın esnasında en kısa sürede en iyi kararı vermesini öngörmektedir. Sürpriz ise gerekli bütün çalışmalarından sonra itfaiye örgütünü rahatsız eden her türlü beklenmedik afet olayları kabul edilmektedir.



### 4.1.1. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, firma için yol haritası sağlar. Geleceğe yönelik kararlar sistematik ve amaca yönelik şekilde alınmasını sağlamak için bir çerçeve oluşturur. Stratejik yönetim, belirsizliğe karşı ayrıca bir tedbir olarak hizmet verir, tamamen beklenmedik gelişmelere karşı iş ufkunu açan bir tedbirdir. Yatırım kararları için bir referans çerçevesi katar. Bu yardımlarla yaşamsal alanlardaki en iyi potansiyel yoğunlaşmayı sağlar. Firmanın gelecekle ilgili projelerinin bir yöntembilim ile donatılmasıdır. Bu amaçların, süreçlerin, sistemlerin gelişmesi için gerekli olan mekanizma ve yönetimin tutumuna yardımcı olur.<sup>(74)</sup>

Thenmozmi ve diğerlerinin stratejik yönetim yaklaşımlarından yola çıkarak, birçok belirsizliğin içinde görev yapan itfaiye teşkilatları, stratejik yönetim uygulamaları ile belirsizliği belirlemek için en az beş yıl olmak üzere, on veya yirmi yıla yayarak;

- Önümüzdeki beş ile yirmi yıl arasında kentin nüfusu ve yapısında nasıl bir artış ve değişim olacaktır?
- Bu değişim merkezde ve yerelde neleri etkileyecek, nelerden etkilenecektir?
- Kentin afet kültürü hangi seviyededir,
- Mevcut yangın ve afet planları ile beklenen deprem tehlikesinin sayısal olarak bu değişim karşısında nasıl bir etkileşim ve artış gösterecektir?
- Kent itfaiyesi bu değişime bina, araç, gereç, personel, kaynak ve örgüt kültürü olarak hazır mıdır?
- Kent itfaiyesi bu değişim karşısında örgüt gücü ne durumda olmalıdır?
- Değişim ve gelişim gerekiyorsa kaynaklar yeterli midir?

Gibi soruların cevabının bulunmasıdır. Dikkat edilecek olursa yukarıda sıralanan maddeler, belirsizliğe, beklenmedik gelişmelere karşı metodolojik bir sıralama söz konusudur.

---

<sup>74</sup> Thenmozmi, M. (tarih yok). *Manegment Science I*. 5 Mayıs, 2012 tarihinde [http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management\\_Science\\_I/Pdfs/9\\_1.pdf](http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management_Science_I/Pdfs/9_1.pdf) adresinden alındı

Bugün dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bütün modern özel ve kamu kurumları kendilerine bir hedef belirlediklerinde, bu amaca uygun stratejik yönetimler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Bu amaçlara ulaşmadaki çaba verimliliği artırdığı gibi, kuruluşların kendilerine olan güven duygusunu, kurum kimlik ve kültürünün oluşmasına da katkıda bulunmaktadır.

Stratejik yönetim durağanlığı kabul etmez, durağanlık verimliliği engeller ve engellediği için öğrenen örgütlerin, öğrenme yeteneğini körleşmesine yol açar. İşletme körlüğü sebeplerinden biri de işletmelerin durağan olması, yenilik ve değişime kapalı olmasıdır. Stratejik yönetimin en önemli özelliklerinden biride, itfaiye teşkilatları gibi örgütleri sürekli dinamik halde tutmasını sağlamaktır.

#### **4.1.2 İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Yönetimin Yararları**

Gerçek bir stratejik çalışma olmadan ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, meydana gelecek yangınların zarar ve tehlikelerini zamanında fark edilemeyecektir. Aynı zamanda bu konuda iyi bir strateji belirlenmemesi durumunda riskleri de beraberinde getirebilir. Bu riskler sadece mal kaybı olarak değil, büyük boyutlarda can kaybına da neden olmaktadır.

Stratejik yönetimin yararı, itfaiye teşkilatlarının görüntüsü ile kentin görüntüsünün fotoğrafının nereden çekildiğini öğretmektir. Stratejik yönetimin düşünme mantığında, geleceğe bakarken her zaman önce kentin bütünü, yani bütün risklerinin resmini betimleyip, sonra bu risklerin kentin gelecekteki şekillenmesi ile mimari yapısını nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Yangının nerede, ne zaman, nasıl çıkacağı bilinmediği için, her zaman bir belirsizlik söz konusudur. Stratejik yönetimin bir başka yararı ise Betz ve Thenmozhi'nin yazımlarından yola çıkarak “belirsizliğe ve tamamen beklenmedik gelişmelere karşı bir iş ufku, bir tedbirdir denilmekte” ve büyük resme baktığımızda örneğin büyük kentlerde beklenen deprem ve gelecekte büyük sanayi yangınlar sel baskınları, fırtına ve diğer riskleri görerek uzun dönemli planların yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Kurum personeli ile birlikte yapılan stratejik planlama yangınla mücadelede itfaiye çalışanlarını kendi kendini dinleme imkânı verecektir. Bu dinleme esnasında birçok değerli fikir ortaya çıkacak, personelin kendine olan güvenini artıracaktır. Teşkilat yönetmeliklerin ötesinde daha zengin amaçlar belirleyecek ve yönetim mekanizmasının kalitesi artacaktır.

Yönetmelik işin nasıl ve kim tarafından yapılacağını tarif etmektedir. Yönetici ve yönetmelikler yaratıcı düşünme, üretme imkânlarını açmamaktadır. Yangınla mücadele çok uzun süreli devamlılık isteyen bir süreçtir. Yapılan her işin, yatırım getirisi on yıldan önce gelmeyebilir. Uzun ve devamlılık istemesinin nedeni endüstri ve şehirlerin büyümesi, sektördeki teknolojinin yenilenmesi, nüfusun çoğalması ile ihtiyaçların artmasındandır. Bu nedenle sürecin bir stratejik plan ve program dâhilinde yürütülmesi gereken uzun bir yoldur. Yangınla mücadelede can ve mal kaybının azalması isteniyorsa gerçek bir strateji belirlenmesi gerekmektedir.

### **4.1.3 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesindeki Amacı**

İtfaiye teşkilatlarının yangın mücadelede galip çıkması için önce yangın sayılarındaki artışları yavaşlatması, sonra azaltması ve buna bağlı can ve mal kayıplarının önüne geçmesi gerekir. Ancak bu amaç, eyleme yönelik olmalıdır. Kuruluşların web sayfalarındaki rakamlarına bakıldığında rakamların yeterli bilgi vermediği görülmektedir. Bunun sebebi ise yangın sayılarına bağlı olarak artan can ve mal kayıpları ile ilgili gerektiği gibi kayıt tutulamamasıdır.

İtfaiye teşkilatlarının yangınla mücadelede, kent içindeki yangın risklerine bağlı meydana gelen ölümleri azaltması uluslar arası alanda minimum seviyeye çekilmesi en büyük amacı olmalıdır. Bu aynı zamanda kuruluşun ana felsefesi haline gelmelidir. Amaçlarını gerçekleştiremeyen teşkilatların toplum nezdinde olan güven duyguları da ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir. Amacın belirtilmesi kadar amaca ulaşmadaki başarı da büyük önem arz etmektedir. Pek tabi ki burada yangın risklerinin ortadan kaldırılması bir süreç içerisinde sivil toplum örgütleri ve toplumla paylaşılması son derece önemlidir.

Yangın risklerinin oluşumlarına baktığımızda sanayinin büyümesi, şehirlerin büyümesi, plansız yapılaşma, alt yapı yetersizliği, nüfusun artması ve eğitimsizlik gibi etkenlerin ortaya çıktığını görülmektedir. Bu yangın riskleri oluşumlarının teknik ve istatistikî tahlile tâbi tutulması gerekmektedir. Yangınların insanlara vermiş olduğu zararların önüne geçmek için, toplumun can ve mal kaybına karşı bilinçlenmesi sağlanmalıdır. İtfaiye teşkilatları olarak bugüne kadar yapılanların dışında, yangınların, çıkış sebepleri, yangın önleyici tedbirlerin ve insanların yangınlarda neden ve nasıl hayatlarını kaybettiklerini daha farklı ve etkili anlatılmalıdır. Bu bilgiler ışığında toplumun yangın, yangın riski ve

yangınlardaki ölümlere karşı duyarlı olma bilinci ve tepkisel güduları tetiklenmelidir. Toplumun her kesiminden her yaştaki insanlara, işletmelerde, okullarda, camilerde, kamusal alanlarda vb yerlerde yangınların sevdiklerimizi ve yıllarca çalışıp biriktirdiklerimizi üç dakika içinde nasıl kül ettiğini, bu kayıpların önüne ne kadar ucuz ve basit olarak geçebileceğimizi sıra dışı bir şekilde aktarmanın yolları araştırılmalıdır.

Şunu unutmamak gerekir ki, insanın olduğu yerde, her zaman yangın riski, yangınların çıktığı yerde de her zaman büyük bir çoğunlukla insan vardır. Şehirlerdeki yangınların çıkış sebeplerine ve etkenlerine baktığımızda, etkenin arkasında insanın kullandığı madde, makine, cihaz, ürün ve kusuru olduğunu görebiliriz. Ülkemizde yangınların yoğun olduğu bölgelerde yangınların çıkış sebep ve etkenleri üzerinde yeterli bilimsel araştırma yapılamamaktadır.

Bu araştırmaların gerektiği gibi yapılması halinde, yangın sayılarında veya can kayıplarındaki artışlardan dolayı hangi strateji ve taktiklerin uygulanacağı daha sağlıklı belirlenecektir. Bu stratejilerin amacı ekonomik, sosyal, kültürel ve benzeri açıdan gelişmekte olan şehirler ve bu şehirlerdeki toplumların duygu, düşünce ve davranış biçimlerine olumlu etki edecek değişimlerden oluşmalıdır. Aynı zamanda stratejiler bu olumlu değişimlerin sürekliliğini sağlamak, artırmak ve korumak için güçlü olmalıdır.

#### **4.1.4 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesindeki Vizyonu**

Stratejik vizyon stratejik algı, adanmışlık, hazırlık ve politikalar açısından arzu edilen değişikliklere odaklanmış, geleceğe ilişkin sezgisel bakıştır. Strateji vizyon, stratejik değişiklik gereğinin ve amaçlarının bir özetidir. Geçmişe ait bir vizyon sınanmış bir başarı öyküsü demektir.<sup>(75)</sup>

Vizyon, beyindeki ham düşüncelerin en uzaktaki insanlara, örgütlere gösterilebilmesidir. Atatürk'ün "*Ancak geleceği düşünebilen milletler, yaşamak ve ilerlemek imkanlarına kavuşurlar*" sözündeki vizyon bu çalışmalarda hedef alınmalıdır.

Belediyelerin kurumsal ana vizyonunun altında itfaiye teşkilatlarının kendini ait vizyonu olması, bu vizyonda birimin yangınla mücadelesinde ulaşmak istediği amaç ve

---

<sup>75</sup> Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.5 (Ü. ŞENSOY, Çev.) Ankara: Tübitak.

hedefleri geniş görüşlülük içinde ifade edilmesine imkan sağlanmalıdır. Belediye itfaiye birimleri bu konudaki amaç ve hedeflerini belirlerken itfaiye teşkilatının vizyonu çalışanlar ile birlikte oluşturulmalıdır. Vizyonun oluşturulması için kurum çalışanlarının uyum içinde olması ve kendilerini vizyonun içinde bulması gerekmektedir Bunun için başta buna kurum çalışanlarının inanarak katılımı sağlanmalı, daha sonra STK ve kent halkının desteği alınmalıdır. Belediye başkan ve meclis üyeleri ise sonuçların sorgulanmasına imkân sağlamalıdır.

Belediye başkanı, örgüt personeli, meclis üyeleri, kent halkı ve sivil toplum örgütlerinin bu sürece katılmayıp inanmamaları durumunda, mücadelenin toplum destekli bir mücadele olmadığı ve stratejik bir hata yapıldığının göstergesidir. Bu tür mücadeleler ve projeler kent halkı ve sivil toplumların desteği olmadığı müddetçe kesin bir hedefe ulaşmak, ya da başarıdan söz etmek çok zor gözükmektedir.

İtfaiye teşkilatlarının bu konudaki vizyonu yangınlarla mücadelesi kadar, bundan önemlisi bu yangınların çıkış sebebi ve etkenlerini tespit edilerek veri sağlamak olmalıdır. Bu bir bakıma itfaiye teşkilatlarının önleyici hizmetleri için veri kaynağı olup, yeterli ve sağlam veri olmadan asla belediye başkanı, meclis üyeleri, kent halkı ve sivil toplum örgütlerinin inanıp destek vermesi beklenemez. İnanmak bir anlamda algıda seçiciliktir, dolayısıyla itfaiye teşkilatları vizyonlarını kent halkının önüne seçebileceği ve sonucu sayıp ölçebileceği şekilde koymak veya doğruluğunu ispat edecek delil ve veri sunmalıdır.

Bununla ilgili stratejik hedefleri sıralamak gerekirse;

- 5-10 yıl içinde Büyükşehir Belediyesi il sınırları içindeki bütün yerleşim alanlarının Yangın Risk Haritasını çıkarmak,
- Yangın Risk Haritası için, CBS sistemini aktif olarak faaliyete geçirmek,
- Yangın Risk Haritası kapsamında Kentsel Dönüşümleri kolaylaştırmak için bilimsel veri kaynağı raporları oluşturmak,
- 2023 yılında kentin beklenen %10'luk nüfus artışı ile fiziki büyümesine karşılık hazırlanan risk haritasına göre bina, araç, personel ihtiyaçlarında %20 büyüme sağlamak,
- Yangın İstatistik Veri Bankası oluşturulması için, Yangın Olay Yeri İnceleme Uzmanlığı ile ilgili yurt dışı kuruluşlardan eğitim almak,

- Ulusal Yangından Korunma Derneği (NFPA), Dünya Yangın İstatistik Merkezi (WFSC) ve diğer kuruluşlara bilimsel çalışmalara kaynak desteği verilmesi için, veri kaynağı yazılım sistemini kurmak,
- Veri kaynaklarının gelir kaynağına dönüştürülmesini sağlamak,
- Türkiye’de Yangın Mühendisliği kurulması için üniversitelere rapor hazırlamak,
- İl afet planlarına paralel olarak olası depremlerde değişik noktalarda çıkacak yangınlara daha hızlı ulaşabilmek ve müdahale etmek için yangın musluklarında %50 artış sağlamak,
- Çöp ve anız yangınlarında her yıl %20 azalma sağlamak, bununla ilgili meclis kararı çıkartılıp para ve hapis cezalarını yaygınlaştırmak,
- Yangınlarda ve baca karbon monoksit ölümlerinde %10 azalma sağlamak,
- Gelir ve veri sağlamak için işletmelere yangın risk analizleri düzenlemek,
- Bu hedefler için %50-100 yeni kaynak artışı sağlamak,

Vizyon diğer bir ifade ile gelecekteki başarının çalışanlar ve paydaşlar tarafından inanmasını ön görmelidir. Yani teşkilatın ve paydaşların bu düşünceye içtenlikle bağlılıkları olmalıdır. Oluşturulan iyi bir imaj kent halkının, sivil toplumların bu mücadeleye olan inançlarını ve desteğini artırabilmelidir.

#### **4.1.5 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesindeki Misyonu**

Misyon bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmakta olup, Drucker (1974) göre iş amaçları ile iş misyonunun yanlış ifade edildiğini, örgütlerin en temel soruyu- ‘Bizim işimiz nedir?’ sorusunu yanıtlamayı unuttuklarını söylemiştir. Drucker’a (1974) göre yarının sonuçları için bugün verilen kararlar ‘İşimiz ne?’ sorusunu cevaplamakla ortaya çıkar. Bu sorunun cevabı misyon ifadesidir. Örgütün var oluş nedenini ortaya koyan misyon ifadesinin amacı, örgüt içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek, örgüte stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu

çerçeve de kullanılması nı sağlamaktır. Bu anlamda misyon ifadesi bir bakıma örgütün anayasası olarak değerlendirilebilir.<sup>(76)</sup>

Drucker'ın bilgilerinden yola çıkarak, itfaiye teşkilatlarına yarının sonuçları sorulduğunda, işin uzmanları tarafından bugün verilen kararların öncelikle doğruluk ve ölçülebilirliğine bakılmalıdır.

İtfaiye teşkilatlarının misyonu, her canlının yaşam değerini öne çıkaran, kendi canını tehlikeye atıp, başkalarının canını kurtaran bir insanın erdem ve değeri olarak, toplum önünde üstlendiği rol yeniden tanımlamalıdır.

Misyon itfaiye teşkilatlarının belirlemiş olduğu amaç ve hedefler üzerindeki başarıya ulaşma azmini ve görev duygusunu ifade etmelidir. İtfaiye teşkilatları yangınla mücadelede, etkin olarak hedeflerini, kaynaklarını insanların kendi hata ve kusurlarından dolayı yanarak veya dumandan zehirlenerek hayatını kaybeden insanların korunması üzerine kurmalıdır. Çünkü insanların %90'ı kendi hata, kusur, ihmal, dikkatsizlik ve bilgisizliğinden dolayı kendine zarar vermektedir. Yani bu mücadelede aktif olma, başarıya ulaşma genel anlamda insan hatalarını bertaraf etme üzerine olmalıdır. Aynı zamanda kent halkının yangın tehlikelerine karşı dikkat ve refleksleri artırılmalıdır.

## **4.2 İTFAİYE TEŞKİLATLARINDA STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**

5018 Sayılı kamu malî yönetimi ve kontrol kanunu kapsamında kamu kurumları kalkınma planları, programlar temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

İtfaiye teşkilatları stratejik başarı kontrollerini karşılaştırmalı istatistiksel verileri yalın 6 sigma yeşil kuşak ile sunmalıdır.

---

<sup>76</sup> Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki.s.91 (M. Kılıç, Dü.) *Hacettepe Üniversitesi Sosyo Ekonomi Dergisi* , 81-98.

Altı sigma, süreçleri ve ürünleri sistematik ve bilimsel yaklaşımlarla müşteri gereksinimlerine göre iyileştirmek ve verimliliği artırarak sürekli kılmak için, verileri ve istatistiksel araçları kullanan ve kritik başarı faktörlerine göre kaliteye ve verimliliğe projelerle odaklanan döngüsel bir yaklaşımdır.<sup>(77)</sup>

Toplumda yangın güvenliği konusunda kültürel bir birliktelik sağlanmalıdır. Bu kültürel birlik içinde başta kent halkının gereksinimlerini görmek ve ona göre plan ve analizler oluşturulmalı. Böylece elde edilen verilerle kent halkının önüne haklı konumda çıkılması sağlanabilir. Çünkü itfaiye teşkilatları zamanı belli olmayan (yangından korunma) gereksinimi sunmaktadır. Dolayısı ile zamanı belli olmayan gereksinimi, her an ihtiyaç duyulabilecek bir gereksinim olarak sunmak için bu kültüre ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kültürel birliktelik aynı zamanda yangın tehditlerine karşı başarı ve mücadele ruhunu oluşturup, toplumun her kesimi tarafından paylaşılan ortak bir duygu olmalıdır.

#### **4.2.1.İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Planlama**

Yangınla mücadelede belediye itfaiye birimlerinin belirleyeceği iyi bir stratejik planlama, her şeyden önce kanuna ve yönetmeliklere uygun olmalıdır. Ayrıca bu uygunluk merkezi hükümetin uygulayacağı siyasi ve ekonomik politikalara aykırı olmamalıdır. İl düzeyinde ise diğer kamu kurum ve kuruluşları ile koordineli ve uyumlu olunması gerekmektedir. Çünkü özel işletmelerin yaptığı stratejik planlar 5000-50.000 M<sup>2</sup> kapsarken, örneğin Bursa ilinin yeni çıkacak belediye kanunu da göz önüne alacak olursak stratejik planı 11.027 KM<sup>2</sup> göre yapılması gerekecektir. Ancak bu uygunluk sağlandıktan sonra iç ve dış çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı sağlanabilir. Çevre ne kadar iyi değerlendirilirse, çevre ile uyumda o kadar mükemmel olabilir. Özellikle fiziki ve sosyal çevre olarak belediyelerin hizmet alanlarının içinde olan; mevcut caddeler, sokaklar, konutlar, konaklama amaçlı binalar, oteller, yurtlar, pansiyonlar, kurumsal binalar, büro binaları, ticaret amaçlı binalar, endüstriyel yapılar, toplanma amaçlı binalar, depolama amaçlı tesisler, yüksek tehlikeli yerler, karışık kullanım amaçlı binalar ile

---

<sup>77</sup> Işığışık, E. (2011). *100 Soruda Sigma.s.7* Bursa: Marmara Kitabevi.,



buralara göç edecek insanların gelecek 5-10 yıl içinde kentte ne kadar artış olacağını çok iyi tahmin edilmesi gerekmektedir.

Şehirlerin büyümesine paralel olarak itfaiye teşkilatların istenilen hızla büyümemesi ve şehirlerin büyümesinden dolayı artan yangın risklerine karşı şehirlerdeki can ve mal güvenliğini korunmasında çeşitli güçlüklerle karşı karşıya gelinmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin küresel pazarda söz sahibi olabilmeleri için bu yangın ve afet riskleri gizli potansiyel tehdit olarak, sanayisine ve uluslararası ticaretine ivme kazandırmak isteyen ülkelerin hızını kesmektedir. Yakın tarihimize baktığımızda 17 Ağustos 1999 Gölcük depremi ve beraberinde Tüpraş ve diğer yangınlar en belirgin örneklerdir. Buna bağlı olarak, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sanayi yapısını zayıflatmaktadır. Maalesef ülkemizde sanayinin ve şehirlerin büyümesi ile paralelinde itfaiye teşkilatlarının büyümemesi, işletmelerin ve insanların değişimi zamanında fark etmemesi buna bağlı olarak da kendisini yenileyememesi ve zayıf kalması yangın sayılarının ve ölüm oranlarını tetiklediği görülmektedir. İyi bir uzak dış çevre analizi gelecek değişimleri fark edip gerekli stratejileri belirleyebilmektedir. Bu değişim ve gelişimler karşısında itfaiye teşkilatlarının ciddi bir stratejik planlama yapmalıdır.

Tüm bilgilerin ışığında planlamanın neyin nasıl yapılacağından yola çıkarak yangın risklerinin belirlenmesi, belirlenen bu yangın risklerine göre yangınların nasıl azaltılacağına itfaiyenin her kademesindeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren istatistiksel sayılarla sonuç almaya yönelik çabaların bütününe teşkil eder. Planlama hedeflerinin tümüne ulaşmaya çalışan ve devamlılık gösteren bir süreçtir.

#### 4.2.1.1. İtfaiye Teşkilatlarında Genel Çevre Analizi

“Neredeyiz” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren “durum analizini” gerektirir. Buda kurum içi ve çevre şartlarının analizi ile gelecekte yaşanması muhtemel gelişmeleri değerlendirme anlamına gelmektedir.

Genel çevre analizinde temel yöntem Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler örgütün durumunu belirten genel analiz dediğimiz yöntemdir. Burada kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler değerlendirilir. Durum analizi yapıldıktan sonra kuruluşlar stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiştir denilebilir. Bu aşamada kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını ifade ederek, ilkelerini belirleyip, stratejik amaçlarını ve hedeflerini ortaya koymalıdır.

Genel çevre analizi, stratejik yönetim sürecinin ilk kaynağını ve başlama noktasını oluşturduğunu söyleyebiliriz. Stratejilerin geliştirilmesi ve planların hazırlanması safhasında kuruluşun vizyonu, misyonu, amacı, çevre analizi ve teşkilat içi analizi birbirleri ile etkileşim içerisinde olmaktadır. İtfaiye teşkilatları genel çevre analizini endüstri alanındaki değişim ve gelişimi şehirlerdeki yangın riskinin de beraberinde değişmesine ve gelişmesine neden olduğu için, gelişmiş ülkeleri dış çevreyi çok iyi analiz etmelidir.

Son yirmi yıl içinde çevremiz ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda büyük bir değişim yaşamaktadır. Sanayi ve şehirlerin büyümesi sonucu şehirlerin göç alarak anakentlere dönüşmesi sonucu ortaya çıkan gecekondu mahallerinde psikolojik, ekonomik, eğitim gibi unsurların olumsuz etkileri yüksek yoğunlukta yangın riskini de beraberinde getirdiğini göstermektedir. Genel çevre analizi ile bunların geleceğini görerek kaynak ve hedefleri belirler.

İtfaiye teşkilatlarının değişen bu dış çevreye karşı uyum sağlaması ve duyarlı olması son derece önem arz etmektedir. Şekil: 4.1’de görüldüğü gibi itfaiye teşkilatlarının yangınla mücadele aşamasında çevre ile uyumu, yapılacak işlerin tahlili ve hangi yöne gideceklerini saptaması ancak örgütün amaçlarını belirlemesiyle mümkün olacağı söylenebilir. Amaçların en iyi şekilde belirlenmesi ise iyi bir genel çevre analizinden sonra olacağı düşünülmektedir.

**Şekil 4.1 İtfaiye Teşkilatlarında Genel Çevre Analizi**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/100.000 plan değişkenleri, Sahil şeritleri, Deniz ve hava limanı, Yol ve otobanlar, Su alanları, Ormanlık alanlar, Turizme ayrılan alanlar, Sanayiye ayrılan alanlar,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5Yıllık ekonomik ve siyasi programlar,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanayinin hızla büyümesine bağlı yangın yükü artışı,</li> <li>• Enerji tüketimi artışı,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasa, kanun ve yönetmelikler,</li> <li>• Ulusal ve uluslar arası kuruluş ve standartlar,(TSE,N FPA,DIN,FEMA,W FSC VB.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adli yangın vakaları,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Küresel ısınmaya bağlı meteorolojik afetler,</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kentlerin hızlı büyümesi,</li> <li>• Yüksek katlı binalar,</li> <li>• Kent içi cadde ve sokaklarda yangına ulaşımı,</li> </ul>	<b>İTFAYE TEŞKİLATLARI</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulusal ve Uluslar arası yangın istatistikleri,</li> <li>• Ulusal yangın veri tabanı,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/100.000 çevre düzenleme planları,</li> <li>• İmar planları,</li> <li>• Ayrılması gereken İtfaiye alanları,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan enerji ihtiyacı ve buna bağlı Ekolojik çevre değişkenleri,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan göçler ve nüfus yoğunluğu,</li> <li>• Plansız yapılaşma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslar arası standartlara uygun itfaiye araç ve ekipmanları,</li> <li>• İtfaiyecilik bölüm mezunları ve meslek okul mezunları,</li> <li>• Fonksiyonel itfaiye binaları,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savaş planları ve KRNB,</li> <li>• Beklenen büyük depremler ve etkileri,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim ve bina yetersizliği,</li> <li>• Afet kültürü,</li> </ul>	

(Eren'in 2010 kitabında kullanılan Genel, Uluslararası ve Endüstri Çevresi Değişkenleri tablosundan faydalanılarak hazırlanmıştır C.Berkdemir).

Genel çevre analizi yangın risk haritasının hazırlanmasında bir rehberlik vazifesi görmektedir. Genel çevre analizine bağlı yangın risk haritası ve analizi hazırlanması sürecinde kentteki tüm kamu kurumları ve özel kuruluşlara ait bina ve dökümleri, insan sayısı, sosyo-kültürel ve demografik yapı, politika ve yasalar, ekonomi vb. ele alınmasını öngörür. Bu analizler yapılmadan ne kadar bina, araç, personel ve kaynak ihtiyacı olacağı tespit edilemeyeceği için hedef ve stratejilerin yapılması sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

Örneğin 2003 yılında BBB itfaiyesinde yapılan toplam kalite yönetim çalışması kapsamında yapılan genel çevre analizinde yangına ulaşma süreleri hazırlandığında Loudoun Contry itfaiyesi bu çalışmaları 2005 de başlatmıştır.

Loudoun Contry itfaiyesi stratejik yönetim uygulamalarında yangın ve kurtarma hizmetlerini NFPA 1720 (NFPA 1710 İtfaiye ve özel hareket uzmanları, karşılaştığı yeni

zorluklar ve tehlikeler ile Kamuya yangın söndürme işlemleri, acil tıbbi operasyonlar ve özel operasyonlar düzenlenmesi, operasyon organizasyon ve görev dağıtımını için standart operasyon ve özel hareket yönetimi,) sistemine göre sürdürmekte olup, aynı zamanda verdiği hizmetin süresini analiz ederek başarı puanı düzenlemiştir. Görevin yapılmasında NFPA belirlediği süre ve hedefleri başarı puanı olarak baz almıştır. NFPA 1710 da olay yönetim sistemleri, eğitim sistemleri ve iletişim sistemleri ile kendi birimlerimizin sistemlerini karşılaştırmalı bir analiz yapıldığından bahsetmektedir.

Bir Amerikan şehir itfaiyesi ise yaptığı analizde kentteki demografik değişimler ve diğer etmenler karşısında kamunun yüksek hizmet beklentisini yerine getirmek için *İtfaiye birimlerinde kaynak sorununu* meydana getirmektedir.

Kirtley ve diğerleri tüm sorunların çözümü için;

- Stratejik plan çalışması ders olarak kabul edilmeli,
- İtfaiye için nasıl bir vizyon belirlenmeli ki, birimi değiştirip geliştirebilmeli.
- Vizyon iç paradigmayı etkilemeli,
- Bu paradigma ile değişimin gerçekleşmesi için müşteri ihtiyaçlarının algılanması sağlanmalıdır.

Tüm bu değişim devlet ve yerel yönetimlerde, siyasi arenada, seçilmiş ve atanmışlar yetkiler, itfaiyenin önemli paydaşları ve hizmet bekleyen müşterilerle neler yapılacağı belirlenmelidir. Değişimin gelişmesi için atılacak bazı adımlar şunlardır: <sup>(78)</sup>

1. Misyonunu gözden geçir, misyonun yeterince geniş mi?
2. Birim servisleri mevcut işleri nasıl değerlendiriyor? Ne tür standartlar kullanılmaktadır, bu standartlar nasıl değerlendirmektedir?
3. Mesleki ödevlerin yapılması, ABD sayısal kaynaklardan veriler bakılması, USFA, NFIRS devlet ve yerel kuruluşlardan faydalanılması, programların incelenmesi,
4. Komşulara/veya benzer işleri yapan meslektaşların incelenmesi,

---

<sup>78</sup> Kirtley, E., I Gross, C., & Nachbar, M. (2005, Haziran 20). *Strategies For Marketing Your Fire Department s.59 Toda yAnd Beyond*. 26.Ocak. 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/marketing.pdf>.

5. Memnuniyeti belirlemek için müşterilerle konuşulması, odak grupları belirleyip anketler dağıtarak bunlardan bilgi toplanması.

Veri analiz uzmanlığınız yoksa bunları gerçekleştirmek için dış kaynaklara başvurun, üniversitelerle işbirliği yaparak öğrencilere proje verip, bu proje ve programlarından faydalanın.

#### 4.2.1.2 İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesinde Dış Çevrenin Analizi

Ülgen ve Mirzeye göre dış çevre, işletmenin dışında faaliyette bulunduğu çevredir. Çevreyi sistem yaklaşımı açısından düşündüğümüzde, işletmenin dış çevresini işletme için bir üst sistem olarak düşünebiliriz. Dış çevrenin bazı unsurları işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir.

Demografik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Nüfusun yapısı içinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır; Nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, bölgeler arası veya ülkeler arası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb. unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamdaki etkilerini artırır.

Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturduğu bir platform olarak tanımlayabiliriz.<sup>(79)</sup>

İtfaiye teşkilatlarında dış çevre analizinin amacı, amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılması başlangıcıdır. İşi yapmaya başlamadan önce neden, nasıl, kimlerle, maliyeti ve hangi yönde gideceklerini saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Dış çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama strateji seçeneklerinin araştırılması ve belirlenen amaçlara ulaşılmasıdır.

Bu bölümde kuruluşun dış çevresi, kaynak ve kabiliyet analizleri yapılmalıdır. Dış çevrede oluşan fırsat ve tehditler iyi tetkik edilmelidir. Sürekli gelişen endüstri ve şehirlerin karşısında oluşan yoğun yangın olayları fırsatların kaçırılmasına, iyileştirilmesi

---

<sup>79</sup> Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. S.87,88 İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

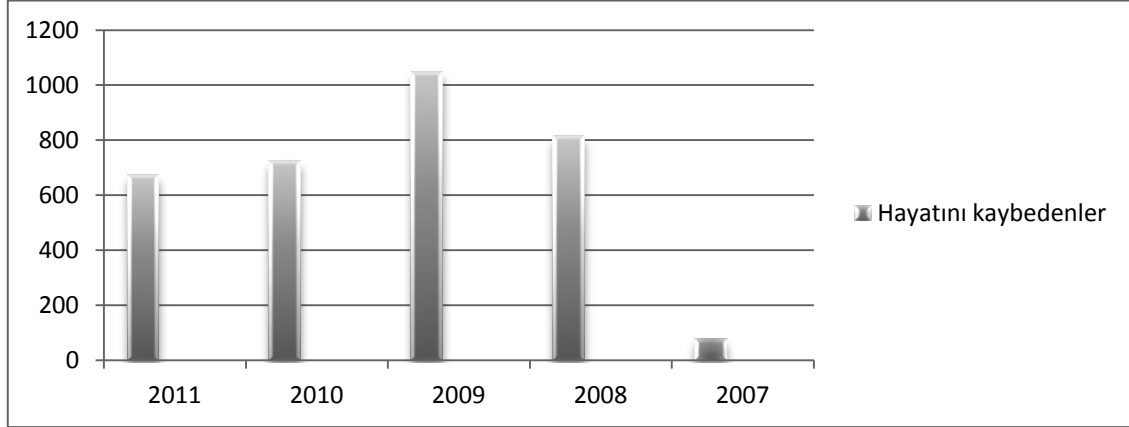
gereken alanların artmasına ve yangın ve diğer afet unsurlarıyla gerektiği gibi mücadele edilememesine sebep olur. İtfaiye teşkilatları dünyada gelişen ve büyüyen her şeyi takip ederek dış çevre analizini diğer kurumlardan önce fark etmelidir. *Bu mesleğin özü zamanın en kısa değerleriyle yarışabilmektir*, aksi halde telafisi mümkün olmayan sonuçlarla karşılaşılır.

Mevcut durumda yangınla mücadelede yer alan hizmetlerdeki başarıyı yeteri derecede ölçme olanağı olmadığı gibi, özellikle itfaiye teşkilatları belirlenen standartta olmayışı bizim gibi ülkelerde en küçük bir olumsuzlukta vatandaş memnuniyetsizliğini göstermekte ve farklı yollara başvurarak belediye yönetimlerini zor durumlarda bıraktıkları görülmektedir. Bu tür olayları en çok televizyon ve gazeteler hizmetin iyi verilmediğini, çok geç kalındığını, sokağa girilemediğini, itfaiye araçlarının çalışmadığını, araç ve ekipmanların arıza yaptığını vurgulamaktadırlar. Yangınların yorumlanmasındaki en önemli yanlışlıklardan biri itfaiyenin geç geldiğine dayatılıp kolaycılığa kaçılmasıdır. Bu aşamada geç haber verilmesi veya adresin tam ve doğru olarak verilmesi gibi etkenlerin çoğu zaman değerlendirilmediği görülmektedir.

Yangın riskinin fazla olduğu bölgelere dikkatle bakılırsa plansız yapılaşmayla birlikte eğitim seviyesinin düşük olduğu bölgeleri tehdit etmektedir. Son yıllarda toplu konutların planlı yapılaşması ve doğal gaz kullanımının yaygınlaşması ile yangınlarda azalma görülmektedir. Ancak buna rağmen nedenle dış çevrede özellikle bölgesel olarak yangınların sayısı her ay, her yıl sayı olarak artıyorsa veya sayılarda azalma var ama can ve mal kayıplarında artış yaşanıyorsa bu bölgede bir şeylerin yanlış gittiğini kabul ve tespit etmek iyi bir dış çevre analizi gerektirmektedir. İtfaiye teşkilatlarının dış çevre analizi iki temele dayanmaktadır; kentnin yangın risk haritası ve yangın risk analizi.

Yukarıdaki bilgileri Türkiye’de destekleyip ve mukayese edecek yeterli istatistikî veri olmadığı için, kısmen İstanbul İtfaiyesinin yangın istatistik verileri ile yurt dışı kaynaklara başvurmanın daha sağlıklı olacağı söylenebilir. Şekil 4.2’deki İstanbul İtfaiyesi verileri irdelendiğinde 2007 yılından 2009 yılına kadar katlanarak bir artış olduğu görülür. Ancak bu artışın nedenlerini açıklayacak yeterli istatistikî veri olmadığı gibi bazı ölümlerin de çeşitli kazalarda meydana geldiği belirtilmektedir.

**Şekil 4.2** İstanbul İtfaiyesi Kayıtlarına Göre 2007-2011 Yıllarında Yangın vb. Olaylarda Hayatını Kaybedenler.

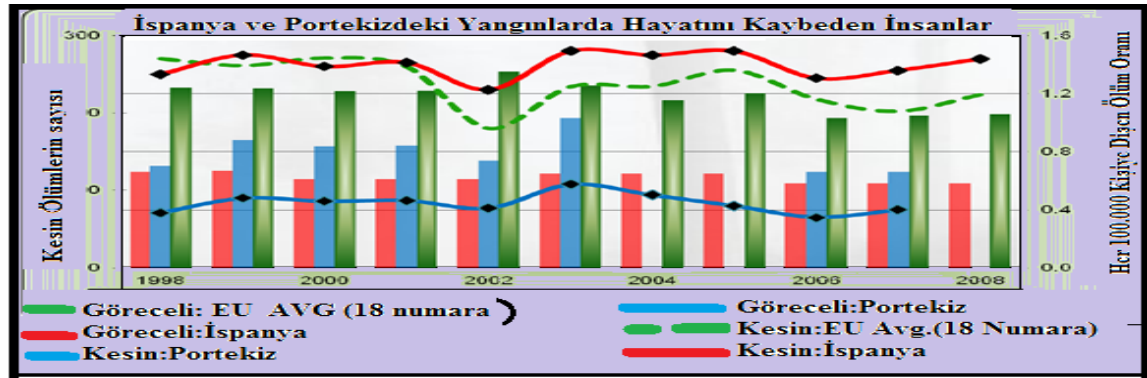


(<sup>80</sup>)

#### 4.2.1.3. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelede Uzak Dış Çevre Analizi

Sağlıklı bir uzak dış çevre analizi yapılması için uluslar arası alanda mukayese yapılması Türkiye'nin yangınla mücadelede nerede olduğunu gösterecektir. Şekil:4.3 de İspanya ve Portekiz'deki yangınlarda hayatını kaybedenlerin istatistik tablolari karşılaştırıldığında, ülke bazında İspanya ve Portekiz'de her 100.000 kişiden 0.4 ile 1.5 kişinin yangın nedeniyle hayatını kaybettiği görülmektedir.

**Şekil 4.3** İspanya ve Portekiz'de 1998-2008 Yıllarında Yangın vb. Olaylarda Hayatını Kaybedenler



(<sup>81</sup>)

<sup>80</sup> İstanbul İtfaiyesi Yangın İstatistikleri. 10 Ağustos 2012 tarihinde İstanbul İtfaiyesi: <http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/workarea/Pages/tarihce.aspx> adresinden alındı.

Dünya Bankası verilerine göre ilgili yıllarda dünyanın en büyük sekizinci ekonomisi ile birbirine çok yakın olan iki ülkenin 2006-2008 yılları arasında 1.441.941.152.801 \$ GSMH, 47.661.950 nüfusa sahip olan İspanyada Tablo 9'a göre 770 kişi yangında hayatını kaybetmiştir. Yine aynı yıllarda 231.741.573.803 \$ GSMH ve 11.707.924 nüfusa sahip Portekiz'de ise, İspanya'ya göre nüfusu daha az ve ekonomisi yeterince gelişmemiş bir ülke olarak yangınlarda 140 kişi hayatını kaybetmiştir. İspanya'da her 61.896.636 kişiden bir kişi yangında hayatını kaybederken, Portekiz' de 83.628.028 kişiden biri yangında hayatını kaybetmiştir.

Bekem, TÜYAK'ın 2011 yılı sempozyumunda sunduğu araştırmasına göre, Türkiye'de son 20 yıldaki 9 bin yangında toplam 3237 kişi hayatını kaybetmiştir.<sup>(82)</sup> Türkiye'deki yangınlarda yıllık ölüm oranı ortalama 323 kişiye tekabül etmektedir. Nüfus:74.000.000 / 100.000 = 740 / 323 = 2.29 100.000 kişiye düşen ölüm oranı 2.2 gelmektedir.

---

<sup>81</sup> WFSC, W. F. (2011, Ekim 27). *World Fire Statistics Centre*. S.13 11.Temmuz.2012 tarihinde <http://www.genevaassociation.org/PDF/WFSC/GA2011-FIRE27.pdf> adresinden alındı.

<sup>82</sup> <http://pirostickeretiket.com/tr/news>. *pirostickeretiket.com/tr/news*. (İ. Bekem, Düzenleyen) 4Kasım 2012 tarihinde alındı.



**Tablo 4.1** Dünya Yangın İstatistik Merkezi Yangın Ölümleri<sup>(83)</sup>

Ülkeler	2006	2007	2008
Avustralya		105	110
Macaristan	180	175	190
Yunanistan	90	240	130
İrlanda	40	55	45
Portekiz	65	75	
Polonya	605	600	585
İtalya	280	250	285
Singapur	10	5	0
Slovenya	5	15	10
Avusturya	30	30	55
Çek Cumhuriyeti	150	135	150
İspanya	245	255	270
Polanya	590	605	600
Yeni Zellanda	25	35	35
Amerika	3.550	3.750	3.650
Japonya	2.100	2.050	2.000
Almanya	510		
İngiltere	515	465	475
Hollanda	85	70	100
Finlandiya	125	95	110
İsveç	90	110	100
Danimarka	70	70	
İsviçre	30	15	
Fransa	620	605	595
TOPLAM	10.010	9.810	9.495

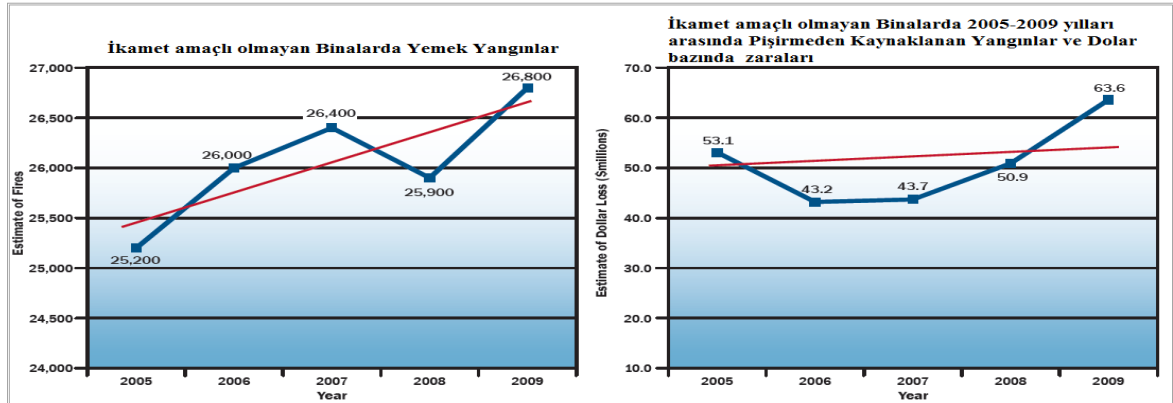
**NOT: İtfaiye veya hastanedeki bilinmeyen ölümler ve yuvarlamalardan arındırılmış rakamlardır.**

<sup>83</sup> Fema. (2010). *U.S. Fire Administration Fire Estimates*. 19 Mart 2012 tarihinde Federal Acil Durum Yönetim Ajansı: <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.

**Tablo 4.2 ABD İtfaiye İdaresi Yangınlarda Ölenler ve Meydana Gelen Zararlar.<sup>(84)</sup>**

YILLAR	YANGINLAR	ÖLÜMLER	YARALANMALAR	ZARAR (Milyon \$)
2006	392.700	2.490	12.500	7.188,00
2007	390.300	2.765	13.525	7.527,00
2008	378.300	2.650	13.100	8.124,10
2009	356.200	2.480	12.600	7.378,80
2010	362.100	2.550	13.275	6.646,90
ORTALAMA	375.900	2.588	13.000	7.372,96

**Şekil:4.4 ABD İtfaiye İdaresi İkamet Amaçlı Olmayan Binalarda Mutfak Yangınları.<sup>(85)</sup>**



<sup>84</sup> Fema. (2009). *Residential Building National Estimates*. 11.Ocak. 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.

<sup>85</sup> Fema. (2009). *Residential Building National Estimates*. 11 Ocak 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.

**Tablo 4.3 ABD İtfaiye İdaresi Detaylı Yangın Çıkış Sebepleri İstatistik.<sup>(86)</sup>**

Yıllar	Kasıtlı	Ateşle oynama	Siğara	Isıtma	Mutfak	Elektrik arıza	Beyaz eşya	Açık ateşler	Diğer ısıtıcılar	Diğer ekipmanlar	Doğal yangınlar	Açık bırakma	Ekipman arızaları	Dikkatsizlik	Kundaklama	Konut dışı toplam
2003	11.300	600	2.400	10.100	23.900	10.100	2.700	7.500	7.500	4.300	3.800	4.700	6.000	7.500	900	103.200
2004	10.900	500	2.100	9.400	25.600	9.800	2.700	7.300	7.300	4.600	3.500	4.100	5.700	7.300	900	101.900
2005	11.800	500	2.800	8.200	25.200	10.000	2.800	7.000	7.100	4.200	3.500	4.300	5.300	7.400	1.100	101.400
2006	10.800	600	2.700	7.500	26.000	9.400	2.700	6.500	6.300	4.000	3.900	4.800	5.000	7.500	1.100	98.900
2007	11.400	500	2.600	8.500	26.400	9.700	2.900	6.500	6.100	4.400	3.900	4.900	5.100	8.800	1.200	103.000
2008	10.100	500	2.300	8.200	25.900	9.400	2.800	6.000	5.400	3.900	3.700	4.900	4.400	8.400	1.200	97.100
2009	9.500	400	2.000	7.700	26.800	7.800	2.300	5.000	4.600	3.600	2.900	3.700	3.400	8.200	1.200	89.200

Türkiye deki ve dünyadaki ölüm oranlarına **Tablo 4.1-4.2 ve Şekil 4.4'e** bakıldığında o ülkelerdeki yangınların öncelikle nüfus yoğunluğu, ağır sanayi, anakent yoğunluğu ve gelişmiş ülkeler olduğunu göstermektedir.

Yukarıda değişik tabloların alınmasının nedeni veri zenginliği ve istatistiki çalışmaları aktarmak amacını taşımaktadır. Şekil 4.4 ve Tablo 4.3'de sınıflara göre çalışma yapılmakta olup, bu çalışmaların içinde her sınıfın maddi zararları ayrı ayrı hesaplanıp, yangınların çıkış sebeplerini kategorilere ayırarak pişirmeden kaynaklandığını belirtip, nitel ve nicel araştırma sonuçlarına dayandırılarak kayıplardaki artış ve azalışların nedenleri üzerine çalışmalardır.

ABD İtfaiye idaresinin web sitesindeki yangın istatistiklerine dikkatle baktığımızda;

- Binaların yapısına göre,
- Binaların kullanım sınıflarına göre,
- Binadaki insanların eğitimlerine göre,
- Kamu ve kurumsal binalara göre,
- Toplanma amaçlı binaların kendi sınıflarına göre,

<sup>86</sup> Fema. (2003). *U.S. Fire Administration Fire Estimates-Related Topics*. 26 Temmuz 2012 tarihinde Fema: <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.

- Temel sanayi nedenlerine göre,
- İmalat sınıflarının nedenlerine göre,
- Depolama sınıflarının nedenlerine göre,
- Otopark ve müstakil garaj binalarının nedenlerine göre,
- Dışarıda açık alan mülkiyetleri nedenlerine göre,
- Diğer bina nedenlerine göre birçok istatistiği detaylarıyla görebiliriz.

Yangın istatistikleri itfaiye teşkilatlarının bir iç çevre analizi olup, ölçme ve değerlendirme yapmak ve ardından stratejik planları bu analizlerin sonucuna göre şekillendirilmesi daha sağlıklı olacaktır. Özellikle yatırım harcamaları ve buna göre bütçe oluşturulurken yangın istatistik tabloları teşkilatın üst yönetim ve kamuoyu önünde haklılığını ve çalışma performansını göstermede çok önemli rol oynamaktadır.

#### 4.2.1.4. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesinde İç Çevre Analizi

Türkiye’de itfaiye teşkilatlarının iç çevre analizi yapması için öncelikle kanun ve yönetmeliklere göre harekât edilmesi gerekmektedir. Bir itfaiye teşkilatının mevcut durumu ile sahip olduğu bina, araç ve personel sayıları ve bunların ulusal ve uluslararası standartlara göre uygun ve yeterliliğine bakılmalıdır. Özellikle uluslar arası standart belirleme kuruluşları itfaiye bina, araç ve personel sayılarını bilimsel metotlara göre öngörmektedir.

Yangın çıkış sebeplerini teknolojik kusurlara mal edilerek çevresel faktörlerin derinlemesine analiz edilmesi engellenmiş olunur. Gerek teknoloji kullanımı olsun, gerek sigara kullanımı olsun her ikisinde bir davranış biçimidir. Bu davranış biçiminin üzerine gidilmemesi veya gidilememesi için eksik yapılması anlamını taşımaktadır. Yangınların gerçek çıkış nedenlerinin analiz edilememesi itfaiye teşkilatlarını hedefledikleri başarıya ulaşmasına etki etmektedir. Tabii ki yangın risklerini yorumlarken teknolojik kusurları ele alıp, itfaiye teşkilatlarının çalışmalarını yani iç çevre analizi dikkate gerektirir.

Yangınlardan sonra yangın çıkışları ile ilgili sık, sık telaffuz edilen elektrikten, ütüden, ocaktan, fırından ve benzeri yaklaşımların kullanıldığı, bu yaklaşımların toplumu etkilemediği gibi, yangınlara maruz kalmanın teknolojinin çaresiz kalındığı izlenimi vermekte olduğu, oysa detaylı araştırmalar yapılması halinde bir çok ev yangınının çıkış sebebinde kişilerin yanlış davranış biçimi, bilgisizce araç ve cihaz kullandığı görülecektir.

İtfaiye teşkilatları yaptığı iç çevre analizi ile daha sonra ardından yaptığı harcamalar ile yarattığı katma değer (gelir ve kurtarılan milli servet) rakamlarını verdiği hizmetlerin analiz ve ölçümünde kullanarak kendisini aynada görecektir. Bu analiz aynı zamanda bütçenin oluşturulmasında belediye üst yönetiminden neyin istenilip, neyin istenilemeyeceğini ve istenilen her kuruluşun gerekçelerinin ortaya konulmasını sağlayacaktır. Bunları yapamayan itfaiye teşkilatlarının stratejilerinin ve yönetimlerinin başarılı olmasının çok zor olacağı görülmektedir.

Yangınların çıkış sebep ve nedenleri istatistiksel analiz yapılarak hizmetin veya yapılan iş sonuçlarının sigma seviyesine yaklaştırılarak yapılan işin başarı, kalite ve verimlilik göstergesine göre amaç ve hedeflerin değerlendirilmesi, aynı zamanda yakın ve uzak çevrenin araştırılarak çevresel fırsat ve tehditlere teşhis konulması gerekmektedir. Ancak bu analizi yangın çıkış sebeplerinden önce itfaiye teşkilatlarının yangın olay yerinde tutmakta olduğu kayıtların istatistiksel analiz için ne kadar veri sağlayacağı üzerinde durulmalıdır. Zira analizin sağlıklı yapılması mümkün olmayacağı gibi, stratejinin belirlenmesinde uzun dönemli maliyet ve zamanın boşa gitmesine neden olabilmektedir.

İtfaiye teşkilatlarının yangın olay yerinde gerekli detaylı incelemeyi yapıp kayıt altına almak istatistiksel analiz verisi olan bilgisayar programları ve bunu kullanacak kalifiye insan kaynaklarının olması gerekmektedir. Kısaca açıklarsak itfaiye teşkilatları iç çevre analizinin yapılmasında mevcut personelin veya yeni alınacak personelin mevcut yönetmeliğe göre değil, NFPA veya TSE deki itfaiye erinin tanımına göre veya sadece meslek liseleri ile meslek yüksek okullarının itfaiye, makine, elektrik, inşaat, kimya ve elektronik bölümlerinden temin edilmesi halinde daha verimli olacağı düşünülmektedir.

#### 4.2.1.5 İç Çevre Unsurları

İtfaiye teşkilatlarının iç çevre unsurları şöyle sayılabilir;

- İtfaiye araç, gereç, standart, sayısı ve yaş ortalaması,
- Personel standart ve sayısı, niteliği ve yaş ortalaması,
- İtfaiye binalarının yerleşimi, sayısı, birbirine olan uzaklıkları ve iç donanımı,
- Zenginleştirilmiş yangın olay kayıt formları ve yangın istatistikleri,
- Yangın risk haritası, Kent yangın risk analizi,
- CBS, GPRS çalışması ve kullanımı,
- Örgütün çalışma koşulları,

- Haberleşme ve iletişim teknolojilerinin etkinliği,
- Yangın musluklarının sayısı ve kullanılma verimliliği,
- Kaynak temini,
- Örgüte ait kültür,

Şekil 4.5’de, Matristeki iç çevre unsurlarının ilk beş tanesi değerlendirilirken uluslararası, ulusal standart ve yönetmelikler göz önüne alınarak değerlendirilip, kanuni zorunluluklar yerine getirilmelidir, aksi takdirde olası can ve mal kaybında kurumsal olarak kanunun emredici hükümleri ihlal edilmiş olmaktadır. Bu unsurlar temel unsurlar olup, dünyadaki standartları her ülkede kullanılmaktadır. Böylece teşkilat kendini diğer ülkelerin teşkilatları ile kıyaslama (benchmarking) şansını bulabilir. Bunu kıyaslama ve ölçmenin en iyi yolu hizmetlerin sonuçlarını tüm yangın kategorilerinde sayısal ortamda karşılaştırılmasıdır.

**Şekil 4.5 İtfaiye Teşkilatları İç Çevre Analiz Matrisi**

İTFAYİYE TEŞKİLATLARI İÇ ÇEVRE ANALİZ MATRİSİ		
İç Çevre Unsurları	Sayısı/Niteliği/Yaş ortalaması/ Uygun/Yeterli/Uygun Yeterli değil (--) (+)	Açıklamalar
İtfaiye araç, gereç sayısı ve yaş ortalaması	+	İtfaiye araç gereç sayısı ve yaş ortalaması uluslar arası standartlara uygundur
Personel sayısı, eğitimi, niteliği (teknik) ve yaş ortalaması	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personel açığı % 20, yaş ortalaması 40</li> <li>Eğitim Seviyesi % 20 Fakülte, % 30 Yüksek Okul Mezunu, % 40 Lise, % 10 Teknik Personel</li> </ul>
İtfaiye binalarının Yangın Risk Haritası ve hesaplamalarına göre şehrin büyümesi ve yerleşimi, nüfus sayısı, alan uzaklıkları ve iç donanımı	-	10 İtfaiye binasına ihtiyaç vardır
Yangın musluklarının sayısı ve niteliği	-	Uluslar arası standartlara göre % 30 açık var
Zenginleştirilmiş yangın olay kayıt formları ve yangın istatistikleri	-	İstenilen seviyede değil
Yangın Risk Haritası	-	
CBS ve GPRS kullanımı	+	İleri teknoloji ile kullanılmaktadır
İletişim ve iletişim teknolojileri,	-	İletişim teknolojileri Kısmen mevcut. İç ve Dış iletişim zayıf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma koşulları,</li> <li>Yıllık alınan İstirahat gün sayısı</li> <li>Yıllık kullanılan izin sayısı</li> <li>İş kayıp hesapları</li> </ul>	+	Ücretler standartlara yakın. Vardiya sistemleri Dünya Standartlarına yakın. Hastalık izinleri çevre illere veya diğer birimlere göre % 20 daha az.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaynak temini ve kullanımı</li> <li>Harcamaları Karşılama % si.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruhsat harçları,</li> <li>Yangın Sigorta Payları,</li> <li>Eğitim ücretleri, Harcamaların % 50 karşılamaktadır.</li> </ul>
Proje çalışmalarında görev alan personel sayısı	+	Ekip sayısına ulaşılmıştır.
Gönüllü itfaiyeciler, aynı veya benzer işi yapan kuruluşlar,	+	300 Gönüllü itfaiyeci mevcut olup, çağrı anında olay yerinde görev almaktadır.

(Şekil. 12, Ülgen ve Mirze'nin kitabında kullanılan Çevresel Risk Matrisinden faydalanılarak hazırlanmıştır. C.Berkdemir)

İç çevre analizindeki en önemli hususlardan biri itfaiye teşkilatlarının kendilerini yeniden tanımlaması ve analiz etmeye maruz kalmasıdır. Yani mevcut durumunu, sahip olduğu varlıkları ve yeteneklerini belirleme sürecidir. İtfaiye teşkilatları gerek yasal olarak verilen, gerekse zaman içinde oluşan uygulamalardan yangın söndüren, önlem aldırın, eğitim veren resmi görev kimliğinden kurtulmalıdır. Mevcut bu görevleri yaparken mesai saatine bağlı çalışarak görev yapan itfaiyeci tanımından kendilerini kurtarmalıdır.

Kamuoyu tarafından oluşmuş sadece para kazanmak için itfaiyecilik yaptıkları düşüncesinden çıkarılıp, insan yaşamının değeri için itfaiyecilik yaptıklarını tanımlamaları gerekmektedir.

İtfaiye teşkilatlarının güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler stratejik yönetimin uygulama safhasına etki eden faktörlerdir. Örgüt kendisini artıları ve eksileri bağlamında değerlendirir. Yönetim mekanizması içerisinde iyileştirilmesi gereken alanlar, üstün yönler, fırsatlar ve tehditler stratejik bir plan ve program doğrultusunda geliştirilmeli ve her bir itfaiyeci kendisini bu konuda başarıya götürecek çözüm önerilerini sunmalıdırlar. Yangınla mücadelede teşkilat personelini mevcut çalışma koşullarından dolayı yıpratıcı mesleki sorunları ele alıp iç analiz yaparken bu sorunların göz önünde tutulması gerekmektedir.

Buradaki en önemli husus her zaman var olan iç çevre unsurlarının çözümüne yönelik stratejik gündemin oluşturulmasıdır.

İtfaiye teşkilatı içinde var olan veya ileride ortaya çıkma ihtimali olan iç çevre unsurlarına bağlı uzun dönemli vizyon ve program oluşturulmalıdır. Örneğin itfaiye teşkilatı gelecek yıllarda mevcut uygulamaların dışında ne gibi stratejik kararların alınacağını belirlemelidir. Saptanan problemlerin en öncelikli ve en önemli olanları belirlenmeli ve faaliyete geçirilmelidir. Saptanan problemler aynı zamanda iç çevre analizindeki zayıf yönlerdir. Bu noktada her itfaiye istasyonu kendi stratejisini belirleme sürecinde mahalleler bazında sorunları çözmek için yapacağı faaliyetleri ve ayrıca ileride çıkabilecek olası sorunlara karşı alınacak önlemleri uzun dönemli olarak planlamalıdır. Fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin önüne geçilmesi son derece önemlidir. Bu aşamada birden fazla stratejik plan geliştirilebilir. Bu planlardan en uygun olduğu düşünülenin seçilmesi gerekmektedir. Stratejik kararların alınması ve planlanmasının yapılması önemli aşamalardan birisidir. Konular en ince ayrıntısına kadar incelenerek hedef ve amaçları başarmada yararlı olabilecek bir stratejinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

İtfaiye teşkilatının kurum içi yapısal ve motive edici tedbirler alması son derece önemlidir. Ancak örgüt içerisinde yer alan personelin belleğinde risk oluşturan düşünce ve davranışları ele alarak örgütün sağlığı korunmalıdır. Bunu sağlamanın en iyi yolu örgüt kültürünün yenilenmesi veya güçlendirilmesidir. Örgüt yöneticileri bu tarz personelleri bu



düşüncelere iten sorunların çözümlenmesi için, öncelikle sorun olan kavramlara netlik kazandırmalıdır.

## **4.2.2. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejinin Uygulanması Ve Yapısı**

### **4.2.2.1. Stratejinin Uygulanması**

Belediyelerde stratejik yönetim uygulamalarına baktığımızda yasal veya hukuki anlamda engellerin kalmadığı görülmektedir. Buna rağmen uygulamalarda istenilen seviyeye ulaşıldığı söylenemez. Stratejik yönetim mevcut durum alışkanlıklarından vazgeçip değişim gerektiren bir süreçtir. İnsanların her zaman değişime sıcak bakmadığı gözlenmektedir. Dolayısıyla örgütün yapısını stratejiye uygulama açısından revize edip, stratejiye eriştirecek uygun örgüt kültürü, yeni lider özelliği taşıyan yöneticileri sağlama, mevcut programların değiştirilmesi, ek kaynak temin edilmesi, iş süreçlerinin yenilenmesi gerekebilir.

Kısacası örgütün yapısı, kaynağı, kültürü, çalışanların ve liderinin bakış açısı uygulamanın en önemli unsurlarıdır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi, İtfaiye teşkilatlarında stratejik yönetimin uygulanması ve bunun için gerekli örgütsel değişim aşamasında örgüt üyelerinin soğuk yaklaşımları ile karşılaşmaktadır. Bazen birlikte yönetim felsefesi, örgüt üyelerinin hepsinin katılım ve görüşlerinin alınması, yöneticilerde yetki devri endişesini meydana getirmektedir. Bazı yöneticiler bu uygulamayı süreç içerisinde kabullenmekte, bazıları ise tamamen karşı çıkmaktadırlar. Çalışanların da örgüt kültürünün yenilenmesine karşı çıktığı görülmektedir.

Stratejik yönetimin uygulamaya geçilmesinde değişime kapalı olan memnuniyetsiz ama tecrübeli personelin yanına yeni personel temininde bilgi çağının hızla sürekli gelişerek değişen dünyada değişim öncüsü ileri teknoloji, bilgisayar teknolojisi ve bilişim kuşağı personeli kısacası teknik personel ve itfaiyecilik meslek bölüm mezunu veya benzer bölümlerden olması için raporlar hazırlanmalıdır.

### **4.2.2.2. İtfaiye Teşkilatlarının Yapısı**

Organizasyonların yapısına baktığımızda işletmenin fiziki yapısı içinde bina, makine, kuruluş yeri, konumu gibi fiziki unsurlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıyı görebiliriz.

Bir başka açıdan baktığımızda ise işletmenin sosyal yapısı kapsamında iş görenler ve pozisyonları, bölümler hiyerarşik gibi statüler arasındaki ilişkinin olduğu yapılar olup, verimli bir şekilde çalıştırılmaları için yapılarını yenilemesi veya gözden geçirmesi gerektiği, örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu ve ona uygun olması öngörülmektedir.

İtfaiye teşkilatları güvenlik hizmeti veren bir kuruluştur. İtfaiye teşkilatları diğer işletmeler gibi fiziki yapısı, sosyal yapısı, gelir ve giderleri vardır. Dünyada ve ülkemizde itfaiyelerin çalışma ve yapısını belirleyen kanun, yönetmelik, TSE, NFPA gibi kalite standartları vardır. Amerika Birleşik Devletlerinde büyük yangın ve patlamaların tarihine bakıldığında büyük petrol tesisleri ve ağır sanayinin yoğun olduğu görülmektedir. Yangınlarda çok büyük itfaiyeci ve sivil kayıplar veren Amerika Birleşik Devletleri bu deneyimlerini kurdukları Ulusal Yangından Korunma Derneğinde (NFPA) bilgiye dönüştürerek, binlerce akademisyen ve teknik personelle dünyada en önemli otorite olarak akademik kaynaklar, konferanslar, eğitimler, seminerler vb. hizmetler vererek büyük kaynaklar temin etmektedirler. Bu kaynaklar itfaiye teşkilatlarının yapılanmasında önemli rol oynamaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili NFPA'dan iki örnek görülmektedir.

- Yangın olay yönetim sistemleri NFPA 1500,1521, 1561 ve iş ve rehber bilgileri Başkanlığı.
- NFPA 1410 ve 1710 Birinci ve ikinci müdahale atakları için minimum akış setleri (NFPA, 2011).

NFPA, İtfaiye binalarının standardından, araç ve ekipmanlar, personel, çalışma sistemi ve yönetim şekillerine kadar çeşitli hizmetler vermektedir. Örneğin itfaiye araçlarının yaş ortalaması, yangın muslukları arasındaki mesafeler, itfaiye merdiven araçlarının yüksekliği, itfaiye yangın personelinin fiziki standartları gibi bir çok çalışma vardır. Bu standartların belirlenmesi için itfaiye teşkilatları hatalarını, yapısal sorunlarını düzenli olarak sahadaki deneyimlerini uzun yıllar kayıt altına alarak istatistiki verilere dönüştürerek hata oranlarını azaltıp önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

#### 4.2.2.3. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadeledeki İç Üstünlükleri

Kanun, yönetmelik ve genelgeler kapsamında kamuda her zaman tasarruf tedbirleri uygulanmakta olup, bazı kurumlar gibi itfaiye teşkilatlarının muaf tutulması iyi bir politik ve yasal üstünlük sağlamaktadır. Ancak bunu belediyelerde aşmak çokta kolay gözükmemektedir. Bunun da en önemli nedeni kent halkının *afet kültürünün olmaması* ve belediyelerden önceliklileri olan talepleridir. Yerel yönetimlerde belediye başkan adayları halkın sorunları ile ilgili anket vb çalışmalar yaptırarak, bu çalışmalar da afet ve yangın güvenliği konuları fazla yeterince yer almaz veya ankete katılanlar bu hizmetin önceliğini en sona bırakır. Dolayısı ile belediye başkanları haklı olarak da talebe göre öncelikli olanları uygulamaya koyarlar. *Sorunun ana kaynağı için esenlik veya afet kültürü ile ilgili araştırma veya anket yapılması gerekmektedir.* Yapılacak anket veya araştırma sonunda sorunu talebe dönüştürerek iç üstünlük sağlanabilir. Bilgi çağı dünyasında itfaiye teşkilatlarının en önemli üstünlüğü mesleki uzmanlık bilgisidir. Bilgi gibi bir iç üstünlüğü olan itfaiye personelinin her ferdi alan çalışmasında elde ettiği mesleki bilgi ve becerisini düzenli kayıt altına alarak, daha sonra bu bilgileri kent halkına aktarmayı onursal bir görev kabul etmelidir. Bu bilginin en önemli ögesi kanun, yönetmelik ve uluslar arası kapsamda itfaiye teşkilatlarının vereceği bilgiler ile vatandaşların hak ettiği yangın güvenlik standart ve seviyesinin ne olduğu aktarılmalıdır.

#### 4.2.2.4. İç Üstünlük Gücü olan CBS'nin Yangın Risk Haritası ve Analizlerinde Kullanılması

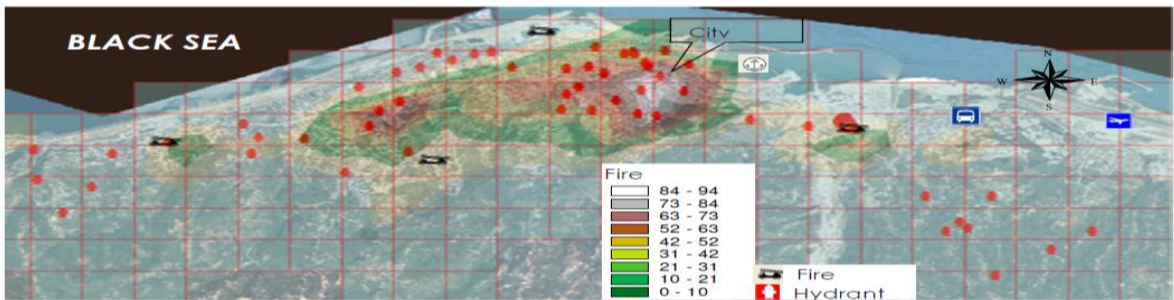
Şahin ve Tecime göre yöneticiler bölgesel planlamada, yaşam alanlarının planlanmasında, yerel yönetimlerde, sosyal ve toplumsal hayatın planlanmasında coğrafi verilere ve bilgilere gereksinim duyarlar. Yöneticilerin coğrafi verilerden coğrafi bilgilere doğru ve hızlı bir şekilde ulaşabilmesi için verileri istatistik biliminin temelinde olduğu gibi sınıflanması, düzenlenmesi ve sunulması gerekmektedir. Coğrafya ile ilgili bu bilgilerin disiplin altında toplanması ve kullanıcıların hizmetine sunulmasının en uygun yolu bilgisayarlardan istifade ederek bilgi sistemlerinin oluşturulmasıdır. CBS stratejik

yönetim uygulamalarında yola çıkan personele hangi yöne gideceğini gösteren yön tabelası gibidir. Aşağıda çalışmanın içeriğine baktığımızda; <sup>(87)</sup>

- Zemin Tehlike Analizi
- Yangın Tehlike Analizi
- Sismik Tehlike Analizi
- Sosyo-Ekonomik Analiz
- Acil Durum Erişilebilirliği Analizi
- CBS 'ye Dayalı bütünleşik risk modelinin geliştirilmesi
- 3 Boyutlu kent modelinden riskin görselleştirmesi
- Deprem hasarları için sigortalama kriterlerinin belirlenmesi
- Mekansal karar destek sistemi ve senaryo analizleri.

CBS, tüm bu özelliklerinin yanında doğal kaynak yönetimi, bölgesel planlama ve afet yönetimi gibi birçok alanda bir karar destek tekniği olarak da uygulama alanı bulmuştur. Bir yer seçimi kararı birçok seçeneğin tanımlanmasını, analizini, değerlendirilmesini ve seçimini içerir. Yer seçimi işlemi doğal olarak bir gereksinime cevap verecek değişkenlerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bir yer seçimi kararı da “en iyi” yerleşimin araştırılmasıyla verilmektedir.

**Resim 4.1** Trabzon Şehir Merkezi ve Civarında Yüksek Riskli Bulunan Yerler.



<sup>(88)</sup>

<sup>87</sup> Şahin, G., & Tecim, T. (2006, Eylül 13). (V. T. Gülçin Şahin, Düzenleyen) 13 Mart, 2012 tarihinde [http://dis.fatih.edu.tr: http://dis.fatih.edu.tr/store/docs/sahin\\_cbstabbriskpP5Epsg78.pdf](http://dis.fatih.edu.tr: http://dis.fatih.edu.tr/store/docs/sahin_cbstabbriskpP5Epsg78.pdf) adresinden alındı

Yomralı oğlu, CBS kullanıcısının farklı disiplinlerden (uygulama gruplarından) olması nedeniyle, değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Dünyada konumsal bilgi ile ilgilenen kişi, kurum ve kuruluşlar arasında geniş bir merak uyandırması, gelişmelerdeki hızlı değişiklikler, özellikle ticari beklentiler, farklı uygulama ve fikirler, CBS'nin standart bir tanımının yapılmasına henüz izin verememiştir. CBS, bir takım araştırmacılara göre “konumsal bilgi sistemlerinin tümünü içeren ve coğrafi bilgiyi irdeleyen bir bilimsel kavram”, bazı araştırmacılara göre; “konumsal bilgileri dijital yapıya kavuşturan bilgisayar tabanlı bir araç”, geri kalan araştırmacılara göre de; “organizasyona yardımcı olan bir veri tabanı yönetim sistemi” olarak nitelendirilmektedir.

Dünyada ve ülkemizde birçok kamu kurum ve kuruluşu CBS kullanarak kamuya hızlı, ekonomik ve modern bir şekilde hizmet vermektedir. Kent genelinde tüm altyapı, sağlık, eğitim, arazi kullanımı gibi kavramlar CBS yardımıyla planlanmakta ve önleyici tedbirler alınmaktadır. Bu anlamda ülkemizde yerel yönetimlerin CBS teknolojisinden faydalandığı bazı alanlar şunlardır; (<sup>89</sup>)

- **Çevre Yönetimi:** Çevre Düzeni planları, Çevre Koruma Alanları, ÇED Raporu Hazırlama, Hava ve Gürültü Kirliliği, Kıyı Yönetimi, Sulak Alanların Tespiti
- **Mülkiyet ve İdari Anlamda:** Vergilendirme, Kadastral Altlık Oluşturma, Tapu Bilgileri, İmar Planları Bilgileri, Her Türlü Teknik Altyapı Verileri, Nüfus, Seçmen Tespiti.
- **Eğitim:** Araştırma-İnceleme, Eğitim Kurumlarının Kapasiteleri ve Bölgesel Dağılımları, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları, Planlama.
- **Ulaşım:** Kara-Deniz-Hava Ulaşım Ağları, Doğalgaz Boru Hatları, İletişim İstasyonları, Enerji Nakil Hatları, Yer Seçimi, Güzergâh Belirleme, Ulaşım Haritaları Oluşturma.

---

<sup>88</sup> Nişancı, R. (2010). *ttp://CBS Tabanlı Trabzon Merkezli Yangın Risk Analizi Haritaları Deneyimi. S.976*  
21 Nisan , 2012 tarihinde <http://academicjournals.org/sre/PDF/pdf2010/4May/Nisanci.pdf> adresinden alındı.

<sup>89</sup> Yomralıoğlu, T. (2008). 22 Temmuz, 2012 tarihinde *Cbs Yardımı İle Kent İçi Yangın Analizi: Elazığ Örneği* s. 310 [http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua\\_842/842\\_49564.pdf](http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_842/842_49564.pdf) adresinden alındı.

- **Savunma ve Güvenlik:** Suç Haritaları Oluşturma, Suç Analizleri, Askeri ve Yasak Bölgeler, Araç Takibi, Trafik Sistemleri, Acil Durum Analizi.
- **Bayındırlık:** İmar Faaliyetleri, Ön Etütler, Deprem Zonları, Afet Yönetimi, Bina Hasar Tespitleri, Binaların Cinslerine Göre Dağılımı, Bölgesel Kalkınma.
- **Belediye Faaliyetleri:** Kentsel faaliyetler, imar-emlak vergisi toplama, imar düzenlemeleri, su-kanalizasyon –doğalgaz tesis işleri, TV kablolama, uygulama imar planları, nazım imar planları, hâlihazır haritalar, toplu taşımacılık.

Yukarıdaki konu başlıkları yangın risk haritasının altlığını oluşturmaktadır. İtfaiye teşkilatları bu altlığı temin etmek için hem kaynak, hem de uzun zamana ihtiyaç duyulabilir. Yangın risk haritalarının hazırlanmasında yukarıdaki bilgiler kullanılmamış ise hazırlanan haritanın bilimsellikle alakasının olmadığı ifade edilmektedir.

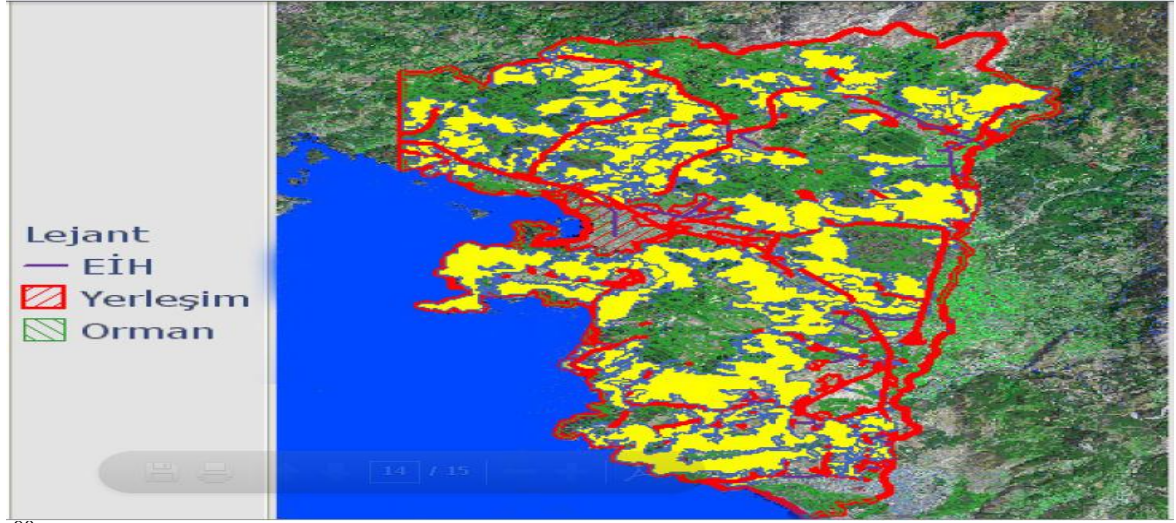
İtfaiye teşkilatlarının belediyelere ait CBS kullanıp kullanmadıkları, kullanıyorlarsa ne kadar kullandıklarına bakılmasında fayda vardır. Dünyadaki gelişmiş ülkeler başta orman yangınlarına karşı CBS'yi kullanmaktadır. Örneğin Türkiye'de de olmak üzere bir çok ülkede orman yangınları için hava durumu endeksini girdi olarak kullanıp, mevcut ve gelecekte dünya meteoroloji örgütü (who) kaynaklarına göre iklim senaryoları ile ilgili raporlar hazırlamaktadır. Yöntem günlük hava endeksleri ile yangın riskini iklim değişikliklerinin yangın sayısı üzerindeki etkilerini araştırmak, bu bilgilerle yangın riski, yangın riskinin yaz sezonundaki uzunluğu vb. sonuçlarla belli bir genel artış düzeyi ve tüm bu çalışmaların gelecekte yangın senaryoları riskine veri oluşturmalıdır.

Yangın sayılarında bir artış söz konusuysa üç hususa dikkat etmek gerekir.

1. Yangın riski olan bölgelerdeki yıllık artış,
2. Tüm bölgelerde genel yangın artışı,
3. Sezon uzunluğu ile aşırı yangın olaylarındaki artışlar,

Sezon uzunluğuna bağlı gün sayısının uzaması ile bu yangın riski olan bölgelerdeki artışların orman arazisi etkisi, bitki örtüsü yüksek olduğu bölgelerde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunu en iyi Resim 4.2'de olduğu gibi Akdeniz bölgesinde çıkan orman yangınlarında görebiliriz.

**Resim :4.2** İçerisinden Elektrik İletim Hattı Geçen Ormanlar.



(<sup>90</sup>)

#### 4.2.2.5. İtfaiye Teşkilatlarının Yangınla Mücadelesinde İyileştirmeye Açık Alanlar

İtfaiye teşkilatlarında iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesinde en önemli adım yangın risk haritalarının hazırlanmasıdır. Yangınla mücadelede yeni gelişme ve değişimler göz önüne alınacak olunursa yeniden risk haritasının çıkartılması gerekmektedir, bu aşamada iyileştirmeye açık alanlar belirlenirken geçmişteki tecrübelerle dayanarak, gelecekle ilgili sosyal çevrede meydana gelecek değişikliklerin değerlendirilmesi yapılır.

CBS' den yararlanılarak şehrin nüfusundaki artışlar, eski tarihi ahşap binalar, deniz ve limanlar, plaj ve sahil şeridi, dağcılık ve dağ sporları ile baraj ve göletler, yüksek katlı binalar, araç giremeyen cadde ve sokaklar, orman arazileri, turizm kenti, sanayi alanlarındaki gelişmeler, demografik yapı, şehrin yerleşim yerindeki nüfus ağırlıklarının değişimi, bölgelerdeki olası değişimler, gereksinim duyulacak personel sayısı, mali kaynaklar, yeni araç ve gereçler ihtiyaç olacak bilgilerin elde edilmesi ve karşılaştırılması itfaiye teşkilatlarının işini kolaylaştıracaktır.

---

<sup>90</sup> Şahin, K., & Gümüşay, M. (A. 1Harita Genel Komutanlığı, Düzenleyen, & Yıldız Teknik Üniversitesi Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisliği Bölümü, İstanbul) 17 Mart, 2012 tarihinde [http://www.hgk.msb.gov.tr/dergi/makaleler/138\\_5.pdf](http://www.hgk.msb.gov.tr/dergi/makaleler/138_5.pdf) adresinden alındı.

İtfaiye teşkilatlarının iyileştirmeye açık alanlarından biri mesleki bilgi eksikliğidir. Personel sayısı, mali kaynak, yeni araç gereç sahibi olmak için bu bilgileri karşılaştırmalı bir şekilde ilgili makamlara ve kent halkına sunulması için, uluslararası bilgilere ihtiyaç vardır. Bugün itfaiye teşkilatlarının iyileştirmesi gereken konulardan biri de iletişimidir. İletişim yetersizliğinin temelinde eğitim, bilgi ve örgüt kültürü eksikliği yatar. Bir örgütün üyeleri alandaki çalışma ve tecrübeleri ile yaşadığı kentte hangi tür afetin nereleri tehdit ettiğini belirleme ve ilgili makamlara sunma yeteneğinin olmaması teşkilatın iyileşmesi gereken açık alanlarından biridir.

İtfaiye teşkilatlarının motivasyonuna direk etki eden ve bir takım zafiyetlerin doğmasına yol açan hususlar da mevcuttur. Siyasal etkilere açık olmak, risk taşıyan emirleri yerine getirmek veya zorunda olmak, mali durum, disiplin soruşturmaları, kitle iletişim araçlarında çıkan olumsuz haberlerin teşkilata mal edilmesi, eğitim standartlarının yeteri düzeyde olmaması iyileştirilmesi gereken alanlardan bazılarıdır. Ayrıca örgüt yapısı ve organizasyonunun oluşturulmasında mevcut yasa ve yönetmeliklerin yetersiz kalması itfaiye teşkilatlarını direkt olarak etkilemektedir.

Bilindiği gibi itfaiye teşkilatları yönetiminin yerel yönetimlerde olması nedeniyle doğal olarak siyasi erkin etken olduğu bir yönetim yapısı söz konusudur. Bu yapının diğer tüm yapılar gibi güçlü ve iyileşmeye açık yönleri vardır. İyileşmeye açık yönleri itfaiye teşkilatlarının yapısına ve çalışma şekline direkt olarak etki etmiştir ve bundan sonra da edecektir. Burada önemli olan stratejik yönetim bilgilerini iyi kullanarak iyileşmeye açık alanları fırsata dönüştürmek ve siyasi erkin desteğini almaktır.

Belediyelerin eylem ve işlemlerinde, verdiği hizmetlerde en önemli husus kamu yararı gözetilmesi ve kar amacı güdülmemesidir. Yeni çıkacak büyükşehir belediye kanunu ile belediyeler merkezi hükümetin bir çok görevini üstlenerek, pek çok alanda hizmet verecektir. Bu alanlardaki pek çok problem belediye meclisi tarafından çözülmesi öngörülmektedir. Ancak alınan kararların stratejik olarak etkin ve verimli olduğunu söylemek her zaman kolay değildir. Alınan bazı kararlarda sivil toplum örgütleri gözetilebilmekte, değişime karşı koyan güçlerle mücadele edilmekte, kaynak sıkıntısı gerekçesiyle talepler geri çevrilmekte, kaynak bulma ve oluşturmada bürokratik engellerle karşılaşılmaktadır.



#### 4.2.2.6. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Liderlik

Yönetim bilimcilerinden Warren Bennis, liderlik kavramına ilişkin olarak “Liderlik, tıpkı güzellik gibidir. Onu tanımlanması güçtür; ama gördüğünüzde tanırırsınız” demiştir.

Feyerherm ve Rice ise liderliği, “bir iş grubunun işe odaklanmasını sağlayıp, onların yeteneklerini etkileyen bir tür davranış tarzı” olarak görmüştür.

İtfaiye teşkilatlarında lider, kentte gelecek 10 yıl içindeki yangın tehditlerini görebilen ve bunun için örgütünü hazır hale getiren, olası büyük yangınların meydana gelmesi halinde bu yangınlarla ilgili en kısa sürede karar verip, arzu edilen sonuca ulaşan kişilere *lider* denildiği öngörülmektedir.

İtfaiye teşkilatlarında liderde iki ana özellik olması gerekmektedir;

- Risk analizi ile yönetim bilgi ve becerilerine sahip olması,
- Kriz yönetiminde hızlı ve doğru karar verebilme bilgi ve becerilerine sahip olması,

Kadıoğlu'na göre Risk, Bir tehlikenin belli bir zaman ve mekânda gerçekleşmesi durumunda tehdit altında olan unsurların (bölgenin sakinleri, özellikleri, etkinlikleri, özgün tesisleri, tabii ve kültürel kaynakları, vb) alacağı hasarın düzeyine bağlı olarak oluşacak potansiyel kayıplardır.

**Risk yönetim becerisi**, kenti ve örgütü sürekli tehdit eden ve edecek olan, fakat gelecekteki belirsizlikleri ve tehditleri zamanında görebilen, görülen tehditlerin ölçeğine göre gerekli değişim ve yenilikleri yapabilen, örgütü bu değişim ve yeniliklere top yekun harekete geçirme yetkinliği denilebilir.

**Kriz yönetimi becerisi**, ölçeği ve zamanı belli olmayan, acil durum talepleri ile aralıkla veya ardı ardına gelen tehditlerin, başta yangın olmak üzere her türlü afeti kısa süre içinde okuyabilme, belirlenmiş olan stratejilerden hangisinin uygulayacağına karar verme yetkinliği denilebilir.

Afet, insanlar için fiziksel, ekonomik, sosyal, kültürel, doğal ve çevresel kayıplar doğuran, normal yaşamı ve insan faaliyetlerini durdurarak veya kesintiye uğratarak

toplulukları etkileyen, etkilenen topluluğun yerel imkân ve kaynaklarını kullanarak baş edemeyeceği, kriz yönetimi gerektiren doğa veya insan kökenli olay ve/veya olayların sonuçlarına verilen genel bir addır.<sup>(91)</sup>

**Afeti okumak**, İtfaiye personeli olay yerine geldiğinde olayın analizi, olayın neleri etkileyeceği en iyi şekilde tahmin edilip, olaya nerelerden müdahale edileceği, kaç personel ve araç gerektiği, hangi kurumların desteğine ihtiyaç duyulacağı, emniyet mesafe sınırının nereye kadar olması gerektiği, mekana, zamana, hava durumuna ve fiziki koşullara göre en iyi kararın verilmesi demektir.

İtfaiye yangın ve kurtarma personeline görevli her birey lider veya lider özelliklerini kazanmak zorundadır. İtfaiyecilik mesleği görev öncesinde ve sırasında karar verilmesi zor olaylarla karşılaşmayı gerektirdiğinden, şeflerine veya amirlerine sorma imkânı olmadan zamanın tükendiği anlarda karar verme yetkinliği denilmekte olup, işte bu anlarda doğru karar vermek için lider veya liderin özelliklerini taşımaları gerekmektedir. Yönetim felsefesinde olduğu gibi itfaiye teşkilatlarında da özellikle kriz yönetiminde “yönetici kendi öngörüsüyle gücünü kanundan ve yönetmeliklerden alırken, itfaiye teşkilatlarındaki lider ise kriz anlarında verdiği kararlarla örgüte güven ve güç verir”. Lider yetiştirmiş itfaiye teşkilatlarında yangına müdahale etmede tatlı rekabetler söz konusu olurken, lider yetiştiremeyen itfaiye teşkilatı yöneticileri bir yangın anında emirlerinin kaosa dönüşmesi söz konusudur. İtfaiye teşkilatlarındaki güçlü liderler gitse bile, yerleştirmiş olduğu sistemleri daha başarılı sistemler gelinceye kadar devam etmektedir.

### **4.3. YANGINLA MÜCADELEDE İTFAİYE TEŞKİLATLARININ GELİŞTİREBİLECEĞİ STRATEJİLER**

Yangınla mücadelede stratejik başarının gerçekleşmesi için en uygun olan stratejinin seçiminin yapılması gerekir. İtfaiye teşkilatları yangınlardan en iyi şekilde korunmak ve kent halkını korumak için farklı ve uygun olan stratejileri belirlemek zorundadır. Uygun olmayan bir stratejinin seçimi, bu uygulamadaki başarısızlığı getirecektir. Yangınla

---

<sup>91</sup> (Kadioğlu M. İstanbul 2011) Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek, En Kötüsünü Yönetmek. Marmara Belediyeler Birliği Yayın No:65 s.37.

mücadele strateji seçimi belirlenirken örgüt kültürü, kent kültürü, kaynak yapısı, kentlerin mimarisi, alt yapısı, sanayisi, bitki örtüsü, nüfusu, tarihi yapısı, demografik yapısı, bölgesel meteoroloji, binalar ve kullanım sınıfları ile binalardaki yangın yükleri bilgisi teşkilatı doğru seçim yapmaya yönlendirir. Bu açıdan gelişmiş ülkelere baktığımızda, itfaiye birimlerinin stratejik çalışmaları çok daha farklı yapılmaktadır

İtfaiye teşkilatları stratejilerini belirlerken alternatiflerin sıralamasını doğru yapmalıdır. Mesela birinci alternatifi yangını en kısa sürede, en az zararla söndürmek üzerine kurulan strateji istenilen başarıyı getirecek midir? İtfaiye teşkilatlarının ana stratejisi yangınları ve yangınlardaki can ve mal kayıplarını *gelecekte* ne kadar aşağı çekebiliriz şeklinde mi olmalıdır? Tüm bu sorunlara iç ve dış çevre analizlerinden sonra örgüt ve paydaşlar ile birlikte karar verilmelidir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus “yangınları ne zaman bitirebiliriz” değil, vizyon belirlenirken geleceğin resmini çizerek resmin içinde ideal olanı yakalamaktır. Asla yangınlar bitirilemez. Misyonda ise neyi yapabileceğimizin belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla “yangınları bitireceğiz” demek yapılamayacak bir misyonu üslenmek anlamına gelir.

Stratejik alternatifler belirlenirken, öncelikler somut hedefler üzerine kurulmalıdır. Daha sonra soyut hedeflere yönelmek gerekir, çünkü yangın çıkma olayı nesnel yani somuttur. Medeniyetlerin gelişmesini sağlayan ateşin olumsuz etkilerini azaltıp, geline medeniyet seviyesinin yok olmaması için, bilgi çağındaki istatistiki verilerden yola çıkarak onun yarattığı nesnel teknolojilerin (Uyarma, Koruma, Söndürme) insanların faydalanmasına yönelik stratejilerin belirlenmesi gerekir.

Stratejik yönetimin özelliği olan, örgütleri alternatiflere yönlendirme ve bulma becerisi kazandırması nedeni ile bilgi çağının en iyi alternatif yönetim sistemi olarak görmemiz halinde, alternatif belirlemeyi kolaylaştırmış oluruz. Stratejik yönetimin örgütler için bir anlamı da en iyi alternatifleri, en kısa sürede bulunmasını öngörmesidir.

Milli Savunma Bakanlığı olağan üstü savaş olasılığı durumlarına hazırlık olarak valilikler aracılığı ile ildeki resmi ve özel kuruluşlardaki her türlü personel, makine, araç, cihaz ve ekipmanların listesi ile olası bir durumda ihtiyaç olacak bu listelerin hazırlanarak gönderilmesini istenmektedir.

Oysa belediyelerin ve gelişmiş CBS' leri bir alternatif olarak görüldüğü anda tüm kamu kuruluşları buradan yararlanarak gerekli hazırlığı dakikalar içinde tamamlayıp gönderebilir.

Bu bağlamda itfaiye teşkilatları yangınla mücadelede stratejilerini belirlerken kentin dökümünün çıkarılması gerekir. Döküm itfaiye teşkilatları için aynı zamanda lojistik kaynakların değer ve ölçüsünü göstermektedir. Stratejinin tarihsel gelişimine bakıldığında, savaş yöneticileri düşman güçlerinin insan ve silah sayısını, lojistik imkânlarını, coğrafi konumunu, hatta meteoroloji durumunu bile hesaplamışlar ve halen hesaplanmaktadır.

Dolayısı ile stratejilerin hangi türlerinin, nerede, nasıl ve hangi öncelikle uygulamaya konulacağını ciddi bir şekilde belge olarak oluşturmak gerekmektedir. İtfaiye teşkilatları için şehir envanteri dökümü (konutlar, fabrikalar, hastaneler, okullar, pansiyonlar, yurtlar, oteller, huzurevleri, tutukevleri, benzin istasyonları, limanlar, kamu bina araç gereçleri vb) stratejik yönetim alternatiflerinin belirlenmesine ışık tutacaktır.

Özellikle büyük kentlerin daha da büyümesi, beraberinde risklerinde artırarak büyümesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda itfaiyelerin gelişmiş ülkelere bakarak kendine mahsus uzak dış çevre mukayesesi yapması daha faydalı olacaktır. Yangınla mücadele gibi önemli bir hususta uygun olan stratejilerin seçilerek uygulamaya sokulması gerekmektedir. Seçim ne kadar sağlıklı olursa elde edilmek istenen hedefe ulaşmak o kadar kolay ve başarı oranı yüksek olacaktır.

### **4.3.1. Stratejik Rehberlik İçin Yangın İstatistik Analizi**

İstatistik kelimesi modern Latince'deki *statisticum collegium* (devlet konseyi) ve İtalyancadaki *statista* (devlet adamı, politikacı) kelimelerinden türemiştir. Kelime ilk olarak Almanca'da Gottfried Achenwall tarafından devlete ait verilerin sunulduğu *Statistik* (1749) adlı eserde devlet bilimi anlamında kullanılmıştır. Bu tanımları içeren İngilizce terim ise o dönemde *political arithmetic* (siyasi aritmetik) olarak geçmekteydi. İstatistik kelimesi veri toplama ve sınıflandırma anlamını ise yaklaşık olarak 19. yüzyılın başlarında kazandı.

Terim İngilizce'ye Sir John Sinclair tarafından aktarıldı. *Statistik* adlı eserin temel amacı hükümet tarafından ve yönetsel organlar tarafından kullanılacak veriler sunmaktır.<sup>(92)</sup>

İstatistik, belirli bir amaç için verilerin toplanması, sınıflandırılması, çözümlenmesi ve sonuçların yorumlanması ile ilgili teknik ve yöntemleri içeren bir bilim dalıdır (Saraçbaşı ve Kutsal, 1987). Johnson (1987) istatistiği, sayısal verilerin toplanması, sınıflandırılması, sunulması ve yorumlanmasını konu alan bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır. Linquist'e (1989) göre istatistik, bilimsel yöntemlerle toplanmış verilerin anlamlı hale getirilmesinde kullanılan matematiksel bir tekniktir. Heiman (1996) ise istatistiği hem verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler, hem de bu yöntemlerden elde edilen yanıtlar olarak görmektedir. Kısaca istatistik, araştırma sorularını yanıtlamak ya da araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan yöntemler ve teknikler olarak tanımlanabilir.<sup>(93)</sup>

İstatistik bilimi fizik ve doğa bilimlerinden sosyal bilimlere kadar geniş bir alanda uygulanabilmektedir. İstatistik verileri sayılar halinde olup bu sayılar için dört çeşit ölçülme ölçeği vardır. Bu verilerin dört çeşit ölçülme ölçeği olabileceğini ilk defa 1946 da Amerikan istatistikçi Stanley Stevens ortaya atmıştır.<sup>(94)</sup>

İtfaiye teşkilatlarında istatistiğin önemi, meydana gelmiş yangınların verilerinden yola çıkarak yangınların çıkış sebepleri ile yangın sayıları arasında bir ilişki olduğu, bu ilişkilere göre bilgi sahibi olup, gelecek tehlikeler hakkında karar verme yetisine sahip olunabilmektedir. Gelecekteki tehlikeler ile ilgili karar verebilmek için söz konusu veriler ve verilerin tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlama grafikler, rakamlar ve istatistiksel analiz ile desteklenip bilimselliği ispatlanmış olmalıdır.

Paul Rottenberg itfaiye servislerinin istatistikleri için beş soru sormaktadır:

- İstatistikleriniz nelerdir?
- Hedef kitle, paydaşlar kimlerdir? Sorumlu kimdir?
- Neyi ölçmek istiyoruz?

---

<sup>92</sup> Wikipedia. (2009). *İstatistik*. 1.Mayıs.2012 tarihinde Wikipedia: <http://tr.wikipedia.org/wiki/İstatistik> adresinden alındı. Ş.Büyüköztürk vd.Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Ankara : Pegem Akademi, s. 1-2.

<sup>93</sup> Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* S.1 (2. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.

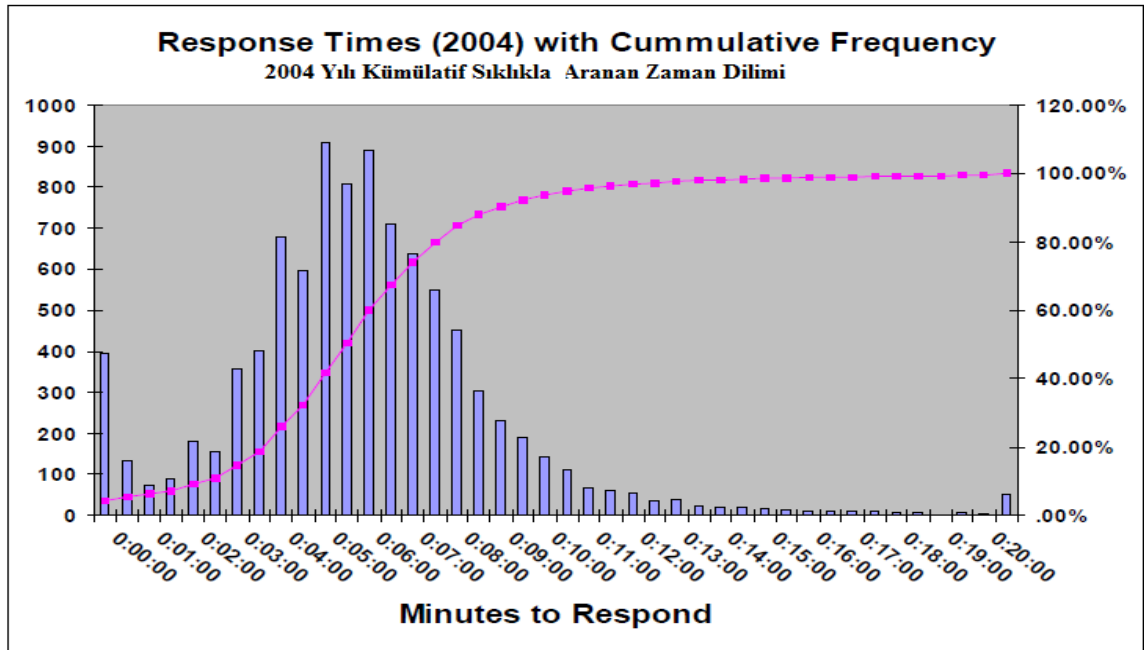
<sup>94</sup> Wikipedia. (2009). *İstatistik*. 1.Mayıs. 2012 tarihinde Wikipedia: <http://tr.wikipedia.org/wiki/İstatistik> adresinden alındı. Ş.Büyüköztürk vd.Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Ankara : Pegem Akademi, s. 1-2.

- Neden bunu ölçmek istiyoruz?
- Mevcut önlemlerinizi başka farklı tür önlemlerinizi nelerdir?

Rottenberg, aynı zamanda bu kadar çok insanın istatistikten neden korktuğunu veya neden nefret ettiğini soruyor.

Tablo 4.4'de Histogram'a bakıldığında 2004 yılı içinde itfaiye merkezinin sıklıkla arandığı zaman dilimlerinde **medyan 0:06:51, mod 0:05:21**, zaman alanlarında %100 ve üstü aranmanın ulaşıldığı noktadır. Bu tablonun verdiği ölçekler bize rehberlik edecek istatistiksel analizin %100 ve üstü aranmanın ulaşıldığı noktanın neyi ifade ettiğidir. İfade edilen nokta stratejik hedefimizin itfaiye merkezine verilen ihbar zamanlarında %100 ve üstü aranmanın yapıldığı yangın ihbarları ve sürelerinin gözlemlenerek CBS'nin desteği ile yangınların çıktığı bölgeler, yangın ihbar süreleri ve yangın türleri arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun görülmesini sağlamaktır.

**Tablo 4.4** Yangın İhbarları Arama Sıklığı ve Zaman Dilimi.



Paul Rottenberg'in çalışmalarının detayına baktığımızda;

- Kod 3 çağrıları için tepki zamanı,
- Kod 2 için tepki zamanı,
- Dışarıdan ilk uygun olan çağrılar için tepki zamanı,

- Çoklu telefon şirket çağrıları için tepki zamanı ve olay yeri tamamen personel ile donatılmış şirketlerin çağrı zamanı,
- İstasyonlara göre tepki zamanı,
- Bölge, kadran veya diğer coğrafi önlemlere göre tepki zamanı,
- Yılın aylarına göre tepki zamanı,
- Yerlerine göre tepki zamanı,

İhbar yanıtlanma zamanları, yani tepki süresinin uzunluğuna veya kısalığına göre 8 farklı kategoriye ayrılmıştır, bir diğer anlamı yanan alanda yanma oranı artarak zararın yükselmesi ve itfaiye biriminin performansının olumsuz etkilenmesidir. Böyle bir karara varılması ihbar kayıtlarının elektronik ortamda sağlanması ile gerçekleşebilir. Başka şekilde ölçülmesi birimi ve çalışanları zor durumda bırakabilir.<sup>(95)</sup>

Yangın istatistik bilgilerinin ışığında Tablo:4.5'e bakıldığında 5N, 1K soruları ile ilgili cevapların hepsinin insanın faaliyette bulunduğu bilinçli eylem ve davranış biçimleri olduğu görülmektedir. Bu eylemlerin tamamı fizik ve kimya kanunlarına göre bilinçli alışkanlık olarak yapılmaktadır. Yanma olayı tamamen bir mühendislik ve matematik olayı olup, hesaplanan bu değerlerin dışına çıkıldığında yangın gerçekleşmiş olur.

**Tablo 4.5** Davranış Biçiminin 5N-1K'ya Yansıması. C,Berkdemir.

YANMA VE YANGIN SÜREÇLERİ	EYLEMLER
Kim çıkıyor	İnsan
Neden çıkıyor	İnsanın Bilgisizliği, Unutkanlığı, İhmali, Dikkatsizliği,
Nasıl çıkıyor	İnsanın bir iş, bir eylem, bir fayda sağlamasına
Nerede çıkıyor	Genelde insanın ve faaliyetinin olduğu her yerde.
Ne zaman çıkıyor	Zamanın her dilimin de.
<b>Nitel Sonuç</b>	<b>İnsanların kazanmış olduğu olumlu/olumsuz davranış biçimlerinin tercih edilmesi.</b>

Günlük hayatın gereği olarak bir insan yaklaşık 24 saatini dolaylı olarak (enerji tüketerek) yanma eylemi ile sürdürmektedir. Dolayısı ile insan bu eylem zincirinin doğal ve baş ögesidir. Gerçek hedef insanı, kendi eylem ve davranış biçimlerinden, yani eylem

<sup>95</sup> Rottenberg, P. (2005, Ekim 04). *Data Analysis For The Fire Service*. S.9,27 25 Mart, 2012 tarihinde Fire Stats:[http://www.firestats.com/downloads/FireStats\\_Presentation\\_at\\_CalChiefs\\_2005.pdf](http://www.firestats.com/downloads/FireStats_Presentation_at_CalChiefs_2005.pdf) adresinden alındı.

zincirinin bütün ögelerinden korumak olmalıdır. Kasıtlı yangınların haricinde bir yangının çıkması için yanma eylemi gerekmekte, yanma eylemi ise (enerji tüketme) girdilerin süreçte işlenerek çıktı elde edilmektedir. Bu en küçük süreci her insan mutfaklarda yaşamaktadır. Bu küçük sürecin hataya, ihmale dönüşmesi ile yangın vukuu bulacaktır. Bu nedenle, itfaiye teşkilatları stratejilerini geliştirirken hedeflerini “insanı kendi yanlış davranış biçimlerinden korunması sağlanarak gerçekleştirilmektedir.

Eylem zincirine yani sürece dikkatle bakıldığında insanın bu eylem zincirini yazan, yöneten ve oynayan olduğu görülebilir. Bunun nedenine baktığımızda yangın önleyici veya yangınları erkenden haber verici cihazların tasarımını insanın kendisinden kaynaklanan kusur ve hatalarını azaltmak için tasarlandığını görürüz. Tablo 4.5’de yangınla mücadelede her şeyin insan odaklı olduğu görülmektedir. Böylece kısa bir analizle, nitel araştırma gözüyle insanı yangından korumanın ilerisine baktığımızda, insanın kendi yanlış davranış biçimlerinden kendini koruduğunu görebiliriz.

### **4.3.2. Uzmanlaşma Stratejileri**

Uzman, belli bir işte, belli bir konuda bilgi, görüş ve becerisi çok olan (kimse), veya belli bir bilim dalında lisansüstü öğrenim derecesine sahip kimse olarak tanımlanır.<sup>(96)</sup>

İtfaiye teşkilatların da risklerin artması ve büyümesine paralel olarak yangınla mücadele edecek bir kamu hizmeti kurumu haline getirildiği için uzmanlaşma stratejisini seçmesi faydalı olacağı düşünülmekte olup, uzmanlaşma stratejilerinin üst yöneticilerde risk yönetimi ve kriz yönetimi üzerine olması öngörülmektedir.

Orta ve alt düzey yöneticilerde stratejiler, mesleki deneyimi yüksek, konusunda uzmanlaşmış personelin uzmanlık alanına göre belirlenebilir. Örneğin eğitim uzmanı, yangın olay yeri inceleme uzmanı, yangın eğitim uzmanı, (KRNB) Kimyasal, Radyasyon, Nükleer, Biyolojik tehlikeler uzmanı, su altı ve su üstü arama kurtarma uzmanı gibi personellerin yangınla mücadele konusunda yapacakları analizler ve çalışmalar bu mücadeleye verimlilik kazandıracaktır.

---

<sup>96</sup> TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.



### 4.3.3. Yenilik Stratejileri (İnovasyon)

İnovasyon “bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına geliyor. İnovasyon denilince, bilim ve teknolojiyi kullanırken, çıktılarında ekonomi ve topluma yönelik yarar yaratması da özellikle vurgulanıyor. İnovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir.<sup>(97)</sup>

İnovasyon kuramsallığı itibarı ile evrensel bir özelliğe sahiptir. Her ülke, her toplum ve tüm bilim dallarında inovasyona ihtiyaç duyulur ve gerçekleştirilir. Bu nedenle inovasyon, örgütlerin mevcut uygulamalarını değiştirerek verimliliklerini hızla yükselttiği süreçtir. Ancak bu yenilik her zaman kar odaklı olmayabilir.

İtfaiye teşkilatlarının yenilik stratejilerinde en önemli uygulamalar başta Amerika ve Avrupa da görülmektedir. En iyi uygulamalara örnek olarak yangın sigorta vergilerinin verimliliğini bu ülkelerde görebiliriz. Bugün her türlü mesleki uzmanlık bilgilerinin uluslararası standart belge olarak kaynakların satış ve dağıtım noktası NFPA standartlarıdır. Gelişmiş ülkelerin itfaiye birimlerinin bir kamu hizmeti olarak görülmesi nedeniyle kar ve zarar olasılığı olmamakla birlikte, kaynaklarını nasıl kullandıklarını da en iyi şekilde yansıtabilmektedirler. Gelişmiş ülkelerde yangınla mücadele hizmetinde, yangın ve ölüm sayılarının azaltılması, yangın önleme ve yangına ulaşma süresinin aşağı çekilmesi için birçok yenilikler standart olarak uygulanmaktadır.

Yangınla mücadelede itfaiye teşkilatları gelişen teknolojileri takip edip, kendisini yenilemek zorundadır. Endüstri sürekli değişim içindedir, günümüzün en büyük yangınları organize sanayilerinde ve büyük ölçekli binalarda yaşanmaktadır. Bu yangınlarla mücadele etmek için itfaiye teşkilatlarının bilgi ve teknolojiye yenilikleri sürekli takip etmesi gerekir.

---

<sup>97</sup> Yamaç, K. (2008, Kasım 1). *Nedir Bu İnovasyon*. 25 Eylül 2012 tarihinde KA Bilişim Teknolojileri: <http://www.ka.net.tr/makale.asp?makaleId=97> adresinden alındı.

#### 4.3.4. Bilgi (Enformasyon) Stratejisi

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru Bilgi Teknolojisindeki (BT) ilerleme, tüm dünyada işletmelerdeki stratejik değişimi zorlayan en etkili dayatmacı güç haline geldi. Enformasyon stratejisinin hem strateji tekniği hem de iş faaliyetiyle ilgili yönleri vardır. Enformasyon stratejisinin zorunlu kıldığı stratejik değişiklikler üç konu üzerinde odaklanıyordu,<sup>(98)</sup>

- Yeni elektronik ticaret araçlarından yararlanmak,
- Geçmişten miras kalan enformasyon sistemlerini değiştirerek, enformasyon kapasitesini güncellemek,
- İş faaliyetinin bütün alanlarında enformasyon akışını iyileştirmek,

Bugün bütün kamu kurum ve kuruluşları e-devlet, e-belediye kuruluş entegrasyonunu tamamlayarak birçok hizmetini On-line olarak vermektedir. Enformasyon stratejisi tüm örgütleri yukarıdaki üç hususa bağlı olarak enformasyon sisteminin ne kadar ve nasıl kullanıldığının cevabını aramaya yöneltmektedir.

İtfaiye teşkilatlarının enformasyon teknolojilerini ne kadar kullandıkları, ne kadar faydalandıkları sorulması gereken sorular arasındadır. Her itfaiye teşkilatının enformasyon teknolojisinden ne kadar faydalandığını ölçmesi ile stratejik yönetimin hangi aşamasında olduğunu görebilecektir. 21. Yüzyılda enformasyon teknolojisini kullanmayan örgütlerin değişimlerini gerçekleştirmede istenilen başarılarla ulaşmalarının çok zor olacağı düşünülmektedir.

Günümüzde tez yazımındaki bilgilerin elde edildiği kurum ve kuruluşlara saniyeler içinde ulaşılmaktadır. Enformasyon teknolojisi stratejik düşüncelerin uygulamasıdır. Günümüzde milyarlarca bilgi binlerce kilometre uzaklıktan saniyeler içinde masamıza gelebilmektedir. Bu bilgilerin gerek itfaiye teşkilatları, gerekse diğer kişi ve kurumlar tarafından en uygun stratejilerin uygulanmasında kullanılması ise bu kadar kolay olmamaktadır. Bilginin en uygun amaçlarla kullanılması için, bilgiyi kullanan kişi ve kurumların ayrı bir tecrübesi ve birikimi olmalıdır

---

<sup>98</sup> Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.428 (Ü. ŞENSOY, Çev.) Ankara: Tübitak.

### 4.3.5. Aile Bağlamında Strateji Geliştirilmesi

Konut yangınlarında mahalleden mahalleye, ilçeden ilçeye çok değişik rakamlarla karşılaşmak mümkündür. Yangın sayıları ile konut ve mahalleler arasında bir çok istatistiksel ilişki bulunmaktadır. Konut yangınlarının meydana gelmesindeki sayıların ilişkilerine baktığımızda, mahalle ve ilçelerin gelir düzeyi, kullandığı yakıt, kullandığı pişirme vb cihazların kalitesi, eğitim durumu, alınan ve alınamayan yangın önlemleri gelmektedir.


İtfaiye teşkilatlarının yangınla mücadelesindeki stratejilerinden biri de, kent halkıyla binalarda yangın çıkmadan önce bir insanın binasında neler yapması veya neler yapmaması gerektiği hakkında bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarıdır.

Konut yangınlarında en fazla zarar görenlere bakıldığında hastalar, çocuklar ve yaşlıların daha fazla tehlikeye maruz kaldığı görülmektedir. Bu üç hedef grubun daha fazla olmasının sebep ve sonuç ilişkisine dikkatle bakıldığında her üç grubun fiziksel ve algısal yeteneklerinin zayıf ve yetersiz olduğu görülür. Çocuğun doğduğu andan itibaren etkileşimde bulunduğu en önemli sosyal çevre ailesidir. Aile, çocuğun temel fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayarak onun toplum beklentilerine uygun davranışlar kazanması yani toplumlaşmasına katkıda bulunur.

İtfaiye teşkilatları aile bağlamındaki geliştireceği stratejilerden biride her ailenin bir yangına müdahale ve kaçış planı hazırlayıp, belirli dönemlerde çocuklarla bir oyun gibi uygulama yapmasıdır. Bu uygulama çocukların bilgi, deneyim ve davranış biçimini olumlu yönde artıracak gibi aileler arasında yaygınlık kazanacaktır.

Şekil 4.6'da görüldüğü gibi yangın ve yangından korunma ile ilgili gelişmiş ülkelerdeki uygulamalara baktığımızda ilkokullarda verilen ev ödevlerinde her çocuk ebeveyni ile birlikte ev yangın kaçış planı hazırlayıp uyguladıktan sonra sonuç raporuyla birlikte okuluna getirmektedir.

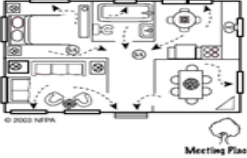
Şekil 4.6 Ev Yangın Kaçış Planı.




## Ev yangın Kaçış Planı

İtfaiyenin telefonunu ezberleyin  
Acil durum telefonunun buraya yazın \_\_\_\_\_

Evinizde yangın kaçış planı oluşturmak için aşağıdaki boşluğu kullanın.



Evinizin bir verleşim planını çizin. Tüm kapı ve pencereleri göster.  
Her odadaki çıkış yollarını işaretleyin.  
Tüm odalardaki duman dedektörlerini işaretleyin.  
Ailenin dışarda buluşacağı bir yer seçin.  
Bu planı yılda iki kez uygulamayı unutmayın



Check out [www.sparky.org](http://www.sparky.org) for fire safety games and activities.  
Sparky® is a trademark of NFPA.

**Grown-ups:** Children don't always awake when the smoke alarm sounds. Know what your child will do before a fire occurs  
Get more information on smoke alarms and escape planning at [www.nfpa.org/factsheets](http://www.nfpa.org/factsheets)

(99)

Ev yangınları gece ve gündüz olmak üzere iki kategori ile değerlendirmek gerekir. Çünkü gece insanların uyku halinde olması insanın daha çok korumasız olduğu anlamına gelmektedir. İşte bunun için yukarıda şekilde görüldüğü üzere her ailenin bir ev yangın kaçış planı olması ve yangın önlemleri almış olması gerekir. Yangınlarda ailelerin zarar görmesinin en önemli nedeni bilgisizliktir. İnsanlar ancak ev yangın kaçış planı hazırlarken kendilerinde ve evlerinde nelerin eksik olduğunu görebilmektedir.

Yangın eğitimlerinin sıkıcı olmaması için gelişmiş ülkelerdeki yangın söndürme oyunları ve itfaiye merkezlerindeki Yangın Similasyon Üniteleri kurarak insanların yaş,

---

<sup>99</sup> NFPA. (2011, Nisan 20). *Home Fire Escape Plan.s.2* 27.Temmuz. 2012 tarihinde Sparky: [http://www.sparky.org/downloads/escape\\_plan.pdf](http://www.sparky.org/downloads/escape_plan.pdf) adresinden alındı.

cinsiyet, eğitim, kategorilerine göre eğitimlerini cazip hale getirilmelidir. İtfaiye teşkilatları yangınla mücadelede bu oluşumları göz ardı etmemelidir.

#### **4.3.6. Eğitim Bağlamında Strateji Geliştirilmesi**

Fahy (1989) yangın sayılarına etki eden eğitim seviyesinin düşüklüğü özellikle okuma yazması olmayan veya okuma yazma seviyesi düşük olan kişilerin mutfak cihazlarının kullanımında, cihazların üzerindeki kullanma talimatlarını okuyamaması nedeniyle cihazların hatalı kullanılmasından dolayı yangın risk ve sayısının arttığını söylemektedir. Özellikle yüksek teknolojinin kullanıldığı ABD’deki iş yerlerinde gelir düzeyleri ile bu teknolojiyi kullanan eğitim düzeyleri düşük insanların bulunduğu alanlarda daha fazla araştırma yapılmasını ifade etmektedir.<sup>(100)</sup>

Eğitim bireylerin topluma sağlıklı ve verimli bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olan bir süreçtir. İnsan niteliğinin ve davranışlarının geliştirilmesinin yolu eğitimden geçmektedir. Bugün dünyada pek çok ülkenin zorunlu eğitim sürelerinin yukarıya doğru çekilmesi ve vatandaşlarına daha uzun süreli ve nitelikli eğitim vermeye çalışması, eğitime duyulan gereksinimi açıkça göstermektedir. Ülkeler gelişebilmek, uluslar arası arenada söz sahibi olabilmek, ekonomik gücünü artırmak ve hayata en iyi şekilde hazırlanabilmek için sürekli kendilerini yenilemekte ve eğitim olanaklarını artırmaktadır.

Büyükşehir Belediyeleri, İtfaiye Dairesi Başkanlıklarına ait veriler ile yapılan çalışmalarda yangınların sayısal değerleri ve çıkış sayısı fazla olan ilçeler, mahaller ve bölgeler ile yangınların çıkış sayısı çok az olan ilçe, mahalle ve bölgelere bakılarak dış çevredeki istatistiklerle karşılaştırılmasında faydalı olacağı düşünülmektedir.

Dolayısı ile yanma ve yangın kavramları ile yangınların çıkış sebepleri günlük bilgi seviyesinden çıkartılıp, bilimsel eğitim seviyesine konulması daha faydalı olacaktır. Yanma ve yangın bilgisi ile yangınların çıkış sebepleri sıradanlıktan kurtarılarak, metodik bir şekilde eğitimselliğe daha fazla katılmalıdır. Eğitimsiz insan sayısına bağlı nüfus sayısının fazla olduğu bölgelerde yangın sayılarında artış söz konusudur.

---

<sup>100</sup> Fahy, R. A. (1989). *FEMA*. 3.Eylül. 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/statistics/socio.pdf> adresinden alındı.

Tablo 4.6 ve 4.7 TUIK ve BBB İtfaiye Dairesi başkanlığından alınan 2011 yılının ilk altı aylık yangın verileri ile toplam ilçe nüfusuna her ilçede kişi başına ve eğitim durumuna göre düşen yangın sayıları gösterilmektedir.

Tablo 14'de, Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer ilçelerindeki okuma yazma bilmeyenler ile okuma yazma bilen fakat bir okul bitiremeyen kişi oranlarına göre ilişki kurulduğunda Kestel ilçesindeki nüfus az olmasına rağmen çıkardıkları yangın sayısı 260,03 oranla tüm ilçelerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu şekilde yangın sayısı ile okuma yazma bilmeyenler veya okul bitirememişler arasında bir ilişki kurulmaya çalışıldığında yeterli veri olmadığı için bilimsellikten uzak kalmaktadır. Bursa da çöp ve anız yangınlarında sayısal anlamda ilişki kurulması için, yangın çıkan bölgelerin ada veya paftalara ayrılıp numaralandırılarak kayıt altına alındıktan sonra ilişki kurulduğunda doğru sonuçlara ulaşılabilmektedir. Çünkü çöp ve anız yangınları çıkan bölgelerin coğrafi ve demografik özelliği ön plana çıktığında, yangın sayıları ile yangın çıkan bölgeler arasında anlamlı ilişkiler kurulabilmektedir.

Esas olarak, çöp ve anız yangınları ile bina yangınlarını ayrı bir istatistikî verisi olmadığı, şayet bina yangınlarına ait bir istatistiksel veri olsaydı bina yangınları ile okuma yazma bilmeyenler veya okul bitirememişler arasında bir ilişki kurulmaya çalışıldığında ciddi bir ilişkinin olduğu ortaya çıkacaktı. Yeterli istatistikî veri olmadığı için bunun ispat edilmesi oldukça zor gözükmemektedir. Bunun için Fahy' in çalışmalarına bakıldığında konunun daha iyi anlaşılması sağlanacaktır.

Tablo 4.6 Eğitim ve Yangın Sayılarının Dağılımı (2011 Yılı 6 Aylık Yangın Sayısı)

**BURSA MERKEZ İLÇELERDEKİ OKUMA YAZMA BİLMEYENLER  
VE YANGINLARIN DAĞILIMI (6 Yaş ve Yukarısı)\***

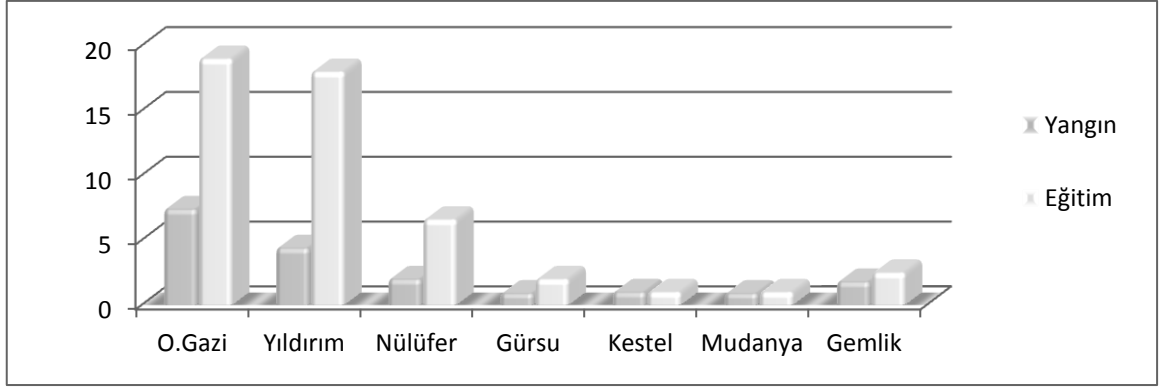
İlçeler	Yangın Sayısı	Okuma Yazma Bilmeyenler	Okuma Yazma Bilen Fakat Okul Bitirmeyen	Okul Bitirenler	Toplam Nüfus	Okuma Yazma Bilmeyenler / Yangın Sayısı	Okuma Yazma Bilmeyenler / Toplam	Okuma Yazma Bilen Fakat Okul Bitirmeyen / Yangın Sayısı	Okuma Yazma Bilen Fakat Okul Bitirmeyen / Toplam	Okul Bitirenler / Yangın Oranı	Okul Bitirenler / Toplam	Kişi Başına Yangın Sayısı
Osmangazi	748	19.873	113.948	642.140	775.961	3.763,90	<u>2.561,08</u>	656,44	<u>14.684,76</u>	116,49	<u>82.754,16</u>	96,40
Yıldırım	449	18.609	102.338	504.401	625.348	2.412,81	<u>2.975,78</u>	438,74	<u>16.364,97</u>	89,02	<u>80.659,25</u>	71,80
Nilüfer	294	4.025	38.111	261.006	303.142	<u>7.304,35</u>	1.327,76	<u>771,43</u>	12.572,00	112,64	<u>86.100,24</u>	96,98
Gemlik	188	2.534	13.539	77.291	93.364	<u>7.419,10</u>	<u>2.714,11</u>	<u>1.388,58</u>	<u>14.501,31</u>	<u>243,24</u>	<u>82.784,59</u>	201,36
Kestel	100	1.082	5.258	32.117	38.457	<u>9.242,14</u>	<u>2.813,53</u>	<u>1.901,86</u>	13.672,41	<u>311,36</u>	<u>83.514,05</u>	260,03
Mudanya	96	978	6.639	46.684	54.301	<u>9.815,95</u>	1.801,07	<u>1.446,00</u>	12.226,29	<u>205,64</u>	<u>85.972,63</u>	176,79
Gürsu	90	2.100	9.987	45.994	58.081	<u>4.285,71</u>	<u>3.615,64</u>	<u>901,17</u>	17.194,95	<u>195,68</u>	<u>79.189,41</u>	154,96
TOPLAM	1.965	49.201	289.820	1.609.633	1.948.654	3.993,82	2.524,87	678,01	14.872,83	122,08	82.602,30	100,84

\* Oranlar 100.000 Kişiye göre hesaplanmıştır

Not 1: Tablo 14 BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığı ve TÜİK verilerine göre oluşturulmuştur.

Not 2: İl, ilçe, belediye, köy ve mahallelere göre nüfuslar belirlenirken: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü tarafından, ilgili mevzuat ve idari kayıtlar uyarınca Ulusal Adres Veri Tabanı (UAVT)'nda yerleşim yerlerine yönelik olarak yapılan; idari bağlılık, tüzel kişilik ve isim değişiklikleri dikkate alınmıştır.

Not 3: [http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2&ENVID=adnksdb2Env&report=wa\\_turkiye\\_ilce\\_koy\\_sehir.RDF&p\\_il=16&p\\_ilce1=1343&p\\_kod=2&p\\_yil=2011&p\\_dil=1&desformat=html](http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2&ENVID=adnksdb2Env&report=wa_turkiye_ilce_koy_sehir.RDF&p_il=16&p_ilce1=1343&p_kod=2&p_yil=2011&p_dil=1&desformat=html)



**Şekil 4.7** Bursa’da İlçelere Göre Eğitim ve Yangın İstatistikleri. C.Berkdemir

Bu şekil BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığından alınan verilerle ayrı olarak hazırlanmıştır.

Bir insanın günlük hayatının 24 saati enerjiyi kullanma ve dolaylı olarak bir kontrollü yanma eylemi içinde geçmektedir. Bu eylemin gerçekleştiği tüm alanlarda eğitim, gelir ve yapısal düzey gözetlemeden her kesimden insan aynı şekilde enerji kullanmaktadır. Yani her kesimden insanın gereksinim duyduğu temel eylem aynıdır. Burada fahy’in dediği gibi eylemde kullanılan yakıt, araç, gereç ve cihazların yüksek standardı ile kullanıcıların eğitim standardına dikkat etmek gerekir. İstatistiksel çalışmanın anlam bulması için, yangın raporlarının tutulmasında gelir seviyesi, eğitim seviyesi, yakıt cinsi, kullanılan cihaz vb bir çok zenginleştirilmiş ayrıntıya yer verip numaralandırılarak kategorilere ayırmak gerekmektedir.

#### 4.3.7. İstatistiksel Veriler Bağlamında Strateji Geliştirilmesi

Her türlü yangının oluşumu, kontrolü, sonuçları ile alınan önlemlere ilişkin verilerin toplanması, ayıklanması, analizi ve yayınlanması çok önemlidir. Bu işlev ile önemli problem alanlarını tanımlamak, öncelikli ve ikincil önlemlerin alınması için yol göstermek, mümkün çözümleri belirlemek ve dolayısıyla yangın kayıplarını azaltmak mümkün olmaktadır.<sup>(101)</sup>

Bu bilgiler ışığında şekil:4, tablo; 4.1, 4.2, 4.3, de verilen bilgilerde ülkelerin ekonomik yapısı, yangın çıkış noktaları, ölüm oranları, yangınların yoğun olduğu saat

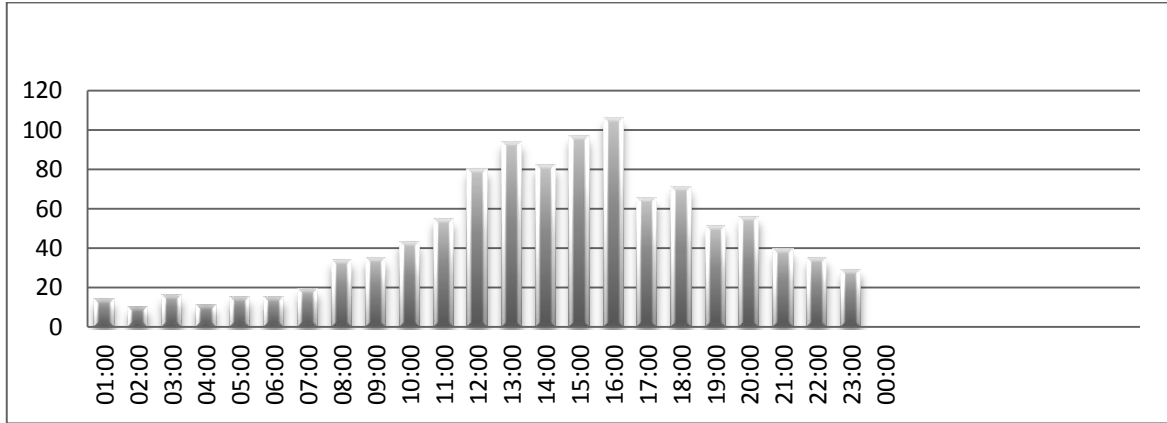
<sup>101</sup> Grand, K., Nanncy, Hoover, & David, H. (1994). İtfaiye İdaresi. Oklahoma: Oklahoma Üniversitesi.



ve bölgelerle ilgili sayısal veriler, yangınlarla çıkış sebepleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun saptanmasını, itfaiye teşkilatlarının bundan sonraki stratejileri ve planlamalarındaki çalışmaları ve kararları kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla istatistikî tablolarla düne bakarak yarını görme ve karar verebilme becerisini kuvvetlendirilir.

Veri toplama ve analiz işlevleri aşağıda belirtilen başlıklar altında özetlenebilir:<sup>(102)</sup>

- Yangın veri toplama standartlarının oluşturulması ve geliştirilmesi,
- Verilerin istatistiksel analizlerinin yapılması,
- Uluslararası yangın istatistik bilgilerine ve değerlendirme yöntemlerine uyum sağlanması,
- Türkiye’de yangın çıkış nedenlerinin saptanması,
- Yangınla mücadele sırasındaki ölümlerin nedenlerinin araştırılması,
- İtfaiyelerin minimum müdahale sürelerinin saptanması,
- İtfaiyenin modern yönetim esaslarına uyabilmesi için gerekli bilgi sisteminin altyapısının oluşturulması,
- Verilerden yola çıkarak risk bölgelerinin oluşturulması,
- Veri zenginliği için bölgesel, teknolojik, zaman kaydı ve numaralandırma yapılarak yangın raporlarının tutulması,

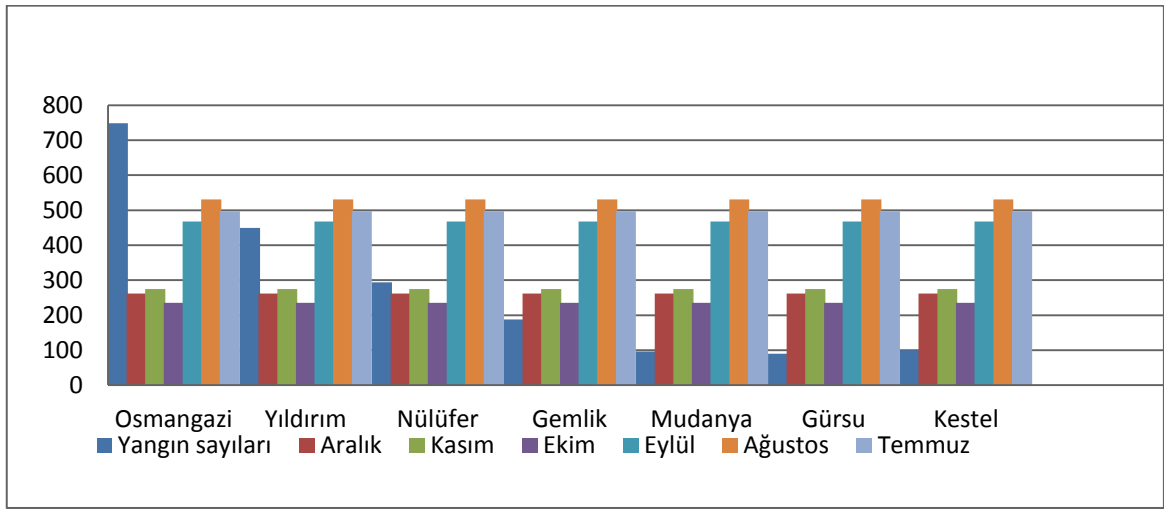


**Şekil 4.8** BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığı Yangınların Saatlere Göre Dağılımı.

Not: Bu şekil BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığından alınan verilerle ayrı olarak hazırlanmıştır. C.Berkdemir.

<sup>102</sup> Yentürk, N., Ünlü, A., Tarı, E., & İlki, A. (2002). Türk İtfaiye Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması İçin Bir Model Önerisi. (s. 24). İstanbul: İTÜ.

Şekil 4.8'e bakıldığında öğle saatlerine doğru başlayan yangınlar saat 16:00'da en yüksek seviyesine ulaşmaktadır. İnsanların faaliyette, hava sıcaklığının en yüksek seviyede olduğu saat aralıklarında yangınların arttığı, ancak bunlarla birlikte hava sıcaklığı ve gün sonuna bağlı olarak dikkatlerin en dağınık olduğu zaman diliminin de saat 15:00-16:00 ivme kazandığı görülmektedir. Alandaki çalışmalardan yola çıkarak söz konusu saatlerdeki yangınların çöp ve anız yangınlarının çok olduğu, çıkış sebepleri ise sigara izmariti ve bilerek yakılmadan kaynaklandığı, kurulacak ilişkinin eğitimsizliğe bağlı davranış biçimi diyebiliriz.



**Şekil 4.9** BBB İtfaiye Dairesi Başkanlığı Verilerine Göre Yangınların İlçelere, Aylara ve Sayılarına Göre Dağılımı.

Not: Bu tablo BBB İtfaiye dairesi Başkanlığından alınan verilerle ayrı olarak hazırlanmıştır.

**Tablo 4.7** WFS'ye Göre 100.000 Kişi Başına Düşen Ölüm.<sup>(103)</sup>

Sıra No	ÜLKELER	100.000 Kişi Başına Düşen Ölüm (2006 – 2008)	
1	Singapur	0,11	
2	İsviçre	0,30	(2006-2007)
3	Avusturya	0,46	
4	İtalya	0,46	
5	Avustralya	0,48	
6	Slovenya	0,50	
7	Hollanda	0,52	
8	İspanya	0,58	
9	Portekiz	0,68	(2006-2007)
10	Almanya	0,68	
11	Yeni Zellanda	0,75	
12	İngiltere	0,80	
13	Fransa	0,98	
14	İrlanda	1,09	
15	Kanada	1,15	(2000-2002)
16	İsveç	1,20	
17	Belçika	1,21	(2004)
18	Amerika	1,21	
19	Danimarka	1,28	(2006-2007)
20	Norveç	1,33	(2006-2007)
21	Yunanistan	1,36	
22	Çek Cumhuriyeti	1,41	
23	Polonya	1,56	
24	Japonya	1,62	
25	Macaristan	1,81	
26	Finlandiya	2,08	
ORTALAMA		0,98	

Şekil 4.9 ile Tablo 4.7 karşılaştırıldığında bazı ülkelerin yüzbin kişi başına yaklaşık 1 iken ülkemizdeki belediyelerde bu rakam 100 katı ile karşımıza çıkmaktadır.

<sup>103</sup> WFSC, W. F. (2011, Ekim 27). *World Fire Statistics Centre*. 11. Temmuz 2012 tarihinde <http://www.genevaassociation.org/PDF/WFSC/GA2011-FIRE27.pdf> adresinden alındı.

Yangınların çıkış sebeplerine bakıldığında kişilerin tedbirsiz, dikkatsiz, düşüncesiz ve yangını engelleyecek davranışlar içinde bulunmadığı, dolayısı ile kişilerin sonucu öngörerek hareket ettiği, ancak fiille sonuç arasında bir illiyet bağı olduğu için kusur oluşturduğunu görebiliriz. Kusur bir davranış biçimi olup, bu davranış biçiminin insanın tercihinden kaynaklandığı görülmektedir.

Tercih genel anlamda iki şey arasında birinin diğerine göre istenmesi durumudur. Tercih alışkanlığa, kültüre, duyguya ve bilgiye göre değişkenlik gösterebilir. Bu bağlamda yangınların çıkış sebeplerinin derinliğine inilerek alan çalışması yapıldığında, bazı alanlarda kültür ve bilginin yetersizliğini, bazı alanlarda sadece kültürü, bazı alanlarda ise sadece bilgisizlik görülmektedir. Tercihler, insan yaşamına olumlu veya olumsuz anlam katan davranış biçimleridir. Davranış biçimlerinin içinde inanç, bilgi, bilinç, duygu ve alışkanlıklar kültür tarafından şekillenir. Bu aşamada istatistiksel analiz sonuçları olumsuz davranış ve şekillenmeleri belirleyerek, stratejilerin belirlenmesine altyapı oluşturur.

#### **4.3.8. Yangın Risk Haritası Oluşturulması**

Yangın riski, olası can ve mal kayıp'ı ile yaralanmaya maruz kalmaktır.<sup>(104)</sup>

Risk, belirlenmiş alanlar veya hedeflerin üzerinde gerçekleşme etkisi olacak bir şey. Risk analizi ise olası kayıp düzeyinin doğasını anlamak için sistematik süreçtir. Risk yönetimi, olumsuz yapı ve süreçlerin etkilerini yönetirken potansiyel fırsatları gerçekleştirmeye yönelik kültürdür. <sup>(105)</sup>

Yangın risk haritasının hazırlanmasında ülkemizde büyükşehir belediyelerinin uygulanması da Londra'daki metot örnek alınmıştır. Bu metotta mahalle bazında, her bir kullanım yerine bir puan verilmiş ve sayısı ile çarpılarak toplam risk puanı bulunmuş

---

<sup>104</sup> (Miller.C, Peter B.L- Article.2000) University of Montana Yangın Risk ve Faydalarının Değerlendirilmesi. S.3 5.Temmuz.2012 [http://www.fs.fed.us/rm/pubs\\_other/rmrs\\_2000\\_miller\\_c001.pdf](http://www.fs.fed.us/rm/pubs_other/rmrs_2000_miller_c001.pdf) adresinden alındı

<sup>105</sup> (David T. Acil Risk Yönetimi Uygulama Rehberi.2000. s.48) 5.Temmuz. 2012 <http://www.em.gov.au/Documents/Manual%2005-ApplicationsGuide.pdf> adresinden alındı

ve meskûn alana bölünerek birim risk puanı hesaplanmıştır. Kullanım yerleri için iki prim puan tarif edilmiştir:

- a. Yapı kullanım risk puanı,
- b. Bulunan insan sayısı risk puanı.

İçindeki kişiler için ayrıca risk tanımları veya kişi sayısı yaklaşık sabit olan yerler için sadece yapı/ kullanım riski, kişi sayısı çok değişebilen yerler için yapı/kullanım riskine ilave olarak kişi riski de göz önüne alınmıştır. Esas alınan risk analizinde her mahalle için 44 adet kullanım yeri ve 16 adet kullanım yerindeki kişi sayısı olmak üzere 60 adet bilgi gerekmektedir.

İnsan sayısı yangın riskine tesir eden en önemli faktördür. Yurt dışındaki yangın istatistikleri, yangın sayısının bölgede bulunan kişi sayısına paralel olarak arttığını göstermektedir. Yangın güvenliğinin ilk amacı ölüm ve yaralanma sayısı azaltmak olduğundan, göz önüne alınması gereken ilk husus insan sayısıdır. Sunulan metotta da temel faktör insan sayısı olmuştur. Puanlandırma yapılırken, yangın riskine tesir eden aşağıdaki faktörler dikkate alınmış ve her birinin etkisi puanlamaya dahil edilmiştir.

- Yangın olma ihtimali,
- Yangının genişleme hızı,
- Yanabilecek madde miktarı,(Yangın yükü)
- Yangın çıkan yerdeki kişilerin kurtarılma imkanları,
- Binadaki kişilerin sayısı, yaşı ve sağlık durumları,
- İtfaiyenin binaya ulaşım süresi,
- Yanacak maddelerin maddi değeri
- Binanın sosyo-kültürel özelliği

Bir mahalle için toplam puan hesaplanırken her bir kullanım yerinin sayısı (ki), kullanım yeri puanı (pi), ve personel sayısı (ni) ve bir personel için alınan puan (ri) olmak üzere toplam puan;

$$TP = \sum(ki \cdot pi - ni \cdot ri) \text{ dir.}$$

Özellikle burada dikkat edilmesi gereken yangın risk haritasının hazırlanmasında ihtiyaç olan verilerin tamamı iyi kurulmuş bir CBS’de bütün verilerin karşılanması mümkündür. Kısacası CBS yangın risk haritasının altlığını oluşturmaktadır.<sup>(106)</sup>

İtfaiye teşkilatları yangın risk haritalarının güvenilirliği için hazırladıkları YRH’ nı konunun uzmanı olan özel kuruluşlardan, üniversitelerden yangın risk haritalarının uygunluğu akredite ettirmektedir.

Her itfaiye teşkilatın kendi stratejilerini geliştirmesi için kurumsal vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerine ek olarak kurumsal olarak vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerini kent halkı ve STK tarafından anlaşılabilir, sayılabilir, ölçülebilir, sorgulanabilir olunmasının yolları aramalıdır.

Stratejiler belirlenmeden önce itfaiye teşkilatlarının koordinasyonunda kamu ve özel üniversiteler, OSB, İl Sağlık Müdürlüğü, Emniyet Teşkilatı, Silahlı Kuvvetler, Telekom, Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Müftülüğü, elektrik ve gaz şirketleri, Sivil Savunma ve gönüllüler gibi ildeki paydaş gruplar bir araya gelerek kentin yangın planının hazırlanmasında katkı sağlamalıdır. Kurumların verdiği bu döküme göre yangın risk haritası yapılmadan itfaiye teşkilatları strateji oluşturursa kaynakların yetersiz kalması veya boşa gitmesi olasılığı mümkündür. Sağlam dökümlerle hazırlanmış yangın risk haritası şehrin MR’nı, yani fotoğrafın bütünüdür görmektir. Yangın risk haritası tıpkı stratejik plan gibi gelecekte örgütün ne kadar büyümesi, yani kaç itfaiye binası, kaç itfaiye aracı, kaç personel, hangi kriterlerle ne tür araç ve personel, sanayi ve yapılaşmanın gelişimine paralel yangın önleme ağırlığının hangi yöne çevrilmesi gerektiğinin mühendislik yolunu göstermektedir.

#### **4.3.9. Teknolojik Bağlamda Strateji Geliştirilmesi**

Nada Teofilovic’in “Devlet İçinde Yenilik Gerçeği” (The reality of Innovation in Government) adlı çalışmasında Theodore Levitt “Yenilikçilik tüm insanlarda yapılan değişiklik, iyileştirme ve ilerlemenin kıvılcımıdır” deyişiyle, bilişim çağına göre

---

<sup>106</sup> Babalık, F., Karadeniz, R., Çubuk, A., & Kılıç, A. (1995). *Yabğından Korunma ve İtfaiyenin Reorganizasyon Araştırma Projesi.s.12,13,14* Bursa: Uludağ Üniversitesi.

devletin yönetimini yeniden tanımlamıştır. Devletin On-Line sistemi ile yeniden teknolojik bütünleşmesini sağlayıp, bürokrasiyi azaltmanın verimliliği yükseltmenin önemini Kanada örneği ile elektronik hükümet tanımıyla vurgulamıştır.<sup>(107)</sup>

Hizmet üretimleri teknoloji ve insan tarafından yerine getirildiği için sektörel bazda sürekli kalitenin artması söz konusudur. Buda kalite ve teknolojide güvenliğin daha da çok arttığını, insanların ise eğitimsel anlamda sürekli geliştirildiğini göstermektedir.

Teknolojinin mevcut örgütlerin yapısını sistematik ve beklenen tarzda değiştirebilecek derecede güçlü olduğu, birçok bilim adamı tarafından kabul edilmektedir. Amerikalı sosyal bilimcilere göre, toplumdaki her tür sosyal değişimin kaynağını teknik gelişmeler oluşturmaktadır.<sup>(108)</sup>

Küresel pazarın sınırlarının kaldırdığı bir dünyada ve Türkiye’de birçok büyük şirket büyük para ve yatırımlarla yer almaktadır. Özellikle büyük illerde yatırım yapan küresel şirketler sermayelerini ortaya koyarken yatırım yaptıkları bölgelerdeki itfaiye teşkilatlarının gücünü de dikkate almaktadır. Küresel ekonominin güçlü olduğu ülkelerde itfaiye teşkilatlarının hizmetlerini daha hızlı verebilmesi için stratejilerini canlı (online) *acil durum veri merkezi* tesis edilmesi üzerine kurmalı ve bununla birlikte insan kaynaklarını bu ileri teknoloji ve bilgi seviyesini yönetecek personelden oluşturmalıdır.

Türkiye’de ve dünyadaki örneklere baktığımızda, 2012 yılında İstanbul’daki işçi çadırlarında 11 kişi, Ankara OSTİM’de meydana gelen patlamada 9 kişi, 11 Mart 2011 tarihinde Japonya’da olan deprem sonrası denizdeki gelgite (tsunami) bağlı nükleer santral yangınında yüzden fazla kişi (itfaiyeci) yanma ve kimyasal tehlikelere maruz kalarak hayatlarını kaybettiler.

Endüstrinin gelişmesiyle birlikte büyük kentlerde yangınların sayısı ve kapasitesi de değişmiştir. Sanayideki büyük ve tehlikeli yangınların teknoloji ve kimyasal ağırlıklı

---

<sup>107</sup> Teofilovic, N. (2002, Aralık 12). *The Reality of Innovation In Government s.1,2* . Eylül 1, 2012 tarihinde The Innovation Journal: <http://www.innovation.cc/scholarly-style/reality.pdf> adresinden alındı.

<sup>108</sup> Şimşek, Ş. (1978). Teknolojik Değişim ve Yönetici Sorunları. *Atatürk Üniversitesi Yayınları* , s. 41.

olması, itfaiye teşkilatlarının da bu yangınlarla mücadele etmesinden dolayı teknolojik stratejilerini yeniden NFPA ve TSE standartlarına göre düzenlemeleri gerekmektedir.

Gelişen teknoloji ile birlikte yangınların çıkış sebepleri de değişmiştir. Dolayısı ile sanayi yangınlarının çıkış sebeplerinin araştırılması ve tespit edilmesi anlamında itfaiye personeli iyi bir teknik bilgi ve alt yapıya gereksinim duymaktadır.

#### 4.3.10. İtfaiye Teşkilatlarında Stratejik Kontrol Aşamaları

Stratejik yönetim sürecinin son evresi seçilen stratejinin analiz edilerek değerlendirilmesi ve kontrolün yapılmasıdır. İtfaiye teşkilatlarındaki üst yöneticiler stratejinin değerlendirilmesinde stratejik seçimlerinin öncelikle kanunlara uygunluğuna, daha sonra ise belediye üst yönetiminin stratejik hedeflerine uygun olup olmadığına bakmaktadır.

Stratejik kontrolün en önemli yöntemlerinden biri de, dengeli puanlama veya kurumsal karnedir. Dengeli puanlama başlangıçtaki ilgi odağı ve uygulamaları özel sektöre yönelik olsa da devlet kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlarda da yönetimin geliştirilmesi için mükemmel bir fırsat sağlamaktadır. **Devlet kurumlarının ve kar amacı gütmeyen kuruluşların başarısı, kamu ihtiyaçlarını karşılamada ne derece etkili ve verimli oldukları ile ölçülmelidir.** Kamu görevlileri elde edilen işi değil, yaptıkları işin hacmini ölçmeye yönelirler. Eğer çok çalışıyorlarsa ellerinden geleni yaptıklarına inanırlar.<sup>(109)</sup>

Büyük kentlerde itfaiye teşkilatları binlerce yangın söndürmektedirler. Büyük fabrika ve bina yangınlarını, hayatlarını riske ederek bazen günlerce çalışarak söndürmektedirler. Binlerce insana yangın eğitimi ve tatbikatlar yaptırırlar. Birçok binada yangın güvenlik önlemleri almak için iş gücü, zaman ve para harcanarak binlerce dosya oluştururlar. Oluşturulan dosyaların hacmine veya sayısına bakıldığında bu çalışmaların ciddi bir emek gerektirdiği görülmektedir.

---

<sup>109</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Bilgi Çağında Ölçüm ve Yönetim. S.217,220 R. S. Kaplan, D. P. Norton, & H. Hazar (Dü.) içinde, *Balanced Scorecard* (S. Egeli, Çev., s. 2). İstanbul: Sistem.



Tüm itfaiye teşkilatları mevcut çalışmalarını kendi yöntemlerine göre ölçüp değerlendirebilirler, ancak çıkan sonuçların sağlıklı olması her zaman mümkün değildir. Uzak dış çevre analizi sayesinde, sonuçları uzak çevre ile kıyaslayarak (Benchmarking), karar verme aşamasında isabetli kararlar alınması daha kolay olacaktır. Verimliliğin ölçülmesi bir önceki yılın rakamları ile değil, tüm kategoriler baz alınarak uluslararası alanda eşdeğer ülkelerin rakamları ile ölçülmesi halinde sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. Mevcut uygulamalarla devam edilmesi halinde aynı şeyleri yaparak, farklı sonuçlar beklemek yanılgısında olacaklardır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsanoğlunun ateşi bulmasından bu yana medeniyetlerin gelişmesine ve sanayi devriminin oluşmasına büyük katkı sağlamıştır. Bu gelişme ve devrime öncü olan bilim adamları ateşin nerede ve nasıl kullanıldığını iyi biliyorlardı.

Özellikle günümüz dünyasında günün yirmi dört saatini enerji ve yakıt tüketimi ile (elektrik, katı ve sıvı yakıtlar, gazlar) bu yakıtları işleyen teknolojik cihazlarla yaşamlarını geçirmeye mecbur olan toplumların ateşi, yani yanma olayının gerçekleşmesini fizik, kimya ve matematik gibi disiplinleri kullanarak ne kadar kontrol edildiği hakkında en iyi cevabı yangınların sayıları ile yangınlardaki can ve mal kayıplarının oranları vermektedir.

Yangın sayıları ile can ve mal kayıplarının artış sebeplerini, insanların yanma olayı ile bilgileri, afet kültürleri, günlük yaşamlarındaki davranış biçimleri sorgulanmaktadır. Tüm bunların açıklanabilmesi için, konunun iki yönü olan yangınlarla savaşan itfaiye teşkilatları ile olayın muhatabı olan zarar gören toplum kesimi istatistikî tablo ve şekillerle ele alınıp incelenmektedir.

İtfaiye teşkilatlarının çalışmalarına bakıldığında insanların can ve mal varlığını tehdit eden yangınları sadece söndürme çalışmalarıyla baş edilemeyeceği ülke ve ülke dışı istatistiklerdeki artışlardan yola çıkarak ülkemizin sanayi, günümüz toplumunun ise teknoloji odaklı bir kent hayatı sürdürdüğünden anlaşılmaktadır. Teknoloji odaklı kent hayatı denilince insanların ev ve iş ortamında süreli kullanmakta olan bir çok araç ve cihazın, kullanılma sayısı ve sürekliliği dile getirilmektedir. Sayısı artan teknoloji ve cihazların kullanılmasında okuma alışkanlığı az olan toplumun araç ve cihazlarla ilgili cihazları çalıştırma ve kullanma talimatlarını okumadan, insanların monotonluk ve yaşam stresinden dolayı gerekli dikkat ve hassasiyetin giderek kaybolduğu veya terk edildiği yaşam süreci ima edilmektedir.

Özellikle ağır sanayi ye sahip olan ülkeler yaşadıkları bu büyük felaketler karşısında yeni tedbirler geliştirerek bugün **bilgi ve teknoloji** olarak ileri seviyelere gelmişlerdir. Sanayimizin ve büyüyen şehirlerimizin Amerika, İngiltere, Japonya gibi

ülkelerin yaşadığı bu büyük felaketleri yaşamadan yangınlarla mücadelede gerekli adımların **stratejik yönetimle** atılacağı vurgulanmaktadır.

Stratejik yönetimin değişimden, yenilikten ve sürekli hiç durmadan mükemmelliğin peşinden gitmektedir. Bu mükemmellik özel sektörde veya kamuda statik yapıya sahip olan örgütleri mükemmelliğe zorladığı için dinamik bir yapı kazandırdığı ileri sürülmektedir. Özellikle can ve mal güvenliği hizmeti veren kuruluşların sürekli bir dinamik yapıya sahip olmaları gerektiği, bu dinamikliğin ise stratejik amaç ve hedeflerle gerçekleşmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir.

Türk itfaiye teşkilatları mevcut çalışmalarını yaşanmış ve tecrübe edinmiş uluslar arası örneklerle mukayese ederek, yönetsel eksikliklerin tespit edilmesi, stratejik yönetimle bu eksikliklerin nasıl tamamlanmasının yollarını araştırmak, stratejik planların yeniden ele alınmasını sağlayarak, yangınları azaltacak stratejik planların nasıl olması anlatılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen verilerle mevcut uygulamaların sonuçlarına bakıldığında stratejik yönetimin uygulanması gerekliliği, uygulanması halinde muhtemelen genel anlamda itfaiye teşkilatları;

- Stratejik yönetimin uygulama eksikliği,
- Kentlerin Yangın Risk Haritası ve Analizi yapmaması, yapılan risk haritalarının revize ve ilgili kuruluşlara akredite edilmemesi,
- Uluslar arası alanda Yangın İstatistik verilerinin eksikliği,
- Yangınlarda oluşan maliyetlerin İstatistiksel olarak hesaplanamaması,
- Yangınlarda önlenmiş veya kurtarılmış olan maliyelerinin araştırılmaması,
- Yangın Olay Yeri İnceleme kayıt bilgilerinin yetersizliği ve standart olmayışı,
- İtfaiye teşkilatlarındaki insan kaynaklarının kalifiye ve teknik personel yetersizliği,
- Kaynak yetersizliği ve kaynak geliştirememe,
- Kanun ve Yönetmeliklerin Uluslar arası yangından korunma standartlarına ulaşamaması, gibi sorunlarla karşılaşacaktır.

Yangınların önlenmesi veya stratejik yönetimden beklenen verimin alınması için, itfaiye teşkilatlarında bilimsel dayanaklara göre hazırlanan yangın risk haritası ve

yangın risk analizinin uzak ve yakın dış çevre analizi ile aynı anlama geldiğini şekil:4.1 şekille açıklanmaktadır.. Stratejik yönetim biliminde iç/dış çevre analizi yapılmadan, yapılan stratejik plan ve hedeflerin ölçülüp değerlendirilmesi mümkün olmayacağı için, itfaiye teşkilatlarının da plan ve hedeflerini belirleyebilmesi veya kentin geleceğini görebilmesi ancak iç/dış çevre analizini yapması ile mümkün olduğu anlatılmaktadır. Kentin geleceğini görmek ise kentin röntgeni olan yangın risk harita/analizi ile tahlil sonuçları olan standardize edilmiş yangın istatistikleri ile mümkün olabilmektedir.

İç ve dış çevre analizini ayıran çizgi risk ve kriz yönetimi olduğu, bu yönetimlerin ise uzmanlık gerektiren bir yönetim olduğu açıklanmaktadır. Risk belirsizlik demektir, kısacası çıkacak belirsiz yangınların daha fazla nerede çıkacağını belirlemeye çalışmak, tahmin etmek ise stratejik yönetim unsuru olan swot analizi ile yapılmaktadır.

İtfaiye teşkilatları iç çevre analizinin en önemli unsuru olan yangın istatistikleridir. Yangın istatistikleri ne kadar mükemmel olursa iç çevre analizi de o kadar güvenilir ve sağlam olur. Yangın istatistiklerinin mükemmelliği, aynı zamanda dış çevre analizi olan yangın risk haritası ve analizinin eksik ve yanlışları görülebilmektedir.

Olayın muhatabı olan toplumun sebep olduğu yangınlara istatistik penceresinden bakıldığında yangınların çıkış sebep ve sayısı ile çıkış noktası, sınıfı, mevsimi, coğrafi konumu, saati, yeri, can ve mal kaybı oranları arasında **bir ilişkinin söz konusu olduğu**, bu ilişkinin kapsamında tedbirsizlik, ihmal, dikkatsizlik, unutkanlık ve kasıt sebeplerinin var olduğu görülmektedir.

Can ve mal kaybının gerçek sebeplerinin arkasında insanların davranış biçimi olan; tedbirsizlik, ihmal, dikkatsizlik, unutkanlık ve insanların bilerek çıkarttığı yangınlara bağlı insanların davranış biçimlerinin söz konusu olduğu, bu davranış biçimleri ise şekil ve tablolarla anlatılmaktadır. Tedbirsizlik, ihmal, dikkatsizlik, unutkanlık gibi davranış biçimleri ile yangının oluşumu, toplumun her birey ve katmanında görmek mümkündür. İstatistik bilimi itfaiye teşkilatlarından can ve mal kayıplarının önüne geçilmesi için, yangın olay yeri incelemelerinde davranış biçimlerinin yangın çıkış sebep sonuç ilişkilerinin net görülebilmesi için derinlemesine **nitel araştırma** öngörülmektedir.

Stratejik yönetimin bir değişim olduğu, itfaiye teşkilatlarının bu değişimi yaşamak ve yakalamak için stratejik düşünerek, yangın olay yeri incelemesi ve yangın olay yeri

kayıt formlarını ulusal düzeyde standart hale getirmesi, nitel araştırma öngörülerini ile formların doldurulması halinde değişimin gerçekleşeceği anlatılmaktadır.

Türk itfaiyesi uluslararası arenada (NFPA da, WFS) uzman kuruluşlardan bilgi toplayıp, satın almaktan, bilgi dağıtmaya, bilgi satmaya vb kuruluşların arasında yerini almak için stratejik hedeflerini bu yönde belirlemesi vurgulanmaktadır.

İkinci ve üçüncü bölüme dikkatle bakıldığında değişimin önemli hamlelerinden biri insan kaynakları ve örgütün kültür yapısıdır. Stratejik yönetim örgütün en üst yöneticiden, en alt yöneticiye kadar değişim ve gelişime açık olan insan kaynakları ile mümkündür. Çünkü stratejik yönetim, *stratejik düşünebilen insan kaynağı* ile mümkün olduğu, bunu yapamayan kamu kurumu yönetici veya çalışanları ise onların değiştirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Stratejik yönetim çalışmalarının başarısızlığı, bazen ölçme ve değerlendirilmenin yetersiz veya yanlış ölçülüp değerlendirilmesiyle de mümkün olabilmektedir. Genel anlamda kamuda ölçümün verimliliğe değil, çok çalışmaya dayandırıldığı görülmektedir. En önemli savunma ise kamunun varlığı kar etmek için değil, hizmet etmek için vardır. Kamu yararı, toplanan vergilerin kullanılma verimliliğini gözetmesi gerekmektedir. İtfaiye hizmetlerinin zararlar kapatılması söz konusu olmadığı gibi, *zararları azalma karı ile kapatılması için kaynakların verimli kullanılması* gerekmektedir. Buradaki zararları azaltma yangınların azaltılarak can mal kayıp zararları ifade edilmektedir. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) yönetsel uygulamada bir not karnesi olduğunu düşünebiliriz; bu uygulamanın amacının bir ölçme yapmanın ötesinde, itfaiye teşkilatlarının stratejik hedeflere ulaşmadaki işlerliğinin görebilmektir. Kısaca stratejilerin ne kadarının hayata geçirilip, geçirilmediğini görmek veya göstermektir.

Bunu sadece kurumun üst yöneticileri değil, stratejik yönetimin paydaşları ve gerektiğinde toplum adına misyon üstlenmiş siyasetçilerinde bilmesi gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin kurumsal karne (Balanced Scorecard) ile ölçülmesi doğru sonuçları verecektir. Bu da verilen hizmetin, yapılan giderlere orantısını karşılıyorsa, hizmetin memnuniyet oranı da bunu onaylıyorsa, bu oranlar iç/dış çevre analizinde aynı işin yapıldığı sektörlerde karşılaştırma yapıldığında bu oranlarla aynı veya yakın ise mesafe alındığını söyleyebiliriz.

İtfaiye teşkilatları, *ürettikleri acil durum hizmetlerinde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti* en öndeki hedefler olarak görmelidir. Bunu başarmak için de yeni

stratejik yönetim anlayışının, stratejiye bakış açısının değiştirilip geliştirilmesi gerekmektedir.

Yangınla mücadelede itfaiye teşkilatlarının geliştirmesi gereken stratejiler olduğu, bu stratejiler yönetsel anlamda uzmanlaşmaya gidilmesi gerektiği ön plana çıkmaktadır. Özellikle günümüzde ileri teknoloji ve teknolojiye bağlı risklerin her zaman var olacağı, bu risklerin KRNB gibi müdahalesi uzmanlık gerektiren riskler olduğu gerçeğinden yola çıkarak, itfaiye teşkilatlarında bu gibi risklerin afete dönüşmesi halinde risk yönetimine bağlı afetlerin önlenmesi, zararların azaltılması ile kriz yönetimine bağlı afeti okuma, etkilenecek alanları belirleme, müdahale için ihtiyaçları devreye sokma, en kısıda sürede belirlenen taktiği uygulama ve sonuç alma gücüne sahip olmalıdır.

Bu ve benzeri konuların gerektiği gibi aşılması için dünyadaki yenilikleri sürekli takip etme ve fark edilen fayda sağlayacak yeniliklerin teşkilatlara getirilmesi öngörülerek, bu öngörünün yenilik yaratma, kısacası farkındalık etkisine sahip olması anlatılmaktadır.

Türk itfaiyesi dünyadaki yenilikleri yeniden belirlenecek bilgi ve teknoloji dünyasının rekabet hızına göre stratejisini belirlemesi gerekmektedir. Bunun için enformasyon teknolojisi ve stratejik liderlere (bilge liderler) ihtiyaç duyulacağı ifade edilmektedir.

Yangınla mücadelede sadece itfaiye teşkilatları değil, acil durum talebinde bulunan toplumunda üzerine düşen görevler olduğu, bu görevler özellikle bireylerin davranış biçimlerine yönelik aile ve eğitim bağlamında stratejilerin geliştirmesi gerçeği öngörülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, itfaiye teşkilatlarının bundan sonraki yıllarda çalışma raporlarında uluslar arası kaynaklarda görüldüğü üzere dünyadaki değişim ve gelişimi yakalamak, uluslar arası kuruluşlarda yer alabilmesinin yolunun 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi. ve. Kontrol kanununa uygun, doğru, sağlıklı, ölçülebilir olmasının **stratejik yönetimden** geçtiğini gösterebilmektir.

## KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Wikipedia. (2012, Eylül 21). *Ateşin Bulunması*. Eylül 21, 2012 tarihinde Wikipedia: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Ateşin\\_bulunması](http://tr.wikipedia.org/wiki/Ateşin_bulunması) adresinden alındı.
2. Çalik, A., & Gültek, M. (2003). *Mimarlık ve Teknik. Teknik bülten. 01*. (C. Longo, & L. Topçubaşı, Prodüktörler) <http://www.mimarlarodasiankara.org/index.php?Did=2473> adresinden alınmıştır.
3. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25.Ağustos 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)
4. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25Ağustos 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)
5. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25 Ağustos 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)
6. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25 Ağustos 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)
7. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. 25 Ağustos 2012 tarihinde İBB: [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)
8. TDK. (15 Ağustos 2012). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.
9. <http://www.worldsalaries.org/firefighter.shtml> adresinden alındı. 25.Nisan 2012 tarihinde (İş Tanımı)
10. Prospects. (tarih yok). *Firefighter : Job description*. 27 Ocak 2012 tarihinde Prospects: <http://www.prospects.ac.uk/firefighter.htm> adresinden alındı.
11. Prospects. (tarih yok). *İş Tanımı*. (A. Whitmore, Düzenleyen) 02 Nisan, 2012 tarihinde Prospects: (<http://www.prospects.ac.uk/firefighter.htm>). adresinden alındı.
12. Bursa Belediyesi. (21 Ekim 2011). *Bursa Belediyesi İtfaiyesi*. 15 Ağustos 2012 tarihinde Bursa Belediyesi: <http://www.bursa.bel.tr> adresinden alındı.
13. TDK. (15 Ağustos 2012). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.
14. Akkaplan, S. (2002). Yangın ve Kundaklama Olayları. *Adli Bilimler Dergisi* (01).
15. Üstündağ, Ö., & Boyraz, Z. (2008, Mart). CBS Yardımı İle Kent İçi Yangın Analizi: Elazığ Örneği. *e-Journal of New World Sciences Academy*, s. 307
16. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı*. 5 Temmuz 2012 tarihinde [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-) adresinden alındı.
17. Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Nitel Araştırmanın Kuramsal Temelleri. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 35). içinde Ankara: Seçkin yayıncılık.

18. TDK. (15 Ağustos 2012). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu:  
<http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.
19. <http://itfaiye.bursa.bel.tr>. (2011). 7 Ağustos 2011 tarihinde <http://itfaiye.bursa.bel.tr> adresinden alındı.
20. İbitem. (2011 Yangın istatistikleri). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Daire Başkanlığı*. s.17 25 Ağustos 2012 tarihinde İBB:  
[http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-)
21. NFPA (Dü.). (2011, Haziran). *NFPA: Human Factors Contributing to Fatal Injury in Home Fires*. 21 Mart 2012 tarihinde [www.nfpa.org](http://www.nfpa.org).
22. Sylvia, W., Gamble, J., & Rowe, I. (2010 - 2011, Kasım). *Department for Communities and Local Government*. (Communities) 3 Nisan, 2012 tarihinde Yangın İstatistikler: İngiltere:  
<http://www.communities.gov.uk/documents/statistics/pdf/568234.pdf> adresinden alındı.
23. Fema. (2008-2010, Şubat). *TFRS Volume 13, Issue 1/Civilian Fire Fatalities in Residential Buildings*. 7 12, 2012 tarihinde Fema:  
<http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/statistics/v13i1.pdf> adresinden alındı
24. TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu:  
<http://www.tdk.org.tr>
25. İbitem. (2011). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı*. 5.Temuz . 2012 tarihinde [http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem\\_e-](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-s.10,13)  
[s.10,13](http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/ibitem/Documents/ibitem_e-s.10,13) books/1\_Yangın%20ve%20Kazalarla%20Mücadele/Default.html
26. TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu:  
<http://www.tdk.org.tr>
27. Karaabalı, B. (2006). *Kolluk güçlerinin terörle mücadelesinde stratejik yönetim*. *Yayınlanmış tez* . s.23 (<http://eprints.sdu.edu.tr/317/1/TS00481.PDF>, Dü.) Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
28. Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.s.35
29. Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.s.35
30. Gordon, R. S., & Harper, M. V. (1996). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. S.124 (A. Bilge, Çev.) İstanbul: Boyner Holding.
31. Hart, L. B. (2003). s.444,447 *Strateji Dolaylı Tutum*. İstanbul: Doruk.
32. Taşpınar, F. (2009-Yayınlanmış Doktora Tezi,) 2 Aralık2012 tarihinde <http://idc.sdu.edu.tr>: <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf> adresinden alındı
33. Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*. S.8- 18.Ocak.2012 tarihinde  
<http://www.sp.gov.tr/documents/KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf> adresinden alındı



34. Taha, İ. (2007). Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* s.7. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
35. Polat, S. (1992, Nisan 13). *Performans Yönetimi İçin Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli* .s.41 İstanbul teknik Üniversitesi Onaylanmış Doktora Tezi.
36. Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.53,54 (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: Tübitak.
37. Güçlü N. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003)* s.74,75
38. Sadullah K. (2005) *Çukur Ova Üniversitesi*. Yüksek Lisans Tezi. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri. S.20
39. Oyman, S. (2009). (U. Y. Tezi, Dü. S.10) 7 Kasım 2012 tarihinde <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/sumruoyman.pdf> adresinden alındı
40. Demirhan, N. (2010). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistemi s.114 <http://eprints.sdu.edu.tr/842/1/TS00903.pdf> adresinden alınmıştır
41. TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.
42. Aşkın, S. (2010). 30 Haziran 2012 tarihinde Stratejik Yönetim Kitabı s.5 [http://www.strateji.gov.tr/ortak\\_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/.pdf](http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/.pdf) adresinden alındı. Pınarkoç, G. (2010). (Yüksek Tezi s.4) 2012 tarihinde <http://www.hazarsam.com/up/doc/181>
43. Pınarkoç, G. (2010). (Yüksek Tezi s.4) 2012 tarihinde <http://www.hazarsam.com/up/doc/181>
44. TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.
45. Alkoç, G. P. (2010). Yüksek Lisans Tezi, Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. S.25,26 İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
46. Baş, A. (2012). *Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi*. S.3 8.Temmuz.2012 tarihinde [http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Stratejik\\_Yonetimin\\_Tarihsel\\_Gelisimi.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Stratejik_Yonetimin_Tarihsel_Gelisimi.pdf) adresinden alındı
47. Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.5 (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: Tübitak.
48. Demirhan, N. (2010). (<http://eprints.sdu.edu.tr/842/1/TS00903.pdf>, Dü.) İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. S.4 Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
49. Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*.s.35 İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
50. Bircan, İ. (2002). *DPT:Planlama Dergisi*.s.14 22. Şubat, 2012 tarihinde <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> adresinden alındı.
51. DPT. (2006, Haziran). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu. S.15 Ankara. 17 Temmuz , 2012 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> adresinden alındı
52. Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.53 (Ü. Şensoy, Çev.) Ankara: Tübitak.
53. Perçin, M. (2008). Doktora Tezi: *İşletmelerde Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına etkisine İlişkin bir Rapor*. s.76 Süleyman Demirel Üniversitesi.

54. Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası s.406,407*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
55. Büyüç, K.(2010 s.3,5). 8.Ağustos.2012 tarihinde [http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2010-2/2010\\_2\\_11.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2010-2/2010_2_11.pdf) adresinden alındı.
56. Yılmaz, H. (1998). Afyon Kocatepe Üniversitesi.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
57. Orçun, S. (2008). *Stratejik Liderlik S.20*. Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi: Sütçü İmam Üniversitesi.
58. (M Şahin) 20 Kasım 2012 tarihinde <http://okulweb.meb.gov.tr/14/05/133003/ataturk2.html> adresinden alındı.
59. Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.s.23* İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
60. Kulelioğlu, E. (1999). *Reklam Kararlarının Alınması ve Uygulanmasında Amaç Strateji ve Taktik Kavramları* İzmir: Ege Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi s.35.
61. Çakır, A. (2008). (Maliye Bakanlığı Uzman Yardımcılığı. *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan-Bütçe İlişkisi* Tezi) 24 Ağustos, 2012 tarihinde SGB Portal MaliyeUzmYrdArasRaporlari <http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrd.Raporlarından> alındı.
62. Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası s.23*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
63. Atmaca, İ. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve reform Çalışmalarının Stratejik Bakış açısıylaİncelenmesi. S.69. Kocaeli Üniversitesi Yayınlanmış tez.
64. Atmaca, İ. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve reform Çalışmalarının Stratejik Bakış açısıylaİncelenmesi. S.70,71. Kocaeli Üniversitesi Yayınlanmış tez.
65. Şan, G. (2008). Stratejik Planların Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi. S.17,20 İstanbul: Marmara Ünivesites Yüksek Lisans Tezi.
66. Şan, G. (2008). Stratejik Planların Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi. S.17,20 İstanbul: Marmara Ünivesites Yüksek Lisans Tezi.
67. Kalabalık, M. (tarih yok). *Stratejik Değerleme ve Kontrol*. (M. Kalabalık, Düzenleyen) 1.Temmuz. 2012 tarihinde Mustafa Kalabalık: <http://www.mustafakalabalik.com/index.php?sf=akademik&k=296> adresinden alındı.
68. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Bilgi Çağında Ölçüm ve Yönetim. S.2 *Balanced Scorecard* (S. Egeli, Çev., s. 2). İstanbul: Sistem.
69. Aktan, C. C. (2008). <http://www.canaktan.org/>. *Çimento İşveren* D. Makele *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama s.4*.
70. Özcan, L. (2006). (<http://tez2.yok.gov.tr/>, Dü.) Belediyelerde Stratejik Yönetim Algımları. s.17,18 Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
71. Barca, M., & Balcı, A. (2006, Haziran). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? *Amme İdaresi Dergisi* , 39 (2), s. 10,11

72. Kutluhan, Y. (2003) (<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der50tam.pdf>, Dü.) *Sayıştay Dergisi* SAYI: 50 s. 78.
73. Özer, M. (2005). (M. Özer, Dü.) *Sayıştay dergisi* s.4,7,9 14 Mayıs, 2012 tarihinde <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m1.pdf> adresinden alındı.
74. Thenmozmi, M. (tarih yok). *Manegment Science I*. 5 Mayıs, 2012 tarihinde [http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management\\_Science\\_I/Pdfs/9\\_1.pdf](http://nptel.iitm.ac.in/courses/IIT-MADRAS/Management_Science_I/Pdfs/9_1.pdf) adresinden alındı
75. Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.5 (Ü. ŞENSOY, Çev.) Ankara: Tübitak.
76. Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki.s.91 (M. Kılıç, Dü.) *Hacettepe Üniversitesi Sosyo Ekonomi Dergisi* , 81-98.
77. Işığçok, E. (2011). *100 Soruda Sigma.s.7* Bursa: Marmara Kitabevi.,
78. Kirtley, E., Gross, C., & Nachbar, M. (2005, Haziran 20). *Stragies For Marketing Your Fire Departmen s.59 Toda yAnd Beyond*. 26.Ocak. 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/marketing.pdf>.
79. Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. S.87,88 İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
80. *İstanbul İtfaiyesi Yangın İstatistikleri*. 10 Ağustos 2012 tarihinde İstanbul İtfaiyesi: <http://www.ibb.gov.tr/sites/itfaiye/workarea/Pages/tarihce.aspx> adresinden alındı.
81. WFSC, W. F. (2011, Ekim 27). *World Fire Statistics Centre*. S.13 11.Temmuz.2012 tarihinde <http://www.genevaassociation.org/PDF/WFSC/GA2011-FIRE27.pdf> adresinden alındı
82. <http://pirostickeretiket.com/tr/news>. (tarih yok). *pirostickeretiket.com/tr/news*. (İ. Bekem, Düzenleyen) 4Kasım 2012 tarihinde alındı
83. Fema. (2010). *U.S. Fire Administration Fire Estimates*. 19 Mart 2012 tarihinde Federal Acil Durum Yönetim Ajansı: <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.
84. Fema. (2009). *Residential Building National Estimates* . 11.Ocak. 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.
85. Fema. (2009). *Residential Building National Estimates* . 11 Ocak 2012 tarihinde <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.
86. Fema. (2003). *U.S. Fire Administration Fire Estimates-Related Topics*. 26 Temmuz 2012 tarihinde Fema: <http://www.usfa.fema.gov/statistics/estimates/index.shtm> adresinden alındı.
87. Şahin, G., & Tecim, T. (2006, Eylül 13). (V. T. Gülçin Şahin, Düzenleyen) 13 Mart, 2012 tarihinde <http://dis.fatih.edu.tr>: [http://dis.fatih.edu.tr/store/docs/sahin\\_cbstabriskpP5Epsg78.pdf](http://dis.fatih.edu.tr/store/docs/sahin_cbstabriskpP5Epsg78.pdf) adresinden alındı
88. Nişancı, R. (2010). *ttp://CBS Tabanlı Trabzon Merkezli Yangın Risk Analizi Haritaları Deneyimi*. S.976 21 Nisan , 2012 tarihinde <http://academicjournals.org/sre/PDF/pdf2010/4May/Nisanci.pdf> adresinden alındı.

89. Yomralıoğlu, T. (2008). 22 Temmuz, 2012 tarihinde *Cbs Yardımı İle Kent İçi Yangın Analizi: Elazığ Örneği* s. 310  
[http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua\\_842/842\\_49564.pdf](http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_842/842_49564.pdf) adresinden alındı.
90. Şahin, K., & Gümüştay, M. (A. 1Harita Genel Komutanlığı, Düzenleyen, & Yıldız Teknik Üniversitesi Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisliği Bölümü, İstanbul) 17 Mart, 2012 tarihinde [http://www.hgk.msb.gov.tr/dergi/makaleler/138\\_5.pdf](http://www.hgk.msb.gov.tr/dergi/makaleler/138_5.pdf) adresinden alındı.
91. (Kadıoğlu M. İstanbul 2011) Afet Yönetimi Beklenilmeyeni Beklemek, En Kötüsünü Yönetmek. Marmara Belediyeler Birliği Yayın No:65 s.37.
92. Wikipedia. (2009). *İstatistik*. 1.Mayıs.2012 tarihinde Wikipedia:  
<http://tr.wikipedia.org/wiki/İstatistik> adresinden alındı. Ş.Büyüköztürk vd.Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Ankara : Pegem Akademi, s. 1-2.
93. Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Çokluk-Bökeoğlu, Ö. (2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* S.1 (2. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
94. Wikipedia. (2009). *İstatistik*. 1.Mayıs. 2012 tarihinde Wikipedia:  
<http://tr.wikipedia.org/wiki/İstatistik> adresinden alındı. Ş.Büyüköztürk vd.Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Ankara : Pegem Akademi, s. 1-2. Rottenberg, P. (2005, Ekim 04). *Data Analysis For The Fire Service*. S.9,27 25 Mart, 2012 tarihinde Fire Stats:[http://www.firestats.com/downloads/FireStats\\_Presentation\\_at\\_CalChiefs\\_2005.pdf](http://www.firestats.com/downloads/FireStats_Presentation_at_CalChiefs_2005.pdf) adresinden alındı.
95. Rottenberg, P. (2005, Ekim 04). *Data Analysis For The Fire Service*. S.9,27 25 Mart, 2012 tarihinde Fire Stats:[http://www.firestats.com/downloads/FireStats\\_Presentation\\_at\\_CalChiefs\\_2005.pdf](http://www.firestats.com/downloads/FireStats_Presentation_at_CalChiefs_2005.pdf) adresinden alındı.
96. TDK. (2012, Ağustos 15). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu:  
<http://www.tdk.org.tr> adresinden alınmıştır.
97. Yamaç, K. (2008, Kasım 1). *Nedir Bu İnovasyon*. 25 Eylül 2012 tarihinde KA Bilişim Teknolojileri: <http://www.ka.net.tr/makale.asp?makaleId=97> adresinden alındı.
98. Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi*. S.428 (Ü. ŞENSOY, Çev.) Ankara: Tübitak.
99. NFPA. (2011, Nisan 20). *Home Fire Escape Plan*.s.2 27.Temmuz. 2012 tarihinde Sparky: [http://www.sparky.org/downloads/escape\\_plan.pdf](http://www.sparky.org/downloads/escape_plan.pdf) adresinden alındı.
- 100.Fahy, R. A. (1989). *FEMA*. 3.Eylül. 2012 tarihinde  
<http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/statistics/socio.pdf> adresinden alındı.
- 101.Grand, K., Nanncy, Hoover, & David, H. (1994). İtfaiye İdaresi. Oklahoma: Oklahoma Üniversitesi.
- 102.Yentürk, N., Ünlü, A., Tarı, E., & İlki, A. (2002). Türk İtfaiye Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması İçin Bir Model Önerisi. (s. 24). İstanbul: İTÜ.
- 103.WFSC, W. F. (2011, Ekim 27). *World Fire Statistics Centre*. 11.Temmuz 2012 tarihinde <http://www.genevaassociation.org/PDF/WFSC/GA2011-FIRE27.pdf> adresinden alındı.

- 104.(Miller.C, Peter B.L- Article.2000) University of Montana Yangın Risk ve Faydalarının Değerlendirilmesi. S.3 5.Temmuz. 2012  
[http://www.fs.fed.us/rm/pubs\\_other/rmrs\\_2000\\_miller\\_c001.pdf](http://www.fs.fed.us/rm/pubs_other/rmrs_2000_miller_c001.pdf) adresinden alındı
- 105.(David T. Acil Risk Yönetimi Uygulama Rehberi.2000. s.48) 5.Temmuz. 2012  
<http://www.em.gov.au/Documents/Manual%2005-ApplicationsGuide.pdf> adresinden alındı.
- 106.Babalık, F., Karadeniz, R., Çubuk, A., & Kılıç, A. (1995). *Yabgından Korunma ve İtfaiyenin Reorganizasyon Araştırma Projesi.s.12,13,14* Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- 107.Teofilovic, N. (2002, Aralık 12). *The Reality of Innovation In Government s.1,2* . Eylül 1, 2012 tarihinde The Innovation Journal:  
<http://www.innovation.cc/scholarly-style/reality.pdf> adresinden alındı.
- 108.Şimşek, Ş. (1978). Teknolojik Değişim ve Yönetici Sorunları. *Atatürk Üniversitesi Yayınları* , s. 41.
- 109.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Bilgi Çağında Ölçüm ve Yönetim. S.217,220 R. S. Kaplan, D. P. Norton, & H. Hazar (Dü.) içinde, *Balanced Scorcard* (S. Egili, Çev., s. 2). İstanbul: Sistem.

## **EKLER (APPENDICES)**

### **EK A Stratejik Yönetim ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**

**Madde 9:** “Kamu idareleri; Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin, stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir. Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir”.

**Madde 11:** “Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu kanunda belirtilen görev ve

sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar”.

## **EK B 5393 sayılı Belediye Kanunu**

**Madde 18:** “Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ile yatırım ve çalımsa programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görümsek ve kabul etmek.”

**Madde 34:** “Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.”

**Madde 38:** “Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.”

**Madde 41:** “Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl basından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.”

## **EK C Kaynağın Yasa ve Yönetmeliklerdeki Yeri**

### **Belediye Gelirleri Kanunu, Kanun no: 2464, Sayı: 17354;**

**Madde 41:** Yangın Sigortası Vergisini, sigorta şirketleri ödemekle mükelleftir.

**Madde 42:** Yangın Sigortası Vergisinin matrahı, yapılan yangın sigorta muameleleri dolayısıyla alınan primlerin tutarıdır. Sigorta şirketleri vergilendirme dönemi içinde iptal edilen yangın sigorta muamelelerine ait primleri, iptalin vuku bulunduğu döneme ait matrahtan indirilebilirler.

**Madde 43:** Yangın Sigortası Vergisinin nispeti %10'dur.

**Madde 82:** Mevzuat gereğince alınması zorunlu veya isteğe bağlı görülen ve belediyeler veya onlara bağlı kuruluşlar tarafından düzenlenerek ilgisine verilecek; muayene ve sağlıkla veya fenni konularla ilgili tahlillere ilişkin olup bu kanunda ayrıca harca tabi tutulmamış olan ruhsatlar, rapor ve belgeler "Muayene, Ruhsat ve Rapor Harcına" tabidir.

**Madde 88:** Belediyelerce veya belediyelere bağlı müesseselerce beldede aşağıdaki şekillerde su tesisleri yapılması halinde, dağıtımın yapıldığı saha dâhilindeki gayrimenkullerin sahiplerinden, Su Tesisleri Harcamalarına Katılma Payı alınır:

- a) Yeni içme suyu şebeke tesisleri yapılması,
- b) Mevcut şebeke tesislerinin tevsii ve ıslahı,

**Madde 97:** Belediyeler bu Kanunda harç veya katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı olarak ifa edecekleri her türlü hizmet için belediye meclislerince düzenlenecek tarifelere göre ücret almaya yetkilidir. Belediye'ye tekel olarak verilmiş işler kendi özel hükümlerine tabidir.

İtfaiye teşkilatlarının en önemli sorunu gelir kaynağı sorunudur. Bu anlamda 2464 no'lu Belediye Gelirleri Kanununa bakıldığında yangın sigortası vergisinden başka bir verginin olmadığı gözükmemektedir. İtfaiye teşkilatlarının mali açıdan güçlendirilmesiyle ilgili olarak farklı kaynaklar ve başka vergiler de gündeme gelebilir. Ancak toplanan vergiler ilgili yerlerinde kullanılmadıkça yeni vergiler koymak, vatandaşa ek bir külfet



getireceği için burada ayrıca vergi ve kaynak yaratma konusunda detaya inilmemiştir. Dolayısı ile vergiyi almak önemli değil verginin kamu yararı gözetilerek yerinde harcanması daha önemlidir.

# ÖZGEÇMİŞ (CURRRULUM VIATE)

## CANALP BERKDEMİR

### Lisans: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

1984 Yılında Bursa Büyükşehir Belediye İtfaiyesinde İtfaiye Eri olarak göreve başladı,1990-2000 yılları arasında sırasıyla İstasyon Amiri, Grup Amiri, olarak görev yaptı, 2000 Yılında İtfaiye Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğü görevine atandı. 2006 Yılında İtfaiye Daire Başkanlığı (Kısa adı: AKOM) Afet Koordinasyon Müdürü. 2008 Yılıının 7. ayında İtfaiye Müdahale Şube Müdürlüğüne atandı. Halen Bursa Büyükşehir Belediyesi'nde itfaiye amiri olarak görev yapmaktadır.

Mesleğiyle ilgili almış olduğu eğitimlerden ve görevlerden bazıları şunlardır;

- 2001 Yılında JAPONYA' da Afet ve Afetlerden Korunma eğitimi
- 2003 Yılında Başbakanlık Türkiye Acil durum Yönetiminden Afete Hazırlık ve Müdahale eğitimi
- 2003 Yılında Kara Kuvvetleri Komutanlığı TSK NBC Okulu ve Eğitim merkezinden Nükleer Biyolojik ve Kimyasal Tehlikelere müdahale ve Korunma eğitimi
- Bursa Adliyesinde 300'e yakın PATLAMA VE YANGIN VAKALARI ile ilgili davalarda bilirkişi olarak görev yapmıştır ve hala yapmaktadır,
- 2007 Yılında İç İşleri Bakanlığı ve Japonya Uluslar arası İşbirliği Ajansı tarafından Afet Zararlarını Azaltma eğitimi
- Helen özel dersanelerde Yangın ve Yangından Korunma, Acil Durum Planları, Yangın Risk Analizleri eğitimleri vermektedir.