



# Türkiye Müzecilik Örgütsel Alanında Kurumsal Mantıklar: Rekabetçi mi, Tamamlayıcı mı? (\*)

## Institutional Logics in the Turkish Museum Organizational Field: Competing or Complementary?

Neslihan Uçar Kartoğlu (\*\*)

### Özet

Bu çalışma bir örgütsel alanda yer alan çoklu kurumsal mantıkların uzun süre eşzamanlı var olabilmelerini sağlayacak alternatif bir mekanizmanın mevcudiyetini sorgulamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren müzelerin 2000-2015 yılları arasındaki faaliyetleriyle ilgili olarak toplanan birincil ve ikincil veriler ışığında, alandaki müzelerin faaliyetlerinin kamu hizmeti ve piyasa mantıkları çerçevesinde sınıflandırılabilirler anlaşılmaktadır. Araştırma bulguları, özel müzelerin uygulamaları sonucunda ortaya çıkan piyasa mantığı ilkelerinin, ulusal müzeler üzerinden alana egemen kamu hizmeti mantığı ilkelerinin alanda, özellikle de müze-toplum boyutunda bıraktığı boşlukları doldurmayı hedeflediğini göstermektedir. Bu bağlamda, farklı mantıkların tamamlayıcılarının bir örgütsel alanda bu mantıkların eşzamanlı olarak uzun süre var olabilmelerini açıklamada uygun bir mekanizma olabileceği söylenebilir.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsal mantıklar, çoklu kurumsal mantıklar, tamamlayıcılık, rekabet, Türkiye müzecilik alanı

### Abstract

This study questions the existence of an alternative mechanism that will enable multiple institutional logics in an organizational field to exist simultaneously for a long time. In the light of the primary and secondary data collected about the activities of museums in Turkey between 2000 and 2015, it is understood that the

(\*) Bu makale, yazarın Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programında Prof. Dr. İbrahim Anıl danışmanlığında tamamlanan “Bir Örgütsel Alanda Eşzamanlı Var Olan Birbirini Tamamlayıcı Rakip Mantıklar: Türkiye’de Müzecilik Örneği” (2016) isimli tezden üretilmiştir.

(\*\*) Nişantaşı Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, 34040, Sarıyer/İstanbul, ucarneslihan@gmail.com

activities of museums in the field can be classified within the framework of public service and market logics. The findings show that the market logic principles emerged from the activities of private museums aim to fill the gaps left by the principles of public service logic dominating the area through national museums, especially within the dimension of museum-society relationships. In this respect, it can be said that the complementarity of different logics may be an appropriate mechanism in explaining the co-existence of multiple logics in an organizational field simultaneously.

**Keywords:** Institutional logics, multiple logics, complementarity, competition, Turkish museum field

## Giriş

Kurumsal mantık olgusu, bir alanın örgütlenme ilkeleriyle birlikte alanda yer alan aktörlerin davranışına rehberlik eden yerleşmiş kuralların, inanç sistemlerinin ve bunlara ilişkin uygulamaların temelini oluşturmaktadır (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008; Tracey vd., 2011; Greenwood & Suddaby, 2006; Glynn & Lounsbury, 2005; Battilana & Dorado, 2010). Bir örgütsel alan, ortak değerleri ve inançlarıyla bir araya gelen aktörler topluluğu olduğu için bu aktörlerin davranışlarına rehberlik eden kurumsal mantıkları tanımlamak örgütsel alanın anlaşılması açısından önem arz etmektedir. Esasen, örgütsel alanlar, genelde birden fazla kurumsal mantığın taşıyıcısı olan aktör topluluklarından oluşmaktadır (Reay & Hinings, 2009). Kurumsal ortamda mantıkların çokluğu, birbirinden farklı ve dinamik olmaları halinde bir karmaşanın ortaya çıkması da mümkün olabilmektedir (Greenwood vd., 2011). Çoklu mantıklar arasındaki etkileşim melez mantıkların doğmasına da neden olabilmektedir (Meyer & Höllerer, 2010). Çoklu kurumsal mantıklar kimi alanlarda birbirleriyle rekabet içinde bulunmaktayken, kimi durumlarda da aynı anda aynı alanda var oldukları halde rekabet etmek yerine birbirlerini destekleyerek varlıklarını sürdürebilmektedirler (Purdy & Gray, 2009). Bu çalışmada yukarıdaki çoklu mantık etkileşimlerinden sonucusuna odaklanılmakta ve bir örgütsel alanda öz itibarıyla rakip olan kurumsal mantıkların bir arada eşzamanlı olarak nasıl var olabildikleri sorusuna alternatif bir yanıt olarak rakip mantıkların birbirlerini tamamlayıcılıkları üzerinde durulmaktadır. Bunun en önemli nedeni mantıkların farklılıklarından dolayı birbirlerini tamamlayıcı olabilmeleri olasılığının ve bu özelliklerinin onlara uzun süre bir arada eşzamanlı var olabilmeleri için bir mekânza olabileceğinin gözlemlenmesi ve merak edilmesidir. Bu bağlamda alanın doğasının ve temel aktörlerinin rakip mantıkları “birbirlerini tamamlayan mantıklar”a nasıl dönüştü-

rebilecekleri, rakip mantıkların tamamlayıcılığını ne tür mekanizmaların sağlayabileceği tespit edilmeye çalışılmış ve incelenen alana özgü bulgularla yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmanın görgül bağlamını Türkiye müzecilik alanı oluşturmaktadır. Kurumsal mantıklar Türkiye’de, başta sağlık ve eğitim olmak üzere çok sayıda örgütsel alanın değişiminin açıklanmasında inceleme konusu olmuştur (Örn: Özseven, Danışman & Bingöl, 2014, 2016; Kalemci, 2009; Kalemci, Tüzün & Gököğlü, 2015). Kurumsal mantıklar perspektifi Türkiye’de müzecilik alanının değişiminin anlaşılmasında ve açıklanmasında da elverişli bir çerçeve oluşturmaya oldukça uygundur. 2000’li yıllardan itibaren yeni kurulan özel müzelerin uygulamalarıyla Batılı müzeleri örnek alan “çağdaş müzecilik yaklaşımları” alanda yeni bir sürecin başlamasına neden olmuştur. İstanbul Modern Sanat Müzesi (İMSM-2004) açılana dek, alana egemen olan tek mantık neredeyse tüm kamu müzelerinde mevzuatlara bağlı olarak gelişen kurumsal faaliyetleriyle geleneksel bir anlayışı koruyan “kamu hizmeti mantığı” olmuştur. Bu anlayış, devlet eliyle gelişen, genellikle koleksiyonların uzun yıllar ideal bir sergilemeyle sunulduğu, müzeleri depo görünümüne sokan, toplumla mesafeli ve ziyaretçinin sessiz kaldığı bir müzecilik disiplini sunmuştur. İMSM’nin alana önerdiği yeni müzecilik uygulamaları ise toplum odaklı liberal bir bakış açısına dayanmaktadır; alandaki yeni müzelerin de geleneksel yaklaşımın ötesinde bu uygulamalara benzer faaliyetlerde buldukları gözlemlenmektedir. Böylece yeni müzelerin alanda “kamu hizmeti mantığı”na alternatif “piyasa mantığı” olarak tanımlanabilecek işletme benzeri yeni bir mantığı oluşturdukları ifade edilebilir. Yeni yaklaşım egemen geleneksel anlayışın alanda boş bıraktığı yerleri doldurmaktadır. Alana ilişkin bu tespitler bu çalışmanın temel araştırma sorularını biçimlendirmiştir. Bu çerçevede bu çalışmada “*Bir örgütsel alanda rakip mantıklar nasıl bir arada, eşzamanlı olarak var olabilirler?*” ve “*Bir örgütsel alanda rakip mantıklar nasıl birbirlerini tamamlayabilirler?*” sorularına Türkiye müzecilik alanındaki uygulamalar üzerinden cevap aranmaktadır. Bu bağlamda, mantıkların “tamamlayıcılık özellikleri”nin onların uzun süre bir arada eşzamanlı var olabilmeleri için bir mekanizma olup olmadığı da ortaya konmuş olacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında öncelikle farklı kurumsal mantıkların yarattığı kurumsal karmaşıklık yazını araştırma soruları bağlamında tartışılacak, dünyada ve Türkiye’de müzecilik alanı ile ilgili bilgi verilecek, son kısımda ise veri analizinden hareketle araştırmanın bulguları üzerinde durulacaktır.

## Farklı Kurumsal Mantıkların Biraradılığı

Kurumsal mantık olgusu Alford ve Friedland (1991) tarafından modern batılı toplumların kurumlarına özgü çelişen uygulamaları ve inançları tanımlayarak örgütler ve toplumlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemek üzere geliştirilmiştir (Thornton & Ocasio, 2008). Batılı toplumları oluşturan kurumların (kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile, Hıristiyanlık) her birinin somut uygulamalar ve sembolik yapılardan oluşan ve belirli ilkelere dayanan bir mantığı olduğu belirtilmiştir (Friedland & Alford, 1991). Örneğin, bürokratik devlet mantığının temel ilkesi yasal, bürokratik hiyerarşilerle insan faaliyetinin rasyonelleştirilmesi olarak ifade edilmiştir.

Thornton, Ocasio ve Lounsbury (2012) kurumsal mantık yaklaşımını kurumlar, bireyler ve örgütler arasındaki ilişkileri analiz etmek üzere tasarlanmış bir meta-kurumsal çerçeve olarak nitelendirmişlerdir. Thornton ve Ocasio (2008) kurumsal mantıkları, bireylerin maddi geçimlerini sağlamaları, üretmeleri, zamanı ve mekanı düzenlemeleri, kendi sosyal gerçekliklerine anlam kazandırmalarıyla ortaya çıkan somut uygulamaların, varsayımların, değerlerin, inançların, kuralların sosyal olarak yapılandırılmış tarihsel desenleri olarak tanımlamışlardır. Buna göre bireysel ve örgütsel davranışı anlamak için o davranışın sosyal ve kurumsal bir içeriğe sahip olması gerekmektedir. “Belirli bir sosyal dünya işini yapma yöntemi” olarak bireylerin bir nesnel norm seti gibi deneyimledikleri mantıklar (Jackall, 1988) ancak çeşitli kaynaklar tarafından desteklendikleri ölçüde yayılabilirler (Misangyi, Weaver & Elms, 2008). Bir alanın örgütlenme ilkelerini oluşturan kurumsal mantıklar, biçimsel ve biçimsel olmayan kurullarla aktörler rehber olmaktadır. Böylece o alandaki aktörler karşılaşabilecekleri olası sorunlar karşısında nasıl davranmaları gerektiği hakkında fikir sahibi olmaktadır (Thornton & Ocasio, 1999; Tracey vd., 2011; Greenwood & Suddaby, 2006).

Rakip mantıklar olgusu bireye mesafeli bir konu değildir. En basit ifadeyle bireyin bir parçasını oluşturduğu toplum da kurumlar arası bir sistem olarak hem birbirine bağlı hem de birbirine karşıt çeşitli mantıklardan oluşmaktadır. Bu mantıkların ilkeleri ve uygulamaları, örgütler veya aktörler aracılığıyla toplumsal alanlarda etkin olmak üzere etkileşebilirler, bu etkileşimler uyum ve çatışma halinde olabilir (Greenwood vd., 2011). Alanlar güçlü olan aktörler tarafından oluşturulduğu için onların değerleri ve inançları egemen mantığı oluşturmaktadır, yeni kurulan örgütlerce de takip edilen ve kuvvetli bir meşruiyet sağlayan egemen mantığın ilkeleri de karar vericilere rehberlik ederek mevcut düzenin, ku-

ralların ve yaklaşımların sürdürülmesini sağlamaktadır (Reay & Hinings, 2009, Thornton & Ocasio, 1999). Örneğin, Thornton (2002) yüksek eğitim yayıncılığı alanında yer alan kurumsal mantıklara ilişkin yaptığı çalışmasında alana egemen yaklaşımın ilkelerinin örgütlerin stratejisine ve yapılarına yansıdığını, karar vericilerin de mevcut veya olası sorunlara yönelik çözümler üretirken bu yaklaşımın ilkelerini kendilerine rehber edindiklerini gözlemlemiştir. Ancak sorunlar karşısında alana yeni giren aktörler veya mevcut aktörler yeni çözüm önerileri getirebilirler. Bu öneriler ise süregelen uygulamalardan daha uygun çözümler sunuyorsa, egemen mantığın çözülmesi mümkün olabilir (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002: 60-61).

Thornton ve Ocasio (2008), bir değişimin sıklıkla öncülü veya sonucu olduğunu belirttikleri “rakip mantık” olgusunun kurumsal değişim araştırmalarına çok çeşitli mekanizmalarla rehber olduğunu vurgulamışlardır. Tasarruf ve kredi sandığı örgütleri (Havemann & Rao, 1997), kitap yayıncılığı (Thornton & Ocasio, 1999; Thornton, 2001), sağlık bakım hizmetleri (Reay & Hinings, 2005, 2009), Fransız mutfağı (Rao, Monin & Durad, 2003), senfoni orkestrası (Glynn & Lounsbury, 2005), yatırım fonları (Lounsbury, 2007), bankacılık (Lounsbury & Marquis, 2007), mimarlık (Jones & Livne-Tarandach, 2008), medikal eğitim (Dunn & Jones, 2010), mikro-finans (Batilana & Dorado, 2010), paydaş değeri (Meyer & Höllerer, 2010) gibi konuları ele alan uzmanlık alanlarındaki rakip mantıklara ilişkin çok sayıda örnek nitel ve nicel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Örneğin, Kraatz ve Block (2008: 24) bir alanda veya bir örgütte çok sayıda mantık aktifse, bir başka deyişle aktörler veya örgütler çok sayıda mantığı rehber ediniyorlarsa, tek birinin o alana egemen yaklaşım olmayacağını, böylece o alanda farklı mantıklara, inanç kalıplarına ve değer yargılarına eşzamanlı olarak rastlanabileceğini savunmuşlardır. Meyer ve Höllerer (2010) de bir sosyal alandaki farklı mantıkların aktörlerinin uygulamalarının uyum içinde olabileceğini, çatışabileceğini, zamanla veya belirli durumlarda iç içe geçerek melez bir nitelik oluşturabileceğini ya da mantıkların taşıyıcısı aktörlerin belirli durumlarda bir süre için ateşkes halinde olabileceklerini vurgulamışlardır. Ancak bu noktada farklı veya rakip mantıkların ne tür mekanizmalarla uzun süre eşzamanlı var olabilecekleri ve birbirini tamamlayan içeriklere ve uygulamalara sahip olabilecekleri tartışma konusu olmaktadır.

Reay ve Hinings’in (2009), Kanada’nın Alberta bölgesindeki sağlık hizmetleri üzerine yaptıkları araştırmaları bir alanda rakip mantıkların eşzamanlı var olmalarına ilişkin bir mekanizma olarak mikro düzeydeki aktörler arasında ku-

ruhan iş birliklerini tespit etmiştir. Bu araştırmaya göre alandaki bazı sorunlara yönelik işbirliği türleri farklı çıkarılara ve mantıklara sahip aktörleri kısa süre için bir araya getirebilmektedir. Yazarlar ilgili mevcut çalışmaların rakip mantıkların belirli bir süre eşzamanlı var olabileceklerini kabul etmelerine rağmen, bu eşzamanlılığın uzun süre nasıl devam ettirilebileceği, mantıkların eşzamanlılığının nasıl meşrulaşabileceği ve aktörlerin gündelik aktiviteleri içinde bu durumu nasıl sağlayabildikleri hakkında pek açıklama getirmediklerini vurgulamışlardır (Reay & Hinings, 2009). Smets vd. (2015) de reasürans ticaretine ilişkin çalışmalarında aktörlerin iki çelişen mantık arasındaki ilişkiyi kullanarak bu mantıkları nasıl dinamik bir dengede tutabildiklerini açıklamışlardır. Aktörlerin “ayırma”, “birleştirme” ve “sınırlama” gibi çeşitli mekanizmalarla sağladığı bu dengenin mantıkların içeriklerini birbirlerini tamamlayıcı hale getirdiği gözlemlenmiştir. Yazarlar, kurdukları modellerle, aktörlerin alanda rakip mantıklar arasında bir gerilim olmasına rağmen onları nasıl dengeleyebildiklerini, aralarındaki etkileşimden tamamlayıcı öğeleri nasıl edinebildiklerini ve bu aktörlerin farklı mantıklardan kaynaklanan kurumsal karmaşayı da gündelik işlerinin nasıl doğal bir parçası haline getirerek kurumsallaştırabildiklerini açıklamışlardır. Smets vd. (2015) de Reay ve Hinings (2009) gibi yazında sadece rakip mantıkların nasıl bir arada var oldukları hakkında değil, bu farklı mantıklara mensup aktörlerin veya örgütlerin birbirlerinden nasıl olumlu şekilde beslenebildikleri hakkında da çok kısıtlı araştırma bulunduğunu vurgulamışlardır.

## Müzecilik Alanında Kurumsal Mantıklar

Dünyada modern müzecilik alanı 2. Dünya Savaşı sonrası postmodern dönemde hem yapısal hem de uygulamalar bağlamında büyük değişimler geçirmiştir. Schubert (2004: 55-56) bu değişimlere üç gelişmenin neden olduğunun altını çizmiştir: İlki 1970’lerin başında, Batı’daki savaş sonrası yeniden inşa ve ekonomik iyileşme çabalarının işe yaraması ve başarılı sonuçlar alınmasıdır. Böylece Batılı ülkeler artık müzeler için harcanabilecek nakit paraya sahip olmuşlardır. İkincisi, kitle turizminin doğuşu ve beraberinde getirdiği 1970’lerin boş zaman kültürü olmuştur. Sonuncusu ise 1968’de doruk noktasına varan, 1960’ların kültürel değişimleri, mali destek olanağı ve kitle turizminin doğuşunun müzenin kaderini derinden etkilemesidir. Bu süreçle beraber müzenin tam olarak kime hizmet ettiği ve küratöryel seçimlerin nasıl yapıldığı, nasıl uygulandığı, hangi öykülerin anlatıldığına kimin karar verdiği, hangi eleştirilerin içeride, hangi eleştirilerin dışarı-

da kaldığı sorgulanmıştır. Bu sorular yeni müzecilik geleneklerini oluşturmuştur. Bu yeni gelenekler artık yalnızca sonuçları ziyaretçilere sunmakla yetinmemiş; küratöryel kararlara kadar, bütün müze işlemlerini gözler önüne sermiştir. Müzeler artık küratörlerinin müzenin yapısından kaynaklanan güçlerini ve sınırlarını bildiği örgütlere dönüşmüşlerdir. Müze olgusu geçmişteki otoritesinden ve yanılmaz görüntüsünden birazını kaybetmiş, ancak aynı zamanda daha saydam, daha güvenilir ve daha demokratik bir kurum olmuştur (Bagdadli & Paolino, 2006).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Ronald Reagan ve İngiltere'de Margaret Thatcher hükümetlerinin 1980'li yıllarda uyguladıkları özelleştirme politikaları da Atlantik'in iki yakasında kamusal ve yarı-kamusal kurumlar olan müzeleri dönüştürmüştür. Müzeler sunulan devlet ödeneklerinin sanat alanındaki girişim ruhunu körelttiği, destek verilen kurumlarda korkak bir bağımlılık kültürü yarattığı, özel sektörün potansiyel desteğini olumsuz etkilediği ya da engellediği düşünülmüştür (Wu, 2005). Söz konusu devlet desteklerinde kesintilerin uygulanmaya başlamasıyla müze yöneticileri sergilerini finanse edecek sponsorlar aramaya yönelmişlerdir, müzeler için bir hayatta kalma mücadelesi başlamıştır. Bu noktada Schubert'in (2004) deyiimiyle "izleyicinin keşfi" gerçekleşmiştir; müzeler izleyici çekme potansiyeli olan sergiler düzenlemeye özen göstermiş, küratörlerin toplumun beklentilerini dikkate aldığı bir süreç gelişmeye başlamıştır. Aynı zamanda izleyiciyi cezbetme potansiyeli yüksek sergiler düzenleyen bir müzenin toplumda iyi bir imaj yaratmak isteyen farklı alanlardaki örgütlerin sponsor desteğini çekmesi de daha olanaklı görünmektedir. Müzeler bağlamında destek çekme açısından daha sık süreli sergiler üreten ve bu sergilere paralel ya da bağımsız etkinlikler üreten sanat müzeleri başı çekmektedir.

2. Dünya Savaşı öncesi müzeleri daha akademik içerikli sergileri ve mesafeli uygulamalarıyla bir "kamu hizmeti mantığı" nı yansıtırken, savaş sonrası sorgulanarak yeniden biçimleşmeye başlayan, 1980'li yıllardaki özelleştirme politikalarıyla destek çekmeye çalışan ve izleyici odaklı etkinlikler üreten müzeler özellikle pazarlama ve iletişim çalışmalarını da bünyelerine ekleyerek bir "piyasa mantığı" nı yansıtmışlardır; bu süreci oluşturan aktörler birbirinden farklı örgüt modelleri önermişlerdir (Thornton & Ocasio, 2008).

## **Türkiye'de Müzecilik Alanı ve Kurumsal Mantıklar**

Türkiye'de müzeler zengin tarihi ve kültürel mirası korumayı hedefleyen 19. yüzyılın Batılılaşma çabalarının bir göstergesi olan "çağdaş bir örgüt modeli" olarak

ortaya çıkmıştır. “Müze”nin kurumsallaşmasına ilişkin bu tespit Türkiye’de müzecilik uygulamalarının biçimlenmesini etkileyen iki önemli olguyu vurgulamaktadır. Bunlardan biri tarihi ve kültürel mirasın “korunması”, diğeri ise “Batılılaşma” sürecidir (Özkasım & Ögel, 2005: 97). Genel olarak Türkiye’de müzecilik çalışmaları, Osman Hamdi Bey’den öncesi (1839-1881), Osman Hamdi Bey’den Cumhuriyet’e (1881-1920), Cumhuriyet’ten 1960’lı yıllara, 1960’lı yıllardan 1980’lere ve 1980’lerden günümüze olmak üzere beş döneme ayrılabilir.

Osmanlı müzeciliğinin, özellikle “koruma” eylemi bağlamında kamu hizmeti mantığına referans olduğu söylenebilir. Osmanlı müzeciliği 19. yüzyılda Osmanlı Devleti’nin Batılılaşma politikasının bir parçası olarak doğmuş ve gelişmiştir. Bu dönemde Müze-i Hümayun (1869), Askeri Müze (1846) ve Bahriye Müzesi (1898) olmak üzere üç müze bulunmaktadır (Shaw, 2004: 41). Eski eserleri korumaya yönelik ilk Asar-ı Atika Nizamnamesi’nin (Eski Eser Tüzüğü) 1874 yılında yürürlüğe girmesi de bu dönemde yaşanan en önemli gelişmelerden biri olmuştur (Atasoy, 1985: 1458-1459). 1881 yılında Osman Hamdi Bey’in Müze-i Hümayun’un müdürü olmasıyla arkeolojik kazılar ve çalışmalar artmış, Nemrut ve Sayda kazılarıyla önemli buluntular müzeye aktarılmıştır. Sayda lahitlerinin sergilenmesi için 1881 yılında bugünkü İstanbul Arkeoloji Müzesi’nin ana binası yapılmaya başlanmıştır. Osman Hamdi Bey bir sanat müzesi kurmak için de koleksiyon oluşturmaya çalışmış, ancak I. Dünya Savaşı nedeniyle bu girişim başarılı olmamıştır (Edhem, 1970). Bu dönemdeki bir başka önemli gelişme de Osman Hamdi Bey’in Asar-ı Atika Nizamnamesi’nin eksiklerini ortaya çıkarması, 1973 yılına kadar yürürlükte kalacak olan 1884 tarihli İkinci Asar-ı Atika Nizamnamesini hazırlamış olmasıdır (Atasoy, 1985: 1463-1465).

Türkiye’deki müzecilik alanında yukarıda sıralanan ilk örneklerinden itibaren kamu hizmeti olarak sunulan müzecilik çalışmaları Batılı muadilleri örnek alan yeni özel müzelerin kurulmasıyla kısmi bir dönüşüme uğramıştır. Böylece alanda mevcut olan temel aktörler liberal bir yaklaşım sunan işletme benzeri bir piyasa mantığıyla karşılaşmışlardır. Alana giren yeni müzelerin kurucularının ve küratörlerinin Batılı müzeleri örnek alan girişimlerinde sergi konuları, sergileme çalışmaları ve müzenin ürünlerini toplumla paylaşma yöntemleri bağlamında önerdikleri yeni uygulamalar, mevcut mantığı izleyen müzelerin uygulamalarını da derinden etkilemiş ve alandaki temel mekanizmaların değişmesi gerekliliğini vurgulamıştır.



### ***Kamu Hizmeti Mantığı***

Kamu hizmeti mantığının temel değerlerini oluşturan “Cumhuriyet dönemi müzecilik çalışmaları” Batılılaşma gereğinden öte bilimsel bir değer taşımaktadır. Anadolu tarihi ve Türk ulusu arasında manevi değerleri inşa etmek ve toplumun Anadolu ile kökensel ilgilerini kurabilmek amaçlanmıştır. Bu durum Madran tarafından şu şekilde ifade edilmektedir (Çalıköğlü, 2009: 75-76):

Bütün bu ulus-devlet oluşturma süreçlerinde müzeler bir araçtır. (...) Cumhuriyetin ilk dönemlerinde eski çağ uygarlıklarına karşı büyük bir ilgi var. Araştırmaların, kazıların temeli sadece bilimsel değil; siyasi bir kaygı da taşıyor. Türklüğün kökenlerinin Anadolu’da olduğunu ispatlayabilecek bir dizi araştırmaya yön verilir. Her ne kadar bulgulardan yorumlanan teoriler son derece tartışmalı olsa da, eser sayısındaki hızlı artış, erken Cumhuriyet dönemindeki müzecilik hareketlerini yoğunlaştırmış.

Döneme yakından bakıldığında TBMM’nin ilk girişimlerinden birinin Hars (Kültür) Müdürlüğü (1921) kurmak olduğu gözlemlenmiştir. 5 Kasım 1922’de bir genelge ile arkeolojik ve etnografik eserlerin toplanması, envanterlenmesi ve yeni müzelerin kurulması istenmiş, 14 Ağustos 1923 tarihli hükümet programında müzecilik geniş boyutlarıyla ele alınmıştır. Mustafa Kemal Atatürk’ün isteği üzerine 1923’te kurulan Heyet-i İlmiye’nin görevleri arasında Ankara’da bir milli müzenin kurulması, Türk Etnografya Müzesi’nin açılması ve Asar-ı Atika Nizamnamesi’nin gözden geçirilmesi konuları yer almıştır (Yıldızdoğan, 2007: 31). Cumhuriyet’in ilk 15 yılında yurdun çeşitli bölgelerinde bulunan eski eserler merkez müzelere toplanmış, işlevini kaybeden kamu yapıları ve külliyeler müzeye dönüştürülmüş, eski ve zarar gören mimari eserler ve anıtlar restore edilmiş ve milli kazılar başlatılmıştır (Madran, Ders Notları, 2003).

1960’lara kadar kaynak sıkıntısı sebebiyle yeni müze binası yapılamamış, eserler depolarda veya onarılıp açılmış eski binalarda saklanmış ve sergilenmiştir. 1960’lı yıllarda çok sayıda yeni müze kurulmuş (1956 yılında 33 müze ve 7 müze deposu varken bu sayı 1973 yılı sonunda 87 müze ve 13 depoya yükselmiştir), “müzecilik” disiplini uzmanlaşmış ve bürokratikleşmiştir. Böylece 20. yüzyılın sonuna kadar müze siyasi iktidarın yerleştirmek istediği kültürel kimliğin göstergesi olarak devlet eliyle inşa edilmiştir (Ünsal, 2009: 157-159). 1970’li yıllara kadar Milli Eğitim Bakanlığı, 1970’li yıllardan sonra da dönem dönem kapatılıp açılan Kültür Bakanlığı altında örgütlenen müzeler 1982 yılında Kültür ve Turizm Ba-

kanlığı Eski Eserler ve Müzeler Genel Müdürlüğü'ne bağlanmıştır. 2003 yılında bu Müdürlüğün ismi Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü (KVMGM) olarak değiştirilmiştir. 2016 yılında 107 adet müze müdürlüğü, 191 adet müze ve bağlı birim, 138 adet ören yeri bulunmaktadır (<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43253/bakanligimiza-bagli-muzeler.html>, 11 Haziran 2016). Müze koleksiyonları ağırlıklı arkeolojik ve etnografik eserleri içermektedir. Bakanlığa bağlı Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü altında Ankara, İzmir, Erzurum'da olmak üzere 3 adet sanat müzesi bulunmaktadır.

Cumhuriyet Dönemi'nden günümüze dek müzelerin kurumsal faaliyetlerine devletçi-ulusalcı politikaların rehberlik ettiği klasik bir anlayış egemen olmuştur. Bu anlayış ağırlığını etnografik ve arkeolojik koleksiyonların oluşturduğu müze olgusunu içeren, “*Cumhuriyet tarihi boyunca geçmişe, kutsal değerlere, ata yadigarına ve geleneğe referans veren*” (Çalıköğlü, 2013: 11) anlayışla ortak bir bellek inşa etme kaygısı taşıyan kamusal bir müzecilik yaklaşımından doğmuştur. Mevzuatlarla standartlaşmayı esas alan, kamuya hizmet sunmayı amaçlayan bu anlayış “kamu hizmeti mantığı” olarak tanımlanmıştır. Bu mantığı destekleyen mevzuatlarda müze tanımları kültür varlıklarını toplama, koruma ve sergileme odaklı olmuştur. Temel müze faaliyetleri olarak koleksiyonların ilmi biçimde sergilenmesi, kültürel değerlerin halka tanıtılması, halkta eski eser sevgisinin uyanıtılması, eski eser kaçakçılığının önlenmesi, milli değerlerin korunması vurgulanmıştır (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği (MİHY), T.C. Resmi Gazete, 1578, 30 Nisan 1990; Vakıflar Genel Müdürlüğü Müze Yönetmeliği (VGMMY), T.C. Resmi Gazete, 26426, 06 Şubat 2007; Askeri Müzeler Yönetmeliği (AMY), T.C. Resmi Gazete, 18531, 30 Eylül 1984).

Kamu hizmeti mantığı doğrultusunda işlev gören kamu müzelerinin faaliyetleri mevzuatla belirlenmektedir. Bu müzelerin finansal kaynakları kamusal ödenekler, sınırlı destekler ve bağışlardan oluşmaktadır. Koleksiyonları 2863 sayılı Kanun (T.C. Resmi Gazete, 18113, 23 Temmuz 1983) kapsamındaki korunması gerekli “taşınır kültür varlıkları”dan oluşmaktadır. Bu varlıklar devlet koruması altındaki kazılar, bağışlar, satın almalarla edinilen ve kaçakçılık eylemleri sonucu yakalanan eski eserlerdir. Bu mantığı sürdüren müzelerde koleksiyonların korunmasına yoğunlaşmakta, atölyeler, paneller, film gösterimleri vb. diğer etkinliklere pek yer verilmemekte; toplumla mesafeli, sabit ideal sergilemeyi esas alan bir yapı sunulmaktadır. Bu anlayışta, müze açmak modern güçlü devletin vatandaşına karşı görevi, müzeyi gezmek de vatandaşın sorumluluğu olarak görülmektedir (Ünsal, 2009: 161).

## *Piyasa Mantığı*

“Piyasa mantığı”, Türkiye’de 2000’li yıllarda ön plana çıkan özel müzelerin yöneticilerinin, uzmanlarının ve küratörlerinin temel müzecilik faaliyetlerine yönelik alana önerdiği yeni uygulamalarla gelişmiştir. Türkiye müzecilik örgüt alanında özel müzelerle ilgili ilk mevzuat 08.10.1980, 17129 sayılı T.C. Resmi Gazete’de yayınlanan “Özel Müze Yönetmeliği” olmuş; “özel müze” kanunlarla taşınabilir eski eser olarak tanımlanan varlıkların sergilendiği özel bir tesis olarak tanımlanmıştır. Yönetmelikte “*sergilenen eserlerin, Anadolu Medeniyetlerinin tamamı veya bir bölümünü ziyaretçilere anlatacak nitelikte olmaları*” gerektiği vurgulanarak geleneksel ve devletçi bir bakış yansıtılmıştır. Yönetmeliğin yayınlanmasından altı gün sonra Vehbi Koç’un kızı Sevgi Gönül’ün girişimiyle Sadberk Hanım Müzesi açılmıştır.<sup>(1)</sup>

Yönetmelik 1984’te yeniden düzenlenmiş, “Özel Müzeler ve Denetimleri Hakkında Yönetmelikler” (T.C. Resmi Gazete, 18289, 1984) başlığıyla tekrar yayımlanmıştır. Daha sistematik ve kapsamlı olarak tasarlanmış olan yeni yönetmeliğin amacı “*Korunması gereken Kültür ve Tabiat Varlıklarından meydana gelen özel müzelerin kuruluş, görev, yönetim, gözetim ve denetim şekli ve şartlarını belirlemek*” olmuştur. İlk yönetmelik yalnızca tüzel kişilere yönelikken ikincisi kamu-tüzel kişileri kapsamakta, her türlü kültür ve tabiat varlığından oluşan koleksiyonların korunabileceğini belirtmektedir. Günümüze dek kısmi değişikliklere rağmen esas kabul edilen Yönetmeliğin özel müzelere yönelik bağlayıcılığı yalnızca koleksiyonların korunması hakkındadır; devlete kayıtlı özel müzeler KVMGM müze müdürlüklerine bağlanarak yılda bir kere denetlenmektedirler; bununla birlikte yurtdışında sergileme için gönderilecek eser veya eser topluluğunu koruma amacıyla KVMGM müzelerine uygulanan yasal prosedürlere uymak zorundadırlar.

İki yönetmelik arasında (1980-1984) kurulan tek ve ilk özel müze Sadberk Hanım Müzesi olmuştur. 1990’lı yıllarda Vedat Nedim Tör Müzesi (VNTM), M. Rahmi Koç Sanayi Müzesi gibi az sayıda özel müze açılmıştır. 2000’li yıllarda

(1) Vehbi Koç’un eşi Sadberk Hanım için açılan ilk özel müze Türkiye’de özel müze olgusuna yönelik yasal bir mevzuatın çıkmasına aracılık eden bir girişim olma özelliği taşımaktadır. Müze meselesi 19 Eylül 1973 tarihli Sadberk Hanım’ın vasiyetinde yer almıştır (Dündar, 2007: 229). İlber Ortaylı (2004) Sadberk Hanım’ın kızı Sevgi Gönül’ün müzeyi kurmak için dönemin Kültür Bakanı’na kendi hazırladığı özel müze yasa taslağı ile gittiğini not etmiştir. Pera Müzesi kurucusu ve Sevgi Gönül’ün kız kardeşi Suna Kıraç’ın biyografisinde ise yönetmeliğin çıkmasına yönelik şu ifadeler (Akar, 2007: 181) geçmektedir: “Sadberk Hanım’ın vefatından sonra Vehbi Koç bu vasiyeti yerine getirmek için harekete geçti. Ne gariptir ki mevzuat böylesi bir düzenleme yapılması için yeterli değildi. Ailenin girişimleriyle özel şahısların da müze kurmasına olanak sağlayan yasa kabul edildi. Sadberk Hanım vasiyetiyle Türkiye’de müzeciliğin makus tarihini kırıyor ve yepyeni bir sürecin önünü açıyordu.”

da Elgiz Museum (EM), Sakıp Sabancı Müzesi (SSM), İstanbul Modern Sanat Müzesi (İMSM) ve Pera Müzesi (PM) toplumla buluşmuştur. Yeni özel müzelerin açılması için teşvik edici bir rol üstlenen bu girişimler devlet tekelindeki tek tip müzecilik yaklaşımına alternatif, koleksiyonların çeşitlilik gösterdiği, Batılı sanatın öne çıktığı, müze-toplum ilişkisinin daha sıkı olduğu yeni bir müzecilik anlayışı geliştirmişlerdir. 2016 yılında Bakanlığa kayıtlı 217 adet özel müze bulunmaktadır (<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,135633/ozel-muzeler.html>., 11 Haziran 2016).

2004 yılında açılan İMSM uygulamalarıyla yeni bir müzecilik anlayışı sunarak toplum odaklı bir tutum göstermiş, alana daha liberal bir müzecilik yaklaşımı getirmiştir. SSM, İMSM'nin kuruluşunun ardından süreli sergi konuları ve etkinlikleriyle daha dinamik bir örgüt modeli sunmuştur. Benzer şekilde, PM çok çeşitli uygulamalarla toplum için bir kültür merkezi olmayı amaçlayan bir yapılanmayla alana katılmıştır. EM de faaliyetlerine yeni uygulamalar eklemiştir. Böylece Türkiye'de özel müzeciliğin kurucuları, yöneticileri ve küratörleri Batılı muadillerinin uygulamalarını örnek alarak alanda piyasa mantığının gelişmesinde rol oynamışlardır.

Bu müzeler, özellikle, sergi konularıyla alandaki önemli bir boşluğu doldurmuşlardır. 1923-1950 döneminde devlet desteğinde gelişen koleksiyonculuk, 1950-1970 aralığında özel girişimlerle yayılmış, galerilerin açılmasıyla bir sanat piyasası oluşmuştur. 1970'li yılların sonundan itibaren siyasi, sosyal ve ekonomik değişimlere paralel oluşan burjuva sınıfının sanata ilgisi resim piyasasının gelişmesini sağlamış, 1980 sonrasında özel banka ve şirketlere ait koleksiyonlar yaygınlaşmıştır (Doğan, 2009: 107). Toprak altı buluntusuna yönelik kaçakçılığı önlemeyi amaçlayan yasal yaptırımlar da eski eser koleksiyonculuğunu engelleyerek (Konukçu, 2007: 105), kolay erişilebilirliği nedeniyle sanat eserlerine yönelimi arttırmıştır.

Bu koleksiyoner girişimciler müzelerini kurarken Batılı örnekleri dikkate almışlardır. Küresel sanat platformunun örneklerini kapsamlı iletişim çalışmalarıyla duyurma, çeşitli etkinlikler için farklı alanlardaki örgütlerin desteklerini alarak bu örgütlerin halkla ilişkiler çalışmalarında sanat kurumlarının üretimlerini de kullanmaya teşvik etme, müze alanlarını sadece toplum için değil, şirket elitleri için de bir buluşma yeri haline getirme, ayrıcalıklı üyelik paketleri sunma gibi çok farklı uygulamalar bu bağlamda örnek olabilir. Yeni müzelerin uygulamalarıyla gelişen bu yaklaşımda, müzecilik kalıcı ve süreli sergiler hakkında bilgiyi paylaş-

ma odaklı çalışmalarla, çeşitli sözel/görsel etkinliklerle, kütüphane, restoran ve müze-dükkan gibi hizmetlerle “*gündelik yaşamla kültürün buluştuğu, toplumun her kesimine ulaşan, çok yönlü bir sosyal platform*” (Eczacıbaşı, 2013: 5) olarak görülmektedir.

“Piyasa mantığı”, özetle, farklı örgütsel alanlara mensup aktörlerin burjuva meşruiyeti elde etme, kurumsal imaj sağlama, kültürel kalkınmaya destek olma ve Batılı sanat ve çeşitli konulardaki birikimlerini “çağdaş müzecilik” anlayışıyla toplumla paylaşma girişimleriyle doğmuştur. Bağımsız yönetim yapıları ve finans kaynakları olan, sergileri, eğitim çalışmaları ve etkinlikleriyle bir sosyal alan oluşturma kaygısı taşıyan bu örgütler Uluslararası Müzeler Konseyi’nin “*halkın eğitimi ve toplumun gelişmesi*” ni amaçlayan, “*müzenin, toplama ve koruma görevlerini sürdürmekle birlikte başta bu amaca hizmet eden bir araç halini aldığı*” (Aksoy vd., 2010: 18) belirten müze tanımını yansıtmaktadır.

## Yöntem

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de müzecilik alanındaki kamu hizmeti ve piyasa kurumsal mantıklarının gösterilmesi ve birbirinden farklı, hatta birbirine rakip bu iki mantığın nasıl bir arada varolabildiklerinin incelenmesidir. Bu amaçla Türkiye’deki müzecilik örgüt alanının 2000-2015 yılları arası dönemine odaklanılarak elde edilen birincil ve ikincil veriler içerik analizine tabi tutularak araştırma sorularına cevap aranmıştır. Mantıkların etkilerini incelemek, olası karşılaştırmalar yapmak ve araştırmayı yönlendirmek için Thornton’un (2001) kullandığı tipoloji modeli izlenmiş, mantıkların “ideal tipleri” tanımlanmıştır. Tablo 1 çalışmada ele alınan iki mantığın özelliklerini özetlemektedir. Tablo 1’deki tanımlamalar birer kod olarak kullanılarak ilk araştırma sorusunun cevaplanması amacıyla örüntü eşleştirme yaklaşımıyla bu tanımlamaların veri içindeki yansımalarının tespit edilmesine çalışılmış; diğer yandan ikinci araştırma sorusuna yönelik olarak da örüntü keşfetme yaklaşımıyla iki farklı mantığın nasıl bir arada varolabildiklerine ilişkin mekanizmalar keşfedilmeye çalışılmıştır (Reay & Jones, 2016).

**Tablo 1.** Kurumsal Mantıkların İdeal Tipleri

Özellikleri	Kamu Hizmeti Mantığı	Piyasa Mantığı
<b>Örgütsel Kimlik Tanımı</b>	Kamu hizmeti olarak müzecilik	Girişim olarak müzecilik
<b>Meşruiyet kaynağı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasal düzenlemeler</li> <li>• Kültür varlıklarını toplamak, korumak ve gelecek nesillere aktarmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasal düzenlemeler</li> <li>• Kurumsal imaj, burjuva meşruiyeti</li> </ul>
<b>Otorite kaynağı</b>	Devlet kurumları	Yönetim ve danışma kurulları, mütevellî heyetleri, gerçek ve tüzel kişiler
<b>Finansal kaynak</b>	Kamusal ödenekler, sponsorluklar, bağışlar	Sponsorluklar, bağışlar, kurucu gerçek ve tüzel kişiler, vakıflar, kamu kuruluşları, müze gelirleri
<b>Koleksiyon kaynağı</b>	Devlet koruması altındaki taşınır kültür varlıkları, kazılar, bağışlar, eser kaçakçılığı sonucu yakalanan kültür varlıkları, satın almalar	Özel koleksiyonlar, satın almalar, bağışlar, ödünçler
<b>Kurumsal girişimciler</b>	Devlet kurumları	Gerçek ve tüzel kişiler, vakıflar, kamu kurum ve kuruluşları
<b>Misyon</b>	2863 Sayılı Kanun kapsamındaki taşınır kültür ve tabiat varlıkları ile taşınmaz kültür varlıklarını korumak, değerlendirmek ve yaşatarak gelecek kuşaklara aktarmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel koleksiyonları toplumla paylaşmak</li> <li>• Sanatı batılı anlayışta sunmak</li> <li>• Kültürel kalkınmaya destek olmak</li> </ul>
<b>Yoğunlaşma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kültür varlıklarını toplama ve koruma</li> <li>• Kalıcı sergiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halkın eğitimi ve gelişmesi (müze-toplum ilişkisini güçlendirme)</li> <li>• Süreli sergiler</li> </ul>
<b>Strateji temeli</b>	Standartlaşma	Faaliyetlerde çeşitlenme

Aynı zamanda müzelerin faaliyetlerinin iki kurumsal mantığa göre sınıflandırılmasında kullanılmak üzere ilgili yazından yararlanılarak müzelerin faaliyetleri kalıcı sergiler, süreli sergiler, eğitim çalışmaları, etkinlik çalışmaları, iletişim çalışmaları ve yönetim ve örgütlenme tarzları olarak altı başlık altında sınıflandırılmıştır. Tablo 2 bu faaliyet başlıklarının her birinde kamu hizmeti ve piyasa mantıklarının neleri ifade ettiklerini açıklamaktadır.

**Tablo 2.** Kurumsal Mantıklar-Kurumsal Faaliyetler İlişkisi

<b>Kalıcı Sergiler</b>	Kamu hizmeti mantığını izleyen müzelerin kalıcı sergileri 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınır kültür varlıklarından oluşmaktadır. Koleksiyon konuları ağırlıklı arkeoloji ve etnografya odaklıdır. Koleksiyonlarını kronolojik-ilmi sergileme yöntemiyle, ideal-sabit bir teşhirlle sunmaktadırlar.	Piyasa mantığını izleyen müzelerin koleksiyon konuları 2863 sayılı Kanun kapsamına giren ve/veya girmeyen kültür varlıklarından oluşabilir. Sergileme biçimleri de çeşitlenmekte ve sergiler aralıklarla yenilenmektedir. Kalıcı sergiler için kapsamlı iletişim faaliyetleri (sözel, görsel, sosyal medya vb.) yürütülmektedir. Ziyaretçilere sergiye yönelik rehberlik hizmeti verilmektedir. Ayrıca sergileme tasarımlarında ilgi çekmek amacıyla audio guide, video ve kioks gibi güncel, teknolojik interaktif uygulamalardan faydalanılmaktadır. Bu müzeler, istikrarlı bir politikayla, kalıcı sergi faaliyetleri kapsamında sözel (konferans vb.) ve/veya görsel etkinlikler (film gösterimi vb.) düzenleyerek ve farklı yaş gruplarına yönelik düzenli eğitim çalışmaları (atölye vb.) yaparak sergi içeriğini farklı uygulamalarla topluma aktarmakta, kültürel kalkınmaya destek olmaktadır.
<b>Sürelı Sergiler</b>	Kamu hizmeti mantığını izleyen müzeler için süreli sergiler ikincil bir eylemdir, koleksiyonla ilişkili ve ilişkisiz konularda sınırlı sayıda sergi yapılmakta ya da hiç yapılmamaktadır. Sergi duyuruları sınırlı olmaktadır.	Piyasa mantığını izleyen müzeler için süreli sergiler kalıcı sergiler gibi birincil bir eylemdir; planlı ve düzenli bir süreli sergi politikaları bulunur, koleksiyonla ilişkili ve ilişkisiz konularda sıklıkla çeşitli sergiler yapılır. Süreli sergiler için kapsamlı iletişim faaliyetleri yürütülmektedir. Rehberlik hizmeti verilmektedir. Bu müzeler istikrarlı bir politika ile süreli sergi faaliyetleri kapsamında sözel ve/veya görsel etkinlikler düzenleyerek ve farklı yaş gruplarına yönelik düzenli eğitim çalışmaları yaparak sergi içeriğini farklı uygulamalarla topluma aktarmakta, kültürel kalkınmaya destek olmaktadır.
<b>Eğitim Çalışmaları</b>	Kamu hizmeti mantığını izleyen müzelerde bir eğitim birimi bulunmamakta, eğitim çalışmaları yapılmamaktadır.	Piyasa mantığı ise müzede farklı yaş gruplarına yönelik eğitim çalışmalarını müze-toplum arasında ilişkiyi sağlamanın, müze gezme bilincini yerleştirmenin ve müze içeriğini farklı yöntemlerle aktarmanın en güçlü yollarından biri olarak açıklar. Bu mantığı izleyen müzelerde bir eğitim birimi bulunmakta, sergilere paralel ve bağımsız atölye vb. düzenli eğitim programları yapılmaktadır. Bu programlar farklı yaş gruplarına göre çeşitlenebilmektedir. Duyurular için de çeşitli iletişim kanalları kullanılmaktadır.
<b>Etkinlik Çalışmaları</b>	Kamu hizmeti mantığını izleyen müzelerde etkinliklerle ilgili özel bir birim veya kadro bulunmamakta, etkinlik yapılmamaktadır.	Piyasa mantığını izleyen müzeler etkinlik faaliyetleri için özel birimlere veya sorumlulara yer vermekte, sıklıkla, planlı ve istikrarlı bir politikayla, sergilere paralel ve bağımsız çeşitli etkinlikler yürütmektedir. Etkinlik duyuruları çeşitli iletişim araçlarıyla yapılmaktadır. Bu müzeler konferanslar, paneller, sanatçı konuşmaları gibi sözel etkinliklerle, konser, performans, film gösterimi, dans gibi görsel etkinliklerle, yoga gibi sağlık aktiviteleriyle, parti, yemek gibi toplantı aktiviteleriyle toplumun her kesimini hedefleyen, herkes için bir sosyal alan olma kaygısı taşıyan örgütlerdir.

İletişim Çalışmaları	Kamu hizmeti mantığını izleyen müzeler kültürel mirası koruyan ve sergileyen kurumlardır. Ziyaretçiyi çağıran değil, bekleyen kurumlardır. Prestij kurumlar olarak görüldükleri için tanıtım öncelikli bir gereklilik değildir. Bağlı oldukları mevzuatlar ve kurumların yasal sınırlılıkları içinde iletişim faaliyetlerinde bulunmaktadır.	Piyasa mantığını izleyen müzeler ise iletişim çalışmalarıyla topluma yönelik tüm hizmetlerini tanıtmakta, faaliyetleri ile ulusal ve/veya uluslararası bir markaya dönüşmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle bünyelerinde halkla ilişkiler, pazarlama vb. konularda birimler bulundurmaktadırlar. Düzenli, sık ve çeşitli iletişim faaliyetleri yürütmekte, görsel ve yazılı medya dışında sosyal medyayı da aktif kullanmaktadırlar. Ayrıca topluma yönelik “müze dostu”, “müze üyeliği” vb. uygulamaları bulunmaktadır.
Yönetim ve Örgütlenme	Kamu hizmeti mantığını izleyen müzelerde merkezîyetçi, bürokratik ve mevzuatlara bağlı bir yönetim ve örgütlenme yapısı bulunmaktadır. Bu nedenle müze faaliyetlerinde benzer uygulamalarla standartlaşma esastır. Finansal kaynakları kamusal ödenekler, bağışlar ve sınırlı desteklerdir.	Piyasa mantığını izleyen müzelerde her müzenin kendi yapısına göre bağımsız bir yönetim ve örgütlenme yapısı bulunmaktadır; katılımcı bir yönetim anlayışı esastır, yönetim ve/veya danışman kurulları bulunabilir. Bu müzeler kar amacı gütmeyen özel işletmelerdir. Finansal kaynakları müze gelirleri, destekler, bağışlar, kurucu kurum/kişilerin finansal aktarımları ve sınırlı devlet teşvikleridir.

### Veri Toplama Sahası

Türkiye’de müzecilik alanı heterojen bir özellik göstermektedir, bu nedenle birçok müzeolog veya ilgili araştırmacı alandaki müzelere yönelik çeşitli sınıflandırmalar (Örn: yönetsel yapılarına göre, koleksiyonlarına göre) yapmıştır (Atagök, 1999). Bu çalışma kapsamında müzeler girişimci örgütlerine göre sınıflandırılmış, üç adet kategori belirlenmiştir:

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı **ulusal müzeler**<sup>(2)</sup>: Türk İslam Eserleri Müzesi (TİEM, 1914), İstanbul Arkeoloji Müzeleri (İAM, 1863), İslam Bilim ve Teknoloji Tarihi Müzesi (İBTTM, 2008), Galata Mevlevihanesi Müzesi (GMM, 1975-2011).
- Bağımsız kişi veya girişimlerin kurduğu Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı **özel müzeler**: İstanbul Modern Sanat Müzesi (İMSM, 2004), Sakıp Sabancı Müzesi (SSM, 2002), Pera Müzesi (PM, 2005), Rezan Has Müzesi (RHM, 2007).
- Kültür ve Turizm bakanlığı’na bağlı olmayan, istisnai kurumlara bağlı

(2) Ulusal müzeler bağlamında Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne bağlı Milli Saraylar da söz konusu olmaktadır. Bu çalışmaya dahil edilmemesinin nedeni sarayların genel olarak Osmanlı Dönemi’nde hanedan ailesi tarafından kullanılan yapılar olarak olduğu gibi korunması, sürekli değişen bir faaliyet içinde bulunmamasıdır.



**özerk müzeler:** Akaretler Mustafa Kemal Müzesi (AMKM, 2011/T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM)), Deniz Müzesi (DM, 1897/Türk Silahlı Kuvvetleri), Elgiz Museum (EM, 2001). EM özel müze olmasına rağmen Bakanlık tarafından “özel müze statüsü” almamış, dolayısıyla ÖMDHY’ye tabi olmayan istisnai bir örnek oluşturduğu için bu gruba dahil edilmiştir.

Her kategoride İstanbul’da öne çıkan toplam 11 müze incelenmiştir. Üç adet kategori belirlenmesinin nedeni hem sadeleşmiş bir sınıflandırma yapmak hem de bu sadeleştirmeyi yaparken alanın heterojen yapısına da referans vermektir.

### ***Veri Kaynakları: Birincil Veriler***

Çalışmanın birincil verilerini müze yöneticileri ve ilgili kişilerle yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. 2014-2016 yılları aralığında müzelerin yöneticiliğini yapmış veya müzelerde çeşitli faaliyetlerde bulunmuş toplam 20 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. 20-60 dk. arası süren bu görüşmelerde yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular sorulmuştur. Cevaplar kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış daha sonra metin haline dönüştürülerek çözümlenmiştir.

TİEM’nin, İBTM’nin ve GMM’nin yalnızca müze yöneticileri ile görüşülmüştür. İAM’de Müze Müdürü adına Müdür Yardımcısı ile görüşülmüş, ayrıca bu görüşme öncesinde Müze Müdürü ile de kayıt cihazı olmaksızın kısa bir görüşme yapılmıştır. İMSM’nin, PM’nin, RHM’nin müze yöneticileri ile, SSM’nin Müze Müdürü adına koleksiyon yöneticisi ile görüşülmüştür. AMKM’nin, EM’nin müze yöneticileri ve DM’nin Müze Komutanı ile görüşülmüştür. PM’de koleksiyon ve süreli sergilerle ilgili daha detaylı bilgi edinebilmek için bir koleksiyon yöneticisi ve bir süreli sergi koordinatörü ile görüşülmüştür, 2007-2010 yılı aralığı eğitim çalışmalarına ilişkin eksik bilgileri tamamlamak için müzenin daha önce destek aldığı kurumun yöneticisi ile de görüşülmüştür. İMSM’nin eğitim çalışmaları ile ilgili daha detaylı bilgi edinebilmek için Sosyal Projeler ve Eğitim Sorumlusu ile bir görüşme yapılmıştır. EM’nin görüşme yapılan tarihten önceki sürecine dair bilgi edinebilmek için ise müzenin bir önceki yöneticisi ile görüşülmüş, ayrıca eğitim çalışmalarına ilişkin detaylı bilgi edinmek için müze koordinatörüyle de bir görüşme yapılmıştır. SSM’nin eğitim çalışmalarına ilişkin detaylı bilgi edinmek için müzenin işbirliğinde olduğu kurumun yöneticisi, aynı zamanda müzenin eğitim direktörü sayılan kişiyle görüşülmüştür. Bu görüşmele-

re ek olarak Bakanlığın Múzekart girişimine yönelik Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÚRSAB) Múze Girişimleri Genel Müdürü ile bir görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin doyum noktasına ulaştığına kanaat getirilerek süreç tamamlanmıştır.

### ***Veri Kaynakları: İkincil Veriler***

*Mevzuatlar:* Alandaki mantıkların tanımlanması, kamu müzelerinin faaliyetlerine yönelik yasal çerçevelerin tespit edilmesi ve özel müzelere yönelik yasal düzenlemelerin anlaşılması için örneklem alanındaki müzelerin tabi oldukları ilgili yönetmeliklere, eski eser tanımını yapabilmek ve teşvik konularını açıklamak için ilgili kanunlara başvurulmuştur.

*Yayımlar:* Alandaki mantıkları tanımlamak, alanı anlamak ve müzelerin sergi politikalarını açıklamak için müze kataloglarına, ilgili süreli ve süresiz yayınlara başvurulmuştur. Benzer şekilde kurumsal mantık yazınına ilişkin olarak da süreli ve süresiz yayınlara başvurulmuştur.

Múze faaliyetlerine yönelik veri elde etmek için müze web sitelerinden, müzelerin sosyal medya hesaplarından ve özel müzelerin farklı birimlerinden yöneticilerin katıldığı sözel etkinliklerden de yararlanılmıştır.

*İstatistikler:* Müzeler arası ilgi rekabetini ölçmek için T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Döner Sermaye Merkezi Müdürlüğü'nden (DÖSİMM) 2000-2015 aralığındaki KVMGM'ye bağlı müzelerin ziyaretçi istatistikleri talep edilmiştir. Veriler DÖSİMM tarafından 2004 yılından itibaren tutulduğu için 2004-2015 yılları aralığındaki ziyaretçi verilerini yıllık veriler halinde paylaşmıştır. Özel ve özerk müzelerden ise ziyaretçi sayıları müzelere başvurular yapılarak edinilmiştir. Müzeler arasında sergi işbirliklerine yönelik Bakanlığın web sitesinden veri alınmıştır. Alana yönelik detaylı istatistik veriler için ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanan 2001-2014 aralığındaki Kültür İstatistiklerine ve Bakanlığın 2006-2015 arası İdari Faaliyet Raporlarına başvurulmuştur.

## **Bulgular**

Araştırma bulguları iki kısım halinde sunulmaktadır. İlk kısımda müzecilik alanındaki örgütlerde aktörlerin müzecilik faaliyetlerini uygularken hangi mantığın ilkelerini kendilerine rehber edindiklerine ilişkin tespitler, ikinci kısımda ise mü-

zecilik alanında tespit edilen mantıkların uzun süre eşzamanlı var olmalarına yönelik birbirlerini tamamlayıcı özelliklerine yönelik tespitler paylaşılmaktadır.

### ***Kurumsal Mantıklara Yönelik Bulgular***

Alanda tespit edilen farklı mantıkların örneklem alanındaki müzelerin temel aktörlerinin “kalıcı sergiler”, “sürelî sergiler”, “eğitim çalışmaları”, “etkinlik çalışmaları”, “iletişim çalışmaları” ve “yönetim ve örgütlenme” faaliyetlerinde hangi mantığı izlediklerini göstermek amacıyla bir tablo oluşturulmuştur (Tablo 3). Kamu hizmeti mantığının uygulamaları kamu müzelerini bağlayıcı şekilde mevzuatlarla standartlaşmayı esas almaktadır. Piyasa mantığının uygulamaları ise alana giren yeni aktörlerin kamu hizmeti mantığının uygulamalarından kaçınarak yürüttükleri yeni faaliyetler etrafında şekillenmektedir. Örneğin İMSM’yi kuran ve yöneten aktörler alanın aşına olduğu müze faaliyetlerinin aksine yeni uygulama yöntemlerine başvurmuşlardır; bu bağlamda koleksiyon sergilerinin dönem dönem yenilemişler, kalıcı ve sürelî sergilere paralel ve/veya bağımsız eğitim ve etkinlik faaliyetleri düzenlemişlerdir. İMSM’nin yeni uygulamalarıyla beraber alanda mevcut olan ve daha sonra açılan özel müzelerin de bunları çeşitlendirerek piyasa mantığını oluşturmaya başladıkları gözlemlenmiştir.

Kamu hizmeti mantığını takip eden kamu müzelerinin (ulusal ve özerk müzeler) yöneticilerinin önemli bir kısmı piyasa mantığını takip eden özel müzelerin uygulamalarını kısmen benimsemişlerdir. Örneğin İBTM’de bir eğitim birimi bulunmamasına rağmen Müze Müdürü bir eğitim programını kendi çabasıyla desteklemektedir. 2015 yılının Eylül ayından itibaren bir firmayla iş birliği içinde yürütülen program kapsamında randevu sistemiyle müzeye gelen öğrenciler matematik derslerini burada yapmaktadırlar. Müzenin ilgili içeriği nedeniyle Müze Müdürü kimseyi kapıdan geri çevirmek istemediğini belirtmiştir (Süheyla Murat, kişisel görüşme, 11 Şubat 2016).

**Tablo 3.** Örgütler – Kurumsal Mantıklar İlişkisi

		Faaliyetler ve Mantıklar					
	Müzeler	Kalıcı Sergiler	Sürekli Sergiler	Eğitim Çalışmaları	Etkinlik Çalışmaları	İletişim Çalışmaları	Yönetim ve Örgütlenme
Ulusal Müzeler	TİEM	KHM	KHM	KHM	KHM	KHM	KHM
	İAM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	KHM
	İBTM	KHM-PM	KHM	KHM-PM	KHM	KHM-PM	KHM
	GMM	KHM-PM	KHM	KHM	KHM-PM	KHM	KHM
Özel Müzeler	İMSM	PM	PM	PM	PM	PM	PM
	PM	KHM-PM	PM	PM	PM	PM	PM
	SSM	KHM-PM	PM	PM	PM	PM	PM
	RHM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	PM
Özerk Müzeler	DM	KHM-PM	KHM-PM	KHM	KHM	KHM	KHM
	AMKM	KHM-PM	KHM	KHM	KHM	KHM	KHM-PM
	EM	KHM-PM	PM	KHM-PM	KHM-PM	KHM-PM	PM

**Kısaltmalar:** KHM (Kamu Hizmeti Mantığı), PM (Piyasa Mantığı), AMKM (Akaretler Mustafa Kemal Müzesi), DM (Deniz Müzesi), EM (Elgiz Museum), GMM (Galata Mevlevihanesi Müzesi), İAM (İstanbul Arkeoloji Müzeleri), İBTM (İslam Bilim ve Teknoloji Tarihi Müzesi), İMSM (İstanbul Modern Sanat Müzesi), PM (Pera Müzesi), RHM (Rezan Has Müzesi), SSM (Sakıp Sabancı Müzesi), TİEM (Türk İslam Eserleri Müzesi)

DM ve AMKM özerk müzeler sınıfında yer almasına rağmen kurucu girişimcileri ulusal müzeler gibi devlet kurumlarıdır; bu nedenle bu müzeler ulusal müzelerle birlikte bir başlık altında “kamu müzeleri” olarak değerlendirilmiştir. EM de özerk müzeler sınıfında yer almasına rağmen kurucu girişimcileri gerçek kişilerdir, bu sebeple özel müzelerle birlikte “özel müzeler” başlığı altında değerlendirilmiştir.

Ulusal müzelerle birlikte DM’de ve AMKM’de uygulanan temel faaliyetlerde kamu hizmeti mantığının ilkeleri sürdürülmektedir. TİEM dışındaki tüm kamu müzelerinin faaliyetlerinin en az ikisinde piyasa mantığının ilgili önerilerinin kısmen izlendiği tespit edilmiştir. İMSM temel faaliyetlerinde kamu hizmeti mantığının rehberliğinden kaçınarak alana yeni uygulamalar sunmuştur. Bu uygulamaların temel yaklaşımı olan işletme benzeri anlayışı tüm faaliyetlerine yayararak alana yeni bir kurumsal mantık (piyasa mantığı) önerisi getirmiştir ve bu mantığın ilkelerini istikrarlı bir şekilde sürdürmektedir. SSM kalıcı sergi faaliyetleri

kapsamında kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığının ilkelere sürdüremektedir. PM kalıcı sergi faaliyetlerinin bir kısmında piyasa mantığının ilkelerini, bir kısmında kamu hizmeti mantığının ilkelerini sürdürmektedir. RHM faaliyetlerinde ağırlıklı piyasa mantığını kısmen benimseyerek kamu hizmeti mantığının ilkelerini sürdürmektedir. EM bazı faaliyetlerinde kamu hizmeti mantığının ilkelerini, bazı faaliyetlerinde piyasa mantığının ilkelerini sürdürmektedir. Böylece SSM'nin, PM'nin, RHM'nin ve EM'nin melez örgüt yapılarına dönüştüğü ifade edilebilir. Tablo 4'te, Tablo 3'te yer alan müzelerin Tablo 2'de açıklanan boyutlar çerçevesinde gerçekleştirdiği tespit edilen uygulamalara ilişkin örnekler sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Müzelerin Kurumsal Faaliyetlerine İlişkin Örnekler

<b>Kalıcı Sergiler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kamu Müzeleri</b></li> </ul> <p>TİEM kalıcı sergilerde yalnızca ideal-sabit sergileme düzenini koruyarak kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir. Diğer tüm kamu müzeleri kalıcı sergi faaliyetleri kapsamında çeşitli uygulamalarla kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ İAM kalıcı sergisini izleyiciler için <i>audio guide</i> ile desteklemekte ve koleksiyon ve müze içeriğine yönelik sözel ve görsel etkinlikler düzenlemektedir; “Arkeoloji Konuşmaları” (11.05.2011), “Antik Mısır’da Mumyalar ve Mezarlar” (14.05.2015) konferansları sözel etkinliklere, “Anadolu Mirası” (27.11.2010) belgesel gösterimi görsel etkinliklere örnek verilebilir.</li> <li>○ İBTM ve AMKM koleksiyonlarının doğası ve sergileme biçimleri nedeniyle diğer kamu müzelerinden ayrılmaktadır. İBTM koleksiyonu fen bilimlerine yönelik çeşitli alanlarda İslam bilginlerinin 900-1600 yılları arasında yaptıkları cihazların ve aletlerin birebir modellerinden ve coğrafi alana ilişkin harita ve çizimlerin kopyalarından oluşmaktadır. AMKM'nin koleksiyonu ise tek bir belgeden (Akaretler Vakfıyesi) oluşmaktadır, sergilenen temel öge ise özellikli geçmişle “alan”dır. Müzede Mustafa Kemal Atatürk'ün bir dönem kullandığı evle ilgili kesin tarihsel verilerden yola çıkılarak ziyaretçiyeye fikir verme kaygısıyla sınırlı eşyayla yerleşim yapılmış; sergilemede benzer müze-evlerden uzakta açıklayıcı, objektif, bilimsel ve tasarım odaklı bir yöntem izlenmiştir (Mahir Polat, kişisel görüşme, 7 Nisan 2016). Her iki müzenin sergilemesi de teknolojik interaktif uygulamalarla desteklenmiştir.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Özel Müzeler</b></li> </ul> <p>İMSM kalıcı sergi faaliyetlerinde piyasa mantığını sürdürmektedir. PM koleksiyonlarının doğası gereği her iki mantığın ilkelerini benimseyerek melez bir yaklaşımı sürdürmektedir. SSM, RHM ve EM kısmen piyasa mantığını benimseyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ İMSM koleksiyonu Batılılaşma süreci ile başlayan ve Cumhuriyetin kültür sanat hayatına etki eden modern sanat yapıtlarına odaklanmakta, modernizmin ilk göstergelerini taşıyan 1980'li yıllardan bugüne ulaşan çağdaş sanat örneklerini bir araya getirmektedir (Çalıköğlü, 2006: 75-76). Sergi “zaman” olgusu üzerinden (Levent Çalıköğlü, kişisel görüşme, 23 Mayıs 2016) çeşitli temalarla yenilenmiş, 6 adet koleksiyon sergisi sunulmuştur. Müze, ziyaretçilere <i>audio guide</i> ve rehberli tur hizmeti vermekte, müze mobil uygulaması içinde</li> </ul>

etkileşimli müze turu hizmeti de sunmaktadır. Sergiler çeşitli etkinliklerle ve düzenli eğitim programlarıyla zenginleştirilmektedir. Erkin iletişim çalışmaları yürütülmektedir.

- PM'nin kalıcı sergileri kapsamında üç ayrı koleksiyon sergisi bulunmaktadır: Oryantalist Resim Koleksiyonu ve Kütahya Çini ve Seramikleri Koleksiyonu sergilerine ilişkin faaliyetlerinde piyasa mantığını, Anadolu Ağırılık ve Ölçüleri Koleksiyonu (AAÖK) bağlamındaki faaliyetlerinde ise kısmen piyasa mantığını benimseyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir. Diğer iki koleksiyon tematik olarak yenilenirken, doğası gereği kronolojik bir sergilemesi olan AAÖK yeni öğelerin eklenmesi ile teşhir-tanzim açısından bir yenilenme geçirmiştir. Böylece geleneksel ideal-sabit sergileme anlayışı kısmen kırılmıştır (Barış Kıbrıs, kişisel görüşme, 13 Mayıs 2015). Diğer iki koleksiyona yönelik yapılan etkinlikler ve çeşitli eğitim atölyeleri AAÖK için de uygulanmaktadır. İlgili iletişim faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülmektedir.
- SSM'nin kalıcı sergileri kapsamında üç ayrı koleksiyon sergisi bulunmaktadır: Müze, Mobilya ve Dekoratif Eserler Koleksiyonu (MDEK), Resim Koleksiyonu ve Kitap Sanatları ve Hat Koleksiyonu (KSHK) sergilerine ilişkin faaliyetlerinde kısmen piyasa mantığını benimseyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir. Resim Koleksiyonu alan darlığı nedeniyle yerini süreli sergilere bırakmış, bu koleksiyonun "*digital SSM*" ve "*Google Art&Culture*" aracılığıyla sanal ortamda izlenebilmesi sağlanmıştır. MDEK'in ideal-sabit sergilemesi bulunmaktadır, KSHK'nin ise sergileme tasarımı yenilenmiştir. KSHK ve MDEK sergilemeleri interaktif teknolojik uygulamalarla zenginleştirilmiştir. Rehberlik hizmetine yönelik uygulama "Koleksiyon Buluşmaları" başlıklı bir etkinlikle müze uzmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Düzenli çeşitli eğitim çalışmaları ise KSHK kapsamında yapılmaktadır (Ayşe A. Kilercik, kişisel görüşme, 15 Nisan 2016). İlgili iletişim faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülmektedir.

### Süreli Sergiler

#### • Kamu Müzeleri

İBTM, GMM ve AMKM fiziksel yetersizlik gibi çeşitli nedenlerle süreli sergi düzenlemeyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. TIEM de çok az sayıda sergi düzenleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir. İAM ve DM sık ve çeşitli sergiler düzenlemektedirler, her ikisi de kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir. Örnekler:

- DM düzenli bir süreli sergi politikasıyla koleksiyon kaynaklı sergiler, kişi veya kurum koleksiyonlarından oluşan sergiler ve sanat sergileri düzenlemektedir. 2008-2015 yılları arasında 30'u aşkın sergi yapılmıştır (İlyas Gültaş, kişisel görüşme, 08 Haziran 2015). Ayrıca DM "Pitoresk İstanbul" sergisi gibi dijital ve interaktif yeni sunum biçimlerine açık olmaktadır. İlgili duyurular müze web sitesinden yapılmaktadır.
- İAM koleksiyona yönelik sergiler ve bağımsız sanat sergileri düzenlemektedir. 2001-2015 yılları aralığında 34 adet sergi yapılmıştır. Kazılardan elde edilen buluntular koleksiyon sergisine eklenemediği için süreli sergilerle kamuoyuna sunulmaktadır (Rahmi Asal, kişisel görüşme, 8 Şubat 2016), sergilerden bazıları sözel etkinliklerle desteklenmektedir; sergi konularının seçiminde o yıla dair kültürel temalar veya olaylar belirleyici olmaktadır (Zeynep Kızıltan, kişisel görüşme, 8 Şubat 2016). İlgili duyurular müze web sitesinden ve müzenin sosyal medya hesabından yapılmaktadır.

#### • Özel Müzeler

İMSM, PM, SSM ve EM süreli sergi faaliyetlerinde piyasa mantığını sürdürmektedirler. Müzeler kapsamlarına göre sergilere paralel faaliyetler yürütmektedirler; İMSM, PM ve SMM gibi büyük müzeler sergileri için daha düzenli çalışmalar yürütürken, EM gibi daha küçük çaplı müzeler bu

bağlamda daha az düzenlilik sunarlar. RHM ise süreli sergi faaliyetlerinde kısmen piyasa mantığını benimseyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir. Örnekler:

- PM 2005-2015 yılları aralığında her yıl en az 3 adet, en fazla 9 adet olmak üzere 71 adet sergi düzenlemiştir. Konular müze koleksiyonlarından modern ve güncel sanata, kültürel mirastan sağlığa dek çeşitlenir (<http://www.peramuzesi.org.tr/Gecmis-Sergiler>, 19 Mart 2016). Küratör eşliğinde rehberli turlar yapılmaktadır. Her sergi için sadece sözel veya sözel ve görsel etkinlik düzenlenmektedir. Farklı yaş gruplarına yönelik düzenli eğitim atölyeleri yapılmaktadır. İlgili iletişim faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülmektedir.
- EM 2001-2015 aralığında güncel sanata yönelik 61 adet sergi yapmıştır. Sergilerde “koleksiyonerlik” ve “genç sanatçıların tanıtımı” misyonları öne çıkmaktadır. Rehberli turlar yapılmaktadır. Serginin içeriğine göre sözel etkinlikler ve eğitim atölyeleri düzenlenmektedir. İlgili duyurular özellikle sosyal medya hesaplarından yapılmaktadır (Grazia de Colle, kişisel görüşme, 17 Nisan 2015).
- RHM'nin planlı bir sergi politikası bulunmaktadır. 2007-2014 aralığında 35 adet sergi düzenlemiştir. Sergilerin çoğu için sözel etkinlik yapmıştır. Bazı sergiler için harici bir kurumdan destek alınarak eğitim atölyeleri gerçekleştirmiştir. Duyurular için sosyal medya kullanılmaktadır (Zeynep Çulha, kişisel görüşme, 13 Nisan 2016).

### Eğitim Çalışmaları

#### • Kamu Müzeleri

TİEM, GMM, DM ve AMKM fiziksel yetersizlik vb. nedenlerle eğitim çalışmaları düzenlemeyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. İAM ve İBTM eğitim faaliyetleri kapsamında bünyelerindeki aktörlerin gönüllü çabalarıyla kısmen piyasa mantığını benimseyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnek:

- İAM gönüllü çabalarla çocukların el yetilerini geliştirme, arkeoloji, sanat ve kültürle tanışmasını sağlama ve zevceyi sevdirmeye misyonuyla Çocuk Müzesi'ni kurmuş ve çalışmalarını restorasyona dek sürdürmüştür (Rahmi Asal, kişisel görüşme, 8 Şubat 2016). Ayrıca harici kurumlarla işbirliği içinde eğitim çalışmaları yürütülerek müzenin bu konuda etkin kılınmaya çalışıldığına rastlanmıştır; “Arkeoloji Müzesi'nde Kayboldum; Yolumu Matematikle Buldum!” isimli müze gezisi ve atölye çalışması bu bağlamda örnek verilebilir (<https://www.facebook.com/pages/%C4%B0STANBUL-ARKEOLOJ%C4%B0-M%C3%9CZELER%C4%B0-%C4%B0STANBUL-ARCHAEOLOGICAL-MUSEUMS/283601831041>, 30 Mayıs 2016). İlgili duyurular müze web sitesi ve müzenin sosyal medya hesabından yapılmaktadır.

#### • Özel Müzeler

İMSM, PM ve SSM eğitim faaliyetlerinde piyasa mantığını sürdürmektedirler. RHM ve EM ise kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:

- İMSM eğitim programları “ücretsiz eğitim programları”, “yaz sanat atölyeleri”, “hafta sonu aile ve çocuk atölyeleri”, “Atölye Modern” (yetişkinler için), “kurumlara özel eğitim etkinlikleri” başlıklarından oluşmaktadır (<http://www.istanbulmodern.org/tr/>, 30 Mayıs 2016). Özellikle gençlere ve çocuklara yönelik bu programlar kalıcı ve süreli sergilere paralel ve/veya bağımsız olarak çeşitlenmektedir. Programlara 2004-2015 aralığında 600.000 kişilik, 2015 yılında ise 50.000 kişilik bir katılım olmuştur (Neslihan Varol, kişisel görüşme, 5 Nisan 2016). PM'de ise İMSM'dekilere benzer çalışmalara ek olarak yaşlılar ve engellilere yönelik atölyeler yapılmaktadır. SSM'de süreli sergiler kapsamında eğitim çalışmaları yoğunlaşmakta ve sıklaşmaktadır. Her üç müzede de ilgili iletişim faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülmektedir.
- EM'de sorumlu bir uzman kadrosu bulunmaktadır, eğitim çalışmaları hafta içi ve hafta sonu talebe göre düzenlenmektedir. Atölyeler müzenin irtibatla bulunduğu okullarla yapılmaktadır (Grazia de Colle, kişisel görüşme, 17 Nisan 2015). İlgili duyurular sınırlıdır.

### Etkinlik Çalışmaları

#### • Kamu Müzeleri

TİEM, İBTM, DM ve AMKM fiziksel yetersizlik vb. nedenlerle etkinlik düzenlemeyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. İAM ve GMM etkinlik faaliyetleri kapsamında kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:

- İAM hem koleksiyonunun gelişimi hem de akademik yönelimi nedeniyle “müzecilik”, “arkeoloji” vb. konulara ve ilgili kültürel olaylara ilişkin sıklıkla sözel etkinlikler düzenlenmekte (Zeynep Kızıltan, kişisel görüşme, 8 Şubat 2016), görsel etkinliklere de yer vermektedir. Müze 2010-2015 aralığında toplam 41 adet etkinlik düzenlemiştir ([http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/duyuru\\_arsivleri](http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/duyuru_arsivleri), 30 Mayıs 2016). Duyurular müzenin web sitesinden ve sosyal medya hesabından yapılmaktadır. GMM kapsamındaki etkinlikler ise haftada bir gün müzenin kapanma saatinden sonra ücretli yapılan ve ayda bir kere yalnızca müze giriş biletiyle izlenebilen sema gösterileridir; program duyuruları müzenin web sitesinden yapılmaktadır.

#### • Özel Müzeler

İMSM, PM ve SSM etkinlik faaliyetlerinde piyasa mantığını sürdürmektedirler. RHM ve EM ise kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:

- PM'nin etkinlikleri sergilere paralel ve bağımsız olmaktadır. 2015 yılında 45 adet etkinlik yapmış, sözel etkinlik konuları kültürel mirastan müzecilik çalışmalarına, modern sanattan sinemaya dek çeşitlenmiştir. 2008 yılında başlayan Pera Film de sergilere paralel ve bağımsız sinema gösterimleri sunmaktadır (<http://www.peramuzesi.org.tr/Icerik/pera-film-hakkinda/28>, 22 Mart 2016). Duyurular çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla yapılmaktadır. SSM de benzer etkinliklerine 2013 yılından itibaren müze bahçesinde yoga programlarını, 2015 yılında ise “Bahçe Konferansları”nı eklemiş (Ayşe A. Kilercik, kişisel görüşme, 15 Nisan 2016), sıklıkla müzik performanslarına yer vermiştir.
- RHM sergilere paralel etkinliklerin dışında müze içeriği ile ilgili akademik yönelimli sözel etkinlikler düzenlemektedir. Etkinlikler sayıca az olup, düzenliliğe sahip değildir ([http://www.rhm.org.tr/event\\_category/etkinlikler/](http://www.rhm.org.tr/event_category/etkinlikler/), 15 Haziran 2016). Bu etkinlikler danışmanların eşliğinde müze çalışanları tarafından gerçekleştirilmektedir (Zeynep Çulha, kişisel görüşme, 13 Nisan 2016) ve belirli bir kitleye hitap etmektedir. Duyurular sınırlı olmaktadır.

### İletişim Çalışmaları

#### • Kamu Müzeleri

TİEM, GMM, DM ve AMKM iletişim çalışmaları kapsamında yasal sınırlılıklar içinde hareket ederek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. İAM ve İBTM etkinlik faaliyetleri kapsamında kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:

- İAM sergilerin ve etkinliklerin duyurularını görevli memurlar ile davetiye usulü ve e-posta gönderimi ile yapmaktadır, ancak müze web sitesini ve sosyal medya hesabını da etkin bir şekilde kullanmaktadır. İBTM'de ise Müze Müdürü tanıtım ve basınla ilgili iki personel görevlendirmiştir (Süheyla Murat, kişisel görüşme, 11 Şubat 2016). Müzenin sosyal medya hesabı web sitesinden daha etkin kullanılmaktadır.

#### • Özel Müzeler

İMSM, PM ve SSM iletişim faaliyetlerinde piyasa mantığını sürdürmektedirler. RHM ve EM ise kısmen piyasa mantığını izleyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. Örnekler:



- İMSM'nin pazarlama birimi ve basınla ilişkiler birimi bulunmaktadır. Geleneksel ve güncel reklam iletişim mecralarıyla birlikte çizgi-üstü reklam uygulamaları da etkin kullanılmaktadır. Çeşitli sosyal medya kanalları aktif kullanılmaktadır, 2014 verilerine göre İMSM Twitter takipçi sayısı ile dünya müzeleri sıralamasında 12. olmuştur (Şahin, S. İMSM Pazarlama Sunumu, 18 Aralık 2014). Youtube hesabında 167 adet video bulunmaktadır (6 Haziran 2016). Müze, *E-Flux*, *E-Artnow* ve *Google Art-Project* gibi küresel sanat dünyasına yönelik online araçlarla tanınmaktadır. Benzer çalışmalar PM ve SSM tarafından da yürütülmektedir.
- RHM bu konuda bağlı olduğu Kadir Has Üniversitesi'den destek almaktadır. Web sitesi ve sosyal medya hesapları etkin kullanılmaktadır. Birincil hedef kitlesinin bünyesinde yer aldığı üniversitenin öğrencileri ve üniversiteye gelenler olduğu vurgulanmaktadır (Zeynep Çulha, kişisel görüşme, 13 Nisan 2016). EM'nin iletişim çalışmaları müze kadrosu içinde çözümlenmektedir, ilgili faaliyetler kısıtlıdır. Sosyal medya hesapları daha etkin kullanılmaktadır.
- İletişim faaliyetleri kapsamında bir başka önemli konu "müze dostu" vb. üyelik programlarıdır. Bu tür programlar müze ziyaretçilerinin farklı ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere özelleştirilmiş paketlerden oluşmaktadır: İMSM üyelik programına 2005 yılında başlamış, yaklaşık 2000 üyeye ulaşmıştır (Öge F., MMKD Sohbetleri, 9 Mart 2016). PM üyelik programına 2010 yılında başlamış, 2016 yılının Mart ayında 620 üyenin yer aldığı kaydedilmiştir (Fatma Çolakoğlu, kişisel görüşme, 28 Mart 2016).

#### Yönetim ve Örgütlenme Yapısı

- **Kamu Müzeleri**

TİEM, İAM, İBTM, GMM ve DM bağlı oldukları mevzuatlar gereği yönetim ve örgütlenme çalışmaları kapsamında mevzuatları takip ederek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedirler. AMKM diğer kamu müzeleri gibi benzer bir mevzuata bağlı olmasına rağmen kısmen piyasa mantığını benimseyerek kamu hizmeti mantığını sürdürmektedir; bunun temel göstergesi müzenin tasarım sürecinde müze müdürünün bağımsız bırakılması ve sergilemenin bağımsız bir bilim kurulu ve tasarım ekibi eşliğinde gerçekleştirilmesidir (Mahir Polat, kişisel görüşme, 7 Nisan 2016).

- **Özel Müzeler**

İMSM, PM, SSM, RHM ve EM yönetim ve örgütlenme faaliyetlerinde piyasa mantığını sürdürmektedirler. EM dışındaki tüm müzeler özel müze statüsü ile Bakanlığa kayıtlı ve ÖMDHY'ye tabidir. Örnekler:

- İMSM'nin Yönetim Kurulu, Plastik Sanatlar Danışma Kurulu, Uluslararası Danışma Kurulu ve Fotoğraf Danışma Kurulu bulunmaktadır. Sanatla ilgili birimler Müze Direktörü'ne, operasyonel faaliyetlerle ilgili birimler İşletme Direktörü'ne bağlıdır (Polat, 2008, s. 81). Müze Direktörü aynı zamanda Şef Küratör olarak müzenin "küratöryel birim"ini yönetmektedir, bu olgu Türkiye'de ilk defa İMSM ile müzecilik uygulamalarında yer almıştır. Tüm sergiler küratöryel ekip yönetiminde yapılmaktadır (Levent Çalikoğlu, kişisel görüşme, 23 Mayıs 2016). Müzenin iki farklı geliri bulunmaktadır: sponsorluk gelirleri ve müzenin kendi gelirleri (Öge, F. MMKD Sohbetleri, 9 Mart 2016).
- SSM ve RHM üniversitelere bağlı olarak kurulmuş özel müzelerdir, ancak yönetim ve organizasyon süreçlerinde bağımsız davranabilmektedirler.

## ***Kurumsal Mantıkların Alanda Birarada Bulunma Mekanizmalarına Yönelik Bulgular***

Toplanan veriler müzecilik alanındaki kurumsal mantıkların belirlenmesinin yanı sıra aynı zamanda bu mantıkların aynı alanda birarada bulunmalarının ne gibi mekanizmalarla mümkün olduğunun keşfedilmesi amacıyla da değerlendirilmiştir. İnceleme sonuçları farklı mantıkların birarada varolmalarını mümkün kılan en önemli mekanizmanın “tamamlayıcılık” olduğunu göstermektedir. Her ne kadar farklı mantıklar arasında rekabetin sürdüğü konular da bulunmaktaysa da tamamlayıcılık daha fazla öne çıkan bir mekanizmadır.

### **Farklı Kurumsal Mantıkların Arasında Tamamlayıcılık**

Kamu hizmeti mantığını ve piyasa mantığını rehber edinen müzelerin yöneticileri benzer içeriklerde kalıcı sergiler düzenleyerek birbirleriyle benzeşmektedirler. TİEM’in sergilediği el yazmalarının benzerlerinin SSM’de sergilenmesi, RHM’de İAM gibi arkeolojik buluntuların topluma sunulması, İAM’nin ve TİEM’in çini ve seramik koleksiyonlarının bir benzerinin PM’de kamuoyuyla paylaşılması bu duruma örnek gösterilebilir. Ayrıca özel koleksiyonlarda olmaları nedeniyle kamu müzelerinde sergilenemeyen kültür varlıklarının yeni müzelerde sergilenmesi de yeni müzelerin “alanda tamamlayıcı özelliğini” göstermektedir.

Yeni müzelerin “alanda tamamlayıcı özelliğini” gösteren bir başka durum, ulusal müzelerin ağırlıklı arkeolojik ve etnografik koleksiyonlarına karşılık Batılı sanatı yansıtan koleksiyonlarını toplumla paylaşmaları ve özellikle bu konuda alanda hissedilen boşluğu doldurmalarıdır. Aynı zamanda Batılı sanat örneklerini paylaşma arzusunun bu müzelerin kurulma motivasyonlarından biri olduğu belirtilebilir.

Piyasa mantığını izleyen özel müzelerin yöneticileri koleksiyonlarında yer alan arkeolojik/etnografik eser sayıları ve çeşitlilikleri kamu müzelerinin koleksiyonlarına oranla daha az olduğu için ilgili sergilerine yönelik bu müzelerden sıklıkla eser ödünç alabilmektedirler; böylece kamu müzeleri de koleksiyon öğelerini başka platformlarda farklı konu başlıkları altında sunabilmektedirler. 2005-2015 arasında sergilere yönelik işbirliklerinde SSM, VNTM ve PM kamu müzelerinden en çok eser ödünç alan özel müzeler olurken, Topkapı Sarayı Müzesi özel müzelerden en çok eser ödünç alan kamu müzesi olmuştur (<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,44350/ulusal-sergiler.html>, 15.05.2016). Bu durum, farklı mantıkları izleyen müzelerin bazı süreli sergi konularıyla benzeştiklerini göster-

mektedir (Örn: “Doğada Güç Birlikteliği: İnsan ve At”, 27.06.2003-05.05.2004-SSM, “Hayat Kısa, Sanat Uzun, Bizans’ta Şifa Sanatı”, 11.02-26.04.2015-PM)

Piyasa mantığını izleyen özel müzeler dünya sanatının tanınmış ustalarını, önemli güncel sanatçıları (Örn: Anish Kapoor İstanbul’da (10.09.2013-02.02.2014) - SSM, Andy Warhol (07.05-20.07.2014)) – PM, Çekim Merkezi (18.09.2005-15.01.2006) – İMSM) ve yerel örnekleri (Örn: Cihat Burak Retrospektifi (13.12.2007-06.04.2008) – İMSM, “Abidin Dino-Bir Dünya” (24.11.2007-27.01.2008) – SSM, Kolaj Dekolaj Doğançay / Villeglé (03.05-13.07.2008)- PM) sıklıkla kapsamlı sergilerle sunarak toplumu modern ve kavramsal sanatın örnekleriyle buluşturmakta ve güncel sanatın küresel gelişmeleri hakkında bilgilendirmektedirler. Bu açıdan alanda hissedilen önemli bir eksikliği gidererek “alanda tamamlayıcı” bir rol üstlenmektedirler. En önemlisi müzelerin yerel ustalarla uluslararası bağlamda tanınmış ustaların sergilerini farklı zamanlarda aynı platformda aynı özenli hazırlıklarla sergilemeleridir. Ayrıca İstanbul bienallerine mekanlarıyla katılım göstererek veya bienal dönemlerinde paralel sergiler düzenleyerek güncel sanatın önemli olaylarına eşlik etmektedirler. Böylece özel müzelerin süreli sergileriyle hem biçimsel hem de konu bazında “alanda tamamlayıcı” bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Özel müzelerin alanda “tamamlayıcılık özelliği” göstermeleriyle ilgili gözlemlerin doğrulanabilmesi amacıyla kamu hizmeti mantığını izleyen müzelerinin yöneticilerine de piyasa mantığını sürdüren bu örgütleri kendileri için rakip veya tamamlayıcı olarak görüp görmedikleri sorulmuştur. Bu soruya cevap olarak yöneticiler bu müzelerin özellikle sergileriyle kendileri için “tamamlayıcı” olduklarını vurgulamışlardır:

*“Özel müzeler Batılı çağdaş sanat sergileri düzenledikleri için devlet müzelerini tamamlıyor. Devlet müzelerinin yaptığı görevin devamı gibi.”* (Zeynep Kızıltan -İAM-, kişisel görüşme, 08 Şubat 2016)

*“Özel müzeler devlet müzelerinin altında çalışan kurumlar. (...) Devletin olanakları daha kısıtlı, onlarınki daha fazla olabiliyor. Dolayısıyla etkinlikleri profesyonelce olabiliyor. Özel müzeleri rakip değil, tamamlayıcı olarak görüyorum.”* (Süheyla Murat -İBTM-, kişisel görüşme, 11 Şubat 2016)

*“Rekabet yok. Özel müzeler her zaman devlet müzelerine ihtiyaç duyuyorlar, eser talep ediyorlar. O yüzden bunu rekabet olarak görmüyorum. (...) O müzelerin gelişmesi, büyük sergiler yapması bizi sevindiriyor.”* (Şeracettin Şahin -TİEM-, kişisel görüşme, 08 Şubat 2016)

*“(...) özel müzeler ve kamu müzeleri arasında bir rekabet olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Tamamlayıcılık konusunda ise müze-toplum ilişkisi düzleminde özel müzelerin etkisi olduğu kanısındayım. Özel müzelerin ilgi çekmesinin ve toplumla iletişim konusunda güçlenmesinin, kamu müzelerinde yeni düzenlemelerin yapılmasını, bu müzelere ayrılan bütçenin arttırılmasını teşvik ettiğini düşünüyorum.”* (İlyas Gültaş -DM-, kişisel görüşme, 22 Nisan 2016)

Piyasa mantığını izleyen müzeler teşhir-tanzim çalışmalarında çağdaş müzecilik normlarına uygun olarak sergilemelerini teknolojik-interaktif medyalarla destekleyerek müze-toplum iletişimini etkin biçimde yürütmektedirler. Kamu hizmeti mantığını sürdüren müzeler de çağdaş müzecilik uygulamalarından geri kalmamak için restorasyon ve teşhir-tanzim çalışmalarında bu müzelerin uygulamalarını kısmen benimsemişlerdir. İAM, TIEM ve GMM kapsamlı bir restorasyon süreci geçirmişlerdir, İBTM de 2008 yılında Gülhane Parkı'ndaki taşınmaz kültür varlıklarının dönüştürülmesiyle ziyaretçilerle buluşmuştur; bu müzelerde çağdaş müzecilik normlarına göre sergilenme esas alınmıştır. DM daha büyük bir restorasyon sürecine girmiş, teşhir-tanzim uygulamalarıyla birlikte koleksiyonundaki büyük objeleri sergilemek amacıyla çağdaş bir müze binası yaptırmıştır. AMKM de kendi türündeki müze-evlerden farklı davranarak tasarımsal açıdan çağdaş, içerik bakımından bilimsel bir teşhir sunmuştur. Sonuç olarak piyasa mantığını takip eden müzelerin teşhir-tanzim ve restorasyon çalışmalarında da müzecilik alanının dönüşmesine neden olabilecek “tamamlayıcılık özelliği” gösterdikleri belirtilebilir.

Piyasa mantığını izleyen özel müzeler etkinlik, eğitim, iletişim çalışmalarında ve sergileme biçimlerinde kamu hizmeti mantığını izleyen müzelerden farklı bir şekilde özellikle müze-toplum ilişkisine yönelik daha etkin davranarak alanda eksikliği hissedilen temel boşlukları doldurmuşlardır. Yönetim ve örgütlenme bağlamında liberal bir bakışla “bağımsız bir müze yönetimi” modeli getirmişlerdir. Bu bağlamda, bireyin düzenli sergi takvimleri nedeniyle daha sık ziyaret edebileceği, sergilerin dışında film gösterimi, müzik dinletisi, konferans, okur-yazar buluşmaları, atölyeler vb. çok çeşitli görsel ve sözel etkinliklerden ve eğitim çalışmalarından faydalanabileceği, bunların ötesinde sadece restoran veya kafesinde vakit geçirmek, kütüphanesinde araştırma yapmak için de kapısından içeri girebileceği, alanda eksikliği hissedilen, “sosyal ve dinamik müze” mekanlarını oluşturarak “alanda tamamlayıcı özellik” göstermişlerdir.

## Farklı Kurumsal Mantıkların Arasında Rekabet

Bu çalışma bağlamında farklı mantıkları izleyen müzelerin faaliyetlerinde rekabete ilişkin bulgulara da rastlanmıştır. Müzeler arasında rekabet yaşanması beklenen en önemli iki konu finansal kaynaklara erişme ve insanlara ulaşma, yani ilgi çekmedir. Finansal kaynaklar açısından devlet kurumlarına bağlı müzeler ve özel müzeler ayrıştıkları için bu konuda rekabete rastlanmamıştır. 5225 sayılı Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu (2004) gereği özel müzeler arasında teşviklere ilişkin olası bir rekabet olup olmadığı da araştırılmış, herhangi bir rekabet gözlemlenmemiştir (2009-2015 İdari Faaliyet Raporları, [www.kulturvarliklari.gov.tr](http://www.kulturvarliklari.gov.tr), 14.06.2016).

Özel ve ulusal müzeler arasında toplumun ilgisini çekmeye yönelik rekabeti incelemek için incelenen müzelerin ziyaretçi verilerine bakılmıştır. İncelenen dönem içerisinde özel müzelerde ziyaretçi sayısı kamu müzelerine oranla artış gösterirken, kamu müzelerindeki ziyaretçi sayısı da Müzekart uygulamasına (<http://dosim.kulturturizm.gov.tr/muzekart>, 14.06.2016) paralel sürekli bir artış göstermiştir (Kültür İstatistikleri, TÜİK, 2004-2014). Örneğin 2008 yılında 390.059 kişi, 2013 yılında 783.456 kişi Müzekart edinmiştir. (Türkiye Müzeleri 2013 Raporu, 2014: 6-13). Kamu müzelerindeki bu artışın Müzekart uygulamasıyla verilerin sağlıklı tutulabilir hale gelmesinden de kaynaklandığı belirtilmektedir (Ufuk Yılmaz, kişisel görüşme, 15 Şubat 2016). Özel müzeler ziyaretçi sayılarını açıldıkları yıl ve 2015 arasındaki toplam sayılar olarak beyan ettikleri için her müzenin yıllık ortalama ziyaretçi sayıları karşılaştırılmış, kamu müzeleri için 2004 yılı ilk tarih olarak baz alınmıştır.

Yıllık ortalama ziyaretçi sayısı en yüksek olan ilk dört müze sırasıyla İMSM (2004-2015, 500.000 kişi), SSM (2002-2015, 285.714 kişi), İAM (2004-2015, 282.855 kişi), PM (2005-2015, 108.442 kişi)'dir (DÖSİMM; Müze yöneticileriyle yapılan görüşmeler). Bu müzeler arasında kamu hizmeti mantığını izleyen İAM'nin varlığı geçmişi ve zengin koleksiyonuyla açıklanmıştır (Rahmi Asal, kişisel görüşme, 08 Şubat 2016). Böylece farklı mantıkları izleyen müzeler arasında ilgi rekabeti gözlemlenmiştir.

Özel müzelerin mekanlarını birey için “sosyal alan” kılma kaygılarından dolayı alandaki müze-toplum bakış açısını dönüştürdükleri ve bu konuda “alanda tamamlayıcı” rol üstlendikleri tespit edilmiştir. Bunun en temel göstergelerinden biri yukarıda bahsi geçen Müzekart uygulamasıdır. 2008 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın kamu müzelerine ilgiyi arttırmak için başlattığı bu uygulama

2010 yılından itibaren Bakanlık adına “*Çağırın, Karşılaman ve Ağırlayan Müze*” sloganıyla TÜRSAB’ın yönetimine geçmiştir (Ufuk Yılmaz, kişisel görüşme, 15 Şubat 2016). TÜRSAB bu uygulamayı özel müzelerin üyelik programları kapsamındaki ziyaretçiyi müzeyi daha sık ziyaret etmeye teşvik eden uygulamalara benzer şekilde çeşitlendirmiştir. Zamanla öğrencilere, engelli vatandaşlara, yaşlılara ve yabancı ziyaretçilere ve Pamukkale, Kapadokya gibi özellikle bölgelere göre çeşitlendirilen Müzekart, müzelere indirimli girmeyi esas almakla birlikte çeşitli avantajlar da sunmaktadır. Örneğin, müze giriş indirimleriyle beraber çeşitli restoran, kitabevi vb. alanlara yönelik indirimler Müzekart+’da da yer almaktadır. Böylece bu proje müze gezme eylemine yönelik teşvik edici olmuştur.

## Sonuç

Bu çalışmada kurumsal mantık yazınında sınırlı sayıda incelemeye konu olan rakip mantıkların aynı alanda nasıl birarada yer aldıkları sorusu ele alınmış, mantıklar arasında eşzamanlılığı sağlayacak ilgili yanıtlara alternatif mekanizmalar aranmıştır. Türkiye’de müzecilik alanında gözlemlenen rakip ve farklı olarak değerlendirilebilecek iki adet mantığın ilkelerinin alanda çatışmaya neden olmaması, tam aksine mantıkların farklılıklarından doğan birbirlerine yönelik tamamlayıcı özelliklerinin gözlemlenmesi ve bu durumun mantıkların eşzamanlı ve uzun bir süre bir arada var olabilmeleri için bir mekanizma olup olmayacağı değerlendirilmiştir.

Çeşitli veriler ışığında müzelerin temel faaliyetlerine yönelik uygulamalarına odaklanılarak alanda varlıkları tespit edilen “kamu hizmeti mantığı” ve “piyasa mantığı”na ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Bu bulgular, müzecilik alanındaki örgütlerde belli ölçülerde her iki mantığın ilkelerini de kendilerine rehber edindiklerini ve böylece zaman içerisinde bu farklı mantıkların uzun süre eşzamanlı var olmalarında birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip olmalarının rolü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, özel müzelerin temel faaliyetlerine yönelik uygulamalarıyla ortaya çıkan “piyasa mantığı” müzecilik örgüt alanında alana egemen yaklaşım olan “kamu hizmeti mantığı”nın eksik bıraktığı yerleri doldurarak “tamamlayıcı bir özellik” sergilemektedir.

Reay ve Hinings (2009), belirli bir örgütsel alanda rakip mantıkların bir arada eşzamanlı var olmalarının ancak kısa bir süre için mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlar, bir alan için bir mantığı rehber edinen aktörlerin uygulamaları diğer mantığı rehber edinen aktörlerin uygulamalarından daha uygun çö-

zümleler üretene kadar veya belirli koşullar altında iki farklı mantığı rehber edinen aktörler arasında işbirliğine yönelik çalışmalar söz konusu ise, iki mantığın geçici bir süre için eşzamanlı var olabileceklerini; bu geçici süre bittikten sonra alanın ya daha uygun çözümlere rehber olan mantığın ilkeleri ya da iki mantığın bir araya geldiği melez bir mantığın ilkeleri etrafında biçimlenebileceğini vurgulamışlardır.

Türkiye'deki müzecilik örgüt alanına odaklanan bu çalışma, ise farklı ve rakip mantıkların eşzamanlı kısa bir sürenin ötesine geçerek uzun bir süre beraber var olabileceklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, bu mantıkları benimseyen aktörler arasındaki geçici bir ateşkes halinden ziyade mantıkların birbirlerini "tamamlayıcı özelliklere" sahip olabilmelerinden kaynaklanır gibi görünmektedir. Bu durumun oluşması iki nedene bağlanabilir: İlki alanın doğası, ikincisi ise özel müzelerin kurucularının, yöneticilerinin ve küratörlerinin temel müzecilik faaliyetlerine yönelik uygulama önerileridir.

İMSM'nin kuruluşundan önce, alanda mevcut olan EM'nin ve SMM'nin ilk uygulamalarında alana egemen kamu hizmeti mantığından kısmen ayrılarak liberal bir bakış açısını takip etmelerine rağmen tüm uygulamalarına yönelik büyük dönüşümü İMSM'nin alana önerdiği yeni müzecilik yaklaşımıyla deneyimledikleri gözlemlenmiştir. Örneğin, SSM için değişime yönelik en önemli olay Picasso (2005) sergisi ve bu sergiyle başlayan topluma yönelik yoğun çalışmalar olmaktadır; dolayısıyla bu serginin SSM açısından önemli bir kırılma noktası olduğu ifade edilebilir. Daha sonra kurulan özel müzeler, kısmen veya ağırlıklı çeşitlendirdikleri uygulamalarıyla piyasa mantığını izlemişlerdir. Piyasa mantığının alandaki tamamlayıcı özelliği bağlamında, bu yeni yaklaşımı izleyen müzelerin kamu hizmeti mantığını sürdüren müzelerin arkeoloji ve etnografi temelli koleksiyonlarına karşılık Batılı sanat koleksiyonlarını sergilemeleri, özel koleksiyonlarda yer aldığı için görülemeyen çeşitli kültür varlıklarını gün yüzüne çıkarmaları, kamu müzeleriyle sergilere yönelik işbirlikleri geliştirerek arkeoloji ve etnografi temelli eserleri daha çağdaş platformlarda sergilemeleri, daha önce alanda hiç sergilenmemiş olan modern ve güncel sanatın uluslararası tanınırlığa sahip büyük ustalarını toplumla buluşturmaları, modern ve güncel yerli sanatçılara yönelik aynı özenli sergi girişimlerinde bulunmaları, kalıcı ve süreli sergilere paralel veya bağımsız sözel ve görsel etkinlikler üretmeleri, her yaşa ve herkese yönelik eğitim atölyeleriyle müzeleri etkin eğitim alanları haline getirmeleri, bienal vb. küresel sanat olaylarına destek vermeleri, çağdaş müzecilik kriterlerine uygun restorasyon ve sergileme çalışmalarıyla kamu müzelerine model olmaları, "bağımsız müze yönetimi" modelleri sunmaları ve en önemlisi "müze" mekanını herkes için birer

“sosyal alan” haline getirmeleri çeşitli gösterge örnekleri olabilir. Piyasa mantığının tamamlayıcılık özelliğine ilişkin diğer temel göstergeler arasında, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın Müzekart projesiyle kamu müzeleri ve toplum arasındaki mesafeli ilişkiyi kırmaya yönelik girişimi ve Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan Onuncu Kalkınma Planı’nda (2014-2018) sunulan kültür-sanata yönelik devlet politikaları kapsamında “(...) kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılımın bir yaşam alışkanlığı olarak gelişmesi sağlanacak” anlayışının (Onuncu Kalkınma Planı, 2013: 45) yer bulması da gösterilebilir.

Araştırma sürecinde bazı özel müzelerin ve bazı kamu müzelerinin müzecilik örgüt alanında mevcut olan farklı mantıkların birbirlerine yönelik tamamlayıcı özelliklerinden dolayı melez örgüt yapılarına doğru evrilmeleri bir diğer önemli bulgu olarak gözlemlenmiştir. Yine de Glynn ve Lounsbury’nin (2005) çalışmasında olduğu gibi nasıl estetik mantıktan piyasa mantığına tamamen geçmek hem Atlanta Senfoni Orkestrası için hem de alanın doğası gereği imkânsız ise Türkiye müzecilik örgüt alanı için de tam anlamıyla bir mantık değişimi alanın doğası ve bazı örgütlerin içerikleri nedeniyle kısmen imkânsız gibi görünmektedir.

Bazı özel müzeler müzecilik faaliyetlerinin bir kısmında tamamen piyasa mantığını, bir kısmında ise her iki mantığın yer aldığı melez bir yaklaşımı sürdürmektedirler. Piyasa mantığının kısmen veya ağırlıklı olarak benimsenmesi bu özel müzelerin koleksiyonlarının doğasından, misyonlarından, sınırlı gelir kaynaklarından ve alanın niteliğinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, PM’nin ve SSM’nin kalıcı sergilerinin bir kısmına yönelik melez bir yaklaşımı izlemesi eski eser temelli koleksiyonlarının doğasından kaynaklanmaktadır. RHM’nin müzecilik faaliyetlerinde ağırlıklı melez bir yaklaşımı benimsemesi ise arkeolojik koleksiyonunun doğasından, Kadir Has Üniversitesi öğrencilerine ve üniversiteyi ziyaret edenlere yönelik sergi politikasıyla topluma mesafeli (Zeynep Çulha, kişisel görüşme, 13 Nisan 2016) yaklaşımından ve sınırlı gelir olanaklarından kaynaklanmaktadır.

Kamu müzelerinde yer alan yöneticilerin, mevzuatlarla standartlaşan uygulamalara rağmen, çeşitli müzecilik faaliyetlerinde kısmen piyasa mantığını benimseyen uygulamalarda bulunarak melez bir yaklaşımı sürdürdükleri gözlemlenmiştir. Melez yaklaşımın sıklıkla rastlandığı uygulamalar, kalıcı sergiler, eğitim çalışmaları, etkinlik çalışmaları ve iletişim çalışmaları gibi müze-toplum ilişkisini güçlendirmeye yönelik faaliyetler etrafında oluşmuştur. AMKM’nin geleneksel anlayıştan uzak açıklayıcı ve objektif bir kalıcı sergi sunması, İAM’nin eğitim programlarıyla beraber sıklıkla sözel ve görsel etkinlikler gerçekleştirilmesi, İAM,



İBTM, GMM ve AMKM kapsamındaki kalıcı sergilerde interaktif uygulamalardan faydalanılması bu açıdan örnek olabilir.

Alanın doğası açısından en önemli etken Osmanlı müzeciliğinden bu yana devletin 1874 yılından beri yasal çalışmalarla üzerinde sıkı bir şekilde durduğu “koruma” olgusudur. Özellikle devlet kurumlarına bağlı müzelerin oldukça sınırlayıcı mevzuatlarla faaliyetlerinin kısıtlanması, odak konusunun 2863 sayılı Kanun kapsamındaki kültür varlıklarını korumak olmasıyla bağlantılıdır. Örneğin, İAM yönetimi, kent arkeoloji çalışmaları, defin ve kaçak kazı takibi gibi görevleri nedeniyle müze faaliyetlerini etkin sürdürmediklerini belirtmektedir (Rahmi Asal, kişisel görüşme, 8 Şubat 2016).

Devletin “koruma” olgusuna yönelik bu sınırlayıcı tutumu, 2863 sayılı Kanun kapsamına giren eserleri koleksiyonlarında barındıran özel müzeleri de ÖMHDY’de yer alan yaptırımlarla özellikle yurtdışındaki müzelerle sergi işbirliklerine yönelik kısıtlamaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na kayıtlı her özel müzenin Bakanlık altındaki bir Müze Müdürlüğü’ne bağlı olması ve sürekli denetlenmesi de “koruma” olgusundan ileri gelmektedir.

Bu olgu kamu müzelerinin tamamen piyasa mantığının ilkelerini sürdürmelerini kısıtlamaktadır. Bu müzelerin piyasa mantığını kısmen benimsemelerinin temel motivasyonları ise müze-toplum iletişimini güçlendirmek ve çağdaş müzecilik normlarını takip etmektir. Böylece piyasa mantığının ilkelerinin kamu hizmeti mantığının ilkelerini tamamladığı ifade edilebilir. PM ve SSM gibi özel müzelerin koleksiyonlarının konularından dolayı kısmen kamu hizmeti mantığını sürdürdükleri, ancak bağımsız yönetim yapıları nedeniyle müze-toplum ilişkilerini daha güçlü yürütebildikleri belirtilebilir.

Kamu hizmeti mantığının “koruma” olgusuna odaklı yaklaşımı, piyasa mantığının ise “müze-toplum” ilişkisine odaklı yaklaşımı birbirini tamamlayıcı özellik göstermektedir. Alanda egemen mantığın yerini yeni mantığın uygulamalarına tamamen bırakmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum müzecilik çalışmalarının girişimcisi kim olursa olsun temel bir “kamu hizmeti” olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Özseven, Danışman ve Bingöl’ün (2015) Türk sağlık alanına yönelik çalışması bu çalışma ile bahsi geçen iki konuda benzerlik taşımaktadır. Yazarlar Türk sağlık alanındaki çalışmalarında alana egemen “kamu hizmeti” kurumsal mantığının “işletme benzeri” kurumsal mantık olarak tanımlanabilecek yeni bir mantığa doğru dönüşüm geçirdiğini ortaya koymuşlardır. 2003 yılında alanda sağlıkta dönüşüm programı çerçevesinde gerçekleşen uygulamalarla piyasa

mantığı kendine daha geniş bir yer bulurken, bu süreçte karşılaşılan sorunlar temel aktör olan Sağlık Bakanlığı'nı yeni arayışlara itmiştir. 2006 yılından itibaren bu bağlamda gerçekleştirilen uygulamalar kamu hizmeti mantığının izlerini taşımakla beraber piyasa mantığının unsurlarını da içererek öncekinden farklılaşan bir kurumsal mantığın önünü açmıştır.

Türkiye'deki müzecilik alanında yeni aktörlerce müzecilik faaliyetlerine ilişkin önerilen yeni yöntemler geleneksel yaklaşımın yöntemlerinin sorgulanmasını sağlamış ve sanat izleyicisinin beklentilerine yanıt vermediklerini göstermiştir. Bu yeni yöntemlerin ve uygulamaların nasıl ortaya çıktığı, alandaki mantıkları nasıl konumlandıkları, aktörlerin hangi faaliyetlerle ilgili uygulamaları neden değiştirmeye ihtiyaç duydukları, hangi faaliyetlerle ilgili uygulamaları neden sürdürmeyi tercih ettikleri ve en önemlisi rakip mantıklar arasındaki "tamamlayıcılığı" ise nasıl sağlayabildikleri gelecekte yapılacak ilave çalışmalarla daha ayrıntılı olarak incelenmelidir.

## Kaynakça / References

- Akar, R. 2007. *Suna Kıraç, ömründen uzun ideallerim var!* İstanbul: Suna ve İnan Kıraç Vakfı Yayınları.
- Aksoy, S., Kartaler, Y. & Altaylı, A. (Ed.) 2010. *Türkiye müzeleri için yönetim ve işletim modeli öneri raporu*. İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Kültürel Miras ve Müzeler Direktörlüğü. <http://mmkd.org.tr/tu%CC%88rkiye-mu%CC%88zeleri-i%CC%87c%CC%A7in-yo%CC%88netim-ve-i%CC%87s%CC%A7letim-modeli-o%CC%88neri-raporu/>. Erişim: 19 Mart 2016.
- Askeri Müzeler Yönetmeliği*, T.C. Resmi Gazete, S.18531, 30.09.1984.
- Atagök, T. (Der.). 1999. *Yeniden müzeciliği düşünmek*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Atasoy, S. 1985. Türkiye'de Müzecilik. *Tanzimat'tan cumhuriyete Türkiye ansiklopedisi*. Cilt. VI. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bagdadli, S. & Paolino, C. 2006. Institutional change in Italian museums: Does the museum director have a role to play? *International Journal of Arts Management*, 8(3), 4-18.
- Battilana, J. & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.

- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G. & Waring, J. 2012. Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 33(7): 937-962.
- Çalıköğlü, L. 2006. *İstanbul modern resim koleksiyonunun oluşturulmasında karşılaşılan problemler ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çalıköğlü, L. 2009. Burçak Madran (Söyleşi). *Koleksiyon, koleksiyonerlik ve müzecilik, çağdaş sanat konuşmaları 4*: 68-85. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Çalıköğlü, L. 2013. Geçmiş ve gelecek arasında İstanbul Modern. E. Eşkinat (Ed.). *Geçmiş ve gelecek: 10-14*. İstanbul: İMSM.
- Çetin, H. 2001. Liberalizmin temel ilkeleri. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1): 217-237.
- Djelic, M. L. & Ainamo, A. 2005. The telecom industry as cultural industry? The transposition of fashion logics into field of mobile telephony. *Research in the Sociology of Organizations*, 23: 45-80.
- Doğan, E. 2009. *Tüketim toplumunda müzelerde yaşanan değişimlerin devlet müzeleri ve özel müzeler bağlamında değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dunn, M. B. & Jones, C. 2010. Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55: 114-149.
- Dündar, C. (2007). *Özel arşivinden belgeler ve anılarıyla Vehbi Koç II (1961-1976)*. Cilt. II. İstanbul: Yapı Kredi Kültür ve Sanat Yayıncılık.
- Eczacıbaşı, O. 2013. Sunuş. E. Eşkinat (Ed.). *Geçmiş ve Gelecek: 5-7*. İstanbul: İMSM
- Edhem, H. 1970. *Elvah-ı nakşiye koleksiyon*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Erciyes, C. 2004. *Hedef, kitleleri çekmek*. *Radikal Gazetesi*, 05 Aralık. <http://www.istanbulmodern.org/tr/basin/basinda-istanbul-modern?sayfa=2>. Erişim: 13 Temmuz 2016.
- Friedland, R. & Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*: 232-263. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gawer, A. & Phillips, N. 2013. Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(08): 1035-1071.
- Glynn, M. A. & Lounsbury, M. 2005. From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5): 1031-1055.

- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C. R. 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58-80.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelato, E. R. & Lounsbury, M. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 317-371.
- Haveman, H. A. & Rao, H. 1997. Structuring a teory of moral sentiments: Institutional and organizational coevulation in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102(6): 1606-1651.
- İdare Falliyet Raporları (2009-2015)**, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı SGB 2016, İstanbul
- <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,45558/idare-faaliyet-raporlari.html> Erişim: 19 Mart 2016.
- Jackall, R. 1988. *Moral mazes*. NY: Oxford University Press.
- Jay, J. 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1): 137-139.
- Jones, C. & Tarandach, R. L. 2008. Designing a frame: Rhetorical strategies of architects. *Journal of Organizational Behaviour*, 29: 1075-1099.
- Kalemci, R. A., 2009. **Küreselleşmenin örgütsel alanlara etkisi: Türk sineması örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Kalemci, R. A., Gökoğlu, M. M. & Tüzün, İ. K. 2015. Örgütsel alanda kurumsal mantıklar arası oluşan çelişki: Türk askerlik hizmeti alanı örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2): 153-175
- Konukçu, İ. 2007. **Özel koleksiyonların müzelere dönüştürülmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kraatz, M. & Block, E. S. 2008. Organizational implications of institutional pluralism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Ed.). *The handbook of onganizational institutionalism*: 243-276. London: Sage Publications.
- Kültür Yatırımları ve Girişimlerini Teşvik Kanunu (No. 5225)**, T.C. Resmi Gazete, S. 25529, 21.07.2004.
- Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu (No. 2863)**, T.C. Resmi Gazete, S. 18113, 23.07.1983.
- Kültür İstatistikleri** 2004, TÜİK, 3021, ISSN 1300-1167, Ankara, Temmuz 2006.

- 2006, TÜİK, 3106, ISSN 1300-1167, Ankara, Aralık 2007.
- 2007, TÜİK, 3172, ISSN 1300-1167, Ankara, Ağustos 2008.
- 2008, TÜİK, 3316, ISSN 1300-1167, Ankara, Ekim 2009.
- 2009, TÜİK, 3481, ISSN 1300-1167, Ankara, Kasım 2010.
- 2010, TÜİK, 3626, ISSN 1300-1167, Ankara, Ekim 2011.
- 2011, TÜİK, 3882, ISSN 1300-1167, Ankara, Ekim 2012.
- 2013, TÜİK, 4352, ISSN 1300-1167, Ankara, Ekim 2014.
- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307.
- Lounsbury, M. & Marquis, C. 2007. Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4): 799-820.
- Madran, B. 2003. *Müzecilik ve müze mimarlığı II* Ders Notları. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sanat Yönetimi Programı, İstanbul.
- Meyer, R. E. & Höllerer, M. A. 2010. Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1241-1265.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R. & Elms, H. 2008. Ending corruption: The interplay among institutional logis, resources and institutional entrepreneurship. *Academy of Management Rewiev*, 33(3): 750-755.
- Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği*, T.C. Resmi Gazete, S. 1578, 30.04.1990.
- Onuncu Kalkınma Planı*. 2013, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/content.aspx?List=8661bcf7%2D9da5%2D4ecb%2D2a190%2Dfd4aadbacc02veID=12veSource=http%3A%2F%2Fwww%2Ekalkinma%2Egov%2Etr%2FPages%2FKalkinmaPlanlari%2EaspxveContentTypeId=0x-0100B6043AD55C311E41A48571E65B9E1AD1>. Erişim tarihi: 19.01.2018
- Ortaylı, İ. 2004. Bir müzecinin portresi. *Milliyet Gazetesi*. (<http://www.milliyet.com.tr/2004/06/01/pazar/yazortay.html>. 01 Haziran 2016)
- Öge, F. 2016. Etkinlik Yönetimi. *Müzecilik meslek kuruluşu derneği sohbetleri*, (09 Mart 2016) İstanbul Araştırmaları Enstitüsü.
- Özel Müze Yönetmeliği*, T.C. Resmi Gazete, S. 171299, 08.10.1980.
- Özel Müzeler ve Denetimleri Hakkında Yönetmelik*, T.C. Resmi Gazete, S. 18289, 22.01.1984.
- Özkasım, H. & Ögel, S. 2005. Türkiye’de müzeciliğin gelişimi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2(1): 96-102.

- Özseven, M., Danışman, A. & Bingöl, A. S. 2014. Dönüşüm mü, gelişim mi? Kamu hastanelerinin yönetiminde yeni bir kurumsal mantığa doğru. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41 (Ağustos): 119-150.
- Pache, A.C. & Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3): 455-476.
- Purdy, J. M., & Gray, B. 2009. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.
- Polat, M. 2008. *Türkiye'deki özel müzelerde küratöryel etkinliğin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Reay, T. & Hinings, C. R. 2005. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3): 351-384.
- Reay, T. & Hinings, C. R. 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Reay, T. & Jones, C. 2016. Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*, 14(4), 441-454.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. 2003. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.
- Sabancı, G. 2013. Bir öngörü 10 yaşında. A. Anadol (Ed.). *Sakıp Sabancı müzesi'nin 10. yılı*: 15-17. İstanbul: SSM.
- Shaw, W. M. K. (2004). *Osmanlı müzeciliği müze, arkeoloji ve tarihin görselleşmesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Schubert, K. 2004. *Küratörün yumurtası*. İstanbul: İstanbul Sanat Müzesi Vakfı Yayınları.
- Smets M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T. & Spee, P. 2015. Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet complementary logics. *Academy of Management Journal*, 58(3): 932-970.
- Şahin, S. 2014. *İstanbul Modern pazarlama sunumu*. Kültür Yöneticisi Söyleşileri. İstanbul: Okan Üniversitesi, 18 Aralık.
- Şeni, N. 2011. *İstanbul'da özel kültür politikası ve kentsel alan, İstanbul kültür mirası ve kültür ekonomisi envanteri 2010*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Ünsal, D. 2009. Türkiye'de kültür politikaları açısından müze oluşumları. S. Ada & H. A. İnce (Ed.). *Türkiye'de kültür politikalarına giriş: 151-178*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Üstel, F. 2009. Kültür politikalarına bakış: Sorunlar ve tartışmalar. S. Ada & H. A. İnce (Ed.). *Türkiye’de kültür politikalarına giriş: 7-24*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Thornton, P. & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- Thornton, P. 2001. Personal versus market logics of control: A historically contingent theory of the risk of acquisition. *Organization Science*, 12(3): 294-311.
- Thornton, P. 2002. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101.
- Thornton, P., Jones C. & Kury, K. 2005. Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture and publishing, transformation of cultural industries. *Research in the Sociology of Organizations*, 23: 125-170.
- Thornton, P. & Ocasio, W. 2008. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Ed.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism: 99-129*. CA: Sage.
- Thornton, P., Ocasio, W. & Lounsbury, M. 2012. *The institutional logics perspective, a new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Tracey, P., Philips, N. & Jarvis, O. 2011. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1): 60-80.
- TÜİK 2016. *Kültürel miras, 2014*, İstanbul <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21553> Erişim: 19 Mart 2016.
- Türkiye müzeleri raporu 2013*. [https://www.tursab.org.tr/dosya/12194/tursab-turkiye-muzeleri-2013-raporu\\_12194\\_5662488.pdf](https://www.tursab.org.tr/dosya/12194/tursab-turkiye-muzeleri-2013-raporu_12194_5662488.pdf). Erişim: 10 Mayıs 2016.
- Vakıflar Genel Müdürlüğü Müze Yönetmeliği**, T.C. Resmi Gazete, S. 26426, 06.02.2007.
- Wu, C. 2005. *Kültürün özelleştirilmesi, 1980’ler sonrasında şirketlerin sanata müdahalesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yıldızturan, M. 2007. Koleksiyonculuktan müzeciliği geçiş ve Türk müzeciliği. **26. Müzeler haftası, geçmişten geleceğe müzecilik sempozyumu bildirileri: 27-34**. Ankara, Mayıs.

## Görüşmeler

- Akkoyunlu, Ersöz, B. Sergi Koordinatörü/PM. 30 Nisan 2015. 50 dk.
- Asal, R. Müdür Yardımcısı/İAM. 08 Şubat 2016. 56 dk.

- Birol, Ö. Müdür/PM. 10 Haziran 2015. 58.30 dk
- Çalıköğlü, L. Direktör/İMSM. 23 Mayıs 2016. 50 dk.
- Çulha, Z. Koordinatör/RHM 13 Nisan 2016. 60 dk.
- Elgiz, A. Yönetici/EM. 19 Aralık 2014. 54 dk.
- De Colle, G. Koordinatör/EM. 17 Nisan 2015. 10 dk.
- Gültaş, İ. Müze Komutanı/DM. 08 Haziran 2015- 22 Nisan 2016. Her iki görüşme için soruların yanıtları yazılı olarak beyan edilmiştir.
- Karayazgan, B. Yönetici/Pace Çocuk Sanat Merkezi. 24 Mart 2016. 16 dk.
- Kıbrıs, B. Koleksiyon Yöneticisi/PM. 13 Mayıs 2015. 28 dk.
- Kızıltan, Z. Müdür/İAM. 08 Şubat 2016. 20 dk.lık bir görüşme yapılmış, görüşme sürecinde ses kayıt cihazı kullanımına izin verilmemiş, not alınmıştır.
- Kilercik, Aldemir, A. Koleksiyon Yöneticisi/SSM. 15 Nisan 2016. 1.40 dk.
- Murat, S. Müdür/İBTM. 15 Mayıs 2015-11 Şubat 2016. İlk görüşme: 26.32 dk. İkinci görüşme 20 dk. olmuş, ses kayıt cihazı kullanımına izin verilmemiş, not alınmıştır.
- Özdemir, Y. Müdür/GMM. 13 Mayıs 2015. 60 dk.
- Polat, M. Müdür/AMKM. 07 Nisan 2016. 36 dk.
- Şengül, S. Eğitim Direktörü/SSM. 17 Aralık 2015. 37 dk.
- Şeraccetin, Ş. Müdür/TİEM. 08 Şubat 2016. 60 dk.
- Tansel, B. Yöneticisi/EM. 04 Aralık 2016. 47 dk.
- Varol, N. Sosyal Projeler ve Eğitim Sorumlusu/İMSM. 05 Nisan 2016. 44 dk.
- Yılmaz, U. Genel Müdür/TÜRSAB Müze Girişimleri. 15 Şubat 2016. 22 dk.

### ***Görüşmelere ek e-postalar***

- Boybek, M. ([mehmet.boybek@kulturturizm.gov.tr](mailto:mehmet.boybek@kulturturizm.gov.tr)). DÖSİMM Ziyaretçi İstatistikleri/2004-2015. 04 Mart 2016.
- Eğilmez, E. ([ebru.egilmez@istanbulmodern.org](mailto:ebru.egilmez@istanbulmodern.org)). İMSM İstatistik Verileri. 19 Nisan 2016
- Çolakoğlu, F. ([Fatma.colakoglu@peramuzesi.or.tr](mailto:Fatma.colakoglu@peramuzesi.or.tr)). PM Ziyaretçi Sayıları-Müze Dostu Verileri. 01/28 Mart 2016.
- Kızıltan, Z. ([zeynep.kiziltan@hotmail.com](mailto:zeynep.kiziltan@hotmail.com)). İAM Ziyaretçi Sayıları. 17 Şubat 2016.

### ***İnternet Kaynakları***

DM 2016. *Tarihçe*, İstanbul



<http://www.denizmuzeleri.tsk.tr/idmk/sayfalar2.asp?KID=274veSID=265>. Erişim: 13 Haziran 2016

DM 2016. *Geçmiş sergiler*, İstanbul

<http://www.denizmuzeleri.tsk.tr/idmk/sayfalar.asp?KID=633#>. Erişim: 01 Haziran 2016.

DM 2016. *Organizasyon şeması*, İstanbul

<http://www.denizmuzeleri.tsk.tr/idmk/sayfalar2.asp?KID=414veSID=265>. Erişim: 01 Haziran 2016.

DÖSİMM 2016. *İBTMM*, İstanbul

<http://dosimm.gov.tr/muze/269>. Erişim: 01 Haziran 2016.

DÖSİMM 2016. *Müzekart*, İstanbul

<http://dosim.kulturturizm.gov.tr/muzekart>. Erişim: 14 Haziran 2016.

EM 2016. *Sosyal medya*, İstanbul

- <https://www.facebook.com/ElgizMuseum>.
- <https://www.instagram.com/elgizmuseum>.
- <https://twitter.com/ElgizMuseum>. Erişim: 01 Haziran 2016.

EM 2016. *Geçmiş sergiler*, İstanbul

<http://www.elgizmuseum.org/tr-tr/>. Erişim: 01 Haziran 2016.

GMM 2016. *Hakkında*, İstanbul

<http://www.galatamevlevihanesimuzesi.gov.tr/> Erişim: 30 Mayıs 2016.

İAM 2016. *Tarihçe*, İstanbul

<http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/tarihce>. Erişim: 29 Mayıs 2016.

İAM 2016. *Duyuru arşivi*, İstanbul

[http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/duyuru\\_arsivleri](http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/duyuru_arsivleri). Erişim: 30 Mayıs 2016.

İAM 2016. *Sosyal medya*, İstanbul

<https://www.facebook.com/pages/%C4%B0STANBUARKEOLOJ%C4%B0-M%-C3%9CZELER%C4%B0-%C4%B0STANBUL-ARCHAEOLOGICAL-MU-SEUMS/283601831041>. Erişim: 30 Mayıs 2016.

İAM 2016. *Sergi-arşiv*, İstanbul

[http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/sergi\\_arsivleri](http://www.istanbularkeoloji.gov.tr/sergi_arsivleri). Erişim: 19 Mart 201.

İBTMM 2016. *Hakkında*, İstanbul

<http://www.ibtav.org/hakkinda-muze/>. Erişim: 01 Haziran 2016.

İBTMM 2016. *Sosyal medya*, İstanbul

<https://www.facebook.com/%C4%B0stanbul-%C4%B0slam-Bilim-ve-Teknoloji-Tarihi-M%C3%BCzesi-M%C3%BCd%C3%BCrl%C3%BC%C4%9F%C3%BC-393706083993552/?fref=ts>. Erişim: 30 Mayıs 2016.

İCOM Türkiye 2016. *Müze tanımı*, İstanbul

<http://icomturkey.org/tr/icoma-gore-muzenin-tanimi>. Erişim: 04 Mart 2016.

İMSM 2016. *Hakkında*, İstanbul

[http://www.istanbulmodern.org/tr/muze/hakkinda\\_3.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/muze/hakkinda_3.html). Erişim: 11 Haziran 2016.

İMSM 2016. *Sosyal medya*, İstanbul

- <https://www.facebook.com/istanbulmodernsanatmuzesi/?fref=ts>.
- <https://www.instagram.com/istanbulmodern/>.
- <https://www.youtube.com/user/istanbulmodern>.
- [https://twitter.com/istanbulmodern\\_](https://twitter.com/istanbulmodern_/). Erişim: 06 Haziran 2016.

İMSM 2016. *Eğitim*, İstanbul

- <http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/ucretsiz-egitim-programlari>
- <http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/cocuklar-icin/yaz-sanat-atolyeleri>
- <http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/cocuklar-icin/hafta-sonu-egitim-programlari>
- [http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/sosyal-projeler/sosyal-projeler\\_100.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/sosyal-projeler/sosyal-projeler_100.html)
- [http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/atolye-modern/atolye-modern\\_101.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/atolye-modern/atolye-modern_101.html)
- [http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/kurumlara-ozel/kurumlara-ozel-egitim-erkinlikleri\\_99.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/kurumlara-ozel/kurumlara-ozel-egitim-erkinlikleri_99.html)
- [http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/ucretsiz-egitim-programlari/yok-olmadan-doga-ve-surdurulebilirlik-uzerine-bir-sergiye-paralel-sanat-atolyeleri\\_1774.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/ucretsiz-egitim-programlari/yok-olmadan-doga-ve-surdurulebilirlik-uzerine-bir-sergiye-paralel-sanat-atolyeleri_1774.html)
- [http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/ucretsiz-egitim-programlari/okul-programlari/muze-cantam\\_807.html](http://www.istanbulmodern.org/tr/egitim/ucretsiz-egitim-programlari/okul-programlari/muze-cantam_807.html). Erişim: 30 Haziran 2016.

İMSM 2016. *Geçmiş sergiler*, İstanbul

- <http://www.istanbulmodern.org/tr/sergiler/gecmis-sergiler>
- <http://www.istanbulmodern.org/tr/sergiler/gecmis-yurtdisi-sergileri>. Erişim: 30 Mayıs 2016.

KVMGM 2015. *Müzeler*, İstanbul

[www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43253/bakanligimiza-bagli-muzeler.html](http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43253/bakanligimiza-bagli-muzeler.html). Erişim: 25 Ocak 2015

KVMGM 2016. *Görevler*, İstanbul

<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43035/kultur-varliklari-ve-muzeler-genel-mudurlugunun-gorevle-.html> Erişim: 11 Haziran 2016.

KVMGM 2016. **Bağlı müzeler**, İstanbul

<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43253/bakanligimiza-bagli-muzeler.html>. Erişim: 11 Haziran 2016.

KVMGM 2016. **Özel müzeler**, İstanbul

<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,135633/ozel-muzeler.html>. Erişim: 11 Haziran 2016.

KVMGM 2016. **Ulusal sergiler**, İstanbul

<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,44350/ulusal-sergiler.html>. Erişim: 19 Mart 2016.

PM 2016. **Eğitim**, İstanbul

- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programi/Bedenin-Dili/111>.
- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programi/Nu%E2%80%99nun-Butunu/113>. Erişim: 20 Mayıs 2016.
- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programi/Yaz-Egitim-Etkinlikleri/139>
- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programi/Pera-Genc/140>
- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programi/Pera-/141>
- <http://www.peramuzesi.org.tr/At%C3%B6lye/Ufleme-Tekniği-Atolyesi/325>
- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programi/Okul-Gruplari/145>. Erişim: 03 Haziran 2016.
- <http://www.peramuzesi.org.tr/Egitim-Programlari/2015>. Erişim: 20 Nisan 2016.

PM 2016. **Sosyal medya**, İstanbul

- <https://www.facebook.com/PeraMuzesi.Museum/?fref=ts>.
- <https://www.instagram.com/peramuzesi/>.
- <https://twitter.com/PeraMuzesi>.
- <https://www.youtube.com/user/PeraMuzesi/featured> . Erişim: 08 Haziran 2016.

PM 2016. **Etkinlikler**, İstanbul

<http://www.peramuzesi.org.tr/Icerik/gecmis-etkinlikler/111>. Erişim: 20 Nisan 2016.

PM 2016. **Film programları**, İstanbul

<http://www.peramuzesi.org.tr/Film-Programlari/2015>. Erişim: 20 Nisan 2016.

PM 2016. **Geçmiş sergiler**, İstanbul

<http://www.peramuzesi.org.tr/Gecmis-Sergiler>. Erişim: 19 Mart 2016.

PM 2016. **Koleksiyon sergileri**, İstanbul

<http://www.peramuzesi.org.tr/Koleksiyon-Sergileri>. Erişim: 19 Mart 2016.

PM 2016. *Sosyal medya*, İstanbul

- <https://www.facebook.com/RezanHasMuseum/?fref=ts>.
- <https://www.instagram.com/rezanhasmusesi/>.
- <https://twitter.com/RezanHasMuzesi>. Erişim: 09 Haziran 2016.

RHM 2016. *Tarihçe*, İstanbul

<http://www.rhm.org.tr/tarihce/>. Erişim: 13 Haziran 2016.

RHM 2016. *Hakkında*, İstanbul

<http://www.rhm.org.tr/hakkinda/>. Erişim: 13 Haziran 2016.

RHM 2016. *Etkinlikler*, İstanbul

[http://www.rhm.org.tr/event\\_category/etkinlikler/](http://www.rhm.org.tr/event_category/etkinlikler/). Erişim: 15 Haziran 2016.

RHM 2016. *Geçmiş sergiler*, İstanbul

[http://www.rhm.org.tr/event\\_category/gecmis-sergiler/](http://www.rhm.org.tr/event_category/gecmis-sergiler/). Erişim: 19 Mart 2016.

SSM 2016. *Tarihçe*, İstanbul

<http://www.sakipsabancimuzesi.org/tr/sayfa/muze-tarihi>. Erişim: 12 Haziran 2016.

SSM 2016. *Sosyal medya*, İstanbul

- <https://www.facebook.com/SakipSabanciMuzesi/?fref=ts>.
- <https://www.instagram.com/sakipsabancimuzesi/>.
- <https://twitter.com/SSabanciMuze/followers>.
- <https://www.youtube.com/user/sakipsabancimuzesi>. Erişim: 07 Haziran 2016.

SSM 2016. *Geçmiş sergiler*, İstanbul

<http://www.sakipsabancimuzesi.org/tr/sayfa/gecmis-sergiler>. Erişim: 12 Haziran 2016.

SSM 2016. *Eğitim*, İstanbul

- [http://www.sakipsabancimuzesi.org/sites/default/files/exhibitions/pdf/08\\_cocuk\\_egitimleri.pdf](http://www.sakipsabancimuzesi.org/sites/default/files/exhibitions/pdf/08_cocuk_egitimleri.pdf)
- <http://www.sakipsabancimuzesi.org/tr/sayfa/kitap-sanatları-ve-hat-koleksiyonu-co-cuk-egitimleri>. Erişim: 12 Haziran 2016.

SSM 2016. *Koleksiyon buluşmaları*, İstanbul

<http://www.sakipsabancimuzesi.org/tr/sayfa/haberler/koleksiyon-bulusmalari>. Erişim: 01 Haziran 2016.

TİEM 2016. *Hakkında*, İstanbul

<http://www.tiem.gov.tr>. Erişim: 19 Mart 2016.

VGM 2016. *AMKM*, İstanbul

<http://www.vgm.gov.tr/icerikdetay.aspx?Id=211>. Erişim: 20 Mayıs 2016.