

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SANAT VE TASARIM ANASANAT DALI
MÜZECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURUMLAR OLARAK
MÜZELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN
STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

V. ARMAĞAN GÜNEY

04714003

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. FETHİYE ERBAY

İSTANBUL

2009

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SANAT VE TASARIM ANASANAT DALI
MÜZECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURUMLAR OLARAK
MÜZELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN
STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

V. ARMAĞAN GÜNEY

04714003

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 05/01/2009
Tezin Savunulduğu Tarih: 13/01/2009

Tez Oy Birliğiyle / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı: <i>Fethiye Elibay</i>	
Jüri Üyeleri : <i>Prof. Dr. Temur Atayok</i>	<i>Temur Atayok</i>
<i>Prof. Dr. İsin CAN</i>	<i>İ. Mutlu</i>
<i>MUTU</i>	
<i>Doç. Dr. Fethiye Elibay</i>	<i>Fethiye Elibay</i>

İSTANBUL
OCAK 2009

ÖZ

KÂR AMACI GÜTMİYEN KURUMLAR OLARAK MÜZELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN STRATEJİK YAKLAŞIMLAR V. ARMAĞAN GÜNEY Ocak, 2009

Bu tezin amacı, kar amacı gütmeyen kurumlar olarak müzelerin sürdürülebilirliği için stratejik yaklaşımın neyi- neleri gerekli kıldığını ortaya koymaktır. Müze kurumunun kar amaçlı kurumlardan farklı özelliklerinin ortaya konması için; öncelikle müzede strateji, sürdürülebilirlik, yönetim-organizasyon, kurumsallık kavramlarına yüklenen anlamların neler olduklarının netleştirilmeye çalışılması gereklidir. Çalışmanın temelinde 20. yüzyıl yönetim yaklaşımında stratejik olmanın kurumlar için sürdürülebilirliğin olmasa olmaz koşulu sayıldığı, bunun da kurumun kim olduğunu, kendisini diğer kurumlardan ayırt edici özelliklerin neler olduğunu farkına varmadan; ardından da literatürde “kurumsal kimlik” adıyla incelenen bu özelliklerini yönetme çabasına girişmeden mümkün olamayacağı iddiası yatmaktadır. Ayrıca bu iddiaya dayanarak “kurumsal kimlik bunalımı” adı altında yeni bir kavram oluşturulmaya çalışılmış ve Türk Müzeciliği’nin içinde bulunduğu durum bu kavram çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Konu büyük ölçüde kavramsal bir tartışmadır. Bir taraftan müzenin ne olup, olmadığı; kurumsal kimliği üzerinden sorgulanırken, diğer taraftan da gelinen durumda varlığını anlamlı halde sürdürebilmek içine tür çabalar içine girmesi gerektiği ve -mevcut durumdan; idealize edilene- geçirdiği değişim sürecinde bu çabaların çeşitli faktörlerden kaynaklanan sınırlılıkları, devlet müzelerinden kimi zaman ellerinde bulunmaması, kimi zaman da paylaşmaktan sakıncaları sebepleriyle bu tesbiti yapacak ölçüde bilgi alınamadığı için; örnek olarak seçilen “TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi” üzerinden incelenmeye çalışılmıştır. Nasıl ki nesneleri görünür kılan kendileri değil de onlardan gözümüze yansıyan ışıkta; müzeleri fark edilir kılan nokta da, tek başlarına varlıkları veya koleksiyonlarının zenginliği olmayıp; farkına varılmak için gösterdikleri bilinçli çabalarıdır. Bu farkındalık müzelerin kendilerine atfedilen rollerle, üstlendikleri rollerin ne ölçüde birbiriyle uyumlu olduğu ve mümkün olduğunca dengede tutulabildiğiyle orantılı olarak artma potansiyelini taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kar amacı gütmeyen kurum kimliği, müze, stratejik yönetim, sürdürülebilirlik, kurumsal kimlik, kurumsal kimlik bunalımı.

ABSTRACT

STRATEGICAL APPROACHES FOR MUSEUMS SUSTAINABILITY AS NON PROFIT ORGANIZATIONS

V. ARMAĞAN GÜNEY

January, 2009

The aim of this thesis is to establish the needs of strategic approaches for the sustainability of museums as non-profit organisations. In order to show properties differ museums from other non-profit organisations, first meanings of strategy, sustainability, management-organisation, institutional identity must be clear. What lies beneath the basis of the study is being strategic is the vital requirement for the institutions according to the 20. century management approach and this cant be provided unless the identity of the institution and its differences from the other institutions are recognized and without starting the management of these qualities named as the ‘identity of the institution’ in literature. Furthermore, depending on this pretention, a new called the ‘Institutional Identity Crisis’ is tried to be formed and Turkish Museology is interpreted on this base.

This subject is mostly a theoretical argument. While the questions about what museum is and is not are tried to be answered on the basis of its institutional identity, on the other hand the things that museums should do in order to preserve its existence are tried to be established. For this aim, “TOFAŞ Bursa Anatolian Cars Museum” is chosen since insufficient or no data could be available from the public museums. Just as the visibility of the objects doesn’t depend on themselves but depends on their reflecting lights, the only point makes museums perceptible is not their alone beings or the richness of their collections but the conscious efforts make them perceptible. This perceptibility of museums increases by the harmony and balance of the roles of which are approved to them and they own.

Keywords: Identity of a non-profit organisation, Museum, sustainability, Strategic Management, Institutional Identity, Institutional Identity Crisis.

ÖNSÖZ

Çalışmanın yapılması sırasında samimi desteklerini esirgemeyen, en sıkıştığım anlarda düşünceleriyle ufkumu açan, başta danışmanım Doç. Dr. Fethiye Erbay olmak üzere; bölüm kurucumuz Prof. Tomur Atagök'e, Prof. Dr. Esin (Can) Mutlu'ya, Doç. Dr. Mutlu Erbay'a;

Verdikleri derslerle bu konunun seçilmesi kararının alınmasına zemin hazırlayan öğretim üyelerimiz Sedat Göksu, Zehra Erkün ve Dr. Şeniz Atik başta olmak üzere tüm bölüm öğretim üyelerimize;

Çalışmayı Bursa'dan yürütmeye çalışmanın verdiği zorlukları hafifleten bölümümüz araştırma görevlileri Cihan Çolak ve Hanzade Uralman'a;

Yetiştirmekte güçlük çektiğim çeviriler konusunda büyük yardımları dokunan arkadaşım İlksen Baysaling, yeğenlerim Arda Güney, Zeynep Aksangür ve İpek Aksangür'e;

Bilgiyi sunuş biçimiyle uyandırdığı tarih ve kültür merakıyla, bu bölümde yüksek lisans yapmamda büyük payı olan, lise tarih öğretmenim Aysen Görgöz'e;

Verdikleri değerli kurumsal bilgilerle çalışmamı zenginleştiren; TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi'ne;

Söz konusu eğitim olunca her tür karpisimi çeken, maddi olarak adeta bana sponsor olan, annem Türkan Güney'e;

Duydukları güvenle desteklerini hissettiren tüm aileme;

Teşekkürler...

Bursa-İstanbul; Ocak, 2009

V.ARMAĞAN GÜNEY

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x

1. GİRİŞ

2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR.....9

2.1. Yönetim Biliminin Gelişimi	11
2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı	15
2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımı	17
2.4. Yönetim Bilimiyle İlgili Kavramların Müzecilikteki Yansımaları.....	21

3. MÜZELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN STRATEJİK YAKLAŞIMDA İLK ADIM : KURUMSAL KİMLİK VE MÜZE.....31

3.1. Çeşitleri ve Gelişim Süreciyle Genel Olarak Kurumsal Kimlik	32
3.1.1. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişim Süreci.....	33
3.1.2. Kurumsal Kimlik Çeşitleri.....	35
3.2. Kurumsal Kimliğin Unsurları ve Müze	38
3.2.1. Kurum Felsefesi ve Müze.....	39
3.2.1.1. Müzelerde ve Ticari İşletmelerde Kar Kavramına Yüklenen Anlamın Farklılıkları.....	48
3.2.1.2. Kurum Felsefesine Etki Eden Bir Unsur Olarak, Kar Düşüncesinden Bağımsızlığın Verimlilik, Etkililik ve Etkenlik Kavramlarına Etkileri	50
3.2.1.3. Müzelerin Kurumsal Kimliklerini Etkileyen Uluslararası Düzenleyici Kuruluşlar: İCOM ve ICOMOS.....	58
3.2.2. Kurumsal Davranış ve Müze.....	60
3.2.3. Kurumsal Tasarım ve Müze.....	64
3.2.4. Kurumsal İletişim ve Müze.....	68
3.3. Kurumsal Kimliğin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar ve Müze	69
3.3.1. Kurumsal Kültür ve Müze.....	69
3.3.2. Kurumsal İmaj ve Müze.....	70
3.4. Farklılıktan Kaynaklanan Kısıtlılıkların Pazarlama Üzerindeki Sonuçları....	70

3.4.1. Müzelerin Sürdürülebilirliği İçin Örnek Bir İşletme Türü: Vakıf İktisadi İşletmesi.....	83
3.5. Türk Müzeciliği ve Kurumsal Kimlik Bunalımı.....	84
3.5.1. Kurumsal Kimlik Bunalımı Kavramının Nasıl Oluşturulduğu ve Tanımı	85
3.5.2. Türk Müzeciliğinin Kurumsal Kimlik Bunalımı İçerisinde Olduğu İddiasının Dayanakları	87
4. BURSA TOFAŞ ANADOLU ARABALARI MÜZESİ ÖRNEĞİ	105
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları.....	106
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	106
4.3. Müzenin Tarihçesi.....	108
4.4. Genel Değerlendirme ve Öneriler.....	111
5. SONUÇ.....	118
KAYNAKÇA.....	126
EKLER.....	134
Ek 1. İCOM Etik Kodları.....	135
Ek 2. İCOMOS Üyeleri İçin Etik Yükümlülükler.....	152
Ek 3. Ülkemizde Müzelerle İlgili Uygulamada Bulunan Yönetmelikler.....	157
Ek 4. TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Anket Formu.....	160
Ek 5. TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Tanıtım Broşürü.....	161
Ek 6. TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Fotoğraflar.....	164
Ek 7. TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi İle Yapılan Görüşmede Yöneltilen Sorular.....	168
ÖZGEÇMİŞ.....	169

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi1
Şekil 2:	Kurum Kimliğinin Unsurları.....38
Şekil 3:	Sosyal Teşebbüslere Özgü Anahtar Sözcükler ve Sorunlar.....49
Şekil 4:	Kurum Değer Yaratma Süreci.....51
Şekil5:	TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Logo.....108
Şekil6:	TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Krokisi.....109

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Erikson’a Göre İnsan Gelişiminin 8 Evresi.....	85
Tablo 2: Türkiye Müzeleri: Özel ve Kültür ve Turizm Bakanlığı Karşılaştırması.....	95
Tablo 3: Avrupa ve ABD’de Müze, Nüfus, Müze Başına Düşen Kişi Sayıları	96
Tablo 4: Müze Başına Düşen Kişi Sayıları Karşılaştırması.....	97
Tablo 5: 2007 Yılında Dünyanın En Çok Ziyaret Edilen İlk 10 Müzesi ve Ziyaretçi Sayıları.....	98
Tablo 6: 2006-2007 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müze ve Ören Yerleri Ziyaretçi Sayıları.....	99
Tablo 7: Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Ziyaretçi Sayıları.....	111

KISALTMALAR

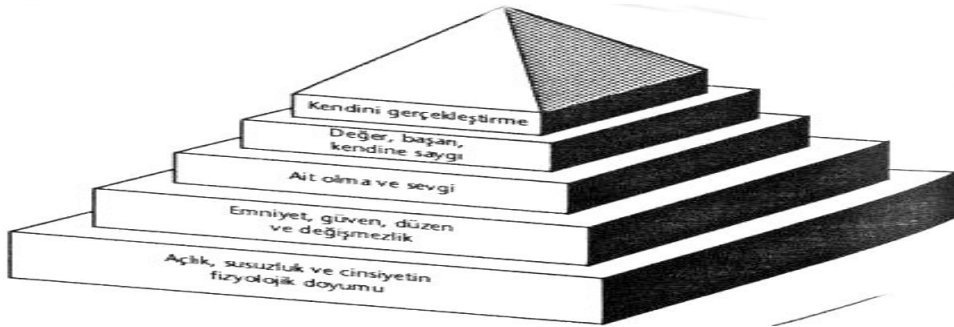
İCOM	: Uluslararası Müzeler Konseyi
İCOMOS	: Uluslararası Anıtlar ve Sitler Konseyi
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu
MPM	: Milli Prodüktivite(Verimlilik) Merkezi
TURSAB	: Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TAAMÜZ	: Bursa TOFAŞ Anadolu Arabaları Müzesi
TOFAŞ	: Türk Otomobil Fabrikası Anonim Şirketi

1. GİRİŞ

Bu çalışma müzelerin ülkemizdeki toplumsal, sosyal yapı içerisindeki mevcut konumlandırmalarının, toplum önündeki farkındalıklarının, batı toplumlarıyla karşılaştırıldıklarında eksiklikler içermesi ve bunun giderilmesinin; ancak; müzenin kurumsal yapısının, müzeyi müze yapan değerlerin neler olduğunun(müze kurumunun misyonunun), müze üzerinde sorumluluk sahibi otoriteler ve aslında tüm toplum tarafından algılanabilir hale getirilmesiyle mümkün olabileceği iddiasının ispatlanmaya çalışılması üzerine kurulmuştur.

Bir yanda sanayi devrimi sonrası süreçte toplumsal ve dolayısı ile ekonomik alanda yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin tüm üretim biçimlerine yansması; diğer yanda kar amacı gütmeyen ama insanlık için çok önemli olduğunu iddia ettiği bir takım nesneleri, değerleri “ticari anlamda kar” elde etme amacı olmaksızın sürekli büyüyen giderlerle koruma çabasında ve adı “müze” olan bir kurum vardır.

Bir yanda yaşanan toplumsal ve sonucunda ekonomik değişime müzeleri de uyarlama çabasına girişmiş Avrupa ve Amerika başta olmak üzere refah toplumları; diğer yanda ise ülkemizde müzecilik alanında; devlet müzelerinin kendilerini anlamlandırma sürecine girmiş gibi görünmeleri ve özel koleksiyonlarınsa hızlı bir şekilde özel müzeye dönüştürülmesi ve tanıtılması süreci yer almaktadır.



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi .

Cüceloğlu Doğan, *İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları* (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998), 236.

Diğer taraftan da Maslow(bakınız şekil1) tarafından insan ihtiyaçlarının önceliklerinin belirlendiği piramitte her ne kadar kişiden kişiye, durumdan duruma farklılıklar gösterebileceği şeklindeki görüşler sebebiyle çok eleştirilse de; müzenin de içinde bulunduğu kültürel aktiviteler kendini gerçekleştirme aşamasına oldukça yakın pozisyonda yer almaktadır(Cüceloğlu,1998, 235-236).

Savaş sırasında dahi öncelikli olarak korunması gereken kurumlar oldukları uluslararası antlaşmalarla güvence altına alınmış olmalarına rağmen; ABD’ nin Irak’a demokrasi getirmek adına yaptığı müdahalede, tapu ve nüfus daireleriyle beraber, ilk bombalanan yerler arasında da müzeler bulunmaktadır.

Bir değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan süreç ise Lawlor’a göre şu şekilde tanımlanmıştır(Lawlor, 1985, 95’ten aktaran Prokopenko, 2005, 87):

- 1- Bir konuda değişmesi, değiştirilmesi gereken şeyler olduğunun farkına varmak
- 2- Bu değişimin yapılması gerektiğine karar vermek
- 3- Verilen kararları uygulamak yoluyla değişimi gerçekleştirmek
- 4- Varılan farkındalık sonucu verilen kararlar, uygulamaya sokulan değişikliklerin devamlılığı için, çaba sarfetmek.

Tüm bu tartışmalar yaşanırken Lawlor tarafından bir konuda değişimin gerçekleştirilmesi için öngörülen sürece uygun olarak; müzelerimizin içinde bulundukları durumun ve algılanışının hem kendileri hem de toplum tarafından farkına varılması gerektiği öngörüsüyle; öncelikle bu değişimin yapılmasına karar verilmesi gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır. Değiştirilmesi gereken temel şey ise müzenin yönetim yaklaşımının stratejik olarak tanımlanmasıdır. Kaynağını müzenin misyonundan alan ve içinde bulunduğu durumun farkındalığının stratejik olarak yönetilmesi ise literatürde kurumsal kimliğin çekirdeğinde bulunan kurumsal felsefenin temel unsurlarının belirlenmesi ve kurumsal iletişim, kurumsal tasarım ve kurumsal davranış olarak uygulamaya sokulması ve bunun devamlılığı için topluma sunulmasıdır. Kısaca “kar amacı gütmeyen bir kurum olarak” müzenin, sürdürülebilirliği için stratejik yaklaşımın ne olduğu, neleri gerekli kıldığı; kar amacı gütmeyen kurumsal kimliği üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Sanayi devrimi sonrası yaşanan süreçte, özellikle de 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra en büyük dönüşümü geçiren yönetim yaklaşımı, zorunlu olarak stratejik hale gelmiştir. Özellikle işletmelerin sürdürülebilirliği için stratejik olmayan bir yönetim süreci neredeyse başarısızlıkla eş anlamlıdır. Öyleyse sürdürülebilir bir müze kurumu için bu stratejilerin nasıl müzeye de uyarlanacağı tartışılmak zorundadır. Ne var ki bu durumda göz önüne alınması gereken en önemli nokta müzenin kar amacı gütmeyen bir kurumsal kimliğe sahip olması ve tüm stratejilerinin bu süzgeçten geçirilerek oluşturulması gerekliliğidir. Stratejik yönetim yaklaşımı özellikle müze gibi varlığının temel amacı topluma hizmet olan bir kurum için; pazarlamanın da değişen ve gelişen(stratejik hale gelen) tanımıyla kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Yani sadece talep edilirliliği artırmak amaçlı bir pazarlama tanımıyla değil; toplumla iletişiminin sınırlarını belirleyen bir konumlandırma aracı olarak pazarlama süreciyle ilgilenilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma boyunca özellikle araştırmanın yapılması ve yazılması sürecinde bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Bunları sınıflandırmak ve kısaca açıklamak gerekirse:

Okuyucuyu tanımamanın yarattığı kısıtlılıklar ve kavramların netleştirilmesinde karşılaşılan sorunlar...

Varlığımızın kaynağını ve sahip olduğumuz düşüncelerimizi sözcüklerle anlatma yetisini-dil- ister mutlak bir gücün iradesine(yaradılış teorisi); istersek geçirdiğimiz değişim sürecinin bizi geliştirmesi(evrim teorisi) düşüncesine dayandırılım; sözcüklere bilinçli olarak yüklenen anlamlar ya da, bilinç dışı olarak sözcüklerin zihnimizde taşıdığı anlamlar, bulunulan coğrafyaya, sözün sarfedildiği ve/ veya kayda geçirildiği zaman dilimine hepsinden de önemlisi, kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedirler.

Yüzyüze yapılan anlatımlarda sağlıklı iletişimin temel niteliklerinden biri olan geri bildirim süreci bu farklılığı bir ölçüde -yaptığımız anlatıma karşı tarafın verdiği tepkiyi alarak zihnimizde ona yüklemek istediğimiz anlamla karşılaştırmak suretiyle-yenmemize yardımcı olmaktadır. Fakat anlatımın yazı veya diğer kayıt imkanlarıyla kayda geçmesi durumunda bu geri bildirim süreci; anlatılanların bilinmeyen bir yer, zaman ve pek çok koşulda karşı tarafa ulaşıyor olması sebepleriyle mümkün olamamakta; dolayısıyla da anlatılmak istenenle karşı tarafın anladığı arasında büyük

farklılıklar oluşabilmektedir. Bu durumu biraz da olsa yenebilmek için farklı algılanabileceğini düşündüğümüz durumlarda, sözcükle bir olguya yüklenen anlamın ne olduğu, diğer olası yan anlamlarıyla arasındaki farklılıklardan yola çıkılarak anlatılmaya; kısaca okuyucunun kavram kargaşasına düşürülmemesine çaba sarfedilmiştir.

Sonsuz sayıdaki değişkenin sürekli olarak birbiriyle etkileşim halinde olduğu bir evrende varlığımızı sürdürmekteyiz. Doğal veya sosyal olarak ayrıma gitmeksizin bilimin temel amacı belirli araştırma, yöntem ve teknikleri kullanarak; olayların gerçekliğini anlamaya çalışmaktır(Eroğlu, Akça, 2005, 20). Elbette fen bilimlerinde araştırma konusuyla ilgili değişkenlerin laboratuvar imkanları altında sınırlı sürede ve miktarda da olsa sabit tutularak birbirleri üzerine olan etkilerinin gözlenmesi ve buradan daha kesin, genel geçer sayılabilecek sonuçlara ulaşılması mümkün olabilmektedir. Baransel(1993, 53) bu durumu psiko-sosyal olaylarda neden sonuç ilişkisinin doğal olgu ve olaylardaki kadar kesin ve kuvvetli olmadığı; yani psiko sosyal olaylarda determinizmin zayıf olduğu dolayısıyla da psiko-sosyal olayları önceden tahmin etme ve kesin kurallara bağlama olanağının, doğal olaylara nazaran daha az olduğu şeklinde açıklamıştır. Oysa ideal anlamda sosyal bilimlerin amacı akıl sistemi ve bilimsel araştırma yöntemleriyle elde edilen bilgilerin yardımıyla insani ve toplumsal süreçlere dair belirsizlikleri gidermek, yaşanan sosyal sorunları çözmek, yaşanan hayatın verimliliği ve kalitesini arttırmak, toplumsal süreçleri etkili bir örgütlenmeye kavuşturmak, daha akılcı ve işlevsel kurumlar yaratmak suretiyle, insan ve toplum hayatının yeniden inşasına katkıda bulunmaktır(Eroğlu, Akça, 2005, 21).

Söz konusu olanın “kurumsal anlamda müze” gibi daha ziyade sosyal bilimlerin çalışma alanı içine girecek bir yapı olduğu düşünülürse; bu çalışmanın da inceleme konusunu oluşturan değişkenlerin birbirleriyle etkileşim ve değişimi çalışma sırasında da devam etmekte ve bu da araştırmanın sonuçlarıyla gerçekte yaşananları içinde bulunan anda yapılan tespitlerden farklı yerlere götürebilmektedir. Bu sebeple yapılan bu çalışma sırasında da kimi zaman incelenen konuyla ilgili değişkenlerin birbirleri üzerine etkilerinin, varlığı değilse bile; sonuçları zorunlu olarak gözardı edilmiştir.

Örneğin Uluslararası Müzeler Konseyi İCOM; 2001 yılındaki toplantısında müze için:

“Toplumun ve gelişiminin hizmetinde olan, halka açık, insana ve yaşadığı çevreye tanıklık eden malzemelerin üzerinde araştırma yapan, toplayan, koruyan, bilgiyi paylaşan ve sonunda inceleme, eğitim ve zevk alma doğrultusunda sergileyen, kar düşüncesinden bağımsız ve sürekliliği olan bir kurumdur”

tanımlamasını yapmıştır(İCOM, [16.01.2008]). Ne var ki bu tanım müze için yapılabilecek tek tanımlama değildir.

Bu idealize edilmiş tanımda yer alan kriterlerin pek çoğunu karşılamaktan uzak olduğu halde kapısında müze tabelası bulunan, personeli bulunan pek çok oluşum da vardır. Hatta sadece internet üzerinden sanal olarak sergi, eğitim vb. işlevlerini yerine getiren tamamen sanal müzeler de mevcuttur. Peki bunlara müze değil demek mümkün müdür? Elbette bunlar da müzedir. Çünkü bu tanımlamanın hemen ardından “Müzenin yukarıdaki tanımı, yöneten gücün doğasından, mülksel yapıdan, işlevsel yapıdan veya ilgili kurumun koleksiyonlarının uyumundan kaynaklanan herhangi bir limit olmaksızın uygulanabilir” açıklaması da eklenmiştir(İCOM, [16.01.08]).

Kaldı ki İCOM tarafından müzenin tanımının yapılmaya çalışıldığı bu açıklamaların devamında da: “Müze” olarak tasarlanan kurumlara ek olarak, tanımları gereği aşağıda belirtilen kurumlar da müzelerle aynı şekilde sınıflandırılabilirler” cümlesi eklenmiş ve:

- i. “Doğal, arkeolojik ve etnografik anıtlar ve sit alanları, insan ve çevresi ile ilgili somut kanıtları bulan, koruyan ve iletişim kuran müze doğasına sahip tarihi anıtlar ve sit alanları;
- ii. Canlı bitki ve hayvan örneklerinden oluşan koleksiyonları elinde bulunduran ve sergileyen, botanik ve zoolojik parklar, akvaryum ve vivaryumlar gibi kuruluşlar;
- iii. Bilim merkezleri ve planetoryumlar;
- iv. Kar amacı gütmeyen sanat galerileri;
- v. Doğal kaynaklar;
- vi. Uluslararası, ulusal, bölgesel veya yerel müze organizasyonları, bakanlıklar, bölümler veya İCOM tarafından yapılan tanıma uygun, müzelerden sorumlu toplumsal kuruluşlar;
- vii. Koruma, araştırma, eğitim, dokümantasyon ve müzeler ve müzecilikle alakalı diğer faaliyetlerde bulunan kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar;
- viii. Maddi ve manevi kültür miraslarının (yaşayan kültür varlıkları ve dijital yaratıcı faaliyetlerin) sürekliliği, yönetimleri ve korunmaları için faaliyet gösteren kültür merkezleri ve diğer kuruluşlar”

da müze kurumunun kapsamı dahilinde sayılabilecek oluşumlar, organizasyonlar olarak sıralanmıştır. Hatta bununla da yetinilmemiş ve ek olarak:

“Danışma kurulundan fikir aldıktan sonra yönetim kurulu tarafından müzenin bütün özelliklerini veya birkaç özelliğini barındırdıklarına karar verilen veya müzeler ve müze çalışanlarını müzeolojik araştırmalar ve eğitimlerle destekleyen oluşumların”

da bu kapsamda değerlendirilebilecekleri belirtilmiştir. Bu açıklamalar değerlendirildiğinde ortak özelliğin koruma bilinci olduğu, artık günümüzde ileri

teknolojik imkanlarla kayda geçirerek yalnızca somut olmayan kültürel mirası koruyan kurumların bile(nesnesi olmayan) müze olarak değerlendirilebilecekleri sonucu çıkmaktadır.

Bununla birlikte kurumsal anlamda müzelerin üstlendikleri roller çok farklıdır. Üstlenilen bu rollerin farklı disiplinlerden personeli en ideal, müzenin büyüklüğüne en uygun organizasyon yapısıyla yerine getirilmesi de beklenmektedir. Bu organizasyon yapısının idealliği bir müzenin üstlenilen ve atfedilen toplama, koruma, araştırma, belgeleme, sergileme, eğitim, iletişim işlevlerini yerine getirmek amaçlı rollerin, ya da müze ve/veya müze üzerinde karar sahibi kişi ya da kurumlar tarafından gündeme getirilen yeni rollerin, toplumun yararına hizmet etmesini kolaylaştırmak amacıyla, ne kadar üstlenilebildiğiyle ortaya çıkmaktadır.

Dolayısıyla müze aslında mevcut durumdan idealize edilene dönüşüm, değişim, büyük ölçü de de gelişim içerisinde olma potansiyelini, bünyesinde taşıyan bir kurumdur. Bu çalışmada da özel olarak belirtilmediği sürece müze sözcüğü ile kastedilen bu değişme potansiyelini bünyesinde bulunduran ve İCOM'un yaptığı idealize tanıma ulaşması umulan bir kurumdur.

Bilgiye ulaşmada karşılaşılan kısıtlılıklar...

Bilgin'in(2007, 6) aktardığına göre 2000'li yılların ilk beş yılında bilişsel piyasada dolaşan enformasyon miktarının, Gutenberg'den bu yana olandan daha fazla olduğu hesaplanmaktadır. Her konuda binlerce enformasyonla karşılaşılan insan, bilişsel dünyasını(tutum, fikir, bilgi, haber, inanç, vb.) örgütleyememektedir. Dolayısıyla bilişi eylemine rehberlik etmekten uzak kalmaktadır. Bu durum karşısında doğrusal bir hat üzerinde akıl yürüterek bir apaçıklığa ulaşmak mümkün değildir. Yine Bilgin(2007, 6) bu durumu Moscovici'nin şair Archiloque'den esinlenerek oluşturduğu bir metafor üzerinden anlatmaya çalışmıştır:

“Bu metafor, bir toplu yaşamın temel dokusunu oluşturan temel sorunlar karşısında araştırmacıların tavırlarını, tilki ve kirpi tavırlarına benzetmeye dayanmaktadır. Tilki tavrı, belirli bir sorunu incelemeye başladığında adım adım bir kavrama ve betimleme çabası gösteren, sosyal alanın bütün pistlerini yoklayan, çelişik ve düzensiz kavramları ve olayları kombine etmeye çalışan, ustalık gerektiren ince yöntemleri manipule eden araştırmacı tavrıdır. Kirpi ise, belirli bir paradigmayı benimsemiş, sınırlarını çizmiş ve sonuçtan emin olarak top haline gelen, dikenlerini, oklarını dışa uzatan, kendi görüşünü, vardığı sonucu bozan şeylere, görüş ve eleştirilere karşı savunma pozisyonunda duran, bulgularını kendi dalı içerisinde kalarak, yani belirli bir tek esas nedene bağlayarak açıklamaya ve her şeyi otoritesi bilinen bir teoriler sistemine oturtmaya çalışan araştırmacının tavrıdır; örneğin sosyal olguların nedeni olarak, ister sosyal veya ekonomik, ister psikolojik veya politik nedenler gösterme anlayışı söz konusu olsun, bir kirpi tavrıyla karşı karşıyayız demektir. Birinci halde bir keşif pratiğinin, ikinci halde ise gerçekliğin tanımının söz konusu olduğunu belirten Moscovici'nin bakışında,

araştırmacılar, tilki gibi başlayıp; kirpi gibi bitirmeyi hedeflerler. Ancak incelenen olgu tek bir paradigmaya¹ sığmayacak kadar karmaşık olması ve araştırmacının da tek bir modele hapsolmek istememesi halinde gerilim devam etmektedir”.

Aslında müzede tam olarak burada bahsedildiği gibi kesin olarak hiçbir paradigmaya dayandırılarak açıklanabilecek netlikte bir kurum/oluşum değildir. Dolayısıyla yapılan araştırmanın da tüm aşamalarında disiplinler arası pek çok geçiş yapılmış, (bu geçişlerde ayrıntıya inilerek farklı disiplinleri incelemenin en azından konuyla bağlantılarını sağlayabilecek ölçüde birikime sahip olmayı gerektirdiği düşüncesiyle) bunlar mümkün olduğunca özet olarak verilmeye çalışılmıştır.

Özel müzelerce ticari sır olarak olarak değerlendirildiklerinden; devlet müzelerindeyse, tek merkezden yönetiliyor olmalarının yarattığı uzun bürokratik işlemler ve çoğu kez de istenen bilgilerin halihazırda ellerinde bulunmaması sebepleriyle ulaşılamayan finansal bilgilere çalışmada yer verilememiştir. Topluma açık ve ona hizmet için varolan kurumlar olarak müzelerin kendileriyle ilgili bilgileri devlete bağlı bir enstitü adına yapılan araştırmada kullanılmasından kaçınmalarının kurumsallaşmanın gereği olan şeffaf, hesap verebilir bir yönetime sahip olma ilkesiyle ne kadar bağdaştığı ise başka bir çalışmada incelenebilecek kadar önemli bir tartışma konusudur. Bu sebeple araştırma temelde kişisel gözlem, okuma ve kişisel görüşmeler yoluyla elde edilen müzenin finansal yönü hariç olmak üzere yönetim-işletme, sosyoloji, psikoloji bilim dallarının kapsamına giren bilgilerin yorumlanması şeklinde bir yöntemle yürütülmüştür.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan, konunun belirlenmesi süreci ve araştırma-inceleme-yazma yöntemi ışığında anlamlandırılmaya çalışıldığı ölçüde gerçeğe uygunluk kazanacak olan çalışmanın :

¹ “Bilimin gözlemlediği olguları kavramlaştırarak anlamlı bir bütün etrafında birleştirip bir algılama çerçevesi haline getirmesine bir paradigma adı verilmektedir. Örneğin Öklit geometrisi ve buna uymayan Riemann geometrisi bir paradigmadır, Newton fiziği ve buna uymayan, kuantum mekaniği bir paradigmadır, Pazar ekonomisi ve bunun karşısı , komuta ekonomisi bir paradigmadır, Bilimsel İşletmecilik (Scientific Management) ve buna karşı Toplam Kalite Yönetimi bir paradigmadır. Fen bilimlerinde paradigmalar farklı başlangıç aksiyom ve postulalarından kaynaklanır, sosyal bilimlerde ise paradigmalar farklı ontolojilerden kaynaklanmaktadır.(...) İşletme yönetiminde merkezci, buyurgan, bürokratik modeller paradigması yaygın bir kabul görürken buna karşı merkezkaç, katılımcı, demokratik yönetim paradigması giderek yandaş ve saygınlık kazanmaktadır. Paradigma ontolojisinin bir sonucu olarak bilimsel model ve önerilerin özellikle sosyal bilimlerde tartışılmaz gerçekler olmadığını, özel anlayış ve kavramlaştırmalar çerçevesinde oluşan tartışılabilir yorumlar olduğunu söyleyebiliriz”(Merih, [16.05.2007]).

Giriş bölümünde, incelenen konunun seçilmesinin sebepleri ve süreçte yaşanan zorluklarıyla beraber araştırmada kullanılan yöntem ve varsayımlar açıklanmaya;

2. bölümünde, yönetim biliminin tarihsel süreç içinde geçirdiği değişimle beraber zorunlu olarak müzecilikte de yansımaları görülen stratejik yönetim yaklaşımı, kurumsal sürdürülebilirlik kavramları ve aralarındaki bağlantı ortaya konmaya;

3. bölümünde, stratejik yönetim yaklaşımının gereği olarak farkındalık sağlayabilmek için; müzenin yapacağı tüm faaliyetlerde kendisini nasıl konumlandırması gerektiğini sistematik biçimde inceleme imkanı sağlayan kurumsal kimlik kavramı; genelden yola çıkılarak, kar amacı gütmeyen bir kurum olarak müzeye nasıl uyarlanabileceğiyle birlikte, oluşturan tüm unsurları ve etkileşimde olduğu alanlar üzerinden incelenmeye ve Türk Müzeciliği'nin içinde bulunduğu durumun mevcut kavramlarla anlatmanın yeterli olamayacağı ve dikkat çekmek için adeta yeni bir kavram yaratılmasına ihtiyaç duyulduğu iddiasıyla, kurumsal kimlik ve kimlik bunalımı kavramlarının birleştirilmesiyle oluşturulan “kurumsal kimlik bunalımı” kavramı üzerinden müzeciliğimizin içinde bulunduğu durum tespit edilmeye;

4. bölümde örnek olarak seçilen “TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi” kurumsal kimliği konusundaki farkındalığı ortaya koymak amacıyla yapılan görüşme ve gözlem doğrultusunda genel olarak değerlendirilmeye,

sonuç bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde ulaşılan genel sonuçlar ve öneriler ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. KONUYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt veya organizasyon denir. Kar elde etmek için kurulmuş şirketlerin yanı sıra, aileler, dernekler, kamu kuruluşları, müzeler vb. de birer organizasyondur. Bu sebeple organizasyonu iki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar olarak da tanımlayabiliriz. Organizasyonlar politik, ticari, kamusal ve özel ihtiyaçları gerçekleştirmek için kurulabilirler(Ülgen, Mirze, 2007, 20). Kar elde etmek amacıyla üretim faktörlerini(emek, sermaye, toprak, doğal kaynaklar, bilgi, teknoloji vb.) bilinçli uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirerek mal ya da hizmet üreten ve/veya pazarlayan örgütlere ticari işletme/kurum denir(Sabuncuoğlu, Tokol a, 1995, 8). “Kar amacı gütmeyen kurumlar” ise toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmakla birlikte faaliyetleri sonucunda kar elde etmek birinci öncelikleri olmayan; kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, sendikalar vakıflar ve müzeler gibi kurumlar/organizasyonlardır. Bir organizasyonun kar amacı güdüp gütmemesi bir bakıma onun varoluş amacına (misyon) etki eden en önemli unsur olup, tüm yönetim fonksiyonları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. (Sanayi devrimi sonrasında yaşanan süreçte yönetim teori-yaklaşım ve uygulamalarında, stratejik yönetim olarak adlandırılan aşamaya kadar oluşan değişiklikler öncelikle ticari işletmeler üzerinden etkilerini göstermiş olmaları sebebiyle; müze kurumunu incelediğimiz bu çalışmada yönetsel değişiklikler öncelikli olarak ticari işletmeler üzerinden incelenmiş ve çok sonraları müze gibi kar amacı gütmeyen kurumlarda tartışılmaya başlanmaları sebebiyle, bu bölüm sonunda ve ilerleyen bölümlerde buna değinilmiştir).

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarih incelendiğinde insanların amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları ortamlarda yönetim adıyla olmasa bile bu kavramın içeriği hep var olmuştur. Ne var ki sanayi devrimi ve sonuçları ortaya çıkana kadar yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü inceleme gereği duyulmamıştır. Bu sebeple sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak kabul edilen yönetim bilimi ile ilgili kavramlar günümüzde bile

tartışmalı olduğundan yönetim teorisinin kapsam ve tanımı her kaynakta farklı biçimlerde yazılabilmektedir. Bu da konuyla ilgilenenleri, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanımlamalar yapmalarına götürmüştür (Atılgan, 1994, 3). Yönetim terimi bazen sadece bir süreç olarak anlaşılmakta, bazen süreçte yer alan ve yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak tanımlanmakta, bazen de sadece bilgi ve beceri topluluğunu anlatmak için kullanılmaktadır. Sanayi devrimi sonrası yaşanan süreçten günümüze gelene kadar iş yaşamında meydana gelen değişikliklerin en önemlileri standartlaşma, uzmanlık, uyumlaştırma, yoğunlaşma, büyüme, merkezleştirme kavramları; yönetimin süreç olarak algılanmasında etkili olmuşlardır (Hodgetts, 1999, 6-7).

Ülgen ve Mirze (2007, 22)'ye göre "Genel olarak yönetim, bir işletmenin veya organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır". Etkili ve verimli kullanımın şekli de, yönetilecek olan işletmenin kar amacı güdüp gütmemesiyle doğrudan bağlantılıdır. Yönetimi bir süreç olarak kabul ettiğimizde buna yönetimin fonksiyonlarını da katarsak; "işletmenin veya örgütün elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracılığı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve amaçlarını gerçekleştirmesi sürecidir". Yine aynı yazarlara göre yönetimin süreç olarak tanımlanmasındaki 4 önemli nokta ise:

- İşletmenin (örgütün) amaçlarına ulaşılması,
- Başkaları aracılığı ile işin yapılması,
- Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerinin kullanılması
- Tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunmasıdır.

Sağlıklı bir yönetim sürecinden bahsedebilmek için yönetimin fonksiyonları (işlevleri) olarak tanımlanan planlama, organize etme, yürütme, kontrol etme işlevleri bu 4 önemli nokta sürekli göz önünde tutularak yapılmalıdır.

Kısaca yönetim olgusundan söz edilebilmesi için, en az iki kişiden oluşan (yöneten ve yönetilen) bir grubun varlığı, bir amacın oluşması, o yönde bir çabaya girişilmesi, yaptırım gücünün bulunması ve rasyonel kararlar almanın hedeflenmesi gerekir. Ya da yönetim amaçların saptanması, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesidir (Sabuncuoğlu, Tokol, 1995 b, 2).

Baransel(1993, 53)'e göre ise yönetim bilimi “yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olayların nasıl oluştuğunu ve ne şekilde cereyan ettiğini bilimsel yöntemlerle inceleyip araştıran, objektif, genel ve açık bir takım ilkeler ortaya koymaya çalışan bir disiplindir”.

Tüm tanımlamalardan yola çıkarak ideal müze yönetimi, müzeye atfedilen ve müze tarafından üstlenilmesi umulan toplama, koruma, araştırma, belgeleme, sergileme, eğitim ve iletişim rollerinin toplumun en fazla yarar sağlayacağı şekilde işlevsel hale getirilmesi için yapılan bilinçli planlama, uygulama ve denetim çalışmaları süreci olarak tanımlanabilir.

2.1. Yönetim Biliminin Gelişimi

Yüzyıllar boyu bilim dışı kalarak, büyük ölçüde plansız ve sadece sanat olarak değerlendirilen ve süreç içerisinde geçirdiği değişimle, yerini günümüzde stratejik tanımlamalara bırakmaya başlayan, yönetim yaklaşımının bilimsel olarak incelenir hale gelmesinin temelinde; sanayi devrimi ve doğurduğu sonuçlar yatmaktadır. İlk kez 1880 yılında Oxford üniversitesi öğretim üyelerinden Arnold Toynbee tarafından kavramsal olarak ortaya atılan; “Sanayi Devrimi” İngiltere’de başlayan ve tüm dünyaya yayılan, ekonomik organizasyonun, yöntem ve niteliğinde meydana gelen; belirlenebilir bazı değişimleri ifade etmektedir. Ya da Sanayi Devrimi’ne kaynağı Ortaçağ’a, Rönesans ve Reform hareketlerine kadar dayandırılabilceğimiz bir takım iktisadi ve sosyal olaylar sebep olmuştur demek mümkündür(Tekin Önür, 1997, III). Bunlara ve sonuçlarına kısaca değinmek gerekirse:

Ortaçağın sonuyla sanayi devrimi arasındaki feodalizmin yıkılıp yerine merkezi devletlerin kurulduğu üç asırlık dönemde; sermaye birikiminin ve piyasa ekonomisi şartlarının oluştuğu görülmektedir. Bu süreçte, ticari kapitalizmin ideolojisini yansıtan politika, mümkün olduğu kadar para toparlanması ve altın, gümüş gibi kıymetli madenlerin dışarıya akmasının önlenmesine dayandığı için her ülkenin kendi endüstrilerini kurup, geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Ticaretin gelişmesiyle feodal dönemin tek zenginlik ölçütü olan toprağın yerini para almış, böylece tüccar grubu da yönetime katılmıştır. Coğrafi keşiflerle yeni yollar bulunması, Avrupa ülkelerinin sermaye birikimini sağlamak üzere sömürgeler edinmesine yol açmıştır. Sanayi devriminin gerçekleşmesinde sadece iktisadi güçler yeterli olmamış; büyük bir ilim ve teknik potansiyele de ihtiyaç duyulmuştur. Buhar makinesinin icadıyla

başlayan teknik gelişmeler İngiltere'nin dokuma sanayisinde ilk hamleyi yapmasıyla devam etmiştir. Endüstrileşme, dokuma sanayisinden sonra sırasıyla, demir ve çelikte, ulaştırma alanında, elektrikte ve benzin motorunda gerçekleştirilmiştir. Sanayileşmenin en önemli iktisadi sonucu, üretim birimi olarak fabrikanın ortaya çıkmasıdır. Toprağa bağıllılığın azalmasıyla küçük sanayi ve el sanatlarının yerini, seri üretimin yapıldığı fabrikalar almış; artan işgücü ihtiyacı önceleri çok olumsuz koşullarda çalışan işçi sınıfını doğurmuştur. Aradan geçen zaman diliminde sanayi devriminin ilk yıllarında karşılaşılan olumsuz koşullar işçilerin de kendi aralarında örgütlenmeleriyle devletin de sürece dahil olmasını gerektirmiş ve günümüz sosyal devlet idealinin ilk temelleri atılmıştır.

Sanayileşmenin artmasıyla beraber işletmelerin yönetimi önemli bir konu haline gelmiş; ilk dönemlerde sadece şirket sahibi tarafından yürütülen yönetim görevi, 18. yüzyıl sonlarında profesyonel yöneticilerce de üstlenilmeye başlanmış; yöneticilik yavaş yavaş eğitim gerektiren bir meslek halini almıştır. Bu süreçte değişen sadece üretim ilişkileri olmamış; üretimi gerçekleştiren insanın kendisi de değişmiş, sanayileşme kendisi için gerekli olan insan tipini tanımlamaya başlamış ve eğitilmiş işgücü ihtiyacı doğmuştur(Tekin Önür, 1997, 112-117).

Çoğunlukla sadece batı merkezli ve ekonomik düzen üzerinden değerlendirilen yönetim yaklaşımına dair, özellikle devlet yönetimi söz konusu olduğunda; Sümer, Eski Mısır, Eski Yunan, Eski Çin; Roma, uygarlıklarda da önem verildiği bilinmektedir(Hodgetts,1999, 34; Efil, 1999, 18-19). Yönetim olgusunu esas itibarıyla bir sosyal düzen içerisinde yer alan yani, bir toplum oluşturan insanlar veya insan grupları arasında, gücün paylaşımı belirlemektedir. Kimileri daha fazla güce sahip olup; diğerleri üzerinde egemenlik kurarken, kimileri de güçsüz konumda bulunarak, otoritenin koyduğu kurallara göre yaşamını düzenlemek durumunda kalmaktadır(Şişman, 2002, 2).

18. yüzyıl sonlarına gelindiğinde üretimin; dolayısıyla işçi, makine, malzeme ihtiyacının artmasıyla ortaya çıkan sorunlar ve öneriler ilk defa Adam Smith tarafından “Ulusların Zenginliği” adlı eserde incelenmiştir(Efil, 1999, 20). Bu dönem bugün bilimsel olarak kabul edilen yönetimin, başlangıç dönemine rastlamaktadır. Yönetim teorileri zaman içerisinde değişen koşul ve ihtiyaçlar üzerinden yeniden tanımlanmış ve günümüzde henüz bir dönem olarak bahsedilmemekle birlikte kendisine yüklenen -çeşitli teorisyen ve uygulamacılar tarafından üretilen fikirlerin

her birinin gerektiğinde kullanılmasına izin verdiği şeklindeki- anlam sebebiyle stratejik yönetim şeklini almıştır. Bu dönemler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilirler:

Klasik (geleneksel) Yönetim Düşüncesi (1880-1940): Bu dönem yönetimin bilimsel olarak incelenmeye başlandığı dönemdir. Kendi içinde 3 döneme ayrılır. F.W. Taylor'un içeriğini Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabıyla ortaya koyduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci dönemi oluşturmaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımına göre işletmelerde faaliyetlerin sürdürülmesi için en iyi tek bir yöntem bulunmaktadır ve yapılması gereken bunun bulunup, uygulanmasıdır. Bu da mümkün olduğunca çok üretmek için ne gerekiyorsa yapmaktır. İkinci dönemde Henry Fayol, Yönetim Süreci Yaklaşımı'yla Taylor'un ilkelerini geliştirmiştir. Taylor sadece üretim organizasyonu ile ilgilenmişken Fayol, işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgilenmiş; yönetim süreci olarak bilinen planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini ortaya koymuştur. Üçüncü bölümü oluşturan yaklaşım Bürokrasi Yaklaşımı'dır. Max Weber, işbölümü, otoritenin merkezileşmesi, uzmanlaşma, belirlenmiş ve yazılı ilke ve yöntemler, şahsi olmayan ilişkiler, rasyonel personel seçimi ve yasal yetkiye dayanan bürokrasinin kurumlar için en uygun yönetim şekli olduğunu savunmuştur. Klasik yönetim düşüncesi en büyük eleştirileri örgütleri makine gibi ele alması, insan olgusuna yeterince önem vermemesi, bireyler arası informal ilişkiler üzerinde durmaması ve örgütü kapalı bir sistem olarak kabul etmesi sebepleriyle almıştır (Efil, 1999, 20-38; Hodgetts, 1999, 35-45; Sabuncuoğlu, Tokol b, 1995, 5-6).

Neo-Klasik (Yeni-Geleneksel) Yönetim Düşüncesi (1940-1960): 1929 dünya ekonomik bunalımının etkisi ile bir yandan işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması örgütleri incelemede yeni yaklaşımların aranmasına sebep olmuştur (Atılgan, 1994, 4). Davranışsal yaklaşım olarak da bilinen neo- klasik yaklaşımın en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme alanına dahil etmesidir. Davranışsal yaklaşım, insanın yapısını araştırarak, onu organizasyon için en verimli hale getirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşım da çeşitli aşamalardan geçmiştir. İlk olarak, Elton Mayo tarafından, 1924-1930 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları, işçilerin verimliliklerini fiziksel faktörlerin değil, sosyal faktörlerin etkilediğini göstermiştir. Çalışanların davranışları yanında yöneticilerin davranışları da İnsan İlişkileri Hareketi'nin ilk teorilerinden McGregor tarafından incelenmiş ve yöneticilerin; insanların çalışmaktan

hoşlanmadıklarını, sorumluluk sahibi olmadıklarını ve çalıştırılmaları için zorlanmaları gerektiğini düşünen X teorisiyle; insanların aslında çalışmayı sevdiklerini, tembel olmadıklarını ve gerekli şartlar oluşturulduğu takdirde verimli çalışacaklarını düşünen Y teorisi gibi 2 farklı bakış açısına sahip oldukları iddia edilmiştir. Daha sonra Herbert Simon ‘un karar alma davranışı, Chester Barnard’ın ve Rensis Likert’in davranışsal faktörler, Chris Argyris’nin kişisel faktörler üzerindeki çalışmalarıyla Örgütsel Davranış Yaklaşımı ortaya çıkmıştır(Efil, 1999, 38-57; Sabuncuoğlu, Tokol b, 1995, 11-13).

Modern Yönetim Düşüncesi (1960-1970): Modern yönetim yaklaşımı içerisindeki ilk uygulamalar, İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri araçlarla gerçekleştirilen yöneylem araştırmalarının 1950’li yıllarda işletme yönetiminde karşılaşılan karmaşık sorunların çözülmesinde kullanılmasıyla başlamıştır. Ölçülebilir tekniklerin işletmeye uygulanmasını içeren bu çalışmalarla, “Yönetim Bilimi Yaklaşımı” gelişmiştir. Modern yönetim döneminin en önemli gelişmelerinden biri de “Sistem Yaklaşımı”dır. Fizikçi ve biyolog Ludwig von Bertalanffy, 1920’de başlattığı Genel Sistem Teorisi konusundaki çalışmalarını, 1972 yılındaki ölümüne kadar sürdürmüş ve her türlü sisteme uygulanabilecek matematiksel bir model geliştirmiştir. Bu model bir çok olayı farklı şekillerde incelemektense tek bir bakış açısıyla çözümlemeler yapmanın daha kolay olacağı varsayımına dayanmaktadır. Sosyoloji alanında da Talcott Parsons’un çalışmalarıyla paralel şekilde sistem yaklaşımı, her sistemin birbiriyle ilişkili parçalardan, birimlerden, alt sistemlerden meydana geldiğini; bu parçaların birbirleriyle ve çevreyle etkileşimi içerisinde bulunduğunu belirterek; işletmeleri, birer makine olarak gören klasik ve neo-klasik yaklaşımlardan farklı biçimde birer organizma olarak ele almıştır. Böylece işletmelerin hem iç hem de dış çevreleri bulunduğu ve bu çevrelerle girdi- süreçleme- çıktı döngüsü içerisinde sürekli etkileşimde bulunduğu ortaya konmuştur. Ayrıca sistem yaklaşımı yönetim literatürüne; açık ve kapalı sistemler, entropi ve negatif entropi, girdi-çıktı-geri bildirim, dış dinamik denge, statü ve roller gibi yeni kavramlar kazandırmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise bir tür organizasyon yapısının her zaman, her yerde ve durumda verimli olamayacağını, mutlaka değişen koşullara göre yeniden tanımlanması gerektiğini savunmaktadır(Efil, 1999, 59-64; Sabuncuoğlu, Tokol b, 1995, 5-6).

2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı:

Sürdürülebilirlik, kelime anlamıyla sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozulmadan, aşırı kullanımla tüketmeden ya da sistemin yaşama bağlı olan ana kaynaklara aşırı yüklenmeden devam ettirilebilmesidir(Kültürel Sürdürülebilirlik, [14.06.08]). Kurumsal anlamda sürdürülebilirlik ise bir kurumun değişen rekabet ortamında, hareket ve reaksiyon gösterirken, hedef kitlesi ve kurum üzerinde yetki sahibi kişiler gözünde rakabet pozisyonunu geliştirebilme potansiyelidir(Gürel, 2001, 10). Son yıllarda kamu oyunda çoğunlukla çevresel sürdürülebilirlik kastedilse de, aslında kurumsal sürdürülebilirlik de git gide çevresel ve sosyal konularla bağlantı kurularak özellikle ticari şirketler için tartışılır olmuştur. Öyle ki Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve kredi derecelendirme kuruluşu “Standard and Poor’s” işbirliğinde, stratejik danışmanlık şirketi “Sustainability” tarafından, kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması alanında dünya lideri kuruluşları sıralayan “Tomorrow’s Value” anketinin, ortaya çıkardığı önemli noktalar şu şekilde özetlenmiştir:

- Önde giden firmalar sürdürülebilirlik çalışmalarını ‘risk yönetimi’nden ziyade, değer yaratmak adına, girişimciliğin ön plana çıktığı alanlara kaydırmaktadırlar.
- Finansal piyasalar sürdürülebilirliğin raporlarla gözler önüne serilmesi için ağırlıklarını koyuyorlar ki bu, fonlar ve yatırımcılar adına mükemmel düzenlenmiş sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması anlamına gelmektedir.
- Sürdürülebilirlik aynı zamanda temel iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olmaya başlamıştır. Bazı iş alanları da bireysel sürdürülebilirlik hedefleri ve faaliyetlerini uluslararası sistemlere bağlantılandırma çabası içine girmişlerdir.

Ayrıca şeffaflık ve açıklamayı sağlıklı finansal piyasaların önemli bir bileşeni olarak gördüklerini, çevresel, sosyal ve yönetsel açıklamaların önemli rolünü kabul ettiklerini belirten S&P direktörlerinden George Dallas’ a göre “bu rapor sadece sosyal sorumluluk planlarıyla yatırım yapan şirketler için değil, yönetim kalitesi arayan daha geleneksel kurumlar için de ilgi çekicidir”(tkyd, [25.07.2007]).

Aras([18.05.08])’e göre ise “Sürdürülebilirlik işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir göstergedir”. Yine aynı yazar sürdürülebilirliğin göstergeleri

olarak ekonomik, çevresel ve sosyal kriterler ile kurumsal ve finansal yönetim performansını saymış; bu nedenle sürdürülebilir işletme performansının sadece işletmelerin mali performansları, karlılıkları ve büyümesinden ibaret olmadığını savunmuştur. Çünkü bu göstergeler sadece kısa vadeli ya da büyük ölçüde ilgili dönemi temsil ederler. Oysa sürdürülebilir performans ölçütleri uzun vadeli ve daha kapsamlı bir çerçeve sunar. Sürdürülebilirlik aynı zamanda, işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan risklerinin doğru bir şekilde yönetilebilmesi ile bağlantılıdır. Öte yandan, işletmenin organizasyon yapısından ve finansal koşullardan kaynaklanan riskleri de sürdürülebilir işletme performansı için yönetilmesi gereken riskler arasındadır. Ayrıca kurumların sürdürülebilir başarılarında en temel faktör firmanın kurumsal yönetim ilkeleri ve değerlerine uygun bir yönetim anlayışının benimsenmiş olması, uygulanması ve faaliyetlerinin ve süreçlerinin izlenerek, gerekli önlemlerin alınmasıdır. Bu sebeple kurumsal yönetim uygulamaları sürdürülebilir performanslarının güvencesini oluşturmaktadır (Aras, [18.05.08]).

Bu açıklamadan hareketle kurumsal yönetim konusuna biraz daha yer vermek gerekirse Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yapılan kurumsal yönetim tanımı ise şu şekildedir:

“Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar(...). Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır”(OECD, 2000’den aktaran; Aktan, Vural, 2007, 18).

Dolayısıyla bir kurumda kurumsallaşma olup olmadığını;

-kurumun tüzel kişiliğinin, yönetim üzerinde etkili herkesin, karar ve eylemlerinin; ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamında “sorumluluk”,

-mali durum, performans, mülkiyet, şirketin yönetimi dahil, şirketle ilgili tüm maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılması gereği ve önemi anlamında “şeffaflık”,

-kurumun yöneticilerinin paydaşları ve kurum üzerinde söz sahibi herkese sahip oldukları kaynakların ne şekilde ve neden kullanıldıklarıyla ilgili kurallara bağlı bilgilendirme sorumluluğu anlamında “hesap verme yükümlülüğü”,

-kurumun yönetiminde ve sürdürülmesinde etki sahibi olan herkese adil ve eşit muamele yapılması gereği anlamında “adalet ve eşitlik”,

ilkelerine ne ölçüde önem verildiği ve kurum kültürü içerisinde bu ilkelerin ne kadar içselleştirilebildiği belirlemektedir. Aras([18.05.08]) ise bu durumu:

“Bütün bu ilkelerin uygulanması, aslında işletmelerin performanslarının sürekliliğinin sağlanmasının temel koşullarıdır. Çünkü bu ilkelerin uygulanması ile elde edilen finansal başarı sürdürülebilir değer yaratmanın bir göstergesidir. Bu nedenle, kurumsal yönetim aynı zamanda firma değerinin maksimum kılınmasını hedefleyen, başka bir ifade ile firmaya değer katmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Firma değerini maksimum kılan tek faktörün kar olmadığı artık bilindiğine göre firmanın karlılığını da etkileyen tüm diğer faaliyetlerinin izlenmesi ve denetimi ile birlikte bunların iyi yönetilmesi önemlidir. Kurumsal yönetim anlayışının yerleştirilmesi ile işletmenin içsel ve dışsal bütün risklerinin denetimi olanaklı kılınabileceği gibi, işletme faaliyetlerinin ve süreçlerinin etkinliği değerlendirilerek gerekli müdahalelerin zamanında yapılabilmesi sağlanır. Kurumsal Yönetim bu nedenle “işletme süreçlerinin sürdürülebilirliğinin teminatıdır”.

şeklinde açıklamıştır. En kısa tanımıyla kurumsal yönetim, kuralların çerçevesinin düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından düzenlendiği ve açıklandığı kurallara dayalı kurum yönetimi demektir.

2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımı:

Strateji kavramı bilimsel alana girip bir yöntem, yönetim veya yaklaşım biçimi olarak kullanılmasını öncelikle askeri alanda kullanılmaya başlanmasına ve ordular için taşıdığı öneme borçludur. Kelime kökenine baktığımızdaysa iki ihtimal tesbit edilebilmiştir. Bunlardan ilki Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “straum” sözcüğüdür. İkincisi ise Yunanlı bir general olan “Stragetos’un” askeri anlamdaki bilgi ve sanatının yüksekliği sebebiyle, kullandığı yöntemlere bu adın verilmiş olması ihtimalidir. Askeri anlamda strateji, askeri hareketlerin düşmanın verebileceği alternatif tepkiler üzerinden planlanması, yönlendirilmesi ve icra edilmesidir(Ülgen, Mirze, 2007, 33; Atılgan,1994,14).

Strateji kavramının askeri anlamdan çıkıp, yönetim bilimi alanında ilk kez kullanılmaya başlanması ise ancak 19. yüzyılda olmuştur. Çünkü bu tarihten itibaren yukarıda da anlatıldığı gibi işletmelerin faaliyet alanları gelişmiş, maliyetler artmış, organizasyon yapıları karmaşıklaşmış, rekabet şiddetlenmiş, kamusal sorumluluklar artmış, kısaca varlıklarını devamlı halde tutabilmek için aynen askeri alanda uygulandığı gibi tüm planlamalar ve uygulamalar çeşitli alternatifler üzerinden yapılmaya başlanmak zorunda kalmıştır.

Aslında temelde önüne geldiği sözcüğü niteleyerek, onun -stratejik olarak tanımlanan- “belirli bir dinamik yöntem ve süreçle gerçekleştirilmesi” durumunu

ifade eden kavram; tek başına “kurumların, devletlerin, tercihlerin, politikaların geleceğini etkileyen, önemli kararlar” anlamında da kullanılabilmektedir. Burada sözü edilen belirli yöntem ve süreçlerin niteliği işletme/kurumların faaliyet alanlarına göre gösterecekleri değişikliklerle yeniden tanımlanabilme esnekliğine sahip (ki bu esneklik çok tartışılabilir, fakat alternatifler üzerinden düşünülüp planlama yapılması ve uygulamaya geçilmesi ve bunların yapılacak iç ve dış çevre analizlerine dayandırılarak yapılması gerektiği konularında bir o kadar katıdır. Çünkü stratejik anlayış başka insanların, kurumların, toplulukların yaptıkları her eylemle; aslında bize neler bildikleri, neler planladıkları hakkında bilgi verdikleri varsayımına ve bizim bunları anlayabildiğimiz(okuyabildiğimiz, görebildiğimiz ve bunun için gerekli yöntemleri tesbit edip kullanabildiğimiz) ölçüde, amaçlarımıza ulaşmak için, kendilerine karşı silah olarak kullanabileceğimiz gerçeğine dayanır(Dixit, Nalebuff, 2002, 28; Ülgen, Mirze, 2007 32-34).

Genelde işletmecilik, özelde de yönetim organizasyon alanında son yıllarda yürütülen çalışmaların, büyük ölçüde uygulamaya dönük oldukları gözlemlenmektedir. Sanayi devriminden bu yana özellikle bilimsel ve teknolojik alanda kaydedilen gelişmelere paralel olarak, yukarıda da kısaca bahsedildiği gibi işletmelerin yönetim ve organizasyonları konusunda çeşitli görüşler uygulanma imkanı bulmuşlardır. Değişen görüşlerin evrimi göz önüne alınırsa, değişiklik olmayan tek şeyin, işletmelerin temel amaçları olduğu söylenebilir. Bunların en başında da daha fazla kar elde etmek, bunun için de tüketimi arttırmak gelmektedir. Modern insanın en önemli yol arkadaşı-zaafı ise temelde içgüdüsel olsa da sahip olmak, biriktirmek; geline koşullarda ise yapılan yönlendirmelerle dönüşen tüketme güdüsüdür. İşletmeler de insanların ihtiyaçlarını karşılama aracı olarak üstlendikleri rolle her türlü talebi karşılamak, arttırmak ve sürekli kılmak için çaba sarfetmektedirler(Erdemir, 2000, 141).

Yönetim tarihinin gelişimi incelendiğinde ise görülmüştür ki; yönetim anlayışında katı, otokratik hareket ve zaman etüdleri yapılmış kesin bir iş bölümü ve hiyerarşik yapıdan; daha esnek, çalışana yönelik, katılımcı, yaratıcı çalışmalara olanak veren bir yapıya ve sisteme doğru gidilmektedir. Bu çalışmalar kimi zaman kavramın adının sürecin ancak her kademedan alınan geri bildirimlerle oluşturulması durumunda sağlıklı olacağı görüşüne dayandırılarak “yönetim” yerine “yönetişim” olarak kullanılması gerektiği noktasına kadar varmıştır. Yönetim anlayışında 20. yy. da

yaşanan hızlı değişim, kurumları/ işletmeleri karşılaştıkları şiddetli rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni bir takım yöntemler yaklaşımlar geliştirmek zorunda bırakmıştır. Yöneticiler bu sebeple işletmelerini iç ve dış çevre koşullarıyla ve rakipler karşısındaki pozisyonlarıyla beraber değerlendirmeye başlamışlar; bu da stratejik yönetim yaklaşımının doğmasına sebep olmuştur (Atılğan, 1994, 6). Ya da kurumlar açısından modern dönemde uygulamaya sokulan rasyonalizasyon, bilimsel yönetim ilkeleri günümüzde gelinen noktada, süreç içerisinde sürekli olarak değişen koşullarla birlikte durumun gereklerine uygun olarak yeniden tanımlamaya tabi tutulur hale gelmiştir. Büyük ölçüde strateji sözcüğüne yüklenen anlamlardaki farklılıklardan kaynaklanan sadece karar alma ve planlama süreçlerinde kullanılan bir yöntem mi yoksa tek başına bir yönetim yaklaşımı mı olduğu konusunda henüz net bir karara varılamadığından literatürde yönetim yaklaşımı sınıflandırmasına dahil edilmemekle birlikte en azından uygulamadaki en güncel yaklaşım, “stratejik yönetim yaklaşımıdır”. Tüm açıklamalardan ortaya çıkan ve genellikle tartışmasız kabul gören nokta, stratejik yönetimin işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmeleri ile ilgili olduğudur. Yine bu sürecin dinamik (çevresel faktörlerin etkilerinin ve rakiplerin olası davranışlarının göz önüne alınarak değerlendirilmesi) ve nihai sonuca yönelik olduğu da diğer bir kabul edilen konudur (Ülgen, Mirze, 2007, 47).

Ayrıca planlama ve stratejik yönetim kavramlarının kimi zaman aynı anlama geldiği iddia edilse de; son elli yıl içerisinde uzun dönemli planlama kurumsal planlamaya, kurumsal planlama stratejik planlamaya, o da stratejik yönetime dönüşmüştür. Yani stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları aynı şeyleri ifade etmemektedirler. Stratejik planlama yönetimin dört ana işlevinden sadece planlamaya stratejik boyut katmış, geleceği şekillendirmeye çalışmış ama yönetimin diğer işlevlerini gözardı etmiştir. Oysa stratejik yönetim, yönetimin tüm unsurlarının (planlama, organize etme, yürütme, kontrol etme) stratejik olarak tanımlanmasını ve eşgüdüm halinde uygulamaya sokulmasını gerektirir (Ülgen, Mirze, 2007, 36-37).

Stratejik yönetim bir süreçtir ve süreç hiçbir zaman bitmez. Çünkü hızla değişen çevresel koşullar kurumlar için her an yeni tehdit ve fırsatlar oluşturur. Bu tehdit ve fırsatlara uygun davranışta bulunabilmek kurumun rakiplerine göre sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklara bağlıdır. Bu sebeple stratejik yönetim, uzun dönemde

nihai sonuçlara odaklı (“yaşamın devam ettirilmesi”, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve “ortalamanın üzerinde kar/ verimlilik sağlanması”) olmak zorundadır. Stratejik yönetim; ancak nereye varmak istediklerini bilen ve hedeflerini belirleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için çabalayarak; kendi geleceklerini olumlu olarak değiştirebileceği düşüncesine sahip, kişi ya da kurumların diğerlerinden daha fazla yarar sağlayabilecekleri bir yaklaşımdır(Ülgen, Mirze, 2007, önsöz 8). Stratejik yönetimin en önemli koşulu kurumların “stratejik bilince” sahip olmalarıdır ki bu da yöneticilerin kurumların ve rakiplerin ne çeşit stratejiler ürettikleri ve uyguladıkları, bu stratejilerin daha etkili nasıl geliştirilebileceği, değişim için çevresel fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanılabileceği konularında fikir yürütebilmelerini gerektirir (Ülgen, Mirze, 2007, 31). Benzer bir ifadeyle Merih(Stratejik yönetim modelleri[16.05.07]) de: “Stratejik yönetim yaklaşımı stratejik karar verme sürecine öncelik tanınmasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsarlar, sonuçları risklidir ve kurumun tümünü ilgilendirirler” demiş ve bu kararların üç temel özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Enderlik : Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar değişmezler.
2. Evrensellik : Stratejik kararlar kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin verilen karar doğrultusunda harekete geçirilmesini gerektirir.
3. Belirleyicilik : Stratejik kararlar kendilerinden sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve doğrultusunu belirlerler.

Sahip olunan veya belirli bir süreç sonunda edinilen stratejik bilinç kurumların yönetimlerinin stratejik olarak tanımlanmaları için ilk basamak olup bunu kurumun tüm faaliyetlerinin stratejik olarak tanımlamaya tutulması ve uygulamaya geçirilmesi takip eder. Kurumların stratejilerini oluştururken en önemli süreç stratejik analiz sürecidir. Bu aşamada dış çevre ve iç çevre faaliyet alanına uygun yöntemlerle analiz edilir. Fakat bu analiz aşamasına da geçilmeden yapılması gereken en önemli şey işletmenin yaptığı işin, ürettiği mal ya da hizmetin, bunların kim ve ne için yapıldığının tesbit edilmesidir.Yani işletmenin yaptığı işi tanımlarken ürettiği ürün, işletmenin temel işlevi ve pazarı mutlaka netleştirilmelidir. Çünkü işletmenin yaptığı işin ne olduğu netleştirilmeden stratejik kararların alınmasına yönelik analiz yapılması -kurumların, devletlerin, tercihlerin, politikaların geleceğini etkileyen, önemli kararlar anlamıyla- stratejik olma durumuyla çelişecek ölçüde sağlıklı

olacaktır. İşletmenin yaptığı işin tanımıyla işletmeyi diğer işletmeden ayıran temel özellikler bir araya geldiğinde ise işletmenin misyon adıyla anılan özellikleri ortaya çıkmaktadır. Ya da “misyon” işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan hususların açıklamasını yapar(Ülgen, Mirze, 2007,177; Büyükkılıç, 2004, 79). En bilinen ifadeyle ise “misyon” bir kurumun varoluş nedenini açıklamaktadır. Efil(1999, 216)’e göre misyon kavramıyla bağlantılı diğer kavramlardan olan:

“vizyon” bir kurumun bir kurumun gelecekte ne olmak istediğini, hangi noktaya gelmeyi arzu ettiğini;

“hedefler” ise kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için ulaşmak istediği, belirli bir zaman dilimi ve sayısal verilerle ifade edilmesi gereken sonuçlardır.

2.4. Yönetim Bilimiyle İlgili Kavramların Müzecilikteki Yansımaları:

Bu çalışmanın yapılmasının en önemli amacı müze kurumuna dair stratejik yaklaşımlar sunmak olmakla birlikte buraya gelene kadar genel olarak işletme, organizasyon, yönetim, strateji, kurumsallaşma, sürdürülebilirlik hakkında bilgi verilmesinin temel sebebi bu kavramlara yüklenen anlamların müze kurumuna yüklenen anlamı da doğrudan etkileyecek olmalarıdır.

Bağlantıyı daha iyi kurabilmek için anlatılanları kısaca özetlemek gerekirse; sanayi devrimi sonrası yaşanan süreçte öncelikli olarak üretim biçimlerinin değişmesiyle başlayan gelişmeler insanların yaşam biçimlerini tamamıyla değiştirmiş; özellikle üretim artışını sağlayan fabrika tarzı üretim, kurumların önceden düzensiz olarak, çoğunlukla sadece işletme sahibinin istekleri doğrultusunda yönetilmeleri anlayışının terk edilmesine sebep olmuş; bu da işletmelerin fonksiyonlarının işlevsel olarak bilimsellik çatısı altında yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Bu süreçte gelinen en son nokta ise gelişen teknolojiyle beraber bilginin çok hızlı biçimde paylaşılması sonucu pazarın tüm dünyaya yayılması, rekabetin artmasıyla ve işletmelerin hayatta kalabilmek için, her türlü olasılığı da göz önüne almaya çalışarak stratejik olarak tanımlanan yönetim sürecine dahil olmak zorunda kalmalarıdır. Stratejik olarak tanımlamaya tabi tutulmayan bir yönetim süreci sürdürülebilir olmaktan gittikçe uzaklaşmaktadır.

Stratejik olarak olarak yönetim sürecine sokulacak bir işletmede ise en önemli nokta misyonunun ne olduğunun iyi tesbit edilmesidir. Belirlenen misyon dahilinde kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi ise bu misyon çerçevesinde tanımlanan değerlerin hedef kitle/ tüketiciler tarafından -öncelikle ürünler üzerinden- algılanır hale gelmesiyle mümkündür. Fakat kurumun misyon çerçevesinde belirlenen bu özelliklerini fark edilir kılan tek yönü, ürettiği ürün olmayıp; kurduğu iletişimle, kurumsal tasarımıyla, kurumsal davranışlarıyla kısaca sahip olduğu her şeyiyle tüm dış dünyaya istemese de mesajlar vererek de fark edilir olmaktadır. Çünkü temelde kurumun diğerlerinden ayıran özelliklerini fark edilir kılan şeyler kurumların adeta her davranışlarıyla bıraktıkları “parmak izi” niteliğindedir. Literatürde bir kurumu fark edilir kılan bu özellikler ise “kurumsal kimlik” çatısı altında incelenmektedir.

Ayrıca müzenin misyonunun kurumsal kimlik çatısı altında kurumsal tasarım, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış olarak fark edilir kılınması Merih(2007 stratejik yönetim modelleri[16.05.07]) tarafından bahsedilen stratejik kararların sahip oldukları 3 temel özellik olan enderlik, evrensellik ve belirleyicilik özelliklerinin tamamını da taşımaktadır. Çünkü alınacak her tür stratejik kararın ve kurumlar için stratejiler belirlemenin temelinde zaten kurum misyonunun öncelikli olarak belirlenmesi yatmaktadır.

Bir kurumun öncelikle kim olduğunu farkına varılmadan ve bu kimliği yönetim sürecine dahil edilmeden yönetimin hiçbir fonksiyonu stratejik olarak yönetilemez. Bir kurumun varlığının temel amacının, kuruluş kararı verilirken üstlendiği temel sorumluluğun, ya da kendisine edindiği derdin ne olup olmadığının öncelikli olarak belirlenmesi ve fark edilir kılınması için rastlantı veya olasılıkların kontrolünden çıkartılıp; yönetim sürecine dahil edilmesi(kurumsal kimliğinin stratejik olarak yönetilmesi) ise başlı başına ve öncelikli olması gereken stratejik bir yaklaşımdır.

Giriş bölümünde müzenin tanımını İCOM tarafından yapılan tanımlamayla sınırlandırmaya çalışırken yaptığımıza benzer bir açıklamayı da McLean(1997, giriş) “Müze Pazarlaması” adlı çalışmasında yapmıştır. Mc Lean’e Müze, karmaşık bir fenomendir. Birçok stil ve türdedir ve sayısız organizasyon ve insan tarafından yönetilir. Hedefleri kesin belirlenmiş değildir ve toplum için ifade ettiği anlam tanımlanmamıştır. Müze çelişkilerle doludur, iki müze hiçbir zaman birbirinin aynı değildir. Objelerine ve organizasyon yapılarına göre kategorize edilmişlerdir,

fakat bu farklı farklı bölümlerden hiçbir ortak tanımlama oluşturulamaz. Müzenin genel geçer bir kavranışı yoktur. Tanımlamalar tartışmalıdır, fakat müzelerin uyması gereken kurallar üzerine çekişmeler daha hafif bir şekilde devam etmektedir. Müze tarafından kabul edilen roller de müzenin tanımı gibi belirsiz ve nitelendirilmemiştir. Eskiden bir müze kurmak için gerekli olduğuna karar verilen tek şey koleksiyonken, bu varsayım bile son zamanlar da soru işareti haline gelmiştir. Bir müze, koleksiyonların sayısız ihtimalle bir araya getirilip sergilenmesinden oluşmaktadır. Bir sanat galerisi, bir bilim müzesi ya da bazı durumlarda tren yolu bile müze olabilmektedir. Bu koleksiyonları ‘müze’ başlığı altına toplayan ortak noktanın ne olduğu, bu sanat eseri ve eski eser yığınlarını geçmiş dönemlerin döküntüleri olmaktan çıkartan şeyin ne olduğudur.

Dolayısıyla müzelerin organizasyon ve personel yapıları da yine çeşitlilik göstermektedir. Küçük, sadece gönüllülerle yürütülen bir müze de; büyük, sivil personelden oluşan ulusal bir müze gibi kendisine ‘müze’ ünvanını verebilmektedir. Randevu sistemiyle açılan bir müze, ziyaretçi sayısını başarısının tek kriteri olarak değerlendiren bir müze ile karşılaştırılabilmektedir. Eğitim hizmeti sağlayan bir müze, tren sistemi çalıştırmayı gösteren bir diğeriyle aynı ada sahiptir; o da bir müzedir. İlgi duyan toplumsal kesim, uzmanlardan akademisyenlere, turistlerden çocuklara kadar çeşitlenebilmektedir. Bu farklılıkların ne şekilde ‘müze’ genel başlığı altında uzlaşabildikleri, birbirinden farklı ve bazen de çelişen anlamlar yüklenen fonksiyonları olabilmesine rağmen, genel olarak müze kurumunun nasıl tasvir edileceği, yani hangi olmazsa olmaz temel değerleri savunduğu çok önemlidir. Tüm bu tartışılan soruların yanıtını, net biçimde ortaya koyabilmek için müzelerin varlıklarının temelinde hangi felsefe olduğunu anlayabilmek ve anlatabilmek için bir misyona ihtiyaçları vardır.

McLean(1997, giriş) tarafından da ifade edilen müzenin algılanışına dair genel karmaşıklık sebebiyle çalışmamızın temel unsurunu oluşturan müze kurumu buraya kadar anlatılan yönetim uygulamalarının sonuçlarından ancak 1950’lerden sonra ciddi anlamda etkilenmiş; misyon kavramı dahilinde incelenebilen ve kurumsal kimliği üzerinde de yoğun biçimde etkisini gösteren, kar amacı gütmemesinden ve sosyal sorumluluğu yüksek bir kurum olmasından kaynaklanan sonuçlara-kısıtlılıklara rağmen neler yapılabileceği kısaca, “kurum olarak müzeyi müze yapan değerler ve yönetilmesi” dünyada ancak 1960’lı yıllardan beri tartışıla gelmiştir.

Öncelikle 20. yüzyıl başında sömürü anlayışının şekil değiştirmesi ve toplumun azalması, ikinci yarısından sonra ise özellikle 1960’larda yaşanan özgürlükçü akımlarla toplumların bilinçlenmeye başlaması, nihayetinde de müzelerin içine düştükleri politik, ekonomik,ve toplumsal açmaz; müzelerin hem toplumsal rollerinin, varlıklarının esas amacının sorgulanmasına yol açmış, hem de müzeleri yönetim ve kaynak bulma konusunda yeni arayışlara yöneltmiştir. Erbay(1994, 34) ise aynı durumu; 1930’lu yıllardan önce müzelerin çoğunun organizasyon ve personel yönetimi açısından geleneksel bir yaklaşımla yönetilmekte oldukları ve müzenin açık tutulması kaygısından başka hiçbir yönetim fonksiyonunun bugün bilimsel kabul edilen şekliyle uygulanmamakta olduğu, yönetimle ilgili tartışmaların ancak 1940-1960 döneminde artan kamu desteğiyle harcamalarını sürdüren bazı devlet müzelerinde çıkan sorunlarla beraber gündeme geldiği şeklinde açıklamıştır.Yine Erbay(1994, 35) aynı tespitin devamında:

“1946 yılında merkezi Paris’te olan Milletlerarası Müzeler Konseyi (ICOM) kurulması müzecilik çalışmalarını bilimsel temele oturtma çalışmalarının başlangıç noktasıdır. Bu konsey, müzelerin çalışma sistemleri, personel kadroları, eğitim, sergi etkinliklerinin gelişmesine yönelik projelerin geliştirilmesi için çeşitli ülkelerdeki müzecilik çalışmalarına öncülük etmiştir. Koleksiyon korumanın gittikçe önem kazandığı 1950’li yılından sonra müze kadrolarında koruma uzmanı (konservatör) giderek onarım uzmanının (restoratör) yerini almıştır. İş başında uygulayarak öğrenen onarım uzmanlarının yerine, müzecilik eğitim görmüş teknik kişiler görev almaya başlamışlardır”

demektedir.

Atik(2006)’ya göre ise müzeler, 1960’lardan önce kendi içinde sadece toplayan, koruyan bir yapıya sahipken, bugün çağdaş müzecilikte, korumanın ötesinde bütün bu objelerin değerlendirilmesi, sergilenmesi, eğitim amaçlı olarak toplumla bütünleştirilmesi, toplumun hizmetine sunulması söz konusudur.

1970’li yıllara gelindiğinde tartışma konuları müzelerin sosyal görevleri hakkındayken, 1980’li yılların temel tartışmalarını ise; hem müze personelinin hem de ziyaretçinin eğitimi, müzelerin dışarı açılımı ile sponsorluk konuları, iyi yönetilmeleri oluşturmuştur(Erbay, 1994, 35; Erbay, 1999, 20).

Erbay(1994, 35) belirttiği: “Dolayısıyla dünün küçük birimler halindeki müzelerinin yönetimi sorun değilken, bugünün müzeleri büyük koleksiyonları, geniş bütçeleri, gittikçe artan personel kadroları ile sorun yaşamaktadır” şeklindeki tespitin ardından bunun sonucunda müzelerin dönüştükleri durumu, hangi konularda önem kazandıklarını “Amaca uygun olarak düzenlenen müze; binaları, eğitim hizmetleri,

yönetim ve organizasyon farklılıklarıyla büyük önem kazanmıştır” biçimindeki ifadeyle açıklamıştır.

1990’lı yılların sonlarından itibaren ise gelişen teknolojik, karmaşıkleşan iletişim ve yaşam biçimlerinden müzeler de etkilenmeye başlamış; müzeler için de stratejik yönetim uygulamaları başlamış ve sosyal kurumlar olarak görülen müzelerin görevleri politik anlamda da genişletilerek, sosyal adaleti teşvik edici misyonla görev üstlenmeleri sağlanmıştır(Erbay 1999, 20).

Dolayısıyla günümüzde müze kurumunun yönetim yaklaşımındaki değişimlerle paralel olarak dünyadaki algılanışı ve kurumsal dönüşümüyle ilgili açıklamaları göz önüne alırsak; müzenin sürdürülebilirliğini, “finansal sürdürülebilirlik” ve sosyal sorumluluğunun yüksekliğiyle bağlantılı olan “toplumsal anlamlılığının sürdürülebilirliği” olarak 2 grupta inceleyebiliriz.

Finansal sürdürülebilirlik, müzenin yapacağı faaliyetler için ihtiyaç duyduğu kaynağın sürdürülebilir olarak temin edilmesi ve yönetilmesidir. Bu finansal kaynaklar ülkemiz devlet müzelerinde genel ve katma bütçeden aktarımlarla ve döner sermaye gelirleriyle sağlanmakta; özel müzelerimizdeyse finansal destekçi, sponsor kişi ya da kurumlar ve faaliyetlerden kazanılan gelirler aracılığıyla sağlanmaktadır.

Toplumsal anlamlılıktan kastedilen ise İCOM müze tanımında “toplumun ve gelişiminin hizmetinde” olma şeklinde ifade edilerek, müzeye yüklenen toplumsal sorumluluğun ve bunun sonucunda atfedilen-yüklenen rolün devamlılığını yapacağı faaliyetlerle gerçeklemesi ya da sağlamasıdır. Bu iki sürdürülebilirlik şekli arasında sınırlarının çizilmesi neredeyse imkansız olan bağlantılar mevcuttur. Öncelikle toplum ve/veya hedef kitle tarafından müzenin nasıl algılandığı konusunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz gelişmeler, hem özel hem de devlete bağlı müzelerin kendilerine sunulan finansal kaynakların sınırlarını doğrudan etkilemektedir. Diğer taraftan müzelerin sahip oldukları finansal kaynaklar ölçüsünde gerçekleştirebildikleri etkinlikler de, hem toplumla bütünleşmelerini kolaylaştırmakta, hem de finansal kaynaklarını güçlendirmektedir.

Müzeler kar amacı gütmemelerine rağmen, varlıklarını anlamlı bir şekilde sürdürebilmek için, toplumla bütünleşebilmek için, kendilerini fark edilir kılan özelliklerinin (kurumsal kimliklerinin) stratejik olarak yönetilmesine daha fazla ihtiyaç duyarlar çünkü İCOM tarafından yapılan:

“Toplumun ve gelişiminin hizmetinde olan, halka açık, insana ve yaşadığı çevreye tanıklık eden malzemelerin üzerinde araştırma yapan, toplayan, koruyan, bilgiyi paylaşan ve sonunda inceleme, eğitim ve zevk alma doğrultusunda sergileyen, kar düşüncesinden bağımsız ve sürekliliği olan bir kurumdur”

şeklindeki idealize tanımlama göz önüne alındığında açıkça görülmektedir ki müzeler:

-Toplumun ve gelişiminin hizmeti için vardırlar.

-Halka açıktırlar.

-Kar düşüncesinden bağımsız olmaları diğer bir deyişle sosyal sorumluluklarının ticari örgütlenmelere nazaran yüksek olduğunu vurgulamaktadır.

-Kar düşüncesinden bağımsızdırlar fakat bu durum; toplumun gelişimi için kullanılmak kaydıyla gelir elde etmelerine engel değildir(Bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak incelenecektir).

-Sürekliliği olması gereken kurumlardır; bu da ancak, varlıklarının etkili biçimde devamlılığı- sürdürülebilirliği için toplumla kurdukları iletişimin yoğunluğuna bağlıdır.

Toplumun ve gelişiminin hizmetinde olmak, halka açık olmak ve kar düşüncesinden bağımsız olmak kavramları birbiriyle sarmalanmış, ayrılamaz şekilde bağlantılıdır. Buna en iyi örneği Schubert(2004, 17), bir zamanlar müzelerin sadece eğitimli asillerin alanları olduğunu belirttikten sonra; 1785 yılında Alman tarihçi Wendeborn'un British Museum'u gezebilmek için 15 gün önceden müzeye itimatname bıraktıktan sonra randevuyla girilmesinden şikayetçi olduğunun tarihi belgelerle kayıt altında olduğunu belirterek vermiştir. Müzeciliğin tarihi incelendiğinde, tarihlerinin hiçbir döneminde kar amacıyla kurulduklarını söylemek mümkün olamaz. “Müze oluşumunun temel işlevi olan toplama ve biriktirme etkinliklerini antik çağlardan bu yana değişik formlarda izlemek mümkündür”(Madran, 1999, 3). Fakat halka açık olmak, koleksiyonların müzelerde kurumsallık çatısı altında sergilendikleri döneme kadar mümkün olmamıştır. Akme Mehmet ve Ödekan(2006, 49)'ın belirttiklerine göre de müzeler kurum olarak ancak Avrupa'da koleksiyonların ziyarete açılmalarıyla ortaya çıkabilmişlerdir.

“Ortaçağ'da ekonomik, sosyal ve kültürel yapıdaki değişikliklerin ardından, Rönesans döneminde Akdeniz havzasının dışına çıkılıp yeni kıtaların keşfedilmesi ve bunun sonucunda doğaya yönelik araştırmaların başlaması ile doğa ve dünya ile ilgili her şey de koleksiyonculuk kapsamına girmiştir. 16. ve özellikle 17. yüzyılda koleksiyonculuğa ilgi artmış, kişisel koleksiyonlar oluşturulmuştur. Özellikle saray üyeleri ve soylular tarafından toplanan bu

koleksiyonların, aynı zevk, bilgi düzeyi ve sosyal statüde bulunan soylu sınıfına ve din adamlarına açılması ile müze bir kurum olarak yapılanmaya başlamıştır(Akmehmet, Ödekan, 2006, 49).

Bu çerçevede 1683'te Elias Ashmolean'un Oxford Üniversitesi'ne bağışladığı koleksiyonla Ashmolean Müzesi, kütüphanesi, konferans salonu ve kimya laboratuvarı ile birlikte üstlendiği işlevler ve tamamen olmasa da halka açık olması sebebiyle kimi yazarlar tarafından ilk kurumsal müze kabul edilmektedir². Bu tartışmanın sebebi ise Cihan(2008, 33)'te ilk halka açık kurumsal müzenin Ashmolean Müzesi'nin kuruluşundan 12 yıl önce 1662'de Basel Üniversitesi'nde sergilenmeye başlayan Basilius Amerbach koleksiyonu olduğu fakat Basel Üniversitesi Müzesi'nin sahip olduğu koleksiyonun 18. ve 19. yüzyıllarda Basel kentindeki müzelere dahil edilmiş olması ve bu nedenle varlığının devam edememesi ve yapılan literatür araştırmasında Basel Üniversitesi Müzesi adı altında bir oluşuma rastlanamaması ve ne ölçüde halka açıldığı konusunda sağlıklı bilgi bulunamaması gibi nedenlerle bu müzenin halka açık ilk müze kabul edilmeyebileceği; İCOM'un idealize tanımında yer alan süreklilik kavramını göstermesinin de Ashmolean Müzesi'nin ilk halka açık kurumsal müze olarak kabul edilmesi için başka bir sebep olarak görülebileceği şeklinde açıklanmıştır.

Toplumla kurulan iletişimin yoğunluğu ve İCOM tanımında verilen işlevlerin hepsinin dengeli ve mümkün olduğunca eşit ağırlıkta yapılmaya çalışılması “çağdaşlık” göstergesidir. Bu sebeple son yıllarda “yaşayan müzecilik” olarak da ifade edilen:

“çağdaş müzecilik, ziyaretçinin katılımcı olduğu ve yakından izlediği, yaşanan, etkin bir müze işleyişini gerektiren, sürekli araştıran, araştırmalarını toplumla paylaşmak için sürekli yöntem geliştiren bir kurum olarak müzelerin toplumsal etkileşimi esasına dayanmaktadır”(TÜBA, 2004, 1).

Dolayısıyla yaşayan, çağdaş, kar düşüncesinden bağımsız olarak; toplumun ve gelişiminin sürekli hizmetinde olabilmesini, sürdürülebilir kılmak için; stratejik olarak tanımlanması ve yönetim sürecine dahil edilmesi gereken müze kurumunun da

² Burada kastedilen günümüz müzecilik anlayışına en yakın ilk “kurumsal anlamda müze” olup müze kelimesinin ilk kullanıldığı kurum değildir. Yoksa Madran(1999,3-4)'te M.Ö. 300'lü yıllarda Aristoteles ve Platon'un okullarında ilham perileri(Muses-Musalar) kültürünün gerçeğini arayan bilim sanat adamlarının yetiştirildiğinden, bunu da kendisinin gerçek yaratılanın ve bilinenin felsefesini kurarak, bilmeyenleri aydınlatmak ve gelecek nesillere bırakmak çabasıyla başka bir şey olmadığına bağladığı şeklinde bir açıklama ile müze tanımının daha önce İskenderiye Kütüphanesi'ni tasvir etmek üzere hümanistler tarafından kullanıldığından ve Giovio adlı Avrupalı'nın sahip olduğu koleksiyonunu sergilemek için Borgo Vico'da yaptırdığı evde 16. yüzyıl ortasında Antik eser koleksiyonunu koyduğu odayı Apollon ve 9 İlham perisine ithaf ederek buraya müze adını koyduğundan bahsetmiştir.

(bu özellikleri misyon kavramıyla açıklanmaktadır) fark edilir olabilmesi için de kurumsal kimlik çatısı altında incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma müzeler için stratejik yaklaşımların sadece genel hatlarını çizmektedir. Tüm müzelere birden uygulanabilecek tek bir strateji yoktur, fakat her müze öncelikle misyonunu belirlemeli ve bu misyonunu fark edilir kılması gerektiği bilinciyle kurumsal kimliğini yönetmeye girişmeli, müze adına görünür olan ya da olmayan her şeyin hedef kitle tarafından bir şekilde algılanır olduğunun bilinciyle; kendi durumuna ilişkin stratejiler belirlemeye çalışmalıdır.

Erbay(1994, 9) ideal bir yönetimde, müze organizasyonunu daha iyi tanımak ve anlayabilmek için, organizasyon içinde oluşan olay ve ilişkilerin özelliklerini belirlemek gerektiğini belirtirken; müze organizasyonun bilimsel ve sistemli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için; teknik, toplumsal, beşeri, yönetsel, ekonomik, finansal, psikolojik, politik çeşitli etkenlerin etkisinde olduğunu da eklemiştir. Bu açıklamaların da ismen olmasa bile stratejiye vurgu yaptığı söylenebilir.

Müze açısından stratejik yönetim kavramını müzenin misyonunu gerçeklemek için sahip olduğu kıt kaynakları toplama, koruma, araştırma, belgeleme, sergileme, eğitim iletişim gibi fonksiyonları üzerinden nerelere nasıl tahsis edeceğine yönelik farklı ihtimaller, önlemler üzerinden yapılan plan ve eylemler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Ayrıca:

- Strateji bir bütün olarak müzenin geleceğini etkileyen önemli kararlardır.
- Strateji yeri geldiğinde risk ve belirsizlikler içinde karar verme sürecidir.
- Müzenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara erişmek için gerekli kaynakların tahsisi ve hareket tarzlarının belirlenmesidir.
- Strateji rekabetin koşullarının çok belirsiz olduğu bir ortamda yenilik, farklılık ve ilerlemeyi, müzenin devamlı olarak çevreye intibakını ve çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayacak sonuçta meydana gelen değişiklikleri kontrol altına almaya çalışan yönetsel bir araçtır.

-Strateji müzede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gereksinim duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamaktır (Kırdar, 2003, 27-28'den müzeye uyarlama)

Stratejilerin formüle edilmesinde ise pek çok yöntemle bereber öncelikle swot analizi yardımıyla güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların belirlenmesi yer alır. Swot analizi bir organizasyonun misyonunu gerçeklemek, vizyonuna ulaşmak için kullanılacak stratejilerin formülasyonu ve uygulamasını mümkün kılar(Çapar, 1993, 119). Bu analizden elde edilen sonuçlarla kaynakların optimum dağıtılması yoluyla uygulamaya sokulması ve değerlendirilmesi ise sonraki aşamalardır.

Yukarıda sayılanlara ek olarak müzenin sürdürülebilirliği için strateji kavramına yüklenebilecek değişik anlamları göz önüne alırsak bu çerçevede müzede strateji kavramı uygulamada:

- bir değişim yaratmayı ve değişime hükmedebilmeyi gerektirir.
- bir değişim gereğini görecektir sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır.
- uyuma ve uzlaşmaya zorlayan çevre güçlerine direnebilmektir.
- ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.
- bugüne, geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir.
- değişime açık olan düşünce formlarını kullanabilmektir.
- başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.
- bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmektir.
- amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafı bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.
- geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir.
- engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir.
- felaketlerde yıkılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir..

- dostlar ve destekler yaratmak ve düşmanlar ve engelleyicilerden kaçınabilmektir.
- düşman ve engelleyicilerden dahi amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir.

Ayrıca yapılan tüm bu açıklamalar, müzenin sahip olduğu koleksiyonun çeşidine, rekabet avantajlarına, devlete ya da özel sektör desteğine bağımlı olmasına vb. faktörlere göre farklılaştırılabilir(Merih, strateji nedir, 2007[16.05.07]'den müzeye uyarlama).

3- MÜZELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN STRATEJİK YAKLAŞIMDA İLK ADIM: KURUMSAL KİMLİK ve MÜZE

Kar amacı gütmeyen bir kurum olarak, müzenin kurumsal kimliğine değineceğimiz bu bölümde, kavramsal olarak alt yapı oluşturması bakımından, kısaca kimlikle ilgili diğer kavramlardan da bahsedilmiştir. Bunlardan en önemlileri bireysel kimlik ve kollektif kimliktir. Önceki bölümlerde üzerinde durulan pek çok kavram gibi farklı yazarlar tarafından, çoğu noktada ortak özellik taşıyıcılar da, kimlik için de farklı tanımlamalar yapılmıştır.

“Kimlik”, bireyin kendi kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri belirli bir ölçüde tutarlılık gösteren, kendi kendine sadık, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte bileşik bir zihinsel yapıdır(Okay, 2005, 35).

Bilgin(2007, 11-12)’e göre ise kimlik, bir kişi veya grubun kendisini tanımlaması ve kendisini diğer kişi veya gruplar arasında konumlandırmasıdır. Bu ifade kimliği bir resim, bir adres olarak nitelemektedir. Çünkü tanımlamanın birinci kısmı kişi veya grubun kendi gözündeki resmine, ikinci kısmı ise diğer kişi veya gruplar arasındaki yerine gönderme yapmaktadır. Bu resimle kastedilen dıştan çekilen bir fotoğraf görüntüsü veya aynaya bakıldığında sadece insanın kendisini nasıl tanımladığıyla ilgili bir imaj olmayıp; bizim(kişi ya da grup) olduğumuza inandığımız kişiyle, diğerlerinin bize yüklediği anlamla oluşan imajlar arasındaki gerilimin etkisiyle oluşan; etkileşim halindeki bir görüntüdür. Dolayısıyla kimlik, kişi ya da grubun kendisini kimlere yakın ya da uzak gördüğüyle de ilgili olan; aynı zamanda psiko-sosyal bir yere işaret eden adrestir.

“Sosyal kimlik, kimliğin kişiler arası düzeydeki ifadesidir. Sosyal kimlik benliğimizin, belirli bir sosyal gruba ait olduğumuz hakkındaki bilgi veya bilincimize dayanan kısmıdır”. Sosyal kimlik insanlar arası ilişkilerde sergilenen bir rol olarak da görülebilir. Kolektif kimlik ise sosyal kimliğin topluluklar düzeyindeki ifadesidir. Etnik, dinsel, ulusal kimlikler kolektif kimliğin versiyonlarıdır. Çünkü bu kimliğin sınırları belirli bir alanda ve belirli bir kültürel topluluk tarafından taşınır, sınırlandırılabilir veya genişletilebilirler. Kolektif kimliğin oluşumunda güvenlik

duygusu verme, harekete itme, objektif ve subjektif özellikleri birleştirme, süreklilik sağlama, dönüştürme gibi ihtiyaçlar vardır. “Kolektif kimlik belirli bir durumu değil, bir süreci yansıtır. Bir topluluğun kimliği diğer topluluklarla ilişki içerisinde ve zamanla değişir. Hiçbir topluluk tek başına ve zaman- mekan dışı bir tözsel kimliğe sahip değildir”(Bilgin, 2007, 13-14).

3.1. Çeşitleri ve Gelişim Süreciyle Genel Olarak Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik tanımı da aynen kurumların kendilerinin ve etkileşimde oldukları dış faktörlerin sürekli değişim içinde olması gibi; zaman içinde değişmiş ve gelişmiştir. Tüm kurumların, farkında olsalar da; olmasalar da; bilinçli olarak yönetilmese bile mutlaka kurumsal kimlikleri vardır. Fakat kurumsal kimlik adıyla olmasa bile; bu çalışmada kurumsal kimlik kavramı adı altında incelenen verilerin, ancak farkında olunması durumu; bu verilerin bilinçli olarak yönetilmesi imkanını doğurmaktadır.

Başta sadece görsellikten ibaret olan kurumsal kimlik kavramı yıllar içinde anlamını ve içeriğini genişleterek; baştan sona detaylı ve profesyonel bir konumlandırma süreci olmuştur(Ural, 2002, 21). Kurumlar ancak kurumsal kimliklerinin yönetilmesi gereğinin farkına vararak; kendilerine has, kendilerini diğer kurumlardan ayıran özelliklerini ön plana çıkararak, hedef kitlelerinin ve rakiplerinin zihinlerinde olumlu bir imaja sahip olma imkanına kavuşabilmektedirler. Yani kurumsal kimlikle ilgili yapılan çalışmaların tamamının esas amacı tüketicilerin zihinlerinde kuruma dair, olumlu - tercih edilme sebebi olmayı sağlayan bir imaj yaratmaktır.

Kurumsal kimlik kavramına yüklenen anlamın ve işletmelerin kurumsal kimliklerini yeniden tanımlama ve yönetme girişimlerinde bulunmalarının sebeplerinden bazılarını sıralamak gerekirse bunlar kurumların:

- Çağın değişen koşullarına , değer ve beğenilerine uyum sağlama kaygıları,
- Çalışma alanlarının kapsamı ve içeriğinin değişmesi,
- Büyüme sürecine girmeleri ve mevcut kurumsal kimliklerinin yeni boyutlarını yansıtmadığının farkına varmaları,
- Ulusal sınırları aşarak uluslararası pazarda rekabete girmeleri,

şeklinde özetlenebilir(Hızar 1994, 33).

3.1.1.Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişim Süreci

Tek başlarına da çeşitli kimliklere sahip olan insanların sosyalleşmeleri sonucunda gruplar oluşturmaları; bunun beraberinde de grup kimliklerinin geliştiği söylenebilir. Bu çerçevede tarih boyunca görülen; şehir armaları ve ordu üniformaları, toplulukların kimliklerini, sadece görsel olarak yansıtmış olsalar da, topluluk kimliğini ilk olarak yansıtan örnekler olarak kabul edilebilirler. Toplulukların savaş sırasında düşmanlarını karıştırmamaları için; ilk defa savaş kalkanları üzerinde rastlanan bu uygulama zamanla aynı ülkeden olanların, belirli bir amacı taşıyan insan ve kurumların paylaştıkları, ortak, simgesel bir anlama dönüşmüştür. Bir başka deyişle kurumsal kimlik sosyalleşen insan topluluklarında aidiyet ve bütünleşme duygusuyla birlikte ortaya çıkmış ve ticaretin, endüstrinin gelişimiyle beraber kurumlara malolmuştur(Kuşakçioğlu, 2003, 45).

Kurumsal kimlik kavramına yüklenen anlamı gelişim süreci içerisinde 4 dönem halinde incelemek mümkündür. Bunlar geleneksel dönem, marka tekniği dönemi, tasarım dönemi ve stratejik dönemlerdir.

Geleneksel dönem 1. dünya savaşının sonuna kadar geçen dönemi kapsamaktadır. Kurumun genel tasarımından, ambleminin yapısına kadar her şey kuruluş sahibinin kişisel öngörüsüne, özelliklerine dayanmaktaydı. Bu dönemde kurum kimliği kavramının tasarım ve görsellik boyutuna ilk olarak 1907 yılında, ürünlerin kalitesini simgeleyecek bir işaret oluşturmak için çaba sarfeden AEG'nin, şirketin binalarının, ürünlerinin ve tanıtımla ilgili her materyalin tasarımını yaptırmak için mimar Peter Behrens'i görevlendirmesinden bahsedilebilir. Aynı dönemde Yine Siemens ve Coca Cola firmalarının da özel tasarımlarla kendi kurumsal kimliklerini yansıtmaya çabalarından bahsedilebilir. Geleneksel dönemde kurumsal kimliğin yaratılması için, yani kurumlar kendilerini fark edilebilir kılmak için, sadece; logo, isim amblem, simge tasarlatmayı yeterli bulmuşlardır(Kuşakçioğlu, 2003, 47).

Marka tekniği dönemi, kuruluşun kimliğine firmanın sahip olduğu markanın yaratacağı güvenden geçerek ulaşmaya çalıştığı ve iki dünya savaşı arasında yer alan dönemdir. Bu dönemde kurum kimliğine ve tüketicinin güvenine yeni ürünlerin birbirinden bağımsız markalarıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Marka isimleri ve ürünlerin kurumdan bağımsız bir ortaya çıkış ile tanınır olmasına ve belli sembollerle desteklenmesine çalışılmıştır(İnan, 2003, 45).

Tasarım dönemi(Dünya Savaşı Sonrası dönem) kuruluşların uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamalarıyla; sadece kurum logosunun ve marka çoğaltmanın yeterli güven yaratmadığı gerekçesiyle; pazarlama ve tasarımı birlikte ön plana çıkarttıkları bir kurumsal kimlik tanımının geçerli olduğu dönemdir. Almanya’ da tasarım eğitimi vermek amaçlı bir okulun bile kurulmuş olması sebebiyle; tasarım dönemi de denen bu dönemde; kurum kimliği, önceki dönemin markaya yönelik yaklaşımından uzaklaşarak, ürün tasarımı üzerinden oluşturulmaya çalışılmıştır. İlk defa bu dönem sonunda kurumsal kimlik oluşturma çabaları bazı ajanslar tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır(Okay, 1998, 16).

Stratejik döneme kadar geçen süreçte kurumsal kimlik kavramına yüklenen anlam hep görsellik üzerine oturtulmuştur. Bu, kurumların diğerlerinden farklı olduklarını belirli ölçüde gösterebilse de; kurumun hizmet ve yönetim yaklaşımını hissettirmekte yetersiz kalmıştır. Stratejik dönem 1970’li yılların sonunda başlayan günümüzü de içine alan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde kurumsal kimliğin; sadece şirketlerin halkla ilişkiler ve iletişim aracı olarak algılanan tanımının dışına çıkılarak; kurumsal kimlik; kuruluşun sosyal - stratejik bir araç olarak hizmetinde bulunan değişik unsurların bir karışımı olarak görülmeye başlanmıştır. Kurumsal kimlik; artık işletme politikasının bir aracı olarak görülmektedir. Kuruluşun genel stratejisi, kurumsal kimliğini de doğrudan etkiler hale gelmiştir.

Bu dönemde kurumsal kimliğin kurum içinde ve dışında hissettirilebilmesi için görsel unsurların çok daha ötesine geçen yöntemlerle ilgilenilmeye başlanılmıştır. Tüketiciler tarafından göz boyama olarak algılanan imaj kampanyaları, yerini kurum kimliği üzerinden, ortak davranış ve buna uygun iletişim şekilleriyle kurumun imajını yaratma çabasına bırakmıştır(Okay, 1998, 16).

Kurumsal kimlik stratejik anlamıyla; bir işletmenin kendisinin; görsel ve görsel olmayan tüm değerleriyle kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır. Kurumun insan kaynaklarıyla ve hedef kitleleriyle kurduğu iletişim, kurumun görsel tasarım ve sunumu, kurumun ürünleri, hizmetleri, misyonu ve vizyonu bir kurumun kimliğinin ifade ediliş biçimleridir. Hedef kitleyle yapıcı bir bağ kurmak; benzerleri ve rakipleri arasında fark edilir olmak için gösterilen her türlü bilinçli çaba ise; kurumsal kimliğin stratejik olarak yönetilmesi durumudur.

Ya da kurumsal kimlik; bir kuruluşun veya organizasyonun; çalışanlar, hedef kitle ve kamu önünde kendisini sunmak için yaptığı tüm eylemlerin ve bununla birlikte oluşan algılamalarla, sürekli olarak değişen farkındalığının adıdır(Bulut, 2003, 42).

3.1.2. Kurumsal Kimlik Çeşitleri

Kurumsal kimliği tekli(monolitik) kimlik, desteklenmiş kimlik, marka kimliği ve ürün kimliği olarak çeşitlendirmek mümkündür.

Tekli(monolitik) kimlik esas gücünü organizasyon tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin aynı isme, stile, niteliklere ve karaktere sahip olmasından alan; yani bir gruba dahil kuruluşların kendilerini tek bir kimlikle ifade ettikleri kimlik türüdür. Faaliyet alanlarının çok çeşitli olması da tek kimlik üzerinden kendilerini tüketiciye ulaştırmalarına engel değildir. Ekonomiktir; çünkü tek kimlik tüm faaliyet alanlarında kullanılabilir; her ek kurum için yeni kimlik oluşturma çabasına gerek kalmamaktadır. Uzun yaşam süresi bir diğer ayırdedici özelliğidir. Bu tip kimliğe sahip olan kuruluşlar küçük değişikliklerle bu kimliklerini uzun süre kullanabilmektedirler. Örnek olarak ülkemizde faaliyet gösteren Toprak Grubu'nun "Toprak" kimliği altında Toprak Kağıt, Toprak Seramik, Toprakbank, Toprak İlaç şeklinde diğer şirketlerinde de aynı isimle kimliğini kullanması gösterilebilir(Okay, 1998, 31-33).

Desteklenmiş kimlik çok sektörlü, çok geniş faaliyet alanına sahip, her yaptıkları faaliyette kendilerine ait bir iz bırakmayı tercih eden büyük kuruluşların tercih ettikleri bir kimlik çeşididir. Desteklenmiş kimlik yapısı , organizasyonun alanlarının birbirinden bağımsız olarak kolayca tanınması; diğer yandan da daha büyük bir bütünün parçası olarak algılanabilmesi amacını taşımaktadır. Bu tür kimliğe sahip olmanın en büyük avantajı kurumun gerektiğinde kendi kimliğini, gerektiğinde de bağlı olduğu ana kuruluşun kimliğini ön plana çıkartıp; kullanabilme imkanına sahip olmasıdır. Örnek olarak ülkemizde faaliyet gösteren Sabancı Grubu'nun bağlı şirketlerine veya ortaklıklarına "SA" eki koyarak; LASSA, KORDSA, BRİSSA, MARSA şeklinde isimlendirerek bu kimlik türünü kullanması verilebilir(Okay, 1998, 33-37).

Marka kimliği bir kurumun kendi adından daha öncelikli olarak sahip olduğu bir markanın kimliği üzerinden kendi kimliğini yansıtmayı, ön plana çıkmasıdır. Örnek olarak margarin denilince aklımıza onu üreten firmanın yani Ünilever' in hiç

gelmemesi fakat markası olan Sana' yı bilmemiz; kağıt mendil denilince marka adı olan Selpak' ı bilmemiz fakat, üreticisinin Eczacıbaşı İpek Kağıt olduğundan çok da haberdar olmamız verilebilir. Markaya sahip ürünlerin başarılı olabilmeleri için bağlı oldukları kuruluştan bağımsız, tamamen ayrı bir yaşamı olmalıdır(Okay, 1998, 37-38).

Okay (1998, 39) tarafından açıklanan marka kimliğinin temel özellikleri şunlardır:

1- Marka sorulduğunda hemen akla gelen veya gizli olarak varolan neredeyse algılanamayan bir niteliğe sahip; objektif özelliklerin bir bütünlüğüdür. Coca Cola dendiğinde akla kırmızı ambalajlı ve serinletici bir içecek gelmesi buna örnek verilebilir.

2- Marka ürün ve hizmet faaliyetlerinin iletişim biçimiyle kendisine bir şahsiyet tipi attığı, kendine has bir karaktere sahip bir şahsiyettir. Pepsi' nin yeni neslin seçimi vurgusu buna örnek verilebilir.

3- Marka ilhamını ve enerjisinin kaynağını bir kültürel değerler sisteminden alan; bir kültürel bütünlük oluşturan; desteğini aldığı bu kültürün fiziki somutlaşmasıdır. Mercedes' in Alman kültürünün düzenliliğini yansıtmaya buna örnek verilebilir.

4- Marka insanlar arasında alışveriş için fırsatlar yaratan ilişkiler için, çoğunlukla biliçaltı tarafından algılanan bir çerçeve bağlam sunmaktadır. Arçelik markasının küçük ev aletlerinde anne çocuk ilişkisine vurgusu buna örnek verilebilir.

5- Marka ile hedef kitlenin ulaşmak, kendisini bütünleştirmek istediği o marka ürün ya da hizmete sahip olmaları durumuna ilişkin zihinlerinde varolan düşüncelerle bağlantı- koordinasyon halindedir. Reklam kampanyaları aracılığı ile bir marka arabanın iş adamları için; diğerinin, kendini genç hissedener için olduğu şeklinde yönlendirme yapılarak bunun bir sisteminin oluşturulmaya çalışılması buna örnek verilebilir.

6- Marka ulaşılmak istenen, arzulanan bir düşüncedir. Porsce marka bir otomobilin pek çok müşteri tarafından kendilerine zihinlerindeki düşüncenin baskısıyla bir şeyler kanıtlamak için alınması buna örnek verilebilir.

Ürün kimliği ise kurumun kimliğini ürettiği ürünün bazı özellikleri üzerinden yansıtmaya durumudur. Ürünün ortaya çıkışı, genel görünümü, ambalajı, adı ve/ veya markası, fonksiyonu, kullanım ömrü, kullanım şekli, kalitesi, fiyatı, pazardaki

konumlandırılması, tüketiciye sunum şekli ve yeri bu özellikler arasında sayılabilir. Ürün kimliği ile onu üreten kurumun kimliği arasında sürekli bir etkileşim olması sebebiyle; bir kurumun kendisine ürün kimliği üzerinden kurumsal kimlik ve stratejik bir imaj oluşturmaya karar vermesi durumunda kurum kimliğiyle, ürün kimliğini birbiriyle uyum içerisinde olması kritik önem taşımaktadır. Sahip oldukları ürünlerin kimliği güçlü olan kurumlar kendi kurumsal kimliklerini de güçlendirmekte, güçlü kurumsal kimliğe sahip kurumların ürün kimlikleri de bu sayede güçlenmektedir.

Bir ürün kimliğinin unsurları sıralanmak gerekirse:

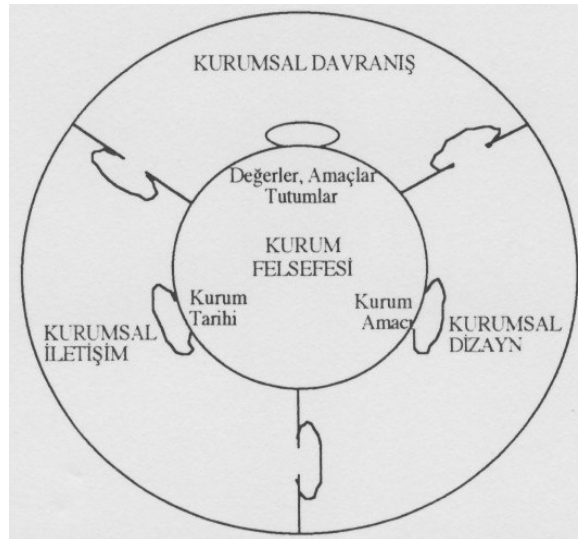
- 1- Ürünün fonksiyonu, faaliyeti ve teknik niteliğinin kimliği üzerinde büyük etkisi vardır.
- 2- Ürünün fiyatı da ürün kimliğinin unsurlarındandır. Kar amacı gütmeyen kurumlarda fiyat; kurumun ürettiği ürüne/ hizmete ulaşmak için harcanılan çaba ve zaman olarak olarak tanımlanırsa; ücret talep etmeyen bir müze veya sosyal yardım kuruluşunun, ancak ürettiği mal ya da hizmetlere ulaşmada hedef kitlesine sunduğu kolaylıklar, ürün kimliğinin unsuru haline gelir.
- 3- Ürün tarifi, ürün ismi veya ürün markası, ürün kimliğine katkı sağlamaktadır.
- 4- Ürünün sunum şekli ve yeri de ürün kimliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Kendisine ulaşmada kolaylık sahibi bir ürün ile, ulaşılması güç bir ürünün kimlikleri birbirinden farklıdır. Ürünün sunum şekli de hedef kitle üzerinde yarattığı farkındalıkla ürün kimliğini etkilemektedir(Okay, 1998, 42).

Müze ziyaretlerinin anahtar getirilerinden biri olan ‘müze deneyimi’ kavramı, özellikle öğrenmeden kutlamaya, yeniden yaratmadan sosyalleşmeye, estetik zevkten haz duymaya kadar geniş bir yelpazede yer alan deneyimlere odaklanmaktadır(Kotler, Kotler, 1998, amaçlar). Müze kurumunun tarihi, bir nevi yer değiştiren amaçlar ve farklılaşan ideallerden oluşmuştur. Bu sektörün belli başlı ihtiyaçlarına daha yakından göz atarsak, bu bölümde sorulan, modern müzenin sunabildiği ‘ürün’ü tasvir etmenin mümkün olup olmadığıdır(Mc.Lean 1997, önsöz) Müze deneyimi ise ancak, müzenin ürettiği ürünün doğru biçimde tanımlanmasıyla, İCOM tarafından yapılan idealize tanımda belirtilen biçimde müze kurumunun varlığını anlamlı hale getirebilir. Müzenin ürettiği ürünü Durucker’ın kar amacı gütmeyen kurumların insan değiştiren ajanslar oldukları şeklindeki açıklaması

ışığında tanımlarsak: Müzenin ürettiği temel ürün, aslında ziyaretçilerin müze ziyareti sonunda geçirdikleri değişimin-etkileşimin yaşam biçimlerinde ya da en azından yaşamı algılayışlarında yarattığı(muhtemel) farklılıktır. Satış-üretimi yapılan diğer tüm ürünlerin talebi, bu temel ürünün insanlar tarafından ne kadar içselleştirilebildiği, temel üründen olumlu yönde ne kadar etkilendikleriyle ile doğru orantılı olarak artmaktadır.

3.2 Kurumsal Kimliğin Unsurları ve Müze

Bu çalışmada kurumsal kimliğin unsurları olarak yer alan kavramlar farklı kaynaklarda yapılan sınıflandırmalarda destekleyici unsur olarak sayılabilmişlerdir. Kurumsal kimliğin unsurları açıklanmadan önce bu unsurlar arasındaki bağlantıya kısaca değinmekte fayda vardır. Bu çalışmanın kurumsal kimlikle ilgili bölümünde temel referans olarak alınan Okay(1998, 43)’a göre, aşağıda verilen ve birbirini tamamlayan bir yapboz benzeri şekilde de gösterildiği üzere; kurum kimliği hem bir strateji, hem de bir hedeftir(Bakınız şekil 2). Buna göre “kurum kimliği; kurum çekirdeği olarak kurum felsefesine dayandırılarak; kurumsal davranış, iç ve dışa yönelik kurumsal iletişim ve görünümün; yani kurumsal tasarımın kesin ve dengeli karşılıklı etkileşimi olarak ele alınmalıdır”(Okay, 1998, 43).



Şekil 2: Kurum Kimliğinin Unsurları

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği** (İstanbul: Mediacat, 2005)s.58.

Kuruluşlar yapısal özellikleri bakımından birbirlerinden farklılık gösterirler. Kurumsal yapı kuruluşun amaçlarına uygun organizasyon biçimini,

yapılandırılmasını kapsayan amaçlar ve faaliyetler sistemini ifade eder. Dolayısıyla kurumların her birinin kendine has kurumsal kimlikleri; bu bölümde açıklamaya çalışacağımız gibi; kurumsal felsefeleri, kurumsal davranışları, kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim biçimleri bunların sonucunda da insanların zihninde oluşan kurumsal imajları vardır.

Bu bölümde müzenin kurumsal kimliğinin sadece unsurları stratejik dönemde yapılan tanım üzerinden değerlendirilmiştir.

3.2.1 Kurum Felsefesi ve Müze

Kurum felsefesi konusunda pek çoğu ortak özellikler taşımakla beraber, farklı tanımlamalar bulunmaktadır³. Bunlardan bazılarını sıralamak gerekirse:

-Kurum felsefesi, bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve fark edilir olması için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan, hedeflenen düşünceleri ve işletme temellerini kapsar.

-Kurum felsefesi, yönetim kurallarının, ahlaki değer ve tutumlara göre belirlenen sistemidir. Burada önemli olan yönetimin, kuruluşun; kendisine, ilgili çevresine yönelik tüm ekonomik, toplumsal, ahlaki düşüncelerini nasıl bir anlayışla sunduğudur.

-Kurum felsefesi ister yazılı, isterse sözlü olsun; kurum veya yönetimin temel davranışlarını, çalışma prensiplerini tespit etmek için saptanır.

-Kurum felsefesi işletmenin tüm davranışlarını, stratejilerini ve politikalarını belirleyen; bunların temelinde yatan değerler sistemidir. Ayrıca ekonomik düzen ve kuruluşun toplumsal fonksiyonuna duyduğu inanç; büyüme, rekabet ve teknik gelişmelere karşı tutumu; kuruluş ve toplum için kazancın, karın rolü; çalışanlara, hissedarlara ve eğer müze gibi kar amacı gütmeyen bir kurumsa özellikle hedef kitlesine ve tüm topluma karşı sorumluluğu; kuruluşun faaliyet alanı çerçevesinde kabul edilen faaliyet kuralları ve davranış normları kurum felsefesi içinde değerlendirilebilirler(Okay, 1998, 98-99).

³ Kimi kaynaklarda kurum felsefesi vizyon kavramıyla, kimilerindeyse misyon kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Okay'ın yaptığı tesbitte ise vizyon kurum felsefesinin ana unsuru olarak kabul edilmiştir(Okay, 2005, 114). Fakat bu çalışmada hem misyon, hem de vizyon kavramları kurum felsefesinin ana unsuru olarak kabul edilmiştir.

-Kurum felsefesi bir kurumda faaliyet gösteren insanların içe ve dışa yönelik tüm davranışlarının ruhsal nedenini ve bunların oluşturulmasını; kurumun değer, tutum ve normlarını; kurumun amacını ve tarihini referans alacak şekilde kapsamaktadır(Okay, 1998, 46, 98, 99).

Pek çok kuruluşun yazılı olmasa da aslında kuruluşun varlık amacını belirten kurum felsefeleri mevcuttur. Kurum felsefesini yazılı hale getirilmesiyle mevcut felsefenin değer, davranış ve düşünceleri somutlaşır, hatta o kurumun anayasası haline gelebilir.(Okay, 2005, 116). Bu şekilde yayınlanarak beyan edilen kurum felsefesi o kurumun temellerini meydana getirir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde müzenin felsefesinin ne olduğu sorusuna yanıt ararken göz önüne alınması gereken temel nokta müzenin sadece bir bina ya da koleksiyon olarak algılanmaması gerektiğidir. Müzenin ne olmadığını belirlemek oluşturulacak ideal müzenin tasarlanmasında bir yön belirlemeye yardımcı olacaktır. Dolayısıyla “müze toplar, fakat bir depo değildir; müze korur, fakat bir derin dondurucu değildir; müze belgeleri toplayıp, sınıflandırır fakat bir kütüphane ya da arşiv değildir; müze eğitir fakat bir okul değildir”. Ayrıca 20. yüzyıl ortalarında müzecilikte asıl amaç kültür ve bilimin toplumun tüm kesimine aktarılması olarak gelişmiş, bu nedenle müzecilikte “eğitim” diğer tüm işlevleri yönlendirecek kadar büyük bir önem kazanmıştır(Atagök3, 1999, 131).

Kavramsal olarak kurum felsefesinin işlevleri ise 4 grupta incelenebilir:

Yönlendirme İşlevi: Kurum felsefesinde kaynaklanan bakış açısıyla kurumun davranışlarının yönlendirilmesidir. Kurum felsefesine dayanan sürecin belirlenmesi, bu yolda stratejilerin planlanması ve bunların gerçekleştirilmesi burada kastedilen yönlendirme işlevidir. Burada kurum felsefesinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak yönlendirme işlevinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından kurum felsefesinin benimsenmesi içinse, bu felsefenin temel dayanaklarının, ruhunun yazılı hale getirilmesi ve çalışanların gerektiğinde danışabilecekleri bir kolaylık aracı halini alması sağlanabilir. Bu belgenin değişen koşullara uygun olarak belirli zaman dilimlerinde yeniden tanımlanması ise kurumsal kimliğin bilinçli olarak yönetilmesinin en önemli gereklerindendir(Kuşakçıoğlu, 2003, 59).

Güdüleme İşlevi: Kurumun tüm personelini kurumun felsefesi doğrultusunda belirli amaçlara ulaşmak için, yön , güç ve öncelik sırası konusunda harekete geçirmek için çeşitli uyanları kullanması durumudur. “Karşılıklı güven temeli üzerine gelişmiş olan bir ortam, nitelikli personelin kuruma bağlanması ve elde edilmesi için de bir öge oluşturur ve ideal durumda faaliyete hazır olmayı ve yeteneği yükseltmeyi başarmaktadır”(Achterholt, 1991, 94’ten aktaran: Okay 2005, 120). İnsanların aidiyet gereksiniminin tatmin edilmesi ihtiyacının da yardımıyla, kurum tarafından, kurum felsefesine uygun davranışlar göstermek üzere çalışanların güdülenmesidir. Bu sayede kurum felsefesinin çalışanlar tarafından hem sahiplenilmesi hem de çalışanlardan daha yüksek verim alınabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu da dış çevreye olumlu biçimde yansımaktadır.

Açıklama işlevi: Dış çevreyi kurum faaliyetleri konusunda -ki bunun çekirdeğinde kurum felsefesi bulunduğu- göre felsefenin ne olduğu konusunda- bilgilendirme eksikliği kurumlara her zaman zarar vermiş; büyük iletişim sorunlarına yol açmış; sorun olarak tanımlandıktan sonra bilgilendirme yapılması ise çoğu kez güven kaybı yaratmıştır. “... kuruluşun davranış ve işlevi hakkında yanlış düşünceleri düzeltmek amacıyla uygulanan felsefenin yayınlanmasıyla; haksız eleştiriler için, bir set oluşturulmuş olur. Böylece kurum felsefesi kendini açıklama imkanını bulmuş olur”(Achterholt, 1991, 93’ten aktaran: Okay 2005, 120). Kurum felsefesini net biçimde tanıyan tüketicilerin; olası sorunlarda; çözümlerin de bu felsefeye dayanarak oluşturulacağını bilmeleri; kuruma duyulan güveni büyük ölçüde arttıracaktır.

Seçim işlevi: Felsefe organizasyonla bağlantılı tüm gruplar için aynı zamanda bir seçim kriteri anlamı da taşımaktadır. Çünkü kurumun özellikle yayınlanarak; kurum temeli haline getirilmiş bir kurum felsefesi mevcutsa; bu, benzer isteklere sahip hedef kitlelerce, kurumun seçilme/ tercih edilme sebebi olabilir(Okay, 2005, 121).

Bir kuruluşun amaçları onun faaliyetlerine ve personeli bulunan insanların çalışmalarına rehberlik etmekte, kurum stratejilerinin ve yapılacak işlerin planlanması ve koordine edilmesinde temel oluşturmaktadır. Kuruluşun amaçlarının ve hedeflerinin açıkça belirlenmesi, kuruluşun hangi yönde hareket edeceğinin başlıca göstergesi olup; kuruluşun kimlik çalışmasının da temelini oluşturur(Ural, 2002, 4).

Daha önce de kısaca değinmiş olmakla birlikte hem sürdürülebilirlik için stratejik yönetimin gereği hem de kurumsal felsefenin özü olarak “müzenin misyonuna”

önem verilmelidir. Çünkü müzenin ne olup olmadığına tam olarak karar verilmeden bu konuda farkındalık yaratmak için çaba sarfetmek gerçekte kurumun sahip olmadığı özelliklerin varmış gibi gösterilmeye çalışılmasına yol açar. Bu da müzenin güvenilirliğini sarsıp, müzeye dair toplum zihninde yaratılmaya çalışılan olumlu imajın zedelenmesine sebep olabilir. Günümüzde ve gelecekte müzeler başta olmak üzere kar amacı gütmeyen kuruluşlar açısından en önemli unsurlardan biri güvenilirliği sağlamak ve bunu yaymaktır. Bu tür kuruluşlarda güvenilirlik çarpan etkisi yapmakta, katılımcılığı artırmakta dolayısıyla yüksek performansı da beraberinde getirmektedir.

“Misyon ve amaçların geliştirilmesi ve resmen kabul edilmesi, kar amacı gütmeyen örgütlerin etkin yönetimi için esastır ve yönetimin öncelikli sorumluluğudur(Durucker, 2008, 79)”.

Ülgen, Mirze(2007,176) tarafından ifade edilen misyon kavramına yüklenebilecek anlamları müzeye uyarlamaya çalışırsak:

-Müzelerde misyon çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. Stratejilerin, stratejik yönetimin başlangıç evresinde, misyonun tanımladığı sınırlar içerisinde ele alınması ve hazırlanması gerekir.

-Müzenin misyonu müze içinde ve dışında tüm sosyal paydaşlara müzenin değerleri, felsefesiyle ilgili bir biçimsel açıklama özelliğindedir.

-Müzenin misyonu, koyduğu değer ve felsefe normlarıyla çalışanlar arasında ortak bir bağlayıcı elemandır.

Müzenin bütünü açısından işletmenin temel bir misyonu olmasının yanında her yönetim düzeyindeki değişik iş birimlerinin de müzenin temel misyonuyla çalışmayan kendilerine ait bir misyonu olabilir.

Kotler(1998, 79)’a göre ise stratejik planlamada çok sık kullanılan misyon, vizyon ve değerler kavramlarının arasına sınır çizilmelidir ve misyon şu sorulara cevap teşkil eder:

-Kuruluşumuzun amacı nedir?

-Yaptığımız şeyin ayırt edici özelliği nedir?

-Neyi başarmayı amaçlıyoruz?(Pazar alanında imaj veya yer edinme, ürün ve hizmetlerin kalitesi, Pazar payı)

Vizyon ise kuruluşun ne olmak ya da neye dönüşmek istediğidir (arzuladığı ideal ve en iyi olası biçim) ve kurumun önceliklerini yansıtır.

Değerler kurumun çekirdek inanç ve normları, doğru, adil, kesin olan ve arzu edilen kendisi hakkındaki inanışlarıdır.

Yine Kotler(1998, 79-81) e göre müzeler, geçmişlerinde misyonlarını açıklamak ve iletmek zorunda hissetmemekte ve müze yönetimlerinin geleneksel bağlamda kurumları ile ilgili kendilerine güvenleri tam ve öncelikli gereklerini toplama, araştırma ve koleksiyonu koruma olarak belirlemişlerdi. Bu sürecin işleyişinde ise temel varsayımları koleksiyonlarını izlemek için sadece uygun ziyaretçilerin müzeye çekilmesi gerektiği ve geniş kitlelere ulaşmanın daha az önemli olduğuydu. Çevresel değişimler oldukça müze misyonu ve misyon açıklaması daha da fazla önem kazanmıştır. Diğer kuruluşlarla olan rekabet ve müzelerin sayısındaki artış müzeleri öncelikli rollerini, fonksiyonlarını ve pazarlarını daha dikkatli biçimde tanımlamaya itmiştir. Parasal kaynaklar için rekabet ve geleneksel kaynaklardan sponsorluk desteği gerekliliği müzeleri ulaşılabilirliklerini tekrar tanımlamaya yöneltmiştir. Genişleyen roller müzeleri sınırlı kaynaklarını idare etmeye ve etkili biçimde yerine getirebilecekleri öncelikli görevleri belirlemeye mecbur etmiştir. Peter Drucker'ın yıllar önce ortaya koyduğu gibi, günümüz müzeleri misyonlarını net biçimde ifade etmelidirler. Drucker ise müzeleri misyonlarını belirlemek için şu sorulara cevap vermeye çağırır(Drucker, 2008, 99-108):

- Bizim işimiz nedir?
- Müşterimiz kimdir?
- Müşteriye göre değer nedir?
- Görevimiz ne olmalıdır?
- Görevimiz ne olacaktır?

Müzenin misyonuna yönelik farklı bakış açıları da mevcuttur. İlk soru olan “Bizim işimiz-derdimiz (veya misyonumuz) nedir?” sorusu kulağa basit gelebilir, yine de bir kurumun sorabileceği en önemli sorudur. Örneğin bir müze, işini araştırma, eğitim, koleksiyon koruma, eğlendirme veya buna benzer şekillerde tanımlayabilir. Günümüzde ziyaretçiler müzeye girdiklerinde entelektüel heyecanlar ya da didaktik bir eğitim etkinliği beklemezler. Günlük hayatın önceden tahmin edilebilir düzeninden, geçici olarak kaçmaları sebebiyle; daha çok sürpriz ve heyecan bulmayı umarlar. Geleneksel müzeler, daha çok müze içindeki koleksiyonlara yoğunlaşırlar. Müzeler sahip oldukları nesneler ile ilgilidirler. Müzenin ilk görevi bu nesnelere iyi

bakmak yani korumaktır. İkinci görevi ise her kim görmek istiyorsa onun için nesneyi ulaşılabilir hale getirmektir.

Müzenin misyonunu ürün odaklı ve pazarlama odaklı olarak birbirinden farklı 2 şekilde tanımlamak da mümkündür. Ürün kaynaklı tanımı müzenin tüketicinin almasını umarak ürettiklerinin altını çizer. Pazarlama kaynaklı misyon ise müze tüketicisinin ihtiyaçlarını -yararlar, değerler ve aradıkları tatmin olma duygusunu- belirli ürünleri gözetmeksizin vurgular. İzleyicisinin tercihlerine vurgu yapan bir sanat müzesinin misyonu ile koleksiyona, araştırmaya ve müzenin estetik kalitesine yoğunlaşan bir sanat müzesinin ya da bir arkeoloji müzesinin misyonu arasında net bir farklılık vardır. Günümüz müzelerinin kendilerini farklı ve birden fazla pazar ortamında nasıl konumlandıracaklarını düşünmeleri de gerekmektedir. Bir müzede ancak aşağıda belirtilen sorulara verilecek doğru cevaplar bir ziyaretçinin veya yöneticinin müze ziyareti karşılığında beklediği bir ihtiyacı, değeri ve tatmin olma duygusunu ortaya koyabilirler:

- Bir müze eğitim pazarında ya da anaokulları, okullar, lise ve üniversiteler ile kuracağı ilişkilerde nasıl bir yer edinmelidir?
- Bir müze kendisini yeniden yaratma çabasına girişmesi durumunda nasıl konumlandırılmalıdır?
- Bir müze toplumun tarihini, mirasını takdir etme ve bu konuda toplum bilinci inşa etme yeri olarak nasıl bir rol oynamalıdır?
- Bir müze yeni yetenekler geliştirme ve bilim, tarih ve sanat alanlarında (özellikle gençlere) temel prensipleri öğretme konularında nasıl bir rol oynamalıdır?

Örneğin Rahmi Koç Müzesi'nin kamuya da açıklanmış olan misyonu:

“Rahmi M. Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı bünyesinde yer alan, Rahmi M. Koç Müzesi, tüm ülkelere ve geçmişten günümüze tüm dönemlere ait, endüstri ve mühendislikle ilgili objelerin ve belgelerinin toplanması, ev sahipliği yapılması, araştırılması, korunması ve sergilenmesine adanmış, kar amacı gütmeyen özel bir kurumdur. Müze, koleksiyonlarını ve kaynaklarını, halkı bilgilendirmek, onları etkilemek; Türkiye genelinde müze ziyaretlerini yaygınlaştırmak ve endüstri tarihinin araştırılmasını desteklemek için kullanacaktır”(Koç Misyon, [05.07.2008]).

şeklindedir.

Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi ise misyonunu:

“Ulusal kültürümüzün korunması için eğitim ve uygulama çalışmalarına önderlik etmek, onu evrensel boyutta yorumlayan, yurt ve dünya kuruluşlarıyla işbirliği yaparak, tüm kültürleri kucaklayan bir ortam yaratmaktır”(Sabancı misyon, 2002, 5).

şeklinde açıklamıştır.

Bursa Kent Müzesi'nin(Bursa Kent Müzesi Misyon [05.07.2008])ise daha ayrıntılı olarak kamuya beyan ettiği misyon, vizyon ve hedefleri:

“Kentin kültürel, tarihsel, sosyal ve ekonomik zenginliğini tanıtmak ve yarının kentlilerine yol gösterebilmek amacındadır. Bu amaç doğrultusunda, Bursa ile ilgili her türlü belge, eşya, kitap, görsel malzeme, ses ve görüntü kayıtlarını bünyesinde bulundurmaktadır. Bu verilere dayalı olarak tematik ve kronolojik, geçici ve sürekli sergiler düzenlemektir. Dünyada uygulanan modern müzecilik anlayışını Bursa Kent Müzesi'nde uygulamak için Bursa Büyükşehir Belediyesi bünyesinde kurulan aktif bir kültür birimidir.

VİZYON VE HEDEFLER:

A- Yaşadıkları çevreyi tanıyan, güncel ihtiyaçları için tarihsel birikimi yok etmeyi düşünmeyen, bulundukları ortama aidiyet duygusu geliştirebilmiş bilinçli kentliler yetiştirebilmek

B- Kentte yaşayanlara ve kent dışından gelenlere Bursa'nın değerlerini tanıtmak.

C- Kentlilik bilincinin oluşmasına yardımcı olmak

D- Kent belleğinde Bursa ile ilgili araştırmayapanlara veri tabanı hazırlamak kent belleği bölümündeki Bilgileri araştırmacıların hizmetine sunmak

E- Etkinlikler salonunda yapılacak organizasyonlarla;

1- Bursa'da birlikte yaşama kültürüne katkıda bulunarak projeler geliştirip sunmak. Kentin geçmiş zenginliklerinden faydalanarak üretim yapmak

2- Bursa ile ilgili konferans, panel, dinleti, film gösterileri düzenlemek ve sunmak

F- Kentin turizm açısından tanıtımına katkıda bulunmak

G- Geçici sergi mekanlarında sunulacak konulu sergiler ile kültür sanat değerlerini tanıtmak

H-Bursa Kent Müzesi önünde bulunan açık hava tiyatrosunda kültür ve sanat etkinlikleri yaparak, Bursa'lılara var olan zenginlikleri sunmak

I- Ulusal ve uluslar arası kültür kurumları ile ortak etkinlikler yapmak

J-Dünya Kent müzeleri ile ilişki içinde bulunarak, bilgi alışverişinde bulunmak”

şeklindedir.

Uygulamada ne kadar başarılı olunduğuna dair kesin kanaat, ancak proje sonlanıp müze kurulduktan bir süre sonra netleşecek olsa da ülkemizde müze gibi bir kurumun oluşumunda böylesine önemli bir konuda, sadece farkındalık sahibi olarak çalışmaya başlanmak bile, önemsenmesi gereken bir yaklaşımdır. Henüz proje aşamasında; dolayısıyla netleşmiş bir kurumsal yapıya ulaşmamış bir organizasyonun, henüz kurumsallaşmamış kimliğinin incelenmesi; tartışma konusu olarak görülebilse de örneğin “Antalya Kent Müzesi'nin” de basında çok yer alması sonucu oluşan kamuoyu baskısının etkisiyle, süreç içinde özellikle Antalya Büyükşehir Belediyesi tarafından sağlanan temel finansal kaynağın; ayrıca yerel-ulusal sivil toplum kuruluşları ve Antalya halkınca verilen toplumsal desteğin kesilmemesi durumunda; yapılan çalışmalar ve yayınlar da incelendiğinde, özellikle

sürdürülebilirliği amaç edinen, stratejik tanımıyla tasarlanan bir kurumsal kimliğe sahip olması uzak görünmemektedir. Çünkü kurulacak müzenin misyon adıyla olmasa da, üstlenmek istediği roller/ gerçekleeyeceği işlevler ve bunları nasıl bir vizyonla gerçekleştirecekleri toplumsal katılımı da sağlamak amaçlı olarak Antalya Kent Müzesi'nin:

“Antalya'nın Kültür Sektörü'nün önemli bir dinamiği olarak kentin tarihine, doğasına ve insanlarına uyumlu, yerel olduğu kadar evrensel, teknoloji ile iç içe, tarih bilincini geliştirip yaygınlaştırmayı amaçlayan, kente bakışa yeni bir içerik ve zenginlik kazandırmayı hedefleyen, tarihi mirasın korunmasını toplumun en geniş kesimlerinin katılımı ile gerçekleştirmeye çalışan bir müze”(Antalya Kent Müzesi, [20.07.08]).

olacağı ve tamamlandığında yükleneceği rollerle;

- 1- “Kent Belleği Merkezi, aracılığıyla kentliye yaşadığı kenti ve çevresini söylenti ve kulaktan dolma bilgilerle değil daha sistemli, bilimsel tanıma imkânı sunacağı,
- 2- Antalya Kent Müzesi, turistlere kentin bir parçasını tanıtmak yerine kentin bütününe derinliğine tanıtmaya imkânı sunacağı,
- 3- Kent Müzesi, tarih öğrenimine yardımcı olacak bir kurum olacaktır. Müzede tarih dersi yapma imkânı vereceği,
- 4- Kent Müzesi bir kültürel iletişim merkezi ortamı sunacaktır. Çünkü Kent Müzesi alanında bir çok etkinlik düzenleneceği,
- 5- Kent Müzesi, kent için istihdam ile birlikte ekonomik fayda sağlayacak ve Kaleiçi ile çevresine gelmek için önemli bir gerekçe yaratacağı”(Antalya Kent Müzesi, [20.07.08])

şeklindeki ifadelerle kamuya beyan edilmiştir.

Ayrıca yukarıda örneklenen Bursa Kent müzesi misyon ve vizyon sahibi genç ve dinamik bir kent müzesi olması ve bunları içselleştirebilmenin de etkisiyle olsa gerek “Avrupa Müze Forumu” tarafından ödüllendirilmiştir. Yine Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi ve Rahmi Koç Müzesi de sahip oldukları misyonla son derece uyuşan, uluslararası sergilerle kültür yaşamımıza son yıllarda büyük değer katmaktadırlar.

Bir kurumun misyonunun kolayca ve sık sık değiştirilmemesi gerekse de, düzenli olarak gözden geçirilmesinde fayda vardır. Bazı misyon düzenlemeleri, organizasyon değişimleri ve büyümeler sebebiyle gerekli olabilir. Kimi müzeler ise ziyaretçilerindeki veya parasal kaynaklarındaki azalmalar sebebiyle misyonlarını yeniden elden geçirmek zorunda kalabilmektedirler. Cotler(1998, 84)'te verilen örnekte kendisini antik Yunan ve Roma sanat eserlerinden oluşan, mermer heykellerin kopyalarının ve Avrupalı, Amerikalı sanatçıların eserlerinin de dahil olduğu koleksiyonuna adanmış olan New York Southampton'daki Parrish Sanat

Müzesi örnek olarak anlatılmıştır. Özel bir koleksiyon ve hevesli bir koleksiyoncu ile yola çıkan müze, kurucusunun ölümünün ardından da istekleri doğrultusunda devam etmiştir. Fakat 1950’lerde ziyaretçi oranı azalınca, yönetim ve personel, misyonlarını tekrar gözden geçirmeye karar vermiştir. Yönetimdeki bir değişiklikle müze, odak noktasını Amerikan sanatına, özellikle de müzenin yer aldığı Long Island bölgesine ait sanata çevirmiştir. Parrish Sanat Müzesi’nin yeniden tanımlanması, bölgesel sanat ve sanatçılara yönelme kararı çok sayıda ziyaretçi ve müzenin yeniden canlanması ile sonuçlanmıştır.

Bir müzenin misyonu müzenin yönetim, iletişim ve koleksiyon yönetim politikası üzerinde de doğrudan etkiye sahip sahiptir. İletişim politikası ise sergileme, tasarım, eğitim, pazarlama, hizmet politikasını etkilemektedir.

Ayrıca bir kuruluşun misyonu o kuruluşun nereye gittiğinden ziyade, nereden geldiği hakkında fikir verir. Kurumun spesifik amaç ve metotlarından çok genel anlamda ve kapsamlı amaçlarını tarif eder. Kurumlar ayrıca misyonlarının yanı sıra dönemsel hedefler yanında uzun dönemli, kapsamlı hedef ve amaçlar da geliştirmelidirler. Her organizasyon tipi için, potansiyel bir hedefler grubu mevcuttur ve kuruluşun görevi bu hedefler arasından seçim yapmaktır. Örneğin bir müze şu hedefleri tanımlamalıdır Kotler (1998, 86):

- Ziyaretçi sayısını arttırmak
- Üyelik sistemi geliştirmek
- Koleksiyonunu genişletmek
- Toplumun çeşitli kesimlerinin ilgisini çekecek sergi ve programlar tasarlamak
- Eğitime katkısını arttırmak
- Aktivitelerde düzenlemeler yapmak
- Ziyaretçi hizmetlerini iyileştirmek
- Gelen bağışları arttırmak
- İşletimdeki zayıflıkları elemek

Müzenin kurumsal felsefesinde ve onun bir parçasını oluşturan misyonunda karın rolünün çok önemli olması ve kurum felsefesinin de kurumsal kimliğin tüm unsurlarının temelinde bulunması sebebiyle, kar amacı gütmeyen bir kurum olarak müzenin ticari işletmelerden farklılıklarının neler olduğunun belirlenmeden, kurum felsefesi temelinde şekillenecek olan kurumsal tasarım, kurumsal davranış, kurumsal

iletişimin müze için ne anlam taşıdığının sağlıklı olarak belirlenmesi mümkün değildir. Bu sebeple şimdi kar amaçlı kurumlarla, kar amacı gütmeyen kurumlar arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

3.2.1.1. Müzelerde ve Ticari İşletmelerde Kar Kavramına Yüklenen Anlamanın Farklılıkları

Dünyada kar amacı gütmeyen örgüt ya da kar düşüncesinden bağımsız örgütlerin/kurumların önemi her geçen gün artmakta bir o kadar da tartışılmaktadır. Bu örgütlenmeler literatürde kimi zaman hükümet dışı kuruluşlar, üçüncü sektör, gönüllü kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları gibi değişik adlandırmalarla da anılmaktadırlar. Üçüncü sektör⁴, birinci sektör yani kamusal kurumlar ve ikinci sektör yani özel kuruluşlar dışında kalan örgütleri kapsamaktadır. Fakat üçüncü sektör deyişi de ülkeden ülkeye ve fikrin dayandırıldığı yönetim teorisi okuluna göre değişiklik gösterebilmektedir(Büyükkılıç, 2004, 10). Durucker(2008,17)’ye göre kar amaçlı olmayan örgütler şu anda amerikanın en büyük işvereni konumundadırlar. Çünkü sadece onlar için yaklaşık doksan milyon gönüllü çalışmaktadır. Ayrıca Durucker kar amacı gütmeyen kurumlar için: “Ürünleri ne bir çift ayakkabı, ne de etkili bir resmiyettir. Ürün değişen insandır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar insan-değiştiren ajanslardır. Ürünleri tedavi olmuş bir hasta, bilgi edinmiş bir çocuk, özgüvenli bir yetişkine dönüşmüş genç erkek veya kız; tümünden değişmiş bir insan hayatıdır” demiştir(Drucker’e gönderme yapan Sims, 2003, 7).

Bir kurumun kar amacı güdüp gütmemesi yukarıda anlatılan kurum felsefesi çerçevesinde değerlendirilebilmekle birlikte kuruluş amaçları ve bu amaçları gerçekleştirme biçimleri, kuruluş yasaları, örgütlenme biçimleri, toplum beklentilerine uygun davranıp davranmadıkları, fon kullanma ve elde etme biçimleri biçimleri, yönetici seçme kriterleri başta olmak üzere pek çok konularda farklılıklar doğurmaktadır(Büyükkılıç, 2004, 88-90). Müzeler de kar düşüncesinden bağımsız kurumlar olarak bu çerçevede değerlendirilirlerken özellikle muhatap oldukları sosyolojik, ekonomik, hukuki, kültürel, tarihsel-toplumsal, ve politik konular sebebiyle disiplinler arası yaklaşımları gerekli kılmaktadırlar(Büyükkılıç, 2004, 3). OECD tarafından 1999 yılında yapılan bir araştırmada ise sosyal teşebbüsler adıyla

⁴ Ayrıca Kalite Derneği’nce 13-15 Kasım 2001 tarihinde “Sivil Toplum Kuruluşları ve İyi Yönetişim” başlığıyla düzenlenen 10. ulusal kongrede de sivil toplum kuruluşları ya da başka deyişle kar amaçlı olmayan kuruluşların bütününe “toplumsal sektör” denildiği açıklaması yapılmıştır(Büyükkılıç,2004, 11).

bahsedilen, kar amacı gütmeyen örgütlerle ilgili belirsizliği ortadan kaldırmak amaçlı ve müze kurumunun durumunu açıklamak için de kullanılabilecek bir çizelge oluşturulmuştur.

Sosyal Teşebbüsler
Anahtar Sözcükler • Farklı ülkelerde farklı yasal biçimler (Örn. vakıflar, kooperatifler, birlikler vb.); • Faaliyetlerin girişimci olarak örgütlenmesi; • Kâr dağıtılmaz, ancak teşebbüsün sosyal amaçlarını gerçekleştirmek, başarmak için yeniden yatırıma çevrilir; • Hissedarlar (stockholders) yerine paydaşlar (stakeholders); • Teşebbüsün demokratik katılımı ve örgütlenmesi; • Ekonomik ve sosyal amaçlar; • Ekonomik ve sosyal yenilikler; • Pazar kurallarının yerine getirilmesi; • Ekonomik olarak yaşama kabiliyeti; • Yüksek bir özsermaye ile birlikte karma sermaye; • Ürün/hizmet (geleneksel faaliyetler, toplum bakım hizmetleri, sosyal talepleri karşılamak için yeni faaliyetler) üretimi ile toplumun karşılanmayan gereksinimlerine cevap vermek; • Emek-yoğun faaliyetler.
Sorunlar • Yaygın olarak kabul edilen bir tanımın yokluğu; • Ulusal ve uluslararası düzeyde sosyal teşebbüsler hakkında istatistiksel bilgi derleme güçlüğü; • Hızla büyüyen bir alan ve üzerinde araştırmaların henüz yeni başlamış olması; • Bu yeni tip teşebbüse uygun yasal biçimlerin yokluğu; • Kamunun belirsiz ya da değişen destek politikaları; detaylı bir incelemeden sonra kamusal desteğin çerçevesinin yeniden tasarlanması gereği; • Özel sektör ile çok az etkileşim.

Şekil 3: Sosyal Teşebbüslere Özgü Anahtar Sözcükler ve Sorunlar

(OECD 1999'dan aktaran) Deniz Büyükkılıç **Kar amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik** MPM Yayınları, 2004, s. 12.

Bu çizelgeye bakıldığında(şekil3) sorunlar olarak sıralanan özelliklerin tamamının müze kurumu içinde geçerli olduğu söylenebilir. Kar amaçlı olmayan kurumların kar amaçlı olanlardan farklarını pek çok yazar farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bunlardan bazılarını devlet destekli olan veya olmayanlar olarak ayırmaksızın sıralarsak(Büyükkılıç, 2004, 26-28):

1-Bu kuruluşların verdikleri hizmetlerin pazar değeri, kar amaçlılar kadar açıklıkla ölçülemez..

2-Amaçları kar aramanın dışında yani, kar düşüncesinden bağımsız olarak tanımlanır.

3-Temel amaçları inandırma, ikna ile sağlanan gönüllü katılımcılıktır.

4-Kaynak yaratma ve hizmetleri verme çoğunlukla iki ayrı sistemdir, oysa kar amaçlı işletmelerde bunlar birleşiktir. Kar amaçlı işletmelerde verilen hizmetin devamlılığı kar elde edilip edilmemesine bağlıdır. Fakat kar düşüncesinden bağımsız kurumlarda yapılan faaliyetlerden gelir elde edilmesi hiçbir şart altında verilen hizmetin devamlılığı için ön koşul değildir. Örneğin müzede yapılan bir sergide, bu çerçevede düzenlenen destekleyici etkinliklerde bilet, katılım ücreti, hediye eşya satışının düşük olması gibi nedenler; temel işlevlerin yani toplama, koruma, araştırma, belgeleme, sergileme, eğitim görevlerinin yerine getirilip getirilmemesinden bağımsız olarak değerlendirilir.

5-Operasyonel etkililik izlenirken kar/zarar ölçütü yoktur.

6-Kar amaçlı sektörde para temel amaç iken , bu sektörde araçtır.

7-Bu tür kuruluşlar hukuken yaptıkları işin niteliğine göre değişebilen özel statülere sahiptirler.

7-Çoklu amaçları biriktirmeye eğilimlidirler.

8-Ayırdedici sosyal özellikleri vardır.

9- Kaynak tüketimleri sahip olduklarını aşabilir.

10-Her konuda çok karmaşık yapıya sahiptirler.

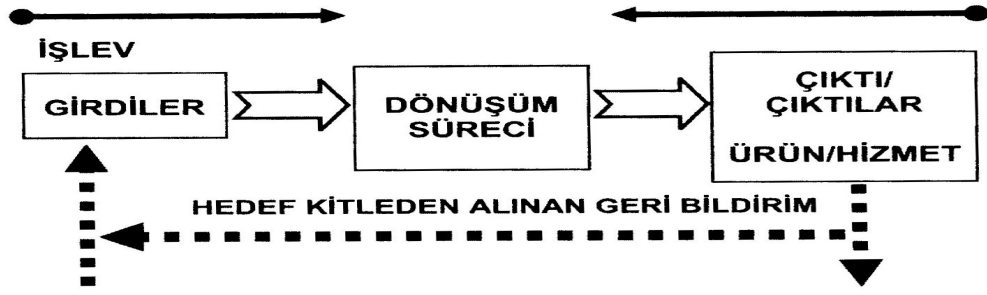
11-Gönüllülük esasına göre çalışma imkanları mevcuttur.

12-Proje merkezli yapılanmalara izin verebilirler.

13- Ulusal ve uluslararası örgütlenmelerle ilişkileri güçlüdür.

3.2.1.2. Kurum Felsefesine Etki Eden Bir Unsur Olarak, Kar Düşüncesinden Bağımsızlığın Verimlilik, Etkililik ve Etkenlik Kavramlarına Etkileri

Kar amacı gütmeyen ve sosyal sorumluluğu yüksek bir kurum olarak müzenin performansının ölçülmesinde kar dışında(kar bir kriter olarak görülmediğinden) hangi kriterlerin göz önüne alınması gerektiği en çok tartışılan konulardan birisidir. Bir kurumun değer yaratma biçimi aşağıda şekil4'te görüldüğü üzere girdiler, dönüşüm süreci ve çıktılardan oluşur.



Şekil 4: Kurum Değer Yaratma Süreci

Deniz Büyükkılıç **Kar amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik** MPM Yayınları, 2004, s. 23.

Bu sürecin her aşaması kurumun faaliyet alanının ortamından etkilenir. Katılan değer girdilerin kurum bünyesinde geçirdiği dönüşümle bağlantılıdır. Örgütte yaratılan değer miktarı, örgütü oluşturan unsurların, örgüt ortamını öğrenme ve ona cevap verme yeteneğiyle doğru orantılı becerilerinin kalitesinin fonksiyonudur. Örgüt girdileri insan kaynakları, hammadde, bilgi-teknoloji, dışarıdan sağlanan hizmetler olabilir. Kurumların bu girdileri çıktıya dönüştürürken kullandıkları yol dönüşüm sürecine katılan değeri belirler. Çıktılar ise ürünler, hizmetler, kar, paydaşların ve hedef kitlenin beklentilerinin karşılanması olabilir. Kurumların temel amacı izlenilen bu süreçte sağlanabilecek en yüksek getiriye kazanmaktır. “Ürün ya da hizmet ne üretirse üretsın kar amaçlayan bir örgüt ile kar amaçlamayan arasındaki temel farklılık, çok yalın olarak, getiri beklentisinde ortaya çıkar”. Bu noktada en önemli soru getirinin ne olduğudur. Kar kurumun faaliyetleri sonucunda kazancına karşın, bu faaliyetler için harcadıkları arasındaki kendi lehine-olumlu olan farktır. Dolayısıyla kar amaçlayan bir örgütte getiri en genel tanımıyla karı maksimum düzeye taşımakken; kar amaçlamayan bir örgütte, kaynağını kurum misyonundan alan “amaçları, hedefleri istenen düzeyde gerçekleştirebilmek” getiridir. Ticari anlamdaki kara da, bu çerçeveden bakıldığında; bu tür bir kurum elde ettiği karı tamamıyla özgür olarak kullanmak amacıyla çaba sarfederken; müze gibi kar amacı olmayan kurumların da misyonları doğrultusunda kullanmak kaydıyla, ticari anlamda kar elde etmelerinde hiçbir sakınca yoktur. Hatta faaliyetlerini daha verimli ve özgür biçimde sürdürmek yani kurumsal sürdürülebilirlikleri için buna ihtiyaçları

vardır(Büyükkılıç, 2004, 22-23). Bu sebeple bu tür kurumlara kar amacı gütmeyen kurumlar yerine, (birinci öncelikleri kar elde etmek olmayan ama, kendi misyonlarıyla çelişmeyecek şekilde kullanmaları kaydıyla kar elde etmelerinde bir sakınca bulunmayan kurumlar anlamında) kar düşüncesinden bağımsız kurumlar demek de mümkün olabilir; hatta İCOM tarafından yapılan idealize müze tanımında da bu şekilde bir vurgu bulunmaktadır. Diğer yandan müzenin de içinde bulunduğu kar düşüncesinden bağımsız kurumların, ticari anlamdaki kar karşılığı olarak girdilerden alınan çıktının maksimize edilmiş olma ölçütü “verimli” olmaktadır denilebilir.

Verimlilik en basit tanımıyla bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktıyla, bu çıktıyı gerçekleştirmek üzere kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.

“Kar amaçlamayan örgütlerde verimlilik, örgütlerin adından da anlaşılacağı gibi farklıdır. Bunun nedeni her iki örgütte de amaçların, hedeflerin, istenen sonuçların, dolayısıyla verimlilik ve daha genel bir adlandırmayla performans tanımının farklılaşmasıdır. Kar amaçlamayan örgütlerin değerlerine, hukuksal yapılarına, örgütlenme biçimlerine, amaçlarına, hedeflerine, ulaşmak istedikleri sonuçlara göre verimlilik ve diğer performans ölçütleri farklılaşabilir. Burada verimlilik ve diğer performans değişiminin ardında, verimliliğin aynı zamanda bir performans göstergesi de olması gelmektedir”(Büyükkılıç, 2004, 34).

Kar amaçlamayan örgütler için kabul edilebilir bir verimlilik tanımı şu şekilde yapılabilir:

Verimlilik = örgütsel sonuçlar, amaçlar veya hedefler / bu sonuçları, amaçları, hedefleri gerçekleştirirken tüketilen kaynaklar

Buradan yola çıkarak ,

Müzenin verimliliği= müzenin ürettiği temel ürün olan ziyaretçinin yaşamı algılayışında meydana gelen değişim ve bunun sonucu oluşan yan, destekleyici ürünler / müzenin hem teknik hem de idari faaliyetleri için harcanan insan gücü(personel, gönüllü vs.), finansman gücü(bağış, sponsor desteği, devlet yardımı vs.)

Verimlilik bir sürecin çıktısı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan tüm girdileri arasındaki ilişkiyi veren toplam faktör verimliliğiyle ya da, özellikle müze gibi belirsiz faktörlerin çok olduğu kurumlarda ise ancak bir çıktının yalnızca bir girdiyle ilişkisini belirleyerek kısmi verimlilik adı verilen bir oranlamayla tespit edilebilir. Verimliliğin kısmi de olsa, toplam faktör verimliliği de olsa, bir şekilde oran olarak hesaplanmasına çalışılır; fakat verimlilik müze gibi sosyal sorumluluğu yüksek dolayısıyla da kar amaçlamayan kurumlarda çıktının, girdinin, süreçlerin, çalışma

koşullarının ve en önemlisi de yönetimin kalitesinden etkilenmektedir. Dolayısıyla kalitenin beklenen özelliklere uygunluk şeklindeki tanımı burada, kurumun ve hedef kitlenin beklediği özelliklere uygunluk şeklini almaktadır. Ticari işletmelerde bu beklenen özellikler, kar elde etmek amacıyla hedef kitleyi yönlendirmeye daha açıkken; verimlilik, kar amaçlamayan müze gibi kurumlarda amaçları, sonuçları, hedefleri gerçekleştirmek için kaynakların “etken” kullanılarak; beklenen, yararlı sonuçlara/ amaçlara/ hedeflere ulaşabilme becerisini de yükselterek, “etkinliği” de sağlayan bir kalite anlamında kullanılabilirler(Büyükkılıç, 2004, 36-37).

Yine Büyükkılıç(2004, 85-86) aktardığına göre kar amacı gütmeyen kurumlarda yapısal olarak stratejik yönetimi ve verimlilik yönetimini güçleştiren bazı sebepler:

- 1-Verilen Hizmetin büyük ölçüde maddi olmaması, ölçülmesinin güçlüğü ve çoklu hizmet hedeflerinin varlığı,
- 2-Hedef kitlenin hizmet alanlarının yönetime etkisinin zayıflığı,
- 3- Çalışanların uzmanlıklarının onların kuruma bağlılıklarını zayıflatma olasılığı,
- 4-Kuruma kaynak aktarımında bulunanların yönetime müdahalede bulunmasının daha kolay olması,
- 5-Ödüllendirme ve cezalandırmaların yukarıda belirtilen 1, 2 ve 4. maddelerdeki nedenlerle kısıtlı olması,
- 6-Mistik kültür, karizmatik liderlik gibi ölçülemez kavramların bu tip örgütlerde yön belirlemede ve anlaşmazlık çözümlerinde yaygın olarak kullanılabilmesidir.

Bunlara ek olarak aynı kaynakta belirtilen kar amacı gütmeyen kurumlarda verimliliğin- performansın etkin ölçümünü güçleştiren faktörlerden bazıları ise:

- 1-Hedeflerin çokluğunun rasyonel planlama yapma ve karar almayı güçleştirmesi. Hedefler birbiriyle çeliştiğinde çalışanlar kurum için en iyi kararın kendi verdikleri olduğu kanısına varabilirler, hedef kitle iyi tanınmıyorsa kurumun etkililiği sınırlanabilir.
- 2-Planlamalarda dikkatler hedef kitle yerine kaynak temin edenlere kayabilir. Sponsor, destekçiler, toplumun bir kesimi ve devlet planlamalarda kabul edilebilir sınırlar dışında etkiye kavuşabilir.

3-Kurum hedeflerinin belirsizliği hedef sapmalarına yol açabilir. Netleştirilmemiş hedefler hırslı yöneticilerin kendi güç ve kariyerleri için bunların kullanılmasına sebep olabilir.

4-Profesyonellik detaylı planlamayı kolaylaştırırken, esnekliği değişen koşullara uyum sağlamayı güçleştirebilir.

5-Sorumluluğun paylaşılmaması yönetimi karmaşıklıştırabilir. Netleştirilmemiş, personelce kavranmamış misyon ve vizyon tanımları her düzeyde kurum çalışanının hem kendi hem de dış iletişimine olumsuz yansır.

6-İçsel ve dışsal birleşme için bağlantı noktası olan halkla ilişkiler birimi ihmal edilebilir. Verilen hizmetin maddi olmadığı, amaçların çok ve değişken olduğu kurumlarda bu birimler daha önemlidir.

Yani işleri yalnızca doğru yapmak yeterli olmayıp; aynı zamanda doğru işlerin de yapılması, ancak; müze gibi kar amacı gütmeyen kurumlarda, verimlilik koşulu olarak kurumun ürettiği ürün ve /veya hizmetlerde beklentileri en az maliyetle karşılayacak şekilde gerçekleştirecek hale getirilmesi de gerekmektedir.

Özellikle müze gibi ürettiği temel ürün hizmet, hatta çoğu kez de insanların hayatı algılayışlarında değişim meydana getirmek gibi soyut şeyler olan kurumlarda “etkililik ve etkenlik” en önemli performans ölçütleridir.

Etkililik bir başka ifadeyle üretilen ürün ve hizmetlerin kaynağını misyondan alan amaçları karşılama yeteneğidir; kurumun “doğu işleri yapıyor muyuz?” sorusuna vereceği cevabı içerir; ya da hedeflenen sonuçlara nitel veya nicel olarak ulaşma derecesidir. Etkililik amaçların gerçekleşme düzeyini, örgüt faaliyetleri sonucunda elde edilen sonuçlar ile ilişkilendirerek belirler. Müzenin etkili olabilmesi ve bunun ölçülebilmesi için müze yönetiminden başlayarak müzenin üstlendiği toplama, koruma, araştırma, belgeleme,sergileme, eğitim, iletişim olarak sıralanan tüm müzeolojik ve idari işlevlerle ilgili sorumluların çaba göstermesi gerekmektedir. Etkililik kavramında bahsedilen çıktılar tamamlanan ya da başarılanlardır. Bu çerçevede müzeden hizmet bekleyenler hizmetin etkinliği ile, müzenin etkililik ölçüleri ise müzenin tüm çalışanları ve üzerinde karar sahibi kişi ya da kurumlarca müzeye yüklenen sorumluluğa sahip çıkmalarıyla ilgilidir(Büyükkılıç, 2004, 37-38’den müzeye uyarlama). Fakat bu noktada çıktılar veya sonuçlar üzerinden müzenin etkinliğinin ölçülmesinde soyut ve somut kavramların bir arada

değerlendirilmesi gerekebilmekte bu da net sonuçlar alınmasına engel olabilmektedir. Acaba “müze gibi bir kurumda etkililik hangi kriterler baz alınarak ölçülmelidir?” sorusuna verilemesi muhtemel yanıt, bu problemin çözümüne ışık tutacaktır.

Tam da bu noktada yine Büyükkılıç(2004, 38)’in Rosen’e gönderme yaptığına göre bazı yazarlar tarafından çıktılar ve sonuçlar birbirinden ayırdedilmişlerdir. Buna göre, “çıktılar”, faaliyetler sonucu hemen ortaya çıkanlar olup, “sonuçlar” ise uzun erimli hedeflerle ilgilidir. Bu konu müze üzerinden düşünülürse sayısal olarak müzenin ziyaretçileri çıktı olarak tanımlanabilirken; müze ziyareti sonrası insanların yaşamı algılayışlarında meydana gelen değişim, yapılan sergilerin kamu oyunda yarattığı ilgi sonuç olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede müzenin çıktıları sayısal verilerle değerlendirilmeye daha uygunken; anket, görüşme vb. geri bildirim yöntemleri kullanılmadıkça sonuçlar üzerinde somut değerlendirme yapmak güçtür. Bu sebeple de çıktı ile sonuç arasındaki farkların belirlenmesi müze gibi kar düşüncesinden bağımsız kurumlarda etkililiğin ölçülmesinde önemli bir performans kriteridir.

Etkililik oranının ölçülmesi ise:

Etkililik Oranı= Gerçekleşen Çıktı veya Sonuç/ Planlanan (beklenen) Çıktı veya Sonuç

olarak formüle edilebilir. Burada planlanan ya da beklenenlerin tutarlı olarak belirlendiği varsayımıyla beraber, oranın ideal olarak “1’e”yakın olması istenir.

Kar amaçlı işletmelerle, müzeler gibi kar düşüncesinden bağımsız kurumlar arasındaki farklar en belirgin biçimde etkililiğin ölçülmesinde kullanılacak amaçların/hedeflerin belirlenmesinde kendilerini gösterirler. Çünkü amaçların nicel olarak ölçülebildiği durumlarda sorun çıkmamakla birlikte:

- müze gibi çok amaçlı örgütlerde hangi amaçların belirleneceği,
- amaçlar belirlenirken birim/bölüm amaçlarının mı yoksa müzenin toplam amaçlarının mı esas alınacağı,
- dış çevreyle ilişkiler dikkate alınmadığı takdirde(genel toplumsal yaşama veya belirlenen hedef kitleye katkı vb.) ölçülerin diğer teknik ve ekonomik ölçülerden fazla bir anlam taşımayacağı kuşkusu,

gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

Etkililik bir müzenin tümünde(kurumsal düzeyde bütün olarak), iş birimlerinde(bölümlerinde) ve süreçlerinde incelenebilir(Büyükkılıç, 2004, 38-39'dan müzeye uyarlama).

“Etkililik, süreçlerde incelendiğinde kısa erimli bir değerlendirme, örgütün iş birimlerinde incelendiğinde orta erimli bir değerlendirme ve örgüt düzeyinde incelendiğinde ise uzun erimli bir değerlendirme olur(Büyükkılıç, 2004, 39)”

Büyükkılıç'ın verdiği bu tanımlama ve yukarıda da bahsedilen sonuç - çıktı ayrımına müze kurumu açısından daha ayrıntılı değinmek gerekirse sonuçlar uzun erimli değerlendirmelerdir. Uzun erimli sonuçlar ise müzenin nihai amaçlarını ölçmeye yarar ve misyonunu yansıtmalıdır.

“Örneğin müzelerin uzun erimli sonuçları, şehirde toplum kalitesini artırmak ve yerel sanatçılara destek vermek olabilir. Okulların uzun erimli gerçekleştirmek istedikleri sonuçları ise okulların itibarını artırmak ve öğrencilerin daha iyi eğitim almalarını sağlamak olabilir”(Büyükkılıç, 2004,39).

Müzelerin ziyaretçi sayıları veya bilet gelirleri kısa erimli sonuçlara, televizyon ve gazetelerde müzede açılan yeni sergilerle ilgili programların düzenlenmesi, sergilere duyulan ilginin tartışılması ise orta erimli sonuçlar olarak değerlendirilebilirler. Müzelerin kısa ve uzun erimli değerlendirmeleri arasında önemli bağlantılar vardır. Kısa erimli değerlendirmelerden alınan çıktılar, uzun vadeli sonuçlar alınması için yapılacak planlamalara kaynak oluştururlar.

Etkenlik ise Büyükkılıç(2004, 40) tarafından Prokopenko referans gösterilerek yapılan tanımlamaya göre, bir örgütte belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile gerçekten tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki ya da girdilerle ilişkili bir performans ölçütüdür. Etkenlik kavramına yüklenen anlam ile işleri doğru yapıyor muyuz? veya yararlı çıktılar üretmek için kaynaklar ne ölçüde etken kullanılmıştır?sorularına yanıt aranır.

Etkenlik ve etkililik kavramları birbirine yakın anlamlar taşıyor gibi görünmekle birlikte farklıdır(Büyükkılıç 2004, 40):

-“Etkenliğin mevcut kaynakların kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın, etkililik amaçlarla daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır.

-Etkenlik var olan durumu ölçer. Halbuki etkililik şimdiki durumu, eğer kaynaklar daha etken yönetilir ve kullanılırsa olabilecek durumla karşılaştırır. Hedefe yönelik çalışmayı sağlar”.

Müze için etkenlik, müze tarafından üretilen ürün ya da hizmetlerin kalitesi, bir gereksinimi karşılayan ürünler olabilmesi için, müzenin idari veya teknik tüm işlevlerini yerine getirmek için sağlanan girdilerin ne ölçüde etken kullanıldığıdır.

Etkenlik= Standart Değer / Fiili Değer * 100

Şeklinde formüle edilmektedir. Oranın 1'e yaklaşması kaynak kullanımındaki etkenliğin arttığını, 1'den uzaklaşması ise etkenliğin azaldığını ifade eder.

Müze gibi kar amaçlamayan örgütlerde örgütün varolan fonlarını kullanabilme becerisi etkenlik olarak kabul edilebilirken, belirlenen amaçları doğrultusunda fon temin edebilmesi etkililikle ilgilidir. Kar amaçlamayan örgütlerde verimlilik ölçümü için bu yöntemlerde kullanılacak verilerin belirlenebilir oldukları durumlarda hepsinin birden kullanılmasında fayda vardır. Müzelerde (özellikle de devlete bağlı olanlarda) sosyal sorumluluklarının yüksekliği sebebiyle etkililiğin, etkenliğe göre daha öncelikli bir performans ölçütü olduğu yönünde görüşler bulunmakla birlikte, aynı sosyal sorumluluğun aslında etkenlik kapsamında değerlendirilen ölçümlerin yapılmasını daha fazla gerektirdiğini iddia edenler de bulunmaktadır(Büyükkılıç, 2004, 40-43'ten müzeye uyarlama).

Buraya kadar aktarılan ve Girdi / çıktı olarak kısaca bahsedilebileceğimiz oranla ifade edilen verimliliğin istenen düzeyde gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilirliği için doğru ürünün, doğru zamanda, en az maliyetle, müşteri beklentilerine uygun olarak, daha yüksek katma değer yaratacak biçimde, insan kaynaklarını gözeterek, çevreye zarar vermeden üretilmesi gerekmektedir.

Büyükkılıç(2004, 96) tarafından belirtildiğine göre ABD'de Nüfusu 50.000'den büyük şehirlerde büyük sosyal hizmet organizasyonlarında ve müzelerde olası verimlilik iyileştirme stratejileri ve stratejilerin uygulama yoğunlukları hakkında yapılan bir ankete bakıldığında örgütler arası strateji kullanımı açısından farklılıklar olduğu görülmektedir. Sosyal hizmet örgütleri kamu- özel işbirliği stratejisini diğer örgütlere göre daha az kullanırken; müzeler ise küçülme stratejisini en az kullanan örgütlerdir. Küçülme stratejilerini en az kullanan kurumların müzeler olmasını, müzelerin varlıklarının teorik olarak sonsuz olmasına, yaptıkları faaliyetlerin verimli(etkin-etken) olmasının süreklilikleri için kıstas olmamasına bağlamak mümkündür. Anketler üzerinden yapılan diğer analizler ise müşteri/alıcı hizmet iyileştirme çabalarının, şehirlerin %61'nde, sosyal hizmet örgütlerinin %68'inde, ve

müzelerin %45'inde bazı bölümlerde ya da kurumların tamamında uygulandığını göstermiştir.

3.2.1.3. Müzelerin Kurumsal Kimliklerini Etkileyen Uluslararası Düzenleyici Kuruluşlar: İCOM ve İCOMOS

“Ahlak” kavramının Latince “moral” kavramına karşılık gelmektedir. Yani insanların birbirleriyle ve devletle olan ilişkilerinde kendilerinden yapmaları istenen davranışlar yoluyla toplum düzenini sağlayan bir kurallar ve normlar bütünüdür. Dolayısıyla ahlak toplumsal bir olgudur. “Etik” ise değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktalardan çıkan, ahlakı konu edinen bir felsefe dalıdır. İdeal anlamda müzelerin, “toplumun ve gelişiminin hizmetinde olan kurumlar olmalarının” istenmesi sebebiyle; müzeler ortalama ya da en azından hedef kitlelerinin “ahlaki” ve daha genel geçer bir tanımlamaya uygun “etik” beklentileriyle çıkmamak durumundadırlar(İCOM, [16.01.08]; Pira, Kocabaş, 2005’ten müzeye uyarlama). Erbay(Mutlu)(2004, 34; 2005, 56-58)’nın da “sanat-kültür camiasına yararlı olmak, eserlere zarar vermemek(eser kaçakçılığı, eser sahteciliği, vandalizm başta olmak üzere çeşitli yollarla) bireylere eşit haklar sunabilmek, birey ve kurumların nesnelerden doğan haklarının korunması için gerekli oldukları” şeklinde işaret ettiği; etik beklentilerin tatmininde, büyük ölçüde olmaması gerekenleri veya çatışma durumlarında ne şekilde davranılması gerektiğini uluslararası standartlar çerçevesinde “İCOM” ve “İCOMOS” tanımlamışlardır. Öncelikle İCOM tarafından yayınlanan müzeciliğe dair etik kodlar müzelerin kendilerini konumlandırırken sahip oldukları sınırlılıkların belirleyebilmeleri açısından son derece önemlidir. ICOM etik kodları 8 temel konu ve ilke çerçevesinde müzelerin üstlendikleri rolleri yerine getirirken karşılaşılabilecekleri sorunlarda uluslararası etik kurallar çerçevesinde nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koymaya çalışmış bir kolaylaştırıcı rehber niteliği de taşımaktadır(belgenin tamamı için bakınız ek1).

Ayrıca ICOMOS tarafından hazırlanan başka bir Etik Yükümlülük Belgesi’nin amacı, ise koruma uygulamaları yapan ICOMOS üyeleri, meslek adamları ve topluluklar için yararlı olabilecek etik ilkeleri ve kuralları geliştirmek ve açıklığa kavuşturmadır(Belgenin tamamı için bakınız Ek2).

Dolayısıyla bu kuruluşlara etik sınır belirleyici kuruluşlar da demek mümkündür.

Ülkemiz de bu uluslararası organizasyonlara halen üye olup, çalışmalarına milli komiteleri aracılığıyla katılmaktadır.

Buna göre:

İCOM açık adıyla “Uluslararası Müzeler Konseyi” kendisini toplumun taşınabilir ve taşınamaz, güne ve geleceğe ait doğal ve kültürel mirasının korunmasına, sürekliliğine ve tanıtımına adanmış müzeler ve müze profesyonelleri için kurulmuş uluslararası bir organizasyondur. 1946’da kurulan ICOM kar amacı gütmeyen , UNESCO ile resmi ilişkiler içinde olan ve Birleşmiş Milletler’in Ekonomik ve Sosyal Kurumu ile fikir birliği içinde bulunan konuma sahip bir kuruluştur.

Kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak ICOM temelde üyelik ücretleri ile finansal destek sağlamakta ve çeşitli devlet kurumlarından ve başka kuruluşlardan destek almaktadır. Aynı zamanda UNESCO’nun müze programlarından bir kısmını yürütmektedir. Merkezi Fransa, Paris’te bulunan ICOM genel başkanlığı ICOM sekreteryasını ve UNESCO-ICOM Müzecilik Bilgi Merkezi’ni de içinde barındırmaktadır.

ICOM’un 151 ülkeden toplam 26000 üyesi, kurumun ulusal, bölgesel ve uluslar arası birçok aktivitesine: workshoplara, yayınlara, eğitim programlarına ve Dünya Müzeler Günü (18 Mayıs) gibi günler aracılığıyla tanıtım faaliyetlerine katılmaktadır.

Üyelik, 118 Ulusal Komite ve 30 Uluslararası Komitenin faaliyetlerini kapsamaktadır. Bazı ulusal komiteler faaliyetlerinin etkisini arttırmak için ayrıca bölgesel organizasyonlar da düzenlemektedirler. ICOM 17 adet uluslararası kurumla da işbirliği içindedir.

Genel toplantıda belirlenen ICOM stratejik planlamanın temelleri ICOM sekreteryasına ek olarak ICOM’un programlarını hayata geçiren ulusal ve uluslar arası kurumlar tarafından da atılmıştır.

Müze uzmanlık alanının ihtiyaçlarına cevap veren ICOM faaliyetleri şu konulara odaklanmaktadır:

- Profesyonel katılım ve değişim
- Bilgi dağıtımı ve toplumu müzeler hakkında bilinçlendirme
- Çalışanların eğitimi
- Profesyonel standartların üst seviyeye taşınması
- Profesyonel etiğin hazırlanması ve tanıtımı

- Kültürel mirasın korunması ve kültür varlıklarıyla ilgili yasadışı faaliyetlerle savaşma( COM kuruluş [15.04.2007]).

Aynı şekilde 1965 yılında bir sivil toplum  rg t  olarak kurulan Uluslararası Anıtlar ve Sitler Konseyi ICOMOS da, dünya kültür mirasının onarım, koruma ve değerlendirilmesinde kullanılan kuram, yöntem ve bilimsel tekniklerin geliştirilmesine çalışmaktadır. ICOMOS, UNESCO'ya ve Dünya Mirası Sözleşmesi'nin uygulanmasında Dünya Mirası Komitesi'ne danışmanlık yapan bir kuruluştur( COMOS, [16.01.2008]).

Dünya kültürel mirası anıtsaldan y resele kadar uzanan bir yelpaze içinde yer alan anıt ve sitlerin yanı sıra, sosyal gelenekleri yansıtan değerleriyle kültürel peyzajları ve cemaatlerin önem verdiği tekil siteleri kapsamaktadır.

Buraya kadar incelenen ve müzenin kurumsal kimliğinin çekirdeğini oluşturan(misyon ve vizyon kavramlarını da barındıran) kurumsal felsefesi ve bunu etkileyen kar amacı g tmeyişi çerçevesinde bundan sonra kurumsal davranış, tasarım ve iletişimi incelenmeye çalışılmıştır.

3.2.2. Kurumsal Davranış ve Müze

Okay(1998, 46)'ın belirttiğine göre kurumsal davranış; kurum kimliğinin en önemli ve en etkili aracını oluşturmaktadır. Bu yazarlara göre kurumsal davranış, organizasyonun üçüncü şahıslara karşı davranışıdır. Sunum/teklif davranışları( r n veya hizmet faaliyetleri programı), ücret davranışları, dağıtım davranışları, finans davranışları, iletişim davranışları, sosyal davranışlar buna örnek verilebilirler. Müzeler içinse bu davranışlar müzenin idari sorumluluklarıyla ilgili davranışlar ve teknik sorumluluklarıyla ilgili davranışlar olarak sınıflandırılabilir.

“Kurumsal davranış kavramı bir kuruluşta faaliyet gösteren kişi ve grupların tepki, karar ve davranışlarını kapsamaktadır”(Gregory ve Wiechermann,1991' den aktaran Ural, 2002, 48)

“Genel olarak kurumsal davranış kavramından bir kurumun belli karar durumlarındaki tipik davranış tarzları ve tepkileri anlaşılmaktadır. Kurumsal davranış, kavramı bir kurumda faaliyet gösteren birey(satıcı, kasiyer, müşteri danışmanı, sekreter vs...) ve grupların (yönetim kurulu gibi) tepki, karar ve davranışlarını kapsamaktadır. Ancak burada önemli olan nokta bu bireylerin kurumlarını mümkün olduğunca inandırıcı bir biçimde temsil etmeleridir”(Okay, 2005, 196).

Kuruluşlarda kimlik oluşturulurken kurumsal kimliğin tüm unsurlarıyla birlikte; kişiler arası iletişim, iş akışı, üretim biçimi, hizmet şekli gibi unsurlar da bütünlük

içinde ele alınmalıdır. Bu sebeple bir kuruluşun işletme kimliği ve bununla beraber oluşturulacak davranış kimliğinin iyi bir kurumsal kimlik oluşturabilmesi ve kurum yönetiminin istenen çevreler üzerinde olumlu izlenimler bırakabilmesi bir çok konuda olumlu davranışta bulunmasıyla mümkündür. Bir kuruluş gerek kurum içi, gerekse kurum dışı davranışlarına dikkat etmezse; yönetim, hedef kitlelerin beklentilerini yerine getirmemezse; kuruluşlar çağın gerisinde bir sisteme sahip olacaktır ve önemsendiği çevrelerce istendiği saygıya kavuşamayacaktır(Ural, 2002, 49).

Kurumsal davranış; iç ilişkilerdeki davranışlar ve dış ilişkilerdeki davranışlar olarak 2 bölümde incelenebilir. İç ilişkilerdeki davranışlara; işe başlama dönemindeki davranışlar, yönetici çalışan ilişkileri ve iletişim tarzı, kriz çatışma davranışları örnek verilebilir. Dış ilişkilerdeki davranışlarsa işe alım sürecindeki davranışlar, müşterilerle ve kamuoyuyla iletişim örnek verilebilir.

Kuruluşların faaliyette bulundukları ve sorumlu oldukları alanlardaki genel davranış esasları sınıflandırılmak istenirse bu davranışlar(Ural, 2002, 50; Okay, 2005, 198, 199, 200' den müzeye uyarlanmıştır).

-Ekonomik davranış: Kapsamında başta pazarlama, üretim, yatırım, dağıtım ve finans olmak üzere ekonomik faaliyetleri sırasında ilişkide bulunduğu kişi ya da kuruluşlara karşı sergilenen davranışlardır.

Aşağıda, müzelerin de dâhil olduğu organizasyonların göz önünde bulundurabileceği yönetsel, finansal hedefler ve davranış esasları görülmektedir. Bunlar:

-Geliri maksimuma ulaştırma: Bir müze yeni bir departman oluşturmak veya varolan etkinlikleri geliştirmek için nakit karını mümkün olduğunca arttırmak isteyebilir. Bu durumda tüm çabalar kazanımı arttırmaya, masrafları ise azaltmaya yönelik olacaktır.

-Desteği maksimuma ulaştırma: Bir müze yüksek gelir seviyesi ile bağış severlerin gözünde önemli bir görev yerine getiriyormuş gibi gözükür varsayımından yola çıkarak toplam kazancını maksimum hale getirmek isteyebilir. Yönetim de yüksek kazancın gelecek bağışları teşvik edeceğini düşünebilir.

-Kullanımı maksimuma ulaştırma: Kar amacı gütmeyen birçok kuruluş öncelikle etkinlik ve hizmetlerinin en üst seviyeye ulaşması ile ilgilenir. Finans sağlayan kurumlar veya diğer bağışçılar bu parasal desteği sağlamak için tipik olarak müzenin ziyaretçi seviyesini ve üyelik artışını ölçüt olarak alırlar.

-Kapasite hedefleme: Belirli hizmet kapasitesine sahip kuruluşlar ücretlendirmelerini ve pazarlama giderlerini elde tutabilecekleri kadar izleyici sağlamak için belirlerler. Örneğin büyük bir sergi sunan ve göreceli olarak az ziyaretçi çeken bir müze, giriş ücretlerini azaltarak ya da belirli gruplar için özel indirimler uygulayarak, oluşan boşluğu doldurmayı düşünebilir. Ancak eğer potansiyel ziyaretçi sayısı kapasiteyi aşarsa, müze giriş ücretlerini yükseltmeyi veya müzenin daha nadir ziyaret edilmesi için bir takım hizmetler geliştirmeyi düşünebilir.

-Tam maliyet iyileştirmesi: Kar amacı gütmeyen birçok kuruluş öncelikle her yılı dengeli biçimde kapatmakla ilgilenir. Satış geliri, bağışlar ve yardımlar masraflarını karşıladığı sürece, mümkün olan en fazla hizmet, etkinlik ve kaynağı sunmak isterler. Birçok müze hesap açığı olarak rapor edecekleri miktarın sadece çok az bir kısmını harcama pozisyonunda olmak ister. Ayrıca çok fazla kar göstermekten de kaçınmak isteyebilirler ki kendilerine parasal yardım yapan kuruluşlar bu yardımı azaltmasın.

-Kısmi maliyet iyileştirmesi: Kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlar her yılı belirli bir hesap açığı ile kapatırlar. Amaçları söz konusu olan yıllık açığı belirli bir miktarın altında tutmaktır. Özel kurumlar, kuruluşlar veya bireysel bağışçılar sürekli kriz bazında gösterilen bu açıkları kapatma talebiyle karşı karşıya kalırlar.

-Bütçeyi maksimuma ulaştırma: Birçok kuruluş personel sayısını, önerilen program ve etkinliklerin sayısını ve ulaşılan pazar sayısını maksimuma çıkartmak istemiş gibi davranır. Bu kuruluşlar gelecek olan parayı etkili biçimde kullanıp kullanamayacaklarını tam olarak düşünmeden, etkinlikler için hibe ve bağışlar ararlar. Etkinlikleri ve personeli düzenlemek için ise gönüllülerdir ve bu düzenleme işlemleri imaj problemlerini de beraberinde getirir.

-Toplumsal davranış: Kuruluşun topluma karşı duyduğu sorumluluğu göstermek üzere sergilediği çevresel, ahlaki, kültürel davranışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yoluyla kamu oyunun kuruluş hakkında gösterdiği tutumun olumlu yönde değiştirilmesi söz konusu olabilmektedir.müzenin toplumsal davranışı yaptığı tüm faaliyetlerdir denilebilir. Çünkü müzenin varlık amacı zaten üstlendiği roller ve bunların yansıması davranışlarla toplumsal bir sorumluluğu yerine getirmektir.

Ayrıca Okay(2005, 198)'ın belirttiği gibi:

“sosyal sorumluluk günümüzün tüm kurumlarının yerine getirmeleri gereken ve kurumun topluma karşı sorumluluğunu gösteren bir davranıştır. Sosyal sorumluluk, karar verme

sürecinde kişisel- kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirme zorunluluğudur”.

Bu sebeple ticari işletmeler de günümüzde kültürel, sanatsal sportif pek çok farklı aktivitelere sponsorluk benzeri yöntemlerle destek olmaktadır. Kuruluşların sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla müzelere destek olmaları da bu çerçevede her geçen gün daha artmaktadır⁵.

-Siyasi davranış: Kar amacı gütmeyen kuruluşların daha özgürce bulunabildikleri siyasi olaylara ve baskı gruplarına karşı gösterilen davranıştır. Örneğin vakıflar, sendikalar, sivil toplum örgütleri, dernekler siyasal davranışlarını ticari işletmelere nazaran daha kolay ifade edebilirler. Fakat müzeler sahip oldukları sosyal sorumluluk sebebiyle siyasal tercihlerini etik gerekçelerle davranışlarına yansıtmamaya çalışırlar.

Müzeler sahip oldukları pek çok özellikler üzerinden sınıflandırılabilirler. Bu sınıflandırma biçimleri arasına, taşıdıkları mesajla bağlantılı oluşum biçimleri açısından sınıflandırmayı da eklemek mümkündür. Buna göre:

1- Bir bölgeye ya da kültüre ait nesnelerin objelerin ya da arkeolojik ve etnografik kalıntıların o kültürün devamlılığı veya geçmişinin kaybolmaması için, öncelikle koruma bilinciyle yerine getirilmiş müzeler...Örneğin: Etnografya, Arkeoloji Müzeleri

2- Belirli bir konu-tema – kapsam seçilerek manipulasyon- ya da belirli bir mesajı topluma iletmek amaçlı – belki de ideolojik- sadece seçilmiş nesnelerle oluşturulan müzeler...Örneğin: Kent müzeleri aidiyet bilinci kazandırmak amaçlıdır , kurumsal tarih müzeleri, bir kurumun tarihi geçmişini, köklü kurumsallığını anlatmaya çalışırlar.

Tüm müzeleri içine dahil edebileceğimiz bu sınıflandırmada 1. gruba dahil olanlarda nesneler zaten mevcut olup sergilemenin bunlar üzerinden yapılması gerektiğinden daha güç olmakla birlikte; zaten belirli bir siyasal düşünceye ve/ veya ideolojiye sahip insan ve/veya koleksiyoncular tarafından bu çerçevede seçilmiş nesne ve

⁵ Bu çalışmanın uygulama kısmında da bu sebeple kurumsal kimliğin davranış boyutunda kendini gösteren sosyal sorumluluk ve dolayısıyla kurumsal kimlik destekleme aracı olarak müzelerin kullanımından daha ayrıntılı olarak bahsedilmesinin ardından bu çerçevede kurulan ve halen desteklenen “Bursa TOFAŞ Anadolu Arabaları Müzesi” kurumsal kimlik kavramının stratejik tanımına uygun olarak kendisini fark edilir kılan her yönüyle genel bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

belgelerle oluşturulan 2. grup müzeler siyasal düşüncelerin müzede davranışa dönüştürülmesine daha yatkındırlar.

-Bilgilendirme davranışı: Genellikle kurumların halkla ilişkiler-iletişim birimleri aracılığı ile kurum içi ve dışı hedef kitleyle tüm kamuyu bilgilendirme davranışlarıdır.

-Kurum dışı hedef kitleye sergilenen bilgilendirme davranışı genellikle halkla ilişkiler birimleri tarafından yürütülmektedir.

-Kurum içi hedef kitleye sergilenen bilgilendirme davranışı ise kurum içi iletişim ve halkla ilişkiler birimleri tarafından yürütülmektedir.

Müzede bilgilendirme davranışında üzerinde durulması gereken en önemli nokta verilecek bilginin sadece bir işlevi yerine getirmiş olmak; yani bilgi vermiş olmak için verilmemesi gerektiği; verilen bilginin ne kadar doyurucu- nitelikli olduğunun da çok önemli olduğudur.

-Kalite davranışı: Üretilen mal ya da hizmetlerin müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmayı hedefleyecek şekilde yapılandırılması şeklinde tanımlanan davranışlardır.

Temel kurumsal davranışlar ise pazarlama, üretim, yatırım, dağıtım, finans, personel, faaliyet yeri, işbirliği alanlarında gösterilmektedirler. Fakat müzenin kurumsal davranışları teknik ve müzeolojik davranışlar olarak çağdaş standartlarda sınıflandırıldığında yukarıda sayılan teknik davranışlarına, müzeolojik davranışlar olan toplama, koruma, araştırma, belgeleme vs. davranışlarını da eklemek gerekir. Başka bir yaklaşımla ise müze kar amacı gütmeyen, sosyal sorumluluğu yüksek bir işletme olarak düşünülürse müzeolojik işlev ve davranışların tamamının aslında müzenin ürettiği ürünle ilgili davranışlar olmasından müzeolojik davranışların tamamı temel kurumsal davranışlar içerisinde üretim başlığı altında da incelenebilir.

3.2.3.Kurumsal Tasarım ve Müze

Kurumsal tasarım kavramı kurum felsefesinin nasıl bir görsel dille anlatılacağı, tasarım edileceğiyle ilgilenmektedir. Tasarım sadece bir makyaj olmadığı gibi; temel değerlerden ürünlere kadar, kurumun tüm oluşumuna doğru biçimde uygulandığında; kurumsal kimliğin en önemli unsuru haline getirilebilir bir nitelik taşımaktadır.

Kurumsal kimlik kavramı çerçevesinde tasarım görünümünün kurum kültürünün, kurumsal mimarinin ve ürün yaratımının uyumlu olması şarttır.

Tasarım toplumun, insanların, ruhsal ve fiziksel ihtiyaçlarına maddi çevrenin, objelerin uyumlu hale getirilmesi sürecidir ya da çevrenin harici ve mantıki olarak algılanabilir yaratımıdır(Okay, 2005, 122).

Kurumsal tasarım bir kuruluşun tüm tüm görsel iletişiminin bütünlüğü için bir yaratıcılık çerçevesi oluşturur.Ancak bu esnada tasarım kurum felsefesini yansıtmaya yolundan ayrılmamalı, tüm stratejik işletme yönetiminin bir parçası olarak kabul edilmelidir. Kurum tasarımı bir kurumun kimliğini görsel olarak en net biçimde anlatabilmelidir. Dolayısıyla yaratıcılık bağımsız olarak değil ancak kurum felsefesine dayandırılarak yapılabilir(Okay, 2005, 125).

Temelde ürünler üzerinde etkilerini gösterecek de dolaylı olarak kurumsal tasarım üzerinde etkileri de olan tasarımın pratik, estetik, sembolik ve sosyal olmak üzere 4 çeşit fonksiyonu vardır.

Tasarım genel olarak endüstriyel tasarım, grafik tasarımı, ve kurumsal tasarım olmak üzere 3'e ayrılabilir.

Müzeler, mümkün olan en çok sayıda kişinin maksimum zevk ve faydayı sağlayabileceği estetik bir anlaşıma yaratmayı amaçlamalıdır. Bu anlaşıma farklı zamanlarda ve farklı sanat dalları ile çeşitli şekillerde sağlanabilir: Kulüp eğlencelerini tanıtarak, kamuya mal olmuş bir binada performans düzenleyip, bu performansın tanıtımını yaparak, radyo ve televizyon aracılığıyla insanların evlerinin içine girilebilir; ya da kitap yayımlayarak, CD satarak, toplumsal bir video çekerek, sokakta müzikal performans gerçekleştirerek, halka açık konserler vererek, topluma açık mekanlara heykeller dikerek, duvar boyama aktiviteleri gerçekleştirerek, sokak aktiviteleri düzenleyerek bu estetiklik sağlanmaya çalışılabilir(Pick, Anderton, 1996, 16). Sanatın, kültürün ya da tarihin; müzenin koleksiyonu ve misyonu ne kadar izin veriyorsa her şekilde ve her yerde insanlarla buluşması için çaba sarfetmek müzenin gizli-görsel kurumsal tasarımını oluşturur.

Kurumsal tasarımın unsurları ise ürün tasarımı, iletişim tasarımı ve çevre tasarımıdır.

Ürün Tasarımı:Günümüzde artan rekabet koşullarında benzer mal ya da hizmet pek çok farklı kuruluşlar tarafından üretilmektedir.Ürün tasarımının fonksiyonları ise şunlardır(Okay, 2005, 126):

- Ürünün pazarlanacak olan özelliğini görselleştirir.
- Ürünün sahip olduğu sembolik değeri iletir.
- Ürünü kendi hedef grubuna yönlendirir. Edinilmiş olan tecrübe niteliklerini belirtir.
- Değer yargılarını etkiler.
- Ürüne anlık dikkat çekmeye ve olumlu bir yönelme kazanmaya yardımcı olur.
- Rekabete karşı ürünü destekler.
- Bir ürünü gençleştirebilir ve ona yeni bir güncellik kazandırabilir.

Ürün tasarımı kurum kimliğinin yansıtılmasında en önemli mesaj taşıyıcılardan birisidir.

Müzenin temel ürünü olan insanların algılarında değişiklik meydana getirme çabasının tasarımı ise hem bunun için yapılan sergi tasarımlarıyla hem de ziyaretçiye verilmek istenen mesajın tasarımıyla mümkün kılınabilir. Müzelerde üretilen temel ürün olan insanların müze ziyaretiyle hayatı algılayışlarını değiştirme çabası; yan ürünler olan ve müzenin hatıra daha uzun süre kalmasını sağlayacak hediyeelik eşya- nesneler aracılığıyla daha derin iz bırakır hale getirilebilir. Bu çerçevede günümüz çağdaş müzelerinde satılan her tür hediyeelik eşyanın tasarımı, müzenin misyonunu, yaptığı sergilerde vermek istediği mesajın daha etkili biçimde ziyaretçiye ulaşabilmesi için bir fırsat sunar.

İletişim Tasarımı: Burada kastedilen iletişim tasarımı sadece pazarlama karması⁶ elemanlarından birisi olarak -iletişimin- tasarımı olmayıp, kurumun tüm iletişim araçlarının tasarımıdır. Bunlar kurum logosundan, kurumun yazılı iletişim araçlarında kullandığı kağıtlara reklam panolarına , afişlerine kadar çok geniş bir yelpazede değerlendirilmelidir. İletişim tasarımı kurumun tüm alanlarıyla uyum içerisinde olmalıdır. Kurum içi iletişim de kurumsal tasarım kapsamında değerlendirilebilir. Kurumsal iletişimin tasarım edilmesi sayesinde kurumun hedef kitleyle kurduğu iletişimin etkinliği artar(Okay, 2005, 128). Müzede iletişim müzenin toplumsal anlamlılığının ve finansal sürdürülebilirliğinin en önemli unsurudur.

⁶ Pazarlama karması seçilen hedef pazarda tüketici gereksinimlerini tatmin için temel karar değişkenlerinin karışımıdır. Pazarlama karması elemanları Mc Carthy'nin sınıflandırmasına göre; mal, dağıtım, fiyat, tutundurma çabalarıdır. İletişim de özellikle tutundurma çabaları içerisinde büyük yer taşımaktadır(Tokol, 1996, 21).

Çevre Tasarımı: Çevre tasarımı işletmenin pratik tasarım fonksiyonu aracılığı ile iç mimarisinin, sergi alanlarının satış ve servis alanlarının işlevselliğini arttırmayı hedefler. Ergonomi olarak tanımlanan insanın doğal vücut yapısına yapısına uygun olarak tasarım yapılması da bu çerçevede değerlendirilebilir. Doğru renk ve aydınlık niteliği kullanılarak yapılan çevre düzenlemelerinin; hem çalışanların hem de kuruma gelen ziyaretçiler üzerinde olumlu etki bıraktıkları bilinmektedir(Okay, 2005, 129).

Müzelerin kazandıkları yeni işlevlerle beraber mimari- mekansal tasarım boyutları her geçen gün artmaktadır. Müzelerin mekansal tasarımlarında halka açık ve kapalı alanlar ayrımı önem kazanmaktadır. Halka açık alanlarda mekan insan ilişkisi ile mekan yapıt ilişkisi dikkate alınırken, halka kapalı alanlarda temelde koleksiyon ve onun korunmasına uygun koşullar dikkate alınır. Günümüz koşullarında yüklenen rollerin çoğunu gerçekleştiren bir müzede7 temel alan olduğu ve bunların müzenin işlevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi için tasarlanması gerektiği söylenebilir(Atagök1,1999, 75-79). Bunlar:

- 1-Tanıtım birimi- giriş
- 2-Yönetim birimi
- 3-Bilgi-belge-koruma-restorasyon birimleri
- 4-Kültür-eğitim ve sosyal hizmet alanları
- 5-Sergileme alanları
- 6-Depolar
- 7-Teknik servis alanları

Müze sürekli olarak yeniden tanımlanması gereken bir proje olarak değerlendirildiğinde ise, müze boş bir mekana yerleştirilen eserlerin oluşturduğu bir kompozisyonun ötesinde, tasarımın temelinde biçimlerin özgürce ortaya çıkabileceği kendi başına büyük bir değer durumuna gelebilir. Mimari mekan ve kültürel bir varlık olarak müze kavramı, günümüzde kentsel ve sosyal açıdan bir bileşik yapı olan şehirle ilişkisi içinde ele alınmalıdır. Böylelikle müze kültüre rehberlik etme rolünden başka, giderek kendi özgün görevlerinin dışında, yeni görevler üstlenmeye başlayabilir. Önceleri müze kavramından bağımsız olan bu değerler günümüzde müze kavramına yüklenmeye başlamışlardır(Guerrieri, 2002, 98).

3.2.4. Kurumsal İletişim ve Müze

Küreselleşen dünyada kurumların değişime ayak uydurabilmeleri ve rakipler arasında fark edilebilir konuma gelebilmeleri sadece üretilen mal ya da hizmetlerin kalitesiyle ölçülememektedir. Sunulan mal ya da hizmetlerin doğru şekilde hedef kitlelere anlatılabilmeleri için iç ve dış hedef kitlelerle kurulan iletişimlerde doğru iletişim kanalları ve yöntemleri kullanılması da gerekmektedir.

Müzenin hedef kitlesi ve toplumla bilinçli iletişim içine girmesi gereği sadece varlığını anlamlı hale getirmek için yapmak zorunda değildir. 2. bölümde kısaca bahsedilen kurumsal yönetim ilkelerinden kamu oyunu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin de gereğidir. Kamunun zamanında aydınlatılması, verilen bilgilerin eksiksiz, güvenilir, anlaşılabilir, tarafsız yorumlanmaya ve analize uygun netlikte, kolay erişilebilir olması müzenin kurumsallaşma düzeyinin göstergesi olacaktır(Aktan, 2005, 12-13'ten müzeye uyarlama).

Kurumsal kimliğin doğru biçimde hedef kitlelere yansıtılabilmesi için, halkla ilişkilerin de rolü büyüktür iletişim çabalarının esas sebebidir. Halkla ilişkiler faaliyetleri kuruluşun içinde bulunduğu tüm çevreyle olan yakın temaslarında kuruluşun ne için varolduğunu bir bakıma kurumsal kimliğin çekirdeğinde bulunan kurum felsefesine ve misyonuna uygun davranışlarda bulunarak anlatmak amacıyla planlanmaktadır(Bulut, 2003, 45-46). Halkla ilişkiler faaliyetleri ve verilen mesajlar kurum hakkında doğru bilgiler vermelidir; kurumun ne amaçla kurulduğunu ve topluma ne gibi şeyler verebileceğini net bir biçimde yansıtmalıdır. Halkla ilişkiler iyi bir ürünün, iyi bir hikayenin veya gerçeğin ta kendisinin yedeği yerine geçecek bir unsur değildir(Runyard, French, 1999, 149).

Müzenin sergilediği nesneler veya diğer anlatım araçlarıyla verdiği mesajın korunması gereken bir takım değerlerin var olduğu dolayısıyla da müzenin gerekli olduğunu kabul ettirmek iletişim stratejisinin temelini oluşturur.

Müzeler, galeriler ve kültürel miras ile ilgili girişimlerin büyük bölümü, arz talebe göre kurulan yasalarının tümünden uygulamadığı bir dünyada çalışmalarını sürdürmektedir. Örneğin British Museum'u ya da Worthing Müzesi ve galerisi'ni kurmak için hiçbir piyasa araştırması yapılmamıştır; hatta çok sayıda yeni bağımsız müze, pazarlama fikrinin kendileri için bilinmeyen bir bölge olduğu koleksiyonlar ile yaratılmıştır.

Müzeler ziyaretçileri kendilerine çekmek isteyebilirler, fakat müzelerin kültürel mirası gelecek nesillere aktarmak, teknik kaynaklar sağlamak ve adeta bir araştırma kurumu olarak çalışmak gibi başka amaçları da vardır. Müzelerin kaynaklarının bir kısmını sağlayan özel sektör ise onların gittikçe daha fazla ticari olmalarını ve performanslarını ölçmek için ticari dünyaya daha uygun etkinlikler gerçekleştirmelerini istemektedir. Bunun anlamı, müze ve galerilerin, toplum yararına olan uzun vadeli amaçlarının yanı sıra, ziyaretçi çekmek ve onlara para harcatabilmek amacıyla daha ticari şekilde çalışmaları gerektiğidir.

21. yüzyılda ayakta kalabilmek ve gelişim göstermek için müzeler, galeriler ve kar amacı gütmeyen diğer kültürel miras kurumları içinde bulundukları rekabet ortamında ziyaretçi çekebilmek için saldırgan pazarlama yöntemlerine başvurmak zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda müzeler toplumsal yararlar için üstlendikleri rolü anlatmak ve savunmak amacıyla ikna kabiliyetlerini de (halkla ilişkiler) kullanmak zorunda kalabilirler(Runyard, French, 1999, giriş). Müzenin başta ziyaretçiler olmak üzere tüm toplumla kurduğu iletişimin en önemli ayağı yaptıkları geçici sergilerdir denebilir. Bu sayede müzeye yeni ziyaretçiler kazandırılabilceği gibi, müzenin yeni sergiler bahanesiyle bir sosyal- kültürel etkileşim- aktivite ortamı olarak algılanması sonucu sürekli ziyaretçi sayısı da artırılabilir.

3.3. Kurumsal Kimliğin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar ve Müze

3.3.1. Kurumsal Kültür ve Müze

Kültürün en bilinen tanımı insana ve yaşadığı çevreye dair her şey olduğudur. Bu tanımlamadan ilerlersek, insanın ve yaşadığı çevrenin insan üzerinde bıraktıkları etki o insanların üyesi oldukları organizasyonlara da taşınmakta ve bu kurumlarda meydana gelen yeni etkileşimlerle o kuruma ait yeni bir kültür de oluşmaktadır.

Kurum kültürü ya da kurumsal kültür “tarihsel kalıtım, kalıtsal ilgi, içgüdü ve ruh; genel olarak anlaşılan, değer verilen ve uygulanan değerler, gelenekler ve kahramanlıklar bütünü; yol gösteren felsefe ve kişilik ya da bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan kuruma ait yaşam biçimlerinin toplamı”dır(A.C. Croft, 1990’ dan aktaran, Hızır 1994, 65). Kurum kültürü olumlu bir kurumsal imaj yaratma çabaları sırasında kurum felsefesi, kurumsal tasarım, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı etkileyen bir araç durumundadır(Ural, 2002, 31). Kurum kültürünün de toplumsal kültürün mikro ölçeğinde ve onun bir parçası

olduğunu varsayarsak Mutlu(2005, 202) tarafından sınıflandırılan genel olarak kültürün başlıca noktalarına göre; kültür öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılır, paylaşılır, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve bütünleyen unsurlardan oluşur.

Müze de sahip olduğu misyonunu gerçekleştirme sürecinde toplama, koruma, araştırma, belgeleme, sergileme, iletişim, eğitim vb. işlevlerini yerine getirirken personeli ve üzerinde yetki sahibi karar vericileriyle beraber, kurum kültürü olarak tanımlanan bilinçli ya da bilinçsiz olarak benimsenen bazı davranış normlarının etkisi altında bulunmaktadır.

3.3.2. Kurumsal İmaj ve Müze

İnsanlar yaşamlarını sadece diğer canlılar gibi doğal koşullar içerisinde sürdürmezler. Doğal koşullara ek olarak benliklerini oluşturmalarına bir araç olarak simgesel bir çevre de vardır. Ürünlerin, hizmetlerin markaların, kurum ve imajların varlığı; bireyler tarafından kullanılıp, tüketilmeleri benliklerinin farkına varmalarına; sınırlarını belirlemelerine de katkıda bulunmaktadır. İmajlar tüketici benliklerinin yapılandırılmasında simgesel kaynak yerine geçmekte, dolayısıyla bireylerin iletişim araçları olarak da kullanılabilmektedirler(Kuşakçıoğlu, 2003, 19). Kurum imajı bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları ve tüm kamu üzerinde kurumsal kimliğinin sonucunda bıraktığı en geniş kapsamlı izlenimler bütünüdür. İmaj kavramı soyut, ama kurum hakkında hedef kitle tarafından verilecek tüm kararlarda en üst düzeyde etkiye sahiptir.

Kurumsal davranış, kurumsal iletişim, kurum felsefesi ve bunlarla bütünleşik bir yapıyla ortaya çıkan kurumun bütün olarak tasarlanması günümüzde bir bütün olarak algılanmaktadır. Kurumsal kimliğin yönetilmeye çalışılmasındaki temel amaç da yaratılacak farkındalık üzerinden kurum imajının talebi artıracak şekilde tüketicilerin zihninde olumlu biçimde yer almasını sağlamaktır.

3.4. Farklılıktan Kaynaklanan Kısıtlılıkların Pazarlama Üzerindeki Sonuçları

Çalışmada buraya gelene kadar bahsedilen pek çok kavram gibi pazarlamanın da tek bir tanımı yoktur; farklı durumların gerektirdiği farklı ihtiyaçlara göre kapsamı değişmektedir. Burada anlatılmaya çalışılan temel şey müzenin pazarlamasının nasıl yapılacağı değil; kar amacı gütmeyen kurum kimliğinden kaynaklanan kısıtlılıklarla ve çalışmada buraya gelene kadar oluşturulmaya çalışılan müze kavramı algılayışıyla paralel bir çerçevede müzede stratejik pazarlamanın yüklendiği rolü tanımlamaktır.

Bu rol tanımlandıktan sonra başarı, pazarlama- iletişim faaliyetlerini yapacak personelin kişisel yeteneği ve üst yönetimin ilgi ve desteğine bağlıdır. Sosyal sorumluluğu ekonomik sorumluluğundan yüksek, dolayısıyla da kar düşüncesinden bağımsız bir kurum olmaktan kaynaklanan bir takım etik sınırlılıkların olduğu , ya da önemli olanın müzenin kar amaçlı kurumların stratejik pazarlama yöntemlerine uyarlanabilme kapasitesinin belirlenmesi gerektiğidir.

“Pazarlama, bir organizasyonu gerek kar etme, gerek kişilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılama, gerekse ziyaretçi profilini artırma ve bunun gibi amaçlarla insanlarla bir araya getirme işlemidir(Mclean, 1997, giriş)”.

“Pazarlama, mal, hizmet veya fikirlerin her iki taraf kazançlı çıkacak şekilde değişimlerini veya transferlerini kolaylaştırmak için pazarlamacı tarafından planlanan ve uygulanan tüketiciye yönelik işletme faaliyetlerinin karışımıdır(Zikmund, D’amico, 1984, 10)”.

“Pazarlama kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirecek değişimleri sağlamak için fikirlerin, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir(Park, C.W, Zatman, 1987, 8)”.

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında Karaca(1996, 4)’te de belirtilen, pazarlama tanımlamalarının ortak noktalarını pazarlama çabalarının insan ihtiyaçlarının doyumuna yönelik oldukları, değişimi kolaylaştırdıkları ve gerçekleştirdikleri, çeşitli eylemlerden oluştukları ve bu eylemleri insanlar ve/veya örgütler tarafından yapıldığı, kısaca pazarlamanın konusunun değişen yöntemlerle bir araya getirilse de mallar, hizmetler ve fikirlerin birbirleriyle buluşturulmasıyla ilgili olduğu şeklinde özetleyebiliriz. Ayrıca Torlak(2006,173) tarafından belirtilen, sahip olduğu yüksek sosyal sorumluluk çerçevesinde müzeye uyarladığımızda; pazarlama amaçlarıyla bireysel müze ziyaretçileriyle toplumun genel amaçlarıyla birlikte yürütülebilir biçimde düzenlemek ve sürdürülebilir bir yaşam ve kalkınmaya katkı bakımından yaşam kalitesini yükseltici pazarlama karar ve eylemleri gerçekleştirebilmek için gerekli “pazarlama ahlakı”: “müzenin faaliyette bulunulan zaman ve toplumsal şartları dikkate almak suretiyle pazarlama karar, eylem ve faaliyet sonuçlarını genel kabul görmüş ahlaki yargı, standart ve kurallar çerçevesinde” değerlendirmesidir.

Bu bağlamda en düşük ortak paydasıyla pazarlama temelde müze ve toplum arasında bir ilişki inşa etmekle ilgilidir. Müzenin niçin toplumla her koşulda ilişkili olması gerektiğinin en belirli nedeni, koruma başta olmak üzere tüm işlevlerinin zaman içerisinde eğitim işleviyle sarmalanmış olmasıdır diyebiliriz. Ülkemizdeki ve dünyadaki bazı müzelere baktığımızda randevu ile ya da yılın sadece belirli dönemlerinde açılan bazı müzelerin bu iletişimi kapılarını topluma kapatarak yaptıklarını görsek de; müzelerin neden insanlarla iletişim içinde olmak istedikleri ya

da olmaları gerektiği sorusuna verilebilecek en mantıklı yanıt, müzelerin var olma sebeplerinin temelinde toplumun ve gelişiminin hizmetinde olma idealinin bulunmasıdır(Mclean 1997, önsöz). Atagök(2005) ise bu durumu “müze sadece nesneleri korumakla yükümlü olsaydı ne gibi karşı tezler sunabilirdik sorusuna; verilebilecek en iyi cevabın, korumanın kimin için yapıldığının belirlenmeden yani muhatabın tesbit edilmeden ve onunla iletişime geçmek için çaba sarfedilmeden müzenin kendisine ayrılan kaynakların hakkını veremeyeceği” olması gerektiği şeklinde açıklamış ve müzelerin nesneler üzerinden kendi varlıklarını gerçekleyebilmeleri için bir “toplum” gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bunlara ek olarak da toplumun kendine ait nesnelerin ona gösterilmesi, bunlar üzerinden eğitim programları tasarlanması, bunların neden korunduğunun bilincine varabilmesi için gerekli olduğunu; bu sayede de, tarih bilinci, koruma bilinci, kimlik bilinci gibi çeşitli farkındalıkların ziyaretçilere aşılanabileceğini belirtmiştir.

Buradaki can alıcı sorular ‘toplum’un tanımlanması, söz konusu yararın tanımlanması ve müzeye finansal kaynak sağlayan sponsor-destekçi-devlet bağlamında, bu yararın maliyetidir. Pazarlama ise bu tartışmanın odak konusu olagelmıştır. Çünkü ziyaretçi miktarı ve elde edilen karın yükseltilmesi için gösterilen çabaların etik sınırları zorlayabileceğiyle ilgili yaklaşımlar, birçok müze uzmanını bu tür çabalardan uzaklaştırmakla beraber, müzenin rolü, amacı ve kendi kendisini sunması hakkında bir gündem de yaratmıştır.

Müze hakkında toplumsal bilinçlenmeyi sağlamak için, ilk önce pazarlama ve / veya iletişim sorumlusunun müze hakkında sağlam bir anlayışa ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. Müzenin pazarlanmasına geçilmeden ve herhangi bir adım atmadan önce, altının çizilmesi gereken temel problem ‘müze’ kavramı içinde yer alan karmaşık ilgi alanlarının tesbitidir ki bu da kurumsal olarak müzenin ne olup olmadığına bağlıdır. Çok açıktır ki pazarlama incelemeleri, müzecilik tartışmaları içerisindeki çelişkileri de ortaya çıkartmaktadır. Tam anlamıyla karşı kutuplardaki görüşler müzecilik alanı içerisinde birbiriyle çatışmaktadır. Ekonomik, politik, sosyal ve kültürel yaşam içerisindeki değişiklikler ve müzelere yansımaları bu tartışmaları kısa süreler için de olsa karara bağlamak amacıyla kaçınılmaz olarak sürecektir.

“Postmodernizm, toplumsal yapı, kültür, edebiyat, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi alanlarda olduğu gibi pazarlamada da yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sosyal sınıflar, postmodern toplumsal yapıda önemini kaybetmiş ve postmodern topluluk kavramı ortaya çıkmıştır. Topluluklar, postmodern bireyin tüketim davranışları üzerinde belirleyici ve etkileyici bir rol üstlenmektedir. Modern pazarlama kitle kültürü, kitlesele üretim ve kitlesele

tüketim üzerine kurulurken, postmodern pazarlamada topluluklarla kurulacak birebir iletişim önem kazanmıştır. Topluluk pazarlaması kavramı, postmodern pazarlama temelli bir kavram olarak, karşımıza çıkmaktadır(Yeygel, 2006, özet)”

Yelgel’in yukarıda yaptığı açıklama da göz önüne alınırsa toplumsal bilinç ve bu bilinçle yapılan iletişim çabaları pazarlanan şeyden uzak kalmak şöyle dursun, bu süreç içinde kaçınılmaz kavramlardır. Gerçekte, toplumla iletişim ancak müzenin tüm fonksiyonlarının fark edilirliliği ile birlikte ele alındığında daha fazla kurulabilmektedir. Bu, müzecilik konusunda son zamanlarda yapılan, müzenin yorumlanmasında toplumun hayati önem taşıdığını savunan, “yeni, çağdaş, yaşayan ve stratejik yönetim sürecine sokulan müzecilik” tartışmalarıyla da paraleldir. Bu anlayış, çok işlevli kurumsal müze anlayışı içerisinde bir mihenk taşıdır.

Bir kenarda durup insanların kendisini ziyaret etmesi için öylece durup bekleyen (edilgen) değil; sahip olduğu sosyal sorumluluğun bilinciyle ziyaretçiyi kendisine çekmek için çaba sarfeden müze topluma hizmet misyonunu yerine getirmiş olur.

Devlet müzelerimizin pek azında ve nadiren; özel müzelerimizde ise, sıklıkla görülen bir tabloyu sözcüklerle resmetmek gerekirse günümüzde müzeler imajlarını, izleyicilerini, program ve desteklerini ve genişletmektedirler. Dijital ve radyo televizyon sistemlerindeki kuşak genişliği gibi, müzelerin de ‘kısa dalga’dan ‘geniş dalga’ya doğru çeşitlilik gösterdikleri düşünülebilir. Bahsettiğimiz ilk tür dar çerçevede bir misyon, program ve izleyiciye sahip olan müzelerdir. Diğer tür ise geniş çerçevede bir misyona, pahalı bir iletişim sistemine, çeşitli programlara ve hizmet edilecek geniş bir izleyici kitlesine sahip olan müzelerdir. Dijital dünyadaki kuşak genişliklerinin verilen zaman içinde aktarabilecekleri bilginin miktarına göre çeşitlendikleri gibi, müzedeki ‘kuşak genişlikleri’ de programların, deneyimlerin ve izleyiciye sundukları hizmetin niteliğine göre değişim gösterir (Cotler, Cotler, 1998, önsöz).

İşin aslı, bir müzenin çekiciliği, onun özgünlüğünde ve farklılıklarında yatar. Yine de bazı özellikleri bir kenara bırakılırsa, müzeler izleyicileri, destekleri ve kaynakları için yarıştıklarını, nitelikli programlar sunmak zorunda olduklarını, farklı özelliklerini ortaya çıkarmaları gerektiğini, hedef kitleleri ile uzun vadeli ilişkiler kurmak zorunda olduklarını ve bir zamanlar güvenilir olan sosyal sektör destekçilerinin azalmaları sebebiyle kendi kendilerini idame ettirecek kaynakları sağlamaları gerektiğini gitgide daha fazla fark etmeye başlamışlardır.

En başarılı müzeler farklı zevklere sahip izleyici gruplarına hitap eden çok çeşitli deneyimler sunan ve bunu bireysel ziyaretçilerin türlü ihtiyaçlarına yansıtan müzelerdir. Kimi araştırmalar, müze ziyaretçilerinin öğrenmenin, uygulamanın ve zevk almanın sınırlarını zorlayan deneyimler aradıklarını göstermektedir. Müzeler normal bir günün boşluğunda heyecanı, stresi alıp, insanı rahatlatmada ve beyinsel keşifler kadar estetik zevkler sunarak da mutluluk vermede oldukça başarılıdırlar. Mümkün oldukça genişlemek adına, başarılı müzeler çok sayıda deneyim sunarlar: estetik ve duygusal haz, kutlama ve öğrenme, yeniden yaratma ve sosyalleşme(Kotler, Kotler, 1998, önsöz).

Daha geniş kapsamlı sunumlar, daha fazla izleyici ve pazarlama bazlı programlara karşı olan bu son trend, faydalar içerdiği kadar bir takım bedellere de sahiptir. Fakat uzun vadede bu faydalar bedellere göre ağır basmaktadırlar. Geniş kapsamlı aktiviteler ve etkileşimli sergileme ortamlarına sahip olan müzeler, müzecilik camiasının bir bölümünden hem eleştiri hem de destek almaktadırlar. Eleştirilerin temeli müzenin misyonu ve kimliği ile ilgili farklı fikirlere dayanmaktadır.

Kotler, Kotler(1998, önsöz)'de aktarılan Newark Müzesi kurucu yöneticisi, John Cotton Dana'ya ait ve 1917 yılında sarfedilen:

“ Müze sadece bu konuya ilgi duyan kişilere ulaşabilir. Sırf bu gerçek bile müzeyi herkes için uygun hale getirmek, kapsamını genişletmek, aktivitelerini çeşitlendirmek, misafirperver olmak, araştırmacıların vereceği herhangi bir bilgiyi almak için bile hevesli olmak ve bunun gibi birçok şey için zorlamaya yeterlidir”

şeklindeki açıklama dünyada bazı müzelerin bu farkındalığa yönetici düzeyinde daha 1900'lü yılların başında varmaya başladıklarını göstermektedir.

Misyon ve buna bağlı kimlik farklılıkları üzerinden 4 tür müze tanımı yapmak mümkündür. Bunlar:

- Nesne bazlı geleneksel müze,
- Değişikliğe uğramış geleneksel müze,
- Toplum bazlı müze,
- Hikaye anlatan deneyim bazlı müzedir.

Söz konusu farklılıklar şu önemli konulara yansımaktadır: Güzel ve nadir müze nesneleri kendi kendilerini ifade edebilirler mi yoksa destekleyici açıklama metinlerine mi ihtiyaç duyarlar; müzeler ziyaretçilerini düşünme ve odaklanmayı sağlamak amacıyla sınırlamalı mı yoksa kalabalık ve izdiham ihtimaline rağmen

hizmetlerini mümkün olduğunca çok insana mı ulaştırmalılar; ortak aktiviteler, eğitim ve konserler gibi yardımcı programlar yoğun zaman aktivitelerini zayıflatmakta ve onlara engel olmakta mıdır, eğer böyle değilse yoğun zaman aktiviteleri arasında doğru denge nasıl sağlanmalıdır ve müzeler pazarlama bazlı kurumlar olmalı, izleyiciye ve toplum tercihlerine göre ikramlar mı yapmalı yoksa temel eğitim bazlı özgün kimliklerini korumalı mıdır? Bu sorulara verilebilecek en basit yanıt İCOM tarafından müze kurumu için yapılan tanımda gizlidir. Müzelerin, toplumun ve gelişiminin hizmetinde olması kaydıyla teknik ve idari işlevlerini yerine getirirken misyonlarına ters düşmemek kaydıyla, belirlenmiş etik değerler çerçevesinde yeri geldiğinde kar amaçlı şirketlerle yarışacak kadar etkili girişimlerde bulunmaları artık kaçınılmaz bir hal almıştır. Müzeler misyonlarını ve bütünlüklerini riske atmadan amaçlarına ulaşmak için stratejik planlama ve pazarlama araçlarını kullanabileceklerini ticari kurumlara nazaran yeni keşfetmektedirler. Aslına bakılırsa, yüksek standartlı stratejik planlama ve pazarlama, amaçtan ziyade araçtır. Çünkü sonuçta müze yöneticilerinin tanımladığı tasarı ve hedeflere adapte olurlar. Rekabet dünyasında, müzeler deneyimlerine, yararlarına ve sahip oldukları koleksiyon ve diğer kaynaklar kadar yarattıkları sonuçlara göre de ölçülürler. Stratejik planlama ve pazarlama, sadece şekillendirmede, iletişim kurmada, nitelikli deneyimleri ve programları aktarmada ve olabildiğince geniş bir izleyici kitlesine ulaşmada kullanılan enstrümanlardır(Kotler, Kotler, 1998, önsöz).

Müzede pazarlama deyince akla gelebilecek şeyler: varolan ürünlerin pazarlanması, yeni ürünlerin pazarlanması, kanal ve dağıtım pazarlaması, hizmet pazarlaması, satış ve tanıtım pazarlaması, fiyat pazarlaması, bağış pazarlaması ve imaj ve marka pazarlamasıdır(Kotler, Kotler, 1998, amaç).

Müzelerde görülmeye başlanan davranış farklılıkları bilginin rekabetçi baskınlığı, eğlence dünyası, daha geniş kaynaklara sahip medya yığınları, daha geniş kapsamlı dağıtım kanalları ve daha geniş yelpazedeki ürün ağları gibi yeni kavramların etkileri sonucu ortaya çıkmaya başlamıştır. Günümüz dünyasında müzeler ziyaretçi çekmek üzere elektronik medya, sinema filmleri tarafından sunulan yeniden yaratma alternatifleri, temalı parklar, spor karşılaşmaları, eğitim-eğlence organizasyonları, alışveriş merkezleri ve restoranlar ile yarışmaktadırlar. Müzeler bu organizasyonlarla kuracakları bağlantılar aracılığıyla fark edilebilirliklerini arttırabilir, kaynaklarını

genişletebilir ve tüketicilerin zamanını alan birçok faktöre karşı yarışabilmek için sundukları hizmetleri daha üst seviyelere çıkartabilirler(Kotler, Kotler, 1998, amaç).

Çünkü müzelerle ilgili yapılacak faaliyetlerde özellikle Avrupa ve Amerika'da daha 1900'lü yılların başında özellikle modern sanatlar, orta sınıf vatandaşlar tarafından kültürel bir sorumluluk, statü oluşturmak için gerekli bir faaliyet şekli olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu sebeple müzelerde yapılan etkinlik ve sergilerde sadece eğitim ve zevk alma arasındaki ilişki değil, aynı zamanda neyin zevk olarak düşünüleceği ilgili sınırların belirlenmesi de bir çözülmesi gereken problem olarak ortaya çıkmıştır(Chong, 2002, 23).

Müzenin stratejik pazarlaması müze yönetiminin 3 kritik özelliğinin altını çizer. Bunlar: Dağıtım, eklenen değerler, müze ittifakı ve ortaklıklarıdır. Müzeler nesneleri, sergileri, eğitim hizmetlerini ve diğer servisleri ana müze binasından gitgide daha geniş alana yaymaktadırlar. Dijital ve elektronik medya, coğrafi olarak dağılan uydular ve araçlar da ekstra dağıtım kanalları sağlamaktadır. Diğer organizasyonlar gibi müzeler de sundukları hizmetlere değer katma yolları aramaktadırlar. Örneğin, interaktif ve multimedya teknolojileri kullanılan koleksiyonlar ve sergiler tedarik eder, hediyelik eşya dükkânlarını ve restoranlarını genişletir, ziyaretçilere sundukları programları üst seviyeye taşırlar. Buna ek olarak müzeler fark edilirlüklerini arttırmak, daha geniş kaynaklar toplamak ve program niteliklerini ileriye taşımak amacıyla diğer müzelerle ve eğitim-kültür kurumlarıyla da ortaklıklar kurmaktadırlar. Müzeler ayrıca masrafları azaltmak amacıyla birleşik pazar ve satış programları organize etmektedirler(Kotler, Kotler, 1998, amaç).

Kotler(1998, 70)'e göre müzeler 4 temel türde rekabetçi baskı altında olup ve rekabetçiler konusunda dikkatli olmalıdırlar. Bunları müzelerimizin ülkemizdeki algılanışlarından doğan farklılıkları da eklersek:

- Tutkulu rekabetçiler – Potansiyel tüketicilerin sahip olabileceği genel istek ve tercihler yelpazesi (Örneğin, seyahat etmek, okumak, televizyon izlemek).
- Genel rekabetçiler – Potansiyel tüketicilerin belirli ihtiyaç veya isteklerine cevap verebilecek genel yöntemler yelpazesi (Örneğin müzeyi ziyaret etmek yerine bir konferansa katılarak bir şeyler öğrenmek).
- Biçimsel rekabetçiler – Seçilen belirli tipte bir öğrenim aktivitesini gerçekleştirecek alternatif hizmetler yelpazesi (Örneğin bir müzenin koleksiyonunu müzeye gitmeden internet üzerinden izlemek).

- Girişim rekabetçileri – Potansiyel tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek diğer organizasyon türleri (Örneğin ufak bir yerel müzeyi ziyaret etmek yerine büyük bir kent müzesini ziyaret etmek veya bir park ya da alışveriş merkezine gitmek, kahvehaneye gitmek).

Pazarlamanın hem stratejik, hem de müze için yapıyor olması; beraberinde kar amacı gütmeyen kurum kimliğinden gelen kısıtlılıkları da getirmektedir. Bunlar temelde etik bir zeminde olsa da (özellikle ülkemizde mevzuatta yer verilmemesi sebebiyle) hukuki kısmı da bulunmaktadır. Vahşi rekabet ortamında ticari işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için temel koşul karlılıklarını artırarak büyümek ve yeni pazarlar bulmak, bunun için de talep edilirliliği arttıracak her yöntemi denemekten geçerken; kar amacı gütmeyen bir kurum olan müzede pazarlama, “yalnızca toplumla iletişime geçmek için” ama zorunlu olarak yapılması gereken bir faaliyettir. Müzenin ne ziyaretçi sayısının artmasıyla elde edeceği ek bilet geliri, ne mağazasında satılacak ürünlerden elde edeceği gelir, ne de diğer faaliyetlerden elde edilecek gelir; müzenin devamlılığı için olmazsa olmaz koşul değildir. Müzenin ömrü teorik olarak sonsuz olup, ancak pazarlama faaliyetleriyle yapılacaklar müzenin varlığını daha anlamlı halde sürdürebilmesine, toplumsal katılımı, devletin ve/veya finansal anlamda destek aldığı otoritenin daha az desteğine ihtiyaç duymasını sağlayarak sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilirler. Müzeler finansal kaynaklarını ticari işletmeler gibi yaptıkları faaliyetlerden elde ettikleri karla oluşturmadıklarından ve attıkları her adımda sınırlı kaynaklarını ne şekilde harcayacaklarını düşünmek zorunda kaldıklarından; pazarlama faaliyetleriyle elde edebilecekleri olası her birim kazanç, onlara daha özgür davranabilme imkanı sağlayacaktır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerimizde pazarlama faaliyetleri mevzuat ve personel yetersizliklerinden dolayı çok kısıtlı ve çoğunlukla plansız olarak yapılmaktadır. Kısa adıyla DÖSİM olarak adlandırılan “Kültür ve turizm Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri” ise sadece bazı müzelerimizde çoğunda sadece genel olarak ülke tanıtımına hizmet edebilecek nitelikte, çoğu kez müzeyle doğrudan bağlantısı olmayan, hediyeelik eşya ve kitap satılan mağazalar açmakta ve işletmektedir. Özel müzelerimizin büyük kısmında ise yukarıda bahsedilen müzenin ürettiği temel ürünü destekleyecek nitelikte yan ürünlerin açılan mağazalarda satılmasının yanı sıra; özellikle müzenin yaptığı sergilerin kurumsal kimliğinin fark

edilir kılınmasına destek olacak şekilde her türlü etkinlikle tanıtılmaya-pazarlanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Ülkemizde müzecilik adına yapılan çalışmalar; henüz depolama sorununu aşamamışken – belki de 100 yıllık bir gecikmeyle-son birkaç yıldır özel müzelerin artmasıyla ve mevcutların yaptıkları dikkat çekici sergilerle; ayrıca Kültür ve Tabiat Varlıklarının Korunması Hakkındaki ve Sponsorlukla ilgili kanunlarda yapılan değişikliklerin az da olsa devlet müzelerimize özerklik kazandırması sonucu ortaya çıkan gelişmelerin de etkisiyle; insanları müzeye çekmenin de müzenin temel sorumluluklarından birisi olduğu gerçeğinin kabulüne doğru bir yöneliş başlatmıştır. Tüm toplum tarafından olmasa bile varlıklarının en azından eskiye nazaran daha belirgin biçimde farkına varıldığı bir dönemde; yapacağı hiçbir faaliyetle -en azından kendisini tanıtmaya ve onunla bütünleşme aşamasını tamamlamadan- kendisine hizmet için varolduğu topluma ters düşmeden onunla iletişime geçebilmesi zorlu ama kaçınılmaz bir süreçtir.

Hedef kitlenin doğru analiz ve tesbitinin yapılması; ortak yaşam kültürünün zenginleştirici ve birleştirici bir özellik olduğu, mesajının müzeler üzerinden ulaştırılması için en önemli kriterdir. İnsanların (müzeyi hayatları boyunca ziyaret etmeyecekleri halde hakkında fikir yürütmekten çekinmeyecek olanlar da dahil) müzeler adına yapılacaklarla ilgili her türlü algısının öngörülmesi, çeşitlendirilmesi ve yine bu ihtimallere göre pozisyon alınıp; verilmek istenilen mesajın, tüm bölüm ve sergi anlatımlarında, değişen koşullar içinde, yeniden tanımlanması da gerekmektedir. Benzer biçimde Uralman(2006, 79-81) da günümüzde bilgi üreten kurumlar olmanın gereği olarak profesyonelleşmeleri gerektiğini söylemiş ve müzelerin önceleri ziyaretçilerden çok koleksiyonlarla ilgilenirlerken artık ziyaretçinin de müzelerin çalışmalarında dikkate alınan bir öge halini aldığını belirtmiştir.

İnsanların çoğunun zihninde müze denilince oluşan soğuk imajı bir yana bırakalım, özellikle bizim gibi sözlü kültürden, yazılı kültüre tam geçemeyen toplumlarda; ülkemizde çoğu kez kötü koşullardaki depo olmanın ötesine geçemeseler de temelde bir eğitim kurumu olan müze aracılığıyla aslında insanlar bir miktar bir şeyleri bilmediklerinin farkına varacak, dolayısıyla kendilerini o miktarda da değersiz hissedeceklerdir. Müzelerin gelişmiş toplumlarda dönüştükleri; bizim gibi gelişmekte olan toplumlarda da dönüştürmeye veya dönüştürülmeye çalışıldıkları

durum; bu eğitim kurumu olma özelliğini; didaktik olmayan, eğlendirici, katılımcı kısaca ziyaretçilerde öğrenme isteğinin farkında olmadıkları bir algısal süreçle uyarıldığı bir yapıya doğru dönüştürmek üzerine kuruludur. Pazarlama ya da müzeye uyarlıysak; talep edilirliliği çeşitli araç ve yöntemler kullanarak yaratmak, artırmak, sürekliliği sağlamak ve tekrar artırmak şeklindeki döngüsel durum adına yapılan her türlü çaba; ancak bu bilinçle uygulandığında stratejik hale dönüşmektedir. Yani müze için stratejik pazarlama değişen koşullar içerisinde hedefe değil, sürece odaklanan, değişen koşullar içerisinde hedeflerini de değiştiren, geliştiren ve ileriye öngörmeye çalışan bir bakış açısıyla toplumla iletişime geçebilmek için, talep edilirliliğin; bağlantılı olduğu her konunun desteğiyle, sürdürülebilirliği sağlamak amaçlı yönetilmesi durumudur.

İnsanların saliselerle ölçülebilen zaman dilimlerinde birbirleriyle iletişim kurabildikleri, bilginin bu kadar hızla yayılabildiği bir dönemde; sadece nesnelerin biricikliğiyle ve/veya çok iyi kurgulanmış olsa bile metin destekleriyle kendini sunan didaktik bir müzeden etkilenmelerini beklemek boşa harcanan bir çabadır.

“Günümüz toplumlarında gereksinimleri tatmine yarayan araçlar, bütünüyle değişmiş; bunun sonucunda da gereksinimler eşyalara bitişik şeylere dönüşerek; tüketicilere neye, nasıl ihtiyaç duyulacağı da öğretilmeye başlanmıştır. Bu durum manipulasyon olarak da tanımlanmaktadır(Kuşakçıoğlu, 2003, 3)”.

Kuşakçıoğlu’nun belirttiği bu durum, müzelerde sunulan bilginin ziyaretçiye aktarılması eğer bu şekliyle kullanılırsa objektifliğinden, o ölçüde de bilimselliğinden kaybettirecek gibi görünse de; içinde bulunan şartlarda insanların zamanlarını geçirebilecekleri alternatif zaman geçirme imkanlarıyla rekabet edebilmek için müzelerin de bu şekilde davranmaları zorunlu hale gelmiştir. Kaldı ki korunması gereken objektiflik müzenin ziyaretçilerle ve ziyaretçisi olmasa da tüm toplumla kurduğu iletişim biçiminden ve bu iletişimi kurabilmek için, zorunlu olarak uygulamaya soktuğu pazarlama yöntemlerinden çok; bu yöntemleri kullanarak verdiği, mesajlarda saklıdır.

Artık eskiden olduğu gibi ürünlerin ne işe yaradıklarını, ne özelliklere sahip olduklarını, ve ürüne nerede, nasıl ulaşılacağını söyleyerek sadece gereksinimi olanlara tercihen seçebilecekleri bir ürün sunmak zayıf bir pazarlama stratejisi halini almıştır. Günümüzde artık ürünler değil; anlamlar tüketilmektedir. Bir tüketimin gerçekleşebilmesi için bir tüketim ürünü ve kültürel dünyanın bir temsilcisi bir araya getirilmekte; insanların tüketilecek nesne ya da hizmetle o kişiyi bir bütün olarak

algılamaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylece kişisel olarak bilinen ve arzulanan kişinin özellikleri anlam aktarımı yoluyla o ürüne yüklenmiş olmaktadır(Kuşakçioğlu, 2003, 5-6). Dolayısıyla tüketiciler toplumsal yapı içerisinde kendi konumlandırmalarını tükettikleri mal ve hizmetlerin anlamları üzerinden belirlemektedirler. Bu görüşü Grubb ve Grathwohl “ürünlerin toplumsal araçlar olarak rolünü anlamının önemli ve anlamlı bir yolu, onları birey ile başkaları arasında bir iletişim aracı olarak görev yapan simgeler biçiminde kabullenmektir” şeklinde açıklamışlardır(Grubb ve Grathwohl, 1967, 24’ten aktaran Kuşakçioğlu, 2003, 17). Aynı konuda Odabaşı ise “yapılan tüketimlerle kişi kendi statüsünü belirlemeye çalışmakta, kendini başkalarına da ifade etmeye çalışmakta ve benliğinin kimliğini yansıtmaktadır” demiştir(Odabaşı, 1999, 58’ den aktaran Kuşakçioğlu, 2003, 17). Böylesine bir ortamda müzeler de talep edilir olabilmek için insanların zihinlerinde bireyler arası iletişim aracı-ortamı olarak, kişilik ve yaşam biçimi yansıtacak düzeyde yüksek anlamlılık kazanan bir imaja sahip olmakla uğraşmak zorundadırlar.

Ayrıca kişinin kendi davranış ve seçimlerini konumlandırması, ne yönde şekillendireceğine karar vermesi süreci, çevresinde bulunan insanların seçimlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Toplum tarafından yadırganan, kınanan ya da dışlanan bir davranış birey tarafından çok istense bile hayata geçirilememektedir. Diğer bir ifadeyle günümüzde büyük ölçüde bireye hangi sıfatları hangi nesne olay ya da kurumlara atfetmesi gerektiği büyük ölçüde empoze edilmektedir. Yani müze ziyareti de toplumsal bilinç- kültür içerisine nüfuz edebildiği ölçüde, farklı toplum katmanlarının onayını aldığı ölçüde sıklaşacaktır.

“Objektif değer diye bir şey yoktur. Para ona atfedilen değer üzerinden bir kabullenmedir. Değerler insanlar tarafından belirlenir; objelerin(veya hizmetlerin)kendileri tarafından değil. Objektif değer kavramı kullanıldığında, elle tutulabilen bir malın parasal değeri kastedilir. Öyleyse elle tutulabilir ürünler insanların onlara atfettikleri değerlerden bağımsız değillerdir. Satın aldığımız bir ürüne atfedilen değer o ürünü kullananlara armağan edilir. Ürünün kullanım değeri yanı sıra sunulan bir promosyondur bu; ama asıl sahip olma nedenimizden daha önemli hale getirilmiştir. Ürüne yüklenen imaj, onun fetişleşmesi, üstün duruma getirilmesi, böylece benzerlerinden ayrılması ve kullanana üstünlük sağlaması anlamına gelmektedir”(Fassbinder, 2002’ den aktaran Kuşakçioğlu, 2003, 21).

Bu çerçevede kimi zaman müze ziyaretine yüklenen imaj, bu ziyaretin bireyin ait olduğu grup tarafından onaylanması veya reddedilmesi; müzenin ürettiği üründen(bireyin ziyaret süresince ve sonunda yaşadığı deneyim sonucu yaşamı algılayışında meydana gelen değişimden) daha önemli hale gelebilmektedir. Buna en iyi örnek son yıllarda özel müzelerce açılan büyük bütçeli ve çoğu kez ithal sergiler

verilebilir. Her türlü tanıtım ve medya imkanı kullanılarak yapılan sergiler ve yapıldıkları müze hakkında oluşturulan olumlu imaj sonucu; devlet müzelerine ücretsiz veya çok ucuza girebilecekken bunu hayatında hiç yapmamış pek çok ziyaretçiyi, bu tek sebep olmasa bile sebeplerden birisi olarak sayabileceğimiz bu “x” sergisini gezmiş insan imajına kavuşmak uğruna kendilerine çekebilmişlerdir.

Sanayi devrimi sonrası yaşanan süreçte meydana gelen en büyük değişimlerden birisi feodal tabakalar sisteminin yıkılmış olmasıdır. Sınıf farklılıklarını destekleyen hukuki ve dini dayanaklar büyük ölçüde ortadan kalkmış; dikey sosyal hareketliliğin olması, sınıfların birbirinden kesin çizgilerle ayırt edilmesini daha güç hale getirmiştir. Bu da günümüzde toplumların denge unsuru olarak kabul edilen orta sınıfın güçlenmesi ve hacimce büyümesi sonucunu doğurmuştur. Sanayi devrimi öncesi sadece belirli ve asil bir soyaya mensup olmaya bağlı olan toplumsal statü günümüzde; eğitim yoluyla, gelirin büyüklüğü, tüketim alışkanlıkları, sosyal çevre yoluyla da elde edilebilir hale gelmiştir(Tekin Önür, 1997, 117). Bir zamanlar sadece asil-soyluların görebildiği müzeler günümüzde tüm toplumun kullanımına açırken, bu defa da toplumsal sosyal statüde bir konumlandırma aracı olarak algılanmadıkları için de tecih edilmez hale gelmiş ve bununla mücadele etmek zorunda kalmışlardır.

Bu durum ana başlıklarla kavramsal olarak ifade edilmek istenirse:

-Müze adına yapılan her şeyin aslında bir “algı yönetimi” olduğu; bunun da müzenin bir “bilgi üretim merkezi” olduğu kabullenilmeksizin yapılmasının mümkün olamayacağı,

“Algılarımız, kendimizdeki veya etrafımızdaki şeylerin anlamlandırılması dolayısıyla tanınmasıdır; bu algı ile, yeni şeyler daha önceden sahip olduğumuz bir takım algı öğelerine göre şekillenir. Kendimize veya kim olduğumuza ilişkin sorularımız da, kendimizi, aynı şekilde repertuarımızdaki mevcut bilgileri çözmeyi içerir. Üstelik bu şifre çözme işlemi, rasyonel bir akıl yürütmeye yansız bir şekilde yapılmaz; ihtiyaç ve beklentilerimizin, alışkanlık ve yaşantılarımızın, geçmiş ve gelecek tahayyülümüzün, inanç ve mitoslarımızın, içinde yer aldığımız grupların norm ve kurallarının, çağın havası ve değerler sisteminin vs. izlerini taşır”(Bilgin, 2007, 7).

(Kaldı ki varolanı algılayışımızdaki değişiklik varolması gerektiğine inandığımız şeyi algılayışımızı değiştirmekte; varolması gerektiğine inandığımız şeyi algılayışımızdaki değişiklik de, varolanı algılayışımızı değiştirmektedir. Yaşadığımız her deneyim bu şekilde hayatı algılayışımızı ona yüklediğimiz anlamları bilinçli ya da bilinçsiz değiştirmektedir).

-Bilginin ancak doğru hedef kitle göz önüne alınarak, planlı biçimde üretildiğinde ve gerekli kanallar kullanıldığında; “verilmek istenen mesaj” olarak algılanabildiği,

- Müze adına yapılan her şeyin bilinçli ya da bilinçsiz hedef kitleye iletilen bir mesaj olduğu,
- İnsanların algılarını, verilmek istenen bilgiye ulaşmalarını sağlayacak şekilde yönlendirmeninse, ancak onlarda bu ihtiyacın yaratılması veya varolan ihtiyacın, doğru iletişim yöntemleri kullanılarak, uyarılması ya da farkına varmalarının sağlanmasıyla mümkün kılınabileceği,
- Varılması muhtemel bu farkındalığın temellerinin ne kadar sağlam olduğunun da; katılımcılığın miktarıyla ölçülebileceği,
- Katılımcılığın ve bunu sağlayan tüm faktörlerin sürdürülebilirliği de destekleyeceği,
- Bu sürecin her aşamasında alınacak geri bildirimlerle de; değişen koşullar içinde bir bakıma müzenin her an yeniden tanımlamaya tabi tutulduğu ,
- Yapılan bu çalışmaların tamamının da müzenin talep edilirliliğini arttıracacağı şeklinde özetlenebilir.

İnsanların karşılaştıkları belirsizlikleri gidermelerinin, sorun olarak tanımladıkları şeyleri sorun olarak algılamaz hale gelmelerinin, bunların çözümü için daha etkili ve verimli yöntemler geliştirmelerinin, iyi işleyen sosyal organizasyonlar ve kuruluşlar oluşturmalarının bunlara benzer mekanizmalar aracılığıyla dengeli ve kaliteli bir hayat sürmelerinin temel gereği “bilgiye önem veren toplum” olma sürecine girmiş olmalarıdır. Bilgi toplumu olmanın esası ise bilimsel bakış açısı ve metodlarıyla çözümlenmeye çalışılan doğal ve sosyal olaylardan yeni bilgiler keşfetmek, bilimsel yollarla üretilen bu bilgileri toplumsal düzeni daha rasyonel biçimde organize edebilmek için kullanabilmektir. Bilgi toplumunun üyesi olmak sadece insanların kendi alanlarında çok sayıda bilgiyle donanmış olmaları anlamına gelmemekte, üretilen bilgileri kullanarak hayatın her alanına yansıtma kabiliyetini de kazanmış olmalarını gerektirmektedir. Müzelere de yapacakları faaliyetlerle bilgi toplumunu yaratmak konusunda büyük sorumluluklar düşmektedir(Eroğlu, Akça, 2005, 21’den müzeye uyarlama). Uralman(2006, 80) da benzer biçimde bilgi hizmeti veren kurumların toplumsal yapının küreselleşmiş ve artan bilgiyi kullanan yapısı karşısında çalışmalarını, bilgiyi toplumsal ağın bir parçası haline getirerek gerçekleştirdiklerini belirtmiş ve müzelerin de ancak bilgi hizmeti veren kuruluşlar oldukları sürece toplumun gelişimine katkı sağlayabileceklerini, bu sayede de bilgi toplumuna geçişte toplumsal rollerine netlik kazandırabileceklerini belirtmiştir.

Müzelerin değişen koşullara önem vermeksizin sürdürölmeye çalışılan faaliyetleri ziyaretçileri azaltmakla kalmayıp; bunun sonucunda da kamusal sektöreden aldığı desteğin azalmasının yanında, özel sektörün kaynaklarının peşinden gitmek için de sahip oldukları avantajları köreltmektedir. Bu sebeple kar amacı gütmemekten kaynaklanan farklılıklarıyla beraber, müzelerin de, saldırı stratejisi olarak da tanımlanan ve rakiplere kıyasla üstün alanların bulunarak bunlara yönelilmesi, rakiplerin yeni fikir ve yaklaşımlara açıklığının tespit edilmesi ve rakiplerin gelişen ve değişen dünyada ayak uyduramadıkları noktaların bulunup tüm planların bunlar üzerinden rekabet imkanı yaratılması üzerine kurulması şeklinde tanımlanan stratejik yaklaşıma pazarlama çalışmalarını uyarlamaları gerekli hale gelmiştir(Çapar, 1993, 116'dan müzeye uyarlama).

3.4.1. Müzelerin Sürdürülebilirliği İçin Örnek Bir İşletme Türü: Vakıf İktisadi İşletmesi

Toplumumuzda kökü tarihsel olarak çok eskilere uzanan “vakıf” kurumsal yapısının temel hedefleriyle, müze kurumunun varoluş sebebi arasında -özellikle her iki kurumun da toplumsal sorumluluklarının yüksekliği sebebiyle- büyük ortaklıklar vardır. Her iki yapılanmanın da amacı topluma hizmet etmektir. Dolayısıyla ölkemizde faaliyet gösteren pek çok vakfın hem kendi kurumsal geçmiş ve hedeflerini topluma daha iyi anlatabilmek amacıyla kurdukları ya da kurulan müzeler bulunmakta; hem de kendi vakıf amaçlarını gerçekleştirirken müzelere destek olmayı da amaçlarının bir parçası haline getiren vakıflar bulunmaktadır.

Son yıllarda çıkarılan yeni kanun ve yönetmeliklerle kültürel faaliyetlere katkı sağlayan ve kamu yararına olduğu bakanlar kurulu kararıyla kabul edilen vakıflara tanınan vergi kolaylıkları sebebiyle müzelerimiz de yapacakları faaliyetleri kurulan bir vakfa bağlı olarak yürütme yolunu seçmektedirler(Dervişoğlu, 2008, 90-114). Bu sebeple de müzecilik faaliyetleri için kurulan veya vakıf amaçları içinde müzecilik, kültür ve sanat faaliyetlerine de destek olmak bulunan vakıflar bünyesinde; bağlı olduğu vakfın amaçlarına hizmet etmek, elde edilen karın kanun ve yönetmeliklerce belirlenen kısmının tekrar vakfın amaçlarına yönlendirilmesi durumunda büyük vergi kolaylıkları sağlayan bir işletme türü olarak vakıf iktisadi işletmeleri kurulmaktadır. Bu kolaylıklar gelir ve kurumlar vergisinde tanınan istisna ve muafiyetler, katma değer vergisi, veraset ve intikal vergisinin de tanınan istisnalar, emlak vergisi ve harçlarda tanınan istisnalardır. Fakat burada esas önemli nokta

müzecilik faaliyetlerine destek olmak amacıyla kurulan bu vakıf iktisadi işletmelerinin vergisel avantajlardan faydalanırken aynı zaman da da bu avantajların sürebilmesi için sürekli olarak tabi tutuldukları denetimler sebebiyle bir bakıma doğal olarak faaliyet alanlarını sadece müzecilik alanına katkı sağlayacak şekilde tasarlamak durumunda kalmalarıdır. Denetimlerin kapsamını ilgili kanun ve yönetmelikler belirlemektedir. Bu da çok tartışılan müzenin toplumla iletişim için yapmak zorunda olduğu pazarlama faaliyetlerini, hem etik hem de hukuki olarak doğal bir sınırlama içerisine sokarken; diğer yandan da müzecilik faaliyetlerini desteklemek için yapılmaması pek çok fırsatın kaçmasına sebep olan girişimlerde bulunmalarına imkan vermektedir.. Yapılan faaliyetlerden elde edilen kazancın müze için kullanılması vergi avantajlarından faydalanabilmenin tek yoludur.

3.5. Türk Müzeciliği ve Kurumsal Kimlik Bunalımı

Önceki bölümlerde 20 yy. yönetim yaklaşımı, bunun sonucunda sürdürülebilirlik için stratejik olarak yönetilmesi gereken kurumsal kimlik kavramı ve bu durumun müzeye yansması incelenmeye çalışılmıştır. Müze gibi karmaşık ve dinamik sistemlerin davranışlarının incelenmesi, bu sistemlerin varoluşunu ve dinamiklerini geleneksel tanım ve kavramlarla açıklayamayacağımızı ortaya koymaktadır. Organik veya mekanik veya enformatik çeşitli sistemlerin incelenmesi ve edinilen bilgilerin bir araya getirilmesi, her sistemin kendine ve dinamiklerine özel yeni kavramlar oluşturulmasını gerekli kılabilir. Bu sebeple Türkiye’de müzeciliğin içinde bulunduğu karmaşık durumu tespit etmek, çarpıcı biçimde kamuoyunun dikkatine sunmak için de, mevcut kavramların yeterli olmadığı düşüncesiyle; “Kurumsal Kimlik Bunalımı ve Kurumsal Kimlik Karmaşası” adı altında yeni iki kavram oluşturulmaya çalışılmıştır. Öncelikle müzelerimizin içinde bulunduğu durumu ortaya koyabilmek için oluşturulan, fakat temelde kurumsal varoluş/ gelişim sürecinin sektöre uğramış bir aşamasını anlatmaya çalışan bu kavramların; tüm kurumların içinde bulundukları durumun incelenmesinde bir anahtar olarak kullanılmaları konusunda kabul edilirliliğin sağlanması ise ikincil amaçtır.

3.5.1. Kurumsal Kimlik Bunalımı Kavramının Nasıl Oluşturulduğu ve Tanımı

Kurumların da aynı insanlar gibi bir bakıma içinde bulundukları ortamlardan etkilendikleri dolayısıyla aslında sosyal birer varlık oldukları söylenebilir. Kimlik

kavramı bir önceki bölümde anlatıldığı gibi kurumsal ve bireysel olarak kimi noktalarda ortak anlam taşımaktadır. Buradan yola çıkılarak psikolojinin inceleme alanına giren kimlik tanımı üzerinden Eric Ericson (1902-1994) tarafından oluşturulan “kimlik bunalımı” kavramı kurumlara uyarlanmaya çalışılmıştır. Buna göre Ericson; Freud’un “psikoseksüel gelişim” olarak tanımladığı ve cinsel gelişmeyi temel alarak hazırladığı gelişimi, “psikososyal kuram” adı altında yeniden incelemiştir. Bu gelişimi, “insanın 8 evresi” adı altında 8 evre halinde ele almıştır. Kuramın 5. evresi “ego kimliği-rol karmaşası - kimlik bunalımı” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 1: Erikson’a Göre İnsan Gelişiminin 8 Evresi

Evre	Karşıt eğilimler	Psikososyal katkı
1. Küçük çocukluk	Güven-Güvensizlik	Karşılıklı tanıma
2. Okulöncesi çağ	Özerklik-Kuşku ve utanç	Kendisi olma isteği
3. Okula başlama	Girişimcilik-Suçluluk	Girişim ve gelecekteki rollere katılma
4. Örtülü dönem	Beceriklilik-Aşağılık	Görevleri tanıma ve tekniği kullanma
5. Ergenlik	Kimlik-Rol karışıklığı	Kişisel kimlik
6. Genç yetişkin	Yakınlık-Yalıtılmışlık	Yakın ilişki
7. Yetişkin	Süreklilik-Durgunluk	Soy üretme
8. Olgunluk çağı	Bütünlük-Umutsuzluk	Aşkınlık

E.H Erikson, **Identity Youth and Crisis**. Norton, New York 1968’den aktaran Richart Cloutier, çev. Bekir Onur, 1994. Ankara Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi cilt 27 sayı 2 s. 887. <http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdf/1994-27-2/875-904.pdf>.

Erikson’a göre kimlik, önceki evrelerin özdeşleşme öğelerinin, şimdiki gizil gücün ve yeteneklerin, geleceğe ilişkin dileklerin bütünleşme olgusudur. Ericson’a göre bu dönem, çocukluk ve yetişkinlik arasında bir geçiş dönemidir. Kişinin toplumsal yerini, mesleksi konumunu ve cinsel kimliğini tanımaya, yerine oturtmaya çalıştığı bir dönemdir. İşte bu çabaya “kimlik bunalımı” denir. Ericson ayrıca kimlik bunalımı ile kimlik karmaşasını birbirinden ayırt etmek gerektiğini de belirtmiştir. Kimlik bunalımı; her gencin kendi kimlik duygusunu kazanabilmesi için, bilinçli yada bilinçdışı olarak verdiği bir savaşımdır ve doğal bir süreçtir. “Kimlik karmaşası” ise, bu bunalımın ağırlaşması; geçici de olsa uyumun oldukça ağır biçimde bozulmasıdır. Kimlik karmaşası, ruhsal çökkünlük, aşırı taşkınlık, antisosyal davranışlar ile ortaya çıkabilir. Danışma ve tedavi olumlu sonuçlar verebilir. Kimilerindeyse bu durum, yıllarca sürebilir(psikiyatrivehayat, [29.06.08], Erikson 1994, 889).

Güncel bir kaynakta ise kişinin kim olduğu duygusunun; yani kimlik duygusunun gelişiminin, bazen -özellikle bu duygunun epeyce gerilime mâruz kaldığı gençlik döneminde- bunalımlar nedeniyle sekteye uğraması; içgüdüsel duygularla, toplumsal rolün yüklediği zorunluluklar arasındaki çatışmanın kişisel kimlik duygusunun kaybına yol açması; sonuçta da "ben neyim?", "ben kimim?" gibi kendisine tipik sorular yöneltmesi, durumu “kimlik bunalımı” olarak tanımlanmıştır.Üstelik bu sorular bireysel ve özel olup, kimse bunları bir başkasının yerine yanıtlayamaz ancak bu soruların yanıtlarının aranacağı sağlıklı ortamın yaratılmasında belirli dayanak noktaları oluşturabilir(Cloutier, 1994, 889; saglikbilgisi, [29.06.08]).

Kurumsal kimliğin gelişim süreci üzerinden bir tanımlama yapmak gerekirse; “kurumsal kimlik bunalımı”, işletmelerin doğal gelişim süreci içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri pazarda belirli bir süre sonra, değişen koşullar içerisinde daha başka neler yapabilecekleri konusunda kendilerini tüm faaliyetleriyle beraber yeniden tanımlamaları gerektiğinin farkına vardıkları ve arayış içerisine girdikleri dönemden; bu farkındalık sonucu ileriye yönelik adım atmalarına kadar geçen zaman diliminde, kurumsal olarak içerisinde bulundukları durumun adıdır.

Kurumsal kimliği oluşturan kavramlar üzerinden bir tanımlama yapmak gerekirse; “kurumsal kimlik bunalımı” kurumsal kimliğin çekirdeğini oluşturan kurum felsefesinin, kurumsal kimliğin diğer unsurları olan kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım üzerinden yansıtılmasının çeşitli sebeplerle sekteye uğraması, aksaması durumudur. Altta sıralanan bu sebepler, aslında kurum kimliğinin yeniden tanımlamaya tabi tutulması gereğinin de sebepleridir. Bunlar(Okay, 2005, 68-69, Hızır 1994, 33):

- 1- Yeni oluşum- bir kurumun yeni kurulması.
- 2- Değişiklik-kurumun yönetim şekli, organizasyon yapısı, hukuki sorumluluklarında meydana gelen değişiklikler, çağın değişen koşullarına, değer ve beğenilerine uyum sağlama kaygısı.
- 3- Görev profilinin ve ürün paletinin değişmesi- bir kuruluşun faaliyet alanında, ürettiği ürünlerde değişiklik meydana gelmesi
- 4- Değişik sebeplerle kuruluşun yeniden yapılanması
- 5- Yönetimin değişmesi

6- İşyerinin değişmesi ve yeniden organizasyon

7- Kurumların birleşmeleri veya büyümeleri mevcut kurumsal kimliklerinin yeni boyutlarını yansıtmadığının farkına varmalarıdır.

Kurumsal kimlik bunalımı olarak tanımlanan ve aslında işletmelerin belirli bir gelişim süreciyle ulaştıkları bu nokta, doğru yönetildiğinde, pek çok fırsatın; kurumsal kimliğin mevcut piyasa koşullarında doğru olarak yeniden tanımlamaya, konumlandırılmaya tabi tutulamaması durumundaysa; tehditlerin de beraberinde geldiği kritik bir aşamadır.

Bir başka bakış açısıyla “kurumsal kimlik bunalımı”; kurumların kurumsal kimliklerinin çekirdeğinde bulunan kurum felsefesini yeterince netleştiremeyip; bunun sonucunda da kurumsal davranışlarında, bu davranışlarda bulunurken kullandıkları kurumsal iletişim yöntemlerinde ve tüm kurumun tasarımında bu netleştirememenin yarattığı belirsizliklerle karşı karşıya kalmaları durumudur.

“Kurumsal kimlik karmaşası” ise işletmelerin kurumsal kimliklerini diğer bir ifadeyle; kim olduklarını, nereden geldiklerini ve nereye gittiklerini; yeniden tanımlama ihtiyacı içerisinde olduklarını fark etmelerine rağmen; firmanın geleceğine yönelik kararların alınmasında hem içsel, hem de dışsal faktörlerden kaynaklanan belirsizliklerin fazla olması,(ki bu belirsizlikler; içinde bulundukları pazarda rekabet imkanlarının kısıtlılığı, mevcut büyüme ve karlılık oranlarının öngörülenden düşük olması gibi karar verme sürecini uzatan belirsizlikler olarak çoğaltılabilirler) durumunda ne yapacaklarına karar verene kadar geçen sürede kurumsal olarak içerisinde bulundukları durumun adıdır. Kısaca “Kurumsal kimlik karmaşası” kurumsal kimlik bunalımı durumunun doğru yönetilememesi sonucunda kurumların karşı karşıya kalmaları muhtemel risklerin daha büyüdüğü aşamanın adıdır.

3.5.2. Türk Müzeciliğinin Kurumsal Kimlik Bunalımı İçerisinde Olduğu İddiasının Dayanakları

Türk müzeciliğinin de kurumsal kimlik bunalımı içerisinde bulunduğu; hatta zaman zaman bu bunalımlı durumun daha ileri boyuta ulaşp, karmaşık hale gelerek; kurumsal kimlik karmaşası aşamasına ulaştığı söylenebilir. Çünkü bir önceki bölümde belirtilen ve kurumsal kimlik bunalımının başladığı; kurumsal kimliğin stratejik olarak yeniden tanımlanması gereğini doğuran tüm gelişmeler,

müzelerimizde de çeşitli zaman dilimlerinde -müzelere özel farklılıklarla da olsa- yaşanmakta, fakat çoğu kez bu yeniden tanımlama süreci çok yavaş ilerlemekte, özellikle devlet müzelerinde bu sürecin daha başlangıç aşamalarında gelişmeler sekteye uğramaktadır. Özellikle Türkiye’de bulunan bütün müzeleri düşünürsek; hepsinin birden etkisinde kaldıkları anayasal bir üst kurum olarak kültür politikalarını oluşturmak ve yönetmekten sorumlu bakanlığın, sürekli değişen; ama bir türlü netleşemeyen tutum ve kararları, özel- devlet ayrımına gidilmeden “Türk Müzeciliği’ni” çoğu kez, kurumsal anlamda, bir bütün olarak etkilemektedir. Buna temel sebep olarak ülkemizin sahip olduğu ekonomik kaynakların yetersizliği gösterilse de; bu, yetersizlikten daha çok kaynakların kültürel yatırımlara yönlendirilmesi ya da yönlendirilmemesi konusunda yapılan bir tercihtir.

Müzelerin kendilerini konumlandırma konusunda yaptıkları girişimlerin planlı yönetim sürecinin dışında kalıp; sürekli olarak deneme yanılma yoluyla bulunur hale gelmesi, ne için varoldukları sorusunu anlamlı hale getirmek için toplumla iletişim kurma görevinin neredeyse tamamen tartışma dışı kalarak; toplama, koruma, araştırma, belgeleme olarak tanımlanan temel işlevlerinin dahi aksar; hatta hiç yapılamaz hale gelmeleri ve belirsizliklerin fazla sayıda, değişken ve birbiriyle etkileşim içerisinde olmasından; önceliklerin tespit edilemeyecek düzeyde karmaşık hale gelmeleri “kurumsal kimlik karmaşası” olarak adlandırılabilir.

Müzelerin de aralarında bulunduğu kar amacı gütmeyen kurumlarda bir önceki bölümde anlatıldığı gibi ticari anlamdaki kar kavramının yerini büyük ölçüde kaynakların verimli ve etkili-etkin biçimde sürdürülebilirlik için kullanılması durumu aldığı için; kurumsal kimliğin bunalım durumundan, karmaşa durumuna geçmesi daha kolay; fakat bu durumdan kurtulmak daha zorlu bir süreçtir. Çünkü kar amacı gütmeyen örgütlerde faaliyet alanları çok çeşitli, değişkenler sosyal ve psikolojik etkilere daha açık, nihayetinde misyon - vizyon tanımlarının uygulamalarla gerçekleşmesi ve etkinliğinin ölçülmesi ticari örgütlenmelere nazaran daha karmaşıktır.

Türk müzeciliğinde ve kurumsal kimlik bunalımı olarak tanımlanan durumun, kuruma farklı bakış açılarıyla bakıldığında nasıl tanımlanabileceğine dair örnekler vermek gerekirse:

- “Kurumsal kimlik bunalımı” Türk Müzeciliği’nin kurumsal anlamda kendisini, muhatap olduğu tüm kamu karşısında nasıl konumlandıracağını bilememesi, buna karar verememesi, zaman zaman verdiği kararların ise hiçbir sebep sonuç ilişkisi olmaksızın değiştirilmesidir.

Şu anda müzeler ve tüm kültür varlıklarından sorumlu üst kurum olan “Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın” adı ve dolayısıyla tüm merkez ve taşra teşkilatı yapılanması son 15-20 yıl içerisinde birkaç kez “Kültür Bakanlığı” ve ayrıca “Turizm Bakanlığı” olarak ayrılmış, son olarak tekrar birleştirilmiştir(Tarihçe genel müdürlük, [10.07.08]). Bu sürekli değişikliğin sebebinin kültür politikalarının zaman zaman turizm politikalarıyla eşgüdümlü olarak yürütülebilmesi amacıyla yapıldığı iddia edilse de; bunun neredeyse gelen her hükümet tarafından denemesi son derece düşündürücü ve yapılan faaliyetlerin, personelin etkinliğini azaltıcıdır. Bu sebeple olmalıdır ki 2006 yılı faaliyet raporunda bakanlık misyon ve vizyon tanımlarının 2007 yılında verileceği, 2007 yılında ise 2008 yılında verileceği belirtilmiştir(Faaliyet Raporu 2006, 11; Faaliyet Raporu 2007, 3). Aynı şekilde müzelerden sorumlu genel müdürlüğün adı da, “Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğü” ve Son olarak da “Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü” olarak ad değişikliğine uğramıştır(Erbay,1999, 38).

Eğer bu çalışma yapılırken de bir değişiklik söz konusu olmazsa; şu an için ülkemizde bulunan tüm müzeler, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın denetiminde ve onayına tabi olarak varlıklarını sürdürmektedirler. Ayrıca yine bakanlığın verdiği izinle kurulan ve “Özel Müzeler ve Denetimleri Hakkındaki Yönetmelik” çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren, Kültür ve Turizm Bakanlığı denetiminde ama ona bağlı olmayan; tamamen özel şahıslara, vakıflara, üniversitelere ve yerel yönetimlere bağlı müzeler de mevcuttur(Özel müzeler, [11.07.2007]).

Bakanlığın müzelerle ilgili faaliyetleri ise yine bu çalışma yapıldığı sırada bir değişikliğe uğramazsa merkez yapılanması içerisinde “Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü” tarafından yürütülmekte ve denetlenmektedir.

5226 sayılı kanunla, 14/07/2004 tarihinde değiştirilen, 2863 sayılı kanunun ek 2. maddesinin b bendinde, müzeciliğimizin kurumsal yapısının çağdaş standartlara çıkarılması için oldukça ileri görüşlü sayılabilecek değişiklikler yapılmış; fakat bu kanunun nasıl yürütüleceğiyle ilgili 11/ 11/2005 tarihinde çıkarılan ve 25990 sayılı

resmi gazetede yayınlanan yönetmelik aradan geçen 3 yıla rağmen mevcut personel sayısı ve niteliğinin buna uygun olmaması en baş sebep olmak üzere; çeşitli sebeplerle henüz uygulamaya konulamamıştır. Bu kanunla ortaya atılan ve yönetmelikle netleştirilmeye çalışılan:

“Ulusal kültür mirasını bilimsel yöntemlerle toplayan, koruyan, onaran, sınıflandıran, tanıtan, sergileyen, kültürel, eğitsel ve bilimsel etkinlik faaliyetleri ve kurumsal ilişkilerle toplumla iletişim ve etkileşim içinde bulunan, coğrafi konum, koleksiyonların içeriği ve genişliğine göre Bakanlıkça belirlenen hizmet birimlerini”

ifade edeceği belirtilen “ulusal müze” adı altında yeni bir müze teşkilatlanmasına gidileceği belirtilmiştir. Fakat sadece birkaç müzemizde deneme amaçlı bir organizasyon yapılmış; yurt çapına yaygınlaştırılamamıştır. Eksiklik olarak değerlendirilebilecek bir takım maddeler içermekle beraber bu yönetmelikle İCOM tarafından idealize edilen müze tanımına ulaşmada müzeciliğimize yol aldırabilecek pek çok yeni düzenleme öngörülmüştür. Bunlar arasında müzelerimizde eğitim, tanıtım, sergileme işlevlerini üstlenecek yeni bir örgütlenmeye gidilmesi öngörüsü ve müze personelinin idari ve teknik işlevleri yürütecek şekilde ayrı ayrı personel yaplandırılmasına kavuşturulması öngörüsü sayılabilir.

“Yeni stratejiler bir kurumun güncel yapısına uyum sağlamalıdır, öte yandan yöneticilerin söz konusu yapıyı ve aynı zamanda iç organizasyon kültürünü yeniden oluşturmalarını da gerektirebilirler. Organizasyon kültürünü değiştirmek çok büyük bir iştir fakat müzenin yeni bir çevre içinde ayakta kalması gerektiği durumlarda kaçınılmaz olabilir. Bu durumda organizasyon tasarımı bir kuruluşun yapısı, personeli ve kültürünü yeni bir stratejik planlamaya uyarlama işlemidir”(Kotler,1998, 94).

Ne var ki kanunda yapılan son değişiklikleri uygulamaya geçirmek üzere çıkartılan bu yönetmelik aynı anda yürürlükte olan “müzeler iç hizmet yönetmeliğiyle” müzelere yüklenen görevler ve personelin görevleri konularında tutarsızlıklar, kimi zaman da zıtlıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla yapılan değişiklikte tanımlanan ulusal müzelerin hangi müzelerimizin dönüştürülmesiyle oluşturulacağı, ya da nerelerde, hangi kriterlere göre yeni ulusal müzeler kurulacağı ve iç hizmet yönetmeliğinin bu yönetmelikle çelişen maddelerinde nasıl davranılacağına dair yeni bir kanun değişikliği yapılana ya da yönetmelik hazırlanana kadar 5226 ile değişik 2863 sayılı kanunun ve çıkarılan ulusal müze yönetmeliğinin havada kaldığı söylenebilir.

Kültür ve Turizm bakanlığı’nın 30/04/1990 tarih ve 1578 sayılı onayıyla yürürlüğe giren, Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından derlenmiş ve güncellenmiş olduğu belirtilen, Kültür Bakanlığı, Anıtlar ve Müzeler Genel Müdürlüğüne bağlı müzelerin görevlerini, işleyişini, personelin nitelikleri ile

görevlerini belirtmek üzere hazırlanan “Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği⁷” madde 4’te müze için (İç Hizmet Yönetmeliği, [10.01.07]).

“Kültür varlıklarını tespit eden, ilmi metotlarla açığa çıkaran, inceleyen, değerlendiren, koruyan, tanıtan, sürekli ve geçici olarak sergileyen, halkın kültür ve tabiat varlıkları konusundaki eğitimini, bedii zevkini yükselten, dünya görüşünü geliştirmede tesirli olan daimi kuruluştur”.

tanımlaması yapılmıştır. 5. maddede ise müzelerin yapacağı faaliyetler için:

“Her müzede, 4 üncü maddedeki müze tanımı kapsamında, kendi alanı ile ilgili ilmi, eğitim, teknik ve yönetim hizmetlerini başarı ile uygulamak, yürütmek ve yurt kalkınmasına yardımcı olmak amacıyla;

- a) Mevcut eserlerle, mümkün olduğu ölçüde kronolojik bir sistem içinde ilmi teşhir yapılır.
- b) Depolardaki eserler sağlıklı bir şekilde korunur, depolar ilmi çalışmalara imkan verecek şekilde düzenlenir.
- c) Kadrosunda bulunan uzman elemanları ile taşınır ve taşınmaz kültür varlıkları üzerinde ilmi araştırmalar yapılır, tanıtılması sağlanır.
- ç) Müzede ve müze dışında eğitici kurslar, konferanslar, geziler düzenlenir. Çevrenin kültür hayatının geliştirilmesine, kültürel ve turistik değerlerimizin halka tanıtılmasına, eski eser sevgisinin uyandırılmasına, eski eser kaçakçılığı, tahrip ve gizli kazılarla yurdun milli değerlerini yok edici faaliyetlerin önlenmesine çalışılır.
- d) 2863 sayılı Kanun kapsamına giren korunması gerekli taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması için gerekli tedbirler alınır.
- e) 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınır ve taşınmaz kültür varlıklarının korunması ve değerlendirilmesi sağlanır.
- f) Görev verildiği takdirde, 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmaları yapılır, tescil ile ilgili belgeler hazırlanır.”

denilmektedir.

Tüm bu veriler göz önüne alındığında tek merkezden yönetilen ve bu merkeze bağlı il ve ilçelerde bulunan müzelerin, organizasyonlarının, kurumsal kimlik kapsamında değerlendirilebilen, farkındalık yaratma çabalarına, belirtilen görev tanımında yer almaması sebebiyle izin vermemektedir. Burada yapılan müze tanımlamasında müzeye atfedilen eğitim ve tanıtım işlevlerinin kim tarafından nasıl yerine getirileceği yine aynı yönetmelikte verilen personel görev tanımlarının hiç birinde yer almadığından, tamamen belirsiz ve uygulamada kapsam dışıdır.

Yine aynı yönetmeliğin aylık toplantılar ve işbölümünü anlattığı 6. maddesinin a bendinde:

“Müzede personel yetersizliği olsa bile her görevin mutlaka bir sorumlusu bulunur. Müze personelinin her biri bu yönetmelikle ve müze idaresince yazılı olarak yapılan iş bölümüne göre kendisine verilen görevleri eksiksiz yapmaya mecbur olup, yapmadığı takdirde sorumludur.”

⁷ Ülkemizde müzelerle ilgili uygulamadaki yönetmelikler için ek 3’e bakılabilir.

açıklaması yer almaktadır. Personel yetersizliği olması durumunda dahi zaten çok ağır sorumluluk altında bulunan personelin; “her görevin mutlaka bir sorumlusu bulunur” şeklindeki bir betimlemeyle, müze idaresince yapılan yazılı işbölümünde kendisine verilen görevleri eksiksiz olarak yapmakla mecbur tutulup yapmadığı takdirde sorumlu tutulacağına belirtilmesi örgütsel psikoloji açısından son derece motivasyon azaltıcı ve genel mantık kurallarıyla da açıklanması güç bir yaklaşımdır. Aynı ölçüde 5. maddenin girişinde müze personelinin yapacağı faaliyetlerin amacını anlattığı bölümde. Personelden “ilmi, eğitim, teknik ve yönetim hizmetlerini başarı ile uygulamak, yürütmek ve yurt kalkınmasına yardımcı olmak” beklentisinde bulunulması bu koşullar altında devlet müzelerimizin başarısızlığına tek başına bir sebep olarak bile gösterilebilir. Hiç kuşku yok ki bir sistem içerisinde etkin kararlar alınması, verilen yetki ve sorumlulukların orantılı olmasına ve bir dizi iletişim koşullarının yerine getirilmesine bağlıdır. Bu iletişim koşullarının başında verilen sorumluluğun yerine getirilmesi için gerekli, teknik ve moral imkanlarının çalışanlara sunulması gelmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, 73). İnsan davranışlarını istenilen doğrultuya yönlendiren, belirli bir amaç için harekete geçiren güçler “motivasyon” olarak tanımlanmaktadır. Birey açısından ise motivasyon; bireyin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, bireyin kendisini gerçekleştirmesine kadar pek çok evreyi kapsamaktadır. Örgütsel açıdan ise örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini, görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümünü kapsamaktadır. Motivasyonla amaçlanan çalışanların örgütte isteyerek kalmalarının, yaratıcı güçlerini mümkün olduğunca kullanabilmelerinin ve iş başarımlarının artmasını sağlamaktır (MPM 11 Motivasyon, 1). Günümüz koşullarında bir kurumun varlığını geliştirerek sürdürebilmesi ve çalışanlarının beklentilerini karşılayabilmesi ancak organizasyonun her kademesinde uyumlu bir çalışma ortamının yaratılabilmesine bağlıdır. Çünkü kurumlarda gerçekleştirilmek istenen her yeniliğin başarısı, ancak organizasyon yapısıyla uyumlu olmasıyla sağlanabilir. Her yeni yaklaşımın; yönetim anlayışı, felsefesi, örgüt yapısı ve yöntemleriyle bir bütün olduğu bilinmeli ve insan faktörünün ön plana çıkarıldığı, bilimselliğin ön koşul olduğu yeni girişimlerde bu temel öğelerin eksiksiz uygulanması ile başarının gerçekleştirilebileceği unutulmamalıdır (MPM 10 Kadro Planlama, 1).

Kısaca Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerimizde; müzeyi müze yapan ve kurumsal kimliğinin çekirdeğinde bulunan, müzenin felsefesini oluşturan, müzenin ne için varolduğu sorusunun cevabı olan eğitim işlevi ve bunun yapılabilmesi için toplumla iletişim kurmayı sağlayan tanıtım-iletişim işlevi sadece müze yöneticileri tarafından herhangi bir personele görev verildiği takdirde yapılabilir kadar geri planda yer almaktadır.

-“Kurumsal kimlik bunalımı” müze kurumunun temel işlevleri olan; toplama, koruma, araştırma, belgeleme aşamasını geçip; tüm bunları ne için yaptığını ortaya koyacağı -bir başka ifadeyle kendisini gerçekleyeceği- varlığını anlamlı hale getireceği ve bu amaçla tasarlanmış başta sergi olmak üzere çeşitli kanallarla toplumla iletişime geçeceği, dolayısıyla da eğitim işlevini yerine getireceği aşamaya ulaşamamasıdır.

Yine bakanlığın internet sitesinde bir başka sayfada:

“Müzeler, uygarlık tarihine ait her türlü objenin, bilimsel kurallar altında sergilenerek, halkın beğeni ve kültürel birikimini zenginleştiren, araştırmacıların çalışmalarını kolaylaştırıcı ve geliştirici tarihi verilerin gelecek kuşaklara aktarıldığı mekanlardır”(Bakanlığımıza bağlı müzeler, [14.05.07]).

şeklinde bir başka müze tanımlaması daha yapılmış fakat burada da bahsi geçen müze işlevlerinden veya misyon kavramından, kurumsal yapıdan söz edilmemiş hatta müze sıralanan görevleri yerine getiren salt “mekan” olarak tanımlanmıştır.

- “Kurumsal kimlik bunalımı” müzelerin üretmesi gereken temel ürünün ne olduğunun farkına varılamaması bunun sonucunda da ne olduğu tam olarak bilinemeyen ama halk adına üretilen bir ürünün halkın maksimum fayda sağlayacağı yöntemlerle sunulamamasıdır.

    nc  bölümde de anlatıldığı üzere müzenin ürettiği temel ürün ne sergiler, ne sahip olduğu koleksiyon ne de tüm bunlar üzerinden tasarlanan ve hediyeelik eşya mağazasında satılan ürünlerdir. Müzenin ürettiği temel ürün; insanların müze ziyaretleri sonrasında yaşadıkları deneyim sonucu, hayatı algılayışlarında meydana gelen(muhtemel) değişimdir. Müze mağazasında satılan ürünler ise ziyaretçilerin algılarında meydana gelen değişimin (büyüklüğüyle orantılı olarak) hatırlanmasını kolaylaştırmak amacıyla sahip olmak isteyebilecekleri yan ürünlerdir.

Müzenin üretmesi gereken ürünün ne olduğunun farkına varılamaması devlet müzelerimizde ve özel müzelerimizde koleksiyon yönetim politikalarının yokluğuna da dayandırılabilir. Hatta kimi zaman müze tarafından sahip olunan⁸ nesne ve/veya belirlenen bir kavramsal kurguyla anlatılarak, koruma altına alınmaya çalışılan değerlerin, kendi içlerinde, koleksiyon oluşturacak bir niteliğe (sınıflandırılması ve zenginliği) sahip olmadıkları bile iddia edilebilir. Sayıları az da olsa her koşulda şu an için varlıklarını Türk müzeciliği için bir zenginlik olarak kaydetmek gerekse de; özel müzelerimizde de müzenin tamamının ve/veya yapılan sergilerin, hangi kavramsal kurguyla oluşturulup; buradan izleyiciye nasıl bir mesaj verileceğine karar veren küratör ve/veya kuratöryel ekibin hatta müze destekçilerinin -sponsor ve/veya sürekli destekçi- müzenin ürün tanımının yapılmasında verdikleri kararlar da bu çerçevede sürekli tartışılmaktadır. Kaldı ki insanların müze ziyaretleriyle yaşamı algılayışlarını değiştirme çabasında temel araç olarak kullanılan geçici sergileri özel müzelerimiz sahip oldukları koleksiyonların yetersizliği sebebiyle ancak ödünç eserlerle, devlet müzelerimiz ise personel ve finansal kaynakların yetersizliği sebepleriyle ancak nadiren yapabilmektedirler.

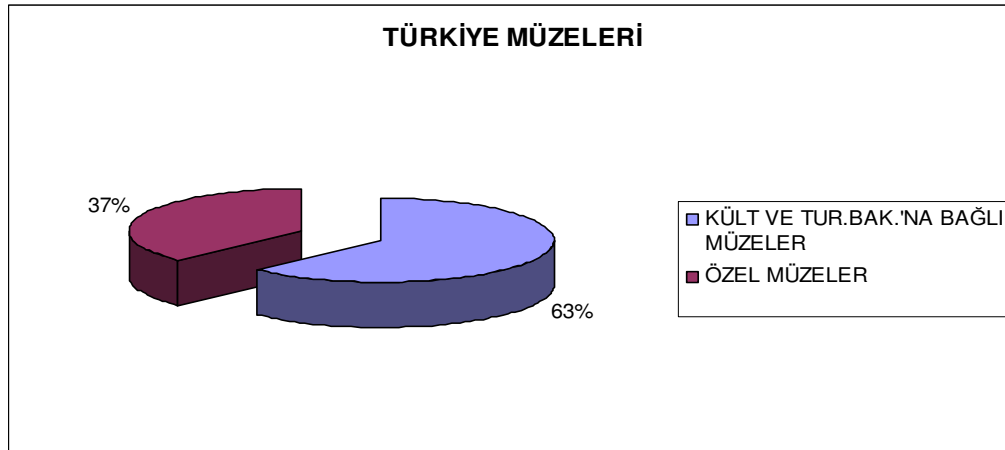
-“Kurumsal kimlik bunalımı” müzecilik alanında kurumsal olarak yapılanların rasyonel ve kabul edilebilir sınırlar dahilinde gelişim gösterememesidir. Burada kabul edilebilir sınırları istisnai örnekler bir yana bırakılırsa; sahip olduğumuz arkeolojik ve kültürel mirasın zenginliğine rağmen; ülkemizde bulunan tüm müzelerin sayısı, bunların yaptıkları tüm faaliyetlerin nicelik ve nitelikleri belirlemektedir.

Koleksiyon(sahip olma ve koruma) anlamında olmasa bile kurumsal anlamda müzeciliğimizin geçmişi çok uzun zamana dayanmamaktadır. Ülkemizin geçmişinde koleksiyon olarak tarihi eserlerin toplanmasının ilk izlerine 13. yüzyılda, Selçuklu Dönemi’nde rastlanmaktadır. Dulkadiroğulları Beyliği (1339-1522) döneminde de Kahraman Maraş Kalesi içinde Geç Hitit eserlerinin biriktirildiği bilinmektedir. Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde önce Ahmet Fethi Paşa tarafından Aya İrini Kilisesi’nde yapılan sergileme ilk müzecilik denemesi sayılabilir. Ardından Osman Hamdi Bey’in İmparatorluk Müzesi adıyla(bugünkü İstanbul Arkeoloji

⁸ Bu sahiplik hukuki anlamda, sadece zilliyet bağıyla sahip olmaktır.2863 sayılı kanunla göre Yoksa Türkiye Cumhuriyeti Devleti sınırları dahilinde bulunan ve korunması gerektiği kanunlarla güvence altına alınan nesne ve kültürel varlıkların tamamının gerçek sahibi devlettir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: Özel. Sibel. 1998. **Uluslararası Alanda Kültür Varlıklarının Korunması**. İstanbul: Alkım Yayınları.

Müzeleri) batılı anlamda ilk kurumsal müzenin kurulması konusundaki katkısı, bu müzeye eser kazandırmak amaçlı İlk kez Nemrut’la başlanan düzenli kazılar, ardından Cumhuriyet döneminde bizzat Atatürk’ün direktifleriyle tarihi eserlerin müzelere kazandırılmasıyla ilgili ulaşılan duyarlılık düzeyi, ardından bu amaçla yapılan hukuki düzenlemeler Türk Müzeciliği’nin gelişmesine hız kazandırmıştır(Atatürk ve müze [15.07.08]). Ne var ki Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla ilk yıllarda tarihi eserlere ve müzeciliğe verilen önemin artması, sonucunda da yurdun pek çok yerinde yeni müzelerin kurulmasıyla devam eden bu gelişmeler; aradan geçen zaman içerisinde büyük ölçüde sekteye uğramıştır. 1881 yılında Osman Hamdi Bey’in girişimleriyle çıkarılan Asar-ı Atika Nizamnamesi içeriğiyle 1974 yılına kadar ülkemizde tarihi eserlerin korunmasıyla ilgili temel kanun olarak yaklaşık 100 yıl yürürlükte kalmıştır(Kazancı, 1998, 61; Atagök2,1999, 220-221).

Tablo 2: Türkiye Müzeleri: Özel - Kültür ve Turizm Bakanlığı Karşılaştırması



Kültür ve Turizm Bakanlığı[11.07.07] kaynağından alınan veriler tablo haline getirilmiştir.

Tablo2’de oranlanan Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre ülkemizde 97 adet müze müdürlüğü ve bu müdürlüklere bağlı 185 adet birim ve 130 adet düzenlenmiş ören yeri bulunmaktadır(Bakanlığımıza bağlı müzeler, [11.07.07]). Bakanlık verilerine göre 110 adet de özel müze bulunmaktadır(Özel Müzeler, [11.07.07]). Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından tescil edilmeyenleri de buna eklersek toplam müze sayımız 300 ü ancak bulmaktadır. Ülkemiz müzeleri özel ve devlet olarak

birbirine oranlandığında bakanlık verilerine göre %37'sini özel, %63'ünü ise devlet müzeleri oluşturmaktadır.

Türkiye Seyahat Acentaları Birliğinin (TÜRSAB) 20 ülkeye ait müzecilik verilerini kapsayan araştırmasından derlenen bilgilere göre, “tarihinde birçok medeniyete ev sahipliği yapan, üç imparatorluk gören Türkiye, bu zenginliğini yansıtmak üzere müzelere sahip değildir”(ekspres gazete [15.07.08]).

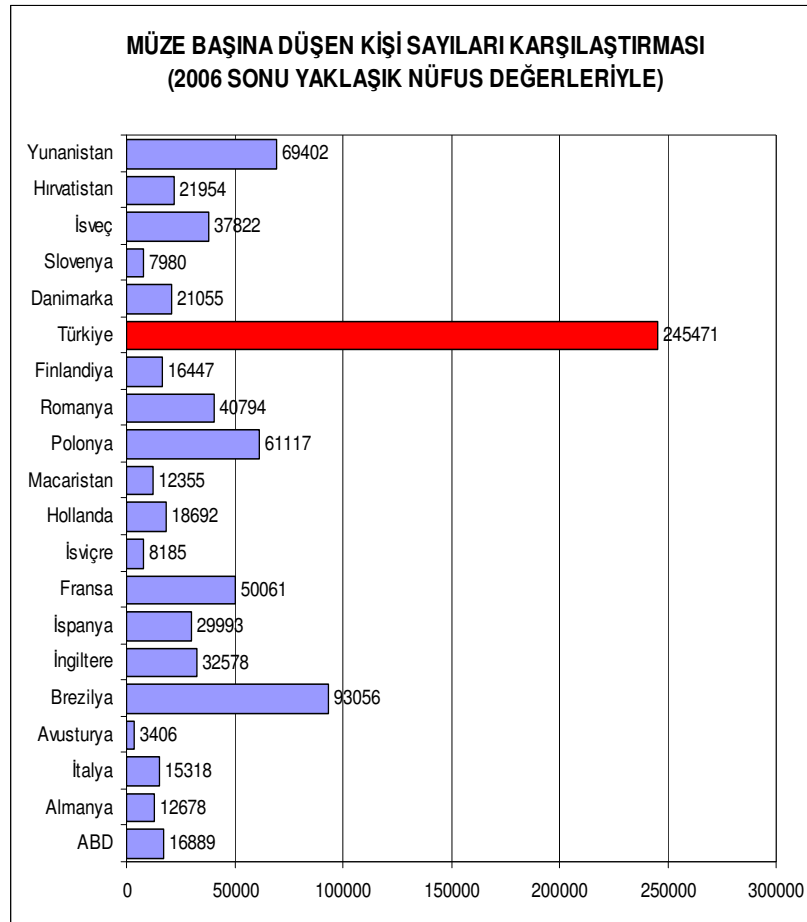
Tablo 3: Avrupa ve ABD’de Müze, Nüfus, Müze Başına Düşen Kişi Sayıları

Ülke	Müze Sayısı	Nüfus	Müze Başına Düşen Kişi Sayısı
1-ABD	17.500	295.734.134	16889
2-Almanya	6501	82.424.609	12678
3-İtalya	3790	58.057.477	15318
4-Avusturya	2400	8.174.762	3406
5-Brezilya	2000	186.112.794	93056
6-İngiltere	1850	60.270.708	32578
7-İspanya	1343	40.280.780	29993
8-Fransa	1207	60.424.213	50061
9-İsviçre	915	7.489.370	8185
10-Hollanda	873	16.318.199	18692
11-Macaristan	812	10.032.375	12355
12-Polonya	632	38.626.349	61117
13-Romanya	548	22.355.551	40794
14-Finlandiya	317	5.223.442	16447
15-Türkiye	295	72.413.958	245471
16-Danimarka	258	5.432.335	21055
17-Slovenya	252	2.011.070	7980
18-İsveç	238	9.001.774	37822
19-Hırvatistan	219	4.808.000	21954
20-Yunanistan	154	10.688.058	69402

Müze sayıları, ekspres gazete [15.07.08]; Ülke nüfusları ise internet üzerinden 2006 sonu itibarıyla bu tez çalışması için derlenmiş yaklaşık değerler.

TÜRSAB tarafından yapılan bu araştırmadan elde edilen verilere göre üyesi olmaya çalıştığımız Avrupa Birliği ülkelerinde nüfusu gözardı ettiğimizde müze sayısı olarak en sonlarda yeralan Türkiye; nüfusun toplam müze sayısına oranlanmasıyla elde edilen müze başına düşen kişi sayısında ise çoğu ülkelerden 10 kat, 20 kat; hatta Avusturya’yla karşılaştırıldığında 72 kat fazla “müze yoksunu” durumundadır. Ülkemizde yaşayan 245471 insanımıza ancak 1 müze düşmektedir. Toplumumuzun korunması gereken değerleri ancak 245471 kişi adına 1 müzede koruma altında tutulabilmektedir. Bir başka deyişle ülkemizde yaşayan 245471 vatandaşımız adına -çağdaş standartlarda olmalarını bir yana bırakalım- ancak 1 müzede korunacak ölçüde nesne, değer toplanabilmiş ve sergilenmeye çalışılmaktadır(Bakınız Tablo 4).

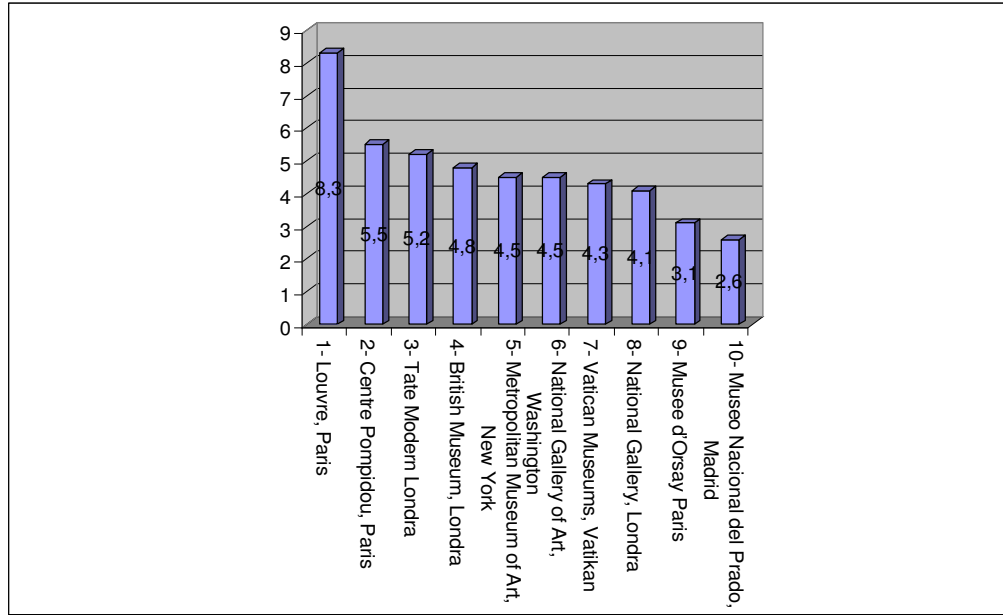
Tablo 4: Müze Başına Düşen Kişi Sayıları Karşılaştırması



Tablo 3'teki verilerin oranlanmasıyla oluşturulmuştur.

İngiltere’de yayımlanan “The Art Newspaper” (sanat gazetesi) tarafından yapılan araştırmaya göre, dünyanın en çok ziyaret edilen 40 müzesinden 7’si Londra’da bulunmaktadır. Londra’yı, ilk 40’a üçer müzeyle giren Paris ve Madrid takip ederken, Washington, Chicago, Barcelona ve Moskova’da listeye 2’şer müze ile girmiştir. Geçen yıl en fazla ziyaretçi çeken müze ise 8.3 milyon ziyaretçiyle Paris’teki Louvre Müzesi olmuştur(Bakınız tablo5). Listede ne yazık ki Türkiye yer alamamıştır(Yıldız Haber, [26.05.07]).

Tablo 5: 2007 Yılında Dünyanın En Çok Ziyaret Edilen İlk 10 Müzesi ve Ziyaretçi Sayıları

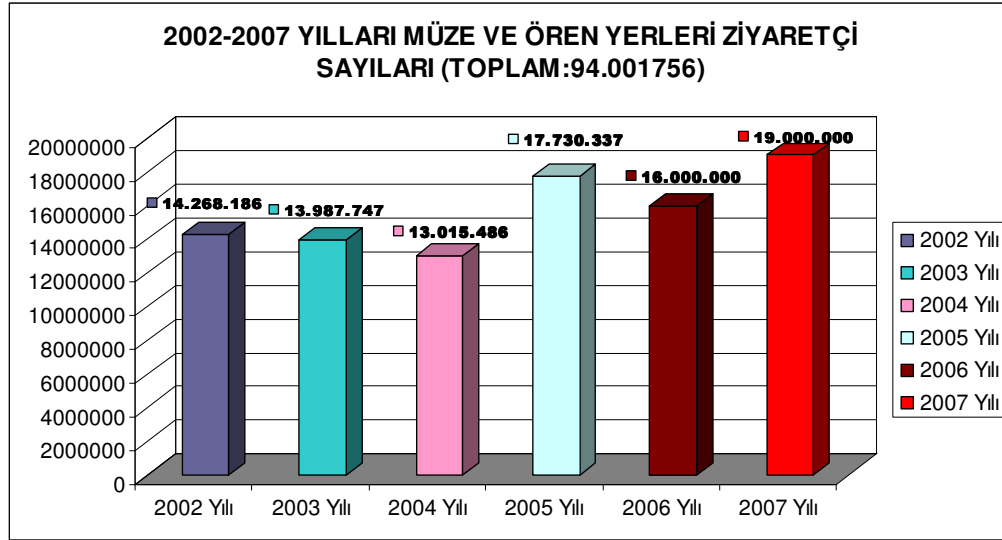


Yıldız Haber, [26.05.07] kaynağındaki sayısal veriler tablolaştırılmıştır.

Sergilediği eserler, mimarisi ve özgünlüğüyle dünyadaki önemli müzeler arasına girebilen Türkiye'deki ender müzelerin ziyaretçi sayıları ise, bu müzelere göre gerilerde kalmaktadır. Türkiye'de, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı müze ve öğren yerlerini 2007 yılında toplam 19 milyon, 2006 yılında da 16 milyon kişi gezmiştir(Bakınız tablo 6). Dünyanın sekizinci harikalarından sayılan, sanat tarihi ve mimari özelliğiyle dünyanın baş yapıtları arasına giren Ayasofya Müzesi ile ihtişamı ve içinde sergilenen çok değerli eserleriyle Topkapı Sarayı'nı ise geçen yıl sadece 2'şer milyon civarında kişi ziyaret etmiştir(cnnturk, [04.07.2008]). Oysa dünyanın en

büyük müzesi olarak bilinen Paris'teki Louvre Müzesi'ni ise 5 milyonunu yabancıların oluşturduğu 8,3 milyon ziyaretçi gezmiştir.

Tablo 6 : 2006-2007 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müze ve Ören Yerleri Ziyaretçi Sayıları



Kültür ve Turizm Bakanlığı[11.07.07] kaynağından 2002, 2003, 2004, 2005(11 aylık) yıllarına ait veriler alınmış olup, 2006 ve 2007 yıllarına ait veriler ise farklı kaynaklardan derlenmiş yaklaşık rakamlardır.

UNESCO dünya kültür mirası listesine ülkemizden bu güne kadar; İstanbul, Safranbolu, Boğazköy, Nemrut Dağı, Xanthos-Letoon, Divriği Ulu Camii ve Darüşşifası, Truva Arkeolojik Kentinin kültürel, Pamukkale ve Göreme-Kapadokya hem kültürel, hem doğal miras olarak listeye alınmıştır(Dünya Kültürel Miras Listesinde Türkiye, [29.06.08]). Geçtiğimiz yıl UNESCO Dünya Kültür Mirası listesindeki Efes ile Hierapolis'i 1'er milyon, Göreme Açık Hava Müzesi'ni 565 bin, Truva'yı 297 bin civarında kişi gezmiştir.

Sağlayacağı tanıtım avantajlarıyla çok önemli sayılabilecek bir gelişme olarak da İstanbul, “2010 yılı Avrupa Kültür Başkenti” seçilmiştir. Ne var ki bir yandan 2010 yılında İstanbul'da, tüm dünyanın dikkatini çekecek kültürel organizasyonlar planlanırken; diğer yandan da UNESCO tarafından dünya kültür mirası listesinde yer alan mekan, mimari eser ya da kentlerin belirli kriterlerde korunup korunmadıkları ve bu koruma işlevinin sürdürülebilir kılınması için yapılan

Çalışmaların yeterliliği konusunda yapılan denetimlerde İstanbul yetersiz bulunarak bu listeden çıkarılma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır.

Uygarlıkların beşiği olarak nitelendirilen Türkiye coğrafyasında yaklaşık 150 yıl önce başlayan arkeolojik kazılar, tüm hızıyla sürmektedir.1800'l yıllarda casus arkeologlar aracılığıyla birçok tarihi kalıntısı yurt dışına kaçırılan ve kimi kaynaklara göre ilk arkeolojik kazıları Troia'da 1854'te Frank Calvert tarafından, kimilerine göre ise 1871'de Henrich Schliemann tarafından gerçekleştirilen; Anadolu'da, bugün 200' aşkın noktada kazı çalışmaları yapılmaktadır(ntvmsnbs, [11.10.07]). Elbette kaçak kazılar bunlara dahil değildir. Koleksiyonculuğun tarihi eser kaçakçılığıyla müzecilik arasında bir tampon görevi gördüğü varsayılrsa bile ülkemizdeki mevzuat ve uygulamalar ne yazık ki ne kaçak kazıların, ne de koleksiyonculuğun ağdaş standartlarda denetlenmesine imkan verememektedir. Doğrudan devlet tarafından yönetilen müzelerde dahi denetimin tam olarak yapılamıyor olması, özel koleksiyonların ne ölçüde denetlenebileceği sorusunu akla getirmektedir.

Üstelik belirtilen tüm olumsuz gelişmeler, 1998 yılında SAYIşTAY tarafından(o zamanki adıyla müzelerin bağlı olduğu) Kültür Bakanlığı'na Bağlı Müzelerin Faaliyetlerinin İncelenmesi sonucu hazırlanan ve aynı adla kamuoyuna açıklanan; temel amacı, kamuoyu, parlamento ve medyanın konuya olan ilgisinin giderek artmakta oluşu göz önüne alınarak belirli sınırlılıklar dahilinde de olsa müzecilik faaliyetlerine ilişkin olumsuzluklar ile sorunların çözümüne yönelik nerileri saptamak olarak açıklanan raporda da yer almaktadır. Bu araştırmada o zamanki adıyla, Kültür Bakanlığı'na bağlı müzelerin sorunları(Sayıştay Raporu, 1998, 13-24):

- Mevzuattaki boşluk ve yetersizlikler
- İdari ve mali yapıdaki yetersizlikler
- İletişim ve personel politikasındaki yetersizlikler
- Kaçakçılığın nlenmesindeki yetersizlikler
- Müzelerin faaliyetleriyle ilgili yetersizlikler (ki bunlar da eser elde etme, depolama, bakım ve koruma, güvenlik, sergileme, kayıt-envanter ve sayım olarak ayrıntılı olarak incelenmiştir)

şeklinde 5 temel başlıkta sınıflandırılmış ve düzeltilmeleri için öneriler sunulmuştur. Yapılan araştırma sonucu tespit edilip bu raporla kayda geçen sorunlarla ilgili

önerilen çözümlerin büyük kısmı ne yazık ki aradan geçen 10 yıla rağmen halen uygulamaya sokulamamıştır. Bu raporun özet kısmında belirtildiği üzere: “Kültür varlıklarının, diğer devlet mallarından farklı olarak kayıp ve hasarlarının telafi edilememe ve paha biçilememesi özelliği , bu eserleri korumakla yükümlü kuruluşların faaliyetlerinin denetlenmesini daha önemli hale getirmektedir”

Anayasa ve 832 sayılı Sayıştay Kanunu, devletin gelir ve giderleri kadar mallarının da TBMM adına denetlenmesi görevini Sayıştay’a vermiştir. Yani devlet adına denetleme yetkisini kullanan üst düzey bir kurum tarafından yapılan tespitlerle, neredeyse bu adla olmasa da Türk Müzeciliğinin bu bölümde ifade edilmeye çalışıldığı üzere kurumsal kimlik bunalımını da aşarak, kurumsal kimlik karmaşası içerisinde olduğu açıkça ortaya konmuştur. Bu tespit tarihinden sonra kanun ve yönetmeliklerde yapılan değişikliklerde de çözüme yönelik çok az ilerleme kaydedilebilmiş, bunların da tam olarak uygulamaya konamamasıyla kimi zaman daha da karışık bir kurumsal yapı ortaya çıkmasına sebep olunmuştur.

Benzer bir şekilde 2004 yılında TÜBA tarafından ülkemizde müzecilik konusunun en önde gelen uzmanlarına hazırlatılan “Türkiye Müzeciliği’ne İlişkin Durum Saptaması ve Çözüm Önerileri” adlı raporda da çok kritik tespitler yapılmış; bununla birlikte etkili çözüm önerileri de sıralanmıştır. Bu raporda da yapılan tespitler ve öneriler, sorun olarak algılanan konular sınıflandırılarak; 2 ana başlık altında incelenmiştir. Bunlardan ilki “müzecilikte idari yapılanma” ana başlığı olup, yasal düzenlemeler, kadro ve istihdam sorunları, bütçe ve finans sorunları alt başlıkları altında incelenmiştir. Diğer başlıksa müzenin temel işlevlerine ayrılmış ve “müzecilikte içerik” ana başlığı altında; koruma(koleksiyon yönetimi- politikası, belgeleme, koruma-onarım, mekan ve mimari tasarım alt başlıklarıyla), araştırma ve iletişim(sergileme, eğitim, müzecilik alanındaki her türlü kurumsal ilişkileri de kapsayacak şekilde) konularında ayrıştırılmıştır(TÜBA, 2004, 1-20). Ne var ki bu rapordaki tespit ve önerilerin de pek azının uygulamaya geçirilebilmiş olması bir yana, çalışma basılıp kamu oyuyla paylaşılammıştır bile. Raporun sunuş kısmında bulunan:

“Türkiye’ de Müzeciliğin 150 yılı aşkın bir geçmişinin bulunmasına ve kültürel mirasın dünya çapında ilgi çeken ve saygı uyandıran bir çeşitlilik göstermesine karşın, sunulan bu raporda da görülebileceği gibi, ülkemizde müzeler topluma gerektiğince ulaşamamaktadır. Sadece eski eser deposu gibi işlevlendirilen müzeler ve yoğun bürokratik, polisiye görevler arasında sıkışmış, dar bir mesleki çevrede paylaşılan araştırmalarla sürdürülen müzecilik, sahip olduğu olanakları değerlendirip, artık yeni yaklaşımlarla topluma ulaşmakta belirlediği vizyonu doğrultusunda bir işlev kazanmak durumundadır(TÜBA, 2004, sunuş)”

şeklindeki tesbit bu gün de tam anlamıyla geçerliliğini korumaktadır. Bunlara ek olarak denebilir ki; müzelere yüklenen anlamın olumlu yönde değişmesi, devlet ya da belirli gruplar tarafından değil, tüm toplum, özellikle de okullar ve aileler tarafından müzelerin de desteğiyle hep birlikte çaba sarfedilmesiyle sağlanabilir. Bunu temelinde de koruma bilincinin yaygınlaştırılması gereğine duyulan inancın ve devletin bu tip kültürel organizasyonlar için hazırladığı yasaların başka kültürlerden alınıp birebir kopyalanmaması gerektiği konusundaki farkındalığın derinlikten yoksun olması yatmaktadır. Özel müzeciliğin çok yaygın olduğu ABD veya İngiliz sistemi için tasarlanan yasalar, ülkemiz için uygulamak bir yana, uyarlanabilir dahi olamamaktadır.

Dünya tarihinde devletlerin ömürleri göz önüne alınırsa; Türkiye Cumhuriyeti kuruluşunun 85. Yılında oldukça genç bir devlettir denilebilir. Bu haliyle Türk müzeciliğinin kurumsal kimlik bunalımı, kurumsal kimliğin oluşum-gelişim sürecinin doğal bir aşaması olarak görülebilir. Ne var ki Osmanlı'dan aldığı mirası tamamıyla reddedemeyen yapısıyla (Osmanlı'nın dünya coğrafyası üzerinde imparatorluk olarak hükümrانlığını sürdürdüğü zaman diliminin ve etkileşimde bulunduğu kültürlerin büyüklüğü de düşünülürse) Türkiye Cumhuriyeti özellikle kültürel anlamda en azından kendisine batıyı hedef aldığı, Türkiye Cumhuriyetinin temellerinin atılmasına zemin yaratan Osmanlı'nın son dönemlerini de bu oluşum sürecine eklemek gerekir. Tanzimat Fermanı(1839) da batılılaşma hareketlerinin Osmanlı'daki ilk kıvılcımı kabul edilirse; yaklaşık iki yüz yıldır çağdaş olmasa bile kurumsallaşmaya başlayan müzelerin içinde bulunduğu kültürlerle etkileşim halindedir. Aynı şekilde Özkasım ve Ögel(2005, 97) 'in belirttiklerine göre batıda 1930-40'lı yıllarda başlayıp, yaygınlaşmasını1960'larda görebildiğimiz çağdaş müzecilik anlayışının gereklerine ait farkındalık ise ülkemizde de benzer tarihlerde başlamış olmakla birlikte; koleksiyon anlamında çeşitlilik, yeni sergileme ve anlatım yöntemleri ve toplumsal paylaşım konularında uygulama olarak kendisini gösterememiştir. Olaya bu açıdan yaklaşılr yukarıda farklı yönleriyle yapılan mevcut durumun tespit ve analizi de bir arada değerlendirilirse müzeciliğimizin içinde bulunduğu durum, kurumsal kimlik bunalımı olarak tanımlanan ve kurumsal gelişim sürecinin belirli bir aşamasında doğal olarak kabul edilebilen bir sürece ait gibi görünmemekte; daha ziyade kurumsal kimlik karmaşasına yaklaşmaktadır.

Sayılan bu olumsuzlukların yanı sıra özellikle son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerden, girişimlerden olumlu hiçbir şeyin çıkmadığını, ülkemizde müzecilik alanında iyi hiçbir girişimin olmadığını söylemek de elbette mümkün değildir. Sponsorluk, kültürel yatırımların teşviki ile ilgili yapılan düzenlemeler; ticari firmaların konuya duydukları ilgi ve desteği artırmıştır. Müzelerimizde yaşanan büyük soygunların kamu oyunda yarattığı büyük yankılar, tüm müzelerimizde güvenlik önlemlerinin artırılması çalışmalarına hız verdimiş, uluslararası kaçakçılık ve soygunların önüne geçilmesi için büyük adım sayılabilecek ulusal kültür varlıkları veri tabanının(MUES) oluşturulup kullanıma girmesi uğraşlarının başlamasına da önayak olmuştur. Ayrıca TUBİTAK’la ortak olarak “Taşınır Kültür Varlığı Takibinde Radyo Frekanslı Tanımlama Desteği(RFID)” teknolojisinin Kullanımı, Kullanılacak Ekipman ve Sistemlerin Ulusal Kaynaklarla Üretilmesi” Projesine başlanmıştır. Ülkemizin pek çok yerinde planlı kazı ve restorasyon faaliyetleriye bütçe ölçüsünde devam etmektedir.(Faaliyet Raporu 2006 [10.07.08]; Faaliyet Raporu 2007 [10.07.08]). 2008 yılı yaz aylarında kullanıma sunulan ve tek 1 biletle Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı tüm müze ve ören yerlerine 1 yıl süreyle ücretsiz girişe izin veren “Müzekart” adlı uygulama ise, toplumun müzelerle iletişime geçmesine kolaylık sağlayabilecek büyük bir adım olarak değerlendirilebileceği için, son derece ümit vaat edici olmuştur(Müze Kart [11.08.08]). (Elbette müze kurumunun varlığı ve önemini kavramış bireylerimizin sayısının çokluğu ve müze ziyareti yapmamalarının tek sebebinin maddi imkansızlık olduğu varsayımında bulunursak.) Ne var ki ülkemizin sahibolduğu müze ve ziyaretçi(yerli ve yabancı) potansiyeli göz önüne alınırsa bu çalışmaların ancak bir başlangıç sayılabilecek kadar küçük oldukları görülebilir.

Sonuç olarak müzelerimizin kurumsal kimlik bunalımı veya karmaşası içerisinde tanımlanmalarına temel sebep olarak devletimizin kültür politikalarının yetersizliği, belirsizliği, değişen hükümetlerin kültür konusundaki değişen tavırları, kültürel özelliklerimiz gözardı edilerek kopyalama yoluyla hazırlanmaya çalışılan yasalar ve toplumsal anlamdaki genel ve müzeciliğe özel bilinç düzeyimizin düşüklüğü sebep gösterilebilir. Stockholm’de 31 Mart - 2 Nisan 1998 tarihleri arasında toplanan Gelişme İçin Kültür Politikaları Devletlerarası Konferansı’nda alınan; özellikle ilk 4 ilke kararı, ülkemizde de acilen uygulamaya sokulması gereken kararlardır denilebilir(Aktaran: Topuz, 1998, 75):

1-Sürekli bir gelişme ile kültürün yaygınlaşması birbirine bağlıdır.

2-İnsan gelişiminin en önemli amaçlarından birisi, bireyin sosyal ve kültürel alanlarda gelişmesidir.

3-Kültürel yaşama ulaşma ve katılma tüm toplumlarda bireylerin temel haklarından biri olduğundan, hükümetler, İnsan hakları Evrensel Bildirgesi'nin 27. maddesine göre , bu hakkın tam anlamıyla kullanılabilmesi için gerekli çevreyi yaratmakla görevlidirler.

4-Kültürel politikaların ana ilkeleri, insanların gelişebilmeleri için bir ortam yaratmak amacıyla hedefler saptamak, buna göre yapılanmak ve yeterli kaynak sağlamaktır.

Ragghianti görşelliğın, eğitimin temel aracı oluşu ve düşünme fırsatı yaratan bir kurum olarak nitelediğı müze kurumunu:

“... İdeal müze, bana göre sürekli olarak değışikliğe açık, önceden son şekli belirlenmemiş, ancak, çok yönlü bir esneklik ve elastikiyete sahip bir yapı ya da istenirse, içinde yürütme, durma, izleme ve hizmet alanlarının dışında kalan, her bir eserin kendisi için uygun bir alana sahip olacağı, yani eserin yapımcısı tarafından , izleyici için saptadığı ve doğru görüş şartlarına tam olarak uygun şekilde yerleştirildiğı bir anti yapıdır.(...) Bununla birlikte, mimari ve yapısal olmayan, ancak sanat eserini, irdelenmeye açık, net bir biçimde izleyenin karşısına çıkarabilecek işlevsellikte ve hatta deneyimselliktedir. Daha iyi bir şekilde söylemek istersek, bu müze kesin olarak sonlandırıcı, kapalı değıl; aksine her zaman eklenecek yeniliklere sonuna kadar açık kalacak; “sokaktaki adamın” yönelteceğı itirazların – ki ümit edelim üniversitedeki eğitimciler ya da müze müdürleri tarafından da aynı itirazlar gelmesin- kabul edileceğı bir kurumdur. Ancak bunun ve hatta bu tür müzelerin çoğalmasının, tamamen gözler açıkken görülen bir hayal olduğunu düşünüyorum...” (Ragghianti, 1980, 233-234 ten aktaran: Guerrieri, 2002, 104-105).

diyerek kendi zihnindeki müze idealini -yüklediğı anlamın çokluğundan olsa gerek- bu kadar uzun ve karmaşık biçimde yapmıştır. Ragghianti'nin kendisi de böyle bir müze idealinin gerçekleşmesinden ümitsiz olduğunu belirtse de, birer yaşam ve kültürel etkileşim alanları olarak, her insanın birden taleplerini karşılayamayacak olsalar da kütüphaneleri, konferans salonları, sahip olduğu açık mekanları ve tüm bunların işlevlendirerek, insanların yaşamlarına değıer katmayı görev edinen her tür işleve sahip çağdaş müzeler yaratılması fikri ve bu konuda ulaşılması ihtiyacı duyulan farkındalık, tüm toplumların yönetici, kanaat önderleri ve bizzat kendileri tarafından medeni olmanın gereğı olarak sahip olunmak zorundadır.

4. BURSA TOFAŞ ANADOLU ARABALARI MÜZESİ ÖRNEĞİ

İşletmelerin sosyal sistemler olarak algılanmaya başlanmaları ancak 2. Dünya Savaşı'ndan sonra olmuştur. İşletmelerin varoluş amaçlarıyla ilgi tartışmaların merkezinde ise işletmelerin sadece kar elde etmek için çalışmalarının varlıklarını anlamlı hale getirebilmeleri için yeterli olup olmadığı sorusu bulunmaktadır. İlk görüş, her koşulda artan rekabet sebebiyle işletmenin kar elde edebildiği sürece hayatta kalabildiğini belirtirken, ikinci görüş ise kar sağlamanın her durumda gerekli olduğunu fakat, sadece kar sağlamanın yeterli olamayacağını, bunun dışında işletmelerin başka amaçlarının da olması gerektiğini belirtmektedir. Potansiyel ek amaçlar ise müşteri ihtiyaç ve isteklerini gidermek, çalışanlar için daha anlamlı iş ve istihdam, farklı paydaşların çıkarlarını dengelemek ve toplumsal fayda için gayret göstermek olarak sıralanmaktadır. Toplumsal fayda için gösterilen gayret aynı zamanda işletmelerin “sosyal sorumlulukları” olarak da tanımlanmaktadır. Bu çerçevede işletmeler için sosyal sorumluluk, “işletmelerin topluma yönelik tercih ve kararlarında etik davranmaları ya da toplumla ilişkilerinde olumsuz yönleri en aza indirmeye çalışarak, olumlu yönleri çoğaltma çabaları ve bu çabaların yönetimidir”(Ay, 2003, 1-23). Etkilediği kişi ve gruplarla karşılıklı sorumluluğunun farkında, ilişkilerini etik ölçütlere göre düzenlemiş ve bu etik ölçütlerini duyurmuş, kararlarını etik ilkelere göre alan, kararları ve sonuçlarını izleyen programları oluşturmuş, sosyal sorumluluğunun etki ve sonuçlarını ölçen işletme, sosyal sorumluluğu olan işletmedir(Ay, 2003, 52). Özellikle her şeyin imajlar üzerinden değerlendirildiği günümüzde işletmeler sosyal sorumluluklarını çeşitli kültürel, sanatsal ve sportif etkinlik ve projelere destekçi- sponsor olmak yoluyla yerine getirmeye çalışmakta(ki bu da kurumsal kimliklerini zenginleştirmektedir) böylelikle de toplum gözünde imajlarını olumlu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler için son yıllarda öncelikle kendi ekonomik faaliyet alanlarıyla ilgili sosyal sorumluluk projelerinde yer almak, kaynakların etkin kullanımı açısından da daha tercih edilir olmaktadır demek mümkündür(Yönet, 2004, 260).

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu bölümde kurumsal kimlik geliştirme-zenginleştirme ve sosyal sorumluluk gerçekleştirme aracı/unsuru olarak müzelerin, ülkemizde nasıl yapılandıkları ve sürdürülebilirlikleri için neler yapılması gerektiği incelenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple ülkemizin önde gelen ve kurumsallaşma konusunda ciddi çalışmaları olduğu kamu oyuna yansıyan otomobil kuruluşlarından TOFAŞ'a ait TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi'nde örnekleme yapılmıştır.

Devlet müzelerinin tek merkezden verilen direktiflerle yönetiliyor olmaları sebebiyle; devlet müzelerinin kurumsal kimliklerini stratejik tanımıyla yönetmeleri mümkün değildir. Ancak sayıları çok az olan, sadece koleksiyonlarının yarattığı farkındalıkla, ya da çalışanların kişisel inisiyatifleriyle kendilerini diğer müzelerden ayırt edilebilir kılan devlet müzeleri mevcuttur. Bunlara örnek olarak başta “Topkapı Sarayı Müzesi” olmak üzere saray müzeler ve “İstanbul Arkeoloji Müzesi”, “Ayasofya Müzesi” “Ankara Anadolu Medeniyetleri Müzesi”, “Bodrum Sualtı Arkeoloji Müzesi” verilebilir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Yüz yüze veya telefon, elektronik posta, fax, mektup gibi teknolojik araçlar kullanılarak yapılması tasarlanmış bir araştırmanın başarısı; verilerin toplanacağı kaynağa erişmeye, kaynağın veri toplanmasına izin vermesine ve güvenilir yanıtlar vermesine bağlıdır. Alan araştırmalarında örneklemin nüfusu temsil etmesiyle ilgili olarak ortaya çıkan sorunlardan biri de seçilen örnekleme görüşme veya anketi kabul etmemeye gelen cevap oranı sorunudur. Bu sorundan daha önemli sayılabilecek diğer sorunlarsa, sorulara cevap verirken bazılarını boş bırakma ve doğru cevaplandırmama sorunlarıdır. Bu sorunlar sosyal bilimlerde araştırma yöntemleriyle ilgili çalışmalarda incelenmekte ve çözüm bulunmaya çalışılmaktadır (Erdoğan, Erdoğan, 2005, 17).

Bu araştırma bu bölümde örnek olarak incelenen TAAMÜZ'ün kurumsal kimliği ve kendi kurumsal kimliği konusundaki farkındalığı, sürekli destekleyicisi veya bağlı olduğu “TOFAŞ” tarafından kurumsal kimlik geliştirme- destekleme unsuru olarak kullanılıp kullanılmadığı ve müzenin sahip olduğu potansiyel hakkında müze yöneticisiyle yapılan planlı mülakat, gözlem ve masa başı araştırmasıyla ortaya

konmaya çalışılan bir durum tespit çalışmasıdır. Sorulara yazılı cevap alınmamış, verilen bilgiler araştırmacının yorum süzgecinden geçtikten sonra yazılabilmektedir.

Tüm değerlendirme, kurumsal kimliğin; bir kuruluşun veya organizasyonun; çalışanlar, hedef kitle ve kamu önünde kendisini sunmak için yaptığı tüm eylemlerin ve bununla birlikte oluşan algılamalarla, sürekli olarak değişen farkındalığının adı olduğu ya da stratejik anlamıyla; bir işletmenin kendisinin; görsel ve görsel olmayan tüm değerleriyle kamuoyu tarafından nasıl algılandığı olduğu şeklindeki tanımları üzerinden yapılmıştır. Bu algılama ve kamuoyu önündeki farkındalık düzeyi, müzenin yaptığı tüm faaliyetlerin bir bütün ve genel olarak değerlendirilmesiyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Müzenin kurumsal kimliğini değerlendirmeden önce TOFAŞ'ın kurumsal kimliğine, daha doğrusu kurumsal kimliğinin de bir bölümünü oluşturan, kurumsal davranışlarında sosyal sorumluluklarla ilgili yaklaşımına göz atmakta fayda vardır.

Şirketin sosyal sorumluluklara yaklaşımı ülkemizde çok az ve ancak kendisi gibi büyük ölçekli şirketlerin gösterebileceği boyuttadır. Bu sebeple olsa gerek gösterilen çabalar sonucu, 2007 yılında eğitim, kültür-sanat ve çevre olmak üzere üç ana alana odaklanan kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal sosyal sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde “Accaunability Rating-Turkey 2007 Başarı Ödülünü” almıştır. Gerek fabrikanın bulunduğu bölge, gerekse genel olarak kamuya yönelik sosyal çalışmalar çerçevesinde, kurumsal sosyal sorumluluk ve toplum üzerinde etki kriterlerine göre faaliyetler düzenlediklerini ve “bu topraklardan aldıklarını yine bu topraklara vermek, toplumsal gelişime katkıda bulunmak” anlayışına dayandırdıklarını beyan etmişlerdir(Tofaş Kurumsal Yönetim [14.06.08]). Ayrıca Pamukkale Hierapolis ve Küçükyalı kazılarının sponsorluğuna da devam etmekte, “meslek lisesi memleket meselesi” sloganıyla başladıkları mesleki eğitime desteklerini devam ettirmekte, üniversitelerle otomotiv sektörünün işbirliği mekanizmasını güçlendirmek için Uludağ Üniversitesi'nde açılan “Otomotiv Mühendisliği Yüksek Lisans Programı'nı” desteklemekte, çevre duyarlılığını yaşam biçimi olarak benimsemek iddiasıyla da atık suların geri dönüşümünden başlayarak, çözücü tüketimini azaltmak için su bazlı boya üretmeye, geri dönüştürülebilir her türlü malzemenin dönüşmesi için çaba sarfetmelerine, düzenli olarak çalışanların da desteğiyle fidan dikimine kadar pek çok çevreci projeye de destek olmaktadır(TOFAŞ Faaliyet raporu 2007). Kurulan bu müze de sosyal sorumluluk

projeleri arasında yerini almıştır. Bir sergi açılışında Tofaş CEO'su Ali Pandır(2008, 424) tarafından kullanılan ifadeyle; “kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı gereği TOFAŞ'ın bu müzesi, ülkedeki ilklerden birisi olup; geçmişten aldıkları birikimleri geleceğe yansıtmayı, kurumsal geleneklerinin vazgeçilmez bir parçası olarak benimsemiş olmalarının bir sonucudur”.

4.3. Müzenin Tarihçesi

“Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi”(TAAMÜZ), Türkiye'nin ilk ve tek Anadolu Arabaları Müzesi'dir. Toplam 17.000 m² lik bir alanı kapsayan, Umurbey Mahallesi'ndeki eski bir ipek fabrikasının TOFAŞ tarafından restore edilip, müze haline getirilmesiyle 28 Haziran 2002'de ziyarete açılmıştır. Müzenin ilk açılışından 6 yıl sonra 2008'de ise aynı bahçede bulunan “Umurbey Hamamı” da restore edilip sergi ve etkinlik amaçlı olarak kullanılmak müzeye dahil edilmiştir.



Şekil 5: TAAMÜZ Logo

TOFAŞ Müze Logo [14.06.08].

Y.Mimar A .Naim Arnas, Prof. Önder Küçükerman ve TOFAŞ'ın eski yöneticisi -tasarımcı Jan Nahum' un biraraya gelmesi; 1998 yılı Bursa Büyükşehir Belediye Başkanı Erdem Saker'in ve yardımcısı Dr. Engin Yenal'ın kendilerine Umurbey semtinde eski ipek fabrikasının bulunduğu yeri tahsis etmesiyle “Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi”nin kurulma kararı verilmiştir.

Müzenin kavramsal kurgusu, Balıkesir ili sınırları içinde yapılan bir kazıda bulunan Üçpınar Tümülüsü'nden alınarak; Bursa Arkeoloji Müzesi'ne getirilen; 2600 yıllık eski bir at arabası kalıntılarının, Bursa'ya çok yakın bir yerden çıkmış olmaları sebebiyle; Bursa ve çevresinin tarih öncesinden beri araba yapımı konusunda önemli bir merkez olduğu; dolayısıyla bugün TOFAŞ'ın öncülerinden olduğu araba

sanayinin, bu bölgede çok gelişmiş olmasının, bir rastlantı olmayabileceği düşüncesine dayanmaktadır.

Eski ipek fabrikasının ana binası olan müzede 2600 yıl önceye ait bir tekerlekten yola çıkarak; süreç içerisinde arabaların at, öküz gibi hayvan gücüyle çekilenlerinden; bugün TOFAŞ tarafından üretilen son teknoloji motorlu olanlarına kadar, nasıl gelişim yönünde bir değişim geçirdikleri; eski ipek fabrikasının ana binasında oluşturulan sergileme düzeniyle anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 6: TAAMÜZ Krokisi

TOFAŞ Müze Krokisi [14.06.08].

Müzenin ana galerisine girildiğinde ilkönce 2600 yıl önceye ait Üçpınar Tümülüsü kazı çalışmalarını gösteren panolar bulunmaktadır. Ardından birebir kopyası yapılan tümülüsün içerisindeki araba parçaları buluntuları ve tekerlek parçaları müze sergilemesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Müzede ilerledikçe yine Bursa bölgesinden olduğu gibi sökülerek, müze içerisine monte edilen; at arabası ve fayton imalatının yapıldığı dükkanlar ve bir de saraç evi, sergilemenin devamını oluşturmaktadır(bakınız ek 6, ana bina iç görüntüler) .

Yine Anadolu tarihinin çeşitli dönemlerini yansıtan, köylerden, şehirlerden tek tek toplanan ve hepsi orjinal olan çeşitli arabalar sergilenen nesneler arasında bulunmaktadır. Duvarlarda bulunan panolar aracılığıyla da arabaların fren sistemleri, çark sistemleri, günümüzün amortisörlerinin kaynağı olan makaslar gibi bir takım teknik özellikleri, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar sınıflandırılarak; anlatım güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Galerinin devamını oluşturan motorlu araçlar bölümünde ise; 1971 yılında TOFAŞ tarafından ilk üretilen araç olan İlk Murat 124, İlk üretilen Murat 131, TOFAŞ'ın ürettiği 1.000.000. araç Tempura, 2.000.000. araç Palio Go, son üretilen Uno modeli, son üretilen Tipo modeli, dönen stand üzerinde sergilenen müzenin açıldığı tarihte ürettiği en son model araç olan Doblo Malibu ve şu an üretmekte olduğu araçlardan örnekler bulunmaktadır. Ayrıca Michael Schumacher tarafından TOFAŞ'ta deneme sürüşü yapılan Palio Kit Car yarış arabası ve TOFAŞ'ın motor sporları yarışlarında kazandığı kupalar ve bir dönemin itfaiye aracı olarak kullanılmış elle itmeli tulumba da aynı galeri de yer almaktadır.

Müzenin içinde bulunduğu bahçe bir botanik parkı niteliği taşımaktadır. 300 yıllık bir çınar, 200 yıllık kara dut, pek çoğu nadir bulunan ve ipek fabrikası bahçesi olduğu dönemden kalma pek çok ağaç, bitki, müzeye dönüşüm sürecinde yenilenen peyzaj düzenlemesiyle ziyaretçilere ve çevre sakinlerine yeni bir yaşam alanı sunmaktadır(bakınız ek 6, dış mekan görüntüleri).

Müze yöneticisiyle yapılan görüşmeden edinilen bilgiye göre, müze bahçesi sınırları içerisindeki henüz restorasyonu tam olarak bitmemiş, 19. ve 20.yy. kozaklık binalarının da üstleri kapatılarak; yakın zamanda toplantı, kokteyl, davet vb. aktivitelerde kullanılmak üzere çok amaçlı salonlar olarak işlevlendirilmesi düşünülmektedir. Yine müze bahçesinde bulunan ve 2. Etap restorasyonla

tamamlanıp hizmete sokulan 15.yy. Tarihi Umurbey Hamamı geçici sergiler, küçük çaplı konser, dinleti, workshoplarda kullanılmaya başlanmıştır(bakınız şekil 5 , 9 numaralı yapı). Yine 2. Etap restorasyonla tamamlanan 18.yy. Eski Türk Evinin ise yönetim binası ve kütüphane olarak donanımı yapıldıktan sonra işlevlendirileceği belirtilmektedir(Bakınız şekil 5, 8 numaralı yapı).

Şekil 5, 11 nolu yapı ise kafeterya olarak hizmet vermektedir.

Müzedeki sürekli serginin yanı sıra, açıldığı tarihten bu güne, yalnızca 2 adet geçici büyük çaplı sergi düzenlenebilmiştir.

4.4. Genel Değerlendirme ve Öneriler

Müze, ziyaretçiye, müze sınırlarından içeri girer girmez olumlu bir izlenim vermektedir. Ziyaretçinin ruh hali ve beklentilerini oluşturmada önemli rol oynayan müze binasının görünümü, onu çevreleyen unsurlar ve özellikle niteleyici ve yönlendirici işaretlerin yerleştirilmesi başarıyla gerçekleştirilmiştir. Giriş kısmı ziyaretçiyi hoş bir şekilde karşılamakta ve ziyaretçiyi sergi alanına yönlendirmektedir. Her yaşta ve kapasiteden insan için, müzenin halka açık alanlarında rahat hareket etme imkanı sağlayan açıkça işaretlenmiş, holler bulunmaktadır.Yapılar ve sergi alanları, yer döşemeleri, pencereler, kapılar, sütunlar ve tavan yükseklikleri gibi yapısal özellikler hem müzenin koruma, hem de güvenlik amacına hizmet etmekte oldukları izlenimini vermektedir. Sergileme alanları çok fazla nesne, vitrin, platformla gereğinden fazla kalabalıklaştırılmamıştır.

Tablo7: TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Ziyaretçi Sayıları

Yıl	Ziyaretçi sayısı
2002	19.533
2003	28.979
2004	33.250
2005	34.500
2006	34.648
2007	33.113
2008	17.779 mayıs sonu itibarıyla

Müzedeki alınan verilerle oluşturulmuştur.

Çağdaş bir müze sergilemesi için planlanacak ilk adım, bir hikaye gidişatı/kavramsal kurgu, koleksiyonun belirli sayıda objesinin de referans verdiği ilginç bir hikaye

belirlemektir. Sağlam bir dokümantasyonla desteklenmiş bir hikaye gidişatı, olaylar ve kişilerle ilgili titiz bir araştırma gerektirir. Bu bilgiler kitaplardan, kişisel notlardan, el yazmalarından, yerel yönetime ait kayıtlardan, eski haritalardan, tapu dairesindeki kayıtlardan ve sözlü tarih yoluyla edinilebilir. Herhangi bir müze sergisinin eğitici değeri, yapılan araştırmanın kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu çerçevede ana müze binasında yapılan sergileme dikkat çekicidir. Müzeyi açıldığı tarihten Mayıs 2008'e kadar toplam 201.802 kişi ziyaret etmiş olup, bunların yıllara göre dağılımları tablo7'de verilmiştir.

Müzenin yakın çevresinde bulunan pek çok tarihi eser/ anıt müzenin yanı sıra, en büyük rakibi olarak değerlendirebileceğimiz Bursa Kent Müzesi ise,

-açıldığı 2004 yılında 7 geçici sergi yapmış; toplam 260.227 ziyaretçiyi

-2005 yılında 6 geçici sergiyle 70. 437 ziyaretçiyi

-2006 yılında 7 geçici sergiyle 78.869 ziyaretçiyi

-2007 yılında Mayıs ayı itibarıyla 3 geçici sergiyle 21.449 ziyaretçiyi

ağırlamıştır. Aralarında bulunan bu ziyaretçi sayısı farkı, Bursa Kent Müzesi'nin ulaşım imkanlarının kolaylığına ama daha da çok, yaptığı tanıtım ve iletişim kampanyalarına ve geçici sergilere bağlanabilir. Diğer yandan TAAMÜZ'ün ana cadde üzerinde olmamasından kaynaklanan ulaşım imkanı kısıtlılığı bulunmakla birlikte otoparkı mevcuttur.

Ayrıca TAAMÜZ'de 2007 yılında 488 kişiye uygulanan anketten(uygulanan anket formu için bakınız ek4) çıkan ortalama memnuniyet %94, yine 2008 yılında 733 kişiye uygulanan anketten çıkan ortalama memnuniyet %96 düzeyindedir.

Müzenin mevcut durumu analiz edilmek istenirse:

Güçlü Yönleri:

- Koleksiyonun içeriği açısından tek olması
- Sürekli destekçisi TOFAŞ'ın marka tanınırlığı ve güvenilirliği
- Botanik park niteliği taşıyan bir bahçeye ve ücretsiz otoparka sahip olması
- Mahalle halkının sürekli ziyaretleri

- Şehrin en çok tarihi ve turistik mekanının olduğu bölgeye yakın olması
- Okul gruplarıyla çalışmalar
- Yapılan anket çalışmalarıyla geri bildirim sağlanması
- Az sayıda fakat iyi eğitilmiş personel
- Başarılı broşürler
- Yerel basın ile iyi ilişkiler

Zayıf Yönleri:

- Kamuya beyan edilmiş, misyon ve vizyon tanımlarının olmaması
- Sürekli koleksiyonun yenilenme eksikliği
- Geçici sergilerin yok denecek kadar az olması
- Personel organizasyonunun yetersiz olması
- Pazarlama-tanıtım ve iletişim-halkla ilişkiler faaliyetlerinin azlığı
- TOFAŞ'ın desteği dışında gelir kaynağının olmaması
- Hediyeelik eşya satış biriminin olmaması
- Koleksiyonla bağlantılı eğitim işlevinin yokluğu
- Ziyaret etmeyen kitleye yönelik bir eylem yapmama
- Anket sorularının müzenin geleceğiyle ilgili karar verme sürecine yer vermemesi
- Sergileme tekniklerinde teknolojik ve etkileşimli sistemlerin yokluğu
- İç kısımlarda işaret tabelalarının eksikliği

Tehditler:

- Özellikle yerel yönetimin girişimiyle aynı anda pek çok müzenin kuruluyor olması sebebiyle rekabet edeceği kültürel kurumların sayısının artacak olması
- Açılışından bu güne 6 yıl geçmesine rağmen organizasyon ve etkinlik konusunda gelişimin çok yavaş olması sebebiyle müzenin genel algılanışının devlet müzelerine yaklaşması riski
- Müzelerde genel olarak sponsorluğun azalması

Fırsatlar:

- Toplumun müze algılayışında meydana gelen olumlu gelişmeler; dolayısıyla müzelere duyulan ilginin her geçen gün artması
- İnternet sitesi üzerinden etkileşimli eğitim imkanı yaratılması

- Son etap restorasyonun da tamamlanıp müzenin ideale yakın tüm işlevlerini yerine getirmesi
- TOFAŞ dışında geçici sergilerin finansmanı için ek sponsorlar bulunması

olarak sıralanabilir.

Müzenin kurumsal kimliğini müzeyi algılanır kılan her şeyin oluşturduğu varsayımıyla müze yöneticisiyle, müzenin daha fark edilir kılınması için neler yapıldığı ve yapılabileceği üzerine yapılan görüşmede⁹:

-ziyaretçi sayıları çok yüksek olmasa da müzenin genel olarak çok beğenildiği, özellikle TOFAŞ'ın tanınırlığı da buna eklenince; neredeyse sürekli olumlu tepkiler aldıkları, TOFAŞ'ın böyle bir müzeyi kurmakla çok büyük bir hizmette bulunduğu ziyaretçi defterine yazılanlarla da desteklendiği,

-en ayırt edici özelliklerinin, hem Anadolu hem de günümüz arabalarının aynı anda sergilendiği tek müze olmaları olduğu,

-az sayıdaki müze personelinin ziyaretçilere karşı tutumlarının kibar, mesafeli fakat ihtiyaç duyulduğunda yardıma hazır izlenimi verecek şekilde olması için sürekli eğitilip denetlendiği, tüm bunların müzenin farkındalığının/ kurumsal kimliğinin bir parçası olduğunun bilindiği,

-kar amacı gütmemesinin kurumsal kimliğine etkileri tartışılırken; bu sebeple ziyaretçilerden bilet dahi alınmadığı, hatta hediyelik eşya mağazasının açılmasının bile bir ölçüde bu bağlamda yanlış anlaşılacak için geciktiği,

-kurumsal kimliğin logo, amblem, tasarım gibi görsel unsurlarının ise zaten müzenin kuruluş aşamasında tasarlandığı ve aynı doğrultuda devam ettiği,

-müzenin TOFAŞ tarafından sadece desteklenen özerk bir yapı olmadığı; kurumla ilgili tüm kararların, öncelikle üst yönetim ve TOFAŞ genel müdürlük kurumsal pazarlama-iletişim birimleri tarafından verildiği,

de tespit edilmiştir.

Bu tespitler doğrultusunda müzenin ideal anlamda kendisinden beklenen toplama, koruma, araştırma, belgeleme, sergileme, eğitim, iletişim işlevlerinden; şu an için sadece koruma ve sergileme işlevlerini tam gerçekleştirebildiği söylenebilir. Yani

⁹ Görüşme 20 Temmuz 2008'de TAAMÜZ'de, müze yöneticisi Sn. Zeynep Döndüren Karayalçın ile yapılmıştır. Görüşmede yöneltilen sorular için bakınız ek7.

müzenin niçin varolduğu sorusuna verilecek en iyi cevap olan; toplumla iletişim ve eğitim işlevlerini gerçeklemek için, kapılarını ziyaretçilere açık tutmak dışında bir şey yapamamaktadır. Kurumların gelişimlerinin belirli aşamalarında değişen koşullarla üstlendikleri rollerin artması ihtiyacı normaldir. Bu yeni roller üstlenilene kadar geçen zaman diliminde TAAMÜZ'ün bölüm 3.5.1'de tanımlandığı üzere kurumsal kimlik bunalımı içinde olduğu öne sürülebilir.

Kurumsal kimlik bunalımı olarak tanımlanan bu durumdan çıkılması için, ya da TAAMÜZ'ün güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olabilmesi için, mutlaka kurumsal felsefesi çerçevesinde misyon ve vizyonunun netleştirilmesi ve kamuya beyan edilmesi, bu çerçevede organizasyona gidilmesi ve kurumsal davranış, tasarım ve iletişim olarak ortaya konulmaya çalışılması gerekmektedir.

Müzenin kamuya beyan edilmiş, TOFAŞ tarafından onaylanmış misyonu olmamakla birlikte; müze tarafından hazırlanan tanıtım broşürü ve kitapçıklarda sürekli olarak vurgulanan ifadelerden yola çıkılarak misyonu:

“Genelde toplumun tarihi-kültürel mirasını, özelde de TOFAŞ aracılığı ile Anadolu otomotiv mirasını korumak, takdir etmek ve yapacağı etkinliklerle bu yönde bir toplum bilinci inşa etmek.”

şeklinde tanımlanabilir. Bu çerçevede Bursa'da ve ülkemizde kültür-sanatın gelişimine katkıda bulunmak ve daha fazla aktiviteyle müzenin ziyaretlerini arttırmak, sanatsal-kültürel aktiviteler ile beraber araba-otomotiv tarihini de ziyaretçilere anlatmak da; amaçları arasında sayılabilir.

Misyon ve vizyon kavramlarının netleştirilmesinin ardından yukarıda yapılan mevcut durum/Swot analizinde tesbit edilen güçlü ve zayıf yönler göz önüne alınarak; tehditlerin fırsata dönüştürülmesi için çaba sarfedilebilir. Elbette yapılacak tüm çalışmalar müzenin tamamıyla TOFAŞ'ın finansal desteğine bağımlı olması sebebiyle sadece yetki sahiplerinin onaylaması ve/veya gerekli görmesi durumunda uygulamaya geçirilebilecektir. Müzenin, TOFAŞ'ın vereceği bir stratejik karar ardından ek finansal destekleyici, bağışçı, sponsorlar bulması için girişimde bulunulabilir. Buna rağmen yapılacak hiçbir faaliyetle TAAMÜZ'ün üstlenmesi önerilebilecek yeni rollerinin finansmanının tamamının karşılanması mümkün değildir. Bu sebeple müzenin daha sürdürülebilir bir gelişim gösterebilmesi için, yani

kendisinden ideal anlamda beklenen koruma ve sergileme dışında, koleksiyonunu genişletme, geçici sergiler yapabilme, eğitim ve iletişim etkinliklerine ağırlık verebilmesi için; potansiyelini daha etkin ve etkili biçimde kullanma yoluna gitmesi gerektiği söylenebilir. Bu çerçevede öncelikle alınacak değişim- dönüşüm stratejik kararı sonrasında:

-personel organizasyonu, üstlenilmesi planlanan yeni rollere uygun şekilde genişletilmeli,

-acilen bir hediyelik eşya mağazası açılmalı, özellikle genç nüfusun otomobil merakı üzerinden ürün farklılaştırmasıyla mümkün olan en geniş ürün yelpazesine ulaşılmaya çalışılmalı,

- mümkün olan en kısa zamanda restorasyon tamamlanmalı ve üzeri kapatılacak kozaklıklarla(şekil 6 da gösterilen 4 ve 14 nolu yapılar) birlikte müzenin açık- kapalı tüm alanları, müze olmaktan kaynaklanan etik sınırlar dahilinde gelir getirmesi muhtemel her tür davet, düğün, konferans, kokteyl, sergi vb. organizasyonlar için kiraya verilmeli,

- mümkün olduğunca büyük çaplı ve geçici sergiler yapılmaya başlanmalı,

- iletişim, pazarlama, mevcut durumda olduğu gibi sadece basın bültenleri ya da TOFAŞ'ın 40. yıl kutlamalarının müze bahçesinde yapılmasıyla sağlandığı, ancak yılda birkaç kez gerçekleştirilebilen davet-kutlamalarla olduğu gibi dolaylı şekilde değil de, biliçli ve planlı şekilde yapılmalı,

- açılan sergilerin tanıtımı TOFAŞ'ın da kurucusu Vehbi Koç'un hayat hikayesinin anlatıldığı sergide bile olduğu gibi, neredeyse sadece “yeni sergi var mı?” diye soranların öğrenebildiği, görsel tanıtım imkanları yok denecek kadar az kullanılarak değil; daha etkili, hatta saldırgan biçimde yapılmalı,

- uzun vadede ana cadde üzerinde olmaması sebebiyle ulaşım imkanları için servis vb. kolaylıklar sağlanmaya çalışılmalı,

- eğitim ve sergileme işlevi yeniden gözden geçirilmeli; etkileşimin ve bilgi teknolojilerinin bir arada bulunduğu, kiosk benzeri teknikler, sergileme düzenine dahil edilerek; ziyaretçilerin farkına varmadan eğitilebileceği yani didaktik olmayan, eğlendirici bir ortam yaratılmalıdır.

Tüm bu sayılan, en başta TOFAŞ'ın ve mümkün olursa diğer sponsor firmaların destekçilerin sosyal sorumluluğunu, daha etkili biçimde yerine getirmelerini ve kendi kurumsal kimliklerini güçlendirmelerini, zenginleştirmelerini sağlayacak olan önerilerin daha sağlıklı biçimde gerçekleşebilmesi için ise; müzenin kurumsal yapısının hukuki boyutu yeniden değerlendirilmelidir. Bu çerçevede müzenin tüzel kişiliği -özellikle kamu yararına olduğu bakanlar kurulu kararıyla onaylandıktan sonra, önemli vergi avantajları sağlayan- ya kurulacak bir vakıf bünyesinde ya da mevcut bir vakfın şemsiyesi altına girilerek daha formal, rekabetçi bir yapıya dönüştürülebilir.

Teknoloji ve yaşam biçimlerinin hızla değiştiği günümüzde sadece iyi bir koleksiyon ve iletişim politikası olan, kurumsal kimlik ya da yüksek farkındalık sahibi müzeler, toplumun ilgisini çekip; ziyaretçi sayılarını arttırlırlarken, koleksiyonunu adeta bir depoda gibi sergileyen müzeler, genelde hayatta sadece bir kez ziyaret edilmektedirler. Dolayısıyla TAAMÜZ'ün müzelere verilen önemin de artmasıyla açılacak yeni müzeler karşısında, “onu gördüm, neden tekrar görmek isteyeyim ki?” sorusuyla muhatap olmamak için, eğitim pazarında ya da anaokulları, okullar, lise ve üniversiteler ile kuracağı ilişkilerde nasıl bir yer edineceği, kısaca yeniden yaratma çabasına girişmesi durumunda kendisini tüm toplum karşısında nasıl konumlandıracağı, bir an önce, daha belirgin hale getirilmelidir.

5. SONUÇ

Sonuç olarak müze dediğimiz kurumsal yapı içinde sağlanan temel işlev korumadır. Sürekli olarak, artan hızla, değişen- dönüşen dünyada bir takım değerlerin ve nesnelerin -ki korunan nesnelerin de aslında korunmalarının temel sebebi temsil ettikleri değerlerdir- değişmemeleri ya da değişimin bu değerler çizgisinde olabilmesi için yüksek maliyetlere katlanılması gerektiği kararı; tüm toplum; kimi zaman da, belirlenen hedef kitle adına verilen bir karardır. Bu karar bazen devletler, bazen de kişi ya da kuruluşlar tarafından verilebilmektedir. Korunması gereken değerler, nesneler hakkında ortak kararlar olduğu gibi; tamamen ayrı tercihler de söz konusu olabilmektedir. Neyin, nereye kadar korunacağına karar verme süreci son derece ideolojik, dolayısıyla da politiktir. Üstelik bu korumanın neden yapıldığı sorusunun cevabı olan eğitim işlevi devreye girince, korunması gereken değerler üzerinden toplumun şekillendirilmesi amacı, su yüzüne çıkmaktadır. Toplum adına yapılan bu eğitimin neden yapıldığının müze çalışanlarınca, müze üzerinde karar sahibi kişi/ kurumlarca bilinmeksizin yapılması durumu ise bu sürecin ne kadar sağlıklı olabileceği sorusunu gündeme getirmektedir. Müzenin ne olduğunun kurumsal kimlik kavramı üzerinden tanımlanması ve yönetilmesi süreci; müzenin kar amacı gütmeyen; dolayısıyla toplumsal sorumluluğu yüksek bir kurum olarak; öncelikle çalışanlar ve/ veya müze adına karar ve sorumluluk sahipleri tarafından bu(mevcut) haliyle algılanmasıyla başlayıp; farkındalığın yarattığı etkiyle toplumla iletişimi sağlamak için -ister pazarlama olarak tanımlansın ister talep edilirliliği artırmak için yapılan çalışmalar olarak- aktif olarak girişimde bulunmayla devam etmelidir. Elbette bu girişim başta devlet olmak üzere; müzelerin bağlı oldukları, denetimi altında bulundukları; kurum, kişi ve organizasyonların belirlediği sınırlar çerçevesinde yapılmak durumundadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin müze için taşıdığı anlamın bilincine vararak, müzeler ellerine geçen fırsatları en son noktaya kadar değerlendirmeli fakat bu değerlendirme müzeyi müze yapan değerlerin etik süzgecinden de geçirilmelidir.

Sanayi devrimi sonrası Yirminci yüzyılının özellikle ikinci yarsından sonra başlayan, tüm yönetim yaklaşımının stratejik olarak tanımlanmasını gerekli kılan gelişmeler,

batı toplumlarında müzeler üzerinde de etkisini göstermiş ve göstermeye de devam etmektedir. Ülkemizde de bu gelişmelerin kıvılcımı sayılabilecek dönemler -ki bu dönemler çalışmada “kurumsal kimlik bunalımı” olarak ifade edilmeye çalışılmıştır- yaşanmışsa da sürekli olarak değişen kararlar yüzünden sürdürülebilirliğe sahip bir kültür politikası oluşturacak aşamaya bir türlü ulaşamamış; müzeciliğimiz kimlik bunalımıyla, kimlik karmaşası durumu arasında sürekli gelgitlere maruz kalmıştır. Müzecilik alanında ülkemizde sahip olunan en büyük avantaj koleksiyon zenginliği ve devamlılık için kaynak zenginliği(hem etnografik, hem arkeolojik, hem de ülkenin dünya coğrafyası üzerindeki jeopolitik öneminden kaynaklanan bitmez tükenmez tartışmalarla desteklenen kavramsal kurgu zenginliği) ve ekonomik güçlükler sebebiyle aldıkları düşük ücretlere rağmen iyi niyetle çalışmalarını sürdürmeye çalışan kültür endüstrisi çalışanlarıdır.

Sanıldığı gibi ülkemiz müzeciliğinin temel sorunu özel müzelerimizin en önde gelenlerinin son 1-2 yıl içerisinde yaptıkları büyük sergilerin tanıtım kampanyalarında olduğu gibi büyük bütçeli kampanyaları yapamamak değil, insanların müze kavramıyla tanışmasını, bütünleşmesini, yaşamlarının bir parçası haline getirebilmelerini sağlayabilmek için topyekün toplumsal bir farkındalık yaratılamamasıdır. Bu farkındalığın yaratılması için ne sadece devlet, çıkaracağı kanun ve yönetmeliklerle tek başına başarılı olabilir; ne de özel müzeler yapacakları büyük sergilerle bu durumun aşılmasını sağlayabilirler. Bu ancak müzeyle ilgili alınacak her türlü kararın stratejik yönetim sürecine dahil edilmesiyle başarılabılır. Bu başarının yakalanabilmesi için atılması gereken ilk adım da müzelerimizin kendi kurumsal kimliklerini yansıtmalarına uygun ortam ve koşulların sağlanmasıdır. Hem müzelerimizin hem de bağlı oldukları üst kurumların organizasyonları ve yasal dayanaklar bunu destekler hale getirilmelidir.

Müzenin kurumsal kimliği sadece çok eskilerde kalan içi boş imaj kampanyalarıyla oluşturulamaz, geliştirilemez. Müzeler insanların tercih edebilecekleri alternatif zaman geçirme imkanlarıyla mücadele edebilmek için, bu hizmetleri sunan rakiplerin kullandıkları olumlu imaj yaratma çabalarını tamamen gözardı edebilecek lükse de sahip değillerdir. Temel eksiklik olan müzelerin de bundan nasibini aldıkları tüm ülkeyi sahiplenen ve sürekli kendisini değişen koşullar içerisinde temel değerlerinde değişiklik olmaksızın yeniden tanımlanabilme kabiliyetine sahip bir kültür politikamız acilen oluşturulmak zorundadır. Müzeleri toplumsal paylaşım, etkileşim,

değişim, dönüşüm alanları haline getirebilmenin tek yolu, müzeye yüklenen anlamın yeniden tanımlanması faaliyetinin kültürel emperyalizmin her türlü ileri teknolojik savaş araç gerecini ardında bırakacak düzeyde saldırgan biçimde; ama başlangıcında kendisini hissettirmeyen sinsi bir virüs gibi yayıldığıyla ilgili, varılması muhtemel farkındalığın hemen ardından; konunun taraftarları devlet, sivil toplum kuruluşları, özel müzelerce; kısaca üzerinde yaşadığımız topraklarda uzun vadede de dünya coğrafyası üzerinde söz sahibi bir ülke olmak konusunda kendisini sorumlu hisseden herkes, her kurum tarafından eşgüdüm halinde yürütülebilmesidir. Adına emperyalizm denilen yayılmacı zihniyetin, tüm dünyada önce insanları, sonra kurumları ve ardından toplulukları hedef alarak; önce toplum olma sonra da organize olma kabiliyetlerini yok ederek, devletleşmelerini engelleyen tutumu karşısında müzeler adeta sığınılabilir kalelerdir. “Küreselleşme bir yağmur gibidir; isterseniz de kaçamazsınız” şeklindeki cümlede de anlatılmaya çalışıldığı gibi; iletişim çağında küreselleşmenin önüne geçmeye çalışmak, içe kapanma ve geri kalmayı göze almakla eş anlamlı hale gelmiştir. Küreselleşmede değişimin içerisinde ama, değişime etkide bulunan aktörlerden birisi olarak yer almanın en temel gereği ise kimlik sahibi olmak, farklı olmak ve bu farklılıkları kaybetmemektir. Bu farklılıklar da kendisine ancak toplumsal - ulusal kültür içerisinde yer bulabilmektedir. Müzeler küreselleşen dünyada toplumların etkileşim içerisinde bulundukları kültürlerle yapacakları, ekonomik başta olmak üzere, her türlü etkileşimde mücadele kabiliyetlerinin kaynağını muhafaza etmektedirler. Toplumla bütünleşmiş, toplum tarafından sahip çıkılan müzelerinde koruma altına alınan ve içselleştirilen değerler; tüm dünya ile etkileşimde bulunurken insanımızın bu topraklarda yaşıyor olmaktan kaynaklanan kültürel davranış biçimlerini sergileyebilmelerine imkan sağlayacak; değişen, gelişen ve karmaşılaşan iletişim biçimlerinde kültürel manipulasyonlarla mücadelede en büyük kaynak ve dayanak olacaklardır.

Etkin bir planlamayla, müzeyi tüm unsurlarıyla tam ve doğru olarak yansıtabilecek şekilde bir kurum kimliğinin oluşturulması için, müzenin etkileşim içinde olduğu tüm çevresel faktörlerin, mevcut durum analizlerinin, bir müzenin kuruluşunda ilk kurumsal kimlik inşasında veya mevcut bir müzenin kurum kimliğinin yeniden tanımlamaya tabi tutulması sürecinde öncelikle yapılması gerekmektedir. Müzenin kurumsal kimliğinin yeniden tanımlamaya tabi tutulacak veya yeni kurulacak bir müze için kurumsal kimlik inşa edilmeye çalışılacak olması izlenilen sürecin

özellikle müzenin disiplinler arası bir kurum olması sebebiyle daha titizlikle yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin ürünün somut olduğu ve tüketildiği mekanla üretildiği mekanın aynı olmadığı bir araba fabrikasıyla, bir müzenin kurumsal kimliklerini oluşturmak birbirinden farklıdır. Bir müze sıfırdan kurulurken veya yeniden tanımlanmaya tabi tutulduğunda göz önüne alınması gereken; her kurum için zaten gerekli olan misyonun belirlenmiş olması ihtiyacı dışında 3 temel faktör vardır. Bunlar “koleksiyon”, “mekan” ve bunların nasıl bir kurguyla bir araya getirilip sergileme oluşturulacağını ifade eden “kavramsal kurgudur”. Günümüzde müzenin üstlendiği veya kendisine atfedilen roller ya da müzenin işlevleri ise en geniş kapsamıyla toplama, koruma, belgeleme, araştırma, sergileme, iletişim, eğitim ve hatta eğlence olduğuna göre; belirtilen tüm bu rollerin sahip olunan koleksiyon ve mekan bağlamında nasıl bir araya getirileceği ve bu rollerin tamamı gerçekleştirilirken nasıl bir tasarım gerektiği, davranış ve iletişim biçimi olarak nasıl yansıtılacağı ve bu çerçevede toplumda yaratılacak olan farkındalık müzenin kurumsal kimliğini oluşturur. Özellikle ülkemizde müze konusunda yapılan yenileme ve kurulum aşamalarında koleksiyon, mekan ve kavramsal kurgunun aynı anda göz önünde bulundurulmaması müzelerin fark edirliliklerini, sahip oldukları kurumsal kimlikleri zayıflatmaktadır.

Mevcut durum analizi kapsamında müze kendisi (yönetim anlayışı, pazardaki durumu, şu anda bulunduğu yer, gelecek hedefleri, misyon ve vizyonu) içinde faaliyet gösterdiği pazar, rekabet halinde olduğu insanların müzeye tercih ettikleri diğer vakit geçirme imkanları ve bunların mevcut kurumsal kimlikleri, müzenin sürekli ve potansiyel ziyaretçilerinin müze hakkındaki görüşleri, beklentileri, satın alma alışkanlıkları vb. unsurlar tespit edilmelidir (Yeygel, 2002, 4’ ten müzeye uyarlama). Diğer bir ifadeyle müzenin var olan ziyaretçisi ve hedef kitlenin boş zaman değerlendirme özellikleri, anket, mülakat vb. yöntemlerle mutlaka tesbit edilmelidir. Müzelerin zorlandıkları bir konu olsa da, sürekli ziyaretçileri dışındaki hedef kitleyi de gruplayarak onların ihtiyaçları konusunda kendilerini konumlandırmalıdır. Müze kurumsal kimliğine etki eden en önemli unsur olarak eğitim rolünün bilincinde olmalıdır. Eğitim işlevi ve beraberinde gelen sosyal sorumluluk da onun halka ulaşma yöntemlerini değiştirmesi ve sürekli geliştirmesi için yeterli sebeptir.

Hızar(1994, 33) kurum kimliğinin yeniden tanımlanması ihtiyacının kurumların dinamik bir değişim sürecine girdikleri dönemlerde doğduğunu; fakat yeni kurum kimliği çalışmasına değişim periyodu tamamlandıktan sonra başlanması gerektiğini belirtmiştir. Fakat kurumsal kimlik ve değişim süreci birlikte planlanmadığı takdirde kurumun değişime neden ihtiyaç duyduğunun ve bu sebeple yapılan değişikliklerin kurumsal kimliğe de eş zamanlı olarak yansıtılmaması kurumsal kimliğin çekirdek unsuru sayılan kurum felsefesinin öneminin yeterince farkına varılmadığını gösterir. Kurumsal kimlik stratejik tanımıyla eğer işletme politikasının bir aracıysa, ihtiyaç duyulan ve gerçekleştirilen değişiklikler kurumsal kimlik adıyla tanımlanan; tüm unsurlarıyla beraber işletmenin yeni durumunun fark edilir kılınması çalışmalarının temeline yerleştirilmelidir.

Diğer yandan değişimin tek nedeni kurumun yeniden yapılanmaya gitmesi değil; kurum kimliğinin, işletmenin bütününe en iyi yansıtacak şekilde, değişen koşullar içerisinde, yeniden tanımlanması gereğinin vahşi kapitalizmin devam ettiği günümüzde bir rekabet gerekliliği halini almış olmasıdır.

“Günümüzde ekonomik başarı, kuruluşun dahili ve harici hedef kitlesine kendisini ifade etmesi, çalışanların biz duygusunu hissetmesi, halkla ilişkiler alanının çalışmaları, kuruluşun pazarda uzun vadede kalıcı olması kurum kimliğiyle bağlantılıdır”(Regenthal,1992, 4’ ten aktaran Kuşakçıoğlu, 2003, 32).

Hele ki söz konusu olan müze gibi kar amacı gütmeyen, sosyal sorumluluğu yüksek bir kurumsa; müzenin hem kurumsal sürdürülebilirliği hem finansal sürdürülebilirliği için misyon ifadesinde yer alan temel değerlerini, toplum için varolduğunu fark edilebilir kılmaya çalışması kaçınılmaz bir sorumluluktur.

Her kurum varlığını anlamlı hale getiren değerleri en iyi biçimde hedef kitlesine yansıtabilmek için kurumsal kimliğini yapılandırmalıdır. Kurum kimliğinin yönetilmesi stratejik önemini farkedemeyen çoğu kurum için bir prestij meselesi olarak değerlendirilse de; aslında önemli olan bu kavrama kurumun yüklediği anlamın darlığı veya genişliğinin geleceğe ait olumlu beklentileriyle doğru orantılı olarak değişmesi ve bunun yönetim tarafından planlanması gerekliliğidir.

“Sağduyu düşüncesi ya da popüler anlayış kimliği doğal bir veri gibi görür. Kimliğin bir madde, bir nesne gibi bir öze sahip olduğunu düşünür. Ancak etnik ve cinsel kimlikler gibi, doğal olduğu düşünülenler de dahil olmak üzere hiçbir kimliğin ontolojik ötsel bir gerçekliği yoktur; tüm kimlikler icat edilir. Kimliklerin koşullara bağlı, yapay, ilişkisel, karışık, kurgusal olacak şekilde nitelenmesi; onların etkinliğini reddetmek anlamına gelmez; örneğin ortak etnik bir aidiyete inancın kökeninin yapaylığına ne kadar inanıyorsak, bu inancın işlevsel etkinliğini de o kadar kabul etmeliyiz”(Bilgin, 2007, 35).

Bilgin tarafından yukarıda anlatılmaya çalışıldığı üzere kimlikler, özellikle de kurumlara ait olanlar, aslında hem kurumlar hem de içinde bulundukları ortamlar tarafından, daha ziyade toplumsal gerekliliklerden kaynaklanan bir takım boşlukları doldurmak amacıyla, üretilmiş, kendileri soyut da olsa; onları gerçekleştirmek için çalışan insanların varlığıyla somut hale gelen; işlevsellik üzerine kurulu üstlenilen ve/ veya atfedilen, yarattıkları farklılıklarla değer katan rollerdir. Müzede üstlenilen bu rollerin en ön sıralarında:

-Sergilenen nesnelerle insanlar arasında köprü kurarak, nesnelerin onların yaşantıları ile bütünleşmesini sağlamak,

-Nesnelerin maddi ve ideal değerleriyle algılanmaları yerine, insan yaşamının somut ve otantik bir belgesi olarak algılanmalarını sağlamak,

-Geçmişle şimdiki yaşam arasında bağ kurmak,

-İnsanın değişen dünyaya uyum sağlamasına yardımcı olmak,

-İnsanın yaşadığı ortama yabancılaşmasını önlemek,

-Günümüz sorunlarına ve çatışmalarına yönelik anlayış kazandırmak,

-İnsanların bugünkü yaşantıları ile nesne bağlantısını kurarak siyasi, kültürel, sosyal, ekonomik ve ekolojik ilişkileri anlamalarını sağlamak ve araştırmacı- soru soran yönlerini geliştirmek,

-Bireylerin zamanlarını yaratıcı biçimde değerlendirmelerine yardımcı olmak,

-İnsanların estetik duyarlılıklarını geliştirmek ve geleceğin sanat izleyicilerini yetiştirmek,

-Tüm bunlar aracılığıyla da insanların kendilerini ve tüm hayatı algılayışlarını olumlu yönde değiştirerek didaktik olmayan bir eğitim sürecinin parçası olmak bulunmaktadır(Akmehmet, Ödekan, 2006, 56).

Kurumsal kimliği bilinçli olarak tanımlanan ve yönetim sürecine dahil edilen bir müze bu sayede:

-kendisinin rekabet halinde bulunduğu insanların alternatif zaman geçirme yöntemleri arasında daha fark edilir olur,

-Diğer müzeler ve kültür kurumları arasında yeniden tanınma değerini yükseltir

-Müzenin faaliyet yeteneği ve anlayışını, kamu oyuna, varlığının fark edilir olmasını sağlayan her şeyi ile iletmiş olur.

-Görsel kimlik ve pazar sunumu yaratmış olur.

-Kültürel ayrılıklarının üstesinden gelmeye yardımcı olur.

-Kültürlerarası iletişimi kolaylaştırır.

-Kendi çalışanlarının müzeyle bütünleşmesine hizmet eder.

-Müze işlevlerini, kendisine yüklenen rollerle yerine getirirken; toplumsal değişim-dönüşüm dinamiklerinin entegrasyonuna da katkı yapmış olur(Okay, 2005, 92'den müze uyarlama)

Tüm bu sayılan faydalar da müzenin hem finansal, hem de toplumsal anlamlılığının sürdürülebilirliğini kolaylaştırarak; müzenin strateji kavramına yüklenebilecek her anlamda yönetilmesine yardımcı olurlar.

Müze kurumuna yüklenen anlamın değişmesi, farklılaşması, bununla birlikte yüklenen rollerin de sürekli artması sadece ulusal aidiyet bilincinin korunması için gerekli olmayıp aynı zamanda kültürel varlıkların tüm insanlığın malı sayılmaları sebebiyle de; müzelerimize değer-önem verilmesi bir insanlık borcudur.

Bilimsel etkinlikler sosyal olayların oluş biçimleriyle ilgili araştırmacıların zihinlerinde tasarladıkları ve belirli bir süreç sonunda ortaya koydukları çıkarımlardır(Eroğlu, Akça, 2005, 22). Bu çerçevede bu araştırmadan elde edilen bulgu ve bilgilere dayanılarak müze kurumu ile ilgili etkili ve verimli bir varoluş ortamı yaratılması, onun konumlandırılması bu çalışmanın; bütününe ne kadarını ve hangi koşullarda temsil ettiğinin ve her müze için kendi özel koşullarında yeniden tanımlanması gerektiğinin farkına varılabilmesine bağlıdır. Bu çalışmada tespit edilip, kayda geçirilmeye çalışılan sorunlar genelde müzeciliğe, özelde Türk müzeciliğimize dair, varolan sorunların çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Örnek olarak seçilip incelenmeye çalışılan "TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi" hakkında yapılan tesbit ve sunulan öneriler de bunu desteklemektedir. Müzenin sahip olduğu potansiyel gelişim imkanları göz önüne alındığında kaçırılmakta olan fırsatlar olduğu söylenebilir. Nasıl ki nesneleri görünür kılan kendileri değil de onlardan gözümüze yansıyan ışıksa, müzeleri de fark edilir kılan nokta da tek başlarına varlıkları veya koleksiyonlarının zenginliği olmayıp; farkına

varılmak için gösterdikleri bilinçli çabalarıdır. Bu farkındalık müzelerin kendilerine atfedilen rollerle, üstlendikleri rollerin ne ölçüde birbiriyle uyumlu ve mümkün olduğunca dengede tutulabildiğiyle orantılı olarak artma potansiyelini taşımaktadır. Dileğimiz bu çalışmanın genelde “Türkiye Müzeciliği”, özelde de “TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi” için tüm bu sorunlara dair, sürdürülebilirliğin gereği olarak, stratejik bir bakış açısının inşası yönünde küçük bir katkı sağlayabilmiş olmasıdır.

KAYNAKÇA

- Atatürk ve Müze[15.07.08].
www.anadolumedeniyetlerimuzesi.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFA6863F99721CA420D.
- Atagök, Tomur1. 1999. Müze Mimarisi. **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**. ed. Tomur Atagök. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- _____.2. 1999. Türkiye’ de Müzecilik. **Cumhuriyetin Renkleri, Biçimleri**. ed. Ayla Ödekan. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- _____.3. 1999. Çağdaş Müzeciliğin Anlamı; Müze ve İlişkileri. **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**. ed. Tomur Atagök. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 132-142.
- _____. 2005. Müzecilik Ders Notları -Yayınlanmamış. Yıldız Teknik Üniversitesi Müzecilik Yüksek Lisans Programı.
- Acar, Özgen. 1999. Anadolu’ da Tarihsel ve Kültürel Miras Yağması. **Cumhuriyetin Renkleri, Biçimleri**. ed. Ayla Ödekan. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Akmehmet, Kadriye Tezcan, Ayla Ödekan. 2006. Müze Eğitiminin Tarihsel Gelişimi. **İTÜ Dergisi b Sosyal Bilimler**. C. 3. s.1:47-58.
- Aras, Güler. 2007. **Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı**. www.tkyd.org/e-bulten/aralik_2006/e-bulten.htm [18.05.2008].
- Aktan, Coşkun Can; İstiklal Y. Vural. 2007. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler**.
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale125.pdf>
- Ay, Ünal. 2003. **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk**.1. bs.Ankara: Nobel Kitabevi.
- Atılğan, Turan. 1994. İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Achterhold, Gertrud. 1991. **Corporate Identiy: İn Zehn Arbeitsschritten die eigene Identitatet finden und umsetzen**. 2. Überrab. Aufl, Wiesbaden:Gabler.(Aktaran: Okay, Ayla. 2005. **Kurum Kimliği**. Ankara: Media Cat Yayınları ss. 120).
- Aktan, Coşkun Can. 2005[18.05.2008]. **Kurumsal Şirket Yönetimi**.
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>.

Atik, Şeniz [03.07.07]. 03.08.06 tarihli **Müzelerimize ve Müzeciliğimize İçeriden Bir Bakış** adlı roportaj.
<http://www.yapi.com.tr/Yazdir/Haber.aspx?HaberID=61117>

Antalya Kent Müzesi [20.07.2008]. Antalya Kent Müzesi Projesi Hakkında.
http://www.antalyakentmuzesi.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=15.

Bakanlığımıza bağlı müzeler[14.05.07].
<http://kvmgm.kultur.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF0D262A49C727F2325A19570EB48D9460>.

Baransel, Atilla.1993. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Birinci Cilt Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**. 1. bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.

Bulut, Derya. 2003. Kurumsal Kimliğin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Önemi Pricewaterhousecoopers Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin, Nuri. 2007. **Kimlik İnşası**. 1. bs. Ankara: Aşina Kitaplar.

Büyükkılıç, Deniz. 2004. **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**. 1. bs. Ankara: Milli Prodüktivite merkezi Yayınları.

Bursa Kent Müzesi Misyon [05.07.2008].
http://www.bursakentmuzesi.gov.tr/muze/index.php?option=com_content&task=view&id=57

Cihan, Çolak. 2008. Üniversite Eğitiminde Üniversite Müzeleri ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Sanat Müzesi Kurulması İçin Bir Ön Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cüceloğlu, Doğan. 1998. **İnsan ve Davranışı**. 8. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.

Çapar, H. Gökşin. 1993. Stratejik Yönetimde Sektör Analizi: Türk Otomotiv. Sektörü Araştırması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü.

Cnnturk [04.07.2008].
<http://www.cnnturk.com/News/default.aspx?NewsID=466196&CategoryRelationID=59>

Chong, Derrick. 2002. **Arts Management**. Routledge: London and Newyork.

Durucker, Peter F., Philip Kotler, James Kouzes, Judith Rodin, V. Kasturi Rangan, Frances Hesselbein. 2008. **Kuruluşunuz Hakkında Sormanız Gereken En Önemli Beş Soru**. çev. Merih Şengönül. İstanbul: Optimist.

- Dervişoğlu, Hatice Gökçe. 2008. İşletmelerde Sanatın Stratejik Bir İletişim Aracı Olarak Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Dixit, Avinash, Barry J. Nalebuff.2002. **Stratejik Düşünme İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı**. çev. Nermin Arık. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Dünya kültürel miras listesinde Türkiye [29.06.08].
<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?f6e10f8892433cffe5c29e16a7d3808782d5f4001e6d616>
- Erbay, Fethiye.1994.**Yönetim Tekniğinin Müzeolojiyle İlgisi**. Aile Aktüalite, Magazin, Kültür ve Sanat Dergisi,Yıl:2, sayı 15 İstanbul.
- _____.1999. Uluslararası Düzeyde Devlet Otoritelerinin Müzelerdeki Etkisi.**Yeniden Müzeciliği Düşünmek**. ed. Tomur Atagök. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- _____.1993. “Çağdaş Müzeciliği Yönlendiren Etkenler”, Genel Kurmay Başkanlığı Harbiye Askeri Müze ve Kültür Sitesi Komutanlığı, **II. Müzecilik Semineri Bildiri Kitabı**, 19-23 Eylül, Harbiye Askeri Müze yay., ss.22- 24 , İstanbul.
- Erbay Mutlu. 2004. Sanat Eserinin Ahlaksal Boyutu. **Türkiye’de Plastik sanatlar Dergisi**. Sayı 63, Mart-Nisan.
- _____. 2005. Etik Anlayışın Müzelere Yansıması. **Artist** Şubat ss.56-58.
- Erdemir, Erkan. 2000. Postmodern Yaklaşımın Yönetim ve Örgüt Yapılarına etkileri: “Modernden Postmoderne Dönüşüm Tartışmalarının Yönetim Teorisine Katkıları. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İsmail.1999. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 6. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Erdoğan, Nazmiye, İrfan Erdoğan. 2005. Araştırmalarda Veri Toplamaya ve Bulgulara etki eden Kirlenilmiş Bilinç Üzerine Bir inceleme. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi** cilt 3. s.4.s. 17.
http://www.iletisim.selcuk.edu.tr/dergi/gs/2005_cilt3s4.pdf
- Eroğlu, Feyzullah, Bilge Akça.2005. Kitle Kültürü Etkisi Altında Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi** cilt 3. s.4.s. 20. http://www.iletisim.selcuk.edu.tr/dergi/gs/2005_cilt3s4.pdf
- E.H Erikson. 1968. Identity Youth and Crisis. New York:Norton. (Aktaran Richart Cloutier. Ergenlik Psikolojisinde Kuramlar. çev. Bekir Onur, 1994. **Ankara Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi** cilt 27 sayı 2 ss. 887.
<http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfiler/1994-27-2/875-904.pdf>
- Ekspre Gazete [15.07.08]. “Tarihin beşiği Türkiye, müze yoksunu” başlıklı haber.<http://www.ekspresgazete.com/haber.asp?id=25482>

- Fassbinder, 2002. **Commodity Fetishism and Fantasy Rights.**
www.mespotlight.org/egi-bin/zv/debate/capitalizm/messages/10270.html.
(Aktaran: Kuşakçioğlu, Arzu. 2003. **Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağntı.** Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Faaliyet Raporu2006[10.07.08]. Kültür ve Turizm bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı 2006 Faaliyet Raporu. www.kultur.gov.tr/tr2006faaliyetraporu.pdf.
- Faaliyet raporu2007[10.07.08]. Kültür ve Turizm Bakanlığı Faaliyet Raporu.
http://www.kultur.gov.tr/TR/Tempdosyalar/235336_FaaliyetRaporu2007-KTB.doc
- Gürel, Betül. 2001. Rekabet Yönetimi ve Rekabet Ölçüm Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Guerrieri, Marcella. Müze: Hatıra ve gerçeğin Sahnesi Koleksiyonculuk ve Müzeciliğin Başlangıçtan Çağdaş Sanatseverlerin Müzelerine Kadar Uzanan Tarihine Kısa Bakış. **Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi Bir Kuruluşun öyküsü.** 2002. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi: 53-106.
- Hızar, Ferda. 1994. Kurum Kimliği, Kurum Kültürü ve Görsel Kimliğin Halkla İlişkiler Planlamasındaki Rolü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hodggets, Richard M.1999.**Yönetim Teori Süreç ve Uygulama.** çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu. İstanbul: Beta Yayınları.
- İnan, Ebru. 2003. Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kültür: Global Bilgi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İCOM Kuruluş. [15.04.07]. <http://icom.museum/mission.html>
- İCOM .[16.01.08]. http://icom.museum/hist_def_eng.html.
- İCOMOS.[16.01.08]. www.icomos.org.tr/dosya.php?k=1
- İç hizmet yönetmeliği [10.01.07].
<http://kvmgm.kultur.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF060F3652013265D6945FA3CE172FAD28>.
- Kültürel Sürdürülebilirlik[14.06.08]. <http://www.kentli.org/makale/kultur.htm>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı [11.07.07].
<http://kvmgm.kultur.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF20F60137B44E34F598A1742808C63DE3>
- Koç Topluluğu 2006-2007 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu
[14.06.2008].<http://www.koc.com.tr/tr-TR/SocialResponsibility/SocialProjects/>

- Kuşakçıoğlu, Arzu. 2003. Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağntı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırdar, Yalçın. 2003. İşletmelerde ‘Mevcut’ Ürünlerin Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulması. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, Yusuf. 1996. İşletmelerde Müşterilere Yönelik Satış Stratejileri ve Yöntemi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazancı, Sevim. 1998. **XIX. Yüzyıl Osmanlı Müzeciliği**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, Neil, Philip Kotler. 1998. **Museum Strategy And Marketing**. 1. bs. Virginia, Illinois: The Jossey- Bass.
- Kotler, Philip. 1998.. Cotler, Neil, Philip Cotler. **Museum Strategy and Marketing. Museums Turn to Strategic Planning** ss. 70 John Wiley and Sons Jossey- Bass. ABD.
- Kuşakçıoğlu, Arzu. 2003. Marka **Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağntı**. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lawlor, Alan. 1985. **Productivity İmpromevent Manual**. Aldershot. United Kingdom Gower, s. 95.(Aktaran: Prokopenko, Joseph. 2005. **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**. çev.Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan. Ankara: MPM Yayınları).
- Mutlu, Esin (Can). 2005. **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Madran, Burçak. 1999. Müze Türleri. **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**. ed. Tomur Atagök. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Merih1, Kutlu[16.05.07]. Strateji Nedir? <http://www.eylem.com/strateji/wstratejinedir.htm>
- Merih2, Kutlu[16.05.07]. Bilim, Model ve Sistem. <http://www.merih.net/m2/str/strasis.htm>
- Merih3, Kutlu [16.05.07]. Stratejik Yönetim Modelleri - Kararların Stratejik Nitelikleri. <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm>
- MPM 10. Milli Prodüktivite Merkezi. **Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 10**. Tarihsiz. Ankara.
- MPM 11. Milli Prodüktivite Merkezi. **Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 11**. Tarihsiz. Ankara.
- McLean, Fiona. 1997. **Marketing the Museum**. 1. bs. London: Routledge.
- Müze kart [11.08.08]. <https://satis.muzekart.com/anasayfa.html>.

- Misyon Sabancı. 2002. **Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi Bir Kuruluşun Öyküsü**. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi
- Ntvmsnbs [11.10.07]. <http://www.ntvmsnbc.com/news/417088.asp>
- Okay, Ayla. 1998. Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____.2000. **Kurum Kimliği**. Ankara: Media Cat Kitapları.
- _____.2005. **Kurum Kimliği**. 5. bs. Ankara: Media Cat Kitapları.
- Özel Müzeler [11.07.07].
<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF20F60137B44E34F598A1742808C63DE3>
- Özkasım, Hale, Semra Ögel. 2005. Türkiye’de Müzeciliğin Gelişimi. **İTÜ Dergisi b Sosyal Bilimler**. C. 2. s.1: 96-102. .
- Park, C.W., Gerald Zatman.1987. **Marketing Management**: ChikagoThe Dryden Pres(Aktaran: Tuncer Tokol. Pazarlama Araştırması. 1996. 7.bs. s.4 Bursa: U.Ü. Güçlendirme Vakfı).
- Psikiyatri ve hayat [29.06.08]. <http://www.psikiyatrivehayat.com/insanevre.htm>
- Pick, John, Malcolm Anderson. 1996. **Arts Administration**. London and Newyork: E-Fn Spon.
- Pira, Aylin; Füsün Kocabaş. 2005. Halkla İlişkileri Sorgulamak. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi** cilt 3. s.4.s.35-40.
http://www.iletisim.selcuk.edu.tr/dergi/gs/2005_cilt3s4.pdf
- Rahmi Koç Misyon [05.07.2008].
<http://www.rmkmuseum.org.tr/turkce/about/misyon.html>
- Runyard, Sue, Ylva French.1999.**The Marketing and Public Relations Handbook For Museums, Galleries and Heritage Attractions**. 1. bs. London: The Stationery Office.
- Ragghianti, Carlo Ludovico. 1980. **Arte Fare e Vedere I dall’arte al Museo**. Firenze: U:I:A. S 233-234. (Aktaran: Marcella Guerrieri, 2002, 104-105)
- Sayıştay Raporu. 1998. **Kültür Bakanlığına Bağlı Müzelerin Faaliyetlerinin İncelenmesi**. Ankara: T.C: Sayıştay Başkanlığı.
- Schubert, Karsten. 2004. **Küratörün Yumurtası Müze Kavramının Fransız İhtilalinden Günümüze Kadar Olan Evrimi**. çev. Rana Smith.İstanbul: İstanbul sanat Müzesi Vakfı İktisadi İşletmesi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol a, Tuncel. 1995. **İşletme 1 Temel Bilgiler**. 3. bs.Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol b, Tuncel. 1995. **İşletme 2 Temel Bilgiler**. 3. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz Melek. 1998. **Örgütsel Psikoloji**. 3. bs. Bursa: Alfa Basım Yayım
- Şişman Mehmet, Turan Selahattin. 2002. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Pegem A Yayınları.
- Sims, Ronald R. 2003. Non prrofit Leadership Challanges. **Management in The Non-Profit Sector 2. İnternational Symposium. Bildirileri** 5-6 december.
- Sağlık bilgisi[29.06.08].
<http://www.saglikbilgisi.com/kelime/Kimlik+Bunal%C4%B1m%C4%B1>.
- Torlak, Ömer. 2006. **Pazarlama Ahlakı Sosyal sorumluluk Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**. 3. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- TOFAŞ. 2008. **Anadolu Tasarım Mirasının Ayak İzlerinde Türk Otomotiv Sanayi ve 40.Yılında TOFAŞ 1968-2008**. İstanbul.
- TOFAŞ. **Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Tanıtım Kitapçığı**. Bursa.
- TOFAŞ Kurumsal Yönetim İlkeleri Beyanı ve Uyum Raporu 2007 Dönemi [14.06.08].
[http://www.tofas.com.tr/Documents/tr/pdf/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri_Beyani_ve_Uyum_Raporu_\(2007_Donemi\)TR.pdf](http://www.tofas.com.tr/Documents/tr/pdf/Kurumsal_Yonetim_Ilkeleri_Beyani_ve_Uyum_Raporu_(2007_Donemi)TR.pdf)
- TOFAŞ Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sürdürülebilirlik Politikası [14.06.08].
http://www.tofas.com.tr/Pages/screener/SosyalSorumluluk_2007_TR.pdf
- TOFAŞ Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyet Raporu 2007.
- TOFAŞ Müze Krokisi [14.06.08].
<http://www.tofasanadoluarabalarimuzesi.com/turkce/about/muze-krokisi-index.html>
- TOFAŞ Vehbi Koç Sergisi [25.07.08].
http://www.tofasanadoluarabalarimuzesi.com/turkce/etkinlikler/vehbi_koc_sergi-si-index.html
- TOFAŞ Müze Logo [14.06.08].
<http://www.tofasanadoluarabalarimuzesi.com/turkce/newsletter/index.html>
- Tekin Önür, Huriye. 1997. Sanayi İnkılâbından Sonra İktisadi Hadiselerin Sosyal Yönü. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomas, J. G. 1988. **Strategic management, Concepts, Practise and cases**. Harper&Row Publishers, New York, Cambridge(Aktaran: Büyükkılıç, Deniz. 2004. **Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**. 1. bs. Ankara: Milli Prodüktivite merkezi Yayınları).

Topuz, Hıfzı. 1998. **Dünyada ve Türkiye’de Kültür Politikaları**. İstanbul: Adam Yayınları.

tkyd.[25.07.07]. Sürdürülebilirlik anketi.
www.tkyd.org/e-bulten/subat_2007/bulten.html

TÜBA. **Türkiye Müzeciliği’ne İlişkin Durum Saptaması ve Çözüm Önerileri**. 2004. İstanbul: Tüba için hazırlanmış ve yayınlanmamış, kolektif çalışma.

Tarihçe genel müdürlük [10.07.08].
<http://kvmgm.kultur.gov.tr/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF20F60137B44E34F5EBCEBCC3A6966F99>

Ural, Melda. 2002. Güçlü Bir Kurumsal Kimliğin İşletmenin Başarısına Olan Katkısı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uralman, N. Hanzade. 2006. Bilgi Toplumunda Sanat Müzelerinin Rolü ve Türkiye’deki Sanat Müzeleri İçin Öneriler. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2007. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım dağıtım.

Yönet, Ender. 2004. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk**.
<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s13/makale/c8s13m7.pdf>

Yeygel, Sinem. 2002. Kurum Kimliğinin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

_____. 2006. “Post Modern Toplumsal Yapının Pazarlamaya Getirdiği Yeni Boyut: Topluluk Pazarlaması” **Bilig Yaz/** sayı 38: 197-228.

Yıldız Haber, [26.05.07]. “Dünyanın Müze Başkenti Londra” başlıklı haber.
<http://yildizhaber.org/news/20203.html>.

Zikmund, William, Micheal D’amico. **Marketing**, John Wiley and Sons, New York: 1984 (Aktaran: Tokol, Tuncel. 1996. 7.bs. s.4 Bursa: U.Ü. Güçlendirme Vakfı).

EKLER:

Ek 1: İCOM Etik Kodları*

1. Müzeler insanlığın doğal ve kültürel mirasını korur, yorumlar ve tanıtımını yapar.

İlke: Müzeler somut ve somut olmayan doğal ve kültürel miras için sorumludurlar. İdari makam ile müzelerin stratejik yönü ve genel idaresi ile ilgili olanların bu mirası korumak ve tanıtmak adına da öncelikli sorumlulukları olduğu gibi bu amaca yönelik insan, fiziksel ve finansal kaynakları yaratma sorumluluğu vardır.

KURUMSAL KONUM

1.1 Yetki Belgesi

İdari makam, müzenin, ulusal kanunlar ile açıkça belirtilen yasal statüsünü, görevini, sürekliliğini ve kar gütmeyen doğasını belirten bir tüzük veya halka açık, yazılı ve yayınlanmış bir belgeye sahip olduğunu garantilemelidir.

1.2 Misyonun, Amaçların ve Politikaların Beyanı

İdari makam, müzenin misyonu, amaçları ve politikaları ile idari makamın rolü ve yapısı hakkında yol gösteren bir beyan hazırlamalı ve yayınlamalıdır.

1.3 Fiziki Kaynaklar

İdari makam, müzeye misyonunda tanımlanan temel görevlerini yerine getirebilmesine olanak tanıyacak özelliklere sahip uygun mekanı garantilemelidir.

1.4 Erişim

İdari makam, müzenin ve koleksiyonlarının uygun, düzenli zaman dilimleri ve dönemleri içinde izleyiciye açık olmasını garantilemelidir. Özel ihtiyaçları olan kişilere özel giriş koşulları /olanakları sağlamalıdır.

1.5 Sağlık ve Güvenlik

İdari makam, personeline ve ziyaretçilerine, kurumsal standartlarda sağlık, güvenlik ve erişim olanağı garantilemelidir.

* Belgenin orijinali için bakınız: <http://icom.museum/ethics.html#introduction>

1.6 Felakete Karşı Koruma

İdari makam, kamu ve personeli, koleksiyonları ve diğer kaynakları doğal ve insan kaynaklı felaketlerden, korumak amacıyla politikalar geliştirmeli ve yürütmelidir.

1.7 Güvenlik Önlemleri Gereksinimleri

İdari makam, koleksiyonların sergi ve depolarda veya taşıma esnasında uğrayabileceği hasarlara veya hırsızlığa karşı, uygun güvenlik önlemlerini garantilemelidir.

1.8 Sigorta - Tazminat

Koleksiyon, ticari sigorta dahilinde ise, idari makam, nakil edilen veya ödünç verilmiş olan eserler ve o sırada müzenin sorumluluğu altında olan diğer malzemeler de dahil olmak üzere tüm eşyaların uygun sigorta güvencesinde olmasını sağlamalıdır.

Bir tazminat şeması kullanımdayken, müzenin malı olmayan malzemelerin, müzede sigorta ile uygun şekilde korunuyor olması gerekir.

FİNANSAL KAYNAKLAR

1.9 Fonlama

İdari makam, müzenin etkinliklerini yürütmesi ve geliştirmesi için gereken yeterli finansmanı garantilemelidir. Bütün finansal kaynaklar profesyonel bir tutum içerisinde kullanılmalıdır.

1.10 Gelir Üretme Politikası

İdari makam, dış kaynaklardan alınan veya etkinlikleri aracılığıyla üretilen kazancın kaynakları hakkında yazılı bir politikaya sahip olmalıdır. Müzeler, fon kaynağına önem vermeden, program, sergi ve etkinliklerinin bütünlüğü ve içeriğinin kontrolünü sürdürmelidirler. Kazanç üretme etkinlikleri, devletin yada kurumun standartlarıyla ters düşmemelidir (Bkz. 6.6).

PERSONEL

1.11 İş Politikası

İdari makam, personelle ilgili tüm kararların doğru ve yasal uygulamalarla, hem de müzenin politikaları gereğince alınmasını garantilemelidir.

1. 12 Başkan yada Müdürün Görevlendirilmesi

Müze başkanı yada müdürünün görevi temel bir görev olduğundan, idari makam müdürün etkili görev yapması için gerekli olan bilgi ve ustalıkları takdir etmelidir. Bu nitelikler, yüksek düzeyli etik bir davranış ile tamamlanan yeterli entelektüel kapasiteyi ve profesyonel bilgiyi içermelidir.

1.13 İdari Makama Erişim

Müze başkanı yada müdürü, ilgili idari makama doğrudan ulaşabilmelidir.

1.14 Müze Personelinin Yetisi

Nitelikli personelin tüm gerekli sorumlulukları karşılamak üzere alınması gereklidir(Bkz. 2.18, 2.24, 8.12).

1.15 Personelin Eğitimi

Tüm müze personelinin profesyonel gelişimi ve sürekli eğitimi için uygun olanaklar, etkili bir işgücünü sağlamak üzere düzenlenmelidir.

1.16 Etik Çatışma

İdari makam, personelin etik kurallarla yada herhangi bir ulusal yasa yada özel işin etik kurallarıyla çatıştığı düşünülen bir şekilde davranmasını hiçbir zaman istememelidir.

1.17 Müze Personeli ve Gönüllüler

İdari makam, müze mesleğinin üyeleri ve gönüllüleri arasındaki olumlu bir ilişkiyi destekleyecek gönüllü çalışmalar hakkında yazılı bir politikaya sahip olmalıdır.

1.18 Gönüllüler ve Etik

İdari makam, gönüllülerin müzeyi ve kişisel etkinlikleri yönlendirirken, ICOM etik Kuralları ve diğer uygulanabilir kural ve yasalara tümüyle vakıf olduğunu garantilemelidir.

2. Koleksiyonlara sahip olan müzeler onları toplumun yararı ve gelişimi için ellerinde tutarlar.

İlke: Müzeler, doğal, kültürel ve bilimsel mirası koruyuculuğa katkısı olan koleksiyonlarını elde etmek, korumak ve geliştirmek görevine sahiptirler. Koleksiyonları, önemli bir kamu mirasıdır, yasalarda özel bir durumu vardır ve uluslararası yasalarla korunmuştur. Bu kamu emanetine özgü görevler arasında, doğru mülkiyet, süreklilik, belgeleme, ulaşılabilirlik ve sorumlu elden çıkarma vardır.

KOLEKSİYONLARI ELDE ETME

2.1 Koleksiyon Politikası

Her müzenin idari makamı, koleksiyonları elde etme, koleksiyonlara bakım ve koleksiyonların kullanımını gösteren yazılı bir koleksiyon politikası belirlemeli ve bastırmalıdır. Politika, kataloğa konmayan, muhafaza edilmeyen yada sergilenmeyen herhangi bir malzemenin durumunun ne olacağını açıklığa kavuşturmalıdır (Bkz. 2.7.; 2.8.).

2.2 Tapu/ Unvan

Konulan geçerli başlıktan tatmin olunmadığı sürece, hiçbir nesne yada numune, satın alma, hediye, ödünç, vasiyet veya değiş-tokuş yoluyla alınmamalıdır. Bir ülkedeki yasal mülkiyet, geçerli bir tapu/başlık anlamına gelmez.

2.3 Kaynak ve Bilgilendirme

Satın alma, hediye, ödünç verme, vasiyet yada değiş-tokuş ile sunulan her nesne veya örneğin alınmadan önce, asıl ülkesi veya yasal olarak sahip olunduğu ülkeden (müzenin kendi ülkesi dahil) yasadışı yollarla ele geçirilmediği veya yasadışı yollarla ithal edilmediğinden emin olmak için her türlü çaba gösterilmelidir. Bu konudaki bilgilendirme, nesnenin bulunuşundan veya üretiminden itibaren tüm tarihini ortaya koymalıdır.

2.4 Onaylanmamış veya Bilimsel Olmayan Alan Çalışmasından Gelen Nesne ve Örnekler

Müzeler, anıtların, arkeolojik ve jeolojik sitlerin yada türlerin veya doğal alanların onaylanmamış, bilimsel olmayan veya kasıtlı yıkımı yada tahribiyle bağlantılı olduğuna inandıkları nesneleri almamalıdır. Elde ediş, ilgili yasal devlet yetkisini,

arazi sahibini yada elinde tutanı bularak açığa çıkarmanın mümkün olmadığı zaman da gerçekleşmemelidir.

2.5 Kültürel Olarak Hassas Malzeme

Kutsal öneme sahip nesne ve insan kalıntıları koleksiyonları, sadece güvenli olarak saklanabilecek ve saygıyla bakım yapılabilir ise alınır. Bu da, bu nesnenin geldiği toplum biliniyorsa, etnik ya da dini grupların üyelerinin ilgi ve inançları ile profesyonel standartlarla tutarlı davranışı sayesinde başarılmalıdır .

2.6 Korunmuş Biyolojik ve Jeolojik Türler

Müzeler, vahşi yaşamı koruma yada doğal tarih korumasıyla ilgili yerel, ulusal, bölgesel yada uluslararası kanun veya anlaşmalara karşı gelerek biriktirilen, satılan yada transfer edilen biyolojik yada jeolojik örnekleri almamalıdır (Bkz. 3.4).

2.7 Canlı Koleksiyonlar

Koleksiyonlar, canlı biyolojik ve zoolojik örnekleri içerdiği zaman, geldiği sosyal ve biyolojik çevrenin göz önüne alınması kadar, vahşi yaşamı koruma ve doğal tarih korumasıyla ilgili yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası kanun veya anlaşmalara da dikkat edilmelidir.

2.8 Çalışılan Koleksiyonlar

Koleksiyon politikası, nesneden çok kültürel, bilimsel ve teknik süreci korumaya yönelik olduğu yerlerde yada nesne yada örneklerin sıradan ya da eğitim amaçlı toplandığı yerlerde belli tiplerdeki çalışma koleksiyonu için göz önüne alınmalıdır.

2.9 Koleksiyon Politikası Dışında Elde Etme

Müzenin belirlenmiş politikası dışında nesne yada örneklerin alımı sadece istisnai durumlarda yapılmalıdır. İdari makam, onlar için mevcut profesyonel seçenekleri ve tüm ilgili tarafların bakışlarını göz önüne almalıdır. Bu göz önüne almaya, nesne ya da örneğin kültürel yada doğal miras içindeki bağlamının önemi ve böyle malzemeleri toplayan diğer müzelerin özel ilgisi de dahil edilmelidir. Bununla birlikte, bu koşullarda bile, geçerli bir başlığı olmayan bir nesne alınmamalıdır.

2.10 Müze Personeli ve İdari Makamlarca Nesne Edinimi

Nesnelerde satış, bağış, hediye yada vergiden düşme gibi konular söz konusu olduğunda idari makam, müze personeli ve aileleri ile yakınlarınca daha özel dikkat gösterilmelidir.

2.11 Yeddiemin

Etik kurallar çerçevesinde hiçbir şey bir müzeyi, yasal sorumluluğu bulunan bölgelerde kaynağı belirsiz, kanundışı yollarla elde edilmiş yada bulunmuş tür ve nesnelerin yeddiemin olmasını engellememelidir.

NESNELERİN KOLEKSİYONDAN ÇIKARTILMASI

2.12 Elden Çıkarmada Yasal yada Diğer Yetkiler

Müzelerin nesnelerin elden çıkarılmasında yasal yetkilerinin olduğu yada elden çıkarılmaya uygun koşullara maruz bulunan nesnelere sahip olduğu durumlarda, yasal yada diğer gereklilikler ve prosedürlerin tamamı tam anlamıyla uygulanmalıdır. Orijinal kazanımın önceden zorunlu ya da diğer kısıtlara tabi olduğu durumlarda, bu kısıtlamalara uyulmasının imkansız olduğunun yada uyulmasının kuruma zarar verdiğinin ve yasal prosedürler doğrultusunda açıkça gösterilememesi halinde bu koşullar dikkatle izlenmelidir.

2.13 Müze Koleksiyonundan Nesne Çıkarılması

Bir müze koleksiyonundan bir nesne yada tür çıkarılması, mutlaka eserin özelliği, karakteri (yerine konabilir yada konulamaz oluşu), yasal durumu ve elden çıkarma nedeniyle kamu güveni kaybı durumu dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir.

2.14 Nesnelerin Elden çıkarılmasında Sorumluluk

Elden çıkarma kararı, koleksiyon küratorü, müze müdürü ile bağlantılı hareket eden idari makamın sorumluluğunda olmalıdır. Sergide olan koleksiyonlarda özel düzenlemeler yapılabilir (Bkz . 2.7; 2.8).

2.15 Koleksiyonlardaki Nesnelerin Elden Çıkarılması

Her müze bağış, transfer, değiş-tokuş, satış, iade, harap olma gibi nedenlerle bir nesnenin koleksiyondan tamamen çıkartılması için metotları tanımlayan ve kısıtsız tasarruf hakkının alıcı tarafa transferine izin veren bir politikaya sahip olmalıdır. Elden çıkarma kararlarına, bu kararlarda yer alan nesnelere ve nesnenin çıkarılma

yöntemine ilişkin tam bir kayıt tutulmalıdır. Elden çıkarılmasına karar verilen nesnelerin öncelikle diğer bir müzeye önerilmesi önemlidir.

2.16 Koleksiyonların Elden Çıkarılması ile Elde Edilen Gelir

Müze koleksiyonları kamu güveni için korunurlar ve kar amacıyla satılamazlar. Müze koleksiyonlarındaki nesne yada türlerin elden çıkarılmasıyla alınan para yada bedeller sadece koleksiyon yararına ve genelde o koleksiyona yeni kazanımlar için kullanılmalıdır.

2.17 Koleksiyonlardan Çıkarılmış Nesnelerin Satın Alınması

İdari makam, müze personeli ve aileleri ile yakınlarının sorumlu oldukları müze koleksiyonlarından çıkartılan neşeleri satın almalarına izin verilmemelidir.

KOLEKSİYONLARIN BAKIMI

2.18 Koleksiyonun Devamlılığı

Müze, koleksiyonlarını (geçici ve kalıcı) garantiye almak için politikalarını belirlemeli ve uygulamalıdır ve bilgileri birleştirmeli, uygun biçimde kaydetmeli, güncel kullanım için elde edilebilir olmalı, gelecek kuşaklara kullanılabilir iyi ve güvenli durumda geçirmeli, bugünkü bilgi ve araştırmaları dikkatli bakmalıdır.

2.19 Koleksiyon Sorumluluğu için Görevlendirme

Meslekî sorumluluk gerektiren koleksiyonların bakımları için uygun bilgi ve becerilere sahip yada uygun olarak denetleyecek kişiler görevlendirilmelidir.

2.20 Koleksiyonların Belgelendirilmesi

Müze koleksiyonları kabûl edilmiş meslekî standartlara göre belgelendirilmelidir. Bu belgelendirme, her nesnenin tam bir kimliğini tanımlamasını, ilişkilerini, kaynağını, durumunu, bakımını ve şimdiki yerini içermelidir. Bu veriler güvenli bir çevre içinde korunmalı ve yeniden kazanma sistemleriyle desteklenmeli, müze personeli yada diğer yasal kullanıcılar tarafından bilgiye erişim sağlanmalıdır.

2.21 Felaketlere Karşı Koruma

Koleksiyonları silahlı çatışma ve diğer insan kaynaklı ve doğal felaketlere karşı koruma politikaları geliştirmeye özen gösterilmelidir.

2.22 Koleksiyon/arın ve ilişkili Verilerin Güvenliği

Müze, koleksiyon verilerinin halka ulaştırılması sırasında, hassas, kişisel ya da ilişkili bilgilerin ve diğer gizli konular için kontrol uygulamalıdır.

2.23 Önleyici Koruma

Önleyici koruma, müze politikası ve koleksiyon bakımında önemli bir ögedir. koleksiyonların bakımı için ister depoda yada teşhirde, ister ulaşımında olsun, koruyucu çevrenin oluşturulması ve sürdürülmesi müze profesyonel üyelerinin temel sorumluluğudur.

2.24 Koleksiyonların Korunması ve Onarımı

Müze, koleksiyonların, nesne yada örneklerin koruma yada onarımı ve yetenekli bir konservatör-restoratörün hizmetine gereksinimi saptamalı ve dikkatle yönlendirmelidir. Başlıca amaç, nesne ve örneklerin sağlam tutulması olmalıdır. Bütün koruma işlemleri belgelendirilmeli ve mümkün olduğunda geriye çevrilebilmelidir ve bütün değişiklikler orijinal nesne yada örneklerden açıkça ayrı tanımlanabilir olmalıdır.

2.25 Yaşayan Hayvanların Yaşam Koşulları

Elinde canlı hayvanlar olan müze, onların sağlığını ve iyi olmalarının tüm sorumluluğunu üstlenmelidir. Personel ve ziyaretçiler için olduğu kadar, hayvanları için de veterinerlik alanındaki bir uzman tarafından onaylanmış koruma için güvenlik kuralları hazırlamalı ve yürürlüğe koymalıdır. Genetik değiştirme, açıkça tanınabilmelidir.

2.26 Müze Koleksiyonlarının Şahsi Kullanımı

Müze personeli, idari makam ve onların aileleri, yakınları ve diğerlerine müze koleksiyonlarından geçici olsa bile şahsi kullanım için izin verilmemelidir.

3. Müzeler Bilgiyi Yerleştirmek ve İlerletmek İçin Birincil Kanıtları Elinde Tutar.

İlke: Müzelerin herkese karşı ellerindeki koleksiyonların bakımı, ulaşılabilirliği ve birincil kanıtların yorumu ile ilgili özel sorumlulukları vardır.

BİRİNCİL KANIT

3.1 Birincil Kanıt Olarak Koleksiyonlar

Müzelerin koleksiyon politikası koleksiyonların önemini birincil kanıt olarak göstermelidir. Bu politika bunun güncel entelektüel trendler yada müzelerin kullanımıyla ilgili olmadığını göstermelidir.

3.2 Koleksiyonların Topluma Açık Oluşu

Müzelerin koleksiyon oluşturmak ve konu ile ilgili olabildiğince özgür bilgi edinirken bu bilginin gizliliği ve güvenliğini sağlamak gibi önemli sorumluluğu vardır.

MÜZELERDE TOPLAMA VE ARAŞTIRMA

3.3 Alan Toplaması

Alan toplaması üstlenen müzeler akademik standartlara uyarak yerel ve uluslar arası yasa ve anlaşmalara uygun politikalar geliştirmelidirler. Alan araştırması saygıyla ve yerel topluluklar, çevre ve kültürel kaynaklar göz önüne alınarak üstlenilmeli ve kültürel ve doğal mirasın gelişmesi için çaba harcanmalıdır.

3. 4 Birincil Dereceden Kanıtların Olağanüstü Toplanması

Çok istisnai durumlarda ortaya çıkan ve kaynağı belli olmayan özel parçaların toplum yararına koruma adına sergilenmesinin değeri olabilir. Böyle bir parçanın müze koleksiyonuna kabulünde önce yerel ve uluslararası yargı kararları olup olmadığı uzmanlar tarafından incelenmelidir (Bkz. 2.11).

3.5 Araştırma

Müze personeli tarafından yapılan araştırma müzenin misyonuna ve hedeflerine uygun, yasaya, etik ve akademik çalışmalara uygun olmalıdır.

3.6 Zararlı Analizler

Zarar verici analiz teknikleri kullanıldığında, analiz edilmiş malzemelerin tüm kayıtları, analizin sonuçları, ve yayımların dahil olduğu araştırma sonuçları o nesnenin kalıcı belgesini tamamlamalıdır.

3.7 Dinsel Anlamalı İnsan Kalıntıları ve Malzemeler

Dinsel anlamalı insan kalıntıları ve malzemeleri üzerinde yapılan araştırmalar profesyonel standartlara uygun yapılmalı ve bu nesnelerin geldiği topluluk, etnik veya dini grubun ilgileri ve inançları da göz önünde bulundurulmalıdır (Bkz. 2.5; 4.3).

3.8 Araştırma Malzemelerinin Telif Hakkı

Müze personeli sunum için bir malzeme ve araştırma için bir belge hazırladığında; bu işin sponsoru müze ile işin hakları hakkında bir anlaşma yapılmalıdır.

3.9 Paylaşılan Uzmanlık

Profesyonel müze üyeleri bilgilerini konu ile ilgili meslektaş, bilim adamları ve öğrencilerle paylaşmalıdır. Kendilerine öğretenlere saygı duymalı, tanımalı ve diğerlerinin yararı için teknik ilerlemeleri ve deneyimlerini aktarmalıdır.

3.10 Müze ve Diğer Kurumlar Arasındaki İşbirliği

Müze personeli benzer konularla ilgili olan kurumları tanımalı ve ortak ilgileri ve toplama uygulamaları yapan kurumlar arasında işbirliği ve danışma yapılabilirliğini kabul etmeli ve onaylamalıdır. Bunlar özellikle daha yüksek eğitim veren yada araştırmalar yapan ve uzun dönemli güvenliği olmayan bazı kamu hizmet birimleri olabilirler.

4. Müzeler doğal ve kültürel mirasın değer kazanması, anlaşılması ve tanıtılması için fırsatlar sağlarlar.

İlke: Müzeler, eğitsel rollerini geliştirmek ve hizmet verdikleri toplum, bölge ya da gruptan daha geniş ziyaretçi çekmek gibi önemli bir göreve sahiptirler. Toplumu oluşturanlarla etkileşimi ve onların mirasının tanıtılması, müzelerin eğitsel rolünün ayrılmaz bir parçasıdır.

TEŞHİR ve SERGİLEME

4.1 Teşhirler, Sergiler ve Özel Etkinlikler

Teşhirler ve geçici sergiler, fiziksel yada elektronik olsun, müzenin saptanmış misyon, politika ve amacı ile uyumlu olmalıdır. Koleksiyonun niteliğinden, bakımından ve korunmasından fedakarlık yapılmamalıdır.

4.2 Sergilerin Yorumlanması

Müzeler, teşhirlerde ve sergilerde sundukları bilginin dayanaklı temelini bulduğundan, doğru olduğundan ve sunulan gruplara yada inançlara gereken önemi gösterdiğinden emin olmalıdırlar.

4.3 Hassas Malzemelerin Sergilenmesi

Kutsal anlamı olan insan kalıntıları ve malzemeler, profesyonel standartlarla uyumlu bir anlayışla teşhir edilmelidir ve bu nesnelerin kökeni olan etnik ve dinsel gruplar ile toplumun ilgi ve inançları dikkate alınmalıdır. Bu tür malzemeler, insanlık onuru ve duyguları düşünülerek nezaket ve saygı ile sunulmalıdır

4.4 Halka Teşhirden Kaldırma

Kutsal anlamı olan insan kalıntıları veya malzemenin teşhirden kaldırılması için ilgili gruplardan gelen istekler saygı ve hassasiyetle, hızlı bir biçimde yerine getirilmelidir. Bu tür malzemenin geri dönüşü için yapılan istekler de aynen yerine getirilmelidir. Müze politikaları, bu tarz isteklerin yanıtını açık bir biçimde tanımlamalıdırlar.

4.5 Kaynağı Belirsiz Malzemenin Teşhiri

Müzeler, geçmişi belli olmayan yada kökeni sorgulamaya açık malzemeleri sergilemekten yada kullanmaktan kaçınmalıdır Müzeler, bu tarz teşhir yada kullanımların, kültürel zenginliğin yasadışı ticaretine göz yummak ya da katkıda bulunmak olarak görülebileceğinin bilincinde olmalıdırlar.

DİĞER KAYNAKLAR

4.6 Yayın

Müzeler tarafından yayınlanan bilgi, hangi yolla olursa olsun, dayanaklı, doğru olmalı ve sunuldukları akademik disiplinlere, toplumlara ve inançlara karşı sorumlu olmalıdır. Müze yayınları, kurumun standartlarından ödün vermemelidirler.

4.7 Röprodüksiyonlar

Müzeler, koleksiyondaki parçaların replika, röprodüksiyon yada kopyaları yapıldığında, orijinal olanın gerçekliğine saygı göstermelidirler. Bu tarz kopyalar, kalıcı biçimde "kopya" olarak işaretlenmelidir.

MÜZE KAYNAKLARI

5. Diğer kamu görevleri ve yararları için imkan sağlar.

İlke: Müzeler, müzelerin dışında daha çok uygulama alanı olan çok geniş uzmanlık, beceri ve fiziksel kaynaklar kullanırlar. Bunlar, ortak kaynaklar yada müze etkinliklerinin uzantısı olan hizmetlerin hazırlığı için kullanılabilirler. Bunlar, müzenin belirlenmiş misyonundan taviz vermeyecek şekilde organize edilmelidir.

TEŞHİS HİZMETLERİ

5.1 Yasal olmayan yoldan temin edilmiş nesnelerin teşhisi

Müzeler teşhis hizmeti verdiklerinde, böyle bir etkinlikten doğrudan yada dolaylı olarak yararlandıklarını düşündürecek şekilde davranmamalıdır. Yasal olmayan yollardan edinildiği, transfer edildiği, ihraç yada ithal edildiğinden şüphe edilen nesnelerin tanımlanması ve sahipliklerinin teşhisi uygun otoritelere tebliğ edilmeden halka duyurulmamalıdır.

5.2. Eserlerin sahipliklerinin tespiti ve değer biçme

Değer biçme işlemi müze koleksiyonlarının sigortalama işlemleri için yapılabilir. Sadece farklı müzelerden, devlet idaresinden yada sorumlu halk otoritelerinden resmi bir talep geldiğinde, nesnelerin parasal değerleriyle ilgili fikirler beyan edilebilir. Fakat, müzenin vâris olduğu durumlarda, eserin değeri tespiti ile ilgili girişimler bundan bağımsız olarak yapılmalıdır.

6. Müzeler koleksiyonlarının kaynağını oluşturan ve aynı zamanda hizmet ettikleri topluluklarla yakın işbirliği içinde çalışırlar.

İlke: Müze koleksiyonları, türemiş oldukları toplulukların doğal ve kültürel miraslarını yansıtır. Sıradan bir mülk olmanın dışındaki karakterlerinin ulusal, bölgesel, yerel, etnik, dinsel yada politik kimlikle güçlü yakın ilişkileri vardır. Bu yüzden müze politikasının bu olanağa yanıt vermesi önemlidir.

KOLEKSİYONLARIN KAYNAĞI

6.1. İşbirliği

Müzeler, kendi ülkelerinde ve topluluklarında bilginin, belgelerin ve koleksiyonların müzeler ve kültürel organizasyonlarla paylaşılmasını desteklemelidir. Miraslarının

önemli bölümünü kaybetmiş ülkeler ve bölgelerin müzeleriyle ortaklık geliştirme imkanları araştırılmalıdır.

Müzeler, kaynak ülkeler ve toplulukların müzeleri ve kültürel organizasyonlarıyla koleksiyonlarının bilgi ve belgelerini paylaşmayı desteklemelidirler. ????

6.2. Kültürel Malzemenin Geri dönüşü

Müzeler kültürel malzemenin kaynak ülke ve halkına geri dönmesi için görüşmeler başlatmak üzere hazırlıklı olmalıdırlar. Bu, uygulanan yerel, ulusal ve uluslararası kanunlar kadar bilimsel, profesyonel ve insancıl prensiplere dayanarak önyargısız bir tavırla yapılmalıdır.

6.3. Kültürel Malzemenin Sahibine İadesi

Bir nesnenin yada örneğin anavatanı ve ait olduğu halka geri iadesinin yolları araştırıldığı zaman, o objenin ülke dışına ihraç edildiği yada ulusal ve uluslararası kongre prensiplerinin ihlaliyle transfer edildiği ispat edilebilir ve o ülkenin ve halkın kültürel ve doğal mirası olduğu gösterilebilirse, ilgili müze, yasal olarak yapabilirse, uygun ve sorumlu adımlar atarak eserin dönüşü için işbirliği yapmalıdır.

6. 4 İşgal Edilmiş Bir Ülkeden Kültürel Nesneler

Müzeler işgal edilmiş bir bölgeden kültürel nesne sağlamak yada satın almaktan kaçınmalı ve kültürel ve doğal malzemelerin ithalat, ihracat ve transferini düzenleyen kanun ve konvansiyonlara saygı duymalıdır.

HİZMET EDİLEN TOPLULUKLARA SAYGI

6.5 Çağdaş Toplular

Müzelerin etkinlikleri çağdaş toplum yada onun mirasına yönelik konuları içerdiğinde toplama toplum sömürülmeden, bilgilendirme yolu ve her iki tarafın da rızası ile olmalıdır. Toplumun isteklerine saygı gösterilmelidir (Bkz. 1.10).

6.6 Toplum İçin Gelir Sağlama

Çağdaş topluma yönelik müze etkinliklerinden gelir sağlanırken toplumun ilgisi de gözardı edilmemelidir(Bkz 1.10).

6.7 Çağdaş Topluluklardan Gelen Koleksiyonların Kullanımı

Çağdaş toplumdan gelen müze koleksiyonları insan saygınlığına, gelenek ve kültüre saygı gerektirmektedir. Bu tür koleksiyonlar insanlığın refahı, sosyal gelişimi,

toleransı tanıtmaya ve çok dilli, çok kültürlü, çoklu sosyal anlatımdan yana olarak saygının gelişmesine yardımcı olmalıdır (Bkz. 4.3).

6.8 Topluluklardaki Organizasyonları Destekleme

Müzeler, toplum desteği için uygun bir çevre yaratmalıdırlar. (Örn: Müze Dostları ve başka destek organizasyonlar). Toplumun katkısını düşünmeli ve müze personeli ile toplum arasında uyumlu bir beraberliğin gelişmesine yardımcı olmalıdır.

7. Müzeler yasal yöntemle çalışırlar.

İlke: Müzeler, uluslararası, bölgesel, ulusal yasama ve antlaşma yükümlülüğüne tamamen uymalıdırlar. Buna ek olarak, idari makam, yasal olarak bağlayıcı vakıflar yada müzenin, koleksiyonun yada operasyonunun herhangi bir yönü ile bağlantılı durum ve koşullarla da uyum içinde olmalıdır.

YASAL ÇERÇEVE

7.1 Ulusal ve Yerel Yasama

Müzeler tüm ulusal ve yerel yasalara uymalı ve diğer devletlerin hüküm alanlarını etkilediğinden onların yasalarına saygı gösterilmelidir.

7.2 Uluslararası Yasama

- UNESCO Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict (The Hague Convention, First Protocol, 1954 and Second Protocol, 1999);
- UNESCO Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property (1970);
- Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (1973);
- UN Convention on Biological Diversity (1992);
- Unidroit Convention on Stolen and Illegally Exported Cultural Objects (1995);
- UNESCO Convention on the protection of the Underwater Cultural Heritage (2001);
- UNESCO Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (2003).

8. Müzeler profesyonel bir anlayışla yönetilir.

İlke: Müzecilik mesleğinin üyelerinin, kabul edilmiş standartları ve kanunları gözetmeleri ve mesleklerinin getirdiği onur ve saygınlığı taşımaları gerekir. Halkı yasadışı ve etik olmayan profesyonel idareye karşı korumalıdırlar. Müzeciliğin

amaçlarının, hedeflerinin ve isteklerinin, müzelerin topluma katkılarının halk tarafından daha iyi anlaşılabilir hale getirilmesi için, halkı haberdar etmek ve eğitmek için her fırsat kullanılmalıdır.

PROFESYONEL DAVRANIŞ

8.1 İlgili Yasalarla Aşinalık

Müzecilik mesleğinin üyelerinin hepsi uluslararası, ulusal ve yerel yasalar ve işlerinin koşulları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Uygunsuz tavır olarak yorumlanabilecek durumlardan kaçınmalıdırlar.

8.2 Mesleki Sorumluluk

Müzecilik mesleğini yapanların çalıştıkları kurumun yönetim tarzını ve prosedürlerini takip etmek zorunluluğu vardır. Bununla birlikte, profesyonel etik ilkelerine, mesleğe yada müzeye zarar verebileceği görülen tavırlara uygun bir şekilde itiraz edebilirler.

8.3 Profesyonel Davranış

İş arkadaşlarına ve iş veren müzeye bağlılık, önemli bir sorumluluktur ve bu, temel etik ilkelerinin bir bütün olarak mesleğe uygulanabilirliğinin egemenliğinin temelini oluşturmaktadır. Müze çalışanları ICOM' un etik kuralları'na ve müze çalışmaları ile ilgili diğer kanun ve politikalara uymalıdırlar.

8.4 Akademik ve Bilimsel Sorumluluklar

Müzecilik mesleğini yapanlar araştırmaları, korumayı ve koleksiyon kapsamındaki bilginin kullanımını ilerletmelidirler. Bu yüzden akademik ve bilimsel verinin kaybına neden olacak her türlü etkinlik ve durumdan kaçınmaları gerekmektedir.

8.5 Yasadışı Pazar

Müzecilik mesleğini yapanların doğrudan yada dolaylı olarak, doğal ve kültürel eserlerin yasadışı dolaşımını ve pazarını desteklememeleri gerekir.

8.6 Gizlilik

Müzecilik mesleğini yapanlar, çalışmaları sırasında elde ettikleri gizli bilgileri korumak zorundadırlar. Ayrıca, tanımlama için müzeye getirilmiş eserlerin bilgileri de gizlidir. Bu bilgiler sahibinden alınacak özel izin olmadan başka bir kişi ya da kuruma geçirilemez yada yayınlanamaz.

8.7 Müze ve Koleksiyon Güvenliği

Müze güvenliği, özel koleksiyonların güvenliği ve resmi görev sırasında ziyaret edilen yerler hakkındaki bilgiler, müze personeli tarafından sıkı güvenlik altında tutulmalıdır.

8.8 Gizlilik Sorumluluğuında İstisna

Gizlilik, olası çalıntı, yasadışı ele koyma yada malın yasal olmayan transferinin araştırılmasında polise ve diğer ilgili makamlara yardımı gerektirir.

8.9 Kişisel Bağımsızlık

Bir meslekteki üyelerin kişisel bağımsızlığın bir ölçüsü olsa da, özel işlerin ve profesyonel ilgilerin hiçbirinin işveren kurumdan tamamen ayrı tutulamayacağını hatırlamaları gerekir.

8.10 Mesleki İlişkileri

Müzecilik mesleğinin üyeleri, müze içinde ve dışında diğer birçok çalışanlarla iş ilişkilerini şekillendirirler. Bu kişilerin diğerlerine karşı iş ilişkilerini etkili ve yüksek standartlı hale getirmeleri beklenir.

8.11 Mesleki Danışma

Müze içinde bilirkişilik iyi karar alınması konusunda yetersiz kalırsa, müze içinde yada dışındaki meslektaşlara danışmak mesleki bir sorumluluktur.

KESİŞEN/ÇATIŞAN İLGİLER

8.12 Hediyeler, Destekler, Ödünçler yada Diğer Kişisel Yararlar

Müze çalışanları, müzedeki görevleriyle bağlantılı olarak kendilerine teklif edilebilecek olan hediye, destek, ödünç yada diğer kişisel çıkarları kabul etmemek zorundadırlar. Bazen mesleki saygı armağan alıp vermeyi gerektirebilir ancak bu durumlarda ilgili kurumun adı yer almalıdır.

8.13 Harici İş ya da İş İlgileri

Müzecilik mesleğinin üyeleri, kişisel bağımsızlığın ölçüsünü belirlemek hakkına sahip olsalar da görev aldıklarında, özel işlerin ve profesyonel ilgilerin hiçbirinin işveren kurumdan tamamen ayıramayacağını unutmamaları gerekir. Ancak onlar müzenin ilgileri ile çatışan yada çatışmış gibi görünen diğer ücretli işleri ya da dış görevleri kabul etmemelidirler.

8.14 Doğal ve Kültürel Miras ile Uğraşma

Müzecilik mesleğinin üyeleri, doğrudan yada dolaylı olarak doğal yada kültürel mirasın kâr amaçlı alım satımına katılmamalıdır.

8.15 Satıcılarla İlişkiler

Müze profesyonelleri bir satıcıdan, mezatçıdan yada satma yada müze eşyasının dağıtılması işinde olan kişiden hediye, konukseverlik yada herhangi bir ödül kabul etmemelidirler. Dahası müze profesyoneli belirli bir satıcıyı, mezatçıyı yada uzmanı halktan birine tavsiye etmemelidir.

8.16 Özel Koleksiyon Toplayıcılığı

Müzecilik mesleğinin üyeleri, şahsi koleksiyon toplama yada eser elde etme konusunda çalıştıkları kurumla rekabet halinde olmamalıdır. Özel koleksiyon toplama konusunda müze profesyoneli ve idari makam arasındaki anlaşma, açık ve dikkatli bir şekilde formüle edilmeli ve izlenmelidir.

8.17 ICOM Adının ve Logosunun Kullanılması

ICOM üyeleri, "Uluslararası Müzeler Konseyi", "ICOM" sözcüklerini yada ICOM logosunu, kâr amaçlı bir ürün ya da faaliyeti tanıtmak yada onaylamak için kullanmayabilirler

8.18 Diğer Çatışan İlgiler

Kişi ile müzenin ilgisi herhangi bir durumda çatışırsa, müzenin ilgisi üstün tutulmalıdır.

Ek2: ICOMOS Üyeleri İçin Etik Yükümlülükler*

Kasım 2002'de Madrid'de yapılan 13. ICOMOS Genel Kurulu'nda kabul edilmiştir. ICOMOS, kültür mirasının korunmasını, günümüz kuşaklarının sorumluluğu ve ayrıcalığı olduğu kadar, gelecek kuşakların da sorumluluğu ve hakkı olarak değerlendirmektedir.

Madde 1:

ICOMOS üyeleri , ICOMOS tüzük ve kuramları, ilgili uluslararası sözleşmeler (1), UNESCO tavsiye kararları ve ICOMOS'un yasal olarak bağlı olduğu kural ve tüzükler çerçevesinde hareket etmek ve mesleki görüş belirtmekle yükümlüdürler.

Madde 2:

Her ICOMOS üyesinin temel görevi anıt, sit ve tarihi alanların kültürel önemlerini yitirmeden, geçmişin güvenilir bir belgesi olarak korunmasını savunmak, sadece gerekli olduğu kadar müdahale etmek, bakım yapmak ve sürmekte olan özgün kullanımları desteklemek, olumsuz etki yapacak girişimlerden kaçınmaktır. Özgünlüğü ve bütünlüğü korumak, kültür varlığını önemine yakışır bir biçimde sunmak ve yorumlamak, kapsamlı, bütünsel, dinamik ve çoğu kez disiplinlerarası bir yaklaşım gerektirir. Kültür varlıklarının korunmasının yerel ve evrensel gelişmedeki tarihi ve ekonomik rolünün kabul edilmesini gerektirir.

Madde 3:

ICOMOS üyeleri değişik gruplar ve topluluklar için farklı anlamlar taşıyan ve insanlık kültürünü zenginleştiren anıt , yer ve sitlerin somut ve soyut değerlerine saygı gösterirler. Üyeler anıt, sit ve özel yerlerle ilgili kişi veya toplumlarla işbirliği yaparak, yöre halkının koruma çalışmalarına katılımını yüreklendirir; değişik kültürel değerlerin bir arada var olmalarını kabul eder, saygı gösterir ve desteklerler.

Madde 4:

ICOMOS üyeleri çağdaş koruma felsefesi, uygulama ve teknikler, yasal düzenlemeler konusundaki bilgilerini güncelleştirmeli, uygun olduğunda bilgi ve deneyim alışverişi yardımıyla (müşteri veya işverenin özel haklarını gözetmek koşuluyla) kendilerini geliştirmelidirler. ICOMOS üyeleri kendi öğrenim veya çalışma alanlarıyla ilgili meslek odalarına üye olabilir ve onların tüzük ve disiplin kurallarına uyarlar.

* Belgenin orijinali için bakınız: www.icomos.org.tr/dosya.php?k=1

Madde 5:

ICOMOS üyeleri, halkın kültürel miras konusunda bilinçlendirilmesi, kültürel miras konusunda ilgi uyandırılması, anıtlara giriş olanağı sağlanması, maddi destek bulunması, bilinçli tartışma ortamı ve eğitim programları oluşturulması ile uluslararası bilgi değişimi konularında katkı sağlarlar. Koruma felsefesinin, standart ve yöntemlerinin daha geniş kitlelerce kavranmasına yardımcı olacak iyi uygulamalarla meslekdaşlarını destekler, genç meslekdaşlarına yol gösterirler. ICOMOS komiteleri çeşitli mesleklerden yeterli deneyime sahip, çalışmalarını korumaya yönelik üyelere açıktır.

Madde 6:

ICOMOS üyeleri birçok koruma projesinin çeşitli meslek adamları, teknisyenler, yöneticiler, zenaatkârlar ve halkın birlikte çalıştığı, disiplinlerarası bir yaklaşım gerektirdiğini bilirler.

Madde 7:

ICOMOS üyeleri koruma kararlarını yeterli bilgi ve araştırma sonucunda, bütün seçenekleri değerlendirerek alırlar ve seçimleri haklı gerekçelere dayanır.

ICOMOS üyeleri sorumlu oldukları tüm koruma projelerinde, koruma süreci ve işlemlerle (teşhis, izleme, yönetim yöntemleri, koruyucu önlemler ve koruma uygulamasının aşamalarını kapsayacak biçimde) ilgili tam, dayanıklı ve ulaşılabilir kayıtlar tutulmasını sağlarlar. Bu tür belgeler, eğer ülke koşulları elveriyorsa ve müşteri/işveren ilişkileri, güvenlik ve gizlilik açısından bir sorun yoksa, ulusal kütüphane gibi sürekliliği olan bir arşive konulmalı ve kolayca ulaşılabilir olmalıdır.

Madde 8:

Anıtlar, sitler ve diğer kültür değeri taşıyan yerleri tehdit eden bir tehlike veya acil durum söz konusu olduğunda, ICOMOS üyeleri, kendi yaşamlarını tehlikeye atmadan, her türlü yardımı sağlamaya çalışırlar.

Madde 9:

ICOMOS üyeleri kişi olarak ve meslek adamı nitelikleriyle toplum içinde saygın kişilerdir; verdikleri tavsiyeler, sağladıkları bilgiler, yaptıkları analizler ve denetimleri altında hazırlanan planlar doğru ve güvenilirdir.

Madde 10:

ICOMOS üyeleri gerçeği çarpıtma, yalan reklam ve/veya görevi kötüye kullanma gibi eylemleri hoş görmez; bir çalışmaya başkalarının yaptıkları entellektüel, maddi veya pratik katkıları isimlerini vererek belirtir ve niteliğini açıklarlar.

Madde 11:

ICOMOS üyeleri, dışardan gelen bazı taleplerle, koruma çalışmalarının bulgularının değiştirilmesine veya gizlenmesine itiraz ederler. ICOMOS üyeleri yaptıkları çalışmaları etkileyen kaynak ve bütçe sıkıntıları gibi olumsuz etkenleri, işveren/müşteri ilişkisinin mahremiyeti çerçevesini aşmayacak biçimde, uygun bir şekilde açıklarlar.

Madde 12:

ICOMOS üyeleri dürüst, tarafsız ve hoşgörülü bir şekilde davranırlar. Bir ICOMOS üyesi, bir diğer üye ile ilgili olarak bir komisyonda görev aldığı veya diğer bir üyenin çalışmaları hakkında bir rapor hazırlaması istenildiğinde, diğer üyeye haber verir.

Madde 13:

Üyeleri ICOMOS'un onurunu ve saygınlığını korumak ve yüceltmek için çalışırlar. Mesleki çalışmalarını tartışma ve hileden kaçınarak, açık, dürüst, güvenilir ve tarafsız bir şekilde yaparlar. Üyeler haksız çıkar sağlamaya yönelik işlerden kaçınır; bu tür konularla ilişkileri olmadığını açıkça beyan ederler.

Madde 14:

Bir üye, ilgili ICOMOS komitesinden gerekli izni almadan ICOMOS veya onun komitelerinden biri adına hareket edemez veya konuşamaz.

Madde 15:

Bu belgede yer alan ilkelere uymamak ve sorumlulukları yerine getirmemek meslek kurallarına aykırıdır ve ICOMOS'un adına leke sürebilir. ICOMOS üyeliği üyelerin Etik Yükümlülükler Belgesi'nin ruhuna uygun hareket etmeleri ve sorumluluklarını yerine getirmelerine bağlı olarak devam eder. Bu belgenin maddelerine uymamak, üyeler aleyhine bazı kararlar alınmasına, üyeliklerin devamı konusunun tartışmaya açılmasına neden olabilir.

İCOMOS İÇİN SÖZLÜK(özgün belgenin devamında da mevcuttur)

“Özgünlük”

Kültürel mirasın niteliğine ve kültürel çerçevesine bağlı olarak, özgünlük kararı çeşitli bilgi kaynaklarının değeri ile ilişkilendirilebilir. Bilgi kaynakları biçim ve tasarım, malzeme ve doku, kullanım ve işlev, gelenekler ve teknikler, yer ve konum, ruh ve duygu ile bilgi sağlayan diğer dış özellikler olabilir. Bu kaynakların kullanımı incelenen kültür mirasının özel sanatsal, tarihi, sosyal ve bilimsel boyutlarının ayrıntılandırılmasını sağlar (2).

“**Koruma**” bir yerin bakımını sağlamak ve kültürel önemini korumak için uygulanan bütün işlemlerdir. Duruma göre, mevcut işlevin korunması veya yenisinin getirilmesi, ilişkilerin ve anlamların korunması, sürekli bakım, onarım, yeniden yapım, uyarılama, yorumlama işlemlerini kapsar ve genellikle işlemlerden birkaçının birlikte uygulanmasıyla gerçekleşir (3).

“**Kültürel önem**”: geçmiş, şimdiki ve gelecek kuşaklar için estetik, tarihi, bilimsel veya sosyal değer anlamına gelmektedir. Kültürel önem yerin, sitin veya anıtın kendisinde somutlaşabilir, dokusunda, konumunda, kullanımıyla ilgili çağrışımlarda, anlamında, geçmişiyle ilgili kayıtlarda, özel bölümlerinde ve eşyalarında bulunabilir.

“**Değerler**” bir kültürel grup veya kişi için anlamı olan, genelde ruhani, siyasi, dini ve ahlaki değerleri kapsamakla birlikte , bunlarla sınırlı kalmayan inançlardır (5). Anıtlar, sitler ve alanlar değişik kişi ya da gruplar için farklı anlamlar taşıyabilir ve değerleri sürekli olarak gözden geçirilebilir.

(1) UNESCO ‘nun Dünya Mirası Sözleşmesi (1972) dahil olmak üzere, Kültür Varlıklarının Yasal Olmayan Yollardan İthal , İhraç edilmesinin ve Mülkiyet Değişiminin Yasaklanması ve Engellenmesi Sözleşmesi (1970), Anıt ve Sitlerin Korunması ve Onarımıyla İlgili Uluslararası Tüzük (Venedik Tüzüğü) (1964) ve onu izleyen tüzükler: Floransa Tüzüğü (Tarihi Bahçeler, 1981), Tarihi Kentler ve Kentsel Alanların Korunması Tüzüğü (1987), Sualtı Kültür Mirasının Korunması ve Yönetimi Tüzüğü (1996), Uluslararası Kültürel Turizm Tüzüğü (1999’da gözden geçirilmiştir), Geleneksel Mimari Miras Tüzüğü (1999), Ahşap Tarihi Binaların Korunması İlkeleri (1999).

(2) Özgünlük konusunda Nara Belgesi, 1994

(3) Avustralya ICOMOS’u, Burra Tüzüğü, 1999

- (4) Avustralya ICOMOS'u, Burra Tüzüğü, 1999
- (5) Avustralya ICOMOS'u, Önemli Yerlerin Korunmasında Birlikte Yaşamanın Etik Kuralları, 1998.

BELGENİN UYGULAMAYA KONULMASI İLE İLGİLİ REHBER

ICOMOS Milli Komiteleri, üye olacak kişilerde aranan nitelikleri, mesleki deneyim ve standartları belirleyebilirler. Genellikle başvuruların ilgili bir mesleğin diplomasını almış ve en az üç yıl korumayla ilgili uygulama deneyimine sahip, koruma politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmuş olması aranır. ICOMOS'a sadece maddi destek sağlayan üyeler, bu ölçütleri karşılayamayabilirler.

ICOMOS'un yıllık üyelik yenilemeleri sırasında, üyelerin ICOMOS'a kabulü sırasında aranan nitelik ve deneyim ölçütlerini karşılayıp karşılamadıklarının gözden geçirilmesi ve Etik Yükümlülükler Belgesi'ni kabul ettiklerini de imzalarıyla belgelemeleri önerilmektedir. Yalnız Etik Yükümlülükler Belgesi'ne uymayı kabul edenler, ICOMOS üyesi titrini kullanabilirler. ICOMOS Milli Komite üyelerini bağımsız üyelerden ayırmak için, asil üyelerin isimlerinin arkasına "ICOMOS Üyesi" ifadesini eklemeleri tavsiye edilmektedir.

Etik Belgenin yürürlüğe girmesi, ulusal ve bilimsel komitelerin isteklerine bağlıdır. Temel uygulama eğitim etkinliği ve mesleki rehberlik konularında olacaktır; ayrıca meslek etiğine uymayan davranışların izlenmesi gereklidir. Hatalı davranışlar konusundaki iddiaların araştırılması, ICOMOS Ulusal yönetim kurullarının yapılan hataları saptamasına yardımcı olabilir. Böyle durumlarda, Ulusal Komite önce üye ile görüşerek arabuluculuk yapmaya çalışır.

Bazı ulusal ve uluslararası bilimsel komiteler, üyelerinin meslek ahlakına uymayan davranışları için koydukları kurallara göre hareket etmektedirler. Bu tür konuların mesleki ahlak meselesi olduğu, yasal işlemle ilgili olmadığı bilinmelidir. Gene de, çekişmeyi seven toplumlarda, yasal konularda hukukçulara danışılması tavsiye olunur.

Ek 3: Ülkemizde Müzelerle İlgili Uygulamada Bulunan Yönetmelikler:

-Alan Yönetimi ile Anıt Eser Kurulunun Kuruluş ve Görevleri ile Yönetim Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Resmi Gazete Tarihi:27.11.2005 Sayısı:26006

-Define Arama Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 27 Ocak 1984 Resmi Gazete Sayısı: 18294

Etnografik Nitelikteki Taşınır Kültür Varlıkları Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 03.05.1988 Resmi Gazete Sayısı: 19803

-Kesin İnşaat Yasağı Getirilen Korunması Gerekli Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıklarının Bulunduğu Sit Alanlarındaki Taşınmaz Malların Hazineye Ait Taşınmaz Mallar İle Değiştirilmesi Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 08.02.1990 Resmi Gazete Sayısı: 20427

-Koruma Amaçlı İmar Planları ve Çevre Düzenleme Projelerinin Hazırlanması, Gösterimi, Uygulaması, Denetimi, Müelliflerine İlişkin Usul ve Esaslara Ait Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 26.07.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25887

-Koruma, Uygulama ve Denetim Büroları, Proje Büroları İle Eğitim Birimlerinin Kuruluş, İzin, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 11.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25842

-Korunması Gerekli Taşınır Kültür ve Tabiat Varlıkları Koleksiyonculuğu ve Denetimi Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 15.03.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18342

-Korunması Gerekli Taşınır Kültür ve Tabiat Varlıklarının Tasnifi, Tescili ve Müzelere Alınmaları Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 13.08.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18488

-Korunması Gerekli Taşınmaz Kültür Varlıklarının Yapı Esasları ve Denetimine Dair Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 11.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25842

-Korunması Gerekli Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıklarının Tespit ve Tescili Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 10.12.1987 Resmi Gazete Sayısı: 19660

-Kült.ve Tabi.Varlık.Koruma Kanunu Kapsamında Kült. Varlık.Rölöve,Restorasyon Restitüsyon Projeleri,Sokak Sağlıklaştırma,Çevre Düzenleme Projeleri ve Bunların Uyg.İle Değerlendirme,Muhafaza,Nakil İşleri ve Kazı Çalışmalarına İliş. Mal ve Hizmet Alımına Dair Yön. Resmi Gazete Tarihi: 18.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25849

-Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Yüksek Kurulu ve Koruma Bölge Kurulları Çalışmaları İle Koruma Yüksek Kuruluna Yapılacak İtirazlara Dair Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 12.01.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25698

-Kültür ve Tabiat Varlıklarıyla İlgili Olarak Yapılacak Araştırma, Sondaj ve Kazılar Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 10.08.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18485

-Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde ve Turizm Merkezlerinde İmar Planlarının Hazırlanması Ve Onaylanmasına İlişkin Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 03.11.2003 Resmi Gazete Sayısı: 25278

- Kültür Yatırım ve Girişimlerine Gelir Vergisi Stopajı, Sigorta Primi İşveren Payı ve Su Bedeli İndirimi İle Enerji Desteği Uygulamasına Dair Yönetmelik 14/07/2006 tarih ve 26228 sayılı Resmi Gazete

-Kültür Yatırım ve Girişimlerine Taşınmaz Kullandırılması Hakkında Yönetmelik 20/10/2005 tarih ve 25972 sayılı Resmi Gazete

-Milletlerarası Müzeler Konseyi (İCOM) Türkiye Milli Komitesi Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 11.12.1970 Resmi Gazete Sayısı: 13691

-Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği Bakanlık Makamının 30/04/1990 tarih ve 1578 sayılı onayıyla yürürlüğe girmiştir.

-Tarihi ve Bedii Değeri Olan Taşınmaz Malların Kiraya Verilmesi Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 16.12.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18607

-Özel Müzeler ve Denetimleri Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 22.01.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18289

-Tasarrufu Kısıtlanan Bina, Arsa ve Arazi Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi:17.11.1986 Resmi Gazete Sayısı:19284
Taşınır Kültür Varlığı Ticareti ve Bu Ticarete Ait İşyerleri İle Depoların Denetimi Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 11.01.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18278

-Taşınır Kültür ve Tabiat Varlıklarını Bulanlara, Haber Verenlere ve Yakalayan Kamu Görevlilerine Verilecek İkramiye İle İlgili Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 11.08.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18486

-Taşınmaz Kültür Varlıklarının Korunmasına Ait Katkı Payına Dair Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 13.04.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25785

-Taşınmaz Kültür Varlıklarının Onarımına Yardım Sağlanmasına Dair Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 15.07.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25876

Türk Karasularında Sportif Amaçlarla Yapılacak Aletli Dalışlara İlişkin Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 03.03.1990 Resmi Gazete Sayısı: 20450

-Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 11/11/2005 Resmi Gazete Sayısı:25990

Kültür Yatırım ve Girişimlerinin Nitelikleri ve Nicelikleri Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 16.08.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25908

-Müzelerle Müzelere Bağlı Birimlerde ve Ören yerlerindeki Kültür Varlıklarının Film ve Fotoğraflarının Çekilmesi Mülaj ve Kopyalarının Çıkarılması Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 26.01.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18293

-Askeri Müzeler Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 30.09.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18531

-Kültür ve Turizm Bakanlığı Döner Sermaye Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi: 08.11.1980 Resmi Gazete Sayısı: 17154

-Vakıflar Genel Müdürlüğü Müzeler Yönetmeliği Resmi Gazete Tarihi 06/02/2007 Resmi Gazete Sayısı:26426

-Korunması Gerekli Taşınır Kültür ve Tabiat Varlıklarının Yurt Dışına Çıkarılması ve Yurda Sokulması Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 16.02.1984 Resmi Gazete Sayısı: 18314

-Diyanet İşleri Başkanlığınca İdare Olunan Cami Ve Mescitlerdeki Teberrukat Eşyası Hakkında Yönetmelik Resmi Gazete Yayın Tarih ve Sayısı: 06.11.1999/23868

Ek 4.TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Anket Formu




**BURSA
ANADOLU
ARABALARI
MÜZESİ**

TOFAŞ - BURSA ANADOLU ARABALARI MÜZESİ ZİYARETİ ANKETİ

DEĞERLİ MİSAFİRLERİMİZ;
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FAB. A.Ş. KATKILARIYLA OLUŞTURULAN MÜZEMİZDE SİZLERİ GÖRMEKTEN
ve ZİYARETİNİZDEN DOLAYI MUTLUYUZ. DAHA İYİSİNİ YAPABİLMEMİZ İÇİN, MÜZEMİZ İLE İLGİLİ
DÜŞÜNCELERİNİZİ ANKETİMİZDE BİZİMLE PAYLAŞMANIZI RICA EDİYORUZ.

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ / / **2008**

1- Müzemizin hangi bölümünü daha çok beğendiniz? A) Tümülüs (Mezar) ()
B) Saraç Evi () C) At Arabası İmalathanesi () D) Motorsuz Araçlar () E) Motorlu Araçlar ()

2- Daha çok hangi araba çeşidi ilginizi çekti?
A) At arabaları () B) Öküz arabaları () C) Faytonlar () D) Motorlu araçlar ()

3- Bu müzeyi gezmeyi çevrenizdekilere önerir misiniz ?
A) Kesinlikle önermem, () B) Önermem () C) Kararsızım () D) Öneririm () E) Kesinlikle öneririm ()

	Anket konuları	Hiç memnun değilim					Memnun değilim	Ne memnunum ne değilim	Memnunum	Son derece memnunum	Fikrim yok
		1	2	3	4	5					
1	Müzemizin ülkemiz kültürüne ve Bursa' ya kazandırılmasından memnunmusunuz?										
2	Müze çalışanlarının size karşı yaklaşımını nasıl buldunuz?										
3	Müzemizi ziyaret etmekten dolayı memnunmusunuz?										
4	Ekleme istediğiniz diğer hususlar :										




Ek 5: TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Tanıtım Broşürü

Ön ve Arka Yüzler



Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi düşüncesi nasıl başladı?

Böyle bir düşüncenin en değerli kaynağı, Bursa çevresinde en eski araba sanayiinin ve kültürünün kaynaklarının bulunmasıyla ilgilidir.

Acaba bu çevredeki en eski araba ustalığına nasıl ulaşılacaktı?

Şans yardım etti. Bursa'nın tam ortasında, Arkeoloji Müzesi'nde sessizce duran ve tam 2600 yıl önce yapılmış olan bir araba bulundu.

Anadolu arabalarının en eski örneği, yeni bir projenin başlamasına rehberlik edecekti.

Artık, 2600 yıl önce, kim olduğunu bilemediğimiz bir ustanın yaptığı araba karşımızda duruyor.

Bu ustanın yaptığı arabanın parçaları toprağın altından bulunup çıkarıldı, müzedeki yerini aldı.

Şimdi ise, Bursa'nın bugünkü araba ustalarının eliyle yeniden canlandırıldı.

Anadolu'lu araba ustasının 2600 yıldan beri toprak altında saklanan selamını alıp geleceğe aktardık.

“Bir şehrin,
binlerce yıllık bilgisi” nin
müzesi.

Şimdi sıra, Bursa'da bir otomotiv sanayiinin temelini atmış olan en eski ustalara teşekkürle geldi.

Aslında belki de onlar çok basit bir iş yaptıklarına inanıyorlardı. Sadece hayvanların çekebildiği çeşitli arabaları yaptıklarını düşünüyorlardı.

Ama unutmamak gerek. 200 yıl önce Bursa'da bir tür fabrikasyon yoluyla fayton üretilirken, henüz ilk otomobil daha yola çıkmamıştı.

O nedenle “Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi”, sadece eski araba müzesi değildir. Onlar Anadolu'daki binlerce yıllık araba sanayiinin ve kültürünün canlı ve etkili köşe taşlarıdır. Anadolu tasarım tarihinin çok değerli ve anlamlı ürünleridir.

Bu “yeni ustaların, eski ustalara bir teşekkürüdür”.

Binlerce yıl boyunca
bu arabaları tasarlayıp üretenlere...

“Tofaş'tan selam olsun”



Anadolu Arabaları nasıl biraraya getirildi?

Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi'ndeki arabalar, Anadolu üretim ustalığının değişik tasarımlarının örnekleridir.

Bu arabalar, geniş bir alan içinden özenle taranarak seçildiler. Her bölgenin kullanımına göre özelleşmiş olanlar belirlendi. Böylece bölgesel özelliklerin bir uyum içinde bütünleşmesi amaçlanmaktaydı.

Bunlar arasında, Bursa yapımı olanların özel bir önemi vardı.

Her bir araba, çok ince işlemlerden geçirilerek restore edildi. Eski eser restorasyonu uzmanları bu iş için aylarca uğraştılar. Zaman içinde değişikliklere uğramış bu arabalar, yeniden orijinal duruma dönüştürüldü.

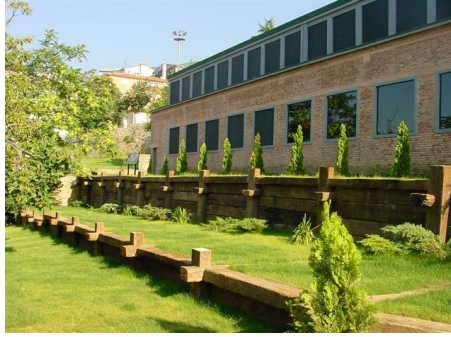
Madeni kısımlar tek sökülüp temizlendi ve yeniden birleştirildi. Her arabanın ölçümleri ve kayıtları yapıldı. Her arabanın teknik özellikleri ve tasarımlarındaki önemli özellikleri belirlendi. Bütün bu örnekler, tıpkı günümüzdeki bir otomobil gibi, teknik özellikleriyle tek tek değerlendirilerek sınıflandırıldı.

Böylece, "Tofaş Bursa Anadolu Arabaları Müzesi"nin birer üyesi oldular.



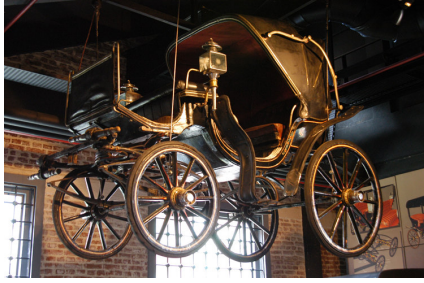
Ek 6: TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesi Fotoğraflar*

Dış Mekan, Ana Bina, Hamam - Sergi Salonu ve Türk Evi - Yönetim Binası

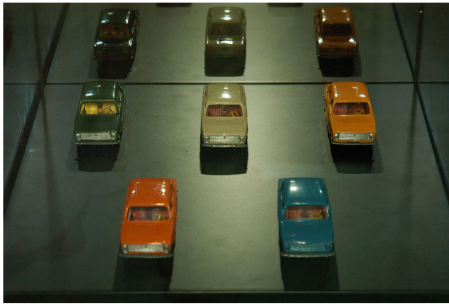
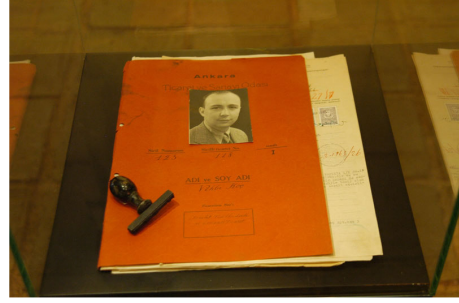


*Ek olarak verilen fotoğrafların devamı için bakınız: <http://www.tofasanadoluarabalarimuzesi.com>

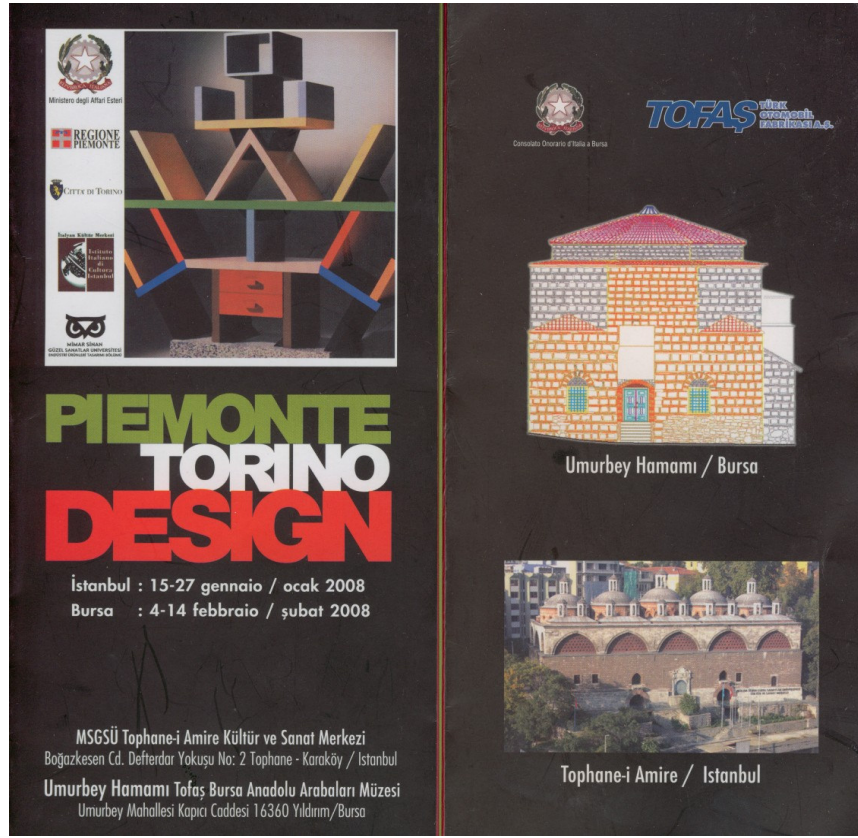
Ana Bina, İç Mekan Sergilemesine Örnekler



“40. yıl Vehbi Koç Sergisi” Açılış – Umurbey Hamamı Sergi Salonu Genel Görünüm



“Torino Design Sergisi” Tanıtım Broşürü ve Genel Görünüm – Hamam Sergi Salonu



Ek 7: TOFAŞ Bursa Anadolu Arabaları Müzesiyle Yapılan Görüşmede Yöneltilen Sorular

- Sizce TAAMÜZ'ün kurumsal kimliğinin unsurları nelerdir?
- Tanımladığınız kurum kimliği üzerinden düşünürsek; sizce kurum kimliğinin kurum başarısı üzerinde etkisi var mıdır ? Varsa nasıl açıklarsınız?
- Logo / amblem vs. görsel unsurların kurum kimliğinin daha belirgin algılanması için yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
- Bir kurumun kar amacı gütmemesi kurumsal kimliğini nasıl etkiler ya da; kar amacı gütmemesi bir kurumun kurumsal kimliğinin ne kadarını oluşturmaktadır?
- Müzenizi rakip olduğu kültür sektörü organizasyonlarından ayıran temel özellikleri nelerdir?
- Kurumsal kimliğinizi zenginleştirmek ve ayırdedilebilir kılmak için neler yapıyorsunuz? Yapılan sergilerin kurumsal kimliğinizle bağlantısı olmasına dikkat ediliyor mu?
- Farkındalık yaratma etkisiyle; kurumsal kimlik geliştirme- zenginleştirme aracı olarak müzeler... hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- Bu bağlamda müzenizin; sürekli destekçiniz TOFAŞ'ın kurumsal kimliğini zenginleştirmesine katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

ÖZGEÇMİŞ

V. Armağan Güney, 1978 Bursa doğumludur. Lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi İkt. ve İd. Bil. Fak. İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. 2004 yılında yerine getirdiği askerlik görevi sonrası, aynı yıl başladığı, Yıldız Teknik Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Müzecilik Yüksek Lisans Programı'nı, 2009 yılı Ocak ayında bitirmiştir.