

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ BAĞLAMINDA
TÜRKİYE’DEKİ DEVLET VE ÖZEL MÜZELERDE MÜZE HALKLA
İLİŞKİLERİ

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Bilge Mine ÖZDEMİR

Ankara, 2022

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ BAĞLAMINDA
TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE ÖZEL MÜZELERDE MÜZE HALKLA
İLİŞKİLERİ

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Bilge Mine ÖZDEMİR

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA

Ankara, 2022

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ BAĞLAMINDA
TÜRKİYE’DEKİ DEVLET VE ÖZEL MÜZELERDE MÜZE HALKLA
İLİŞKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

İmzası

1- Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA

2- Prof. Dr. Fatih KESKİN

3- Doç. Dr. Güçlü TÜLÜVELİ

Tez Savunması Tarihi

25/10/2022

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA danışmanlığında hazırladığım “Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisi Bağlamında Türkiye’deki Devlet Ve Özel Müzelerde Müze Halkla İlişkileri (Ankara.2022)” adlı yüksek lisans tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 25/10/2022

Bilge Mine ÖZDEMİR

İmza

TEŞEKKÜR

Yüksel lisans eğitimim süresince yapmış olduğu akademik çalışmalar ile bana ilham kaynağı olan ve tez sürecimde bana vermiş olduğu motivasyonlarından dolayı kıymetli danışmanım Prof. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA hocama şükranlarımı sunarım. Yaptığım çalışmanın bir tez formatında nasıl olması gerektiğinin bütün inceliklerini tek tek bana anlatan ve yol gösteren Prof. Dr. Fatih KESKİN hocama teşekkürler ederim. Tezimin zenginleşmesinde ve doğru kaynakları bulmamda bana yol gösteren Doç. Dr. Güçlü TÜLÜVELİ hocama en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda lisans hayatımda bana yol gösterip halkla ilişkiler alanına yönelmeme vesile olan Prof. Dr. Serpil AYGÜN CENGİZ hocama teşekkür ederim.

Tez çalışmam kapsamında benimle görüşme yapmayı kabul edip tezime veri kaynağı veren Anadolu Medeniyetler Müzesi, Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Ankara Rahmi Koç Müzesi yetkililerine tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

İş hayatımdan zaman ayırıp tez çalışmama yoğunlaşmamı sağlayan GGG Petrolleri İnsan Kaynakları Müdürü Mehmet GÜLER'e teşekkürler ederim. Tez çalışmam boyunca bana maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve bu tez çalışmamı bitirmem için bana en büyük motivasyonu veren Tugay DURMUŞ'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
GİRİŞ	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK TEORİSİ	1
1.1. Mükemmel Halkla İlişkilerin Unsurları	3
1.1.1. Program Düzeyinde Mükemmel Halkla İlişkiler	4
1.1.1.1. Stratejik Olarak Yönetilmesi	4
1.1.2. Departman Düzeyinde Mükemmel Halkla İlişkiler	10
1.1.2.1. Tek ya da Tümüleşik Halkla İlişkiler Departmanı	10
1.1.2.2. Pazarlamadan Ayrı Bir İşlev Olarak Halkla İlişkiler	11
1.1.2.3. Halkla İlişkiler Departmanlarının Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Oluşu	13
1.1.2.4. Halkla İlişkilerde Çift Yönlü Simetrik Model	14
1.1.2.5. Kıdemli Halkla İlişkiler Görevlisinin Yönetim Rolünde Bulunması	17
1.1.2.5.1. Mükemmel Halkla İlişkilerin Potansiyeli ve Belirleyicileri	19
1.1.2.6. Kadın ve Erkeklere Eşit Fırsatlar	22
1.1.3. Örgüt Düzeyinde Mükemmel Halkla İlişkiler	23
1.1.3.1. Çift Yönlü Simetrik Dünya Görüşü	23
1.1.3.2. Simetrik İç İletişim, Katılımcı - Organik Örgüt	23
1.1.3.3. Halkla İlişkilerin Baskın Koalisyonundaki Rolü	25
1.1.3.4. Halkla İlişkilerinin Eylemci Baskıları Yönetimi	26
1.1.4. Mükemmel Halkla İlişkilerin Etkileri	27

İKİNCİ BÖLÜM

2. MÜZE, MÜZECİLİK VE HALKLA İLİŞKİLER	31
2.1 Müzenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	31
2.1.1. Dünyada Müzeciliğin Tarihsel Gelişimi	34
2.1.2. Türkiye’de Müzeciliğin Tarihsel Gelişimi	41
2.2. Müzenin Hedefleri ve İşlevleri	51
2.2.1. Kültür Varlıklarını Toplama İşlevi	52
2.2.2. Kültür Varlıklarını Koruma, Bakım ve Onarım İşlevi	52
2.2.3. Kültür Varlıklarını Arşivleme ve Envanter İşlevi	53

2.2.4. Kùltür Varlıklarını Sergileme İşlevi	54
2.2.5. Müzenin Eğitim İşlevi.....	54
2.3. Müze Türleri.....	56
2.3.1. Koleksiyonlarına Göre Müzeler	58
2.3.2. Bağlı Bulundukları İdari Birime Göre Müzeler	61
2.3.3. Hitap Ettikleri Kitleye Göre Müzeler.....	63
2.3.4. Hizmet Alanlarına Göre Müzeler	64
2.3.5. Koleksiyonları Sergiledikleri Mekanlara Göre Müzeler.....	65
2.4. Müze Halkla İlişkileri	66
2.4.1. Müze Halkla İlişkilerinin Tanımı.....	66
2.4.2. Müze Halkla İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi	70
2.4.3. Müze Halkla İlişkilerinde Hedef Kitle	74
2.4.4. Müzede Halkla İlişkiler Departmanları ve Görevleri.....	78
2.4.4.1. Müze Halkla İlişkiler Yetkilisi.....	80
2.4.4.2. Müze Halkla İlişkiler Personeli.....	80
2.4.5. Müze Halkla İlişkileri Uygulama Alanları.....	88
2.4.5.1. Müze Kurum Kimliği İmaj ve İtibar Yönetimi	88
2.4.5.2. Müze Medya İletişimi ve Yeni Medya Teknolojileri.....	93
2.4.5.3. Müze Sponsorluğu ve Sosyal Sorumluluk	100
2.4.5.4. Müze Etkinlik Yönetim.....	103
2.4.5.5. Müze Pazarlaması, Markalaması ve Müzede Reklam	106
2.4.5.6. Müze Lobiciliği ve Hükümet ile İlişki Yönetimi.....	113
2.4.5.7. Müze Kriz İletişimi	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE ÖZEL MÜZELERDE MÜZE HALKLA İLİŞKİLERİ.....	122
3.1. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	131
SONUÇ	207
KAYNAKLAR.....	220
ÖZET	239
ABSTRACT	240
EKLER	241

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Halkla İlişkilerin Örgüte Maddi ve Manevi Getirisi (L. Gruing ve Ark., 2002: 101).....	30
Tablo 2: Dünya'nın En Çok Ziyaret Edilen Müzeleri (The European Museums Network, 2022).....	39
Tablo 3: Dünya'da Bölgelere Göre Müze Sayıları (UNESCO, 2020: 8)	40
Tablo 4: Türkiye'de Yıllara Göre Müze Sayısı (TÜİK, 2022).....	48
Tablo 5: Türkiye'de Yıllara Göre Müze ve Ören Yeri Ziyaretçi Sayısı (TÜİK, 2022). 49	
Tablo 6: T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne Bağlı Müzelerin Ziyaretçi Sayıları (T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021)..	50
Tablo 7: T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne Bağlı Olmayan Müzelerin Ziyaretçi Sayıları (T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021).....	51
Tablo 8: Türkiye'deki Müze Eser ve Ziyaretçi Sayıları (TÜİK, 2022).....	51
Tablo 9: Müze Türleri (Sezgin ve Karaman, 2009: 13).....	57
Tablo 10: Anadolu Medeniyetler Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi	198
Tablo 11: Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi	200
Tablo 12: Ankara Rahmi Koç Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi	202
Tablo 13: Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi	204

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Halkla İlişkilerde Stratejik Yönetim (Grunig, 1997: 254).....	7
Şekil 2: Müzelerin Eğitim Yöntemleri (Hooper-Greenhill, 2013: 143).....	55
Şekil 3: Kulaktan Kulağa Mesaj Zinciri (Adams, 1983: 4)	77
Şekil 4: Kriz Halkla İlişkiler Modeli (Marra, 1998: 464)	121



KISALTMALAR LİSTESİ

AAM	Amerikan Müzeler Birliği
IABC	Uluslararası İş İletişimcileri Birliği
ICOM	Milletlerarası Müzeler Konseyi
PERT	Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
ÜST-ZEM	Üstün Zekalılar Merkezi

GİRİŞ

Halkla ilişkiler, çağdaş yöneticilik anlayışının başlıca öğelerinden birisi olmakla birlikte geniş bir alanı kapsayan sosyal bilim dalıdır. Halkla ilişkiler özellikle dönemin koşulları ve şartlarına göre örgütlerin amaçlarına ve hedefleri doğrultusunda farklı şekillerde kullanılmıştır. Halkla ilişkiler, örgütler için 1980'li yıllardan itibaren kendilerini etkileyen, etkileme potansiyeline sahip olan ve ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında kamularla stratejik iletişim kurabilmeleri açısından önemli bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir. Halkla ilişkiler bu anlamda kurumun amaçları doğrultusunda yapılan, önem sırası kurumun ve kampanyanın hedefleri göz önüne alınarak değişiklik gösterebilen hedef kitleler baz alınarak gerçekleştirilen stratejik bir iletişim yönetimidir (Peltekoğlu, 2007: 342). Örgütler için elzem bir yönetim mekanizması haline gelen halkla ilişkilerin daha etkili hale getirebilmesi için halkla ilişkiler işlevlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla Grunig ve arkadaşları mükemmellik kuramını oluşturmuştur. Halkla ilişkilerde mükemmellik kuramı, örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde mükemmelliğe ulaşabilmesi için teorik açıklamalar sunmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 26). Bu kuramı uygulayarak örgütlerin ne derecede mükemmel iletişim stratejilerine sahip olduğu ölçülebilir hale gelmiştir. Grunig ve diğerleri (2005: 75), kurum içerisinde program düzeyinde, departman düzeyinde ve örgüt düzeyinde belirlediği temel değişkenlere bağlı olarak mükemmel halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülebileceğini vurgulamıştır.

Mükemmel halkla ilişkiler unsurları birçok ülkede ve birçok alanda uygulanmaktadır. Bu alanlardan biri ise müzelerdir. Müzeler, somut ve somut olmayan mirası araştıran, toplayan, muhafaza eden, sergileyen, toplumun hizmetinde olan, kâr amacı gütmeyen kalıcı kurumlardır (ICOM, 2022). Müzeler aynı zamanda kurumsal kültürün sergilendiği, kimliğin görsellik kazandığı ve somutlaştığı mekanlardır (Peltekoğlu, 2007). Müzelerin kurumsal bir kimliğe bürünmelerinin ardından halkla

ilişkiler faaliyetlerini profesyonel bir biçimde yürütme ihtiyacı bu departmanın önemini ortaya koymuştur. Müzelerde halkla ilişkiler departmanı örgüt içerisindeki birimlerin bir araya gelmesiyle oluşmakta, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmektedir. Müzeler küresel rekabet ortamının artması, finansal kaynaklar elde edebilmesi, kurumsal kimliğini oluşturabilmesi ve itibarını koruyabilmesi gibi nedenlerden dolayı mükemmel yapılara dönüşme ihtiyacı duymaktadır. Ancak müzelerin sosyo-kültürel ve finansal gelişmişlik düzeyleri, müzede bulunan halkla ilişkiler departmanının varlığını ve görev alan kişilerin sayısını doğrudan etkilemektedir. Halkla ilişkiler departmanında görev alan bireyler müze çalışanları, müzede gönüllü olarak görev yapan kişiler, ziyaretçiler, bağış yapan kimseler, hükümet temsilcileri ve üyeler ile iletişim programlarını düzenlemekte ve halkla ilişkiler faaliyetlerini koordine etmektedirler.

Halkla ilişkilerde mükemmellik teorisi bağlamında Türkiye’de bulunan devlet müzeleri ve özel müzelerin halkla ilişkiler uygulama alanlarıyla ilgili yapılan akademik araştırma sınırlı sayıdadır. Müzelerin küresel dünyada mükemmelleşen kurumlar haline gelmesi ve ülkemizde bu alanda uygulama alanlarının ne düzeyde olduğunu görebilmek için akademik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, yapılan bu tez çalışmasıyla farklı idari birimlere bağlı olan Türkiye’deki devlet müzeleri ve özel müzelerin halkla ilişkilerdeki mükemmellik düzeylerinin tespit amaçlanmıştır.

Mükemmel halkla ilişkiler unsurları, Türkiye’deki devlet müzeleri ve özel müzelerde ne düzeyde uygulanmaktadır? sorunsalına istinaden bu tez çalışması, Türkiye’deki devlet müzeleri ve özel müzelerin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının mükemmellik düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda öncelikle kuramsal kısım ele alınmıştır. Tezin birinci bölümünde mükemmel halkla ilişkiler teorisi ve unsurları konusunda kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde müzenin tanımı, müzeciliğin tarihçesi ve müze türleri konusunda yapılan çalışmayı destekleyici

bilgiler verilmiştir. Bu bölümde aynı zamanda müze halkla ilişkilerinin tanımı, tarihsel gelişimi, müze halkla ilişkilerinin hedef kitlesi, müze halkla ilişkileri departmanları ve müze halkla ilişkileri uygulama alanları hakkında bilgiler verilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde ise devlet müzelerinden Anadolu Medeniyetler Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi; özel müzelerden Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nin müze yetkilileriyle kurum içerisinde mükemmel halkla ilişkiler teorisi bağlamında müze halkla ilişkilerinin uygulanması hakkında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda yapılan değerlendirmeler araştırmanın bulguları bölümünde paylaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise Türkiye'de devlet müzeleri ve özel müzelerdeki halkla ilişkiler faaliyetleri mükemmellik kuramı çerçevesinde tartışılmıştır.

Yapılmış olan bu çalışma mükemmel halkla ilişkilerin uygulama alanlarından biri olan müzelerde halkla ilişkiler departmanlarının varlığı ve müze halkla ilişkilerinin nasıl yürütüldüğü konusunda bilgi sağlamaktadır. Ayrıca bu tez çalışmasının, Türkiye'deki devlet müzeleri ve özel müzelerdeki müze halkla ilişkilerinin mükemmelliğe ulaşabilmesi için müzelere yol gösterici olması ve akademik alana katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Halkla İlişkilerde Mükemmellik Teorisi

James E. Grunig ve Todd Hunts (1984) ortaya halkla ilişkilerin dört modeli teorisini ortaya atmıştır. Bu teorileri takiben geliştirdikleri mükemmel halkla ilişkiler teorisi ise halkla ilişkiler uygulayıcıların başlangıçta tek yönlü manüplatif yöntemleri kullandığını, yıllar içerisinde ise diyalog temelli çift yönlü anlayışa doğru evirildiğini varsayarak oluşturmuşlardır. (Özdemir ve Yamanoglu, 2009: 20). L'Etang (2013: 804)'e göre ise bu anlayışın var olması geniş çaplı uluslararası projenin başlamasına neden olmuştur. Bu proje Uluslararası İş İletişimcileri Birliği'nin (IABC) halkla ilişkiler ve iş iletişimi alanında araştırmalar gerçekleştirmesi için 1982 yılında IABC araştırma vakfını kurulması ile başlamıştır.

Mükemmel halkla ilişkiler kuramı ise 1985 yılında vakıf üyeleri ve James E. Grunig'in beraber yürüttüğü en büyük projedir. Proje 2002 yılında ise IABC tarafından 400 bin dolara finanse edilen geniş kapsamlı ve halkla ilişkiler tarihinin en büyük araştırması olmakla birlikte halen devam etmektedir. Mükemmellik kuramı temel olarak; Mükemmel bir halkla ilişkiler departmanını diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir? ve Halkla ilişkiler bir kurumun etkinliğine nasıl katkıda bulunur ve bu katkının ekonomik değeri nedir? sorularına cevap bulabilmek üzerine kurulmuştur (Grunig, 2005: 9). IABC araştırma vakfı tarafından başlatılan mükemmellik kuramı araştırmalarında projenin kapsamı genişletilerek projede yer alan bilim adamları konuyla ilgili anlamlı kavramları belirleyerek ilgili kavramların içinde olduğu bölümleri yazmaya başlamışlardır. Bu bölümler yazılırken sosyoloji, psikoloji, kadın çalışmaları gibi sosyal bilimler alanında yer alan başka disiplinlerin literatürlerinden de yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yapılan araştırmalarla birlikte mükemmellik kuramı kurumların iletişim yönetimi ve uygulama alanlarını birbirine bağlayan halkla ilişkilerin bir kuramı haline gelmiştir. Bu kuramla birlikte mükemmel olarak betimlenen örgütlerin mükemmel iletişim stratejilerine sahip olup olmadıklarını görebilmek için yönetimin mükemmelliği konusunda kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmayla birlikte halkla ilişkilerin mevcut bilgilerini tümleşik bir yapıya sokarak mükemmellik kuramı oluşturulmuştur. Mükemmellik kuramı ile, halkla ilişkilerin yönetiminin özellikleri ve yönetiminin mükemmelliğe nasıl katkıda bulunacağı yönünde teorik açıklamalar sunulmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 26).

Grunig ve diğer bilim insanlarıyla birlikte yürütölen proje, mükemmel bir örgütte bulunması gereken özelliklerin tamamını içeren bu çalışma ile örgütün kurum içi ve dışı bütün simetrik iletişiminin nasıl olması gerektiği konusunda yol göstericidir. Diğer bir deyişle mükemmel bir örgüt simetrik iletişim modelini uygulayan örgüttür. Bu ekseninde Grunig (2005: 267), mükemmel halkla ilişkileri kurum költürüne aşılabilecek ya da örgüt költürünün dışındaki topluma/ kişilere aktarabilecek bir işlev olarak görmektedir.

Bu anlamda mükemmellik kuramının temel noktası ise organizasyonun çift yönlü simetrik iletişime karşı devamlı ve dengeli olması gerektiği ile ilgilidir (Roper, 2005: 75). Kısacası mükemmellik kuramı, kişilerin uzmanlık eğitimi almış profesyonellerden olması gerektiğinden hareketle mükemmel halkla ilişkilerin aynı zamanda simetrik iletişimi kadınlar, engelli bireyler ve yabancılar gibi kesimleri de dikkate alan, sosyal ve katılımcı költürün hâkim olduğu bir örgütte, örgüt ile kamular arasında çift yönlü dengeli bir iletişimi alanında uzman profesyoneller tarafından yönetimini kapsamaktadır.

Mükemmel halkla ilişkiler J. Grunig ve L. Grunig'in (2000:308) eserinde halkla ilişkilerin toplumdaki rolüne simetrik ve idealist bir şekilde baktığını; mükemmel halkla

ilişkilerin çift yönlü simetrik modelle mükemmelliğın bileşenini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Çift yönlü simetrik model, hedef kitleye değeri veren, onların görüşlerini karar ve uygulamalarıyla gösteren bir yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Grunig'e (2003a: 95) göre üst yönetim halkla ilişkilerin önemini ve değerini de ortaya koymaktadır. Birçok büyük veya küçük boyutlarda var olan halkla ilişkiler departmanları şirketin iyi imajına katkı sağlaması konusunda yönetsel bir rol üstlenmektedir. Ancak halkla ilişkilerde mükemmellik, iletişim çalışmalarının bundan çok daha ileri seviyede yönetilmesi gereken süreçler olduğunu vurgulamaktadır (Grunig ve Repper, 1992: 118).

1.1. Mükemmel Halkla İlişkilerin Unsurları

Grunig ve diğerleri (2005:75), yaptıkları araştırma sonucunda mükemmel bir yönetimin nasıl olması gerektiği hakkında çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır. Kurum içerisinde yer alan halkla ilişkiler departmanlarının 17 maddeden oluşan temel değişkenlere uyarak mükemmel şekilde halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için bulundurması gereken özellikleri vurgulamışlardır. Belirtilen bu değişkenlerin halkla ilişkiler departmanlarına uygulanması kurumların stratejik iletişim yönetimini daha fonksiyonel şekilde uygulanmasına da katkı sağlayacaktır. Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (James E. Grunig, 2005: 39).

A) PROGRAM DÜZEYİ (Mikro-bireysel seviye, iletişim programlarında etkin planlama)

1. Stratejik olarak yönetilmesi

B) DEPARTMAN DÜZEYİ

2. Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanı
3. Pazarlamadan ayrı bir işlev
4. Doğrudan üst yönetime bağlı oluşu

5. Çift yönlü simetrik model

6. Kıdemli halkla ilişkiler görevlisi yönetim rolünde

8. Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatlar

C) ÖRGÜT DÜZEYİ (Halkla ilişkilerde mükemmelliğin makro şartları)

9. Örgütün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır

10. Halkla ilişkiler yönetmeni baskın koalisyonda güç sahibidir ya da onun içindedir

11. Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürü

12. Simetrik iç iletişim sistemi

13. Mekanik değil, organik örgüt yapısı

14. Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamlar

D) MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ (Halkla ilişkilerin örgüte maddi ve manevi katkısı)

15. Programların iletişim hedeflerine ulaşması

16. Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltması

17. Çalışan memnuniyetini yükseltmesi

1.1.1. Program Düzeyinde Mükemmel Halkla İlişkiler

1.1.1.1. Stratejik Olarak Yönetilmesi

Strateji kavramı yönetim alanında 1960'lı yıllardan bu yana kullanılan önemli bir kavramdır (Steyn, 2011:127). Stratejik yönetim kavramı bir örgütün misyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşabilme çabası dahilinde örgütün çevresini eşitlemeyi hedefleyen dinamik bir süreçtir (Higgins, 1979:36). Steiner ve Miner (1982:95) ise stratejik yönetimin örgütlerce önem kazanmasını şu şekilde açıklamaktadır: “ortamların örgütler için etikleri ve üst yönetimin uygun bir şekilde karşılık verme zorunluluğu ile

birlikte daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır”. Stratejik yönetimde kurumlar iç ve dış hedef kitlelerini iyi belirlemeli ve bu kitleleri etkileyebilmek ve kitlelere seslenebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejilerin hayata geçirilmesinden sonra ise programın başarısı veya eksik yanlarını ortaya koyabilmek için değerlendirme ve denetim planının oluşturulması gerekmektedir. Bu stratejileri uygulayan örgütler ise stratejik yönetimi başarılı şekilde hayata geçirmiş olur (Grunig ve Repper, 2005: 131-134).

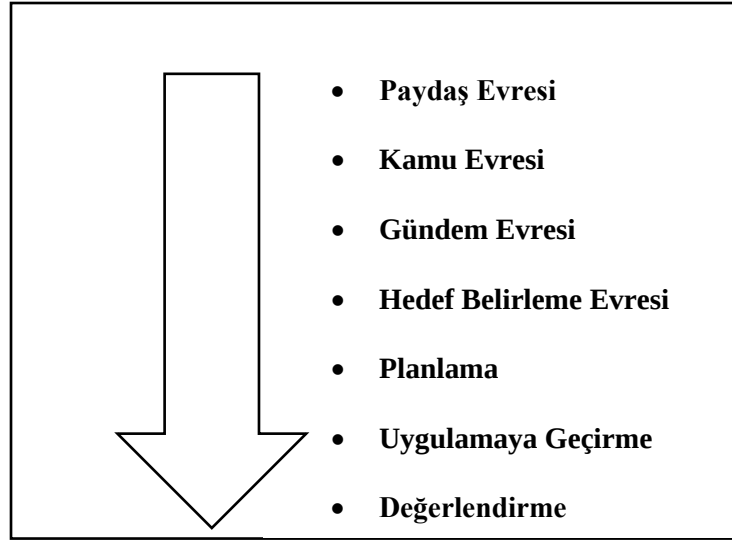
Bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler ile stratejik yönetim ise birbirinden bağımsız olarak görünmesine karşın iki farklı disiplin birçok yönden ortak noktaya sahiptir (J. Grunig ve L. Grunig, 2000: 13). Halkla ilişkiler kurum yönetimi ile hedef kitleleri arasında bağ kurarak hedef kitlenin kurum hakkındaki düşünce ve görüşlerini yönetime aktarır. Bu anlamda halkla ilişkiler sadece bir yönetim fonksiyonu değildir. Halkla ilişkiler aynı zamanda kurumun imaj ve itibar yönetimi, pazarlama iletişimi, markalaşması, tutundurması, kurumsal iletişimi alanlarını da kapsamaktadır. Halkla ilişkiler, geniş kapsamı sebebiyle “stratejik iletişim yönetimi” olarak da görülebilir (Solmaz, 2007: 144).

Halkla ilişkiler bağlamında ele alındığında stratejik yönetim, halkla ilişkilerin paydaşlarının belirlenmesiyle örgüt ve kurum arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan gündemlerin çift yönlü simetrik iletişim yöntemi vasıtasıyla çözümlenmesini içermektedir (Grunig ve Repper, 2005: 165). Halkla ilişkiler birimini yöneten kişiler, kurumu etkileyen ve etkilemesi muhtemel olan iç ve dış kamularla kurduğu stratejik iletişim ile çeşitli projeler gerçekleştirir (Grunig, 2009:2). Mükemmellik kuramı, örgütlere yön verebilmesi ve halkla ilişkilerin örgütün stratejik ilişkilerine katılabilmesi adına departmanın kendi içinde stratejik bir şekilde hareket etmesi bakımından önem arz etmektedir.

Stratejik yönetimde örgütün kendi genel yapısı içerisinde halkla ilişkiler birimine doğru değerlendirildiğinde halkla ilişkiler biriminin örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için paydaşları ile doğru ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler örgütsel seviyede örgütün stratejik yönetimine karar verebilme gücü vermektedir (Grunig ve Repper, 2005: 138-139). Aynı zamanda halkla ilişkiler boyutunda “halkla ilişkiler stratejik modeli” geliştirilmiştir. Bu model ile örgütün stratejik yönetiminde halkla ilişkilerin stratejik yönetimdeki rolünün önemini vurgulamaktadır. Örgütsel olarak halkla ilişkilerin bu süreçte iki şekilde yer alması gerekmektedir. İlk olarak toplumun, örgütün stratejik yönetimini gözden geçirerek örgütün misyon, amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunması gerekmektedir. Halkla ilişkilerin genel sürecin içinde yer alması kurumsallık düzeyinde yönlendirmelerde bulunmasına katkı sağlamaktadır.

Aynı zamanda halkla ilişkiler stratejik yönetime katkıda bulunmalı, stratejik yönetime uygun bir şekilde kendi programlarını da stratejik olarak yönetmelidir (Doğan, 2015: 79). Grunig (2005: 25), stratejik unsurlarla uzun dönemli ilişkiler kuran halkla ilişkilerin, örgütleri daha etkin şekilde stratejik planlamalarına katması gerektiğini, iletişim programlarında etkiyi artırabilmek için stratejik olarak yönetilmek durumunda olduğunu belirtmektedir. Grunig (1997: 254), mükemmel halkla ilişkiler departmanının özelliklerini belirlerken departman düzeyinde halkla ilişkilerin stratejik yönetiminin iki taraflı olarak bir yandan örgütün stratejik yönetiminde diğer yandan bizzat halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetimdeki rolünü bir araya getirdiği stratejik bir yönetim modelini ortaya çıkartmıştır. Bu model ise yedi maddeden oluşmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1: Halkla İlişkilerde Stratejik Yönetim (Grunig, 1997: 254)



Kaynak: Grunig, James E. (1997). *Public Relations Management in Government and Business in Government Public Relations* S:245

Grunig (1997: 254), halkla ilişkilerde stratejik yönetiminin ilk üç maddesini paydaş, kamu ve gündem evreleri olarak tanımlamıştır. Halkla ilişkiler birimi bu evrede paydaş, kamu, gündemde meydana gelen sorunlar hakkında üst yönetimi bilgilendirmesi ve stratejik yönetime katkıda bulunması gerekmektedir. Diğer dört madde ise, ilk üç evre içi uygulanması gereken stratejik yönetim basamaklarını oluşturmaktadır. Grunig'in halkla ilişkilerde stratejik yönetim modeline daha ayrıntılı bakmak gerekirse; halkla ilişkilerde stratejik yönetimin ilk aşamasını paydaş evresi oluşturmaktadır. Paydaş odaklı halkla ilişkiler öncelikle paydaşlarını dikkatli bir şekilde araştırdıktan sonra, örgütten etkilenen veya etkilenme potansiyeli olan paydaş hartası oluşturup öncelik sıralaması oluşturmalıdır (Grunig ve Repper, 2005: 141). Örgütün veya paydaşın davranışları diğerleri üzerinde sonuçlar yaratması durumunda o örgütün paydaşlarıyla iletişim halinde olduğunu göstermektedir. Halkla ilişkiler ise bu davranışları sıralanan listede yukarıdan aşağıya doğru kesintisiz iletişim planı oluşturarak sonuçların neler olduğunu tespit etmelidir. Bu yürütülen çalışma ile halkla ilişkiler sürdürülen kesintisiz iletişimle

çatışmaları yöneten, paydaş desteğini kazanan istikrarlı bir iletişimin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. (Grunig ve Repper, 2005: 141).

Modelin ikinci evresi ise kamudur. Paydaşlar tarafından ortaya çıkan sonuçların birini veya birkaçının sorun olarak algılamasıyla birlikte konuyla ilgili olarak bir şeyler yapmak için örgütlenmesinde kamu ortaya çıkmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 138). Halkla ilişkiler bu gibi durumlarda kamuları belirlemek ve bölümlere ayırmak için çeşitli araştırmalar gerçekleştirir. Halkla ilişkiler uygulayıcıların paydaşları kategorilere ayırarak iletişim kurması ise kamularla iletişim kurmasını kolaylaştırabilmektedir. Modelin üçüncü evresi ise gündem evresidir. Gündem evresine göre kamular örgütlenip gündem oluşturabilmektedir. Halkla ilişkiler ise bu gündemleri önceden sezinleyip örgütün onlara karşı vereceği tepkiyi yönetmelidir. Halkla ilişkilerin olası gündemlere karşı verdiği bu süreç aynı zamanda “gündem yönetimi” olarak da bilinmektedir (Geçikli, 2015: 80). Gündemin yaratılması ve yayılmasında medyanın rolü yadsınamaz şekilde büyüktür. Gündemin medyada yer alması eylemcilerin dışında da kamuların aratılmasını olanaklı hale getirmektedir. Bu aşamada halkla ilişkilerin kamuyu bölümlendirilerek araştırmaların yapılmasının yanında eylemcilerle hem kitle iletişimi hem de kişilerarası iletişim tekniklerini uygulayarak sorunları müzakere yoluyla çözmeye çalışması gerekmektedir (Doğan, 2015: 80). Eğer bir örgüt stratejik yönetimin ilk iki evresini doğru şekilde uyguladıysa kamular tarafından oluşturulan sorunların gündeme dönüşmeden çözmüş olacaktır. Bu evrede halkla ilişkilerin yolu gündem yönetimiyle kesişmektedir.

Halkla ilişkilerin stratejik yönetim uygulamaları kapsamında diğer dört evre ise uygulanması gereken yöntem basamaklarını oluşturmaktadır. Bu basamakların ilki hedef belirlemedir. Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konulan ölçülebilir amaçlar doğrultusunda hedefler, sayısal olarak ifade edilebilir şekilde kısa vadeliidir. Bu stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için birden

fazla hedef belirlenebilir. Belirlenen hedefler miktar, maliyet, zaman ve kalite gibi ifade edilir olmasıyla beraber herkesin anlayacağı ölçüde açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekmektedir (Özgür, 2004: 17). Stratejik yönetimde hedeflerin belirlenmesi ile birlikte bu hedefler dahilinde planlama yapılması oldukça önemlidir. Stratejik planlama oluşturulmadan önce kuruluş şu an bulunduğu noktayı ve ulaşmayı arzuladığı noktaya nasıl ulaşması gerektiği hakkında bir yol haritası oluşturur. Stratejik planlamanın süreçleri sırasıyla, misyon ve amaçların belirlenmesi, çevrenin analiz edilmesi, örgüt içi kaynak analizinin yapılması, stratejinin seçilmesi ve değerlendirilmesi son olarak ise stratejik planın uygulanmasını içermektedir (Olsen ve Eadie, 1982: 19). Bu planlama örgütlerin uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı kazandırmaktadır. Stratejik planlamasını yapan bir örgüt sıradaki aşama olan planlama sürecine geçer. Stratejik planlamada kişilere veya departmanlara farklı görevler düşmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim uygulamasında tüm aktörlerin katılımı oldukça önemlidir (Özgür, 2004: 5).

Uygulama süreçlerinin son aşaması ise değerlendirmedir. Değerlendirme aşamasında örgüt içerisinde belirlenen hedefler, hedefler doğrultusunda yapılan planlamalar, planlamalar dahilinde yapılan uygulamaların değerlendirilmesini içerir. Değerlendirmeler elde edilen verilerin analizinin yapılmasını sağlar. Bu değerlendirmeyi yapması için ise bir paydaş grubunun oluşturulması gerekmektedir. (Özgür, 2004: 12). Alanında uzman olan bu paydaş grubu faaliyete geçmeden ve geçtikten sonra örgütün bulunduğu konumu ölçümleyebilen uzmanların olması oldukça önemlidir.

Grunig ve Repper (2005: 138), halkla ilişkilerin yukarıda yer alan her bir evrede yer alan paydaşlar ve kamular için iletişim stratejisinin yapılması gerektiğini ve bunları yaparken de bu stratejilerin hedeflerine ulaşmakta ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmek gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte Grunig (2006a: 161) stratejik yönetimde yol gösterici altı aşamaya işaret etmektedir. Bunlar: düzenli araştırmalar

gerçekleştirmek, araştırma kapsamında özel soruların cevaplarının bulunması, resmi yöntemler ile verilerin toplanması, gayri resmi yöntemlerle verilerin toplanması, örgütün paydaşlarıyla iletişime geçilmesi ve konuyla ilgili tecrübe sahibi olup yargıda bulunabilmektedir. Bu anlamda mikro düzeyde halkla ilişkilerin ikna, davranış değişikliği yaratma ve medya üzerinde etkiye bulunabilmektedir. Bir örgütte mükemmel halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmek isteniyorsa halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime etkin katılımı ve üst karar mercilerinde görev alması gerekmektedir. (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013: 10).

1.1.2. Departman Düzeyinde Mükemmel Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerde mükemmellik, departman düzeyinde kamular için oluşturulmuş birkaç programı içeren işlevleri içermektedir. Örgütler tarafından oluşturulan iletişim programlarının genel işlevi, örgütlerin yönetim süreçlerine entegre edilmedikçe oluşturulan bu iletişim programları uygun kamular ve hedeflerin belirlenememesine neden olabilmektedir (J. Grunig ve L. Grunig, 2006b: 5). Grunig ve arkadaşları (2005: 239-267) halkla ilişkilerde mükemmellik anlayışının gerçekleşebilmesi için 12 temel özelliğini uygulayan örgütlerin öncelikle kurumsal mükemmelliği sağlaması gerektiğini savunmuştur. Mükemmellik araştırmalarında halkla ilişkiler biriminin özellikleri ise şu şekilde sıralanmıştır:

1.1.2.1. Tek ya da Tümleşik Halkla İlişkiler Departmanı

Bu bölümde, halkla ilişkiler departmanlarının örgüt yapısı içinde nasıl konumlandırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Örgütler, birtakım özellikleri barındırması sonucu mükemmel halkla ilişkiler departmanlarına sahip olabilmektedir. Halkla ilişkiler departmanlarında mükemmellik için halkla ilişkiler yöneticilerinin karar alma aşamasında üst düzey yönetimle beraber faaliyetleri yönetmesi gerekmektedir. J.

Grunig (2005: 31), halkla ilişkiler departmanının örgütsel yapıdaki yerine ilişkin, örgütün alt sistemlerine kolayca erişim sağlayabilecek şekilde konumlandırılması gerektiğini ve halkla ilişkiler departmanlarını personel yönetimi, pazarlama veya finans gibi departmanlara entegre etmek yerine bu tarz işlevleri barındıran tek bir departman oluşturmak gerektiğini, bu tek departmanın ise stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Stratejik yönetimin gerçekleşebilmesi ise tümleşik bir birim/departmanla sağlanabilmektedir. Dozier ve L. Grunig (2005a: 417) de bu konudaki görüşlerini açıklarken halkla ilişkiler birimlerinin örgüt içerisine dağılmış durumda olması durumunda halkla ilişkilerin yüksek bir kademeye yerleştirilmesi ve halkla ilişkiler uzmanlarının baskın koalisyonunda bulunmasının mümkün olmadığını vurgulamaktadır. Bu departman aynı zamanda halkla ilişkiler departmanı ismini taşıyabileceği gibi kurumsal iletişim veya kamu ilişkileri ismini taşıyan bir başka departman da olabilmektedir. Kamularda değişen bu halkla ilişkiler birimleri ise kamuların içerisinde uyum sağlayacak yapılara sahip olmalıdır.

1.1.2.2. Pazarlamadan Ayrı Bir İşlev Olarak Halkla İlişkiler

Pazarlama ve halkla ilişkiler örgütlerin vazgeçilmez departmanları olmakla beraber farklı işlev ve kavramsal çerçeveye sahip iki olgudur. Ehling, White ve Grunig (2005: 379), bu iki birimi şu şekilde farklılaştırmaktadır: Pazarlama yöneticileri içinde bulundukları örgütün ürün ve hizmetlerinin talep yaratması için çalışır. Buna karşın halkla ilişkiler yöneticileri, örgütten etkilenen kamulara / insan topluluklarına yönelik stratejik iletişim programlarının faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bu iki alanın farklarına daha ayrıntılı bakılırsa; halkla ilişkiler yönetimi, çift yönlü olarak tasarlanmış bir iletişim sistemidir. Halkla ilişkilerin bu özelliği pazarlama

iletişiminin genellikle karşısına yerleştirilmektedir. Pazarlama iletişimi ise tek taraflı mesajları tek aşamalı sũreçlerle kurumun satışlarını arttırma hedefi olan ikna temelli bir alandır. Halkla ilişkiler kuramı pazarlamaya oranla daha fazla geliştir. Çünkü pazarlama birimlerinin kamularını mũřteriler oluşturur ve ũrũn ve hizmetler için uygun pazarı belirleyip talep yaratır veya talebi ayakta tutmayı hedefler.

Halkla ilişkiler birimleri ise hedef gruplarına gũre uygun iletişim stratejilerini oluşturur ve uygular. Bu anlamda bu iki birimin hedef kitlesi farklıdır. Pazarlama biriminin hedef kitlesi, organizasyon ortamının tũketicisi sekmendi ile ilgilidir. Buna karşılıklı halkla ilişkiler biriminin hedef kitlesi farklı kategoridedir. Halkla ilişkilerin genel hedef kitlesi topluluklar, hũkũmetler, tedarikçiler gibi farklı ȳzelliklere sahip olan gruplardan oluşur ve halkla ilişkiler departmanları için farklı işlevlere sahip hedef kitlelerdir (Yılmaz, 2015: 56). Ayrıca halkla ilişkilerin toplumsal vurgusu kamu (public) terimine bakılarak anlaşılabilmektedir. Başka bir ifadeyle açmak gerekirse çalışmaları ȳnleme ve iş birliği ortamı yaratmak için stratejik ilişkiler kurulmasıdır (Ehling, White ve Grunig, 2005: 411). Bu anlamda halkla ilişkilerin amaçlar doğrultusunda pazarlamadan ayrıldığı gȳrũlmektedir. Pazarlama birimlerinin çatışmaları ȳnleme veya iş birliği geliştirme konusunda halkla ilişkiler birimleri ile ortak noktaları bulunmazken, birimin asıl amacının pazarlama karmasından yararlanarak ũrũn fiyatlandırma, yerleştirme ve ũrũn planlaması gibi işlevleri yerine getirmektir (Ehling, White ve Grunig, 2005: 411). Buna karşılıklı halkla ilişkiler ȳzel iletişim stratejileri ile kurumu misyonuna ulaştırmada ȳnemlidir. Halkla ilişkilerin çift yȳnlũ iletişim stratejileri kamu sorunlarını ȳzme ve kamuoyunun bilgilendirilmesini sağlayan bir diyaloga dayanır.

Grunig (2005: 379-381)'e gũre halkla ilişkiler ve pazarlama farklı işlevlere sahip birimler olup halkla ilişkilerin pazarlama işlevi altında tutulması halkla ilişkilerin gerçek işlevini yerine getirememesine neden olmaktadır. Mũkemmel halkla ilişkiler

departmanları, ancak pazarlama birimlerinden ayrıldıklarında gerçek işlevlerini yerine getirebilirler. Aksi durum, halkla ilişkilerin diğer departmanlar için destekçi konumuna geçmesine, halkla ilişkilerin işlevini yerine getirememesine, halkla ilişkilerin stratejik yönetimden uzaklaşmasına, iletişim kaynaklarını stratejik kamudan diğerine taşıyamamasına ve teknik bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır (Grunig, 2009: 2). Halkla ilişkiler ve pazarlama bir örgüt için önemli işlevler üstlenmektedir. Bu iki alanın kritik işlevlerini yerine getirebilmesi bakımından pazarlama ve halkla ilişkilerin kavramsal ve operasyonel olarak birbirinden ayrı tutulması örgütlerin hedeflerini daha iyi gerçekleştirebilmesini olanaklı hale getirmektedir (Ehling ve ark., 2005: 413)

1.1.2.3. Halkla İlişkiler Departmanlarının Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Oluşu

Bir örgütte halkla ilişkilerin etkinliğini artırabilmesi ve mükemmelliğe erişebilmesi için örgüt hiyerarşisinde stratejik bir konumda ve stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir (Dozier ve Grunig 2005a: 417). White ve Dozier (2015: 105) yaptıkları çalışmada, halkla ilişkiler departmanlarının yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmediği müddetçe örgütlerin etkinliklerini arttırmakta zorlanacağını vurgulamaktadır. Çünkü mükemmel halkla ilişkiler kuramı, halkla ilişkilerin karar mekanizmasında stratejik rol üstlenmesini ve karar mekanizmasına danışmanlık görevi üstlenmesini ifade etmektedir. Halkla ilişkilerin üst yönetimdeki ağırlığı ve önemi de halkla ilişkiler profesyonelleri tarafından belirlenmektedir. Halkla ilişkilerin örgütteki bu konumuyla departman, güç odaklarından onay almayı beklemeden stratejik yönetim ve planlama süreçlerine katılarak örgütün toplumsal uyumunu gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Tunçer, 2015: 6).

Örgütlerin üst yönetimine bağlı birçok departman mevcut olup halkla ilişkiler departmanının doğrudan üst yönetime bağlı olarak çalışmalar yürütmesi örgütün iç ve dış

hedef kitleleriyle başarılı ilişkiler kurabilmesinin yanında karar alma süresinde de büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Çünkü örgütler içerisinde örgütün yönü, hedefleri ve işleyişi ile ilgili kararlar alıp yürürlüğe koyma yetkisine sahip gruplar vardır. Bu gruplar örgüt yapılarını ve stratejilerini belirtme gücüne sahip olup, bu durum “baskın koalisyon” olarak adlandırılmaktadır. White ve Dozier (2005: 107)’e göre bu baskın koalisyonların kararlar alabilmesi için birtakım bilgilere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bilgiler ise genellikle köprü kurucular tarafından sağlanmaktadır.

Köprü kurucular, bir örgütün içinde yer alan ve örgüt şemasının tümü ile sürekli olarak iletişim halinde olduğu kimselerdir. Bu kişiler; ortamdan bilgilerin toplanması, ayrıştırılması ve baskın koalisyonda bulunan karar alıcılara ulaştırması işlevini görmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ise örgüt içerisinde atanmış köprü kuruculardır. Örgütün üst yönetiminin karar alma ve uygulama yetkisine sahiptir, bundan dolayı halkla ilişkiler departmanlarının üst yönetime bağlı bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir. Bu sayede üst yönetim örgüt hakkında doğru bilgileri edinmesi ve doğru kararlar alabilmesine katkı sağlamaktadır. Bu anlamda örgütlerin mükemmel halkla ilişkileri gerçekleştirebilmesi için kıdemli halkla ilişkiler yöneticilerinin baskın koalisyon olarak adlandırılan yapıda yer edinmesi ve doğrudan üst yönetime bağlı olarak faaliyette bulunması oldukça önemlidir (Grunig, 2005: 417).

1.1.2.4. Halkla İlişkilerde Çift Yönlü Simetrik Model

Grunig ve Hunt (1984) tarafından ortaya konulan dörtlü model, mükemmel halkla ilişkiler çalışmalarında halkla ilişkiler birimlerinin kamular ve paydaşları ile iletişim kurma biçimini temsil etmektedir. Bu dört modeli ise; simetrik model, çift yönlü asimetrik model, basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirmedir. Mükemmel halkla ilişkiler ise çift yönlü simetrik ve asimetrik modellerin harmanlanmasından oluşan karma modelin

kullanımını içermektedir. Stratejik halkla ilişkiler ise bu karma model ile öne çıkmaktadır.

Halkla ilişkilerin dört modeline daha ayrıntılı bakma gerekirse; basın ajansı modeli medyada olumlu tanıtımlar yapmaya veya olumsuz tanımları önlemeye çalışmaktadır. Ayrıca yapılan bu tanıtımın ulaştığı kişi sayısına göre başarılılığı ölçülmektedir. Kamuoyu modeli ise, halkla ilişkiler birimlerinin örgüt ve kamuoyu arasında arabuluculuk görevi üstlenmektedir. Bu model örgütün kamuoyunu bilgilendirme ve paydaş analizleri gerçekleştirmemekle birlikte tek yönlü bilgi akışı sağlamaktadır. Başarı ölçütü olarak da örgütün haberlerinin basında yer alma oranı ile ölçümlenmektedir. Bu anlamda basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modeli, geleneksel kitle iletişim araçları ile yapılan halkla ilişkiler uygulamalarının bütünüdür. Lauzen ve Dozier (1992: 208-210), basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modelini kullanan kuruluşların halkla ilişkilerde mükemmelliğe ulaşamadıklarını tespit etmiştir.

Mükemmel halkla ilişkiler modeli kapsamında çift yönlü asimetrik model ise, örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarına başlamadan önce kamuoyunun tutum ve davranışlarını ne yönde ve nasıl etkileyebileceğinin araştırmasını yapmaktadır. Bu modelin temel hedefini ise kamuoyunu ikna etmektir. Aynı zamanda program tamamlandıktan sonra kamuoyunu ne derece etkilediği üzerine araştırmalar yapmaktır. Çift yönlü simetrik model, iletişim programını uygulamadan önce kamuoyu hakkında resmi ve gayri resmi araştırmalar yapar. Temel amacı ise kamuoyunun tutum ve davranışlarını değiştirip kamuoyu ve örgüt arasındaki çatışmaları müzakere yoluyla karşılıklı anlayış geliştirmektir. Mükemmellik kuramına göre asimetrik model kullanımı uygulayan örgütler yeterince mükemmel değildir, çift yönlü simetrik modeli uygulayan örgütler ise mükemmel halkla ilişkileri uygulamaktadır.

Çift yönlü simetrik model, halkla ilişkilerde yer alan diğer üç modele göre daha çok dayanışma ve iş birliğine dayanmaktadır. Bunun sebebi çift yönlü simetrik modelin, kamuoyu katılımında iletişimi kullanıp kamularla olan çatışmaları yönetmesi, paydaşlarla uzun süreli ilişkiler kurması bakımından örgüt ve toplum arasındaki dengeleri yönetir. Bu açıdan çift yönlü simetrik modeli kullanan halkla ilişkiler birimi basın koalisyon amaçlarını ve iletişim programlarını çift yönlü şekilde etik ve simetrik şekilde paylaşır (Grunig ve ark., 2006b: 10-11). Ayrıca halkla ilişkilerin gelişim serüvenine bakıp değerlendirildiğinde mükemmel halkla ilişkiler teorisinin dört modeli de kapsayan çift yönlü simetrik iletişim üzerine temellendiği görülmektedir (Cancel ve ark., 1997: 31). Bu açıdan dörtlü iletişim modelinde yer alan basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modelinin mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları içinde kullanımı oldukça önemlidir. Çünkü asimetrik modelin halkla ilişkiler uygulamalarında kullanım alanına sahip olmasıyla beraber çift yönlü simetrik bir tabanı bulunmaktadır.

Çift yönlü simetrik model halkla ilişkiler uygulamasının mükemmelliğinin betimlenmesi ve örgütlerin etkinliğini arttırmasını sağlayan en büyük etkenlerden biridir. Grunig ve arkadaşlarına (2005: 321-326) göre örgütlerin içerisindeki karmaşık koşullarda çift yönlü simetrik iletişimi kullanmaları gerekmektedir. Bu çift yönlü iletişim faaliyetlerini yürütecek alanında uzman halkla ilişkiler departmanlarına ihtiyaç vardır (Grunig, 2005: 164). Ayrıca bu örgütlerin simetrik halkla ilişkilerden faydalanmaları için örgüt içerisinde katılımcı ve baskın koalisyona sahip bir halkla ilişkiler departmanına ihtiyaçları vardır.

Halkla ilişkiler biriminin en kıdemli mensubunun baskın koalisyonda yer almasıyla birlikte ise çift yönlü simetrik modelinin doğru ve etkin kullanımı sağlanacaktır. Baskın koalisyonun çift yönlü simetrik iletişim modelini uygulayabilmesi için de örgütün halkla ilişkiler departmanının örgüt şeması oldukça önemlidir. Çünkü güç sahibi olan birimler

ve birimlerin yöneticileri örgütün kültürünü geliştirip örgüt kültüründe kimin güç kazanabileceğini konusunda etkili olmaktadır (Grunig ve arkadaşları, 2005: 321). Bu anlamda halkla ilişkileri mükemmel yapan unsurlar, çift yönlü simetrik modeli uygulamak, simetrik modeli uygulayan halkla ilişkiler personelleri ve halkla ilişkiler departmanlarının kurum içindeki hiyerarşisidir.

1.1.2.5. Kıdemli Halkla İlişkiler Görevlisinin Yönetim Rolünde Bulunması

Roller halkla ilişkiler departmanlarında görev alan uygulayıcıların gündelik operasyonlarını tanımlamaktadır (Dozier, 2005: 349). Bu anlamda örgütlerde iletişimciler yönetici ve teknik olmak üzere farklı roller üstlenebilmektedir. Teknik rol, halkla ilişkiler departmanlarının günlük aktiviteler uygulaması ile ilişkiliyken yönetici rolünde bulunanlar halkla ilişkilerin örgüt kararlarına katılım ve iletişim stratejilerinin yönetilmesinden sorumlu olmasını ifade eder (Şimşek, 2021: 96). Örgütlerde genellikle uygulayıcılar bu iki rolü de üstlenmektedir. Ancak mükemmellik kuramına göre halkla ilişkiler uygulayıcıların teknik rolden ziyade yönetici rolünde bulunması örgütlerin halkla ilişkilerde mükemmelliğe ulaşmasını olanaklı hale getirmektedir. Mükemmel halkla ilişkiler kuramına göre halkla ilişkiler yönetiminde idari ve stratejik yönetici olarak iki çeşit yönetici rolü bulunmaktadır (Şimşek, 2021: 96). İdari yöneticiler halkla ilişkiler departmanlarına başkanlık yapmanın yanında gündelik iletişim operasyonlarını, personeli, bütçeyi ve birimin diğer çalışanlarını yönetme görevini üstlenmektedir. Stratejik yöneticiler ise kamular hakkında araştırmalar yaparak kamu ile iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek görevini üstlenmektedir.

Halkla ilişkiler birimlerinin ise stratejik bir müdür tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Aksi durumda iletişim işlevini yöneten halkla ilişkiler uzmanları yönetim işlevine sahip olmayacaktır. Diğer iletişim departmanları ise meslek mensupları

tarafından yürütülmelidir. Bu anlamda, bu alanda faaliyetlerini yürüten kişilerin ise üniversite eğitimi almış olması ve stratejik bir yol üstlenmesi gerekir. Ayrıca kadın ve erkeklerin yönetici rolünde eşit fırsatlara sahip olması oldukça önemlidir (J. Grunig ve L. Grunig, 2006b: 9-10).

Ancak uygulayıcısı olan ve iletişim yöneticisi bulunmayan departmanların, örgütlerin stratejik yönetimine katkıda bulunması ve de örgütün etkinliğini arttırması beklenmez. Dozier'a (2005a: 349) göre, eğer baskın koalisyon halkla ilişkiler uygulayıcılarını içinde bulundurmuyorsa, muhafazakâr politikalar izleniyorsa, dış ortama karşı kayıtsız ise basın ajansı ve kamuoyu modelleri ön plana çıkmaktadır. Buna karşın eğer baskın koalisyon halkla ilişkiler uygulayıcılarını da içermekte ise, liberal politikalar güdüyorsa ve örgütün ortamına değer veriyorsa, bu durumda genellikle halkla ilişkilerin çift yönlü iletişim modelinin ön plana çıkması beklenir. Sonuç olarak bu rolü üstlenen kişinin genellikle halkla ilişkiler yöneticisinin olması beklenmektedir.

Stratejik paydaşlar ile kurulacak olan kaliteli ve uzun süreli ilişkiler geliştirmek için halkla ilişkiler, organizasyona katkı sağlamaktadır. Üst düzey halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyonlarda yer edindiği ve böylece örgütün hedeflerini şekillendirmenin yanı sıra en stratejik dış paydaşlara karar verilmesine yardımcı olma inisiyatifine sahip olduğu ortamlarda halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe olan katkısı üst düzeye çıkmaktadır (Grunig ve ark., 2005: 100-101). Halkla ilişkiler departmanının mükemmel olarak tanımlanabilmesi adına en kıdemli kişinin yönetici olması gerekmektedir (Dozier, 2005a: 349). Bir örgütte halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyonda yer alması durumunda tecrübelerini ve alanla ilgili aldığı eğitimini baskın koalisyona ileterek örgütün doğru kararlar alıp hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

1.1.2.5.1.Mükemmel Halkla İlişkilerin Potansiyeli ve Belirleyicileri

Mükemmel halkla ilişkilerde potansiyel ve belirleyiciler; profesyonellik, yönetim rolü bilgisi, simetrik model ve halkla ilişkiler alanında akademik eğitim olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır (Grunig ve ark., 2005: 147). Hon ve Brunner 'a (2005: 441) göre halkla ilişkilerin örgüt etkinliklerine katkı sağlayabilmesi için halkla ilişkiler yöneticilerinin stratejik, örgütte güç sahibi ve çift yönlü dünya görüşüne sahip olması gerekmekte, halkla ilişkiler alanındaki eğitim ise mükemmelliğe daha büyük yararlar sağlamaktadır.

Halkla ilişkiler uzmanlarının özellikleri, mükemmel halkla ilişkiler departmanının belirleyicilerinden birisidir. Halkla ilişkiler birimi yöneticileri kendi alanlarında aldıkları formal eğitim, üretilen yayınların takibi ve gerçekleşen bilgilendirici etkinliklere katılmaları durumunda çift yönlü simetrik modeli rahatlıkla uygulayabileceklerdir (Şimşek, 2021: 99). Bununla birlikte baskın koalisyonda yer almaları da mümkündür (Grunig, 1990: 120-121). Bernays (1961: 73), halkla ilişkilerin bir meslek olarak kabul gördüğü ilk dönemlerde halkla ilişkilerde yönetici olan kişilerin alan eğitimi sayesinde meslek hayatında başkalarına tavsiyeler verebileceği için halkla ilişkilerde uzmanlaşmış kişilerde eğitimin önemini vurgulamıştır. Yapılan bir araştırma halkla ilişkiler alanında formal eğitim almış halkla ilişkiler birimi yöneticileri, halkla ilişkilerin çift yönlü simetrik ve asimetrik iletişim modelini bilme ve bilgilerini kullanma konusunda pozitif yönlü bağlantı kurulmuş ve halkla ilişkilerin basın, tanıtım ve propaganda tarafını kullanmada negatif bağlantıların bulunduğunu aktarmıştır. (Pollack, 1984; akt., Woodyard, 1991: 38). Diğer bir çalışmada ise çift yönlü simetrik ve asimetrik iletişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için birim yöneticilerinin formal eğitim almaları gerekliliği üzerinde durulmuştur (J. Grunig ve L. Grunig 1989b: 51). Yapılan bu araştırmalar ekseninde halkla ilişkiler alanında eğitim alan halkla ilişkiler profesyonelleri halkla

ilişkilerin çift yönlü simetrik iletişimini kullanırken halkla ilişkiler alanında eğitim almamış kişiler ise halkla ilişkilerin tek yönlü iletişim alanıyla ilgilenmektedir.

Mükemmel halkla ilişkiler departmanları, halkla ilişkiler alanında deneyimli, mesleki gelişim kurslarına katılmış veya üniversitede teorik eğitim almış profesyonel iş yaşamında deneyim kazanmış uzmanları istihdam etmektedir (Grunig ve ark., 1998: 338). Eğitimden sonra ön plana çıkan diğer bir mükemmellik unsuru profesyonelliktir. Bu konuda sosyal bilimler alanında yapılan akademik incelemelere göre profesyonellik ve eğitim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Ehling ve ark., 2005: 466). Grunig ve Hunt (1984: 82) halkla ilişkilerde profesyonelliğin beş temel özelliğini şu şekilde özetlemişlerdir: Mesleki değerler kümesi dahilinde başkaları için doğrul olan değil kendiniz için doğru olanın icra edilmesi, güçlü bir mesleki örgüte üyelik, mesleki kurallara uymak, kabul görmüş mesleki bilgi ile ilişkili düşünsel gelenek, gerekli olan profesyonel eğitimler ile elde edilen teknik becerilerdir. Cutlip ve Center'in "Effective Public Relations" eserini geliştiren Broom ve Sha (2013: 131), profesyonellik için altı kriterin olduğunu belirtmektedir. Profesyonel birliklere üyelik, eşsiz bilgi ve beceriyi kazanmak için özel eğitim hazırlığı, teoriye dayalı bir bilgi birikimi, araştırma yoluyla geliştirme, bize uygun ve etkili halkla ilişkiler pratiği ilkeleri sağlayan kendi kendini yöneten meslektaşlar birliği tarafından oluşturulan ve uygulanan performans standartları ve etik kurallar uygulamada özerklik, uygulayıcılar tarafından kişisel sorumluluğun kabulü ve benzersiz ve temel bir hizmet sağlama topluluğunun tanınmasıdır.

Mükemmel halkla ilişkiler, tüm halkla ilişkiler departmanları ve programlarınca simetrik ve stratejik olarak yönetilme potansiyeline sahip değildir (Şimşek, 2021: 100). Halkla ilişkiler alanında teorik bilgi birikimine sahip, profesyonel oluşumlarda aktif olarak görev yapan profesyoneller veya uzman uygulamacılar mükemmel halkla ilişkiler departmanlarınca istihdam edilirler (Grunig ve ark., 1998: 338). Dozier ve Broom'a

(1995) göre bir halkla ilişkiler yöneticisinin mükemmellik uygulamasını arttırabilmesi için yedi strateji mevcuttur. Bu stratejiler şunlardır (akt., Şimşek, 2021: 98).

a) İş bilmek: İş bilmek, zorlukların daha iyi anlaşılaraq organizasyonun eline geçen fırsatların değerlendirilmesi anlamına gelir.

b) Kendi kendine çalışma: Bireysel zamana bağlılık ve motivasyon gereklidir.

c) Mesleki seminerler: Mesleki seminerler, uzmanlıklar gelişmesi ve genişlemesi için olanak sağlar. Fiziksel katılım ile birlikte birebir etkileşim artmaktadır.

d) Danışmanlıklar: Danışmanlık, alanda veya konuda daha tecrübeli kişilerce sağlanan, planlanmış veya planlanmamış eğitimleri kapsamaktadır. Günlük iş yaşantısının doğal bir parçası olmakla birlikte başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için iyi bir kişilerarası iletişim gereklidir.

e) Bölüm eğitimi: İlgili birimin bilgi birikimini ve potansiyelini arttırmak amacıyla verilen özel eğitimlerdir.

f) Akreditasyon: Akreditasyonun en önemli yararının sınava hazırlananlar tarafından halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin dikkatli bir şekilde incelenmesi olduğu belirtilmiştir.

g) Yükseköğrenim: Üniversitelerde halkla ilişkiler alanında alınan eğitim ile iletişim pratiği sağlandığı bildirilirken mükemmellik araştırmasına göre halkla ilişkiler alanında alınan profesyonel eğitimin daha faydalı olduğu rapor edilmiştir.

1.1.2.6. Kadın ve Erkeklerle Eşit Fırsatlar

Halkla ilişkilerde mükemmellik araştırmalarının odak noktalarından birisi ise toplumsal cinsiyet konudur. Halkla ilişkiler alanında eğitim alan ve çalışan kadın sayısının her gün artmasına karşın kadınların yönetsel rollerde bulunmakta zorlanmaktadır (Grunig, 2006a: 160). Bir örgütün ise kadın ve erkeklerle eşit haklar ve fırsatlar tanıyabilmesi için o örgütün mükemmel olması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin mükemmel olması için kadın çalışanları kendi bünyesinde desteklemesi gerekmektedir.

Gilligan'a (1982) göre, kadın ve erkeklerin iş yönetiminde farklılıklar bulunmaktadır. Erkekler daha çok rekabet ve adalet ile ilgilenirken kadınlar ise daha çok ilişkiler ve sorumluluklar ile ilgilenir. Bu farklar erkeklerin daha iyi yönetici adayı olmasını etkilemektedir. Ancak son yapılmış olan araştırmalar kadınların ilişkilerinin başarılı olması ve besleyip büyümeye yönelik eğilimleri sebebiyle kadınların da yöneticilik rolünün özelliklerini barındırdığını saptamıştır. Aynı zamanda J. Grunig 'e (2005: 63) göre, kadın dünya görüşü daha simetrik olup, erkeklerin dünya görüşü ise daha çok asimetriktir. Bu yüzden kadın halkla ilişkiler profesyonellerinin simetrik dünya görüşünün erkek asimetrik görüşüne göre daha ağır basması halkla ilişkileri mükemmelliğe götürecektir. Örgütleri mükemmelliğe götürecektir diğer bir unsur ise örgütün egemen koalisyonda iletişim yöneticisine vermiş olduğu değerdir. Egemen koalisyonun halkla ilişkiler birim yöneticisine verdiği değer ile yönetici teknik boyuttan stratejik boyuta yükselecektir. Teknik uzmanlar örgütün rutin işlerini yürütürken örgüt içerisinde yürütülen sorun veya kriz iletişimi gibi alanlarda yetersiz hale gelebilmektedir (Şimşek, 2021: 90). Mükemmel örgütler, halkla ilişkiler departmanlarının işlevlerini çeşitlendirdiğinde departman işlevini arttırmaktadır.

1.1.3. Örgüt Düzeyinde Mükemmel Halkla İlişkiler

1.1.3.1. Çift Yönlü Simetrik Dünya Görüşü

Örgütler, sadece örgüt içerisindeki çalışanlar veya diğer ilişkili taraflar ile değil örgüt dışında yer alan ilgili paydaşlarla kurdukları iletişim programları ile başarıya ulaşabilmektedir. Başarılı örgütlerin, meydana gelen ya da meydana gelmesi muhtemel olumsuz durumlar söz konusu olduğunda dahi paydaşlarıyla uzun süreli iyi ilişkiler kurabilmesi gerekir. Bunun için örgütler, paydaşlarıyla yaşadıkları olumsuz durumlara karşı aldıkları önlemleri çift yönlü iletişimle hedef kitlelerine duyurabilir (Grunig, 2005, 551). Çift yönlü simetrik iç iletişimin kurulabilmesi için ise bu alanda bilgi ve deneyime sahip insanların istihdam edilebilmesi, örgütün de çift yönlü simetrik dünya bakış açısını benimsemesi gerekmektedir.

1.1.3.2. Simetrik İç İletişim, Katılımcı - Organik Örgüt

Örgütler, tüm çalışanların eşit seviyede bulunduğu organik ve alt-üst ilişkisinin yoğun olduğu mekanik yapılar olmak üzere ikiye ayrılır (Grunig ve arkadaşları, 2006b: 15). Mekanik örgütler ast-üst ilişkisi içeren, merkezi karar vermeyle yönetilen, resmi kurallar ve yazılı iletişimiyle birlikte çalışanların karar verme mekanizmalarında daha az yer aldığı örgüt yapılarıdır (J. Grunig ve L. Grunig, 2006b: 15). Organik örgütler ise mekanik örgütler kadar hiyerarşik yapıya sahip olmayan, çalışanların karar verme süreçlerine dahil olduğu, iletişimin yatay olarak gerçekleştiği, daha az resmiyet taşıyan yapılardır (J. Grunig ve L. Grunig, 2006b: 15). L.Grunig (2005: 557), bir örgütün mekanik değil, organik yapıda olması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü organik yapısı bulunan örgütler kadın- erkek ve azınlıklara eşit fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca organik bir yapının yanında simetrik iletişimi benimseyen örgütler katılımcı kültüre katkıda bulunur. Kararların çalışanlar tarafından alınmasıyla onların güçlenmesini sağlayıp çalışanların iş

ortamından tatmin olmasını sağlar. Çalışanların ise iş ortamından tatmin olmasıyla örgüt kısa sürede hedeflerine ulaşabilme imkânı yakalar. Örgütlerde çalışanların katılımcı kültüre sahip olmasının altında yatan temel argüman ise simetrik iç ve dış iletişimin örgütte yer almasıdır. Ayrıca bu yapı ile örgüt içerisinde çalışanlar farklı işgücü alanlarında ılımlı yaklaşabilmektedir. Örgütlerde oluşturulan organik yapılar etkili örgütlerin anahtarı olup kültürel değişimi, iş tatminini ve iletişimi tetiklemektedir (J. Grunig ve L. Grunig, 2006b: 14-15). Bu anlamda bir örgüt halkla ilişkiler vizyonu çift yönlü simetrik modeli yansıtmalı ve örgütlerin halkla ilişkiler departmanlarının bu modeli kabul ederek uygulamaları gerekmektedir.

İç iletişim, organizasyonun liderleri ile kilit hedef kitlelerinden biri olan çalışanlar arasındaki iletişimidir (Dolphin, 2005: 172). Mesajlar aracılığıyla sosyal etkileşim olarak da tanımlanır (Kalla, 2005: 303) ve yönetimin bir organizasyon içindeki tüm seviyelerdeki iç paydaşlar arasında ilişkiler kurma yeteneğini yansıtır (Welch ve Jackson, 2007: 183). Quirke (2008: 95), iç iletişimin rolünün farklı bilgi parçaları arasındaki bağlantıları aydınlatmak olduğunu ve görevinin çalışanlara işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamak olduğunu belirtmiştir. J. Grunig (2005: 557), simetrik iç iletişimin mükemmel halkla ilişkilerin bir parçası ve gerekliliği olduğunu belirtmiştir. Simetrik iç iletişim, katılımcı geleneğe katkıda bulunur ve örgüt içindeki çalışanların tatmin olmalarını sağlar.

Cheney (2018: 137), iş yerindeki değerlerin iletişimin oynadığı rol ile değerlendirilebileceğini öne sürmüştür. Şeffaf kuruluşlar bilgiyi geniş çapta paylaşırlar. Broom ve arkadaşları (2000: 13), iletişimin organizasyon ve hedef kitle arasındaki ilişkilerin nasıl değerlendirildiğinin kritik bir yönü olduğu konusunda hem fikirdir, yani açık iletişim daha güçlü bir ilişkiyi temsil etmektedir. Therkelsen ve Fiebich (2003: 121),

alışan kitlelerinin organizasyon için önemini ortaya koymuş ve st düzey yöneticilerin, çalışanların örgütsel katılımı için bir anahtar olduğunu belirtmişlerdir.

Simetrik i iletişimin, organik yapıları bir araya getiren ve geliştiren anahtar olduğu söylenebilir. Simetrik i iletişim ile birlikte örgüt içindeki çift yönlü bilgi akısı sağlanmaktadır. Katılımcı kültürü benimsenmiş örgütlerde çalışanların da karar alma mekanizmalarına dahil olmalarının çalışanları güçlendirdiği ve beraberinde gelen tatmin duygusuyla birlikte örgüt hedeflerine daha kısa sürede ulaşıldığı söylenebilir. Bu nedenle i iletişime odaklanmak, kuruluşa çeşitli faydalar sağlayabilir. Kennan ve Hazleton (2006), örgütlerin, çalışanları i halkla ilişkiler yoluyla bireyselleştirilmiş ilgiye değer ayrı bir halk olarak tanıma ihtiyaını vurgulamışlar; Kitchen ve Daly (2002) ise i iletişimin hem organizasyonun başarısı hem de günlük varlığı için çok önemli olduğunu savunmuşlardır. Organik bir örgüt yapısı ve simetrik bir iletişim modeli ile birlikte kurumda ortaya çıkan katılımcı dahiliyeti nihayetinde çalışanların ve kurumun tatmin olması ve kurumun başarısıyla sonuçlanır.

1.1.3.3. Halkla İlişkilerin Baskın Koalisyonadaki Rolü

Baskın koalisyon, bir grup insanın organizasyonlardaki yapıyı etkileme gücünü ifade etmektedir. Grunig (2005: 507), bir örgütün davranışı etkileyen şeyin örgüt içerisinde en güçlü kişilerin yani baskın koalisyonun kararı olduğunu, halkla ilişkilerin uygulanışında ise halkla ilişkiler yöneticinin baskın koalisyonun içerisinde yer almasıyla rgt halkla ilişkilerde mükemmelliğe ulaştıracadıını belirtmektedir. Örgüt içerisinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetim kararı dışında tutulması halkla ilişkiler departmanı ve yönetim için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü halkla ilişkiler birim yöneticisi stratejik kamularla iletişim kurup bu ilişkileri baskın koalisyona rapor vermesi oldukça önemlidir.

Baskın koalisyonda bulunan halkla ilişkiler departmanının örgüte mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları bakımından getirisi bulunmaktadır. İlk olarak halkla ilişkiler birim yönetişi kamuları tarar ve topladığı bilgileri üst yönetime iletir. Bu anlamda üst yönetime verilen rapor önemli kararları değiştirici olması bakımından stratejik bir rol üstlenmektedir. Kamular tarafından toplanan bilgiler sayesinde örgüt kriz iletişimi, eylemci gruplar ile diyalog kurulması ve sorun yönetimini örgütün çıkarları dahilinde etkili bir şekilde yönetebilir. Halkla ilişkiler yöneticinin kurum içerisinde etkili olabilmesi için birim yetkilisinin üst yönetimde bulunması gerekmektedir (J. Grunig ve L. Grunig, 2006b: 8-9). Halkla ilişkilerde mükemmellik açısından halkla ilişkiler departmanının üst yönetimden uzak tutulmasıyla halkla ilişkiler sadece gerekli kararları açıklama ve gerçekleştirilme işlevi üstlenmektedir. Örgütlerde halkla ilişkilerin teknik rolünün ağır basması profesyonel anlamda stratejik hedeflere ulaşmasını zorlaştıracaktır (L. Grunig, 2005: 508).

1.1.3.4. Halkla İlişkilerinin Eylemci Baskıları Yönetimi

Eylemci insan toplulukları bir örgüte baskı uygulamak üzere toplanmış insan toplulukları olup kamu veya kamuları etkilemek amacıyla eğitim, uzlaşma - ikna ve baskı teknikleri kullanan gruplardır. Baskı grupları üyelerinin birbirlerine bağılılıkları yüksektir. Ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda liderin altında yapılanmış bir oluşumdur. Temel hedefleri ise etki ile örgütün işleyişini değiştirmektir (L. Grunig, 2005: 528-529). Bu durum örgüt için büyük bir tehdit unsuru olmasına karşın halkla ilişkiler profesyonelleri için büyük fırsat sağlar.

Mükemmel halkla ilişkiler uygulayıcıları olan örgütler eylemci gruplara karşı Grunig ve Hunt'ın (1984: 220) dörütlü modelinden birini kullanarak örgütün işleyişini içeriden yönetmeye ve iyileştirmeye çalışırlar. Burada önemli olan nokta eylemci gruplar

ile örgütün kurumsal iletişimcilerinin uzlaşma yoludur. Halkla ilişkiler yöneticilerinin sorunu belirlemesi, analiz etmesi ve alternatif örgütsel tepkileri belirlemesiyle örgütün uygun iletişim yöntemini seçip uygulamasıdır (L. Grunig, 2005: 529).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgüt ve baskı grupları arasında yaşanan çatışmayı yönetmesi ve çözüme kavuşturması bakımından vazgeçilmez bir öneme sahiptir (L. Grunig 2005: 538). Bu açıdan bu görevleri üstlenebilecek halkla ilişkiler uzmanlarının istihdam edilmesi gereklidir. Baskı grupları ile başa çıkmak için halkla ilişkilerin çift yönlü modellerinden olan asimetrik ve simetrik modeller örgütün kamu arasındaki çalışmaları çözmede tanıtım ve kamuoyu bilgilendirme modelinden daha etkilidir (L. Grunig, 2005: 538-539). Bu noktada çift yönlü simetrik iletişim halkla ilişkiler modelinin az kullanılan ama baskı grupları üzerinde etkili olan bir modeldir (L. Grunig, 2005: 538-539).

1.1.4. Mükemmel Halkla İlişkilerin Etkileri

Bir örgüt kendisinin yanı sıra bireylere ve toplumlara da hizmet eder. Buna göre halkla ilişkiler uzmanları, iletişim programlarını gerçekçi hedefler üzerine programlamalı, daha sonra araştırmalardan faydalananarak programlarının başarılarını değerlendirmelidir (Dozier ve Ehling, 2005b: 173). Halkla ilişkilerin etkinliği uzun veya kısa vadeli olarak değerlendirilmelidir (Geçikli, 2008: 57). Uzun vadeli olarak yapılan değerlendirmeler küçük, ancak önemli değişimleri ölçümleyebilmek için önemliyken kısa vadeli olarak yapılan değerlendirmeler ise özel kampanyaların ölçümlenebilmesi için önemlidir. Hedeflenen kitlenin davranışsal dönütleri kısa vadede elde edilemez. Bu süreçte genellikle bilişsel etkiler görülmekle birlikte stratejik ve simetrik iletişim yöntemleri ile bu sonuçların ortaya çıkma olasılığı artar. Halkla ilişkiler, stratejik ortakların istekleri ve örgütün amaçlarını bir araya getirerek örgütlere katkı sağlar.

Böylelikle stratejik olarak yönetilen kamular örgüt arasında daha çatışmasız ilişkiler kurabilmektedir (Geçikli, 2015: 95).

Broom ve arkadaşlarına göre (2000: 55) halkla ilişkiler programının gerçekleştirilmesi ve etkileri, iletilen mesajların ya da etkinliklerin sayısı, toplumsal ya da kültürel değişimler gibi pek çok etkilere göre değişebilmektedir. Ancak bir programın etkin olabilmesi için öncelikle yapılabilir olması gereklidir. Yapılabilir olan etkin programların hedef kamularla olan ilişkilerin korunması ya da değişmesi konusunda etkili olması gerekmektedir (Dozier ve Ehling, 2005b: 183). Mükemmel halkla ilişkiler programlarının ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması da programların hedef ve amaçlarına ulaşma konusunda o derece katkı sağlayacaktır.

Halkla ilişkiler uzmanları, mükemmel halkla ilişkilerin örgüte kattığı değeri ölçümlemek ve stratejik kamulara yönelik olarak programın değerini anlayabilmek için maliyet- zarar analizi yapmalıdır (Ehling ve ark., 2005: 643). J. Grunig'e (2005: 37-38) göre, stratejik yönetilen iletişim programları stratejik kamular ile örgüt ile ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Örgütlerin bu ilişkiyi yönetmekte yetersiz kalması durumunda ise stratejik kamular protesto, boykot gibi örgütün özerkliğini etkileyebilecek devlet düzenlemeleri için başvuruda bulunabilmektedir. Stratejik kamuların bulunduğu bu tür eylemler ise örgüt için ekonomik değer taşımaktadır. Kamularla kurulan stratejik iletişim örgüte para kazandırabileceği gibi doğru yönetilmeyen stratejik iletişim örgütün para kaybetmesine de neden olabilmektedir. Bu anlamda halkla ilişkiler ekonomisinin altında programın gerçekleşmesiyle ilgili yarar ve maliyetler ilişkisi yatmaktadır.

Bir halkla ilişkiler programının yararları, o programın maliyetinin üstünde olmalı ya da en az maliyetiyle eşit olmalıdır (Grunig, 2005: 643). Bu anlamda halkla ilişkiler

ekonomisi, programlarla ilgili yarar ve maliyet arasındaki ilişkiye göre şekillenmektedir. Mükemmel halkla ilişkilerin örgütlere kattığı değeri ölçmek ve stratejik programların değerini belirlemek için maliyet-zarar analizleri iletişim yöneticilerince kullanılabilir. Bu analizleri yapan kişilerin araştırma ve analiz konusunda bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Bilgi birikiminin ve tecrübenin yanı sıra uzmanların sürekli olarak meydana gelen gelişmelere ayak uydurabilmesi ve ilgili konularda eğitim alması, güncel kalması da gerekliliklerden bazılarıdır. Eğitimli halkla ilişkiler uzmanlarının kamular hakkında araştırmalar yapıp stratejik kamulara göre bütçeleme politikasını da belirlemesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları böylelikle örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında verimli programlar ortaya koyabilmektedir (Dozier ve ark., 1995: 32-36).

Grunig ve Hunt (1984: 166-177), halkla ilişkiler uzmanlarının örgüt ekonomik kararlar alırken Gannt çizelgesi, (PERT) program değerlendirme ve gözden geçirme teknikleri, (CPM) kritik yol metotlarıyla programlarının kullanımı ile programların, maliyet- yarar analizi ve beklenen değerlerinin analizi yapılabilmektedir. Jackson ve arkadaşları (2000'den akt. L. Gruing ve ark., 2002: 101) halkla ilişkiler biriminin dokuz alanda değer kattığını öne sürmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Halkla ilişkilerin örgüte maddi ve manevi getirisi (L. Gruing ve ark., 2002: 101)

Halkla İlişkilerin Örgüte Manevi Katkısı	Halkla İlişkilerin Örgüte Maddi Katkısı
Farkındalık oluşturmaları	Satışları arttırması
Örgüte karşı negatif düşüncenin zayıflaması	Bağışları arttırması
Çalışanları motive etmesi	Hisse senedi değerinin arttırması
Fırsatların belirlenmesi	Krizin yönetilmesi
Sosyal sorumluluk ile itibarın oluşturulması	Pazar payının arttırılması
Değişime karşı direnci kırması	Kâr payının artması
Çalışanların uyum ve verimliliğinin artması	Maliyetlerin düşürülmesi
Medyada pozitif olarak örgüt haberlerinin çıkması	Küresel pazarlara erişimin artması
Yetenekli çalışanların örgüte kazandırması	Yasal düzenleme kısıtlıklarını azaltır
Paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirilmesi	Yatırımcıları etkilemesi
Örgüt içerisindeki çatışmaları en aza indirmesi	
Organik örgüt kültürünü teşvik etmesi	

Kaynak: Grunig, James E.; Grunig, Larissa E. and Dozier M. David. (2002). Excellent Public Relations and Effective Organizations A Study of Communication Management in Three Countries, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. S:101

Halkla ilişkiler toplumsal farkındalık ile örgütün satışlarını, hisse senetlerini, bağışlarını vb. arttırır, örgütün motivasyonunu arttırır, sorunları belirler, fırsatları belirler, krizleri yönetir, hiyerarşik yapıdan ziyade örgütün organik yapı kültürünü teşvik eder, sosyal sorumluluk programları ile itibar oluşturur, değişimlere karşı direnci kırar, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kamu rızasını oluşturur. Bu uygulamalar neticesinde ise örgüt pazar payını arttırır, kâr payını yükseltir, pazarlama ve dağıtım maliyetlerini azaltır, aşırı düzenlemelerden kaçınır, çalışanların uyumunu ve verimliliğini arttırır, örgüt içerisindeki yetenekleri elde tutar, yatırımcıların ilgisini yükseltir, yeni küresel pazarda kendini gösterebilmesini kolaylaştırır ve medyada pozitif şekilde kendine yer bulmasını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Müze, Müzecilik ve Halkla İlişkiler

2.1 Müzenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Müze sözcüğü Yunanca 'da “ilham perileri” (muses) tapınağı olan Mouseion 'dan dilimize geçmiştir. Almanca'da museum, Fransızca'da musée, İspanyolca 'da museo, İtalyanca'da museo ve Portekizce'de museu'dur (ICOM, 2010: 56). Yunancadan doğan müze sözcüğü bilimsel, kültürel, sanatsal ya da tarihsel değeri olan nesnelerin toplandığı, korunduğu ve incelendiği yer anlamına gelmektedir (Brittanica, 1993: 124).

Müze sözcüğü günümüzde; kâr amacı bulunmayan, toplumlara ve toplumların gelişimine hizmet eden halkla açık olarak sergilenen, soyut ve somut olarak insanlık mirasını ve çevresine eğitim, eğlenme ve çalışma için koruyan ve sergileyen kurum niteliğindedir (ICOM, 2022). Bu tanımla birlikte ICOM'un 1974 yılında ortaya koyduğu ve uzun süredir kullanılan tanımın değiştiği görülmektedir. ICOM'un 24 Ağustos 2022'de Prag'daki olağanüstü genel kurulunda yaptığı yeni müze tanımı, “*Müze, somut ve somut olmayan mirası araştıran, toplayan, muhafaza eden, yorumlayan ve sergileyen, toplumun hizmetinde olan, kâr amacı gütmeyen, kalıcı bir kurumdur. Halka açık, erişilebilir ve kapsayıcı müzeler, çeşitliliği ve sürdürülebilirliği teşvik eder. Eğitim, eğlence, yansıtma ve bilgi paylaşımı için çeşitli deneyimler sunarak, etik, profesyonel ve toplulukların katılımıyla çalışır ve iletişim kurar.*”, ICOM'un yapmış olduğu tanımlar doğrultusunda müzenin tanımı başlangıçta “somut delillere” dayanırken günümüz dünyasında müzeler bilgi kaynağı olarak görülmesine evirildiği görülmektedir. 1970'li yıllarda müze ziyaretçisini ve gereksinimlerini ön plana çıkartan ve bu süreçte gelişimsel bir yaklaşımla birlikte ihtiyaçların karşılanması için çalışıldığı görülmektedir.

Önemli müze eleştirmenlerinden biri olan Stephen Weil müze ile ilgili olarak; “Müzeyi nelerin oluşturulduğuna yönelik olarak geleneksel anlayış, müzenin fonksiyonlarına yönelik” terimlerini kullanmıştır. Bu açıdan müzelerin amaçları, “maddi delillerin özünde somut ve elle tutulur niteliklerde algılanırdı” (Weil, 1990: 143). Maddi delillerin toplanması, korunması, yorumlanması ve sergilenmesi müzenin ne olduğuna yönelik tüm tanımların kökeninde yatan bileşenleri oluşturmaktaydı. Bunun dışında çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir.

Müze sözcüğü Allan (1963) tarafından, müze koleksiyonlarının incelenmesi, etüt merkezi olarak kullanılması amacıyla içerisinde koleksiyonları barındıran bina olarak tanımlanmıştır (akt. Mete ve Karaman, 2009: 3). Müzeler içinde sanatı, kültürü, tarihi veya bilimsel öğeleri içerisinde barındıran ve bu öğelerin sürekli olarak sergilenmesi amacıyla halkla açık yapılardır. 1990 yılında ise Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürürlüğe giren Müzeler İç Hizmet Yönetmeliği’nde ise müzeler, kültür varlıklarının tespitini yapan, inceleyen, koruyan, değerlendiren, tanıtan, geçici ve sürekli sergiler ile dünya görüşünü geliştirmeye yönelik daimî kurumlar olarak tanımlanmıştır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1990). Yapılan bu tanımla birlikte müzelerin eğitsel işlevlerine dikkat çekilmiş olup halkın yaratıcılık, mantık ve beğeni duygusu oluşturduğu eğitim kurumları olarak ifade edildiği görülmektedir. Müze, kültürel değerlere sahip çıkan ve çeşitli araçlarla koruyarak, inceleyerek, değerlendirerek halkın estetik beğenisini yükselten ve eğitim amaçlı olarak kamu yararına çalışan sanat, bilim gibi koleksiyonları bulunan sürekli kurumlardır (Şahan: 2005: 134).

Müzeler tarihsel ortaya konulan görsel öğeler, doğrudan veya dolaylı şekilde tarih bilincini kavramaya katkı sağlayan, her defasında farklı anlamlar yüklenmesine yardımcı olan toplumsal hafızada değişim sağlamaktadır. Aynı zamanda bir hafıza mekânı olarak müzeler, bazen mekânın kendisi ile bağ kurulmasını sağlarken, bazen de sonradan

yerleştirilen objeler sayesinde müzeler kolektif düşünce, bilinç ve hafızanın anımsamasına katkıda bulunur (Kervankıran ve  alışım, 2022: 217). Müzeler bu anlamda geçmişin kanıtlarını geleceğe aktarılmasına katkıda bulunan ulusal açıdan vazgeçilmez kurumlardır ( z elik Tezel, 2007: 134).

Avrupa’da bir kurum olarak müzeler mevcut koleksiyonların halkın ziyaretine açılması ile ortaya çıkmış yapılarıdır. Orta  ağda sosyal, kültürel ve ekonomik anlamda yaşanılan değişikliklerin ardından Rönesans döneminde yeni kıtaların keşfedilmesi ve bunun sonucunda doğanın araştırılmasına duyulan önem ile doğa ve dünya hakkındaki her şey koleksiyonculuk kapsamına girmiştir. Özellikle 17. yüzyılda koleksiyonculuğa duyulan önem artmış olup kişilerin oluşturdukları kişisel koleksiyonculuk önem kazanmıştır. Özellikle saraydan kişilerin ve soyluların koleksiyonları onların zevkleri, bilgi düzeylerini ve sosyal statüsünün bir göstergesiydi.

UNESCO’nun yaptığı araştırmada, müzelerin son yıllarda kültür turizmindeki çarpıcı artışla birlikte, dünyadaki müze sayısı 1975’te 22.000’den bugün 95.000’e yükselmiştir (UNESCO, 2022). Bu anlamda uluslararası büyüme alanı olarak müzelerin dünyada sayılarının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Müzelerin çoğalmasıyla birlikte müzelerde genişlikte olup insan ve doğa mirasının bütün yönlerini kapsamaktadır. Müze sayılarının artması müzelerin içinde yer aldığı topluluklarda kültürel algıları biçimlendirmede büyük rol oynamaktadır. Çünkü insanlar insan ve çevreye karşı daha farkında olmaya başlamaktadır. Bununla beraber müzeler günümüz çağında bilgi deposu ve insan çevresi hakkında daha fazla bilgi sahibi olup geçmişle ilişkisinin temsilcisi rollerini yeniden ele almakta ve düşünmektedir. Müzenin ne olduğu ve nasıl işlemesi gerektiği geleneksel  ağdaş görüşler toplumsal ve siyasal kaygılar ile kaşı karşıya gelmekte; bu kaygılarda değer yargılarının geçerliliği, koleksiyon oluşturma ve

sergilemede bir tanım değişmeler uzman bilgisinin ayrıcalıklı olmaktan çıkması, çevrenin korunması, tarihteki yerimizin nitelikleri gibi sorunlardır (Hooper- Greenhill, 1999: 11).

Geleneksel anlamıyla müzeler simgesel içeriğin ve bilginin üretildiği topluluklarda “simgesel güç” olup bilgi, iletişim, mali kaynak, malzemenin birikmesi için görev yapmaktadır (Ashley, 2005: 6). Müzelerin yapı taşı sanat ürünlerinin yaygınlaştırılmasını sağlayan ve halkla çeşitli aktiviteler ile paylaşan kurumlar olmasıdır. Müzelerin bir halk hizmeti kuruluşu olarak üç ana faaliyeti bulunmaktadır (Zorzi, 2003: 3).

a) Müzelerin Muhafaza Boyutu: Bütün mevcut parçaların herhangi bir zarardan korunması ve muhafaza edilmesidir.

b) Müzelerin Sergileme Boyutu: Ziyaretçilere serginin iyi açılanabilmesi için sunulan heykel veya resimleri değerlendirmesi için olanak sağlanması ve ziyaretçilerin beklentilerine cevap verilmesidir.

c) Müzelerin Hizmet Boyutu: Ziyaretçilerin müzede karşılanması, müzenin özelliklerini ortaya koyma ve tanımlayıcı hizmetlerdir.

2.1.1. Dünyada Müzeciliğin Tarihsel Gelişimi

Müze kelimesini kaynağı esin perileri anlamına gelen Musa’ların tapınağı anlamına gelen “museion” Eski Yunan’da düşünsel olarak felsefi çalışmaların yapılmış olduğu yeri betimlemek için kullanılmaktaydı. M.Ö. 306-285 yıllarına gelindiğinde ise Mısır’da hüküm süren Yunan asıllı Ptolesmais Soter, bugün İskenderiye’de bulunan sarayın içerisinde kitaplık, gözlemevi, amfityatro, çalışma odaları, hayvanat bahçeleri ve botanik bahçeleri yer alan bir “museion” kurmuştur. Zamanla da ülkedeki eserleri toplayıp museion’da toplaması ise günümüz müzelerinin temelini oluşturmaktadır (Çalıkoğlu, 2009: 120).

Müzeciliğin temelinde koleksiyonculuk yatmakta olup ilk örnekleri Eski Mısır'da rastlanılan ve Eski Yunan'da da tanrılara sunulan koleksiyonlar ağırlıklı olarak dinsel objeler ve savaş ganimetlerinden oluşmakta olup bu koleksiyonlar halkla kapalıydı (Altun, 2007: 206). Orta Çağ'a gelindiğinde ise odağının Hristiyanlık olduğu, din temelli bir koleksiyonculuk anlayışı ile halka kapalı bir şekilde varlığını sürdürmekteydi. Bugünkü anlamıyla müzenin kullanılmaya başlaması 15 ve 16. yüzyıllarda gerçekleşen Rönesans dönemine denk gelmektedir. 15. yüzyılda burjuvazi sınıfının doğuşu ile sanatın özerkleşmesi koleksiyonculuğun burjuvazi sınıfının kontrolüne girmesini sağlamıştır. Bu dönem içerisinde Palolo Giovio isimli koleksiyonerin topladığı eserler ise Museaum Jovianum isimli evinde sergilenmesi müze sözcüğünün bugün ki anlamını kazanmasında öncülük etmiştir. Yine aynı dönemlerde Tosana Büyükdükü I. Cosimo ise Uffizi Binasını inşa ederek 1789'da halka açık müze haline getirmiştir (Kılıçbay, 2006).

16. yüzyılda müzecilik alanında yaşanan bir diğer gelişme ise Nadire Kabineleri'nin varlık göstermesi olmuştur. Günümüz müzelerin atası olan Nadire Kabineleri, coğrafi keşifler ile ele geçirilen pek çok insan yapısını ve doğa harikasını sergilemiştir. Bu sergide bilimsel keşif yerine keşfetme duygusunu barındıran bir anlayış hâkim olup deniz aşırı ülkelerden getirilmiş olan fosil, mercan gibi taşlar ve izleyicide merak uyandıran daha önce sık karşılaşılmayan nesleler sergilenmeye başlanmıştır (Artun, 2005: 10-12). Bu dönemde koleksiyon ve müzecilik anlamında bir diğer örnek ise, aristokratların sahip olduğu "studiolar"dır. Stadiolar aristokratların nadide objeleri biriktirdikleri ve diğer aristokratlara sergilediği bu alanlar 17. yüzyıldan itibaren müze halini almıştır. Bu sergiler zamanla koleksiyonların sayısının artması ve korunmalarının zor hale gelmesinden dolayı müzelere ihtiyaç duyulmuş ve müzelerin doğuşunu hızlandırmıştır (Madran, 2009a: 71).

Resmi olarak ilk müze olarak İngiltere'deki Ashmolean Müzesi kabul edilmektedir. Günümüzde hala müzecilik faaliyetlerini sürdürmeye devam eden bu müze 1660 yılında Elias Ashmole isimli koleksiyonerin Oxford Üniversitesine bağışlanması sayesinde açılmıştır (Alexander ve Alexander, 2007: 5). Yine İngiltere'deki British Museum'da halka açılan ilk müzelerden biridir. Kraliyet doktoru Sir Hans Sloane'nin kendi koleksiyonunun İngiliz hükümeti tarafından satın alınmasıyla birlikte açılan British Museum halka açık sergilenen müzelerin yaygınlaşmasına en büyük etkenlerden birini oluşturmaktadır (The British Museum, 2022). Başlangıçta ziyaretçiler ziyaret saatinin sınırlı olmasından dolayı bilet başvurusunda bulunmaktaydı. 1830'larda ise yönetmelikler değişmiş ve müzenin çalışma saatleri uzatılmıştır. Bu sayede müze herkese açık ve erişilebilir hale gelmiştir.

Müzelerin halkla açık şekilde sergilenmesi ancak halkın bu eserleri daha önce hiç görme imkanının olmamasından dolayı halk büyük bir eser ve obje yığını ile karşı karşıya gelmiştir. Halk bunun karşısında eserlere ve objelere karşı yabancılaşmış ve eserlere yeteri kadar önem verememiştir (Hein, 2006: 340). Bu açıdan 19. yüzyıldan sonra müzelerde sergileme anlayışı değişime uğramıştır. Müzelerde geçmişi yan yana düzerek sergileme anlayışı yerini bilgilendirme, yorumlama ve mesaj verme ile sergilenmeye başlamıştır. Tüm bu gelişmelerden sonra müze kuruluşlarının armasını ve ziyaretçilerin bilgilendirilmesi gibi amaçlar doğrultusunda Uluslararası Müzecilik Konseyi'nin (ICOM) kurulmasını sağlamıştır (ICOM, 2012).

Müzelerin toplum yararını gözeterek yaklaşımı ile toplumun çeşitli kesimlerinden çok sayıda insanın faydalanabileceği eğitici ve faydalı bir müze deneyimi yaşatmak istenmiştir. Müzelerin toplumun çeşitli kesimlerinin müze ziyaretinde bulunması için müze ziyaretçilerinin beklentilerini dikkate alıp farklı yöntemlerden faydalanmayı ve programlarına eğitim etkinliklerini de eklemeye başlamıştır (Boylan, 2006: 417).

Müzecilik alanında yaşanan diğer bir gelişme ise Amerika Bileşik Devletleri ve İngiltere’de olduğu gibi tüm dünyada hissedilen ekonomik bunalımdır. Ekonomik bunalım sonrasında liberal ekonomiye geçiş yapan devletler kamu harcamalarını daraltıp devlet desteğinde olan müzeler finansal sıkıntıya düşmüştür. Bu aşamadan sonra ise müzeler sponsor arayışı içerine girmiş ve ziyaretçi odaklı bir yaklaşım sergilemeye başlamıştır. Zaman içerisinde ise müzeler ve şirketler arasındaki ilişki şirketlerin müzeler yoluyla itibar kazanması, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve sanat sever bir izlenim yaratmak için kullanılmaya başlanmıştır.

Şirketlerin müzelere finansal destek sağlamasıyla müzeler büyük etkinlikler, dev bütçeli sergiler ile bir anlamda çıkmaza girmeye başlamıştır. Ziyaretçilerin ilgisini çekmek için gerçekleşen her serginin ardından daha etkileyici sergiler yapma zorunluluğu hisseden müzeler şirketlere olan bağlılığını arttırmaya başlamıştır (Bakanay, 2014: 24). Bu durum aynı zamanda ziyaretçilerin beklentilerinin artmasına, sürekli benzer etkinliklerin organize edilmesini beklemeye başlamalarına neden olmaktadır. Tüm bu gelişmeler ekseninde müzeler bugün artan ziyaretçi sayısının beklentilerini karşılayabilmek için büyük etkinlikler organize etmekte ve alışveriş merkezi, spor salonu gibi insanların serbest zamanlarını değerlendirebileceği bir aktivite olarak programlarda yer almaya başlamıştır (Kervankıran, 2014: 353).

Bütün bu gelişmeler sonucunda müzeler eğlendirme konusundaki eksikliklerini müze içi restoranlar, mağazalar ile insanların boş zamanlarını geçirmeye yardımcı hizmetler sunmaya başlamıştır (Rectanus, 2002: 174). Bununla beraber müzelerin artan sayısına göre yaşadıkları rekabet yoğunlaşmaya başlamıştır. Müzelerin geçmişten bu yana sahip olduğu üstün imajı ve ekonomik gücü kurumların prestij elde edebilmek için kullanmasına neden olmuştur. Bu akımıyla birlikte 90’lı yıllardan itibaren tün dünya birçok özel müze kurarak; bu müzeler hem diğer müzelerle hem de eğlence sektöründeki

diğer elemanları ile rakip konumuna gelmiştir (Stallabrass, 2010: 126). Yine aynı yıllarda müzelerin sayısının artış göstermesi müzelerin farklılaşarak rekabet avantajı elde etmesine adına pazarlama ve markalaşma faaliyetlerine ağırlık vermeye başlamıştır. Küreselleşmenin etkisiyle müzeler markalaşmaya, şubeleşmeye başlamıştır. Yine bu dönemlerde müzelerde şubeleşme denildiğinde akla Guggenheim Müzesi gelmektedir ancak şubeleşme sürecini ilk başlatan müze 1988 yılında Liverpool’da açılan Tate Müzesidir. Tate Müzesi 1993 yılında St. Ives ve 2000 yılında Londra şubelerini açarak yayılmasını sürdüren bir müzedir. Guggenheim ise 1997 yılında Bilbao’da açılmış olup Berlin, Venedik ve Las Vegas gibi şehirlerde şubeleri bulunan bir müzedir. Kaygılar, müze şubeleşme süreçleri, küreselleşmeye dayalı sanat kurumlarına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle günümüzde müze ekonomisi yaşanmaktadır (Artun, 2008: 72).

Günümüzde yaşanan müze ekonomisi ile birlikte müzeler yaptıkları müze içi faaliyetler, sergiler ve eğitim gibi zenginleştirici içerikler ile dünya çapındaki ziyaretçi kitleleri müze ziyaretine çekmeye çalışmaktadır. Avrupa Müze Ağı’nın (The European Museums Network) yaptığı araştırmaya göre, Dünya üzerinde en çok ziyaretçi çeken ilk üç müze sırasıyla; Louvre Müzesi, Ulusal Doğa Tarihi Müzesi ve Çin Ulusal Müzesidir (Tablo 2). Louvre Müzesi sanatın farklı yönlerini sergilerken aynı zamanda Eugène-Delacroix dönemine de ışık tutmayı hedefleyen bir müzedir. Müze, ziyaretçilerine çeşitli konferanslar, konserler, atölye çalışmaları ve çağdaş sanatlarla ilgili tartışmaların yapıldığı kültürel etkinlikler programları sunmaktadır (Louvre, 2022). Bununla birlikte müze eserlerinin tanıtımı için deniz aşırı ülkelere eserlerini kiralık veren Louvre Müzesi yaklaşık olarak 35.000 eserini kiralamaktadır.

Tablo 2: Dünya'nın en çok ziyaret edilen müzeleri (The European Museums Network, 2022)

Sıra	Müze	Şehir	Ülke	Ziyaretçi Sayısı
1	Louvre Museum	Paris	Fransa	9.334.000
2	National Museum of Natural History	Washington	ABD	8.000.000
3	National Museum of China	Pekin	Çin	7.450.000
4	National Air and Space Museum	Washington	ABD	6.970.000
5	British Museum	Londra	Birleşik Krallık	6.701.000
6	The Metropolitan Museum of Art	New York	ABD	6.280.000
7	National Gallery	Londra	Birleşik Krallık	6.031.000
8	Vatican Museums	Vatikan	Vatican City	5.459.000
9	Natural History Museum	Londra	Birleşik Krallık	5.250.000
10	American Museum of Natural History	New York	ABD	5.000.000
11	National Museum of American History	Washington	ABD	4.900.000
12	Tate Modern	Londra	Birleşik Krallık	4.885.000
13	National Palace Museum	Taipei	Tayvan	4.412.000
14	National Gallery of Art	Washington	ABD	4.100.000
15	Centre Pompidou	Paris	Fransa	3.745.000
16	Shanghai Science and Technology Museum	Şanghay	Çin	3.580.000
17	Musée d'Orsay	Paris	Fransa	3.482.000
18	National Museum of Natural Science	Taichung	Tayvan	3.396.000
19	The Science Museum	Londra	Birleşik Krallık	3.317.000
20	Victoria and Albert Museum	Londra	Birleşik Krallık	3.290.000

Kaynak: Museums.EU, The European Museums Network. (2022). *The Most Visited Museums in the World*. <http://museums.eu/highlight/details/105664/the-most-visited-museums-in-the-world>. Erişim: 12.08.2022

Louvre Müzesi'nin yanı sıra New York'ta Central Park yanında 1874 yılında kurulmuş olan Amerikan Doğa Tarihi Müzesi 14 sergi salonu ve yaklaşık 32 milyon eser ile her yıl ortalama beş milyon insan tarafından ziyaret edilmektedir (Kervankiran, 2014: 354). Müze ziyaretçilerinin müze içerisinde daha rahat gezinebilmesi için rehber kitaplar, ziyaretçilerin cep telefonlarına indirebileceği bir navigasyon sistemi geliştirmiştir. Müze,

insanın varlığından başlayarak bugün ki gelişimine kadar gezegenler, dinazorlar, fosiller, Maya ve İnka gibi kültürlerle ait eserler sergilemektedir. Müze içerisinde ziyaretçilerin araştırma yapabileceği kütüphane, dinlenebilmeleri için dinlenme salonları, kafe ve restoran salonları, alışveriş yapabilecekleri alışveriş merkezi, hediyelik eşya reyonu gibi alanlar mevcuttur. Ayrıca müzenin her bir bölümü için hazırlanmış olan tanıtım filmleri ve öyküsel bilgiler ziyaretçilerle paylaşılmaktadır. Sosyal ve sanatsal faaliyetler içinde kullanılan müze Night at the Museum (Müzedeki Bir Gece), Exorcist, Yarından Sonra gibi pek çok filme ve kitaba konu olmuştur. Hatta Müzedeki Bir Gece filminden sonra müze, filmdeki gibi müzeyi gece ziyaretçilerine açmıştır. Müze tarafından yapılan bu aktivite müzenin talebini arttırmıştır (Kervankiran, 2014: 354).

UNESCO, 56 üye ülkeye uygulanan anket verilerine dayanarak Mayıs 2020 yılında yayınladığı rapora göre dünya çapındaki müze sayısını bölgesel olarak sıralandırmıştır (Tablo 3). Rapora göre dünya çapında müze sayının yaklaşık 95.000 olduğu tahmin edilmektedir (UNESCO, 2020: 8).

Tablo 3: Dünya’da bölgelere göre müze sayıları (UNESCO, 2020: 8)

Bölge	Tahmini Müze Sayısı	Dünya’da Yüzdeliği
Batı Avrupa ve Diğerleri	61.634	%65,3
Doğu Avrupa	11.465	%12,1
Latin Amerika ve Karayipler	7810	%8,3
Asya Pasifik	12.195	%12,9
Afrika	841	%0,9
Arap Devletleri	473	%0,5
195 Ülke	94.418	%100

Kaynak: Unesco. (2020). Museums Around the World in the Face of COVID-19. France: Unesco. S: 8

2.1.2. Türkiye’de Müzeciliğin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde müze ve müzeciliğin tarihsel süreci yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Türkiye’de müzecilik faaliyetleri anlamında ilk adım Osmanlı döneminde Tophane-i Amire olan Ahmet Fethi Paşa’nın silah ve kutsal emanetlerinin 1846 yılında Aya İrini Kilisesi’nde toplanması ile başlamıştır. Ardından bu eserlere ek olarak arkeolojik eserlerde aynı binaya getirilmeye başlanmıştır. Zaman içerisinde arkeolojik eserlerinde bu koleksiyona eklenmesiyle birlikte koleksiyona “Asar-ı Atika” ismi verilmiştir (Riding, 2005: 74). Ali Paşa’nın 1869 yılında sadrazamlığı sırasında Aya İrini isimli koleksiyonun adı Müze-i Hümayun (İmparatorluk Müzesi) olarak değiştirilmiş olup imparatorluğun ilk müzesi açılmıştır (Altun, 2012: 200). İmparatorluk müzesinin müdürlüğüne atanan ilk isim ise Mekteb-i Sultani (Galatasaray Lisesi) eğitmeni olan İngiliz Edward Goold’dur. Goold dönemin arkeolojik kazılarına katılarak müzede yer alan arkeolojik eserlerin geldikleri vilayetlerin isimlerinin yazdığı ve eserlerden on tanesinin fotoğrafının içerdiği bir katalog hazırlaması ile müzecilik çalışmalarına önemli katkılarda bulunmuştur (Yücel, 1999: 34).

Ardından müze müdürlüğü görevine Dr. Philipp Anton Dethier getirilmiştir. Bu dönemlerde padişahın emriyle vilayetlerde bulunan eserlerin zarar görmemesi için İstanbul’a gönderilmesi istenmiştir. Osmanlı topraklarının dört bir yanından gelen eserler Müze-, Hümayun’da toplanmaya başlanmıştır. Ancak Müze-i Hümayun’da yaşanan yer sıkıntısından dolayı 1880 yılında eski eserler silah koleksiyonundan ayrılıp Topkapı Sarayında bulunan Çinili Köşke getirilip halka açık bir şekilde sergilenmeye başlanmıştır (Pamukcu, 2019: 34). Aya İrini’de bırakılmış olan silah koleksiyonu ise Askeri müzenin temelini oluşturmaktadır (Artun, 2012).

Dethier, müzecilik çalışmaları konusunda çalışmalar yürütürken diğer yandan arkeolojik kazıların yurt dışına kaçırılması durumuna karşıda çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak 1874 yılında eski eserlerin korunması amaçlı olarak sar-ı tika Nizamnamesi çıkartılmıştır. Dethier diğer taraftan ise coğrafya, tarih ve eski eserlerden anlayacak personel yetiştirmek amaçlı olarak ilk müzecilik okulu olan İzzediniye'nin açılmasına yönelik girişimlerde bulunmuştur (Yücel, 1999: 107). Dethier'in müze müdürlüğü görevinin ardından ise Türk müzeciğinin öncü isimlerinden biri olan Osman Hamdi Bey atanmıştır. Böylelikle Müze-i Hümayun'a ilk atanan Türk müze müdürü Osman Hamdi Bey olmuştur. Osman Hamdi Bey sar-ı tika Nizamnamesi'nin 1884 yılında yürürlüğe girmesi için çalışmalar başlatmış olup önceki dönemlerde Nizamname'den farklı olarak kazılarda elde edilen eserlerin bulan kişide değil; devletin mülküne geçirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Osman Hamdi Bey'in arkeolojik çalışmalara verdiği destekler ise birçok eser Çinili Köşk'e taşınmıştır. Ancak arkeolojik eserlerle beraber Çinili Köşke e sığmayan eserlerden dolayı yeni bir müze binasına ihtiyaç duyulmuştur (Cezar, 1995: 261- 264).

Bu dönemde tarihi İskenderiye Müzesi'ne benzer bir yapı olması hedeflenen bugünkü İstanbul Arkeoloji Müzelerinin yer aldığı alanda Müze-i Hümayun adı ile açılan müze kompleksi kütüphanenin yanı sıra ilk sanat akademisi olan Sanayi-i Nefise Mektebi'nin koleksiyonlarını da içeren bir sergi alanı da bulunmaktadır (Artun, 2012: 47). Zaman içerisinde koleksiyon sayısının artması ile müzeye ek binalar inşa edilmiştir. Yine Osman Hamdi Beyin müzecilik alanında gerçekleştirdiği diğer bir çalışma ise Anadolu il müzelerinin temeline sahip Selanik, Bursa, Sivas ve Konya'da eser depolarının kurulması olmuştur (Kızılyaprak, 2000: 176). 1895 yılında ise Osmanlı denizcilik tarihi ile ilgili nesnelerin toplanıp sergilendiği Bahriye (Denizcilik) Müzesi'nin açılması ile müzecilik alanında çeşitlenme yaşanmıştır (Kızılyaprak, 2000: 176).

Osman Hamdi Bey'in müze müdürü pozisyonunu yürüttüğü dönemden sonra kardeşi Halil Edhem Bey göreve getirilmiştir. Halil Edhem Bey'in Müze-i Hümayun ve müze koleksiyonu hakkında bilgiler içeren üç ciltlik katalog hazırlayıp müzenin dünyaya tanıtılması için çalışmalarda bulunmuştur. Ayrıca Müze-i Hümayun Osman Hamdi Bey döneminde kurulmuş olan Sanayi-i Nefise Salonlarında sanat koleksiyonunu sergileyerek müze ve akademik iş birliği alanına katkı sağlamıştır. Modern müzecilik alanında gelişmeleri yakından takip eden Halil Edhem Beyin çalışmaları Osmanlı'nın kötü gidişatı ve savaşlar nedeniyle sekteye uğramıştır. Ancak Cumhuriyet döneminde müzecilik çalışmaları yeniden hız kazanmaya başlamıştır.

Cumhuriyetin ilk dönemleri gerçekleşen müzecilik çalışmalarının temelini imparatorluk dönemindeki yansılardan uzak olarak yurttaşlık, millet, egemenlik gibi kavramları barındıran kavramlar oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın sonucu olarak; 1924 yılında Topkapı Sarayı müzeye dönüştürülmüş olup halkın ziyaretine açılmış ve 1925 yılında halk kültür ürünlerinin sergilendiği Etnografya Müzesi açılmıştır. Bu ve bunun gibi gelişmeler sayesinde Cumhuriyetin ilk on yılında müze sayısı 20'yi bulmuştur. (Kızılyaprak, 2000: 178).

Tedrisat-ı Aliye (yüksek öğretim) yoluyla yürütülen müzecilik faaliyetleri, 1922 yılında "Asar-ı Atika ve Müzeler" adıyla teşkilatlanmıştır. 1925 yılında tekke, türbe ve zaviyelerin kapatılmasına dair bir yasa çıkartılmasına karşın Konya'da bulunan Mevlâna türbesi bu yasanın dışında tutulmuştur. Ankara Etnografya Müzesi Cumhuriyet döneminde inşa edilmiş ilk müze binası özelliğini taşır ve 1930 yılında ziyarete açılmıştır. 1934 yılında ise Ayasofya müze statüsü kazanmıştır. Kısa süre sonra, 1935 yılında, Kariye Camii müzeye dönüştürülerek Ayasofya Müzesi'ne bağlanmıştır. Ülkemizin ilk güzel sanatlar müzesi olan İstanbul Devlet Resim ve Heykel Müzesi 1937 yılında

açılmıştır. 1946 yılında Eski Eserler ve Müzeler Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Kaya, 2005).

Cumhuriyet döneminde müzecilik çalışmalarının gelişmesine katkı sağlayacak diğer gelişme ise 1930 yılında kurulmuş olan Halk Evleri'dir. Halk Evlerinin tarih, müze kolu gibi alt birimlerinin halkla tarihi aşlamak, eski eserlerin tanıtılması gibi çalışmalarıyla çeşitli sergilerin açılmasına katkı sağlamıştır. Bu dönemde halk evlerinin sayısı 455' yükselmiş olup halk odalarının sayısı ve 2718'e ulaşmıştır (Artun, 2012: 82).

Batılı uluslar ile aynı seviyeye ulaşmak için Cumhuriyet döneminde ulus yaratma amacıyla birçok alanda olduğu gibi kültürel alanda da çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Kültürel alanda gerçekleştirilen çalışmalar aynı zamanda müzecilik alanına da yansımıştır. 1940'lı yıllarda dönemin siyasi ve ekonomik koşulu yüzünden yavaşlamalar olsa da yine bu dönemde yeni müzeler açılmaya devam etmiştir. 1940 yılında İzmir, Afyon, Manisa, Bergama, Efes, Antakya, Kayseri gibi pek çok şehirde yaklaşık 40 müze açılmıştır. Bölgesel olarak yürütülen arkeolojik ve etnografik eserlerin yanında halkın kültürünü yansıtan genel anlamı ile arkeoloji müzesi özelliği barındırmaktaydı. 1950'li yıllara gelindiğinde ise Türk müzeciliğinin kurumsallaşma çabaları ile uluslararası müzecilik faaliyetleri paralel olarak ilerlemekteydi. Bu faaliyetler sayesinde Uluslararası Müzecilik Konseyi (ICOM) Türkiye şubesi kurulmuştur. 1960 – 70'li yıllarda yeni müzelerin kurulmaya başlanması ile bir sıçrama yaşanmış ve mevcut müze koleksiyonlarında da çeşitlilik görülmeye başlanmıştır. 1960 da 58 müze ve 12 eser deposu bulunmaktaydı. 1973 yılına gelindiğinde ise Türkiye'de 58 müze ve 13 müze deposu bulunmaktaydı. (Kızılyaprak, 2000: 183)

Türk müzeciliği 80'li yıllarda hız kazanmaya devam etmiştir. Serbest piyasa ekonomisi ile devletin müdahalesi azalmış olup kültür ve sanat alanında gelişmeler

yaşanmaya başlanmıştır. Ekonomik koşulların değişmesiyle birlikte gelir düzeyi yüksek olan yeni grup ortaya çıkmış ve bu grup sanata yatırım yapmaya başlaması ile sanat piyasası ortaya çıkmıştır. Sanatla ilgilenmenin bir seçkinlik belirtisi olduğu bu piyasa, güç kazanımı ve toplumsal yaşamda söz sahibi olmak bakımından birçok şirketin dikkatini çekmiştir. Sanat piyasasına giriş yapan şirketler sanata yatırım yaparken toplumsal itibar elde etmeye ve uluslararası piyasada temsiliyet kazanmaya başlamıştır. Örneğin, Uluslararası İstanbul Bienali'nin temelleri 1987 yılında İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) tarafından ve Eczacıbaşı'nın önderliğinde başlatılmıştır. Yine bu dönemde yerli sanatçıların çalışmalarını barındıran Türk çağdaş sanatının gelişimine katkı sağlayan bağımsız sergiler düzenlenmiştir.

80'li yıllarda Türkiye'de müzecilik alanında yaşanan en önemli gelişmelerden biri 1980 yılında kurulan Vehbi Koç Vakfı'na bağlı olarak faaliyet gösteren Sadberk Hanım Müzesi'nin açılması olmuştur. 1990'lu yıllarda ise özel müze sayısı hızla artmaya başlamış. Özel koleksiyonların sergilenmesine dayalı olarak faaliyet gösteren özel müzeler daha çok arkeolojik ve etnografik özellikler gösteren Türk müzeciliğine çeşitlilik katmıştır (Kızılyaprak, 2000: 183). 1990'lı yıllarda ise müzelerin sayılarında yaşanan hızlı artışın temelinde çağdaşlaşma ve özelleştirme yer almıştır. Bu dönemde açılan galeri, fuar gibi sanat ortamları çağdaş sanatı yansıttığını iddia edip kendini çağdaş sanat müzesi olarak tanımlamaktaydı (Artun, 2012: 83). 2000'li yıllara kadar süren bu yaklaşım ile özellikle çağdaş sanat alanında müzelerin sayısının artmasına yol açmıştır. 2001 yılında Güncel Sanat Müzesi adıyla Proje 4L, 2002 yılında Sabancı Müzesi, 2004 yılında İstanbul Modern ve Pera, 2007 yılında Santral İstanbul gibi müzelerin açılmasıyla müzeciliğin sanat ortamında daha fazla yer bulmasını olanaklı hale getirmiş ve koleksiyonculuk anlayışını doğurmuştur.

Bununla birlikte uzun tarihçesi olan ve 2021 yılında 100. yılını kutlayan Anadolu Medeniyetler Müzesi de müzecilik alanında önemli adımlar atan müzeler arasında yer almaktadır. Kuruluşundaki remi adı Asar-ı Atika Ankara Müzesi iken daha sonralarda Arkeoloji Müzesi olarak değişmiş ve ilerleyen süreçlerde Anadolu'nun tüm uygarlıklarından eserleri bünyesinde barındırmasından dolayı Anadolu Medeniyetler müzesi ismini almıştır. Müze içerisinde Neolitik Dönem, Kalkolitik Dönem, Eski Tunç Dönemi, Asur Ticaret Kolonileri Dönemi, Hitiler, Frigler gibi dönemleri içeren eserler bulunmaktadır. Müze içerisinde barındırdığı eserler ile 1997'de "Avrupa'da Yılın Müzesi Büyük Ödülü" alan Türkiye'nin nadide müzelerinden biridir (Kıraç, 2021: 167). Anadolu Medeniyetler Müzesi ziyaretçilerine sergi, atölye çalışması, konser, tiyatro vb. faaliyetlerinin yanında sergileyen ve gösteren müzecilik anlayışından paylaşılan ve eğiten müzecilik anlayışına evirildiğini müze bünyesinde oluşturulan "Eğitim Bölümü" nünün kurulmasından anlaşılabilmektedir (Kıraç, 2021: 167). Müze bünyesinde verilen atölye çalışmalarının amaçları ise, çok sayıda duyu organlarının kullanılmasıyla kişilerin yaratıcılıklarını güçlendirme ve aktif eğitimin gerçekleştirilmesi amaçlanmış olup kişilerin gördüklerini unutmamaları hedeflenmektedir. Bu anlamda Anadolu Medeniyetler Müzesi'nin müzeye olan bakış açısının Batıya dönük olduğunu söylenebilmektedir.

Yaklaşık on yıl öncesine kadar sanatçıların, koleksiyonerlerin ve galericilerin hedef kitlesi sınırlı iken sanat müzelerinin popüler kültür ürünü haline gelmesiyle bir yatırım aracına dönüşmüştür (Çalıkoğlu, 2015: 5). Yeni müzeler dünya müzelerinin de içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında kendi varlıklarını gösterebilmek için ziyaretçi çekmek ve dev bütçelerle sergiler düzenleyeme çalışmışlardır. Bu durum ile birlikte Türk müzeciği tanıtım, reklamcılık, sponsorluk ve ziyaretçi ilişkileri, etkinlik yönetimi gibi müze faaliyetlerini de gerçekleştirmesi gerekmektedir. Müzeler ayrıca ziyaretçilere daha

iyi hizmet sunabilmek için müze içerisinde bulunan mağazadan restorana kadar pek çok detaylı hizmet sunmaya başlamıştır.

Müzecilik kültürel mirasımızın korunmasını hedefleyen ve 19. yüzyılda Batılılaşma uğraşlarının bir belirteci olan modern bir kurum olarak doğmuştur. Müzenin ülkemizde kurumsallaşma sürecine yönelik bu tespit, Türkiye’de müzecilik faaliyetlerini doğrudan etkileyen iki kavramı işaret etmektedir. Bu kavramlardan biri, tarihin ve kültürel mirasın korunup saklanmasıdır. İkincisi ise, Batılılaşmanın bir göstergesi olarak modern bir kurum olma kavramıdır. (Sezgin ve Karaman, 2009: 7). İlk kavram kurumsallaşmanın dinamiklerinden birisi olarak müzeciliğe hız kazandırmaktadır. Diğer kavram ise başlangıçta Batı’daki gelişmelerin görülüp tanınması için olumlu bir gelişme olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise 19. yüzyılda sadece Batılılaşmanın bir simgesi olarak değerlendirilip, kurumların kültürel ve sosyal yaşamının gerektirmiş olduğu ihtiyaçların benimsenmiş olmasıdır (Oruçoglu, 2002). Müze, Türkiye’nin Batı uygarlığına yaklaşma çabası içinde Batıdan kopyalamak suretiyle hayata geçirilmeye çalışıldığından dolayı diplomasi ve turizm açısından müzeler halkla bütünleşememiştir. Müzelerin 19. yüzyılda kurulmasından bu yana Türkiye’de müzecilik Batı müzelerinin kopyalanmaya başlanması ile müzecilik ülkemizde bir daha ele alınmayıp olup bu düzen günümüze kadar sürmüştür (Sezgin ve Karaman, 2009: 8).

Batı’da 1930-40’lı yıllardan 1960’lı yıllara kadar çağdaş müzecilik anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak çağdaş müzecilik yaklaşımları Türkiye’de Batıya göre paralel ilerlememesine rağmen müzeler: koleksiyon çeşitliliği, yeni sergi teknikleri ve toplumsal paylaşım gibi çağdaş müzecilik anlayışına uygun olarak hareket etmeye çalışsa da Batı ile paralellik göstermemiştir. Türk müzeciliği koruma temelli olarak yaklaşım sergileyerek Batı’daki müzecilik uygulamaları ile eş değer ilerleyememiştir. Daha çok Türkiye’de müzecilik alanında yaşanan gelişim süreci koruma/toplama/ yasal yapı (ilk

müzecilik faaliyetleri), koleksiyon çeşitliliği ve müze mekanlarındaki çeşitlilik ile kendini göstermektedir (Özkasım ve Ögel, 2005: 97).

Türkiye’de geçmişten bu yana Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olan Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olmayan müzelerde artışların yaşandığı TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre kayda değer bir artış göstermektedir. TÜİK tarafından verilmiş olan verilere göre 2010’ dan 2022 yılına kadar Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı 20 müze açılmış; 2010’dan 2022 yılına kadar Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı olmayan 140 özel müze açılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Türkiye’de Yıllara Göre Müze Sayısı (TÜİK, 2022)

Yıl	Toplam	Kültür ve Turizm Bakanlığına Bağlı Müzeler	Özel Müzeler
2010	334	185	149
2011	339	189	150
2012	347	188	159
2013	350	187	163
2014	392	192	200
2015	409	193	216
2016	417	193	224
2017	438	199	239
2018	451	200	251
2019	467	199	268
2020	494	205	289
2021	519	210	309

Kaynak: TÜİK. (2022). Kültürel Miras, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kulturel-Miras-2021-45687>. Erişim: 11.09.2022

Türkiye’deki müze artışlarıyla beraber müzelerde ziyaretçi sayıları da artış göstermektedir. TÜİK tarafından toplanılan verilere göre müze ziyaretçi rakamları 2010 yılından 2019 yılına kadar artış göstermektedir (Tablo 4). 2020 yılının yarısından sonra ise dünya çapında yaşanan küresel salgın (Covid-19) nedeniyle ulusal ve yerel seviyedeki müze severlerin salgından minimum seviyede etkilenmesi için evlerde geçirilen

zamandan dolayı müzelerin ziyaretçi sayılarında düşüş görüldüğü görülmektedir 2021 yılında ise müzelerin ziyaretçi sayıları %69 artış göstermiştir. Bu artış bakanlığa bağlı müzeler için %41,6 iken özel müzelerin ziyaretçi sayıları ise %46,4 oranında artış görülmektedir. Bu verilere ek olarak 18.05.2022 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığının denetiminde 333 özel müze müzecilik faaliyetlerini yürütmektedir.

Tablo 5: Türkiye’de Yıllara Göre Müze ve Ören Yeri Ziyaretçi Sayısı (TÜİK, 2022)

Yıl	Toplam	Kültür ve Turizm Bakanlığına Bağlı Ücretli Müze ve Ören Yerleri	Kültür ve Turizm Bakanlığına Bağlı Ücretsiz Müze ve Ören Yerleri	Özel Müzeler
2010	30.638.655	17.209.442	7.897.761	5.531.452
2011	35.297.920	21.984.444	6.474.867	6.838.609
2012	36.323.169	19.211.461	9.569.847	7.541.861
2013	37.373.837	23.081.525	6.485.166	7.807.146
2014	37.931.568	23.692.984	6.106.806	8.131.778
2015	37.048.066	19.699.239	8.423.695	8.925.132
2016	25.287.530	9.981.351	7.266.089	8.040.090
2017	30.661.676	12.807.822	7.701.924	10.151.930
2018	40.647.844	18.512.407	9.657.208	12.478.229
2019	51.306.549	21.873.822	13.174.595	16.258.132
2020	13.756.483	5.566.566	3.675.346	4.514.571
2021	23.245.317	9.672.796	6.962.584	6.609.937

Kaynak: TÜİK. (2022). Kültürel Miras, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kulturel-Miras-2021-45687>. Erişim: 11.09.2022

Türkiye’de bulunan müzelerin ziyaretçilerinin yanı sıra Ankara’daki müzelerin ziyaretçi sayılarındaki artış/azalış oranlarına bakmak gerekirse 2020 yılı ile 2021 yılları arasında müze ziyaretçilerinde 253,994 artış görülmektedir (Tablo 5). Ankara’da 2020 ile 2021 yılı arasında en çok ziyaretçi artışı yaşayan müze Cumhuriyet Müzesi (II. Meclis)’dir. Bununla birlikte 2020 ile 2021 yılları arasında ziyaretçi sayılarında en az fark olan müze ise Anadolu Medeniyetler Müzesi olarak görülmektedir.

Tablo 6: T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne Bağlı Müzelerin Ziyaretçi Sayıları (T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021)

T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne Bağlı Müzeler	2020	2021	Ziyaret Artış oranı / Azalış Oranı
Cumhuriyet Müzesi (II. Meclis)	57.049	164.556	%188,44
Anadolu Medeniyetleri Müzesi	63.069	115.484	%10
Etnografya Müzesi	14.243	38.763	%172,15
Gordion Müzesi	11.764	22.276	%89,35
Roma Hamamı Açık Hava Müzesi	3872	5289	%36,59
Resim Heykel Müzesi Kapalı	Kapalı	33.209	-
15 Temmuz Şehitleri ve Demokrasi Müzesi	2600	8261	%217,70
15 Temmuz Demokrasi Müzesi (Küllüye)	-	18.753	-
Toplam Ziyaretçi Sayısı	152.597	406.591	%166,44

Kaynak: T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2021). 2021 Yılı Kültür ve Turizm Verileri. <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-201880/2021-yili-kultur-ve-turizm-verileri.html>. Erişim: 20.06.2022

Ankara’da birçok devlet ve özel müze bulunmaktadır. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından 2020 yılında yapılan araştırmaya göre 2020 ile 2021 yılları arasında en büyük ziyaretçi artışını %171,69 oranı ile Kurtuluş Savaşı Müzesi (TBMM’ye bağlı) sağlamıştır. Yine yapılan aynı araştırmaya göre 2020 ile 2021 yılları arasında en düşük ziyaretçi artışı yaşayan müzeler askeri müzelerdir. Ayrıca özel müzelerinde bu yıllar arasında %64,29’luk oranında ziyaretçilerini arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 7: T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne Bağlı Olmayan Müzelerin Ziyaretçi Sayıları (T.C. Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021)

	2020	2021	Ziyaret Artış Oranı
Özel Müzeler	502.918	826.245	%64,29
Askeri Müzeler	7878	9120	%15,76
Anıtkabir ve Kurtuluş Savaşı Müzesi	1.072.779	2.146.892	%100,12
Kurtuluş Savaşı Müzesi (TBMM'ye bağlı)	47.441	128.896	%171,69
Toplam Ziyaretçi Sayısı	1.631.016	3.111.153	%90,74

Kaynak: T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2021). 2021 Yılı Kültür ve Turizm Verileri. <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-201880/2021-yili-kultur-ve-turizm-verileri.html>. Erişim: 20.06.2022

Tablo 8: Türkiye'deki Müze Eser ve Ziyaretçi Sayıları (TÜİK, 2022)

	Bakanlığa bağlı müze ve ören yeri				Özel müzeler		
	Müze Sayısı	Müze Eser Sayısı	Ören Yeri Sayısı	Müze ve Ören Yeri Ziyaretçi Sayısı	Müze Sayısı	Müze Eser Sayısı	Müze ve Ören Yeri Ziyaretçi Sayısı
Türkiye	210	3.301.789	143	16.635.380	309	417.620	6.609.937

Kaynak: TÜİK. (2022). Kültürel Miras, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kulturel-Miras-2021-45687>. Erişim: 11.09.2022

TÜİK tarafından 2022 yılında yayınlanan Türkiye'deki müze eser ve ziyaretçi sayıları istatistiklerine bakmak gerekirse, Türkiye genelinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzeler 210 olup ziyaretçi sayıları 16.635.380 dir. Özel müzelerin sayısı 309 olup özel müzeleri ziyaret edenlerin sayısı 6.609.937 dir. Bu anlamda ülkemizde özel müzelere nazaran devlet müzeleri ziyaretçilerin ilgisini çektiğini görmek mümkündür.

2.2. Müzenin Hedefleri ve İşlevleri

Dünyamızın çeşitli yerlerinde ve hemen hemen her ülkesinde faaliyetlerini sürdüren müzeler, bulundukları ülkenin yasalarına ve mevzuatına uygun olarak kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirmektedir. Müzelerin en büyük amaçlarından biri olan kültür

varlıklarını toplum ile paylaşması olup bu amacı gerçekleştirebilmesi için gerekli yasa ve yönetmeliklere uyması şarttır (Aksoy, 2016: 9). Müzelerin ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana müzelerin işlevleri toplamak, belgelemek, korumak ve eserleri sergilemektir. Teknolojik gelişim ile birlikte ise günümüz müzelerinde toplumun bilinçlenmesi, estetiğin önem kazanması, eğlenirken öğrenmek gibi özelliklerle müzeler birer eğitim kurumuna dönüşmüştür. Yapılan bu tanımlar ışığında müzenin birçok işlevi olduğu görülmektedir.

2.2.1. Kültür Varlıklarını Toplama İşlevi

Müzelerin toplama işlevi, yeni mekanların keşfedilmesi ve insanların doğada buldukları veya ilgilerini çeken nesneleri toplamaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Müzeler, toplama işlevlerini çeşitli yöntemlerle gerçekleştirirler. Müzeler, eserlerini kazılar sonucunda elde edebilir, satın alabilir aynı zamanda değiş tokuş yapabilir ya da eserler müzelere bağışlanabilir.

2.2.2. Kültür Varlıklarını Koruma, Bakım ve Onarım İşlevi

Müzeler, sahip oldukları kültür varlıkları ve eserlerin beraberinde bu eserlerin sergilendiği binaların, bina çevresinin, giriş-çıkışların ve müze çalışanlarının da korunmasında görevlidir. Müzelerin varlığını devam ettirebilmeleri sahip oldukları koleksiyonların ve eserlerin varlığına bağlıdır. İç ya da dış etkenlere bağlı olarak eserlerin bozulması ve bütünlüğü kaybetmesi gibi durumlar söz konusu olabilir. Bu sebeple müzelerin önemli işlevlerinden birisi olarak koruma işlevi ön plana çıkmaktadır.

Müzeler, sergiledikleri eser ve koleksiyonların bakımlarından da sorumludurlar. Eserlerin bakımı ve uzun yıllar boyunca sergilenebilir durumda tutularak nesiller boyu aktırılması için bakım ve onarımları son derece önemli ve gereklidir. Eserlerin bakım ve

onarımları müze tarafından belirlenmiş aralıklarda yapılarak takip edilmelidir. İyi bir şekilde korunmadığında nesneler, bütünlüğünü kaybedebilir ya da yanıltıcı bir biçim alabilir. Bu sebeple müze eser ve koleksiyonlarının korunması, bakımı ve onarımı eserlerin müzelerde sergilenmeye devam edebilmesi için elzem bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.3. Kültür Varlıklarını Arşivleme ve Envanter İşlevi

Belgeleme, arşivleme ve envanter işlevleri müzelerin önemli işlevleri arasında yer alır. Müzelerin topladıkları eserleri sergilemek, korumak, bakım ve onarımını yapabilmeleri için öncelikle bu eserleri kayıt altına almaları, belgelemeleri gerekmektedir.

Bir eserin kaydedilebilmesi için gerekli olan bilgiler şu şekilde ifade edilmiştir (Ekelik, 2010: 24)

- 1- Eserin müzeye gelmeden önceki süreci hakkında bilgi sahibi olmak.
- 2- Eserin özelliklerini bilmek
- 3- Müze bilgileri
- 4- Eserin fotoğrafı/çizim bilgileri

Müzede yer alan eserlere ulaşımı kolaylaştırmak ve kaybolmasını önlemek için eserlerin farklı numaralarla teker teker kayıt altına alınarak envanter listesinde yer alması gerekir. Numaralandırma ve kaydetme işlevinin yalnızca eserlere değil, eserlerin depolandığı yerlere ve sergilendiği vitrin ya da bölümlere de yapılmalıdır. Günümüzde envanter listesi ve belgelendirme bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Müzeler, belirli aralıklarla eserlerin sayımını da gerçekleştirmelidir. Sayımlar esnasında eksiklik

saptanması durumunda gerekli hukuki işlemlerin ve bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir.

2.2.4. Kültür Varlıklarını Sergileme İşlevi

Bir sergi en genel anlamda, bir dizi ögenin organize bir sunumu ve tanıtılmasıdır. Müzeler, sergi ve koleksiyonlarında farklı kültürleri buluşturan kurumlardır. Bu sayede ülkelerin, milletlerin ya da farklı bölgelerin sahip oldukları değerleri, kültürlerini ve zenginliklerini topluma yansıtırlar. Eserler birbirlerinden farklı anlamsal değere sahiptir. Eserlerin sahip olduğu değerler, ait oldukları dönemin yaşam tarzlarını, kültürlerini, geleneklerini ve duygu düşüncelerini yansıtırlar. Müzeler, eserleri üç şekilde sergileyebilirler.

Sürekli Sergilemeler: Müzelerin uzun süreli gerçekleştirdiği sergilemelerdir.

Geçici Sergilemeler: Sergi süresinin birkaç gün ya da birkaç ay sürdüğü sergileme türüdür.

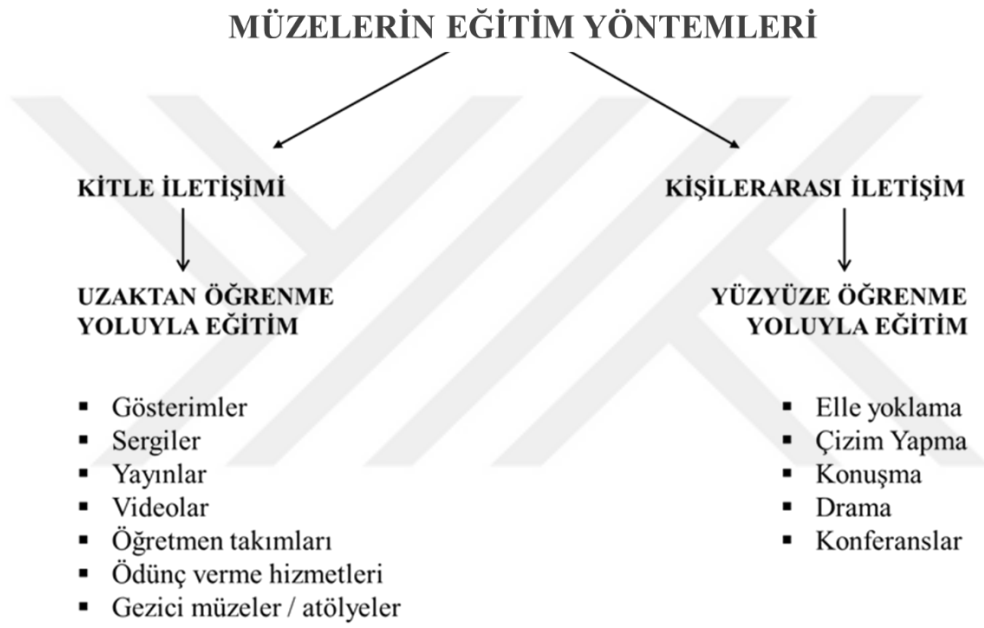
Gezici Sergiler: Gezici seriler, eserlerin başka mekanlara taşınarak sergilenmesidir. Bu sergilerde yer alan eserlerin taşınabilir ve değişik mekanlarda sergilenebilecek nitelikte olması gerekmektedir.

2.2.5. Müzenin Eğitim İşlevi

Müzeler, eserleri toplayıp koruma ve sergileme işlevlerini yerine getirmelerinin yanında yayınları, eğitim programları, kültürel ve sanatsal etkinlikleri ile de toplumun eğitimine katkıda bulunmaktadır (Maccario Kuruoğlu, 2002: 277)

Çağdaş toplumlarda müzeler, birer yaygın eğitim kurumu olarak halkı eğitmeyi hedeflemektedirler. Bunu gerçekleştirebilmek için de yöntem olarak halkla ilişkileri ve iletişimi kullanmaya yönelmişlerdir. Müzeler eğitim işlevini, belirli programlar hazırlayarak ya da okulların hazırladığı programlara yardımcı olarak doğrudan gerçekleştirmektedirler. Bunun için, hedef kitlesine göre çocuklar, gençler, yetişkinler için ayrı ayrı programlar uygulamaktadırlar.

Şekil 2: Müzelerin Eğitim Yöntemleri (Hooper-Greenhill, 2013: 143)



Kaynak: Hooper-Greenhill, Eilean. (2013). Museums and Their Visitors. London: Routledge, S: 143

Hooper-Greenhill, müzelerin eğitim yöntemlerini iki başlık altında incelemiştir. Bunlar, kitle İletişimi ve kişilerarası iletişimdir. Kitle iletişim, uzaktan öğrenme yoluyla eğitimi içerir. Kişilerarası eğitim ise, yüz yüze öğretme yoluyla eğitimi içerir. Uzaktan Öğrenme yoluyla eğitimde, gösterimler, sergiler, yayınlar, videolar, öğretmen takımları, ödünç verme hizmetleri ve gezici müzeler yer alır. Kişilerarası iletişimde ise, elle yoklama, çizim yapma, konuşma, drama, konferanslar ve atölye çalışmaları yer alır.

2.3. Müze Türleri

Müzeler, bulundukları çağa uygun olarak değişiklik gösterebilmektedir. Müzelerin oluşmaya başladığı ilk dönemlerde devlete ait saraylar ya da kamu binaları müze olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemlerde müzelerde bulunan eserler yerden tavana kadar yığılma bir şekilde ve küratöryel olarak da birçok eksikliği olan binalardır. Zaman içerisinde sanat akımlarının ortaya çıkması ve bu akımların eserlere yön vermesi ile müze eserlerinin biçim ve boyut olarak farklılık göstermesine neden olmuştur. Müzelerde 20. yüzyıl sanat akımlarının da etkisiyle eserlerini akımlara göre oluşturmaya başlamıştır.

Günümüzde müzelerin büyüklüğü, aktiviteleri, amaçları, koleksiyonları ve fonksiyonlarına göre çeşitlilik arz eden pek çok müze bulunmaktadır. Müzelerin farklılık gösterdikleri özgün unsurlardan yola çıkılarak müzeleri kategorize etmek mümkündür. Başlıca müze türleri; bağlı oldukları idari birimlere, müze koleksiyonlarına, koleksiyonu sergiledikleri mekana göre ve hizmet alanlarına göre, işlevlerine göre müzeler ve diğer müzeler olarak sınıflandırmak mümkündür (Mete ve Karaman, 2009: 13).

Tablo 9: Müze Türleri (Sezgin ve Karaman, 2009: 13)

Koleksiyonlarına Göre Müzeler	Bağlı Oldukları Kurumlara Göre Müzeler	Hizmet Alanlarına Göre Müzeler	Koleksiyonlarını Sergiledikleri Mekânlarına Göre Müzeler	İşlevlerine Göre Farklı Müzeler	Diğer Müzeler
Genel Müzeler	Devlet Müzeleri	Bölge Müzeleri	Açık Hava Müzeleri	Tek kişilik veya Bir Nesneyi Konu Alan Müzeler	Çocuk Müzesi
Arkeoloji Müzeleri	Belediye Müzeleri	Halk Müzeleri	Anıt Müzeler	Atatürk (müze evleri)	Denizaltı Müzesi
Sanat Müzeleri	Özel Müzeler	Ekomüze	Müze Evler	Devrim Müzeleri	Spor Müzesi
Tarih Müzeleri	Vakıf Müzeleri	Hizmet Ettikleri Topluma Yönelik Müzeler		Sanal Müzeler	
Etnografya Müzeleri	Eğitim Kuruluşlarına, Üniversitelere Bağlı Müzeler				
Doğa Tarihi ve Jeoloji Müzeleri	Askeri Müzeler				
Bilim Müzeleri					
Planetaryumlar					
Endüstri Müzeleri					
Ekonomüzeler					

Kaynak: Sezgin, Mete, & Karaman, Abdullah. (2009). Müze Yönetimi ve Pazarlaması Konya: Çizgi Kitabevi. S:13

2.3.1. Koleksiyonlarına Göre Müzeler

Koleksiyon; yarar sağlanması, öğrenme ya da zevk vermek amaçlı olarak bu ve buna benzer özellikleri göz önünde bulundurularak sınıflandırma yapılan nesnelerdir. Müzeleri özgün kılan şey koleksiyonları olup koleksiyonların göre sınıflandırıldığında dünya genelinde başlıca müze türleri; genel müzeler, arkeoloji müzeleri, sanat müzeleri, tarih müzeleri, doğa tarihi müzeleri, etnografya müzeleri, jeoloji müzeleri, bilim müzeleri, askeri müzeler, endüstri müzeleri, ulaşım müzeleri, anıt müzeleridir (Madran, 1999a: 7-8).

Bir diğer gruplamaya göre ise Türkiye'deki anıt ve müzeler farklı başlıklar altında sınıflandırılmışlardır. Bu gruplandırmaya göre Türkiye'deki müzeler ana başlıklar halinde şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı e-kitap).

- Tarih ve Sanat Müzeleri

Tarih müzeleri bir toplumun, ülkenin, bölgenin tarih kronolojisinin toplumsal, ekonomik ve siyasi öğelerin bir araya gelmesiyle oluşan müzelerdir. Sanat müzeleri ise genellikle heykel, resim gibi toplumların sanatsal yaratıcılığını ve kültürel kimliğini yansıtan eserlerin toplandığı ve sergilendiği müzelerdir.

- Etnografya Müzeleri

Uygarılıkların kültürlerini, yaşayış biçimlerini, geleneklerini ve halk sanatını sergileyen müzelerdir. Etnografya müzelerinde genellikle uygarlıklara ait gündelik hayatta kullanılan kıyafetler, halılar, mutfak eşyaları ve benzeri eserler yer almaktadır.

- Arkeoloji Müzeleri

Kazılar sonucunda ortaya çıkartılan eserlerin sergilendiği müzelerdir. Bu eserler, heykel, mezar odaları, yazıt, kabartmalar ve benzeri öğeler olabilmektedir. İstanbul Arkeoloji Müzesi, İzmir Arkeoloji Müzesi, Bursa Arkeoloji Müzesi, Adana Arkeoloji Müzesi bu müze türüne örnek gösterilebilmektedir.

- Anıt Müzeler

Toplumların ekonomik, askeri, siyasi veya dini olaylarının gerçekleştiği mimari ya da süsleme özellikleri bakımından ön plana çıkmış camii, kilise, saray gibi yapı ve mekanların müzeye dönüştürölmesidir. Çanakkale Şehitler Anıtı, Dolmabahçe Sarayı ve Anıtkabir bu müze türüne örnektir.

- Müze Evler

Tarihi, mimarisi veya içindeki değler sebebiyle korunan ve koleksiyonlarının halkla sunulduğu tarihi yapılarıdır. Atatürk Müze Köşkü, Mehmet Akif Ersoy Müze Evi, Ziya Gökalp Müzesi, Cahit Sıtkı Tarancı Müzesi bu tür müzelere örnek olarak verilebilir.

- Devrim Müzeleri

Devrim Müzeleri içerikleri ve koleksiyonları bakımından farklılık göstermektedir. Devrim müzelerinde asıl vurgu nesnelere değil amaca yönelik yapılır. Öznel bir bakış açısı hakimdir. Fotoğraf, afiş ve maket tarzı eserler müzede sergilenebilir.

- Askerî Müzeler

Tarih boyunca gerçekleşmiş savaş, taarruz ve benzeri olaylardan kalan malzemelerin, aletlerin ve silahların sergilendiği müze türüdür. Ankara Kurtuluş Savaşı

Müzesi, İstanbul Harbiye Müzesi, Gelibolu Savaş Müzesi bu müzelere örnek gösterilebilir.

- Özel Müzeler

Kanunlar çerçevesinde bir kişi ya da kuruluş tarafından oluşturulan, çeşitli konularda toplanan eserlerin sergilendiği müzelerdir. Sarkıp Sabancı Müzesi, İstanbul Oyuncak Müzesi, Türk Hava Kurumu Müzesi, PTT Pul Müzesi örnek gösterilebilir.

- Açık Hava Müzeleri

Çeşitli sebeplerden ötürü kapalı alanlara taşınamayan ve eserlerin açık havada sergilendiği müzelerdir. Efes Antik Kenti, Göreme Açık Hava Müzesi, Assos Antik Kenti açık hava müzelerine örnektir.

- Sanal Müzeler

Sanal müzeler, ekonomik ve teknolojik imkanlar sayesinde ortaya çıkmıştır. Yalnızca yerel ziyaretçilere değil dünya çapındaki ziyaretçi kitlelerine internet üzerinden panoramik olarak müzeyi ve eserlerini görüntülenme imkânı sağlanmasıdır. Ankara Etnografya Müzesi, Gaziantep Arkeoloji Müzesi, Hatay Arkeoloji Müzesi bu müze türüne örnek olarak verilebilir.

- Çocuk Müzeleri

Koleksiyonları ve eserleri çocukların gelişimi, eğitimi ve hayal dünyalarını geliştirmek için bir araya getirilmiş, eğitici ve aynı zamanda öğretici niteliği olan müzelerdir. İstanbul Oyuncak Müzesi, Ankara Üniversitesi Oyuncak Müzesi örnek olarak gösterilebilir.

2.3.2. Bağı Bulundukları İdari Birime Göre Müzeler

Müze yönetim biçimleri ülkeden ülkeye değişiklik gösterebileceği gibi müzelerin karakterlerine göre de değişiklik gösterebilmektedir. ICOM'un Arjantin'in Buenos Aires kentinde 4 Kasım 1986 yılında toplanan genel kurul toplantısında belirtilen “Mesleki Etik Bildirgesi’nde idari birim bir müzenin yöneticisi, maddi veya izlediği politikaya göre müzenin sorumlu olduğu üst yönetim otoritesini ifade etmektedir. Bu anlamda müzeler izledikleri yönetim politikası ve yönetim biçimi olarak farklı politikalarla birbirinden farklılaşabilmektedir.

Müzelerdeki bu farklılığın temelinde ise müzenin yönetim biçimlerini belirleyen idari birimlerin yer alması yatar. Müzelerin bağlı olduğu idari birimler devlet kurumu olabileceği gibi kâr amacı güden bir özel kuruluş da olabilmektedir. Dünya genelinde müzeleri bağlı olduğu idari birime göre Devlet Müzeleri, Belediye Müzeleri, Özel Müzeler, Eğitim Kuruluşlarına, Üniversitelere Bağlı Müzeler, Askeri Müzeler ve Vakıf Müzeleri olarak sınıflandırmak mümkündür (Madran, 1999a: 7-8).

- Devlet Müzeleri

Genel olarak devletin yönetiminde olan müzelerdir. “Devlet müzeleri korunması gerekli olan her türlü eseri korumak ve değerlendirmek amacıyla kurulmuştur” (Mete ve Karaman, 2009: 15). Ülkemizde ise devlet müzesi olarak Topkapı Sarayı, Anadolu Medeniyetler Müzesi gibi pek çok devlet müzesini örnek vermek mümkündür.

- Belediye Müzeleri

Türkiye’de yaygınlaşan bir müze türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet tarafından desteklenen belediye müzeleri topluma hizmet amaçlı olarak kentin yaşam

tarzını, geleneklerini ve kültürünü topluma sunan müzelerdir. Bu müzelerde genel olarak ahşap eserler, resimler, fotoğraflar ve dokuma gibi eserler yer almaktadır (Aksoy, 2016: 20). Ülkemizde belediye müzelerine örnek vermek gerekirse Ankara Büyükşehir Belediyesine bağlı Kent Müzesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı Yerebatan Sarnıcı Müzesi örnek olarak gösterilebilmektedir.

- Özel Müzeler

2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu'nun 26. maddesinde belirtildiği üzere Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan izin almak suretiyle her kurum, kuruluş, vakıf, gerçek ve tüzel kişilerin yasa ve yönetmeliklere uyması şartıyla bakanlıktan aldığı izin doğrultusunda özel müze kurabilmektedir. Taşınır kültür varlıklarının korunması bakımından ise devlet müzeleri statüsünde bulunan özel müzelerin görev, yönetim ve gözetimi ve denetimleri yönetmelik hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. Bu belirtilen mevzuat kapsamında yeterli nicelik ve nitelikte bulunması sonucunda özel müzeler bakanlık deneyiminde müzecilik faaliyetlerini devam ettirebilmektedir.

Türkiye'de 2020 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olan 289 tane özel müze bulunmaktadır (TÜİK Kültürel Miras Raporu, 2020). Bu anlamda ülkemizde Sakıp Sabancı Müzesi, Rahmi M. Koç Müzesi gibi pek çok özel müze görmek mümkündür.

- Eğitim Kuruluşlarına ve Üniversitelere Bağlı Müzeler

Ülkemizde bilimsel araştırmalar ve incelemeler gerçekleştirmek adına kurulmuş eğitim amaçlı müzeler bulunmaktadır. Üniversite, Lise ve ortaokul gibi eğitim kurumlarının çatısı altında kurulmuş müzelerdir. Ankara Üniversitesi Oyuncak Müzesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Arkeoloji Müzesi, İstanbul Üniversitesi Rıdvan Çelikel

Arkeoloji Müzesi, Saint Joseph Lisesi Doğa Bilimleri Merkezi gibi pek çok eğitim kurumunda bu müze türüne rastlamak mümkündür.

- Askeri Müzeler

Farklı dönemlerde yapılmış olan savaşlarda kullanılan askeri malzemelerin sergilendiği müze türleridir. Askeri müzelerde genellikle top, zırh, tabanca ve kılıç gibi eserler sergilenmektedir. Ankara Kurtuluş Savaşı Müzesi, İstanbul Harbiye Müzesi ülkemizde bulunan birkaç askeri müze örneğidir.

- Vakıf Müzeleri

Ülkemizin kültürünü, geleneklerini ve görenekleri sonraki kuşağa aktarmak için Vakıflar Genel Müdürlüğü bünyesinde hizmet veren müzelerdir. Ankara Vakıf Eserler Müzesi, Türk Vakıf Hat Sanatı Müzesi gibi müzeler vakıf müzesine örnek verilebilmektedir.

2.3.3. Hitap Ettikleri Kitleye Göre Müzeler

Müzelerin hitap ettikleri kitleler dahilinde sınıflandırmak mümkündür. Bu grupta müzelerin toplumla olan ilişkisinin göz önünde bulundurulmasıyla şu şekilde sınıflandırılabilir (Madran, 1999a; s.8):

1. Genel toplum müzeleri
2. Eğitici müzeler
3. Uzmanlaşmış müzeler

Genel toplum müzeleri, toplumun büyük bir kesimine ve genel ilgi alanlarına hitap eden müzelerdir. Eğitici müzeler ve uzmanlaşmış müzeler ise toplumun belli kesimine

hitap eden müzelerdir. Eğitici ve uzmanlaşmış müzelerin belirli alanlara yoğunlaşmasından dolayı o alana yakından ilgi duyan çocukların, gençlerin veya akademisyenlerin ilgisini çekmesi bakımından müzelerin hitap ettikleri kitlelerde farklılık görülebilmektedir.

2.3.4. Hizmet Alanlarına Göre Müzeler

Bu tür müzeler; Bölge Müzeleri, Halk Müzeleri ve Ekomüzeler olarak sınıflandırılabilir (Mete ve Karaman, 2009: 13).

- **Bölge Müzeleri**

Şehrin merkezinden uzakta bulunan müzeler bölgelerin tarihini günümüze taşır. Bölgede tarihi ve kültürel değer taşıyan eserleri toplar ve halkla sunar. Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde yer alan bölge müzeleri bu müze türüne örnektir.

- **Halk Müzeleri**

Bu tarz müzeler 19. yüzyılda gelişmiş olup genellikle bir bina içerisinde kasaba veya bir çiftlikte yer alan müzelerdir. Halk müzeleri halkın yaşamını en iyi anlatan ve o bölgenin simgesi haline gelen müzelerdir. Ülkemizde halk müzesi örneği olarak Safranbolu Evleri Müzesi verilebilir. Safranbolu evlerinde binanın tarihçesi, cumhuriyet dönemine ait kıyafetler ve çeşitli dönemlerde kullanılmış madeni paralar sergilenmektedir.

- **Ekomüzeler**

Ekomüze, belli bir coğrafi bölgenin doğal çevresi ile bağlantılı olarak o bölgenin kültürel tarihini ortaya çıkartan ve bu değerleri koruyup halkla sunan müzelerdir.

Ekomüzeler doğa ve kültür arasındaki anlamı yorumlamayı ve yeniden canlandırmayı hedeflemektedir. Çoğunlukla yerel halkın ve gönüllülerin performansına bağlı olarak yerel sanatçıların eserlerini cesaretlendiren bir araçtır.

2.3.5. Koleksiyonları Sergiledikleri Mekanlara Göre Müzeler

Mekâna bağlı olarak sınıflandırılan müzelerin koleksiyonlarını sergileme mekanları ve biçimleri anlamında farklılık göstermektedir. Bu anlamda müzelerin koleksiyonlarının sergilendikleri mekanına göre açık hava müzeleri, anıt müzeler ve müze evler olarak sınıflandırılmaktadır (Madran, 1999a: 8).

- Açık Hava Müzeleri

Müze koleksiyonlarının açık havada sergilendiği müzelere Açık Hava Müzeleri denilmektedir. Geleneksel müzeler koleksiyonlarını en iyi şekilde sergilemek için açık hava müzeleri ile belirli bir sınır olmadan eserlerini dışarıda sergileme imkânı sunmaktadır. Ülkemizde Efes Antik Kenti, Perge Antik Kenti, Göreme gibi pek çok açık hava müzesi bulunmaktadır.

- Anıt Müzeler

Anıt müzeler herhangi bir koleksiyona ihtiyaç duyulmadan mimari ve tarihi olarak değerli olan camii, kilise, sur, anıt, tapınak gibi yerlerin müzeye çevrilmesiyle oluşan müze türleridir. Yine ülkemizde anıt müzeye örnek vermek gerekirse St. Pierre Anıt Müzesi, İstanbul Üniversitesi Beyazıt Kulesi Anıtı gibi pek çok anıt müze örnekleri vardır.

- Müze Evler

Müze evler, yapı ve içindeki koleksiyonun beraber sunulduğu tarihi yapılardır. Müze evler hakkında Doç. Dr. Sümer Atasoy “Müze evler, içinde bulunan koleksiyon ve mimari ile korunması gereken yapılardır” ve Dr. Mehmet Önder “Müze evler tarihi ve mimari olarak korunması gereken yapılardır” tanımları yapmışlardır. Ülkemizde müze evlere örnek vermek gerekirse; Tevfik Fikret’in Evi, Atatürk’ün doğduğu ev gibi pek çok müze ev bulunmaktadır.

2.4. Müze Halkla İlişkileri

Halkla ilişkiler mesleğine son yıllarda duyulan ihtiyacın tüm alanlarda olduğu gibi müzecilik alanında da arttığı gözlemlenmektedir. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de bulunan işletmelerin kurumsallaşmaya önem vermesi ve kurumların kendilerini doğru ifade etme süreçlerinde halkla ilişkiler uzmanları eşliğinde yönetilmesi halkla ilişkiler uzmanlarına duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

Halkla ilişkiler faaliyetleri ise iletişimin tüm süreçlerini kapsayarak organize ve planlı bir stratejik iletişim yöntemlerini tanımlamaktadır. Müzelerden, sağlık işletmelerine kadar birçok alanda ve sektörde halkla ilişkiler tekniklerinin uygulanması firmaların tanıtımları, görünür olması, iç ve dış paydaşlarla iletişimin doğru ve etkin şekilde kullanımını sağlamaktadır.

2.4.1. Müze Halkla İlişkilerinin Tanımı

Halkla ilişkiler, güven ve dürüstlük ilkesi çerçevesinde bütün toplumsal alanlarda hedef kitleler ile çok yönlü iletişimi kuran bir alandır (Okay, Çamdereli ve Karadoğan, 2003: 66). Cutlip, Center ve Broom (2000: 4), halkla ilişkileri “... organizasyonların ve

bu organizasyonların başarısını veya başarısızlığını çeşitli hedefler doğrultusunda karşılıklı yararlar çerçevesinde ilişkiler kuran ve sürdüren yönetim fonksiyonudur” şeklinde tanımlamaktadır. Peltekoğlu (2007: 7) ise halkla ilişkileri “kurumun amaçları ekseninde yapılan önem sırasına göre tüketici, dağıtıcı ve çalışanlar gibi kurumun kampanya ve hedeflerine göre değişiklik gösteren stratejik iletişim yönetimi” olarak tanımlamaktadır.

Müzelerde medya ağırlıklı olarak yürütülen çalışmalar, reklam, pazarlama ve halkla ilişkiler kapsamında etki alanı oluşturmaktadır (Erbay, 2009a: 30). Halkla ilişkiler açısından müzeler ise üst yönetim kadrolarının uzmanlık alanları arasında kendine yer bulmaya başlamıştır (Erbay, 2012: 27). Müze halkla ilişkileri, müzenin hedef kitlesi ve müze arasında karşılıklı uyuma dayalı iletişim gerçekleştirilmesini sağlayan bir müze yönetim fonksiyonudur. Devamlı ve planlı şekilde müzenin hedeflerine ulaşması için birtakım uygulamaları gerçekleştiren müze halkla ilişkilerinin gelişimi müze yönetim politikası ile doğrudan bağlantılıdır. Müzelerin yönetim politikası kavramının içeriği ise, müze çalışmalarında hedeflere ulaşmak için izlenecek olan yolları ve araçları içine alan bir kavramdır. Müzelerin üyelik, bağış ve ziyaretçi hedefleri ile doğru zamanlı olarak kurumsal hedefleri bulunmaktadır (Kotler ve Kotler, 2007: 317). Bu eksende müze halkla ilişkileri müzenin hedeflerine ve kurumsal hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.

Müzelerin hedeflerinden birisi de ziyaretçi geliştirmedir. Müzelerin ziyaretçi geliştirebilmesi ise müzenin imajı ve kimliğine bağlıdır. Müze halkla ilişkileri bu nedenle kısa vadeli amacı ziyaretçi hedeflerine ulaşmak, uzun vadede ise müze imajının oluşturulmasıdır. Müzede halkla ilişkiler mesajlarının oluşturulması ve ifade edilmesinin yanında kamu nezdinde nasıl bir algı yaratılmak istendiğinin saptanması için stratejik halkla ilişkiler uygulanmalıdır (Adams, 1983: 4).

Müzedede gerçekleştirilen halkla ilişkilerin işlevleri uzun vadeli stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanması, kamuoyu araştırmalarının yapılması, kamuoyu için politikaların oluşturulması, halkla ilişkiler stratejik operasyonlarının planlanması, tanıtım ve reklam faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, gerekli yayınların hazırlanması, çalışanlar, gönüllüler, bağışçılar ve toplumla olan ilişkilerin kurulması ve etkinliklerin planlanmasıdır (Adams, 1983: 11). Müzelerde halkla ilişkilerin planlı ve sürekli olarak gerçekleştirilmesi ile farkındalık, tutum, bilgi, görüş ve programlardan etkilenen davranışlardır (Dozier ve Ehling, 2005b: 174). Müze halkla ilişkilerinde müzenin kurumsal kültürü ve müze eğilimleri ile desteklenip müzenin güçlü yönlerinin vurgulanmasıyla müzelere fırsatlar sunabilmektedir. Planlı olarak gerçekleştirilen müze halkla ilişkileri kaynakların kullanımı, önceliklerin belirlenmesi, kontrollerin sağlanması ve oluşturulmasına ilişkin birtakım süreçlerden oluşmaktadır Adams (1983: 59).

Müzelerde başarılı işleyen halkla ilişkiler planının tasarlanması için gerekli temel özellikler şu şekildedir;

1. Müze programlarının koleksiyonları ve hedef kitlenin etkili bir iletişim için doğru anlaşılması.
2. Kamu tarafından sürekli olarak müzenin nasıl görüldüğünün değerlendirilmesi aynı zamanda ölçülmesi.
3. Müzenin ihtiyaçları ve halkın görüşleri dikkate alınarak halkla ilişkiler programlarının bir politikaya dayandırılması.
4. Halkla ilişkilerde planlama ve performansın ölçülmesi için belirlenen hedeflerin belirlenmiş yöntemler ile uygulanması.
5. Hedef kitleye ulaşabilmek için amaçlı bir iletişim planının oluşturulması.
6. Müzenin fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurarak uzun vadeli halkla ilişkiler planının oluşturulmasıdır (Adams, 1983).

Müze halkla ilişkilerinin planlanması üç kategori altında incelenmektedir. Bunlar imaj halkla ilişkileri, rutin halkla ilişkiler ve kriz halkla ilişkileridir. Aynı zamanda müze halkla ilişkilerinin planlamaları süreye göre de sınıflandırmak mümkündür. Süresine göre müze halkla ilişkileri aynı zamanda planlamalarını kısa, orta ve uzun süreli olarak planlamalarını gerçekleştirmektedir. Uzun vadeli planların amacı bir yıl boyunca ziyaretçilerin oryantasyon ve tanıtım materyalleri vasıtasıyla görünürlüğün artırılması faaliyetlerini kapsamaktadır (Adams, 1983: 37). Bu uzun vadeli planlar müzenin kurum içerisindeki uzun vadeli değişikliklerini müzeyi uzun vadede etkileyecek muhtemel senaryoların planlanıp uygulanmasıdır. Rutin halkla ilişkiler uygulamaları ise kısa ve orta vadeli halkla ilişkiler planlamalarını oluşturmaktadır. Rutin halkla ilişkiler uygulamaları kapsamında müzeler müze koleksiyonlarının, sergilerin, etkinliklerin ve programların tanıtımını gerçekleştirmekle beraber yeni ürünlerin tanımının yapılması ve belli koleksiyonların görünürlüğünü arttırmak için yapılan etkinlikler ve programları kapsamaktadır (Kotler ve Kotler, 1998: 237). Müzelerin topluma karşı sorumluluklarını konu yönetimi ile toplumun huzursuz hissettiği veya yasal düzenlemeler ile ilgili rahatsızlık duyduğu noktalara yönelik planlamalarıdır. Kriz halkla ilişkileri ise müzenin bağışçıları, sponsorları, danışma kurulu, gönüllüleri ve üyeleri karşısında müzenin imajını tehdit eden orta ve kısa süreli halkla ilişkiler planlamalarıdır.

Müze halkla ilişkileri faaliyetleri çeşitli yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada iletişim araçlarının hazırlanması, iletişim taşıyıcılarının ayarlanması ve tüm araçların entegre biçimde kullanılmasını içermektedir (Okay ve Okay, 2007: 244). Halkla ilişkiler araçlarının ise müzenin beklentilerine ve müze personeline göre seçilmelidir (Genoways ve Ireland, 2003: 265). Kotler ve Kotler (1998: 238-246), halkla ilişkilerin araçları olarak basın materyalleri, seminerler, konuşmalar, sponsorluklar, yıllık raporlar, yayınlar, lobicilik, toplumsal ilişkiler, medya ilişkilerini işaret etmiştir. Reklam, satışa dönük kampanyalar ile diğer bilgilendirme

faaliyetleri ise pazarlama iletişiminin bileşenlerini oluşturmaktadır. Müzelerin kendi web siteleri ve sosyal ağları ile teknolojiler müzelerin hedef kitlesi ile olan iletişimini güçlendirmektedir. Bu sayede insanlar müze ziyareti öncesi ve sonrasında kitle iletişim araçlarının kullanımı ile bilgi akışını ve çeşitliliği artmakta olup müze ziyaretlerini ve müze imajını etkileyebilmektedir.

2.4.2. Müze Halkla İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi

18. yüzyılda müzelerin değerlerini yüceltilerek müzenin tanıtılacağı hedef kitle ile sınırlı kalmıştır. Bu hedef kitle müze üyelik ücretleri ve asil çevre ile sınırlı kalmasından anlaşılmaktadır. 1760'lı yıllarda British Museum'a bilet alan herkes girebiliyor ve müzedeki kitaplara ulaşmak için günlük izin alınıp müzeden faydalanabilmiş olsa bile müze kurallarının katı olduğu; müzenin asillerin alanı olduğu, müze girişi için on beş gün öncesinden randevu alınabildiği, 19. yüzyıl sonralarına kadar da müzeye girişin aristokrasi ve saray protokolü kurallarına uygun olarak belirlendiği, giriş engeli kaldırıldıktan sonra bile ziyaretçilerin nesneleri istedikleri gibi inceleyemediği bilinmektedir (Schubert, 2004: 17).

1793 yılında kurulan Louvre Müzesi, haftanın belirli günlerini sadece sanat öğrencilerine ayırmış olan bu müze, müze ziyaretçileri için ucuz kataloglar oluşturup bu katalogları da yabancı ziyaretçiler için tercüme etmiştir (Hooper-Greenhill, 1995: 30). Bu anlamda ulusal hedefler ekseninde toplumda eşitlikçi bir müzenin modelini kabul eden ve bu modeli hayata geçiren Louvre Müzesi'ne karşılık olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1842 yılında P.T. Barnum tarafından kurulmuş olan Amerikan Müzesi ise müze halkla ilişkilerinin gelişimini etkileyen farklı bir müze örneğidir. Bu müzenin birincil amacı, kamunun ilgisini çekmek ve aile üyelerinin beraber girecekleri bir mekân yaratmak olmuştur. Bunlarla beraber müzeye eklenen hayvanat bahçesi, balmumu

heykelleri, tiyatro oyunları ve konferanslar ile Amerikan popüler kültürünü temsil ederken kamunun ilgisini çekebilmiş bir müzedir. (Uralman, 2012: 86-87).

Müze halkla ilişkilerinin gelişimi esasen 2. Dünya Savaşı sonrasında müzelerde iletişim uygulamalarına öncelik verilmesiyle bir uzmanlık alanına dönüşmüştür. Müzeler 1940’lardan 1960’lara kadar müze küratörleri, müze ziyaretçilerinin uygun davranışlarını sürdürdükleri sürece müzelere girdiklerini fark etmiş ancak bu müşterileri müzeyi yeniden ziyaret etme konusunda bir ikna çabasına girmemiştir (Hudson, 2007: 39).

1960’lardan sonra ise müzelerin halkla ilişkiler ve medya çalışmaları ile toplumla iletişim kurulması sağlanmaya başlanmıştır. Bu çalışmaların başlamasında en büyük etken ise 1959 yılında UNESCO’nun ICOM’un danışmanlığı ile beraber hazırlanan “Müzelerin Teşkilatlanması: Pratik Öğütler” kitabı (Allan, 1963), vasıtasıyla müzelerin personellerinden bir kişinin basınla ilgili çalışmaları yürütmesi, bildiriler hazırlamak, makale yazılarına teşekkür yollamak gibi faaliyetlerden sorumlu olması gerekliliğini belirtilmiştir. Bu uygulamalarıyla birlikte müzelerin daha geniş kitlelere tanıtılması ve müze ziyaretlerinin artırılması amaçlanmaktaydı.

Basın, televizyon ve sinema gibi alanlarda müzelerin görünürlüğü 1950’li yılların sonrasında “propaganda” olarak adlandırılmakta olup diğer halkla ilişkiler faaliyetleri olan tanıtım afişleri, müze mimarisi, basım, broşürler de bu kapsamda ele alınmaktaydı (UNESCO, 1959: 40). Ancak müze halkla ilişkileri müzecilik uygulamalarının hızla gelişmesi ile beraber bir propaganda ve tanıtım faaliyeti olarak görülmemeye başlanmıştır. 1974 yılında ICOM tarafından 180 ülkede gerçekleştirilen bir anket çalışmasında müzelerde uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri hakkında bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu çalışmada müzelerdeki halkla ilişkiler faaliyetleri olan danışma masası uygulamaları, personellerin kamu ile olan iletişimi için eğitimi; müze ziyaretçileri,

gönüllü yardımların katılımı, temel sergileme yöntemleri, eğitsel uygulamalar, müze sergileri ve aktiviteler hakkında bilgiler içeren yazılı ve görsel malzemeler; yayınlar; müzelerin yöneticileri hakkında anket sonuçları; basınla olan ilişkiler; müze reklamları; yerel yönetim ile yapılan işbirlikleri ve yardım; halkla ilişkiler ve sosyal programlar; özel gruplara yapılan kamu hizmetleri alanlarını kapsamaktaydı. 1980’li yıllarda ise Amerikan Müzeler Birliği (AAM) (American Association of Museums) tarafından ABD’de yapılan anket çalışmalarında müze halkla ilişkileri çalışmalarında basılı materyaller ile yapılan tanıtımlar; halkla ilişkiler etkinliklerinin tanıtılması, radyo ve televizyon ile müzelerin tanıtılması, yayınların hazırlanılması ve basılması; kaynakların, üyeliklerin geliştirilmesi; ziyaretçi geliştirme; kamuoyu ile ilişkilerin kurulması; uzman kuruluşlar ile ilişkilerin geliştirilmesi; özel etkinlikler; pazarlama; halkla ilişkiler ajansları ile beraber çalışma; yasal ilişkilerin kurulması; turizmin geliştirilmesi; müze gönüllüleri ile ilişkiler ve çok daha fazlasını kapsamaktadır (Adams, 1983: 2).

Müze halkla ilişkileri uygulamalarının dünya üzerinde farklılık göstermesi müze halkla ilişkilerinin toplumu anlama yönünde destek mekanizması görevi görmesiyle birlikte müzenin toplumla kurmuş olduğu her türlü iletişimde halkla ilişkilerin uygulamalarından ve stratejilerinden yararlandığı görülmektedir. Müze halkla ilişkilerinin gelişmesinde müze bütçelerinin yetersiz olması ve kaynak arayışları müze halkla ilişkilerinin gelişmesini kısıtlamaktadır. Özellikle hükümetler tarafından müzelere yapılan yardımların artması ile birlikte müzelerin yaptıkları harcamalara dair bilgi vermeleri ve performans değerlendirme yapılması beklenmektedir (Erbay, 2009a: 22).

Müzelerin sergi ve eğitim hizmetleri gibi hizmetlerin geliştirilmesinin müze iletişimi ile güçlendirilebileceği anlayışı 1980’ler itibariyle Amerika Birleşik Devletleri’nde sıklıkla ele alınmış olup eğitim yoluyla müzelerin topluma ulaşmasında yeterli olmadığı 1981 yılında AAM’nin “Yeni Bir Yüzyıl İçin Müzeler Komisyonu’nda

belirtmiştir (Adams, 1983: 2). 1980’li yıllarda müze halkla ilişkilerinin mesajları iletmesi ve bu mesajların ifade edilmesi ile kamuoyunda nasıl bir algı yaratılmak istendiğinin saptanabilmesi için gerekli bir uygulama olarak tanımlanmıştır (Adams, 1983: 4). Buna karşılık olarak 1980’de AAM’nin müze halkla ilişkileri alanında yapmış olduğu çalışmaları ABD’deki 317 müzeden 80’inin halkla ilişkiler uygulamalarını gerçekleştirdiğini göstermektedir (Adams, 1983: 2). Bu ayının az olmasına karşılık müzelerin rekabet içerisinde marka imajı geliştirmeye yönelik yaptığı çalışmalar önem kazanmıştır. Marka imajı, hedef kitleye için sunulan hizmetlerin/ürünlerin tanımlanması ve rekabet ortamında farklılaşması anlamında gelmektedir (Ostern ve Mork, 2007: 5). Müzelerin rekabetçi ortamda yer almaları ise kaynakların yaratılma ihtiyacını kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Müzeler ziyaretçi kazanabilmek için sadece müzelerle rekabet etmekle kalmayıp kültür kurumları, insanların boş zamanlarını geçirebilecekleri parklar, salonlar ile rekabet halindedir (Wallace, 2006: 1).

Müzeler, toplumun problemleri, ihtiyaçları, davranışlarına karşı duyarlı olarak çalışarak toplumun müze etkinliklerine katılımını sağlayan planlar yapan, toplumsal nitelikte hizmet veren bunu yaparken yerel yönetim ile birlikte çalışan toplum için özel anlam ifade eden müze çalışmalarının rekabet içerisinde olmadan toplum yararına organizasyonlara katılımın desteklendiği yerel konularda toplum temsilcilerinin planlama süreci ile özel eğitim programları, yerel grupların toplantılarını gerçekleştirdiği bir alandır. Bu müze çalışmaları günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Bununla birlikte Adams’ın müzecilik yaklaşımında ön plana çıkan müze halkla ilişkileri açısından da değerlendirilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Adams, 1983: 61).

Halkla ilişkiler halkın doğrudan katılımını sağlayan önemli bir işlev olup kentsel yönetişimde açıklık ve şeffaflık ilkeleriyle yurttaşları bilgilendiren, böylelikle onların güvenini sağlayan et etkili yol olarak karşımıza çıkmaktadır (Çamdereli, 2004: 49-50).

Toplumsal katılımı sağlayanın bir yolu olarak müze koleksiyonları, programlar ve sergiler içinde yeniden düşünmeye iten mekanlar olarak müzeler programlarını değiştirerek veya programlarını değiştirmelerine bağlıdır (Kotler ve Kotler, 2007: 325).

Kotler ve Kotler (1998: 239), müzenin toplumla olan iletişimini “kamu iletişimi programları” (Community Communication Programs) adıyla tanımlamış olup müzenin kamu iletişim kampanyalarının amaçlarını şu şekilde belirlemiştir:

1. Yerel yönetim önderlerini tanımak; yerel örgütler ile ilişkiler geliştirmek.
2. Müzelerde sosyal etkinlikler gerçekteştirmek.
3. Müzelerde yerel çevre ve yerel lidere ev sahipliği yapmak.
4. Toplumun özel günlerinde sahipliğinde bulunmak.
5. Müze programlarının danışılması, müze ile toplum arasında anlaşmazlık çıktığında aracılık etmesi ve danışma heyeti oluşturulması.
6. Müze yöneticilerinin toplumsal organizasyonlar tarafından destek verilen kurs programlarına katılabilmesi için konuşması ofisinin oluşturulması.
7. Okullar için eğitim programları geliştirmek.

Müzeler kamu ile kurdukları iletişim ile kamu hizmetini geliştirip katılımı önemli görülen farklı etnik grupları, aileleri, gençleri, çocukları ve müze hizmetine erişimi kısıtlı (maddi, ulaşım imkansızlığı vb.) olan tüm toplumun ihtiyaçlarını kapsayan ve toplumun her kesiminden insanın ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir kamu iletişimi geliştirebilir. (Kotler ve Kotler, 2007: 324).

2.4.3. Müze Halkla İlişkilerinde Hedef Kitle

Kurum ve kuruluşlar ister kâr amacı gütsün isterse kamu yararına yönelik faaliyetlerde bulunsun, hedef kitlesinin zamanla değişebileceğini göz önünde

bulundurarak yeni gelişmeler karşısında her zaman hedef kitlesini belirlemeli ve gözlemlemelidir (Okay ve Okay 2007: 202). Müzenin paydaşları olarak tanımlanan müze hedef kitlesi içerisinde müze çalışanları, müze gönüllüleri, mütevelli heyeti, müzenin etkinliklerine katılanlar, müzenin bulunduğu bölgede ikamet edenler, müze üyeleri ve bağışçıları, dernekler, öğretmenler, ulusal kamuoyu önderleri, belediye birimleri, müzeye ticari hizmet veren işletmeler, müzeden yararlanan iş çevreleri, sanatçılar, konuşmacılar, uzmanlar ve müzeyi ziyaret eden bireysel kişiler ve ziyaretçi grupları yer almaktadır (Adams, 1983: 27). Bu paydaşların bir kısmı müze ile yakın ilişkiler kurmakta olup çeşitli ayrıcalıklar kazanmıştır. Bu paydaşlar arasında müze içerisinde kurdukları yakın bağlarda ötürü en yaygın olanları ise müze gönüllüsü, müze üyesi ve müze mütevelli heyeti üyesidir. Müze gönüllüleri, müze yönetiminin gönüllüden beklediği zorunlu bir süreç olmayıp sürdürülebilirlik konusunda esnek olan, kısa süreli iş birliğine dayanan ve kâr amacı bulunmadan karşılıklı rıza sonucunda müze içerisinde yapılan her türlü faaliyeti kapsayabilir.

Amerika Müzeler Birliği tarafından yapılan araştırmalara göre müze gönüllüleri müzeye her hafta 1 milyon saatten fazla katkı sağlamaktadır (Van den Dungen ve Yamane, 2015: 215). Buna karşın Türkiye’de müze gönüllü programların çok sık rastlanmamaktadır. Türkiye’de müze gönüllü programları örneklerine Odunpazarı Müzesi ve İstanbul Modern Müzesi’nde rastlanmaktadır. Müze üyesi ise müzeyi sık sık ziyaret eden kişilere özel olarak oluşturulmuştur. Müze üyeleri müzelere girişlerinde, müze etkinliklerinde, müze içerisindeki hediyelik eşya bölümünde müzenin müze üyesine özel olarak tanımladığı avantajları barındırmaktadır. Müze mütevelli heyeti ise Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avrupa’da birçok müzede bulunmakta olup senede 5 ya da 6 kez toplanıp müze markasına odaklanır, müze misyonu ve markasının belirleyiciliği konusunda söz sahibi bir gruptur. Türkiye’de ise vakıf müzelerinde faaliyet gösteren bir gruptur.

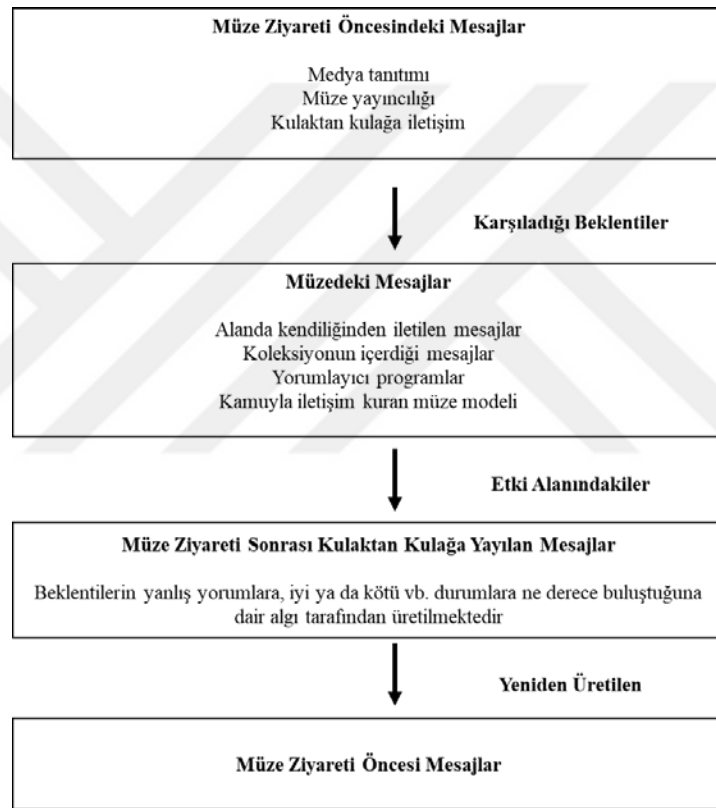
Müzelerin kurduğu ilişkiler ile birden fazla insanı bir araya getirip müzenin hedefleri doğrultusunda hedef kitlesi ile iş birliğı gerçekleştirmektedir. Müzeler ziyaretçileri, bağışçılar, çalışanlar, okullar, sanatçılar, özel ziyaretçileri olan ziyaretçiler, basın, bilim insanları, teknoloji uzmanları gibi pek çok kitleye ulaşmaktadır. Büyük sergilerin kampanyalarını ya da fırsatlarını takip eden ve bu amaçla müzeyi ziyaret eden gruplar ise “sadık müşteri” olarak tanımlanmaktadır (Wallace, 2006: 44). Müzelerin yakın çevresini oluşturan sadık müşteriler ise müzeler ile yakın iş birliğı gruplarıdır. Bu iş birliğı grupları içerisinde yer alan müze çalışanları, üyeleri ve bağışçılar “müze ailesi” olarak da adlandırılmakta olup bu gruplar müzeler ile sürekli iş birliğı olan gruplardır (Wallace, 2006: 2).

Müzenin iletişim halinde bulunduğu hedef kitleyle iş birliğı ortamı yaratılarak bir müze ailesinin yaratılması ise müze halkla ilişkilerinin müze çevresine yönelik bir hedefidir. Uzun süreli ama belirli bir süre içinde müzenin bulunduğu kentte kalacak profesörler, öğrenciler, askerler, stajyerler de müzenin kültürel çevresi olarak düşünölmeye değerdir. Turistler dahi müze ailesi olarak düşünölebilir (Wallace, 2006: 55)

Müzelerin sürekli olarak iletişimde bulunduğu hedef kitle ile bir iş birliğı ortamı yaratması ise müze halkla ilişkilerinin müze çevresine hedef alan çalışmalarından biridir. Müze, uzun süreli ama belli süreliğıne müzenin bulunduğu yerleşim yerinde kalacak olan öğrenciler, öğretmenler, stajyerler, askerler ve turistleri de müzelerin kültürel çevresi olarak düşünerek müze ailesinin içine katabilmektedir (Wallace, 2006: 55). Müzeler hedef kitlelerini çevrelerine belirledikleri bazı kitle aracılığıyla hedef belirlemektedir. İnsanlar ise müzeler hakkındaki ilgileri ve haberleri yalnızca müzelerden değil müzeyi ziyaret etmiş olan arkadaş çevresinden, aile üyesi gibi çevresinden edindiğı bilgiler dahilinde müze ziyaretlerini tetikleyebilmektedir.

Müzeler hedef kitlelerine belirledikleri kitle arayıcıyla ulaşmayı da hedeflemektedir. İnsanlar müzenin yaymış olduğu mesajları sadece müzeden almayıp müzeyi daha önce ziyaret etmiş olan arkadaş, aile üyesi ve çevredeki diğer insanlardan alabilmektedir. Bu nedenle kulaktan kulağa iletişim birçok müzenin ziyaretçisini arttıran bir unsurdur (Adams, 1983: 3). Bu anlamda müze halkla ilişkileri stratejileri ile müze ziyareti öncesi, sonrası ve sırasında mesajlar kulaktan kulağa yayılan bilgiler ile sağlanmaktadır (Şekil 3).

Şekil 3: Kulaktan Kulağa Mesaj Zinciri (Adams, 1983: 4)



Kaynak: Adams, G Donald. (1983). Museum Public Relations (Vol. 2). Nashville, TN: Altamira Press. S: 4

Müze ziyaretlerinin müzeyi ziyaret etmesi ve ardından çevresine yaptığı yorumların halkla ilişkiler departmanı tarafından kontrol edilmesi önemlidir. Yapılan yorumların kontrol edilmemesi durumunda ise ziyaretçilerin kişisel izlenimlerine ister istemez olumlu veya olumsuz olarak yansımaları olmaktadır. İnsanların müzeyi ziyaret etmesi davranışlarını etkileyen birinci dereceden referans grupları, aile ve arkadaş çevreleri;

ikinci dereceden ise komşular, çalışma arkadaşları ya da dernek gibi referans grupları etkili olabilmektedir (Kotler, 1998: 117).

2.4.4. Müzede Halkla İlişkiler Departmanları ve Görevleri

Müzelerin kurumsal yapılara dönüşmesinin ardından müzeler, halkla olan iletişim sağlayan ve müze içindeki iletişimi yürütebilmek için bir halkla ilişkiler departmanına ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu ihtiyaç ekseninde ise müzelerin faaliyetlerinin büyük bir bölümü “kurum içi halkla ilişkiler” birimi ile yürütmeye başlamıştır. Ancak bu departmanın kurum içerisindeki varlığı müzelerin çalışan sayısı, müzenin sosyal, ekonomik ve finansal olarak gelişmiş olması ile farklılıklar gösterebilmektedir.

Halkla ilişkiler birimlerinin zaman içerisinde kurum bünyesinde veya çevreden kaynaklanan iletişim gereksinimlerinin artması ve müze ziyaretçi gruplarının çeşitlenmesiyle gruplarla olan iletişimlerini sürdürebilmek için büyümektedir (Peltekoğlu: 2008: 32). Bu açıdan bazı müzelerde halkla ilişkilerin departmanlarının varlığından söz edilemezken, bazı müzelerde ise ziyaretçiler, gönüllüler, üyeler, hükümetler ve medya ile olan ilişkileri yürüten bir departman bulunmaktadır. Bu departmanlarda görevlendirilen kişi sayısı ise ihtiyaca göre artıp azalabilmektedir. Halkla ilişkiler departmanları müze içerisinde yer alan yönetim kadrosu ve müze çalışanları arasında ikili bir iletişimi de yönetmektedir (Ilıcak Aydınalp, 2019: 44).

Müze çalışanları açısından, halkla ilişkiler uzmanları çalışanlara müzenin amaçları ve müze kararları hakkında bilgi paylaşımı sağlayıp doğru bilgiler vermek konusunda önemli bir noktada bulunmaktadır. Diğer taraftan ise müze departmanları arasında iletişim kurulmasıdır. Müze departmanlarının birbirlerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olup ortak çalışmalarını nasıl yürütecekleri konusunda gerekli ilişki ve iletişim halkla ilişkiler departmanları tarafından yürütülmektedir (Adams, 1983: 42).

Büyük müzeler veya galeri, halkla ilişkiler direktörü ve da kurumsal iletişim müdürleri, müze yöneticilerine düzenli olarak müze içerisinde yürütülen faaliyetler, bu faaliyetlerin planlanması gibi birçok konu hakkında rapor vermektedir. Müzedeki halkla ilişkiler departmanları ise halkla ilişkiler çalışmalarının faaliyet alanlarını göre ayrılmaktadır. Bu bölümler; yayın ofisi, yayın serisi, medya ile ilişki gibi bölümlerden oluşmaktadır. Halkla ilişkiler departmanları aynı zamanda çalışanlar, ziyaretçiler, gönüllüler, bağış yapan kişiler, hükümet ve üyeler ile ilgili iletişim programları oluşturup koordinasyonu da sağlamaktadır.

Müzedeki halkla ilişkiler departmanlarının görevleri müzelerin kendi çalışma şekillerine göre onaylanmaktadır (Kotler, 2008: 385):

- Müze ilişkileri ve yayınlar
- Sergiler ve duyurular
- Müze içi ve dışı iletişimi koordine etme
- Yerel yönetimlerle ilişkiler kurma
- Yönetime danışmanlık yapma

Bu görevler müzelerin gelişimi için bir halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütülmesinin uygun olduğu düşünülmektedir.

2.4.4.1. Müze Halkla İlişkiler Yetkilisi

Müzelerde, organizasyon ve yönetim yapısı içerisinde kurulan halkla ilişkiler departmanı, halkla ilişkiler uzmanları ve halkla ilişkiler müdüründen oluşan uzman bir ekip görev almaktadır. Müzenin içinde ve dışındaki her türü iletişim faaliyetlerini yöneten halkla ilişkiler uzmanlarının kurum içerisinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu açıdan müze içerisinde uzmanları, birimleri ve çalışanları yönetecek ve yönlendirecek bir müze halkla ilişkiler yetkilisine ihtiyaç vardır. Halkla ilişkiler departman müdürü, üst yönetim ile olan ilişkilerin yönetilmesi, departmanında çalışan kişiler ile müze yönetimi ile olan ilişkileri bağları kuvvetlendirmek görevini üstlenmektedir. Aynı zamanda müze halkla ilişkiler yetkilisinin, halkla ilişkiler birimini denetleme görevi de bulunmaktadır. Müze halkla ilişkiler yetkilisinin müze içerisindeki pazarlama, imaj yönetimi, müze iletişimi, etkinlikler gibi gündelik operasyonları yönetime bildirme ve raporlama yapması gibi görevleri de bulunmaktadır. (Ilıcak Aydınalp, 2010: 50).

2.4.4.2. Müze Halkla İlişkiler Personeli

Müze bünyesinde çalışan müze halkla ilişkiler uzmanlarından hem ziyaretçiler hem de kurumun çeşitli beklentileri vardır. Çünkü halkla ilişkiler departmanı ziyaretçilerin beklentilerini karşılayan bir aracı kurum niteliğindedir. Müze iletişimde etkili görev alan halkla ilişkiler uzmanları çeşitli konularda ziyaretçileri bilgilendirir. Özellikle de yurtiçi ve yurtdışı ziyaretçilerinin fazla olduğu müzelerde müze halkla ilişkiler uzmanlarının yabancı dil bilmelerini ve akıcı bir şekilde konuşabilme yetisi kurumun başarısı için oldukça önemlidir. Müzelerde halkla ilişkiler departmanında görev alacak kişilerde lisans ya da yüksek lisans derecesi; kültür, sanat gibi konularda kendilerini yetiştirmeleri gibi özellikler halkla ilişkiler uzmanları için olumlu özellikler arasındadır. Uzmanların, alanla ilgili uzmanlığa sahip olmasına ve giyimlerine özen göstermeleri ise diğer tercih

sebeplerini oluşturmaktadır. Müzelerde bulunan halkla ilişkiler uzmanları kurum için, belli aralıklarla medya ilişkilerini kurar, televizyon, gazete, dergide yetkili kişilerle yaptığı görüşmelerle müze hakkında bilgileri yayar ve bu sayede müze içerisinde gerçekleşen her türlü etkinliklerin, duyuruların ve tanıtımların toplumdan her kesimden insana ulaşmasını sağlar.

Müze iletişimi ile müzeyle ilgili mesajlar farklı iletişim kanalları vasıtasıyla halka ulaşabilmektedir. Mesajlar sadece müze tarafından alınmayıp müze ziyaretinde bulunmuş kişiler tarafından da çeşitli mesajlar halkla ulaşabilmektedir. Müze ziyaretçileri “ağızdan ağıza iletişim” vasıtasıyla hem güçlü hem de etkili mesajlar yayabilmektedir. Bu mesajların ağızdan ağıza yayılmasını sağlayan ise müze içerisinde faaliyetlerini sürdüren halkla ilişkiler uzmanlarıdır (Adams, 1983: 3). Halkla ilişkiler uzmanları, müzeyle ilgili çeşitli mesajları yönlendirme ve müzenin kurumsal çıkarlarına uygun bir şekilde hazırlama ve yayma görevlerini de üstlenmektedir.

Finansal açıdan büyük kuruluşlara dönüşen müzeler siyasi erklerle ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkilerin olumlu bir şekilde işlenmesine yardımcı olan halkla ilişkiler uzmanlarıdır (Ilıcak Aydınalp, 2010: 35). Müze içerisinde planlanan çalışmalar doğrultusunda halkla ilişkiler uzmanları müze için yardım bulma ve vergi kolaylıklarının sağlanması çalışmalarını da yürütebilmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları aynı zamanda müze içerisindeki problemleri çözmek, kriz iletişimini yönetmek, müze içerisinde kriz oluşturabilecek olan durumlarda medya yoluyla halkla iletişimi yönetmek; müze yönetimi ile yakın ilişkiler kurmak, kurumsal misyon ve değerler bilgiye sahip olması ve müze içerisindeki iletişimi sağlama görevleri bulunmaktadır.

Günümüzde kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan biri olan müzeler her geçen gün sponsora ihtiyaç duymaktadır. Müzeler sergilerinin finansal yükünü karşılamakta

zorluklar çekmektedir. Bu anlamda müzelerin sponsorluk ihtiyaçları da artmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları sergiler için sponsorlar bulma ve sponsorlarla sözleşmelerin imzalanması gibi konularda da müzelere destek olmaktadır. (Ilıcak Aydınalp, 2010: 36).

Müze halkla ilişkileri çalışanlarının diğer görevleri ise müze içi etkinliklere bütçe oluşturmaktır. Müze etkinliklerinin farklı sergilere ev sahipliği yapması ve burada oluşabilecek herhangi bir problemi çözebilmek ve yönetmek için bütçe gerektirmektedir. Bütçelerin oluşturulması da halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülmektedir.

Müzedede gelen turist gruplarının sergiler ve müze hakkında detaylı bilgileri halkla ilişkiler uzmanları tarafından verilmektedir. Halkla ilişkiler uzmanlarının diğer bir görevi ise müze müdürlerinin konuşma metinlerini müzenin kurumsal kimliği ve amaçları doğrultusunda hazırlamaktır. Halkla ilişkiler uzmanları müze müdürü ihtiyaç duyarsa metin için araştırmalar yapar ve metnin oluşturulmasında yardımcı olur.

Halkla ilişkiler uzmanları yine müzeye gelen önemli ziyaretçiler için farklı bir uygulama yapmak zorundadır. Çünkü bu tür ziyaretçiler devletin üst yönetimlerinde bulunan kişiler veya devlet başkanları olabilmektedir. Bu açıdan bu tür ziyaretçilerin ne zaman, hangi tarihlerde müzeye geleceği gibi bilgileri önceden edinerek hazırlıkları düzenleyip takip etmesi beklenmektedir. Hatta gerektiğinde halkla ilişkiler uzmanları farklı dillerde mütercimlere ihtiyaç duyabilmektedir. Müzedede düzenlenecek olan her türlü etkinliği detaylı halkla ilişkiler uzmanları tarafından düzenlenmektedir. Kişilerin toplantı alanlarında karşılanması, katılımcı listesi gibi işlerin organize edilmesi yine halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülmektedir.

Koleksiyonların, sergilerin ve etkinliklerin organize edilmesi ve düzenlenmesinde müze küratörleri aktif rol almaktadırlar. Küratör kelimesi Latince’de “koruma” anlamına gelen “curare” kelimesinden türemiş ve günümüzde yönetici, koruyucu, müfettiş ve

gözetmen anlamlarında kullanılmaktadır (Golding ve Modest, 2013:13). Küratör bir müzenin, galerinin, kütüphanenin veya bir arşivin yönetimi ve koruyuculuğunu üstlenen kişidir (Graham ve Cook, 2010:10). Küratör, aynı zamanda sorumlu olduğu koleksiyonları yorumlama görevini üstlenen bir içerik uzmanıdır (Graham ve Cook, 2010:10). Küratör kavramı zaman içinde kendi kimliğini kazanarak geçici fakat kendi dilini yansıtan sergiler yapan özgün bir meslek haline gelmiştir (Vargün, 2015).

Küratörler müzelerdeki koleksiyonlarla ilgilenmek için istihdam edilir. Ancak bazı küratörlerin ilgilenecek koleksiyonları yoktur. Bunun yerine sergiler yapmak için sanatçılar ile çalışırlar. Hangi eserlerin sergilenmesi ve nasıl görülmesi gerektiğine, izleyicilerin deneyimleyeceği temalara ve fikirlerle küratörler karar verir. Müze küratörleri, müze eserlerinin elde edilmesini, korunmasını ve sergilenmesini yöneterek müze koleksiyonlarını denetlerler (ASGA, 2022).

Müze küratörlerinin türleri şunlardır (Schubert, 2000:90):

1. Sanat küratörü : Sanat küratörleri, sanat tarihi ve güzel sanatlar hakkında geniş bir bilgiye sahiptir ve genellikle bir sanat müzesinde çalışırlar. Özellikle farklı bölümleri olan büyük bir müzede çalışıyorlarsa, belirli sanat akımlarında uzmanlaşabilirler.
2. Bilim küratörü : Bu küratörler doğa tarihi ve bilim müzelerinde çalışır. Bilim küratörleri, doğa bilimleri veya fizik gibi alanlarda uzmanlaşabilir.
3. Özel koleksiyon küratörü : Bu küratörler, bir müzenin özel koleksiyonlarını denetler. Özel koleksiyon küratörleri, sergi başka kurumlara  d n  verildiğinde sergiyle birlikte seyahat edebilir.

4. Dijital veri nesneleri küratörü : Bir dijital veri nesnesi küratörü, bir müze koleksiyonunun dijital varlıklarını toplar, kataloglar, bakımını yapar ve muhafaza eder. Bu küratörler, arşivcilerle benzer görev ve becerilere sahiptir.

Müze müdürü genellikle bir k rat rd r. Küratörler, koleksiyonların satın alınması, satılması, takas edilmesi veya ödünç verilmesi için çalışmaları yapan ve koleksiyonların depolanmasını ve sergilenmesini yöneten kişilerdir. Ayrıca bir koleksiyondaki örnekleri doğrulayabilir, değerlendirebilir ve kategorilere ayırabilirler. Kurumun  ğretim, araştırma veya kamu hizmeti faaliyetlerini yürütebilirler. Küçük müzelerde genellikle koleksiyonun tamamını denetleyen bir genel küratör bulunur. Daha büyük müzeler, çeşitli konular ve uzmanlıklar için birden çok k rat re sahip olabilirler (Golding ve Modest, 2013:19-25).

Halkla ilişkiler uzmanlarının müze içerisinde birçok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. K rat rlerin ve halkla ilişkiler uzmanlarının çalışma alanları arasında farklılıklar söz konusudur. Öncelikle her iki uzmanlık alanında medya ile kurduğu iletişim farklıdır. Halkla ilişkiler uzmanları medya için araştırma yaparken, küratörlerin her türlü bilgi elinde bulunmaktadır. Diğer bir fark ise sergiyi hazırlayan kişiler k rat rlerdir ve sergi hakkında ayrıntılı bilgilere sahiptir. Bu açıdan küratörler sergi hakkında ayrıntılı cevaplar verebilirken halkla ilişkiler uzmanları sergi hakkında yanlış bilgiler verebilmektedir. Bu açıdan görev tanımları birbiriyle karıştırılmaması gereken iki bölümdür.

Müzelerde oluşturulan stratejik planlama kuruma artı değerler katmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları, müzelerde uygulanacak stratejik planları yetkisi dahilinde kullanarak kuruma yardımcı olmaktadır. Stratejik planlama için (Adams,1983: 38); ekonominin durumuna, hükümet politikalarının amaçlarına, ziyaretçi profili ve demografik yapının değişimine ve medya etkilerine odaklanmak gerekmektedir.

Müzeler için stratejik planlama 3-5 yıllıktır. Bu süreçte müzeler nerede oldukları, neler olabileceğini, fırsatlar, olası tehditler, uluslararası organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini saptayabilmesi gerekir. Bu süreçlerin halkla ilişkiler uzmanları tarafından hazırlanmakta ve takip edilmektedir. Bu stratejik planların yapılmasıyla birlikte müzenin performansının kontrol edilmesi, karar alma süreçlerinde destekleyici olma, yeni girişimlerin planlanması, dış çevrenin değişimlerini takip edip organizasyonuna etkisini anlayabilmek için önemlidir. Müzelerin daha iyi şekilde yönetilmesini sağlayan bu planlar ile müzenin vazgeçilmez bir konuma gelmektedir.

Müze halkla ilişkileri uzmanlarının müze faaliyetlerini yürütürken de en çok destek aldıkları kişiler müze üyeleri ve gönüllüleridir. Türkiye’de çok karşılaşılmamasına rağmen özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve gelişmiş ülkelerde görülen ve halkla ilişkiler uzmanlarının en fazla iletişimde olduğu gruplar gönüllüler ve üyelerdir.

- Müze Gönüllüleri

Müzelerde gönüllülük, kişilerin kendi istekleri doğrultusunda müzelerin organizasyonlarını kendi istekleri düzeyinde maddi ve manevi karşılık beklemeden yaptıkları çalışmalardır. Müzeler için gönüllü programları yazılı kuralları olan ve uzun vadede finansal olarak yatırımları içeren bir program olup müzeler için oldukça değerlidir. Gönüllüler müze markasını ziyaretçilerle kurduğu karşılıksız anlatma görevleri ile müze gönüllüleri müze halkla ilişkiler departmanına yardım etmektedir. Neil Kotler ve Philip Kotler (2008), gönüllülerin müzelere olan faydalarını çeşitlendirmiştir. Kotler (2008)’a göre müze turlarının yapılması, oryantasyon servisleri gibi çeşitli alanlarda gönüllülere ihtiyaç duyulmaktadır (Kotler, 2008: 107). Müzelerde bulunan gönüllüler kimi zaman tam zamanlı kimi zaman ise yarı zamanlı olarak kişisel özelliklerine göre çeşitli görevler üstlenmektedir.

Yurt dışında bulunan müzelerde gönüllülük işleyişi iki çalışma grubunda yapılmaktadır (Madran, 1998b: 55). İlk çalışma grubunda sergileme dışındaki organizasyonlar için sorumluluklar üstlenilmesi: Müze yararına yapılan konserler, kitaplar, broşürler, müze mağazasını organize etmek, eğitim, konferanslar, seminerler ve söyleşiler düzenlemek gibi programları hazırlamak gibi görevlerde yer alan gönüllü gruplarıdır. İkinci grupta müze içerisinde rehberlik servisinin yapılmasının üstlenilmesi: Müze ziyaretçilerinin yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi gibi müze etkinlikleri hakkında bilgilendirilen gönüllülerin haftanın belli günlerinde dönüşümlü olarak çalışan gönüllü gruplarıdır.

Müze gönüllülüğü Türkiye’de son dönemlerde varlığını göstermektedir. Müze gönüllülük ilanları daha çok *gonulluyuzbiz.gov.tr* internet adresi üzerinden verildiği görülmektedir. İnternet sitesine ilan veren bazı müzelere bakmak gerekirse; Yahya Kemal Müzesi’ne gönüllü rehber, Kars Müzesi’ne müzelerde sergileme, eser çizimi ve envanter hazırlama gibi temel müzecilik görevlerini yerine getirecek gönüllü arayışı, Etlî Arkeoloji Müzesi Müzecilik etkinliklerinde ve faaliyetlerinde yardımcı olacak, müzemizde ziyaretçi karşılama ve ziyaretçilere rehberlik edecek gönüllü arayışı ve Samsun Müzesi’nde kazılarda çalışacak, Fotoğrafçı, Arkeolog, Sanat Tarihçi, Mimar, restoratör-konservatör vb. mesleklerinden mezun veya öğrenci gönüllü arayışı gibi bazı müze gönüllüleri ilanları görülmektedir. Bu faaliyetleri müzenin kurumsal çıkarları doğrultusunda düzenli ve eksiksiz olarak gerçekleştiren gönüllülerin yeterli düzeyde donanımına sahip olması beklenmektedir. Bu yüzden müze gönüllülerinin seçilmesine yardımcı olan birim ise müze içerisinde görev yapan halkla ilişkiler uzmanlarıdır.

Halkla ilişkiler uzmanları gönüllülerin müze saygınlığını yansıtacak şekilde hareket etmesi konusunda gönüllüleri bilgilendirmelidir. Gönüllülerin müze içerisinde görev alması ile kazanımları şu şekildedir:

- Özel yetenek ve bilgilerin değerlendirilmesi,
- Toplumsal ve kültürel açıdan önemli olan çalışmalarda yer alınması,
- Tanınmak ve bilinmek,
- Gerekli ve yararlı olmak,
- Yeni işler yapabilmek,
- Sosyal konularda profesyonel çalışma hayatını deneyimlemek,
- Boş zamanların değerlendirilmesi ve sosyalleşmek,
- Sosyal çevre edinmektir.

Eğitim ve tanıtım faaliyetlerinde yer alan müze gönüllüleri müze içerisinde bazı avantajlara da sahip olabilmektedir. Bu avantajlar; müzeye ücretsiz giriş, mağazada indirim olanakları, restoran veya kafeteryada indirim olanakları, müze içi etkinliklere ücretsiz katılım gibi imkanlar ile müzeler kişilerin müze içerisinde görev alan gönüllüleri teşvik edebilmektedir.

- Müze Üyeleri

Müze ziyaretçilerini sadık hale getirmek için müze üyelikleri oldukça önemlidir. Müze üyelerinin müzeye derin bağlılık duyması ve ilerleyen zamanlarda başka müzelerde yer almak istemiyorsa bu üyeler kazanılmış demektir (Ilıcak Aydınalp, 2010: 42). Bu üyelerinin sergi ve etkinliklere katılımları ve bu etkinliklerden hoşlanması ile üyeleri elde ettüklerinin göstergesidir. Bu anlamda üyeleri müze etkinliklere davet etmek önemli hale gelmektedir.

Bir müze halkla ilişkiler departmanı halkla ilişkiler müdürü, halkla ilişkiler uzmanı, gönüllüler ve üyelerden oluşmaktadır. Müzenin tanıtımı ve itibarına katkı sağlayan bu

Çalışanlar müzenin yapı taşlarını oluşturmaktadır. İstanbul Modern Sanat Müzesi ve Odunpazarı Modern Müze’de çeşitli üyelik programları bulunmaktadır.

2.4.5. Müze Halkla İlişkileri Uygulama Alanları

Müze halkla ilişkiler departmanı müzenin temel prensipleri çerçevesinde uzman bir bakış açısı sergilemektedir. Müze halkla ilişkiler uzmanları birbirine rakip olan müzelerin birbirinden ayrışması amacıyla halkla ilişkiler faaliyetlerini yerine getirmektedir. Bu bağlamda yapılan faaliyetlere örnek olarak, Anadolu Medeniyetleri Müzesi’nin eğitim çalışmaları kapsamında okul-müze ilişkisinin bir örneği olarak gerçekleştirdiği ilköğretim okulu öğrencileriyle “Çocuklarla Frig Esintileri Frig Kostümleri Tasarım Projesi” gösterilebilir. Bu proje ile çocukların yaşantıya dayalı aktif eğitim/öğreniminin gerçekleştiği bir müze ortamı sağlanması amaçlanmıştır. Anadolu Medeniyetleri Müzesi Frig Yılı ve müzeler haftası kapsamındaki projede öğrenciler, kendi seçtikleri tarihi kişilikleri kendileri için hazırlanan kostümler ile sergilemişlerdir. Proje kapsamında kullanılan malzeme ve kostümler müze kaynakları kullanılarak hazırlanmıştır (Akyol ve ark., 2020: 243). Bu kapsamda halkla ilişkiler uzmanları müzenin kurumsal imajı için sosyal sorumluluk projeleri, medya, sponsorluk, etkinlik yönetimi gibi faaliyet alanlarını kullanarak halkla ilişkiler çalışmaları yapmaktadır. Ayrıca müze halkla ilişkiler departmanları herhangi bir kriz durumunda kriz iletişimini de yönetmektedir.

2.4.5.1. Müze Kurum Kimliği İmaj ve İtibar Yönetimi

Kurum kimliği, kurumların rakiplerinden ayrılabilmesi için, tasarım, felsefe, davranış ve iletişimde oluşturmuş olduğu bütünlüktür (Okay ve Okay, 2007: 499). Kurum kimliği, kurumun felsefesi doğrultusunda vizyon, misyon ve amaçlarının yanı sıra görsel unsurları da içermektedir. Kurum açısından görsel kimlik öğeleri kurumun kendini aktarabilmesi ve toplum tarafından tanılan bir halkla ilişkiler aracıdır. Müzeler ise kendi oluşturdukları

kurumsal kültürünü ve kimliğini yansıtan somut mekanlardır (Wood, 2008: 135). İnsanların yeni kimlikler edinmesi gibi müzelerde çağdaşlaşma bilinci ile yeni kimlikler edinmeye başlamıştır. Kurum kimlikleri kuruluş içerisinde çalışan kişilerin kurum ile bütünleşmesini sağlarken rakiplerinden ayrışmasını sağlamaktadır. Kurumların kurum kimliği ile rakiplerinden ayrışması ise hedef kitleleri tarafından daha kolay algılanmasını sağlamaktadır. Oluşturulan bu kurum kimliğini yönetmek ve kuruma uygun mesajların halka iletmek ise bir süreçtir. Müzelerde bu kurum kimliğinin yönetilmesi sürecini halkla ilişkiler uzmanları yürütmektedir.

Kurumların iletişim kanalların da kullanılan logolar, semboller ve renkler gibi görsel kimlik öğelerini oluşturmakta olup bu görsel kimlikler her müzeden müzeye değişiklik göstermektedir. Kurum kültürü, kuruluşun değerleri, davranışları ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Downey, 1986: 7). Kurumsal kültür ise toplumsal kültürden etkilenip oluşturulmaktadır. Buna ek olarak Grunig ve Bufferinton (1992) kurumsal kültürün toplumsal kültürden etkilendiğini ancak birbirlerinden ayrıldığını vurgulamaktadır. Kurum kültürü kurumun büyüklüğü, kurumun yaşı, kurumun türü gibi etkilere dolayı birbirlerinden ayrışmaktadır. Kurum kültürü içerisinde yine kurumun felsefesi de oldukça önemlidir. Kurum felsefesi ise kurumun düşünceleri ve inançlarından doğmaktadır. Bu anlamda kurum içerisindeki değerler ve tutumların da kurum felsefesi içerisinde yer almaktadır. Kurum kimliği ayrıca kurum imajı ile doğrudan bağlantılıdır. İmaj kavramın en yaygın tanımı bir kişinin veya bir şeyin duygusal ya da zihinsel olarak bileşik yorumudur; eldeki somut veya soyut kanıtlar ile yola çıkan akıl yürütme yöntemi ile tasarlanmış yapıdır. İmaj, var olan inançlardan, etkilere ve duygulardan etkilenmektedir (Çorakçı, 2007: 33). Kuruluşlarında devamlılıklarını, güvenilirliklerini ve birlikte iş yapabilirliğini destekleyen en önemli etmen ise olumlu imaj algısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Tikveş, 2003: 15). Müzeler için ise imaj, kurumun halka ilettiği iletilerin veya halkın müze ve kent hakkında zihinlerinde oluşturduğu fotoğraf

olarak tanımlanabilir. Müzelerin kültürel, tarihsel, sanatsal mirasları koruyup sergilemesi görevlerinin yanında kentlerin veya ülkelerin imajlarını oluşturma ve tanıtmaya gibi işlevlerde görmektedir (Peltekoğlu, 2008: 45). Kurumsal imaj ise kurumun hedef kitlesi, çalışanları, müşteri ve kamu üzerinde etkisi sonucunda ortaya çıkan imaj türü olarak tanımlanabilmektedir (Okay, 2012: 50).

Kurumsal imajın ana etmenleri ise kurumsal iletişim, kurum kimliği ve kurumsal davranıştır. Yapılan araştırmalara göre kurumun imajına etki eden faktörler şu şekildedir; Sosyal sorumluluk, kalite, reklam, halkla ilişkiler, görsel kimlik ve sponsorluk (Balkan, 2008: 302). Müzelerin imajları müze ziyaretçileri ve müze üyeleri için çeşitli imgeleri çağrıştırmaktadır. Müzelerin mimari ve görsel göstergeleri ile pekişen müze imajı ziyaretçilerine çeşitli imgeleri çağrıştırmakta olup zaman zaman kurumun gerçek imajın gerisinde kalabilmektedir. Müzelerin oluşturmuş olduğu bu imaja lobilerin de etkileri büyüktür. Müzelerde ilk izlenim yeri olarak lobiler, son izlenim yerleri ise müze içerisinde yer alan kafe ve restoranlardır (Ilıcak Aydınalp, 2010: 63). Müzeler içinde bu alanların önemleri yadsınamaz şekilde önemlidir. Wallance'e göre (2006: 9) müzelerde lobi, müze hakkındaki ilk izlenimlerin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Çünkü müzeler için lobi günlük yaşamdan, farklı bir mecraya geçiş bölgeleridir. Lobiler insan zihninde daha çok heybetli merdivenler, parlak ışıklar ve mermer sütunları gibi pek çok güzel şeyi çağrıştırmaktadır. Lobilerin etkileyciliği ise müze hakkında ön bilgiler sunmaktadır. Müzenin lobisinin mimarisinin yanı sıra lobide bulunan insanlar da müze hakkında bilgiler sunmaktadır.

Müze lobisinin fiziksel özelliklerinin yanında lobide ziyaretçileri karşılayan müze görevlileri de müzenin imajı konusunda ziyaretçilere bilgi vermektedir. Çünkü müze ziyaretçileri için lobide bulunan müze çalışanlarının kıyafetleri ile ziyaretçilere farklı mesajlar verebilmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları ise lobide görev alan

resepsiyonistten güvenlik görevlisi gibi kişiler ile müze yönetimi arasında koordinasyonu sağlamak ile ilgili destekler vermektedir.

Müze ziyaretçilerinin ilgilerini çeken son kısım ise müze içerisinde yer alan kafe ve restoranlardır. Bu mekanlarda ziyaretçilerin sergi ve müze hakkında konuşmalar yapmaya zaman ayırabilecekleri yerlerdir. Müze restoranları da müze imajını etkileyen faktörlerden biri olup bu alan hemen lobinin yakının da olması müze ziyaretçileri için dikkat dağıtıcı olabilmektedir (Wallace, 2006: 133-134). Bu tarz durumlarda ise halkla ilişkiler uzmanlarının devreye girmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları müze işaret levhalarının hazırlanması ve ziyaretçileri bilgilendirmesi konusunda kurum kimliğine ve imajına uygun bir şekilde gerekli yönlendirmeleri yapmaktadır.

Son yıllarda ise müzenin imajını etkileyen müzenin mimari görünümleridir. Günümüzde müze mimarileri müze mekanlarının önüne geçmekte olup müze ve sergiler daha yalın tasarımlar ve sergilerle ziyaretçilerin dikkatini çekmektedir. Farklı mimarisi ile müzeler her geçen gün müze ziyaretçi sayılarını arttırmakla beraber insanların meraklarını tetikleyen bir etkiye sahiptir.

İtibar kavramı saygı gösterme, saygınlık, prestij, güvenilir olma anlamında kullanılmaktadır (Kotler, 2008: 108). Müzenin kurumsal kimliği çerçevesinde itibarlarını korumak her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Müzelerin rekabet halinde olması itibar yönetiminin önemimin artmasına neden olmaktadır. Kurumsal anlamda itibara sahip olan müzeler çalışanlar ve ziyaretçi memnuniyetleri gibi birçok konuda da rekabette avantaj elde etmektedir. Kurum imajı ise kurumun itibarı ile doğrudan bağlantılıdır. İtibar kişilerin zihninde pozitif imaj oluşturmaktadır. Kurumsal itibarın oluşumunda en büyük katkı ise kurumun kimliği ve imajıdır.

Ancak itibarın sürdürülmesi ve talebin azalması ile birlikte girdi maliyetlerinin yükselmesi gibi rekabet koşullarının giderek yoğunlaşması gibi kriz anında yönetilmesi zorlu bir süreçtir (Peltekoğlu, 2007: 589). Müzelerde ise itibarı sağlayan ve yöneten müze halkla ilişkiler uzmanlarıdır. Müzenin ekonomik, sosyal sorumluluk gibi pek çalışmasında halkla ilişkiler uzmanları müzeye itibar katmaktadır. İtibar müzeye daha fazla ziyaretçi çekmekle beraber herhangi kriz anlarında diğer müzelere oranla bu süreci daha kolay bir şekilde atlama imkânı sağlamaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları ise kurum için etkili iletişim stratejisi geliştirip medya ile olumlu ilişkiler kurarak müze itibarına katkıda bulunmaktadır. Kurum itibarının zedeleyebilecek olan her türlü durum hakkında planlar oluşturan halkla ilişkiler uzmanları yönetime bu planları sunup koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Müzenin itibar yönetimi ele alınırken itibarı etkileyen tüm unsurların ele alınması büyük öneme sahiptir. Müzeye gelen ziyaretçiler müze itibarı hakkında ayrı bir değere sahiptir. Çünkü müzeler varlıklarını müze ziyaretçilerine borçludur. Müzeyi ziyaret eden bu kişiler yaşadıkları deneyimi ağızdan ağıza birincil ve ikincil yakın çevrelerine anlatmaktadır. Bu açıdan müze ziyaretçilerin istek ve beklentilerini ihtiyaçları doğrultusunda tatmin etmek gerekmektedir.

Müzelerde düzenlenen sergiler ve etkinlikler müze itibarına olumlu katkı sağlamakla kalmayıp müzeye sponsor olmak isteyen çeşitli şirketler bu ve buna benzer etkinlikler için bütçe ayırmayı istemektedir. Günümüzde ise müzeler artık en yüksek izleyici kitlesini kendisine çekebilmek için sergiler, müzelerin başarısını veya başarısızlığının tek ölçütü haline gelmiştir. Bugün müzelerin hedef kitlelerine yaptığı büyük faaliyetler itibarı etkilemektedir.

2.4.5.2. Müze Medya İletişimi ve Yeni Medya Teknolojileri

Yazılı, sesli veya görüntülü şekilde iletişim kurmayı sağlayan gazete, dergi ve elektronik basın, video, haberleşme gibi kitle iletişim araçlarının tamamı medyayı oluşturmaktadır (Bülbül, 2000: 143). Yeni medya ise, iş birliği temelli bir yaklaşımı içeren ve yeni araçları olan yenilikçi ve bireyleri tek bir ortamda bir araya getiren interaktif ortamlar yaratan bir alandır (Cardoso, 2006: 14). Bu ortamın özelliği ise zaman ve mekân fark etmeksizin metin ve görsel öğelerin sentezini oluşturan ve bireylerde tutum ve davranış değişikliğine neden olan medya hizmetleridir.

Müze halkla ilişkileri de müzelerin medya da görünüşü için oldukça önemlidir. Başarılı bir müze halkla ilişkileri kitle iletişim araçlarından faydalanıp halka yönlendirici mesajlar vermek için medya kanalını kullanmaktadır. Kurumların kitle iletişim araçlarını kullanmak bilgiyi yayması günümüz dünyasında kurumlara yüklenen bir sorumluluk haline gelmektedir (Kazancı, 1980: 38). Halkla ilişkiler birimleri ise bir yandan ziyaretçileri mesajları ile çekecek diğer yandan ise müze ile medya arasındaki iletişimi sağlama açısından çeşitli görevler üstlenmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları müzenin tanıtımını yapmak, sergilerin duyurularını hazırlamak ya da olası kriz durumlarında bilgilendirmeyi denetlemesi de gerekmektedir. Müzelerin medya ile kurduğu en etkili iletişim ise basın duyurularıdır. Basın duyuruları basının müze ile tanışmasına yardımcı olan bir iletişim aracıdır.

Bir halkla ilişkiler uzmanı kurum için yararlı yayınlar verirken medya ile olan ilişkisinde dikkat etmesi gereken bazı kurallar vardır (Ertekin, 2000: 56). Bunlar; medyaya çalışma kolaylığı sağlamak, medya ile iletişim kuracak kişiyi iyi belirlemek, yeri ve zamanı doğru belirlemek, imkânı olmayan isteklerde bulunmamak, halkı sıkacak

yayınlardan kaçınmak, gerçekleştirilecek iş birliğinin medya ve kurum açısından yararlı olmasına dikkat etmek.

Bununla beraber Sue Runyard ve Ylva French (1999: 147) medya ile kurulacak iletişimin müze açısından daha yararlı olabilmesi için yayın ofisinin organize edilmesi, yeni teknolojilerin kullanımı, fotoğraflar, broşürler, yayınlar, katalog yayınları, hedeflerin oluşturulması, zamanlama ve etkinlik yayınlarının büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Müzenin medya ile kuracağı ilişkilerde yukarıda belirtilen parametreler ekseninde halkla ilişkiler uzmanlarının medyaya karşı saygılı, sıcak ve mesafeli olması da medya çalışanlarını etkileyebilmektedir. Müze halkla ilişkiler uzmanlarının medya ile iyi ilişkiler kurabilmesi bakımından medya uzmanlarının sık sık müzeye davet edilmesi ve müze içerisindeki yeni sergiler ve etkinlikler hakkında görüşme yapmasını müzenin medya ile olan iletişimini güçlendirmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte halkla ilişkiler uzmanlarının da medya ziyaretinde bulunması ve müze için hazırlanan basın kitleri ve müze için hazırlanan broşürler medya çalışanlarına verilmelidir.

Kitle iletişim araçlarından biri olan radyo ise medya ile ilişkilerin kurulmasında hem pratik hem de ucuz bir yöntem olmasından bakımından müze halkla ilişkileri uzmanları tarafından tercih edilen iletişim araçlarından biridir. Müze halkla ilişkileri uzmanları radyodan açık oturumlar, röportajlar ve hatta kısa anonsların geçilmesi gibi konularda radyonun kullanımı söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber müze hakkında basın bildirileri hazırlayan halkla ilişkiler uzmanları bilgi akışını yönlendirip radyo da bu bildirilerin yayınlanacağı günü, saati ve programı seçebilmektedir. Bunun yanı sıra sanat piyasasındaki yükselişle beraber sanatsal programların yer aldığı eğitim ve etkinlikler toplum tarafından değer kazanması televizyonlarda bu tarz programların sayısını artmaktadır. Müze halkla ilişkileri uzmanları ise televizyonda yayınlanan bu tür

programların yapımcıları ile iletişim kurup müzede yapılan veya yapılması planlanan etkinlikler, eğitimler, sergiler hakkında bilgi vermelidir.

Diğer bir yandan ise sanat dergileri de müzelerin iletişim kanallarından biridir. Sanat dergilerinde müzelerin fotoğraflarla desteklenip bir hikâye oluşturması ve bu hikâyeyi halkla anlatmanın yollarından biridir. Çünkü bir müze hakkında hikâye anlatmada görsellik oldukça önemli olup bu görselliği fotoğraflar sağlamaktadır (Adams, 1983: 104). Müze halkla ilişkilerinin medya iletişimi alanlarından biri ise sinemalardır. Sinemalar gerçeklik izlenimi vermesi, sürekliliğin vermiş olduğu uyum ile insanın zihninde müze algısını pekiştirmektedir (Adams, 1983: 106). Bu uyum ise alışılmışın dışında bir şekilde verilmesine bağlıdır.

Müzelerin sinema alanını kullanmasına örnek vermek gerekirse, Dan Brown'un kitabından uyarlanmış olan Da Vinci'nin Şifresi filmi gerçekçi bir şekilde Louvre Müzesi izleyicilerde sunulmuştur. Filmin kurgusunun bir kısmı bu müzede geçmekte olup bu süreçte film ekibi sürekli olarak halkla ilişkiler uzmanları ile iletişim halindedir. Halkla ilişkiler uzmanları bu süreçte müze hakkında yanlış bilgi ve görüntüyü engelleyip müzenin doğru şekilde yansıtılmasında katkıda bulunmuştur. Son olarak ise, müze halkla ilişkileri uzmanları her türlü kanaldan akan mesajları bireylerin bilinçli okur yazarlığını destekleyici yayınlar hazırlamalıdır. Bu anlamda medya okuryazarlığı oldukça önemlidir. Çünkü medya okuryazarlığı yazılı veya yazılı olmayan farklı iletişim kanallarına erişim ile burada yer alan iletilerin çözümlenmesi, değerlendirmesini ifade etmektedir. Ayrıca medya okuryazarlığı becerisine sahip olan bireyler bilişsel ve felsefi konulardaki becerilerini geliştirebilmektedir (İnceoğlu, 2007: 21). Medya okuryazarlığını kazanan kişilerin medyanın bireyler ve toplumlar üzerinde her türlü etkisini mesajların yüzeysel anlamlarının dışında derin anlamlarını da kavrayabilmektedir.

Teknolojilerin hayatımıza girmesi ile bilgi ve insan arasındaki bağların koptuğu ve insanların ve kültürlerin yönetilmeye başlandığı bir döneme girilmiştir. Bu siber çağda yeni medya alanları insanoğlunun hayatının her evresinde kendini göstermiş olup farklı alanlarda kullanılmaya başlamıştır. Web siteleri, mobil medya, bloglar, e-posta, interaktif televizyon yayınları, multimedya gibi alanlar yeni medya araçları olarak sayılmaktadır. Bu ve buna benzer birçok yeni medya araçları müze halkla ilişkileri uzmanlarının müze tanıtımları gibi birçok alanda kullanımının önemli olduğu bir mecradır.

Bilgi çağının temel iletişim teknolojilerinden biri olan internet halkla ilişkilerin temel kullanım araçlarından biri haline gelmiştir (Peltekoğlu, 2007: 306). İnternetin toplum yaşamında sağlamış olduğu yararlar ile hayatın vazgeçilmezi haline gelmiştir. Halkla ilişkiler uzmanları ise müzeler adına oluşturulan haberler, görseller ve etkinlikler gibi şeyleri internet teknolojisi sayesinde anlık paylaşabilmektedir. İnternet galerileri günümüze dünyasında en çok kullanılan sergileme yöntemi haline gelmiş olup sergilerin sonsuza denk saklanacağı depolar haline gelmiştir. Ancak internet aynı zamanda yanlış aktarım ve yanlış bilgilerin yayılması gibi bir problemi de doğurabilmektedir. Bu da yeni teknolojilerin kullanımının çıkmazlarından biridir.

İnternetle birlikte kendine yer bulan yeni medya araçlarından biri ise web siteleridir. Web siteleri bir kurumun veya kuruluşun yapısına bağlı bilgilerin paylaşıldığı ve düzenlendiği web sayfası gruplarıdır. Yapılan araştırmalarda ise müze web sayfalarının müzeyi ziyaret etmede bu mecranın öneminin gittikçe arttırdığını göstermektedir (Bartak, 2007: 21). Müze web sayfaları müzenin açılış- kapanış saatlerini, sergilerini, etkinliklerini, üyelik süreçlerini gibi pek çok konuda bilgiler içermektedir. Ayrıca müze web sayfası ile ziyaretçi mektuplarının yayınlanması, haftanın en iyi resimlerinin seçilmesi ve blog üzerinden fikirlerin belirtilmesi gibi görüşlerin iletilmesini de mümkün hale gelmektedir (Wallace, 2006: 90- 92). Wallance (2006: 116) tanıtım materyallerinden

biri olarak müze web sitesi ziyaretçiyi çeken, kolay ulaşılabilir bir alan olmasından dolayı aktif kullanılan bir alan olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla müzelerin ilgi çeken ve kolay erişilebilen iletişim kanalları olarak basın veya yayın gibi tanıtımların müze web sitesi üzerinden yapılması müzenin görünürlüğü ve müze algısını oluşturma konusunda oldukça önemlidir.

İnternet teknolojilerin gelişiminin gelişmesi, mobil telefonların yaygınlaşması ile birlikte sosyal medya kullanımı günümüzde yaygınlaşmıştır. İnternet teknolojilerin gelişimi ise kullanıcıların ilgisini çekmesi, koleksiyon veya sergiler için görseller ve işitsel içeriklerin oluşturulması, sergilenen koleksiyonların ve etkinliklerin duyurulması konusunda müzelere büyük avantajlar getirmiştir. Bu anlamda müzelerin Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest, LinkedIn gibi sosyal trafik çeken sosyal medya araçlarını etkin bir şekilde kullanması önemli hale gelmektedir. (Akça, 2020: 268). Müzeler sosyal medyayı müze hakkında bilgiler verilmesi, etkinliklerin duyurulması, koleksiyonlar hakkında bilgilerin paylaşılması için kullanabilmenin yanında sosyal medya üzerinden görüşler alarak müzenin ziyaretçi sayısını arttırabilmektedir (Çelik, 2020: 104). Sosyal medyanın interaktif bu interaktif özelliği ile birlikte ise müzeler değişimci, katılımcı, dijital gibi yeni sıfatlar taşımaya başlamıştır. Müzelerin taşımış olduğu yeni sıfatlar “katılımcı kültür” olarak yeni kültürleşme sürecinde müzenin kurumsal tanıtımında büyük öneme sahiptir (Holdgaard ve Klasttrup, 2014: 192). Müzeler sosyal medyadan gelen yorumlar ve beğeniler ile hangi eserlerin veya etkinliklerin talep edildiğini kitlelerden öğrenebilmesi bakımından büyük veri kaynağı oluşturmaktadır. Ülkemizde müzelerin sosyal medya kullanım amaçlarına baktığımızda Topkapı Sarayı Müzesi ve Sakıp Sabancı Müzesi gibi müzelerin sosyal medyayı reklam ve tanıtım amaçlı olarak kullandığı görülmektedir (Aksoy, 2016: 65).

Kişilerin kendi kişisel görüşlerini ifade ettikleri yeni medya teknolojilerinden biri ise bloglardır. Bloglar sayesinde müze ziyaretçileri müze hakkında kişisel görüşlerini ve deneyimlerini paylaşarak müzeye ve müze ziyaretçilerine etki etmektedir. Müze halkla ilişkileri uzmanları ise bu bloglarda yazılan yazıları takip ederek gerektiği zamanlarda müdahalelerde bulunmalıdır. Yine yeni medya araçlarından biri olan elektronik posta da halkla ilişkiler uzmanları tarafından müze ile ilgili çeşitli bilgilerin ve haberlerin paylaşılması için kullanılmaktadır. Burada halkla ilişkiler uzmanları elektronik posta gönderilecek kişilerin bir listesini oluşturarak gerektiği zamanlarda bu kanalı istekleri ve hedefleri doğrultusunda yönetmektedir.

Medya teknolojilerin gelişmesi ile birlikte dünya çapında herkesin erişime olanak sağlayan sanal müze uygulamaları da müzelerin vazgeçilmez medya araçları haline gelmiştir. İçeriklerine göre ise içeriksel sanal müzeler, eğitsel sanal müzeler, broşür sanal müzeler ve sanal müzeler olarak dört gruba ayırmak mümkündür (Schweibens, 2004: 3). İçeriksel sanal müzeler, müze koleksiyonlarını çevrim içi platformlarda nesnelerin ziyaretçiler tarafından keşfedilmesi amaçlayan bir uygulamadır. Broşür sanal müzeler; müzeye dair bilgilerin olduğu internet uygulamalarıdır. Sanal müzeler, müze koleksiyonunun sunulması ve koleksiyonlar hakkında bilgilerin verilmesini içermektedir. Eğitsel sanal müzeler ise ziyaretçilerin bilgi, yaş ve cinsiyet gibi seviyelerine göre giriş olanağı sunulan müzelerdir (Boyraz, 2013: 115-116) Günümüzde de internet ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla sanal müze uygulamalarından, müzeler sıklıkla yararlanmaktadır. Örneğin, Eczacıbaşı Sanal Müzesi sanal sergilerinde müzenin araştırma dosyaları ve projeleriyle ilgili dokümanlar bulunabilmektedir. Aynı şekilde Anıtkabir Sanal Gezinti uygulamasında, tarihsel ve kültürel değerler barındıran iç ve dış mekanlar sanal müze uygulamalarıyla yeniden keşfedilebilir hale gelmiştir. Ancak müzelerin sergileme teknolojisini, müzenin sergilerdeki amaçları ve hedef kitlelerine göre belirlemesi oldukça önemlidir. Örneğin bilim müzelerinde ziyaretçilere veri aktarmak

için simülatörler ve kiosklar gibi cihazların kullanımı ziyaretçilerin etkileşimli bir ortamda bilimsel kavramları anlaması kolaylaştırmak için kullanılabilmektedir (Boyraz, 2013: 126).

Elektronik postanın yanı sıra yeni medya araçlarından birisi olan mobil dijital teknolojiler ziyaretçilerin istekleri, beklentileri ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için önemli bir yere sahiptir. Mobil teknolojiler ile ziyaretçiler koleksiyonları hakkında daha hızlı ve kolay bir şekilde sahibi olabilmektedir (Tallon ve Walker, 2008: 35). Bu mobil teknolojilerden birisi olan audio turlar, müzecilik ve müzenin kendi hikayesini ziyaretçilere ulaştırması bakımından oldukça önemlidir. İşitsel, görsel, video ve yazı gibi interaktif programları içeren bu turlar kapalı bir yayın olarak sistemli bir şekilde ziyaretçilere bilgiler ulaştırmaktadır. Bununla birlikte müze sergilerinde kullanılan objeler ve eserler için animasyon ve efekt kullanımı ziyaretçilerin ilgilerini çekebilmektedir. Yeni medya teknolojilerinden kiosklar da müzenin pazarlama, promosyon, tanıtım, araştıрма- geliştirme ve halkla ilişkiler alanlarında ziyaretçilerin bilgi alışverişi yapma sistemlerindendir. Günümüzde kiosklar pek çok müze tarafından yoğun şekilde kullanılan “bilgi erişim” alanı olarak kullanılmaktadır. Müze ziyaretçilerine sergiler, etkinlikler, müzenin kurumsal kimliğı hakkında bilgiler sağlamaktadır.

Rekabet içerisinde bulunan müzeler yeni medya teknolojilerini kullanarak halkla olan iletişimlerini farklı bir boyuta taşırmaktadır. Bu süreçte yeni medya teknolojilerinin müzeler arasında daha da yaygınlaşacağı n görülmektedir. Müzeler, internet siteleri ve sosyal medya hesapları aracılığıyla ziyaretçileri ile daha hızlı iletişim kurmakta ve faaliyetlerini etkili biçimde sürdürmektedirler. Müzeler, başta Facebook, Twitter ve Instagram olmak üzere sosyal medya hesaplarında koleksiyonlarını, müzede gerçekleşen etkinlikleri, müze ile ilgili haber ve duyuruları paylaşmaktadırlar. Sosyal medya

paylaşımları ile ziyaretçilerin dikkatini çekmek ve müze hakkında ilgi uyandırmak amaçlanmakta, böylece hedef kitleye daha efektif şekilde ulaşılmaktadır.

2.4.5.3. Müze Sponsorluğu ve Sosyal Sorumluluk

Sponsorluk iyilik yapma felsefesinin devamı olup farklı zamanlar ve farklı kültürlerde devamlı olarak karşımıza çıkan bir kavramdır. Ancak günümüzde sadece iyilik yapma değil aynı zamanda maliyetin sponsorlukla geri dönülmesi beklenmektedir (Peltekoğlu, 2007: 363). Bu bakımdan sponsorluk taraflar arasında ayni ve nakdi olarak yapılan yardımın karşılığı olarak bir fayda beklentisini oluşturmaktadır (Kalender, 2008: 34). İş dünyası müze severler ile iletişim kurabilmek ve müzelerin saygınlıklarına katkıda bulunmak için sponsorluk yapabilmektedir. İşletmelerin müzelere sponsor olmasıyla birlikte müzeler pazarlama iletişimi aracına dönüşmeye başlamıştır. Örneğin, 1980’lerde Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de sanat müzeleri kurumlara birer halkla ilişkiler aracı olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri’nde müzelerin konser salonlarının bahçesine Lexus model arabaların sergilenmiştir. Buna benzer bir şekilde İngiltere’de de Kraliyet Akademisi ve Kraliyet Festival Sarayı avluları bu müzelere sponsor olan şirketler için bir teşhir alanına dönüştürülmüştür.

Sponsorluk hem sponsor olana hem de sponsor olunan kurumun birbirlerinden karşılıklı beklenti içerisinde bulunduğu bir süreçtir (Göksel, 2010: 130). Günümüz ekonomisinin rekabetçi bir hal almasıyla birlikte kurumların hedef kitlesine ulaşması ve daha iyi rekabet etmesi zorlaşmaktadır. Bu anlamda sponsorluk faaliyetleri kurumun bölgesel ya da yerel hedef kitlelerine ulaşabilmesi için fırsatlar sunmaktadır (Oliver, 2004: 190). Bu açıdan pek çok kurum gibi müzelerde de müzenin temel etkinlikleri olan bilimsel çalışmalar, koruma, eğitim, sergileme gibi alanlarda nakit krizine girmesinden dolayı sponsorluk anlaşmaları vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.

Halkla ilişkiler bazında sponsorluk, bütçede yeni kaynak olarak değerlendirilmektedir. Müzenin kendi mali kaynakları dışında mali destek alırken ise müzenin işletmeye neler sunacağı oldukça önemlidir. Burada halkla ilişkiler uzmanları müzenin özel statüsünü göz önünde bulundurarak sponsor kullanım iletişimlerini belirlemelidir (Çakmakoglu, 1998: 97). Müze ve kurum arasında yapılan özel anlaşmalar ile iki taraflı bir güven ortamı sağlanmaktadır. Sponsorluk programının gerçekleşeceği süreçte ise nerede neyin, nasıl yapılacağı ile ilgili karşılıklı uzlaşının olması gerekmektedir. Müze sponsorlarının müzenin hangi alanlarında reklam kullanabileceği, yayın hakları, amblem veya logo kullanımı haklarıyla ilgili hukuki anlaşmalar yapması güvene dayalı ilişkilerin devamlılığı açısından önemlidir.

Şirketler sponsorlukta müzelere sundukları destekler; genel destek, özel destek ve hizmet desteği şeklindedir (Erbay, 2009b: 143). Genel destek, şirketin yıllık bağış bütçesinden karşılanır ve müzenin ilk desteğini almasından sonra diğer yıllar için bağış almaya devam etmesi kolaylaşır. Hizmet desteği, para desteği yerine alınır ve mobilya malzemesi veya sergi için tanıtım ve basım gibi diğer servisleri için materyal desteği sağlanır. Özel proje ve durum desteği, müze içerisinde etkinliklerin veya sergilerin sponsorluğudur. Özel durum desteği, müzelerdeki yardım yemekler, açılış geceleri gibi özel toplumsal olayların desteklenmesi için ayrılan formlardır. Bu ve bunlar gibi birçok sponsorluk alanları bulunmaktadır. Bu sponsorluk hizmetleri dışında ülkemizde müzelerin ihtiyaçlarına göre farklı sponsorluklarda görülmektedir. Bunlardan bazıları, Axxess markasının Ayasofya Müzesi'nin kilise eşyaları, depo tazmini, teşhiri ve eserlerin korunması için müze deposuna dolapların yaptırması; 33. Uluslararası İstanbul Müzik Festivalinin açılışının Eczacı Holding tarafından İstanbul Modern Sanat Müzesi'nde düzenlenen açılış konuşmasıyla medyaya tanıtılmasıdır.

1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada “sosyal sorumluluk” kavramı değer kazanmaya başlamıştır. Sosyal sorumluluk projelerine destek veren kurumlar rakipleri arasında fark yaratıp daha fazla dikkat çekmektedir. Kurum adına olumlu imajın oluşmasına destek veren sosyal sorumluluk projeleri toplumun refah seviyesinin yükselmesi ve toplumun gelişmesine yardımcı eylemleri içermektedir. Halkla ilişkiler departmanları ise kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine farklı şekillerde yaklaşabilmektedir. Bazı halkla ilişkiler uzmanları sosyal sorumluluk projelerine kuruma ilişkin olumlu algı oluşturmak için kullanırken diğerleri ise paydaşların ihtiyaçlarını belirleyerek şirketlerin dikkatini çekerek kamu menfaatlerini ortaya çıkartmaktadır (Somerville, 2008: 198). Bunun bir örneği olarak, TEDxAnkaraCitadel'in 2016 yılında “İlham Kaynağı/ Müze” temalı etkinliği Ankara Kalesi'nde bulunan Gökyay Satranç Müzesi'nde gerçekleşmiştir. Gerçekleşen etkinlik, sosyal sorumluluk projesiyle daha çok ses duyurmuştur (NeSS İletişim, 2022). Proje kapsamında Gökyay Satranç Müzesi'nde birçok girişimci, sanatçı, iş adamı, sporcu ve akademisyen ilham kaynağı olan fikirlerini ve ilginç hayat hikayelerini paylaşmışlardır. Gerçekleşen bu etkinlikle beraber Gökyay Satranç Müzesi paydaşlarının ilgisini çekerken diğer yandan da özel ve farklı etkinliklerin yeni adresi olarak görülmesinde müze imajına katkıda bulunmuştur. Bu anlamda müzeler bir yandan sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirirken diğer yandan ise marka, imaj ve itibarı pekiştirmektedir. Müze halkla ilişkiler uzmanları sosyal sorumluluk projelerinin hazırlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi konusunda müzeye destek olmaktadır. Örneğin hazırlanan projelerde görsel veya işitsel halkla ilişkiler materyallerinin tasarımı, proje etkinlik alanının organizasyonu ve proje süresince ve sonrasında medya ile kurulan iletişimlerle gerek projenin gerekse müzelerin kurumsal kimliğinin doğru yansıtılması gibi süreçlerde halkla ilişkiler uzmanlarına çeşitli görevler düşmektedir.

2.4.5.4. Müze Etkinlik Yönetim

Etkinlik yönetimi kültürel, sosyal ya da kurumsal amaçlara hizmet etmek amacıyla önceden planlanan sunumlar, performanslar, kutlamalar gibi faaliyetlerin organizasyonudur. Müze etkinlikleri ise kurumun hedef kitlesiyle iletişim kurmayı amaç edinen hadiselerdir (Kotler ve Kotler, 1998: 238). Etkinlik yönetimi sosyal, kurumsal veya kültürel olarak çeşitli amaçlara hizmet etmek amacıyla tüm ayrıntıların önceden belirlenmesi oldukça önemlidir. İyi düzenlenmiş bir etkinlik ise katılımcıları da içine alarak kurumsal amaçların gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 321).

Geleneksel yaklaşımla hümanist eğitimdeki kriz, devamsızlık, toplumsal hayattaki dönüşümler, demografik değişimler, kültürün dijitalleşmesi ve ona katılım, kültürel kurumların sınırlı siyasi özerkliği ve geleceğe ilişkin belirsizlik, müzelerin işlev görmesi gereken koşulları tanımlamaktadır (Jaremen ve Rapacz, 2018: 27). Pek çok durumda, özellikle kendi kendini yöneten birimler olarak faaliyet gösteren müzelerle ilgili olarak, her zaman bir hayatta kalma mücadelesi mevcuttur ve bununla başa çıkmak en önemli araç ziyaretçi katılımını artırmayı amaçlayan faaliyetlerdir. Artan ziyaretçi sayıları, müzelere olan ihtiyacı haklı çıkarmaktadır. Müzeler tarafından düzenlenen kültürel etkinlikler, ziyaretçi katılımını artırmak için mevcut önemli girişimlerden birini temsil etmektedir. Şu anda bu tür etkinliklerin çoğu müze tarafından sunulan hizmetin ayrılmaz bir parçası ve aslında hâkim bir parçası olduğu ve aynı zamanda yeni bir gelecek yaratmak için hayati bir araç olduğu iddia edilebilir.

Özel etkinlik, “genellikle birkaç saatten birkaç güne kadar süren ve insan çabalarını kutlamak, onurlandırmak, satmak, öğretmek veya gözlemlemek amacıyla insanları bir araya getirmek” olarak tanımlanmaktadır (Matthews, 2008: 2). Kültürel bir etkinlik ise kültürün yaratılmasına ve/veya yayılmasına atıfta bulunan özel, amaçlı, tasarlanmış,

mekânsal ve zamansal olarak tanımlanmış bir çabadır. Kültür teriminin geniş anlamı nedeniyle, pratikte her şey bu tür olayların konusu olabilir. Örneğin; sanat, edebiyat, müzik, bilim veya teknoloji. Bir müzenin, yani bir kültür kurumunun çatısı altında gerçekleştirilen herhangi bir etkinlik, kültürel olarak nitelendirilebilir (Jareman ve Rapacz, 2018: 29).

Söz konusu olaylar, katılımcılarını duygusal olarak etkiledikleri için genellikle bir müze ziyaretini unutulmaz bir deneyim haline getirir. Ziyaretçileri entelektüel olarak meşgul ederek onları aktif ve yaratıcı katılıma dahil ederler. Bir etkinliğe fiziksel katılımın bir sonucu olarak, ziyaretçilerin katkıları ve tüm etkinlikteki kilit rolleri nedeniyle böyle bir deneyimin etkileri çok daha derindir. Bu tür etkinlikler aynı zamanda belirli bir müzenin ziyaret edildiği motivasyon aralığını da genişletir ve bir müşteri için daha yüksek değer yaratarak yeni, daha da ilginç olaylar için iştahını arttırarak yeniden ziyareti teşvik eder. Bir müzede düzenlenen etkinliklerin iletişim ve medya odaklı boyutu, pazarlama faaliyetlerini destekler ve girişimci imajını geliştirir, bu da sponsorlardan ve bağişılardan destek başvurusunda bulunmayı kolaylaştırır. Bununla birlikte, tartişılan olaylar hem tasarım hem de uygulama aşamasında organizat r nden yüksek düzeyde profesyonellik gerektirir (Allen, 2009: 49).

Müze sektöründeki bütçe kesintilerinden bu yana müzeler daha geniş bir kitleyi çekmek zorunda kalmişlardır (Goulding, 2000: 263). Müzeler tarafından sunulan özel etkinlikler, potansiyel gelir kaynaklarını temsil eder. Medya etkinlikleri gibi bazı etkinlikler doğrudan gelir getirmese de pazarlama iletişimi stratejisinin önemli bir parçasını oluşturur. Ayrıca,  zel etkinlikler topluluk odaklı olabilir ve bağiş toplamak için kullanılabilir (Dumbr veanu ve ark., 2014: 265). Özel etkinliklere bazen kültürel etkinlikler de denir (Jareman ve Rapacz, 2018: 30). Bu etkinlikler kimi zaman müze ve müze dışı izleyici çekebilecek araçlardan biri olarak da kullanılır (Axelsen, 2006: 209).

Yeni teknolojiler, ziyaretçi çekmek için güçlü araçlardır ancak bunların doğru kullanımı müze yönetimleri için en büyük zorluklardan birisidir. Sosyal medya, müzelerin dinleyicilerini dinlemelerini, konuşmalarını ve tepkilerini ölçmelerini sağlar. Fletcher ve Lee (2012: 518) tarafından Amerikan müzelerinde yapılan araştırma, müzelerin daha büyük veya yeni ziyaretçi kitlelerine ulaşmak amacıyla sosyal medyayı tek yönlü iletişim için kullandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca Lazzeretti ve ark. (2015: 272), Facebook, Twitter ve YouTube gibi sosyal medya platformlarının genellikle müzelerin özel etkinliklerinin tanıtımı ve ziyaretçilerin bu etkinliklere olan ilgisini artırmak için kullanıldığını bulmuşlardır.

Literatürde özel etkinliklerin farklı biçimleri olduğu görülmektedir. Bunlar; açılış gecesi etkinlikleri, tatil, mevsimlik ve anma etkinlikleri, özel programlar, çalıştaylar ve festivallerdir (Axelsen, 2006: 210). İlk tür olan gece etkinlikleri, ziyaretçiler ve müze profesyonelleri için özellikle çekici olarak kabul edilmiştir. Bunun başlıca nedeni, gece ortamında sunulabilecek farklı, benzersiz deneyim (Germain, 2016: 250) ve Avrupa'nın her yerindeki başkentlerde gece ekonomisinin genel yükselişidir (Evans, 2012: 37).

Müzelerin düzenledikleri bu etkinlikler ise halkla ilişkiler uygulamaları olarak görülmektedir (French ve Runyard, 2011: 175). Çünkü müze etkinlikleri müzenin yeni fonlar sağlaması, sponsor bulabilmesi, basının müze ve müze sergilerine vurgu yapabilmesi, eğitsel etkinliklere ve müze programlarına yönelik yeni fon yaratması aynı zamanda kurumun akademik duruşunu gösteren konferanslar ve seminerler gibi çalıştaylar gibi ilerideki planlamanın öncülüğünü yapmaktadır (French ve Runyard, 2011: 176).

Halkla ilişkiler uzmanları ise bu etkinliklerin planlanması, kontrolü, yürütülmesi ve denetlenmesi gibi pek çok farklı görevli yürütmektedir. Yine kurum içerisinde

düzenlenen etkinliklerin değerlendirilmesi halkla ilişkiler uzmanları tarafından yapılmaktadır. Etkinlik öncesinde halkla ilişkiler uzmanları etkinlik için gerekli olan teknik alt yapı, sahne gibi etkinlik için gerekli olan materyallerin kontrol listesini tutar. Etkinliğin ne kadar süreceği ve bütçesi gibi konularda amacına uygun bir şekilde yönetir. Eğitim etkinlikleri de yine halkla ilişkiler kampanyası olarak gerçekleşmesi oldukça önemlidir. Eğitim etkinlikleri kapsamında, İzmir Arkeoloji Müzesi tarafından “Minik Adımlarla Kültürel Mirasımıza Yolculuk Projesi” gerçekleştirilmiştir. Proje kapsamında İzmir ilinde okul öncesi çağındaki 1130 çocuk müze eğitimi çalışmalarına katılmıştır. Müzeleri ziyaret edemeyen çocuklar için müzedeki eserlerin kopyaları eğitim gördükleri okullara götürülmüştür. Görme engeli bulunan öğrenciler müzeye getirilmiş, eserleri dokunarak hissetmeleri ve bu sayede öğrenmeleri amaçlanmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015).

Koç Müzesi’nin 2013 yılında yapmış olduğu “Ülkem İçin Engel Tanımıyorum” projesi, engelli bireylerin yaşam kalitelerini iyileştirmeyi, toplumsal bilinci ve duyarlılığı arttırmayı hedeflemiştir. Proje kapsamında görme engelli bireyler için sesli kütüphanenin, bedensel engelli bireyler için ise fotoğrafçılık eğitimleri verilmiştir (Anadolu Ajansı, 2013).

2.4.5.5. Müze Pazarlaması, Markalaması ve Müzede Reklam

Müzeler küresel pazarlamada kar getiren kurumlar olarak görülmektedir. Hükümet politikaları ile korunan müzeler diğer taraftan ise serbest ekonomi düzeni nedeniyle de birbirine rakip olarak görülmektedir (Ilıcak Aydınalp, 2010: 81). Ayrıca müzelerin pazarlama fonksiyonunu kullanması ile müzeler ziyaretçi sayılarını arttırmakla kalmayıp paydaşları ile güçlü bir iletişim kurabilmektedir. Müze pazarlaması müzeye değer kazandırması ve profesyonelleşmesi bakımında da önemli bir fonksiyondur. Müze

pazarlama faaliyetleri içerisinde reklam, promosyon, tanıtım, özel olaylar olmak üzere birçok aktivitede halkla ilişkilerle iş birliğini içermektedir (Oktay, 2003: 68). Müzeler karışık yapılar olup hareketli ve hareketsiz etkinlikleri müze severlere sunmaktadır. Müzede sunulan hareketli veya hareketsiz etkinlikler ile taşınabilen ve taşınmayan tüm etkinlikler etkin pazarlama deneyiminin bir kaynağıdır (Erbay, 1995: 65).

Müzenin hedef kitlesinin beklentilerine göre organize edilecek etkinlikler, sergiler ses getirme bakımından müzelere artı değerler katlamaktadır. Buna göre de ziyaretçilerin istek ve şikayetlerinin değerlendirilmesi önemli olabilmektedir. Birçok müze ise izleyici kazanabilmek için dışarıdan organizasyon ekibiyle anlaşarak gelir kazanmayı tercih etmiştir. Özellikle müzelerde bulunan satış dükkanları ve bu satış dükkanlarında sunulan sayısız materyal müzelere gelir kaynağı yaratmakla kalmayıp müzeye olan ilginin devamlılığını sağlamaktadır.

Pazarlama, zeminden tepeye kadar işleyen süreçlere dönüşmüş bir yönetim parçasıdır (Moore, 1994: 216). Pazarlama yönetimin içgüdü veya deneyim biriminden çok organize halde gelmiş bilgi topluluğu olduğu fikri ile başlar. Moore (1994: 216), “bir müze ziyaretçilerine hizmet etmek için vardır ve hizmetleri ile onların isteklerine cevap verir” sözleriyle müzelerin daha iyi bir hizmet için pazarlamadan yararlanması gerektiğini belirtmektedir. Pazarlama kapsamında sergi, konferans, film, tiyatro, müzik gibi eğitimden eğlenceye kadar pek çok amaca hizmet edebilmektedir. Bu etkinlikler bürokratik, yasal, ahlaksal ve yasal etkinliklerle sınırlandırılması müzenin kontrolü altında yürütülmektedir. Müze ziyaretçilerinde daha iyi bir hizmet verilebilmesi için pazarlama kapsamında şu sorular sorulmalıdır (Erbay, 1999a: 65);

- Müzenin ziyaret ediliş sebebi.
- Müzeyi kimler ziyaret etti?

- Müzenin ne zaman ve hangi sıklıkla ziyaret edildiği.
- Müzeye ziyaret süreleri.
- Müzenin rakipleri kimlerdir?
- Müze rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

Yapılan bir araştırmada İstanbul ilinde yer alan altı müzenin interaktif pazarlama uygulamaları incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki müzeler; İstanbul Modern Müzesi, Rahmi M. Koç Müzesi, İstanbul Arkeoloji Müzeleri, Topkapı Sarayı Müzesi, Pera Müzesi ve İstanbul Oyuncak Müzesi'dir. Araştırma sonuçlarına göre, müzelerin pazarlama uygulamaları, misyonları ile paralellik göstermektedir. İnteraktif pazarlama araçlarından özellikle, web sitesi, arama motoru pazarlaması, posta pazarlama ve sosyal medya kullanımı ön plandadır. Web siteleri, müzelerin misyonları ile en yüksek uyum gösteren uygulamalar olarak ön plana çıkmıştır. Müzelerin finansal kaynaklarından en yüksek payı ise web siteleri, sanal mağazalar ve sanal tur uygulamaları almıştır. Müzelerin kısıtlı finansal kaynağa sahip olmaları sebebiyle pazarlama faaliyetlerinin de sınırlı olduğu belirtilmiştir (Özkan, 2010: 202).

Marka, bir kurumun ürünleriyle birlikte aynı hızla tanınmasını sağlayan kalite güvencesi olarak güvenilir kalite güvencesi olarak ortaya koyduğu bir girişimdir (Stallabrass, 2013: 149). İmaj, marka ve marka değeri gibi kavramlar müzeler için önemli hale gelmesine rağmen müzeler pazarlamaya karşı yönelik fikirlerinden kaçınmaktadır. Ancak günümüze bakıldığında müzeleri ziyaretçilerini markayla ilişkilendirip rekabet avantajı sağlamaktadır (Camarero, Garrido, Vicente, 2010: 495).

Müze markasının oluşturulması müzeler için bilinirlik, güvenilirlik, tutarlılık, süreklilik, rekabet avantajı, izleyici bağlılığı elde etmesinde etkili olmaktadır. Müzenin bilinir olması, hedef kitlenin zamanını değerlendirme aşamasında bilgi ihtiyacı

durumunda müzeden yararlanmasına etken oluşturmaktadır. Müzenin organizasyonlarına katılım ve müzelerden aktarılan bilgilerin kabulünde önemlidir. Güvenilirlik aynı zamanda olumlu algılamayı sağlamakla beraber bağlılık yaratabilmektedir. Müzelerin sürekli bir kurum olarak görülmesinde değerlerle uyumlu olması gerekmektedir. Müze algısı ve sürdürülebilirliğinde tutarlılık oldukça önemlidir. Markanın tutarlılığını korumak adına müzenin kurumsal değer, kişilik ve sınırlarını doğru tanımlayarak hareket etmesi gerekmektedir.

Marka ne kadar ürün, hizmet veya kurumları gösterirse o kadar başarılı olmaktadır (Ilıcak, 2007: 2). Bu yüzden halkla ilişkiler markanın oluşturulması ve korunmasında kilit görevler üstlenmektedir. Birleşik Krallıkta 1800 tane müze ve galeri bulunmakta ve hepsi birbirinden farklıdır. Ancak müze ziyaretçileri bu ayrımları görmemektedir. Bu yüzden müzelerin farklılık yaratması gerektiği anlaşılmıştır (Runyard ve French, 1999: 159). Bu farklılık ise marka ile gerçekleştirilebilmektedir. Marka yönetimi sayesinde müze yönetim süreçleri ve pazarlama fonksiyonları bir arada tutulmaktadır.

Müze markalaşmasında gerekli olan araçlar (Rentschler ve Hede: 157):

- Logolar, fontlar
- Pazarlama yardımı, web sitesi dizaynı
- Dekor, mimarlık, inşaat
- Dükkanlar, kafeler
- Hayırseverler
- Finans desteği
- Yöneticiler, küratörler, çalışanlar
- Biletler

Yukarıda belirtilen araçların kullanımı müze markalaması için önem taşımaktadır. Bir müze koleksiyonu, müzenin kimliği ve misyonunu ifade etmekte olup özel koleksiyonlar bu marka imajını pekiştirici etkiye sahiptir. Müze markalaşmasına yardımcı olan hediyelik eşya dükkânı, diğer müze bölümlerine göre uzun süreli ve iyi markalama yapabilmektedir (Wallance, 2006: 89). Hatıra eşyalar müze markasının hatırlanması için işlevi yadsınamaz şekilde büyüktür. Müze markasının akılda kalıcılığı bakımından eşyalar üzerindeki logo kullanımı, rozetler, kupalar vb. örnekler verilebilir. Bir markaya dönüşen müzeler halkın daha çok dikkatini çekip daha çok ilgi görmektedir. Bu da rekabet ortamında sahip olunmak istenilen bir özelliktir.

Müze iletişim stratejileri, öncelikle müze ile dış iletişim ortamı, müze ve toplum arasındaki etkileşim sorunlarını çözmeyi amaçlayan, kültürel ve iletişimsel bir sistem olarak müzenin gelişimini düzenleyen metodolojik temellerdir (Christo, 2019: 345-346). Müze iletişiminin gelişiminin yönü ve dinamikleri ile modern müzenin başarısını belirlemede; müzelerin açıklık stratejisi, markalaşma, ortaklık stratejisi, müze iletişim kanalını genişletme stratejisi, katılım stratejisinin oluşturulması, müzenin ziyaretçiler ve yerel topluluk ile etkileşimi gibi faktörler önemli rol oynar (Christo, 2019: 345). Müzelerin tanıtımı, yalnızca izleyicileri çekmek için değil, aynı zamanda çalışanlar, sponsorlar ve diğer ilgi gruplarıyla ilişkiler kurmak için de önemlidir.

Bir organizasyon olarak müzenin ticari olmayan doğası, müze alanında pazarlamanın ayırt edici özelliklerini belirler. Müze pazarlaması, müzelerin mevcut ve gelecek nesil ziyaretçilerin estetik, ruhsal gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için insan kültürel mirasının tüketici değerini yaratma ve gösterme faaliyetidir (Christo, 2019: 346). Müze pazarlaması, klasik pazarlama ilkelerine dayanmaktadır ve hem kâr amacı gütmeyen hem de ticari bileşenlere sahip olabilir. Müzenin pazarlama faaliyetlerinin sonuçları, müzenin gelişimini, fikirlerini ve misyonunu tanıtmayı amaçlamaktadır. Müze

alanında değişken pazarlama faktörleri tarafından yönetilen organizasyonun bir toplamı olarak pazarlama kompleksinin bir dizi önemli bileşeni vardır. Müze pazarlamasında ürün, fiyatlar, dağıtım kanalları ve tanıtımın yanı sıra, pazarlama kompleksinin bileşenleri olan personel, süreçler, malzeme ortamı önemli roller oynamaktadır. Pazarlama metodolojisinin gelişmesi nedeniyle, ürünlerin fiyatları, alıcının ürünleri algılamasının yanı sıra işlevsel veya faydacı yönüne de bağlıdır.

Müzelerin etkin iletişimi, çeşitli reklam türlerine ve müze ürünlerinin farklı türlerine bağlıdır. Bunlar bir müze ürünü tanıtımı, resim reklamcılığı, karşılaştırmalı reklamcılık, işbirlikçi reklamcılık, ulaşım reklamcılığı, müzeler, dijital reklamcılık, geleneksel olmayan reklamcılık vb. türlerde olabilir. Müzelerin farklı reklam türleri ve diğer pazarlama iletişimleri, çeşitli tüketici gruplarına ve birtakım bürokratik sistemlere bağlıdır. Müzelerin etkin reklam ve pazarlama iletişimi, iletişim stratejilerini içerir. Hayvan, mimari, mekân, renk, ışık, jest, müzik vb. işaret sistemlerini kullanan reklam arabaları, müze reklamlarının sözlü bir parçası olabilirler.

Halkla ilişkiler departmanları ya da reklamcılık şirketleri, müzelerde pazarlama iletişimi düzeyinde farklı yöntemler kullanmaktadır. Müzelerin pazarlama iletişiminde yer alan etkinlikler ve sergiler, müzelerin pazarlama iletişimi sisteminde ürünlerin farklı yerleşimlerini önermektedir. Müze reklamlarında görsel karşılaştırmalar, abartma, metaforlar, kişileştirme, karşıtlık, tekrar, paradokslar gibi iletişim stratejileri uygulanmaktadır. Müzelerin tanıtım kampanyalarının bölünmesinin kriterleri bağlam ve metinlerarasılık, reklam kampanyalarını resmi ve bilgilendirici seviyelerde bütünleştirme yollarıdır (Christo, 2019: 345-346).

Müzelerin modern pazarlama iletişimi, ticari markalar, renkler, görüntüler, müzik, sloganlar ve iletişimsel yaklaşımlar gibi çeşitli pazarlama iletişimi unsurlarını içerebilir.

Reklam kampanyalarını ve pazarlama iletişimini bu iletişimsel sabitlerle bütünleştirmenin birçok yolu vardır. Ayrıca, pazarlama iletişimini daha iyi entegre etmeye yardımcı olan iletişimsel bağlamlara da dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurumsal tasarım ve stil, pazarlama iletişiminin önemli bileşenleridir. Bu nedenle, bu iletişimlerin müzelerin pazarlama iletişiminin bütünleştirilmesindeki etkinliği ve rolü açısından analizinin yapılması gerekmektedir (Pusa ve Uusitalo, 2014: 19).

Teknoloji, pazarlamada ve müşterilerle olan etkileşimlerde ve gelecek olaylar hakkında ziyaretçileri güncel tutmak gibi amaçlar için kullanılabilir. Ayrıca, üyelik programları da müzeler için fayda sağlayabilir, bu sayede sadık müşteriler yaratılabilir ve müzeye yeni ziyaretçiler çekilebilir (McLean, 1996: 92). Müzelerin dijital pazarlama iletişiminin yanı sıra bir kavramın veya mesajın, farklı medyalar aracılığıyla birbirini tamamlayan biçimde kullanıcıyla buluşmasını sağlayan anlayış türü olan transmedya teknolojileri de müze pazarlama iletişimi stratejisini oluşturmaktadır. Bunlar arasında dijital reklamcılık, dijital halkla ilişkiler, dijital etkinlikler, dijital iletişim, dijital doğrudan pazarlama iletişimi, dijital ticaret ve mağazacılık yer almaktadır (Christo, 2019: 345).

Müze bir ürün olarak algılandığında hem temel ürüne hem de artırılmış ürüne dikkat edilmelidir. Koleksiyonlar ve sergiler, bir müzenin temel ürününü oluştururken, artırılmış ürün, müze mağazası veya eğitim programları gibi müze hizmetlerini içermektedir. Sanat tüketicisi bakış açısından, müze ürünü bütünsel bir müze deneyiminden oluşmaktadır. Aaker'a göre (2012), müzenin kapsamı ve odağı, tesisler ve hizmetler ve algılanan kalite veya değer marka kimliğinde önemli bir rol oynayan etmenlerdir.

Bir müzenin algılanan kalitesi büyük ölçüde sergilenen eserlerin ve sanatçının itibarına bağlıdır. Bununla birlikte, uzun vadede, bir müze, belirli koleksiyonları

nedeniyle veya sıklıkla değerli sanatçılar ya da sanatsal stiller sergilediği ve ilginç tema sergileri sunduğu için yüksek kaliteli olarak algılanabilir. Birçok müze, çeşitli sergileri tanıtmaya odaklanır. Ancak, müzelerin kaynaklarının bir kısmını müze markasını tanıtmak için kullanmaları da çok önemlidir (McLean, 1996: 101).

Fillis'e göre (2002), pazarlama yetkinlikleri açısından birçok sanat kuruluşunun pazarlamayı reklam/promosyon ile eşanlamlı olarak çok dar bir şekilde tanımlaması doğru değildir. Bu düşünceye göre sanat pazarlamasının diğer birçok önemli yönü planlanmaz, eğer varsa dahi yalnızca geçici olarak yürütülür. Fillis (2002: 136), diğer önemli noktaları ise uzun vadeli sergi programlaması, odak beyanı, pazar ve rakip analizleri, özel sergiler için sekmenlerin hedeflenmesi ve sponsor ve fon sağlayıcı ilişkilerinin yönetimi olarak sıralamıştır.

2.4.5.6. Müze Lobiciliği ve Hükümet ile İlişki Yönetimi

Günümüzde müzeler kültürel, sosyolojik, siyasi ve ekonomik olarak kendi devamlılıklarını sağlamaları gereken kurumlar haline gelmişlerdir. Özel sektöre ve hükümete kendilerini daha iyi ifade edebilmek, finansal ihtiyaçlarını ve sürdürülebilirlik bağlamındaki kaynaklarını karşılamak ve arttırmak için ise lobicilik faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Lobicilik, benimsenen görüşlerin yayılması ve görüşlere destek aranması, faaliyeti gösteren kurumlar veya kişiler için çıkar sağlanması anlamına gelen ve gelişiminin ülkeler ve toplumlar bağlamında farklılık gösterdiği bir kavramdır. Müzeler ele alındığında bu tür faaliyetlerin müze yöneticileri ve özellikle kurum dışı iletişimin sorumluları olan halkla ilişkiler departmanları ve uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Lobicilik faaliyetinde bulunan kişiler bilgi toplayıcılar, temsilciler ve bireysel lobiciler olarak üç temel gruba ayrılmaktadırlar.

Lobicilikte; televizyon, radyo, gazete ve dergiler gibi kitle iletişim araçlarının yanı sıra mektuplar ve mesajlar gibi bireysel iletişim araçları da kullanılmaktadır. Yüz yüze iletişim de lobicilikte kullanılan araçlardan bir tanesidir. Bir lobicilik faaliyetinin başarılı olabilmesi için iyi organize olunması, iyi finanse edilmesi ve lobinin iyi yönetilmesi etkenleri önemli rol oynamaktadır.

Lobicilik çeşitleri ise doğrudan (direkt) lobicilik, dolaylı (grass-root) lobicilik ve kolektif lobicilik olarak üç ana başlıkta incelenmiştir (Canöz, 2007: 158). Doğrudan lobicilik, en hızlı sonucu veren ve en etkili lobicilik yöntemi olarak kabul edilmektedir. Genellikle yüz yüze ilişkilerle gerçekleştirildiğinden ciddi ve güvenilir olduğu hissiyatı bu tekniğin başarı oranının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Dolaylı lobicilik, dikkat çekmeyi amaçlayan ve çeşitli yöntemler kullanarak hedef kitleye mesaj iletmeyi amaçlayan faaliyetlerdir. Bu yöntemler yürüyüş ve gösteri düzenleme, çeşitli basın ve yayın organlarına ilan verme ve mesajların farklı yollarla karşı tarafa iletilmesi şeklinde uygulanabilir. Kolektif lobicilik ise doğrudan ve dolaylı olarak yapılan lobicilik faaliyetlerinin bir araya getirilerek, daha etkili ve çabuk sonuçlar almayı amaçlayarak bir arada kullanılması suretiyle uygulanmaktadır (Canöz, 2007: 160).

Müzelerin gelir kaynaklarının çeşitlenmesi müzelerin, paydaşlarına olan bağımlılığını da etkilemektedir (Lindqvist, 2012: .2). Kamu kuruluşları olarak müzelere yönelik talepler, ekonomik olduğu kadar sosyal sürdürülebilirliği de beraberinde getirmektedir (Camarero ve Garrido, 2009: 854). Hükümetler, müzeleri mali açıdan daha bağımsız olmaya teşvik etmektedirler. Müzeler, uzun vadeli finansman sağlamak için hem bireysel organizasyonlar hem de sektör olarak meşruiyetlerini güçlendirmeli ve korumalıdır. Müze sayısındaki artış, finansman rekabetini yoğunlaştırmakta ve müzeler tarafından üstlenilen iddialı projeler finansal imkanlarının ötesinde kaynaklar gerektirmektedir.

Müzelerin operasyonun yürütmesi, çok sayıda hedef ve program kısıtlamasının yanında kar amacı gütmeyen gelir akışlarından da etkilenmesi sebebiyle müzelerin mali yönetimi karışıktır. Müze sektöründe bu karmaşık içsel faktörlerin yanı sıra karmaşık dışsal faktörler de mevcuttur. Bunlar arasında, müze sayısındaki artış nedeniyle artan finansman rekabet, değişen siyasi öncelikler ve bağışçıların ve politikacıların standart müze bakımını üstlenmek yerine yeni müzelerin kurulmasını desteklemeleri sayılabilir (Lindqvist, 2012: 3).

Kültürün koruyucuları olarak müzeler, geniş tabanlı, olumlu değişimi etkilemek için kurumlar ve hükümetlerle birlikte veya ortaklaşa çalışarak uluslararası bir yumuşak güç aracı olma potansiyeline sahiptir. Yine de müze pratiği geleneksel olarak, uluslararası ilişkilerin resmi alanına gizli ya da teğet olarak kabul edilmiştir. Müzeler, mevcut yumuşak güç kaynaklarından yararlanarak ve uluslararası sistem üzerindeki gizli etkilerini benimseyerek küresel zorlukların üstesinden gelmek için güçlerini ve avantajlarını kullanarak, değişimin aracı olma potansiyeline sahiptir (Muscat, 2020).

Müzelerin yumuşak güç kaynağına sahip kurumlar olduğu yadsınamaz. Müze koleksiyonları, medeniyetin görsel kültürdeki en yüksek başarılarının örneklerini içerir. Müzeler, bu ve benzeri nesneleri ister şahsen ister dijital yollarla dünyanın dört bir yanındaki insanların kullanımına sunarak, kamu diplomasisinin ikna edici gücünün işlediği bazı duyguları beslerler (Muscat, 2020). Müzelerin güvenilir nesnel bilgi kaynakları olarak hem medya kuruluşlarından hem de devlet kurumlarından rutin olarak daha üst sıralarda yer alması, bireylerin büyük ölçüde uluslararası bir siyasi gündemin olmadığı düşüncesini de desteklemektedir (Ruiz, 2014: 18).

Müzeler sergiler üretir ve yorumlar sunar ancak ziyaretçiler katılım düzeylerine karar vererek müze deneyimlerinin kendilerine ait olduğu fikrine sahip olurlar. Ancak

anlatı, gösterilen nesneler ve bunların gösterim araçları tarafından belirlenir ve hikâyenin kuralcılığı daha az algılanabilir hale getirilir (Muscat, 2020). Böylece müze, yumuşak gücün eksiksiz bir temsilcisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda müze yönetiminin önemli bir becerisi, farklı paydaşların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken sürekli olarak farklı değerleri, işlevleri ve organizasyonel hedefleri uzlaştırma yeteneğidir.

Müzelerin şu anda faaliyet gösterdiği ortam karmaşık, belirsiz ve çeşitlidir. Stratejik hedeflere ulaşmadaki başarı, genellikle dış finansman elde etmeye ve farklı finansman kuruluşlarının farklı ve bazen çelişen kriterlerini karşılamaya bağlıdır. Elbette müzeler homojen değildir. Yöneticiler, küratörler, eğitimciler ve ön büro personeli arasında görev paylaşımları, iş planlaması ve performans yönetimi, gerilimler ve rekabet eden değerlere ilişkin söylemler ne kadar güçlü olursa olsun, çok sayıda farklı seçmen kitlesine hitap ederler ve iç kültürleri de çeşitlilik gösterebilir.

2.4.5.7. Müze Kriz İletişimi

Krizler çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte en genel anlamıyla krizin; organizasyonun varlığını tehdit edebilecek düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olay olduğu tanımı yapılabilir (Pearson ve Clair, 1998: 63). Kuruluşlar sıklıkla kendilerini kriz olarak tanımlanan durumlarda bulurlar. Krizlerin gerçekliği, hazırlık ve yanıt vermeye hazır olma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bir kriz durumu ortaya çıktığında, uzun vadeli etkilerin ciddiyetini belirleyen şey, bir organizasyonun onu ele alma şeklidir. Hiçbir şirket veya kuruluş krizlere karşı bağışık değildir ve bu nedenle, asla olmayacağını hayal etmektense duruma hazırlanmak daha önemlidir. Herhangi bir kriz, kültür sektörünü doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. Bu, onu yönetmek ve olumsuz etkilerini azaltmak, hatta bunları olumluya dönüştürmek için etkili yollar benimsenmesindeki temel

nedendir. Başarılı bir kriz yönetimi, zorlukları aşmanın ve bir organizasyonun güvenliğini sağlamanın anahtarıdır.

Kriz yönetimi, genel olarak bir kurum veya kuruluş için risk oluşturan ve krizin yol açabileceği zararı en aza indirmek için gerekli olan olumsuz olayların azaltılmasına katkıda bulunmak üzere tasarlanmış strateji ve yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanabilir. Farklı kriz yönetimi türlerine rağmen, her durumda karşılaşılabilen üç ortak unsur vardır. Birincisi, bir şirketin yaşayabilirliği üzerinde güçlü bir iz bırakarak karşılaşılabileceği risklerdir. İkincisi, bir krizin esas olarak habersiz ve uyarısız bir şekilde ortaya çıkması, uygun şekilde hazırlanmadığı takdirde şirketi krizle başa çıkamaz hale getirmesidir. Son olarak, bir kurumun etkileri azaltmak için bazı uygun önlemleri alması gereken süre sınırlıdır. Tüm bu nedenlerle kurumun eylemleri ve planları hızlı ve etkili olmalıdır (Moutou, 2021: 2).

Kriz iletişiminde kültür de olumsuz etkilenebilecek alanlar arasında olduğu gibi birçok tehdit de ortaya çıkabilmektedir. Bir krizin kültürde yaratabileceği belirsizlik, müzeleri, kültür kurum ve kuruluşlarını kısa vadede kendilerini, çalışanlarını ve kurumlarını ve genel olarak halkı korumak için etkili önlemler almaya zorlayarak “yeni normal”i tesis eder. Bu durumlarda akla gelebilecek ilk şey, müzelerin eşitliği, verimli iş birliği ve istikrarının sağlanması ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için etkin yolların benimsenmesidir.

Bir kriz pek çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Bir organizasyonun kriz olarak nitelendirdiği olaylar sadece ekonomik ve yönetsel olarak ele alınmamalıdır. Ekonomik kriz en fazla karşılaşılan kriz olmakla birlikte, herhangi bir mal veya hizmet piyasasında veya üretim faktörlerinde fiyatlarda veya arzlarda, kabul edilebilir değişim sınırlarının dışında, vahşi dalgalanmalar olarak tanımlanabilir. Müzelerde sürdürülebilirlik kavramı

21. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği, dikkatlerini sürdürülebilir bir ilerleme ve müzelerin sahip olabileceği ilişkiye yöneltmiştir. Kültürlerin korunmasından sorumlu dünya çapında bir kuruluş olan Unesco, 1982 yılında kültür tanımının kapsamını genişleterek, kültürleri ve ülkeleri farklı kılan yaşam biçimlerini de eklemiştir.

Mali kriz aynı zamanda insani kriz gibi diğer kriz türlerini de bir toplulukta anında veya dolaylı olarak kültürel sektörde değişikliklere neden olabilecek şekilde tetikleyebilir. Ekonomik krizin bir sonucu olarak, kültür varlıklarının yasadışı ticareti ve yağmalanması olgusu olarak düşünülebilir. Müzelerin kriz dönemlerindeki rolü, kültürün korunması ve halkın teşvik edilmesi açısından önemlidir. Bir müze, askıya alınmak yerine, rolünü geçici olarak değiştirerek bu durumla yüzleşmelidir.

Müzelerin, ekonomik krizlerden pandemilere kadar birçok kriz türüne rağmen sürdürülebilirliklerini güvence altına almak ve gelecekte de faaliyet göstermelerini sağlamak için hazırlanmaları gerekmektedir. Bir müzenin yüzleşmesi gereken tüm bu zorluklar, onu başarılı bir yönetim ve doğru pazarlama promosyonu elde etmek için yeni yöntem ve yollar benimsemeye yönlendirmektedir. Müze yönetim planı hem iç hem de dış çevre için önlemleri içermelidir. Müzelerin iç ortamını incelediğimizde, sadece sergilerin ve arkeolojik nesnelerin değil, aynı zamanda müze arşivlerinin yanı sıra araştırmalarını kolaylaştıran ve kurumun işleyişini geliştiren olası yöntemlerin depolanması, korunması ve belgelenmesi gerekmektedir. Müzenin dış ortamı da müzelerin yaşayabilirliği için önemlidir. Koleksiyonlarının izleyicilere iletilmesi ve kültürel mirasın tanıtımı bunun bir parçasıdır ve başarılı bir halk katılımı için uygundur.

Kültürel organizasyonun, kültür kurumunun veya müzenin diğerlerinden farklılaşmasının temel nedeni, sürdürülebilirliği için elzem olmasına rağmen asıl arzu

edilen kârın ekonomik olmamasıdır. Müzelerin yüzleşmesi gereken birçok zorluk vardır ve bu nedenle dünya çapındaki kültür kurumlarının tehditlerden zarar görmeden çıkabilmesi için hazır ve hazırlıklı olması gerekir. Her türlü krizde ortaya çıkacak zorlukları aşmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için teknolojik araçların kullanımı ile güncel tutulması gerekmektedir. Teknoloji hem arşivlerinin korunmasına hem de koleksiyonlarının sanal projeler ve sosyal medya platformları aracılığıyla topluma başarılı bir şekilde iletilmesine katkıda bulunmaktadır.

Müzelerde günlük faaliyetleri (müze planlaması, önemli ziyaretçileri karşılama, bilgiler hazırlama vb.) müze halkla ilişkiler uzmanları organize etmektedir. Müzelerde gerçekleşen faaliyetlerde bazen halkla ilişkiler uzmanları istenmeyen problemler ile karşılaşabilmektedir. Bunlar, finansman ve personel sorunları, insanlara ve binaya verilen zararlar, medya saldırıları veya diğer nedenlerden dolayı oluşan kriz zamanları olabilir. Bu tür günlük operasyonel krizler dışında müzeler aynı zamanda finansal, politik veya sosyal konularda krizlerle karşılaşabilir ya da yangın, sel, deprem gibi büyük çapta krizlere de maruz kalabilmektedir.

Müzelerde bulunan halkla ilişkiler departmanı kriz dönemleriyle eşzamanlı olarak karara katılan ve uygulamaya doğrudan müdahale eden eylemci birimlere dönüşmektedir (Kazancı,1996: 308). Halkla ilişkiler birimleri içinde faaliyet gösterdiği örgütlerin hedef ve amaçlarına uygun olarak itibar korumalıdır. Halkla ilişkiler profesyonellerinin kriz durumunda örgüt imajını koruyacak kriz iletişimini sağlayabilmesi için kriz öncesinde, kriz sırasında ve kriz sonrasında çözümler üretebilmesi gerekmektedir (Peker-Aytürk, 2000: 389).

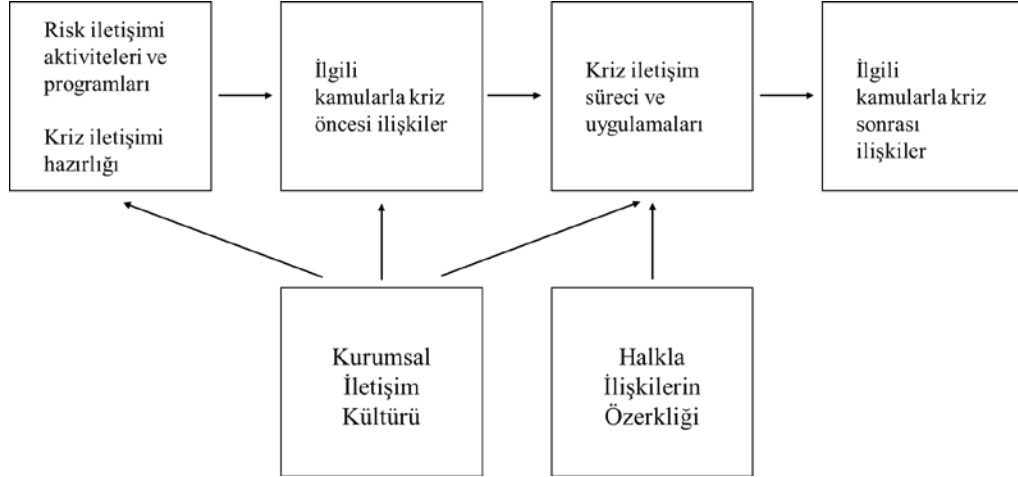
Halkla ilişkiler profesyonellerinin kriz öncesi çalışmalarında öncelikli olarak krizi tanımlaması ve krize neden olabilecek problemleri belirlemesi gerekmektedir. Kriz

türlerine göre nasıl bir yol izleneceğinin belirlenmesi, örgütün sürekli etkileşimde bulunduğu dış çevrenin nerede başlayıp nerede bittiğinin tespiti, kriz anında müze yöneticisinin, halkla ilişkiler yöneticisinin ve riski göze alan alanında uzmanlaşmış kişilerin bulunduğu kriz ekibi oluşturulmalıdır. Kriz anında müdahale edebilmek için tüm bilgilerin aynı yerde toplanıp değerlendirileceği departman liderleri ve yöneticilerin de yer aldığı kriz yönetim odasının belirlenmesi ve hazırlanması, kriz anında kamuoyuna iletilecek olan mesajların hangi iletişim kanalları yoluyla gönderileceğinin kararlaştırılması ve kriz hakkında kamuoyuna verilecek olan bilgilerin tek bir ağızdan verilebilmesi için örgütü iyi tanıyan ve analiz yeteneği olan kriz sözcüsünün belirlenmesi gerekmektedir (Akdağ, 2005: 6-7-8-9). Kriz öncesinde kriz yönetiminin planlanmasında ise planı somut şekilde dile getirmek, ölçülebilir olması, departman nezdinde erişilebilir olması, zaman kısıtlamalarının belirli olması, önceliklerin belirlenmesi ve mevcut sınırların açık olarak belirtilmesi gerekmektedir (Emrealp, 1993: 29).

Kriz zamanında halkla ilişkiler faaliyetlerinde öncelikli olarak kriz durumunun varlığının kabul edilmesi, kriz yönetim ekibi tarafından krizin boyutları ve kriz hakkında bilgi toplanması ve kriz ekibinin toplanıp harekete geçmesi gereklidir. Bu aşamadan sonra ise örgüt kendi çevresini, örgüt çalışanlarını, örgütün hedef kitlesini ve medyayı kriz hakkında bilgilendirmelidir.

Kriz sonrasında halkla ilişkiler departmanlarına düşen görevler bulunmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları örgütü kriz durumundan çıkarttıktan sonra kriz yönetim planını gözden geçirmeli, kriz planında gerekli değişiklikleri yapmalı, yeni çıkabilecek kriz durumlarının öncesinde kullanılacak olan kriz yönetim planının işlerliğinin arttırılmasını sağlamalıdır.

Şekil 4: Kriz Halkla İlişkiler Modeli (Marra, 1998: 464)



Kaynak: Marra, Francis J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review, C. 24, S.4, S:464

Marra'nın (1998: 464) kriz halkla ilişkileri modeline göre, kriz iletişiminin hazırlığının yapılması, kriz öncesinde kamularla ilişki içerisinde olmak ve kriz anında doğru kullanılan iletişim uygulamaları, örgütün kurumsal iletişim kültürünün bir parçası olmalıdır. Kurumsal kültürün oturmasıyla birlikte kriz iletişimine hazır olunmasını mümkün hale gelmektedir. Marra'nın bu modeline göre halkla ilişkiler departmanının örgüt içerisinde üst yönetime bağlı özerk bir yapıda bulunması kriz durumlarında bu departmanın daha etkin ve hızlı hareket etmesini kolaylaştıracaktır.

Bir örgüt içerisinde halkla ilişkiler departmanlarının varlığı kriz öncesinde hedef kitlesinin güven ve desteğini sağlar ve halkla ilişkiler departmanı tarafından örgütlenmiş kriz iletişimi yapılmasına rağmen kriz önlenemiyorsa bile halkla ilişkiler uzmanları örgütü destekleyecek kamuoyu ve medyanın oluşmasına yardımcı olması bakımından bir örgütün hedefleri, amaçları ve imajı için çalışmalar yürütmesine yardımcı olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE ÖZEL MÜZELERDE MÜZE HALKLA İLİŞKİLERİ

Araştırmanın Amacı: Müzeler sosyal bağlamların ürünleri olarak sosyal çevreye duyarlı olarak topluma hizmet etmesi gerekmektedir. Dünyanın her yerinde yaşanan dönüşümler bu anlamda müzelerinin de dönüşüme gitmesinin önünü açmaktadır. 19. yüzyıldan itibaren kamusal müzeler yerini vakıf (özel) müzelerine bırakmaya başlamıştır. Günümüzde neredeyse her müze gerek mimarisi gerekse eşsiz koleksiyonları ile yeni bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda günümüzde karşımıza çıkan her müze yeni bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bağlamdan koparılamayan özel ve kamu müzeler, bu dönüşümüyle birlikte müze koleksiyonlarını çeşitli sosyal mecralarda göstermekte ve halk ile yeni iletişim ağı oluşturması gerekmektedir. Bu gereksinimlerinden yola çıkılarak bu tez çalışması, Türkiye’de mükemmel halkla ilişkiler teorisi kapsamında müze halkla ilişkileri faaliyetlerinin devlet müzeleri ve özel müzelerde uygulanabilirliğini araştırmayı, Türkiye’de müze halkla ilişkilerinin artı ve eksi yönlerinin ortaya çıkarmayı, Türkiye’deki müzelerde müze halkla ilişkiler çalışmalarının yeterli olup olmadığı tespit etmeyi, müzelerin iletişim kanalları ve iletişime duyulan gereksinimleri devlet ve özel müzeler nezdinde karşılaştırılarak Türkiye’deki müze halkla ilişkileri uygulamalarının daha mükemmel işleyebilmesi için yol haritası oluşturmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları: Bu araştırmanın konusu, mükemmel halkla ilişkiler teorisi bağlamında devlet müzeleri ve özel müzelerde gerçekleşen müzecilik faaliyetlerinin incelenmesi, analiz edilmesi, detaylandırılması ve değerlendirilmesidir. Türkiye’deki devlet ve özel müzelerde yürütülen halkla ilişkiler

alışmalarını daha iyi irdelemek için somut örneklerden yola çıkarak bir değerlendirme yapmanın, araştırmanın hipotezlerini daha iyi destekleyeceği düşünülmektedir. Araştırmanın kapsamını, Ankara ilinde bulunan devlet (kamu) müzeleri ve özel müzeler oluşturmaktadır. Çalışma kapsamına dahil edilen müzeler, müze halkla ilişkilerini uygulama pratikleri ve müze halkla ilişkiler birimlerinin uygulamaları bakımından incelenecektir. Bu araştırmanın sınırlılıkları ise; araştırma evrenini yalnızca Ankara ilinde yer alan müzelerin oluşturması ve Ankara ilinde yer alan müzelerin tümüyle ilgili halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin yöntem ve uygulama bilgilerine erişilememesidir. Bu bağlamda, somut örnek olarak seçilen kurumlar kamu müzesi olarak Anadolu Medeniyetler Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi, vakıf müzesi olarak ise Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'dir.

Araştırmanın nemi: Halkla ilişkiler, itibarı yükselten, belirli olarak hedeflenen grupların veya güvenini kazanmak/tazelemek için uygulanan stratejik ilişki yönetimi olarak tanımlanır. Tasarlanan bu iletişim programlarının öncelikli amaçları kurumun imajını korumak, tutundurmak ve geliştirmektir. Halkla ilişkilerin faaliyet alanları geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Kurum içinde iletişimi ve kurum adına halkla iletişimin yürütülmesi, medya ve basın paydaşları ile iletişimin geliştirilmesi, kurumun itibarının geliştirilmesi ve sürekli liğinin sağlanması, sorunları analiz etmek ve alternatif çözümler üretmek, ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişimleri takip etmek halkla ilişkilerin başta gelen faaliyet alanlarındandır (Geçikli, 2008). Müzelerin ekonomik önemi ve daralan gelir kaynaklarından dolayı müzelerde müze halkla ilişkileri faaliyetleri önemini arttırmıştır. Kurumsal yapılar haline dönüştükten sonra müzeler, halkla olan iletişimlerini ve i iletişimlerini profesyonelce yürütmek amacıyla, halkla ilişkiler departmanının varlığına daha çok ihtiyaç duymuşlardır. Bunun beraberinde müzeler ziyaretçileri çekmek, çeşitli halkları tatmin etmek, programlarını geliştirmek ve bir müze olarak gelişmek için kendi kitlelerini müze halkla ilişkilerini kullanarak anlatma gayretindedir.

Özellikle XXI. yüzyılında hız kazanan müze halkla ilişkileri faaliyetleri hakkında mevcut literatürde çok az sayıda akademik araştırma olmasına rağmen Adams (1983), müze halkla ilişkilerini önemli kitleleri dinlemeyi, onlarla iletişim kurmayı ve onlara yanıt vermeyi içerdiğini belirterek müze halkla ilişkileri için bir çerçeve sunmaktadır. Aydınalp'e göre (2019) müzeler, yeni popüler kültür mekanları olarak kendileri de sanatın tüketimini doğrudan tetikleyen bir konumda bulunmaktadır. Buna bağlı olarak da gelişen teknolojiyi takip etmek ve ayak uydurmak sorumluluğuna sahiplerdir. Ulus (2021), müzelerin iletişim olmaksızın günümüzün artan rekabet koşullarında ayakta kalmalarının zorluğuna dikkat çekmiş, bu sebeple toplama, sergileme, araştırma ve eğitim faaliyetlerinin de müzecilik anlayışının kapsamına dahil olduğunu belirtmiştir. Müzelerin müze halkla ilişkiler birimlerine farklı kitlelerin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını birleştirerek anlamlı ilişkiler kurması, topluluk için müze ilişkileri kurması, bu topluluklarda ortaya çıkan sorunları sürekli olarak izleyip müze içi çözümler üretebilmesi bakımından katkıda bulunabilmektedir. Uralman'a göre (2018: 78), günümüzde müzeler ve müzeciliğin gelişip yaygınlaşmasında iletişim, pazarlama ve halkla ilişkiler göz ardı edilmemelidir. Bir diğer araştırmada ise halkla ilişkiler departmanına verilen önemin ziyaret edilme oranlarını doğrudan etkilediği bildirilmiştir (Özarlan, 2019: 2068).

Güncel literatür tarandığında müzecilik halkla ilişkileri bağlamında erişilebilen kaynakların sınırlı sayıda olduğu ve bu konu ile ilgili gerek uluslararası gerek ulusal düzeyde incelemelere ve araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Bu gereksinimlerden yola çıkılarak, “Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisi Bağlamında Türkiye’deki Devlet ve Özel Müzelerde Müze Halkla İlişkileri” adı altında yapılması planlanan bu tez araştırmasının ülkemizdeki müze halkla ilişkileri uygulamalarının örneklerini halkla ilişkiler disiplinin ekseninde gösterme ve nasıl yapıldığını inceleme açısından önem taşıdığı söylenebilir. İlgili konunun farklı bir bakış açısı ve farklı bir yöntemle ele alınmasının gerekliliğinden dolayı yapılacak olan bu araştırmanın müzelere,

müzelerin halkla ilişkiler departmanlarına ve mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma Dizaynı: Gerçekleştirilmesi planlanan bu araştırmada hipotezlerin kuramsal bir çerçeveye dayandırılması bakımından konuyla ilgili yapılmış olan akademik metinlerin literatür taramasının yapılması, araştırmanın derinlik kazanması bakımından müze müdürleri varsa müzelerin halkla ilişkiler uzmanları ile bire bir ve yüz yüze görüşme tekniği uygulanacaktır. Gerçekleştirilmesi planlanan bu görüşmelerde araştırmanın amacına uygun olması bakımından yarı yapılandırılmış soru tekniği uygulanması hedeflenmektedir. Görüşmeler esnasında yönlendirilecek sorular, genelden özele doğru kümelenmelidir. Görüşmeler sırasında görüşülecek kişilerin rızası alınarak ses kaydı yapılması ve bu ses kayıtlarının deşifre edilerek çalışmanın ekler kısmında sunulması hedeflenmektedir. Elde edilen verilerin literatürdeki araştırmalarla desteklenerek devlet ve özel müzelerin müze halkla ilişkiler çalışmalarının bir karşılaştırılmasının yapılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda 28.06.2022 tarihinde Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Ankara Rahmi Koç Müzesi ile 29.06.2022 tarihinde Anadolu Medeniyetler Müzesiyle ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi ile 30.06.2022 tarihinde birebir görüşmeler yapılmış ve görüşmeler ses kaydına alınıp deşifre edilmiştir. Yapılan görüşmelerde yer alan soruların kümelenmesi ise şu şekildedir;

I. Müzelerin Program Düzeyinde Halkla İlişkiler Stratejik Yönetimi

S: Kurumun ana stratejisi nedir? Halkla ilişkilerin bu stratejiye katkısı ne düzeydedir?

S: Müzenizde halkla ilişkiler faaliyetlerini iyileştirmek ve de geliştirmek için stratejik plan düzenli olarak yapılıyor mudur?

S: Kurum için kullanılacak araştırma yöntemleri var mıdır? Varsa bu araştırmaları kurumun halkla ilişkiler uzmanları kendileri mi hazırlamaktadır?

S: Müze gönüllüleri ve de üyeleri var mı?

II. Müzelerin Departman Düzeyinde Simetrik İletişim ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri

S: Müzede görev yapan halkla ilişkiler uzmanlarının simetrik iletişim hakkında bilgileri var mıdır?

a) Tek ya da Tümlleşik Halkla İlişkiler Departmanının Varlığı

S: Müzede halkla ilişkiler departmanı var mıdır? Eğer yoksa kurum içinde bu faaliyetleri kim üstlenmektedir?

S: Kurumda düzensiz bir yapı söz konusu mudur?

b) Pazarlamadan Ayrı Bir İşlev Olarak Halkla İlişkiler

S: Halkla ilişkiler birimi kurumda pazarlamadan ayrı bir işlev midir?

c) Halkla İlişkilerin Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Olması

S: Müzenin yönetim ve organizasyon yapısı nasıldır?

S: Halkla ilişkiler birimi, örgüt hiyerarşisinde yüksek bir konumda mıdır?

d) Kıdemli Halkla İlişkiler Yetkilisi Rolünde

S: Müze içerisinde kıdemli olan kişi, bulunduğunuz halkla ilişkiler departmanının da başı mı ve üst yönetimle işleri birlikte yürütüyor mu, yetki sahibi midir?

e) Mükemmel Halkla İlişkilerin Potansiyeli ve Belirleyicileri

S: Kurumda idealist ve eleştirel bir bakış açısı söz konusu mudur?

S: Halkla ilişkiler birimi çalışanlarının yönetim bilgisi var mıdır?

S: Müze içerisinde görev alan halkla ilişkiler uzmanları kendilerini geliştirebiliyor mu?

Bu konuda kurum içinde ya da kurum dışında eğitim alıyorlar mı?

S: Müzede halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler, halkla ilişkiler konusunda eğitim almış uzmanlar mıdır?

f) Halkla İlişkilerde Kadın ve Erkeklerle Eşit Fırsatlar

S: Müzedeki halkla ilişkiler departmanında kadın çalışan var mıdır?

III. Müzelerde Örgüt Düzeyinde Halkla ilişkiler

a) Organik Örgüt ve Çift Yönlü Simetrik İletişim

S: Müze örgütünün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik bir bakış açısı mıdır?

S: Kurumda çift yönlü bir iletişim gerçekleşiyor mu?

S: Kurum içi iletişim nasıl sağlanmaktadır?

S: Çalışanlarla iletişim nasıl sağlanmaktadır?

S: Halkla ilişkiler kurumun tüm kültürünü etkileyebiliyor mu, kurum kültürü var mı?

S: Kurumda otoriterlik var mı? Bireycilik söz konusu mudur, yoksa katılımcı bir yapı mıdır?

b) Halkla İlişkiler Departmanının Baskın Koalisyondaki Rolü

S: Halkla ilişkiler birimi üst düzey yöneticileri için kritik bir yönetim işlevi olarak görülüyor mu?

c) Eylemci Baskı Gruplarının Yönetimi

S: Halkla ilişkiler biriminin kurum içindeki diğer departmanları yakınlaştırma ve stratejik hedeflerini birleştirmeyi yapabilmekte midir?

IV. Mükemmel Halkla İlişkilerin Kurum İçerisindeki Etkileri

S: Halkla ilişkiler biriminin hazırladığı iletişim programları var mıdır, gerçek hedefler üzerinden mi yapılmaktadır?

S: Halkla ilişkileri yürüten uzmanlar, maliyet-yarar analizi yapıyorlar mıdır?

S: Kurum çalışanlarının motivasyonu için ne tür faaliyetler, hangi sıklıkla yapılmaktadır? (yemek, tatil, ödül vb.)

S: Müzede iş memnuniyeti ve kuruma güven ne düzeydedir?

S: Müzede çalışan sayısı ve sermaye yapısı hakkında bilgi verir misiniz?

V. Müze Halkla İlişkileri Uygulama Alanları

a) Müze Kurum Kimliği, İmaj ve İtibar Yönetimi

S: Kurumun adı, logosu, sembolleri, renk ve sloganı mevcut mudur?

S: Kurumda hakim bir kurum kültürü var mıdır? Felsefesi nedir?

S: Müzenin imajını yükseltmek için neler yapılmaktadır?

S: Müzenin itibarı için neler yapılmaktadır?

b) Medya İletişimi ve Yeni Medya Teknolojileri

S: Gazete, dergi, radyo, televizyonlara kurum ile ilgili haberler ne sıklıkla gönderilmektedir?

S: Basın bültenlerini kim, nasıl hazırlamaktadır?

S: Kurum dışından ayrı bir halkla ilişkiler firması ile çalışılmakta mıdır?

S: Web sayfası bilgilerini müzede kim güncellemektedir? Web sayfası interaktif bir site midir?

S: E-posta, mektup, telefon yoluyla, ziyaretçileri bilgilendirme söz konusu mudur?

S: Müzede yeni medya araçları kullanılıyor mu, kiosklar, dijital sistemler, mevcut mudur?

S: Medyada çalışanlara özel etkinlikler belli periyotlarda düzenlenmekte midir? Yemek, konser, kahvaltı vb. gibi? Düzenlenmiyorsa medya ile yakın bir iletişim nasıl sağlanmaktadır?

c) Müze Sponsorluğu ve Sosyal Sorumluluk

S: Kimler sponsor olmaktadır? Sponsorluk kriterleri nelerdir?

S: Müzede sosyal sorumluluk için yaptığınız etkinlikler var mıdır?

d) Müze Etkinlik Yönetim

S: Müzede ne tür etkinlikler yapılmaktadır?

S: Müzeye gelen ziyaretçiler için dinlenme bölümü mevcut mudur? Dinlenme bölümlerinde etkinlikler düzenleniyor mu? (Sabah kahvaltıları, konser gibi? Varsa bunları kim koordine etmektedir?

S: Müzeyi eğlenceli hale getirmek için neler yapılmaktadır?

e) Müze Pazarlaması, Markalaması ve Müzede Reklam

S: Müzeniz marka mıdır? Güçlü bir marka olması için neler yapılmaktadır?

Müzedeki sergilerin, etkinliklerin reklamı nasıl yapılmakta, hangi mecralar kullanılmaktadır?

S: Müzenin tanıtım broşürleri var mıdır? Bu broşürleri kim hazırlamaktadır? Ne kadar sürede güncellenmektedir?

S: Müze için hazırlanan tanıtım kitleri var mı? Bu tanıtım kitlerinin içinde neler bulunmaktadır?

S: Müzenin belgeseli var mıdır? Varsa kim tarafından, hangi amaçla yapılmıştır?

S: Müzenin hediyelik eşyaları var mı?

f) Müze Lobiciliği ve Hükümet ile İlişki Yönetimi

S: Kurum adına bürokrasi ile iletişimi (hükümetle) kim yürütmektedir?

g) Müze Kriz İletişimi

S: Ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz durumunda müzenin kriz sözcüsü var mı? Şimdiye kadar karşılaşılan en önemli kriz nedir? Düzenli olarak kriz planları yapılıyor mu?

S: Gazete, dergi, ya da internette müzeyle ilgili olarak çıkan olumsuz ya da yanlış haberler nasıl takip edilmekte ve bu haberlerin gerçeğini kim müze adına düzenlemektedir?

3.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu tez çalışması, mükemmel halkla ilişkiler teorisi bağlamında Türkiye’deki devlet ve özel müzelerde müze halkla ilişkileri faaliyetlerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda Devlet müzelerinden Anadolu Medeniyet Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi, özel müzelerden ise Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışma kapsamındaki müzelerde yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde aktarılmıştır.

I. Müzelerin Program Düzeyinde Halkla İlişkiler Stratejik Yönetimi

Stratejik halkla ilişkilerde kurumun amacı stratejik hedefler doğrultusunda örgüt kimliğinin oluşturulması ve bu kimliğin doğru araçlar ile kitlelere ulaştırılmasıdır. Müzelerin halkla ilişkiler departmanları tarafından oluşturulan stratejik planlar örgüte değer katmakta katkı sağlamaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler departmanlarının program öncesi ve program sonrası remi ve gayri resmi araştırmalar yapması kamuoyunu ne derece etkilediğini göstermektedir. Halkla ilişkiler uzmanlarının müze faaliyetlerinde en çok destek aldıkları kişiler ise müze üyeleri ve gönüllüleri olup kurum içi halkla ilişkilerin daha etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda müze halkla ilişkilerinin stratejik yönetimi ile ilgili olarak müze yetkililerine aşağıdaki sorular sorulmuştur.

Kurumun ana stratejisi nedir? Halkla ilişkilerin bu stratejiye katkısı ne düzeydedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “*Ana stratejisi daha çok halkı içerisinde katmak. Halkla iç içe, kurumlarla iç içe, üniversitelerle iç içe gibi hem özel hem kurumsal bütün şeyleri kendi bünyemizde onlarla karşılıklı iletişim halinde bir şeyleri gerçekleştirmek. Esas amacımız bizi tanıtmak onlara da bunu öğretmek. Alt tabakaya çok fazla erişemiyoruz artık. Önceden kendimiz müzeye sokabiliyorduk ama artık gişe özelleşti.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Bir müze olarak ana stratejimiz eserlerin korunması ve güvenliği ve gelecek kuşaklara bunun aktarılması. Halkla ilişkilerde bunu eserlerin restorasyonu ile ilgili üniversiteler ile çalışıyoruz. Eserleri koruma anlamında laboratuvarlarla çalışıyoruz. Yine halka eserlerin tanıtımını yapmaya çalışıyoruz. Basın yolu, broşür, okullar, bireysel ziyaretlerle vatandaşa ulaşmaya çalışıyoruz.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Bence bu toplumsal farkındalığı yaratmak ile ilgili eğitim alanında bir ilham vermek. Bence bu aslında. Bu açıdan eğitim faaliyetleri çok önemseniyor. Müze eğitimi dediğimiz şey sadece kurslar gibi algılanmasın. Bunun içinde konferanslar var. Hazırlanabilecek yayınlar var. Gün yüzüne çıkarılacak çalışmalar var mesela. Bu alanda buraların temel meselemiz olduğunu düşünüyorum. Tamamen bu şeyi anlatma üzerine... kurumu topluma aktarma kısmı... Rahmi Koç Müzesi’ne gidelim bakalım gibi algıyı oluşturacak halkla ilişkiler çalışması beklenti. Stratejide zaten bu yönde olmalı.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Ziyaretçi odaklı olmak, ziyaretçiyi benimsemek, ziyaretçinin müzeyi benimsemesini sağlamak. Daha çok ilgi göstermesini sağlamak. Kültürel varlıkların korunmasında, yurt dışına kaçırılmamasında bu konuda bir dili var. Yüksel Erimtan’ın da bu arkeolojik eserlerin biriktirmesindeki en büyük neden budur. Biraz da Anadolu topraklarından çıkan eserlerin bu topraklarda kalması ve böyle bir müze açarak bütün halka hediye ediyor. Dolayısıyla birçok amacı ve stratejisi var. Ama en önemlisi müzeyi benimsetmek ve yaşamasını sağlamak. Bölgesel veya ulusal olarak baktığımızda da burası çok dezavantajlı bir bölge. Bu bölgeyi eski Ankara evlerine kavuşması için sürekli olarak belediye, bölge esnafı ve kale de yaşayanlar ile iletişim halindeyiz. Şimdi göçmenler derneği ile bir proje yapacağız. Farklı dillerde göçmenlerin müzede rehberlik yapması ile ilgili. Bu şekilde çok fazla projemiz var. Ankara’nın son zamanlarda kaybettiği kültürel dokusunun... başkent olduktan sonra Ankara özellikle kültür ve sanatı çok destekledi ve Ankara’nın kimliğinde bu vardır. Bunu biraz kaybetmişti şimdi bu tekrar oluşmaya başladı. Özel kurumlar sayesinde bu özel kurumlarla sürekli iletişim halindeyiz.” demiştir.

Müzelerin ana stratejileri birbirinden farklılık göstermektedir. Anadolu Medeniyetler Müzesi halkla bütünleşmeyi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi eserlerinin

korunmasını, Ankara Rahmi Koç Müzesi toplumsal farkındalığı, Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise ziyaretçi odaklı olmayı ana stratejileri olarak belirtmişlerdir.

Müzenizde halkla ilişkiler faaliyetlerini iyileştirmek ve de geliştirmek için stratejik plan düzenli olarak yapılıyor mudur?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi “*Daha önceki şeyler baktığımızda bunda bir eksiğimiz var deyip bunu daha geliştirebiliyoruz. Ya da daha farklı bir seçenek sunup başka bir şeyler üniversite kanalıyla da iletişime geçebilir ya da başka bir birimle... bu genelde her seferinde bir öncekinden feyz alarak geliştirme şansımız oluyor. Bu bir strateji ise strateji belirliyoruz tabi ki. Bu stratejiyi üniversite bazen üniversitedeki hocalar, bazen sanat severler yani buna birçok kişi katılabiliyor. Yapacağın şeye bağlı olarak o stratejiye göre kullanacağımız şeylere karar veriyoruz.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi “*Halkla ilişkiler için planımız yok. Burası bizim için halkla ilişkiler birimi değil. Bizim ayrı bir iş planımız var. O planın içinde tabi ki ziyaretçilerimizle veya vatandaşla nasıl diyalog kuracağımız... tabi ki onu konuşuyoruz. Ama bizim planlamamız kendi iş uzmanlık alanlarımızla ilgili. Tabi ki uzmanlık alanlarının yanında halkla nasıl iletişim kurulacağı ile ilgili kendi aramızda toplantılar alıyor görüşmeler yapıyoruz. Mesela müze içerisinde hangi sergileri açacağımızı, broşürlerin nasıl olacağı gibi konularda 2022’nin planı hazır. 2023 yılının da planının hazırlanmasına başlanacak.*” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi “*Yapılmıyor. Ama takibi ziyaretçi sayısı, ziyaretçi etkileşimi takip ediliyor sürekli. Bu veriler üzerinden etkileşim veya takip düştüğü zaman, müzeyle gündelik bağlamı azaldığında nedeni düşünülüp yeni bir stratejiyle, yeni bir faaliyet alanı oluşturarak tekrar ilgiliyi çekebilir miyiz gibi kaygılarımız oluyor. İşimiz bu aslında sürekli olarak. Ama bir stratejik plan, sene başında oluşturulan ve uyulan bir stratejik plan yok. Aslında gündem takip edilerek toplumsal düzlemde. O gündeme ayak uyduruluyor. Toplumsal hassasiyetler ve ihtiyaçlar ile. Türkiye’de her şey çok dinamik ve değişken. Bizde bu değişime ayak uydurarak yapıyoruz. Ama gelecek 3 aylık planımız belli oluyor. Ama her zaman değişime ve dönüşüme esnek bir şekilde. Yani şunu demek istiyorum. Victoria and Albert Museum veya British Museum gibi çok yerleşik ve tanınmış müzeler gibi 1 sene öncesinden gün*

gün ne yapacağımız programlı ve stratejik olarak o çalışmalar yürütülür desem abartılı konuşmuş olurum. Ülkenin gerçekleriyle benzeşik gidiyor ve o kıvraklığı gösterdiğimiz içinde bence ayakta kalıyor ve ziyaretçi etkileşimini düşürmüyor.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: Kesinlikle uyguluyoruz. Ben senenin başında bir strateji planı yapıyorum. Nasıl daha fazla kişiye ulaşır ve nasıl ziyaretçi ile iletişim kuvvetlendirilebilir diye. Bunun başında tabi ki sosyal medya ve teknolojik araçlar geliyor. Web sitesi, burada ziyaretçileri karşılayan front desk dediğimiz ön bürodaki arkadaşımızın tutumlar, davranışları, konuşması... ziyaretçiyi karşılamasından mağazadaki ürünlerin seçilmesi onun nasıl ziyaretçi odaklı olması, daha anlaşılır bilgiler olması ya da müzedeki etkinliklerin nasıl kapsayıcı olması bütün ziyaretçi tiplerine sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel etkinliklerin dengede olması çok önemli. Bunların hepsinin yıllık bir strateji planı oluyor. Yılın başında, Eylül başı oluyor bu. Ben bunu yılın başında müze yönetimine sunuyorum. Evet bu uygun görüldü diye bir şekilde devam ediyoruz.” demiştir.

Müzelerden yalnızca Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde halkla ilişkiler faaliyetlerini iyileştirmek ve de geliştirmek için düzenli olarak stratejik plan uygulandığı bildirilmiştir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Ankara Rahmi Koç Müzesi halkla ilişkiler için özel bir stratejik plan bulunmadığını, Anadolu Medeniyetler Müzesi ise stratejilerini tecrübelerine göre belirlediklerini bildirmişlerdir.

Kurum için kullanılacak araştırma yöntemleri var mıdır? Varsa bu araştırmaları kurumun halkla ilişkiler uzmanları kendileri mi hazırlamaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Kaynaklarımız olarak kütüphanemiz var. İnterneti kullanıyoruz. Nöbet defterimiz var. Gişeye gidip son ziyaretçi ile birlikte kaç kişinin müzeyi ziyaret ettiğini alıyoruz.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Veri tabanımız var. Her yaptığımız iş doğal olarak arşivlenir. Ayrıca burayı geliştirmemiz gereken ve örnek almamız gereken durumlarda farklı kamu ve kuruluşlarından veya kendi bakanlığımız üzerinden bilgi ve belge talep ediyoruz. Gelen ziyaretçi sayısı, etkinlik sayısı tutuluyor. Ziyaretçi sayılarını

gişe ayrı olarak tutmaktadır. Verilerin analizini biz veya üst amirlerimiz var. Orada tutuluyor. Ayrıca Türkiye İstatistik Kurumuna bu veriler her yıl gönderiliyor.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Kurum içerisinde araştırma yöntemleri... gişe rakamları veri olarak sunuluyor. Eğitime katılan çocuklar, yetişkinler... onun dışında. Verilerimizi İstanbul müzemize yolluyoruz. Genel kurulda dikkate alınıyor. Bilet fiyatları vs. gibi konularda dikkate alınıyor.” demiştir.*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Sosyal medyada da toplanılan veriler veya müze girişlerinin verileri tutuluyor. Ziyaretçi profilleri... bunların hepsi tutuluyor. Halkla ilişkiler değil ama muhasebe tarafından tutuluyor. Daha doğrusu müze gişesi tarafından tutuluyor ve yönetime sunuluyor. Biz onlara her ay bakıp analiz ediyoruz.” demiştir.*

Görüşmede bulunan müzelerin tümünde kurum için kullanılan araştırma yöntemlerinin bulunduğu kaydedilmiştir. Ancak müzelerde halkla ilişkiler birimi bulunmadığından bu araştırmaları halkla ilişkiler uzmanları hazırlamamaktadırlar. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi, Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Anadolu Medeniyetler Müzesi sosyal medya ve müze gişeleri başta olmak üzere elde ettikleri verilerin analizinin yapıldığı belirtilmiştir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi, elde edilen verilerin aynı zamanda Türkiye İstatistik Kurumu ile de paylaşıldığı belirtilmiştir.

Müze gönüllüleri ve de üyeleri var mı?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Biz gönüllülük esaslı çalışmıyoruz. Ama bu iki senedir öğrenciler gönüllü olarak yapıyor. Biz site kuruldu. Müzeye gönüllü olarak başvuru yapıyorlar. Müze müdürümüz de bunu onayladıktan sonra onun gönüllü olarak yapıldığına dair kaydı oluyor öğrencinin. Gönüllü staj mesela. Tabi cumhurbaşkanlığından gelen stajyerler de var. Ücret almıyorlar ve gönüllülük adı altında staj yapıyorlar. Burada gönüllülük yok. Yurt dışında daha çok yaşlı olan insanlar gönüllü olabiliyormuş. Burada eserler orijinal ve bize bağlı olduğu için herhangi bir durumla karşılaşmamak için işin içine sokmuyoruz. Daha çok stajyerler bizim yanımızda bizim deneyimizde stajını yapabiliyor.” demiştir.*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Yok. Stajyer var. Cumhurbaşkanlığı kariyer kapısından başvuru yapılıyor.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Müzede gönüllü yok. Aslında çok isteyen oluyor. Kültür Bakanlığının bununla ilgili bir formatı yok. Dolayısıyla burada gönüllü olarak çalışacak kişiyi hukuki bir zemine oturtmamız gerekiyor. Bakanlık böyle bir alan açmadığı için bizde açamıyoruz. Gönüllü adı altında çalışmalar yok. Üyelikte yok. Üniversitenin bazı bölümlerinden stajyerler gelir. Üniversite kanalıyla gelirler ve bir zemine otururlar. Onun dışında yok.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Var. Gönüllülerimiz... genç gönüllülerimiz var. Sanat tarihi, arkeoloji gibi alanlardan gelen gençler etkinliklerde bize yardımcı olabiliyor. Mesela aşağıdaki süreç sergisinin korunmasında, insanlara bilgi verilmesinde filan bu gibi kişiler çok önemli. Hem de profesyonel hayata atılmaları için önemli. Gönüllülere para verilmiyor ama tecrübe kazanmış oluyorlar. Mesela İrem, Eğitimcimiz daha önce gönüllü olarak girmişti bize. Bir sergide gönüllüydü daha sonra eğitim uzmanı olarak çalışıyoruz. Biz de genelde bırakmıyoruz. O kişileri destekliyoruz.” demiştir.

Araştırma kapsamındaki müzelerden Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi müze gönüllüleri ile iş birliği içinde olunduğunu ve stajını tamamlayan kişileri daha sonra kuruma kazandırdıklarını belirtirken Rahmi Koç Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi müze gönüllülüğü faaliyetlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetler Müzesi Cumhurbaşkanlığı kariyer kapısı üzerinden stajyer başvuruları ile müzede görev alınabileceğini belirtmişlerdir.

II. Müzelerin Departman Düzeyinde Simetrik İletişim ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Müzedede görev yapan halkla ilişkiler uzmanlarının simetrik iletişim hakkında bilgileri var mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi “Yapa yapa geliştiriyorlar. Ama teknik bilgisi yok.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Şu an dünya müzelerine göre web sitemizi karşılaştırdığınızda yeni kurduğumuz internet sitemiz belki dünya standartlarında birçok müzeye göre iyi durumda. Sanal müze gezisi yapılabiliyor, kare kod okuması da yapılabiliyor. Ayrıca bütün müzemizdeki eserler ve sanatçılar hakkında da bilgi alabiliyorsunuz. Ama ziyaretçi ile karşılıklı diyalog bizde yok. Ben çok doğru bulmuyorum. Şimdi şöyle bir algı var. Avrupa’da bu yapılıyorsa Türkiye’de de bu yapılması lazım. Türkiye müzeleri... hem arkeoloji ve sanat müzeleri... Avrupa’nın çok ilerisindeyiz. Bazı kişiler Avrupa’da bu var neden burada yok diyor. Neden bizim müzedede yok diyor. Ama o onlar özgü. Onların vatandaşları... biz bize özgü olanı yapmalıyız.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi “Bu konuda ulaşılabilir biz müzeyiz. Evet kesinlikle var. Bu konuda çok ulaşılabilir bir müzeyiz. Müze, koleksiyon personel hakkında eleştiriler varsa bizimle irtibata geçebiliyorlar. Hem yazılı hem de müsaitsek odamıza kadar gelip görüşebiliyorlar. Onun dışında koleksiyona bağış yapmak isteyen ziyaretçiler kendi koleksiyonlarının bizim müzemizde sergilenmesini istiyorlar. Doğrudan bize ulaşabiliyorlar ya da kendisi müzedede etkinlik düzenlemek istiyor olabilir. Müze yöneticisi dediğimiz hiyerarşik kapalı kapılar ardında duran biriden bahsetmiyoruz. Daha kreatör çalışmaların içinde daha koordinatör vasıflarını da taşıyan birisi. Hiyerarşinin en üst karar mercii değil de daha iletişim halinde, kontak halinde kalan. Ulaşılabilir oluyoruz. Hatta bazen fazla ulaşılabilir olduğumuzu düşünüyorum. Bazen çalışmalarımıza ket vuracak kadar ihtiyaçlarını bizimle paylaşmak isteyebiliyor zaman zaman ziyaretçiler. Ama bir şekilde dengeyi bulmaya çalışıyoruz. Ama bu konuda bir eğitimim yok.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi “*Aslında kurum görüşü ve ideal olan müzecilik anlayışında böyle bir algımız var. Örneklerde var. Avrupa’da bulunan müzelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini, pazarlama stratejilerini sürekli takip ediyorum ve bunlar Türkiye’ye nasıl uyarlanabilir? Türkiye’ye bunu getirsek gibi... bunlar olsa nasıl tepki alırsınız diye düşünüyoruz ve uyguladığımızda da ziyaretçilerden de geribildirim almayı eksik etmiyoruz.*

Web sitesinde blog oluşturma en büyük hayalim. Bir blog olsa sen başlatsan ve bu şekilde etkileşim olsa... ama bunlar için tabi ki bir fon gerekiyor. Maddi olarak bir alan. Web sitesini yeni yaptırdık açıkçası. Ama bize yazın, bizimle iletişime geçin gibi butonlar var. Web sitemizde yine mail adresinizi bize gönderin sizinle iletişime geçelim. Zaten DM ve Twitter olayı biraz üstlenmiş durumda. Bunları tabi ki önemsiyoruz. Bloglar da artık popülerliğini yitirdi. Geçen bir strateji okudum oda da kendinizi kısa cümlelerle açıklayın diyordu. Müzenin ne derdi varsa tek bir cümle...” demiştir.

Müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişilerin simetrik iletişim modeli hakkında bilgi sahibi değildir. Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde simetrik iletişim işin içinde öğrenilmektedir. Ancak Ankara Resim ve Heykel Müzesi, Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi toplum nezdinde ulaşılabilir ve çift yönlü iletişimi benimseyen çalışmalar yaptıklarını dile getirmektedir.

- **Tek ya da Tümleşik Halkla İlişkiler Departmanının Varlığı**

Mükemmel halkla ilişkiler departmanının özelliği kendi başına bir departman olmasıdır. Halkla ilişkiler departmanının bir departman içerisinde yer almadan yönetilirse halkla ilişkiler faaliyetleri doğru ve etkin şekilde yönetilecektir. Bu kapsamda müze yetkililerine soru yöneltilmiş olup verilen cevaplar şu şekildedir;

Müzede halkla ilişkiler departmanı var mıdır? Eğer yoksa kurum içinde bu faaliyetleri kim üstlenmektedir?

Anadolu Medeniyetleri Müzesi: *“Halkla ilişkiler departmanımız yok. Kurum içerisinde faaliyetleri genelde kütüphanecimiz çok olmasa da o yürütmeye çalışıyor. Daha çok mail gönderme, konser ilanları ya da sergilerin duyurularını, dışarıdan gelen duyuruları aktarıyor. Anadolu Medeniyetler Müzesi olarak kendi grubumuz var. Oradan duyuruyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *Müzemizde böyle ayrı bir birim yok. Halkla ilişkilerde konusuna göre o birim ilgileniyor. Mesela sanat işleri ile ilgiliyse sanat birimiz ilgileniyor. İdari işler ile ilgiliyse normal memurlarımız ilgileniyor. Özel bir birimiz yok. Bunu kendi içimizde hallediyoruz. Vatandaşın talebine göre ilgili birimlerimiz ilgileniyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Halkla ilişkiler departmanımız yok. Kurum içerisinde politikaları veya uygulamalarını ben yönetiyorum müze yöneticisi olarak. Ama tabi ki müze ekibinden destek alıyorum. Onların da bu çalışma alanlarında rol aldıkları oluyor. Sosyal medya yönetimi kısmında, halkla iletişim kısmında sekreteryadan ve eğitim uzmanımızdan destek alıyoruz. Ama ağırlıklı olarak yönetişimsel kısmında benim kararlarımıyla ilerliyoruz.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Öyle bir departmanımız yok. Hem küçük bir müze hem de dar bir bütçe ile çok fazla iş yapmaya çalışan bir müze ama bu işleri genelde ben yürütüyorum. Yaklaşık beş buçuk senedir müzede etkinlik koordinatörüyüm. Müzenin sosyal medyası, etkinlikleri, kurum iletişimi, halkla ilişkiler gibi bu alanlara ben bakıyorum. Hem ilgim hem de yapabileceğimi düşündüğüm için... zaten az kişi de çalıştığımız için...”* demiştir.

Devlet müzelerinden Anadolu Medeniyetleri Müzesi ve Ankara resim ve Heykel Müzesi, Özel müzelerden Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde resmi bir halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır. Müzelerde halkla ilişkiler faaliyetleri müze içerisindeki farklı kişilere dağıtılmıştır. Devlet müzelerinde

halkla ilişkiler faaliyetleri daha çok birimlere ayrılmışken özel müzelerde ise bu faaliyetleri tek bir kişi yönetip bazen de örgüt içerisinde konuya göre diğer birimlerdeki çalışanlardan yardım almaktadır. Ayrıca özel müzelerden olan Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde çalışan sayısının az olmasından dolayı halkla ilişkiler departmanının varlığını etkilediği görülmüştür.

Kurumda düzensiz bir yapı söz konusu mudur?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Düzensiz değil. Görev dağılımı söyle... Müdür yardımcılarının kendilerine ait bölümleri ve o bölümlerden sorumlu. İlgili müdür yardımcısıyla ilgili programı çözmek için o kişiye gidiyoruz. İstatistiksel bir şey se Umur beye gidiyoruz. Ya da müzenin teşhisi ile ilgiliyse Murat beye gidiyoruz. Ya da izin alacaksa Mehmet beye gidiyoruz. Herkesin görev alanları belli.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Yok.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Hayır.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Yok. Başlarda personel değişti belki o olabilir ama artık nadir küçük değişiklikler oluyor. Pandemi gibi bütün dünyayı global anlamda etkileyen olaylarla değişiyor olabilir ya da ekonomik kriz gibi. Onun dışında böyle bir değişiklik olmuyor.”* demiştir.

Araştırma kapsamında müze içi yapıda düzensiz bir yapıya sahip olmadıklarını söylemişlerdir. Anadolu Medeniyetler Müzesi'nde görev dağılımlarının olduğunu ve kurum içerisinde buna dikkat ederek ilerlediklerini, Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise kurum içerisine uygun personelin bulunması ve kadronun oturması ile kurum içi düzeni yakaladığını belirtmiştir.

- **Pazarlamadan Ayrı Bir İşlev Olarak Halkla İlişkiler**

Halkla ilişkiler ve pazarlama örgütler için vazgeçilmez olmasına karşın birbirlerinden farklı işler yapan iki departmandır. Bu iki departmanın birbirinden ayrı tutulması ise halkla ilişkilerin gerçek işlevini yerine getirmesi ile mükemmel halkla ilişkiler sağlanmış olacaktır. Bu kapsamda müze yetkililerine soru yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular ve verilen cevaplar şu şekildedir;

Halkla ilişkiler birimi kurumda pazarlamadan ayrı bir işlev midir?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi “*Bizim hediyelik eşya bölümü özelleşti. Bize bağlı değil. Onların bizden arı özerklikleri var. Bilet gişesi de aynı şekilde. Tasarım ile ilgili şeyler bize soruyorlar. Acaba bunun bilgisi nedir diyerek bizlere soruyorlar. Ziyaretçilere cevap veremedikleri için bizden yardım alıyorlar. Sattıkları ürünlerin anlamlarını bilmiyorlar bu anlamda biz sürekli ikili ilişkilere giriyoruz. Bu tarz yardımlaşmalar oluyor.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi “*Müzenin öyle bir şeyi yok. Müzenin pazarlamasını müzeye ziyaretçi çekmek için müze broşürleri, sergiler ve yapılan etkinlikler ile ziyaretçi çekmeye çalışıyoruz. Pazarlama başka bir şey. Ayrı tutuyoruz.*” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “*Biz pazarlama yapıyor muyuz emin değilim. Müze mağazaları müzecilik faaliyetlerinin bir ayağı ama temel meselesi değil. Dünya müzelerinde ziyaretçinin deneyimini çeşitlendirmek, zenginleştirmek için yan hizmet olarak müze mağazası ve kafeteryası var. Ama dediğim gibi asıl meselemiz bu değil. Burada bizim pazarlama yani reklam dediğimiz şey müzecilik faaliyetleri. Bir sergimiz varsa onu duyurmak ve ziyarete gelinmesi, duyurulması ve çok fazla insan tarafından izlenmesini istiyoruz. Burada temel mesele ziyaretçiyi kültürel içerikle çekmek. Buraya geldiğinde de ziyaretini zenginleştirici yan hizmetleri sunmak. Bunu da ben yürütüyorum.*” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi “*Ayrı değil. İkisini de ben yürüyorum.*” demiştir.

Halkla ilişkiler ve pazarlama müze yetkilileri tarafından ayrı tutulduğu söylenmiştir. Müzeler pazarlamayı müze için farklı bir yere koymaktadır. Devlet müzelerinden Anadolu Medeniyetler Müzesi pazarlamayı hediyeelik eşya ürünlerinin satışlarının doğru şekilde müşteriye anlatılması ve satışların gerçekleştirmesi olarak görmekte ve bu ürünlerin satışları özel şirketler tarafından yürütülmektedir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ise pazarlamayı müzeye ziyaretçi çekmek için müze broşürleri, sergiler ve yapılan etkinlikler ile müşteri çektiklerini ve pazarlamayı müze için kullanmadıklarını dile getirmiştir. Özel müzelerden Ankara Rahmi Koç Müzesi müze mağazası ve kafeteryalarının olduğunu ancak asıl hedeflerinin kültürel içerikle müşteri çekmek olduğunu söylemiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde ise müze pazarlaması ve halkla ilişkiler faaliyetleri müze etkinlik koordinatörü tarafından tek elden yürütülmektedir. Bu anlamda müzeler halkla ilişkiler ve pazarlamayı farklı olarak değerlendirdikleri görülmüş olup Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesindeki bir birim olamamasına rağmen bu faaliyetleri etkinlik koordinatörü tek başına yürütmektedir.

- **Halkla İlişkilerin Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Olması**

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içerisindeki insanların iş birliği yapmasını ve aynı amaca dönük faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Bunun için de örgütün yönetim ve organizasyon yapısının halkla ilişkiler departmanını kısıtlayıcı olmaması gerekir. Halkla ilişkiler departmanlarının üst yönetime bağlı olarak baskın koalisyonda yer alması ile halkla ilişkiler departmanlarının güç odaklarından onay almadan stratejik ve yönetim ve planlama yapmasını sağlar. Bu kapsamda halkla ilişkilerin üst yönetime bağlı olup olmamasıyla ilgili müze yöneticilerine sorulan sorular ve cevapları şu şekildedir;

Müzenin yönetim ve organizasyon yapısı nasıldır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Müdür var. Müdür yardımcıları var. Onların altında uzmanlar var. Sonra idari bölüm var. Muhasebe bölümü sonra santral bölümü var. Sonra da kütüphanecimiz var. Bir de bilgi işlem bölümünde iki arkadaşlar var. Bir de şoför ve temizlik kadrosu da var. Yemekhanede var.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“En başta müdür vardır. Onun altında müdür yardımcıları vardır. Onun altında şef kadroları vardır. Onun altında da normal çalışanlar vardır. Memur işçi gibi.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Müzenin organizasyon yapısı dediğim gibi hiyerarşik. Müzecilik faaliyetleri ve mali işler olarak ikiye ayrılıyor. Mali işler kısmı daha çok gişe gelirleri, ziyaretçiler, hediyelik eşya, kafeterya gibi hizmetleri programlıyor. Müzecilik ise müze koleksiyonun envanterlerinin tutulması, envanterin sergilenmesi, müzecilik faaliyetlerinin yürütülmesi, müze eğitimi faaliyetlerinin yürütülmesi kısmını götürüyor. Hizmetler kısmında güvenlik ve temizlik personellerimiz her iki tarafın ihtiyaçları nezdinde programlarını yürütüyorlar.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Bir vakıf olduğumuz için bir vakıf yöneticileri var. Arkeolojik eserlerin danışmanları var. Konserlerin danışmanları var. Çok da önemli müzisyenler bunlar. Müze içerisinde işleri yönetenler; müze müdürü ve idari personel oluyor.”* demiştir.

Özel müzelerde ve devlet müzelerindeki yönetim ve organizasyon yapıları farklılık göstermektedir. Özel müze organizasyonlarının müzecilik ve mali işler olarak iki ayrı koldan ilerlediği görülmüştür. Devlet müzelerinde ise hiyerarşik yapı ön plana çıkmaktadır. Müdür, müdür yardımcıları, ilgili birimlerin uzmanları/yöneticileri ve daha sonra idari personel ve işçi kadrolarının geldiği görülmektedir.

Halkla ilişkiler birimi, örgüt hiyerarşisinde yüksek bir konumda mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi “Kütüphanecimiz normal, çok yüksek konumda değil” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi “Böyle birimimiz yok.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi “Evet. Aslında halkla ilişkiler dediğimiz şey bizde daha çok topluluk oluşturma. Community building denilen şey. Bu günümüzde müzeciğin temel esaslarından biri. En önemli faaliyetlerinden biri.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: Ben idari personelden biriyim. Aslında an-hiyerarşik bir yapı var müzede. Evet bir müze müdürümüz var ama çok da hiyerarşik bir düzen yok aslında. Zaman zaman birçok işe aynı anda koşturabiliyoruz. Herkes eşit, hakları da eşit ve bu şekilde benimsenmiş bir kurum. Bu açıdan çok güzel. Dolayısıyla en üstlerde sayılabiliriz en altlarda da sayılabiliriz. Çok hiyerarşik bir yapımız olmadıği için... ama yetkim var tabi ki.” demiştir.

Organik örgüt yapısında, bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceği kabul edilmektedir. Bu örgüt yapısında yatay iletişim vardır. Kişilerarası iletişim, emir komutadan ziyade “danışma” niteliğindedir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi’nde, halkla ilişkilerin örgütün hiyerarşik yapısındaki konumu bu faaliyetleri yürüten kişinin müze müdürü olmasından dolayı üst konumda olduğu görülmektedir. Anadolu Medeniyetler Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde halkla ilişkilerin örgüt hiyerarşisindeki konumu bu faaliyetlerin dağılımlı şekilde yapılmasından dolayı belirsiz olduğu görülmüştür.

- **Kıdemli Halkla İlişkiler Yetkilisi Rolünde**

Örgütler içerisinde farklı işlevlere sahip farklı departmanlar bulunmakta olup bu departmanlar üst yönetime bağlıdır. Yönetime yakın olan departmanlar ise uygulamalarda departmana destekleyici katkıda bulunmaktadır. Halkla ilişkiler departmanlarının da örgüt içerisinde etkin olması ve kararların hızlı alınabilmesi için üst yönetime bağlı olarak faaliyetlerini yürütmesi önemlidir. Bu kapsamda müze yetkilerine bazı sorular yöneltilmiş olup verilen cevaplar şu şekildedir;

Müze içerisinde kıdemli olan kişi, bulunduğunuz halkla ilişkiler departmanının da başı mı ve üst yönetimle işleri birlikte yürütüyor mu, yetki sahibi midir?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi “*Ben burada alt veya üst diye adlandırmayacağım.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi “*Müze idarisi. Müze müdürü ve müdür yardımcısı.*” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi: “*Müze eğitimcisiyle beraber yönettiğimiz için aynı kategoride değerlendirebiliriz.*” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi “*Halkla ilişkileri ben yönetiyorum. Bununda müzelerde birçok alt başlığı var. Ama kıdemli olarak sayılmam. Benim on senelik iş tecrübem var. Benden daha tecrübeli insanlar var. Onlar kendi branşlarında çalışıyorlar. Halkla ilişkiler belki alanda hiyerarşik olarak en altta olabilir. Ama bizde en üstlerde. Bizde en önemlisi müze iletişimi. Tabi ki koruma, sergileme gibi bu alanlar da çok önemli ama bunlar kadar ziyaretçi iletişimi de çok önemli. Dolayısıyla kıdemli olarak Nazan hanımı sayarsak o da ilgili ve o da destekçi bu alanda yapılan her işte. Tabi özel bir müze olunca çok bağımsız oluyorsun. Kurallardan ve bütün yazan her şeyden...dolayısıyla özgür davranabiliyorsun.*” demiştir.

Anadolu Medeniyetler Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurum içerisinde yayılım göstermesinden dolayı burada halkla ilişkiler yöneticilerinin üst yapıda yer almadığı görülmektedir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetlerini doğrudan üst yönetim (müze müdürü ve müze müdür yardımcıları) yürütmektedir. Ankara Rahmi Koç Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetleri müze müdürü ve müze eğitimcisinin birlikte çalışması ile yürütülmektedir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde ise müze müdürü ve müze etkinlik koordinatörü halkla ilişkiler faaliyetlerini birlikte yürütmektedir. Bu anlamda özel müze olan Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetlerini müze müdürüyle birlikte etkinlik koordinatörü veya eğitim uzmanının birlikte yürüttüğünü ancak devlet müzelerinde ya müze uzmanları ya da müze yönetiminde yer alan kişilerin halkla ilişkiler faaliyetlerini bireysel olarak yönettiği görülmektedir.

- **Mükemmel Halkla İlişkilerin Potansiyeli ve Belirleyicileri**

Simetrik iletişim çift yönlü iletişime dayanan ve örgütün paydaşlarının dinlenmesi, ihtiyaçlarına cevap verme konusunda istekli olmaya dayanır. Ayrıca bu konuda halkla ilişkiler uzmanlarının bilgili olması departmanın mükemmelleşmesini olanaklı hale getirmektedir. Kıdemli halkla ilişkiler yöneticisinin örgüt içerisinde yönetim bilgisinin olması ve kendini geliştirmesi paydaşları ile olan ilişkilerini örgüt içerisinde eksiksiz olarak paylaşmasını sağlar. Bu süreçleri yürütecek olan halkla ilişkiler uzmanlarının aynı zamanda halkla ilişkiler alanında eğitimler alması ve düşünce yapısını geliştirmesi örgütlerin halkla ilişkilerini mükemmelleştirmesine katkı sağlayacak unsurlardır. Araştırma kapsamında müze yetkilerine halkla ilişkilerin belirleyicileri hakkında sorular sorulmuş olup elde edilen cevaplar şu şekildedir;

Kurumda idealist ve eleştirel bir bakış açısı söz konusu mudur?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Var. Evet. İdealist ve eleştirel bakış açısı da var. Çok sert eleştiriler yapmıyoruz tabi kırıcı olamamak adına. Ama tabi ki bunu böyle yapsaydık gibi toplantı yaptığımızda departmanlar arası toplantı yapıyoruz. Tabi herkesin bir uzmanlık alanı var. Ama kimse kimseyi kırmadan iyi niyetiyle bir şeyler çıkartıyor burada. Gerçekten iyi iş çıkıyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Tabi ki. Öyle olmazsa bir iş çıkmaz. Rutin müze var denilir. Nasılsa eserlerimiz var denilir. Ekstra bir işlem yapılmaz. Hem kalıcı teşhirimiz var ama aynı zamanda onun yanında geçici sergi salonlarımız var ve orada sürekli aktif olarak her 2-3 ayda bir yeni sergiler açıyoruz. Ziyaretçilere yeni yeni eserler gösteriyoruz. Farklı sanat camiasından farklı etkinlikler düzenliyoruz. Artı konser salonumuz var. Konser salonumuz tiyatrolarda, operalarda aktif olarak kullanılıyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Söz konusudur. Kendimizi eleştirmeden gelişemeyiz. Biz hem ziyaretçilerimizin hem personelimizin hem de kendi kendimize yaptığımız eleştirilere pek meraklı bir ekibiz diye düşünüyorum. Bir işi planladığımızda nasıl daha iyi olabilir diye eleştirel olarak personelimizle konuşuyoruz. Burası düz devlet dairesi değil. Burası sanat ile iç içe olan tabi sanatlarda biliyorsunuz görsel bakış farklıdır. Kimisine güzel gelen kimisine kötü gelebilir. Dolayısıyla eleştiride olur beğenide olur. Herkesin uzmanlık alanları ve bakış açısı da farklı. Tabi eleştiride olur beğenide.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Kesinlikle öyle. Zaten müzelerin en önemli özelliği budur. Olması gereken budur. Durumlar olduğunda hiçbir şey yokmuş gibi kafasını çeviremez. Her zaman doğru olan neyse onun yanında olması gerekiyor. Kültür kurumları böyledir. Çünkü insanı merkeze alıyorsak insanlara yapılan herhangi bir sıkıntıda herhangi bir haksızlıkta insana, hayvanlara, canlılara her şekilde söyler ve çok iyi bir kitlesi olduğu için müzelerin bunu söylemekten de çekinmemeli. Bizde bu bağlamda bu şekilde yürütüyoruz. Kurum içerisinde de çok özgür olduğumuz için her isteğimizi her savunmamız gereken şeyi yönetime de siz haksızsınız diyebiliyoruz. Onlar da değerlendiriyorlar genellikle ya da bir sıkıntı olduğunda üzerine konuşabiliyoruz. Bu da yine özgürlük alanımız olduğu için. Despot bir yönetim tarzı olmadığı için çok değerli.*

Bir kere müzenin kurucusu Yüksel Erimtan 94 yaşında bir koleksiyoner sanat sever ama aynı zamanda çok insancıl ve hümanist bir insan. Dolayısıyla onunla da kolayca dertlerimiz üzerine konuşabiliyoruz. Ama müze müdürümüzün sosyolog olduğu için hem de bakış açısını çok insancıl ve çalışanının yanında yıllarca özel sektörde çalıştığı için çok tecrübeli bu alanda. Dolayısıyla bizi bu alanda her zaman özgür bırakıyorlar. Haklıyken veya haksızken beraber bir şeyleri paylaşabiliyoruz. Öte yandan toplumda olan şeylere de sırtımızı dönemiyoruz. Mesela onur haftasında LGBT bayrağı asabiliyoruz. Sosyal medyada paylaşabiliyoruz. Evet. Bununla ilgili çok tepki görüyoruz ama bunu yapması lazım müzelerin. Dışlanmış olanları kapsayıcı olması gerekiyor. Engeller haftasında daha çok engelli odaklı olmak. Hayvan hakları haftasında hayvan haklarını savunan... sosyal medya çok büyük bir güç artık. Seni vezirde ediyor rezilde ediyor. Biz açıkçası ikisinden de korkmuyoruz. Doğruyu söylemek bu açıdan çok önemli. Müzelerin birleştirici gücü çok önemli. ICOM'un her sene müzeler günü için benimsediği bir teması oluyor. Bu sene ki de kapsayıcılık. Müzenin her şeyi her fikri kapsayıcı olması ve ziyaretçiye de bunu sunması. Bu yüzden tuvaletlerimiz cinsiyetsiz. Kafede vegan yiyecekler sunabiliyoruz. Engelli dostu müze. Ekolojiyi çok önemsiyoruz ve elinizi yıkadığınız su birikiyor ve sifon olarak kullanılıyor. Yeşil müze anlayışına da çok yakın bir müze. Bu yüzden değerli.” demiştir.

Anadolu Medeniyetler Müzesi müze içerisinde idealist ve eleştirel bakış açısının olduğunu ancak kişilerin uzmanlık alanlarına girilmeden bunun yapıldığını, Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nde eleştirel düşünülmediğinde sadece rutin müze faaliyetlerini yeri getirmekten ileri gidemeyeceğini, Ankara Rahmi Koç Müzesi ziyaretçi, personel ve kendi kendilerine de eleştiriler yaptıklarını ve yapılan eleştirilerinde sanat eserleri gibi herkese göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise gerek kurum içerisinde gerekse sosyal hayatta gelişen olaylara ve özel günlere karşı duyarlı olduklarını, müze olarak yapılan işlerde toplum tarafından gelen tepkilere karşıda saygılı olduklarını ve toplumun her kesiminden gelen eleştirilerde açık olduklarını belirtmişlerdir. Bu anlamda gerek devlet müzelerinden olan Anadolu Medeniyetler Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi gerekse özel müzelerden olan Ankara Rahmi

Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nin idealist ve eleştirel bakış açısını benimsediği görülmektedir.

Halkla ilişkiler birimi çalışanlarının yönetim bilgisi var mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Aslında yönetim bilgim çok. Çünkü müze yönetimi üzerine eğitim aldım. Sırf halkla ilişkiler olarak düşünmemek lazım. Yönetim konusunda çok fazla bilgim var halkla ilişkilere göre.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Birimimiz olmadığı için bu soru bizim için geçerli değil. Halkla ilişkiler birim olup da doğrudan bu eğitim faaliyetlerini, konserleri vs. yöneten bir halkla ilişkiler birimi yok. Dolayısıyla yönetici olan kişi buraları yönettiği için iki işlev birbirine çakışıyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Tabi ki.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Daha çok tecrübe ile geliştirilmiş bir olay. Her yaşadığımız şey bir sonraki şeye aktarılarak. Aslında yılların verdiği bir tecrübe ile, birikim ile ve veri dönüşümlerle sağladığımız bir şey bu. Nasıl bir tepki ve ilgi görüyorsak ona göre kendimizi geliştiriyoruz.”* demiştir.

Anadolu Medeniyetler Müzesi'nin halkla ilişkiler faaliyetlerinde yer alan kişi müze yönetimi eğitimi alıp yönetim tecrübesi edindiğini, Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetlerini müze müdürünün yönettiğini ve yönetim bilgisi olduğunu, Ankara Rahmi Koç Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetlerini müze müdürü yönettiği için yönetim tecrübesi olduğunu ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde tecrübeye dayalı yönetim tecrübesinin olduğu görülmüştür. Bu anlamda müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini yöneten kişilerin yönetim eğitimi aldığını, tecrübeye dayalı bilgilerinin olduğunu veya müze yöneticisi olduğu için yönetim bilgisi olduğu görülmektedir.

Müze içerisinde görev alan halkla ilişkiler uzmanları kendilerini geliştirebiliyor mu? Bu konuda kurum içinde ya da kurum dışında eğitim alıyorlar mı?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Kütüphanecimiz şu an kendi adına yüksek lisans yapıyor olabilir. Öyle bir eğitime katıldığını biliyorum. Açık öğretim okuyarak bu şekilde kendini geliştirdiğini düşünüyorum. Bazen milli kütüphanede bir seminer olduğu zaman ama kendi alanıyla ilgili olduğu zaman onlara katılıyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi *“Halkla ilişkiler eğitimi başlığı altında değil ama tabi ki uyulması gereken iletişim kanallarının nasıl kullanılacağı ile ilgili tabi ki bakanlığımız iletişim nasıl durulur... tabi bu halkla ilişkiler başlığı altında değil. Bir iş yapılırken o işte vatandaşla nasıl diyalog kurulacak nasıl iletişim kurulacak tabi ki onlarla ilgili eğitimler veriliyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi: *“Müze eğitimi kısmı halkla ilişkilerde önemli. Müze eğitimcimiz sürekli olarak bu konuda kendini geliştiriyor. Eğitimler alır. Ziyaretçi ihtiyaçlarına, dönemin koşullarının yarattığı ihtiyaçlara göre... örneğin pandemide çalışmaların dijitalleşmesi gerekti. Bu konuda yeni bir eğitim alması gerekti. Müze eğitimini dijital platformlara taşımak ile ilgili, orada katılım sağlamakla ilgili birtakım çalışmalar yaptı. Bazen seminerlere, çalıştaylara katılıyor. Bazen kendisi akademik literatür çalışmalarını okuyor. Onlara göre çalışıyor. Zaten müze eğitimi aktif olarak sürekli öğrenmesine dayalı dinamik bir alan.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi *“Mesela kurum içi iletişimi geliştirmek için bir eğitim yine iletişim fakültesinden bir hocamızla Deniz Sezgi hocamızla iletişim halindeyiz. Yakın zamanda ondan destek alacağız. Kurum içi iletişimi arttırmak için bir kurum içi eğitim... Yakında bunun gibi küçük küçük eğitimler hazırlayacağız. Hem kendimiz hem de ziyaretçilerimiz için.”* demiştir.

Müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini yöneten kişilerin kurum içerisinde veya kurum dışarıdan aldığı çeşitli desteklerle eğitim aldığı görülmektedir. Ankara Rahmi Koç Müzesi’nde müze eğitimcisinin dönem koşullarına göre çeşitli eğitimler aldığı, Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde üniversitede görev alan öğretim üyelerinin desteği ile

kurum içerisinde eğitimler verildiğini belirtmiştir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde ise halkla ilişkiler başlığında olmasa da bakanlık tarafından verilen eğitimlere katıldığını, Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde ise halkla ilişkilerin e-posta yönetimi konusuyla ilgilenen kütüphane sorumlusunun sadece kendi alanıyla ilgili eğitimler aldığı görülmektedir.

Müzede halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler, halkla ilişkiler konusunda eğitim almış uzmanlar mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi: “Kütüphanecimiz kütüphane bölümü mezunu.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi “Özellikle halkla ilişkiler eğitimi alan yok diye biliyorum özellikle bu konuda. Ama biz bu konuda genel kurallara uygun şekilde kibar şekilde vatandaşımızla iletişim kurup onların sorunlarını çözmeye çalışıyoruz” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi “Hayır. Ama benim şiddetsiz iletişim eğitimim var. Topluluk oluşturma ile deneyimim yüksek. Bundan yararlanıyorum halkla iletişim kısmında. Onun dışında personelin böyle bir eğitimi yok. Onların ana konuları halkla ilişkiler değil. Zaten ana konuları halkla ilişkiler değil. Halkla ilişkiler konusunda kendi alanlarına dahil olduğu noktada destek veriyorlar. Müze eğitimcimiz Müze eğitimi konusunda yüksek lisans mezunu diğerleri müzecilik üzerine okumamışlar. Müzeciliğin her faaliyeti halkla ilişkilere değiniyor. Müzecilikte çok geniş bir kapsamı var. Doğrudan ziyaretçi ile iletişime dayalı bir şeyden bahsediyoruz. Koruma, onarım ve eserlerin sergilenmesi çok klasik ve kesin, nasıl yapılması gerektiği belli. Çerçeveleri belli ve bu alanlarda uzmanlara bırakılması gereken alanlar. Bir ziyaretçi etkileşimi bu alanlarda yok ama diğer müzecilik faaliyetleri ziyaretçi etkileşimi üzerine kurulu. Bu yüzden halkla ilişkiler çok önemli bir alanı kapsıyor. Müzecilik okuyan ve müzecilik alanında çalışan kişinin zaten belli iletişim becerilerinin olması şart.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi “Açıkkası şimdi düşünüyorum. Halkla ilişkilerle ilgili ilgili hiç böyle bir eğitim almadım ama ben müze yönetimi üzerine eğitim

aldım. Bu alanda da derslerimiz oluyordu. Ziyaretçi iletişimi ile ilgili... Böyle küçük küçük dersler aldığım oldu ama benim en önemseydiğim şey halkla ilişkiler çatışı altında ziyaretçi iletişimi. Yani müzenin ziyaretçi ile kurduğu iletişim çok önemli benim için. Her şeyi bunun için yapıyorum diyebilirim. Bütün etkinlikler, sergiler bunun için. Daha fazla kişiye ulaşmak ve onların müzeyi de benimsemesi. Kültürel varlıkların farkındalığının oluşturulması çok değerli ve bunlar ancak izleyici ile iletişim kurarsan olabiliyor.” demiştir.

Müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler halkla ilişkiler alanında eğitim almadıklarını bildirmişlerdir. Müzelerin, halkla ilişkiler uzmanı olmadığı için çeşitli eğitim kurumlarından destekler alındığı, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten çalışanların iletişim eğitimlerine katıldığı ve kendi uzmanlık alanlarında lisansüstü eğitim aldıkları kaydedilmiştir. Araştırmaya dahil edilen müzelerde, halkla ilişkiler departmanının müze yönetimi ile ilişkisinin bu faaliyeti gerçekleştiren personelin görevi ile paralel olduğu saptanmıştır. Buna göre, halkla ilişkiler faaliyetini yürütenler müze müdürleri, müze müdür yardımcıları olduğundan halkla ilişkiler müzelerde yetkili ve üst yönetime bitişik durumda faaliyet göstermektedir.

- **Halkla İlişkilerde Kadın ve Erkeklere Eşit Fırsatlar**

Mükemmel halkla ilişkiler departmanının oluşturulabilmesi için iletişimin yönetimi konusunda kadınların görevlendirilmesi ve kadınların teknik rolden yönetici rolüne geçebilmesini gerektirir. Bu da örgüt içerisinde kadın ve erkeklere eşit fırsatların verilmesi ile sağlanabilecek olup örgütün simetrik dünya görüşüne erişebilmesine katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda müzede halkla ilişkiler departmanında yer alan kadın çalışanların sayısının tespit edilmesi için müzelere soru sorulmuş olup verilen cevaplar şu şekildedir;

Müzedeki halkla ilişkiler departmanında kadın çalışan var mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi “*Zaten halkla ilişkiler departmanımız yok. Bu yüzden kadın veya erkek yok. Kütüphanecimiz bayan.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi “*Öyle bir departmanımız yok dediğim gibi ama her birimde tabi ki kadın çalışanımız var.*” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi “*Bu saydığım bütün isimler kadın. Sekreteryamız var, Begüm Hanım gişe sorumlumuz. Aslınsa aynı zamanda müzede gişe sorumlusu çok önemli bir şey. Genelde ziyaretçi ile ilk iletişimi kuran o oluyor. Onun dışında Arzu Hanım var, koordinasyon asistanlığını yapıyor. Etkinliklerimizi yürütür. Onun dışında müze eğitimcimiz var. Yine eğitim faaliyetleri kısmında.*” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi *Burası genel anlamıyla %90 kadınların çalıştığı bir müze. Müze yöneticimiz, müze müdürümüz Nazan Hanım kadın. Koleksiyon sorumlumuz Selma Hanım. Eğitim sorumlumuz İrem Hanım. Gişe, mağaza, Kafe de ve muhasebede erkek arkadaşımız var. Onun dışında halkla ilişkileri tek ben yürütüyorum diyemem çünkü Nazan Hanımda her işe bakan her işe koşturan bir müze müdürü. Dolayısıyla o hem de sosyolog. Onun da tavsiyelerinden faydalaniyorum. İkimiz birlikte yürütüyoruz diye bilirim.*” demiştir.

Müzelerde halkla ilişkiler departmanları bulunmamakta olup müzelerde görev alan ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin (e-posta sistemi, gişe yönetimi gibi) bir kısmını yürüten kişiler kadın çalışanlardır. Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji Müzesi’nin halkla ilişkileri faaliyetlerinin yürütülmesinde yetkili olan müze müdürleri ise kadındır. Bunun dışında müzelerde görev alan kişilerin büyük bir çoğunluğunu kadın çalışanlar oluşturduğu görülmektedir.

III. Müzelerde Örgüt Düzeyinde Halkla ilişkiler

- **Organik Örgüt ve Çift Yönlü Simetrik İletişim**

Bir örgüt halkla ilişkilerde çift yönlü simetrik dünya modelini sadece departman değil örgüt olarak da desteklemelidir. Örgütün iç iletişim sistemleri bulunduğu ortamı, baskın koalisyon yapısını, kültürünü ve kimin güç sahibi olduğunu gösterir. Mükemmel bir örgüt ise mükemmel halkla ilişkileri kurum kültürüne taşıyan ve örgüt kültürünün dışındaki insanlara aktarabilmesi gerekir. Örgüt düzeyinde çift yönlü iletişim ise müze çalışanların koordinasyonunun sağlanması ve işlerin daha iyi yürütülmesine dayanır. Halkla ilişkilerin simetrik iletişim modelinin gerçekleşmesi için diğer bir etken ise kişilerin örgüt içerisinde yatay bir şekilde iletişim kurmasına sayalıdır. Bu kapsamda müzelerde çift yönlü simetrik iletişiminin varlığı ile ilgili müze yöneticilerine sorun sorular ve cevapları aşağıdaki gibidir.

Müze örgütünün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik bir bakış açısı mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Yok.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Şu an dünya müzelerine göre web sitemizi karşılaştırdığınızda yeni kurduğumuz internet sitemiz belki dünya standartlarında birçok müzeye göre iyi durumda. Sanal müze gezisi yapılabiliyor, kare kod okuması da yapılabiliyor. Ayrıca bütün müzemizdeki eserler ve sanatçılar hakkında da bilgi alabiliyorsunuz. Ama ziyaretçi ile karşılıklı diyalog bizde yok. Ben çok doğru bulmuyorum. Şimdi şöyle bir algı var. Avrupa’da bu yapılıyorsa Türkiye’de de bu yapılması lazım. Türkiye müzeleri... hem arkeoloji ve sanat müzeleri... Avrupa’nın çok ilerisindeyiz. Bazı kişiler Avrupa’da bu var neden burada yok diyor. Neden bizim müzede yok diyor. Ama o onlar özgü. Onların vatandaşları... biz bize özgü olanı yapmalıyız”.

demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Biz bu konularda çok aktif değiliz ama biz sosyal medyada, instagramdan bize direkt bize ulaşır. Birtakım sorular sorduğunda orada cevap bulur. Orası bir kurum hesabı gibi değil de kişisel hesapmış gibi yönetiliyor. Hatta pandemi döneminde fark ettik artık insanlar e-postayla değil doğrudan mesaj ile bizimle iletişime geçiyorlar. Zaman zaman bu müze bileti ne kadar gibi sorularda oluyor. Bir eğitim faaliyeti ile ilgili uzmanlık isteyen sorularda oluyor. Bazen birtakım etkinliklere katılımı ile ilgili sorular oluyor. Geçmişte bunlar telefon ederek, müzeye mail atarak yapıldığını düşünürsek ağırlıklı olarak şu an da çok fazla sosyal medya üzerinden yapıldığına şahit oluyoruz. Yine orada bu tip şeyler olabiliyor. Ama mesela bloğumuz yok. Web sitemizde çok aktif çalışmıyor. Kullanıcının çok derdi mi? Ondan çok emin değilim. Onlarda hep instagramda kontak halinde kalıyorlar. Bize hemen ulaşabiliyorlar. Aktif olarak kullanıyoruz. Mail biraz daha remi kalıyor olabilir. Kültürel içerikleri paylaşma konusunda online webinarları kullanmıştık. Bu dediğinizi kullandık. Bir içerik oluyor, ziyaretçilerimiz soru soruyor. Biz cevap veriyoruz. Şimdi de müze içerisindeki etkinliklerde devam ediyor. Ama mesela bu dijital mecralarda ziyaretçilerinde birbirleriyle iletişim kurduğu bir platformumuz yok.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Aslında kurum görüşü ve ideal olan müzecilik anlayışında böyle bir algımız var. Örneklerde var. Avrupa’da bulunan müzelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini, pazarlama stratejilerini sürekli takip ediyorum ve bunlar Türkiye’ye nasıl uyarlanabilir? Türkiye’ye bunu getirsek gibi... bunlar olsa nasıl tepki alırsınız diye düşünüyoruz ve uyguladığımızda da ziyaretçilerden de geribildirim almayı eksik etmiyoruz. Web sitesinde blog oluşturma en büyük hayalim. Bir blog olsa sen başlatsan ve bu şekilde etkileşim olsa... ama bunlar için tabi ki bir fon gerekiyor. Maddi olarak bir alan. Web sitesini yeni yaptırarak açıkçası. Ama bize yazın, bizimle iletişime geçin gibi butonlar var. Web sitemizde yine mail adresinizi bize gönderin sizinle iletişime geçelim. Zaten DM ve Twitter olayı biraz üstlenmiş durumda. Bunları tabi ki önemsiyoruz. Bloglar da artık popülerliğini yitirdi. Geçen bir strateji okudum oda da kendinizi kısa cümlelerle açıklayın diyordu. Müzenin ne derdi varsa tek bir cümle... “demiştir

Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi çift yönlü dünya görüşünü benimsediklerini bu anlamda sosyal medya kanalları, e-posta veya telefondan ziyaretçilerin veya kişilerin kendilerine rahatlıkla ulaştıklarını dile getirmiştir. Bunun

yanında kullanıcının fikirlerini belirteceği blogları yoktur. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi blog kullanımını istemesine rağmen henüz bir blogunun bulunmadığını dile getirmiştir. Anadolu Medeniyetler Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi çift yönlü simetrik iletişimi kullanmadığı saptanmıştır. Ankara Resim ve Heykel Müzesi eserlerinin çok etkili olduğunu ve Avrupa'daki müzeler ile aynı çizgide gitmeyi tercih etmemektedir.

Kurumda çift yönlü bir iletişim gerçekleşiyor mu?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi *“Bizim iletişim çok abartı olmaz. Ne alt kademe ne üst kademe fark etmez. Ne altımızı küçümsedik ne de üstümüzdekine saygısızlık yaptık. Bu açıdan bakanlıktaki gibi hiyerarşiyi burada öyle görmüyorum. Bakanlıkta çok daha farklı. Bizim burada daha çok aile yapısı var. Kimse bize öyle yüksekte bakmıyor. Herkes istediğini suratına söyleyebiliyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi *“Sürekli diyaloglarımız var. Toplu toplantılar. Etkinliklerle ilgili görüş alış-verişleri... hangi alandan uzmanı ilgilendiriyorsa sürekli görüşüyor. Bize 24 saat ulaşılabilir. Simetrik iletişim bilgisi yok demek değil de bilmiyoruzdur bu terimi ancak biz bunu uyguluyoruzdur.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi *“Bir anket çalışması gibi şeyler yapılmıyor ama o bahsettiğim çalışma pratiği. Sürekli birlikte çalışma pratiği, birlikte bir şeyleri ekip olarak kurtarmaya çalışma pratiği bu geri bildirimlerin akmasını sağlıyor. Bunun dışında zaman zaman toplantılar yapıp görüş alışverişinde bulunuyoruz. Bazen de personel kendisi ihtiyaçlarını dile getirmek için bizimle iletişime geçiyor. Ama anketler yaparak veri toplamıyoruz. Böyle bir pratiğimiz yok.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi *“Kesinlikle. Mesela sosyal medyada etkileşim çok önemli. Bu para odaklı bir etkileşim değil. Tamamıyla ziyaretçinin müze algısını değiştirmek veya müzeyi sevdirmek, benimsetmek üzerine bu iletişimi kurmak. Bu veriyi ise sosyal medyada bize soru sorun... bize yorum yazanlara kesinlikle cevap veriyoruz ya da bir sıkıntısı olduğunda bize mail attıklarında dönüş sağlıyoruz ve onun üzerinde çalışıyoruz. Çalıştığımızda da onlara hesap veriyoruz. Mesela şu etkinlikte bir hata var diyorlar. Düzeltiyoruz ve düzelttik diye cevap veriyoruz. Dolayısıyla bu*

geribildirimler çok değerli bizim için. Dolayısıyla bu iletişimin de iki taraflı olduğunu da söyleyebiliriz. Personel içinde yönetime veya branşlara söylenen herhangi bir bilginin dönüşü oluyor. Teşekkürler bu konuda haklısın diyerek onun üzerinde düşünüyoruz neler yapabiliriz diye.” demiştir.

Müzeler, kurum içerisinde alt veya üst kademe fark etmeksizin sürekli olarak iletişim halinde olduklarını, birbirlerinin görüşlerine önem verdiklerini, geri bildirimlere önem verdiklerini ve kollektif olarak hareket ettiklerini aktarmışlardır. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Ankara Rahmi Koç Müzesi kurum içi toplantılar ve görüş alışverişinin aktif olarak yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca Ankara Rahmi Koç Müzesi’nde müze çalışanlara anket uygulama pratiği ile kurum içi iletişimi desteklediğini belirtmiştir.

Kurum içi iletişim nasıl sağlanmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Müdürümüz whatsapp uygulamasından yazıyor. Duyuru panomuz var. Mailde var ama daha çok whatsapp dan konuşuyoruz.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Her ay standart olarak tüm personelle yüz yüze toplantı yaparız. Ayrıca hangi birimle ne konuşmamız gerekiyorsa o birimle ayrı ayrı toplantılar alıyoruz. Mesela eserle ilgilenen kimse uzman ekibi ile. Ayda 1 genel toplantı. Özel olarak da birimlerle toplantı alıyoruz. Whatsapp gruplarımız var. Hem genel whatsapp grubu hem de bölüm whatsapp gruplarımız var. Hepimizin maili var. Hem elektronik ortamdan da duyuru yapıyoruz. Tabi duyuru panomuzda var.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Whatsapp gruplarımız var. Mailleri de kullanırız. Başka bir iletişim kanalımız yok.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Whatsapp uygulamasını kullanıyoruz. beş grup var. Biri genel müze personelinin içinde bulunduğu bir grup, diğer sadece müze eğitimlerinin, diğer müze etkinliklerinin duyurularının yapılması ile ilgili bütün etkinliklerin paylaşıldığı bir grup. Genelde whatsapp uygulaması üzerinden. Bir de güvenlik personelimizin olduğu bir grup var. Daha başka küçük gruplarda var. Her ay fiziksel olarak kurum içi toplantılarımız oluyor.”* demiştir.

Tüm müzeler, kurum içi iletişim kanalı olarak öncelikle e-posta ve mobil mesajlaşma uygulamalarının kullanıldığını bildirmişlerdir. Bunun yanı sıra Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi her ay tüm personelle fiziksel olarak toplantı gerçekleştirdiğini eklemişlerdir.

Çalışanlarla iletişim nasıl sağlanmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Daha çok yüz yüze konuşuyoruz.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Yüz yüze, toplantılar.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Genelde yüz yüze.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Whatsapp, mail ve ayda bir toplantı, Google takvim uygulaması. Temizlik personeli dışında bütün personelimizin maili bulunuyor.”* demiştir.

Halkla ilişkiler kurumun tüm kültürünü etkileyebiliyor mu, kurum kültürü var mı?

Anadolu Medeniyetler Müze yetkilisi *“Bizim bir kültürümüz var. Misyon olarak sergileme, koruma yani nasıl korunacak. Eğitim var. Zaten eğitim departmanımız var. Ben eğitim departmanındayım aynı zamanda. Çocuklara bununla ilgili eğitim veriyoruz. Kültürel mirasın nasıl korunacağı, müzelere nasıl geldiği konusunda böyle ilişkili ilişkilerdeyim. Eğitim departmanı ile de biz bunu sağlamaya çalışıyoruz. Çocukları müzelere çekmeye çalışıyoruz. Müzeleri sevdirmeye çalışıyoruz. Bazen halkı buraya davet etmeye çalışıyoruz. Daha önceden bu çok olmuş. Kale halkı çağırılmış. Yine güvenlik güçleri çağırılmış. Onlara değişik seminerler verilmiş. Kaçakçılığı önlemek adına. Bu tip şeylerde halkla sürekli iletişim halindeyiz. Müzeler tek başına insan olmadan ayakta kalamıyor. İnsanlar veya çocuklar varsa müze olarak varız. Yoksa yokuz.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yetkilisi *“Tabi ki her kurumun kendi kurum kültürü mutlaka vardır. Kendi yaptığı iş itibarıyla, ilgi alanı itibarıyla. Bu müdürlük neden kurulduysa, ne amaçla kurulduysa bu amaca göre tabi ki faaliyetleri var. Öncelikle en*

öncelikli hedefimiz Türk sanat tarihi açısından en önemli olan resim, heykel, seramik alanında özellikle özgün baskı alanında... o dört alanda özellikle... farklı eser gruplarımız var ama Türk sanat tarihi açısından önemli eser grupların, eserlerin güvenliğini sağlamak ve halkla tanıtımını sağlayarak gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamak. Bunu yaparken de Avrupa ve dünya standartlarında bir uygulamayı benimseyip, personelimizi de buna göre yetiştirip eserleri sağlıklı şekilde gelecek nesillere aktarmaktır.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yetkilisi “Kurum kültürümüz var. Zaten Koç Grubu’nun bir kurum kültürü var. Sahip çıktığı değerler ve hedefler, temsil ettiği değerler var. Bunun üzerine dikkat eder, korur ve gelecek nesillere aktarmakta özen gösterir. Kurum kültürünü çalışanlara nasıl yayıyoruz? Hizmet içi eğitimler bizde olmuyor ama herhangi bir kurumun hizmet içi eğitim pratiği farklı. Bunlar senede 2 hizmet içi eğitim yapılır kurum kültürü veya stratejilerle ilgili çalışanlarını bilgilendirip sonra herkesi kendi haline bırakabilirler. Ama burada böyle bir pratik yok. Zaten burada herkes her an işin içinde. Aktif olarak karar alma süreçlerinden haberdar yeni kararlardan, yeni ihtiyaçlardan her an haberdar olurlar. Müzecilik departman olarak toplanır birbirlerine bir şeyleri aktardığı yer değil sürekli bir ekip işi. İşler hiyerarşik olarak değil de daha sarmal ve karmaşık ve daha yatayda gidiyor.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yetkilisi “Kurul kültürü kesinlikle var. Yani herkes kuruma ait, aidiyet hissetmesi çok önemli ve buna yakışacak bir strateji belirlenmesi ve yine halkla ilişkiler içinde kurum içi iletişim içinde yani her şey için çok önemli. Sosyal medya tasarımlarından müzedeki her şeyin duruşuna, mimarisinden, sürekli yaptığımız sergilere, etkinlik alanlarına hepsi kurumun kimliğini yansıtıyor. Bunların hepsi de bir bütün oluşturuyor aslında. Yani çok absürt şeyler yapmadığımız gibi yaptığımızda uyum içerisinde olmasında dikkat ediyoruz. Bu açıdan önemli.” demiştir.

Görüşme gerçekleştirilen müzelerin tamamı, bir kurum kültürüne sahip olduğunu aktarmıştır. Kurumda çalışan bireylerin toplu olarak hareket etmeye özen gösterdiği, kurumun vizyon ve misyonunu benimseyerek hareket ettiği ve buna önem verildiği aktarılmıştır. Anadolu Medeniyetler Müzesi çocuklara yönelik eğitim faaliyetleri, Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde ise Türk sanat tarihi açısından önemli eserleri koruma ve

halka tanıtma felsefesi ön plana çıkmaktadır. Ankara Rahmi Koç Müzesi'nde endüstri müzesi olma kimliği ön plana çıkmıştır.

Kurumda otoriterlik var mı? Bireycilik söz konusu mudur, yoksa katılımcı bir yapı mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Otoriterlik yapıldığını söyleyemem. Makama bir saygı var. Otoriterlik demeyelim. Çünkü baskı yok. Ama bireysellik... kişinin kendi zevklerine göre bireyselleştiği alanlar var tabi. Mesela ben eğitimi seviyorum. Arkamdan gelen biri yok. Ben o zaman tek başıma da çalışırım ve bireyselleşmiş olurum. Ya da ben başka bir şeyi çok seviyorum. Onda yoğunlaşırım. Kişinin daha çok çalışmasıyla ve ilgisiyle ilgili. Ben kendimden örnek vereyim. Ben memur zihniyeti değil ama daha farklı vizyonla ilerliyorum. Kimse size geliştir veya geliştirme diye madalyon takmıyor. Tamamen sizin kişisel tercihiniz. Bireysellikte var ama katılımlı ilerleme de çok fazla. Ayrılamıyorsunuz çünkü depoda zimmetiniz ortak. Çok fazla karar verme imkanımızda olmuyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *Bireysellelikle otoriterlik başka şeyler. Tabi burası bir kamu kurumu ve otoriterlik olması gerekiyor. Burada kurallarla yönetiliyor. Yazılı mevzuatlarla yönetiliyor. Burada kurallara uymak zorundayız. Mevzuat hükümleri neleri gerektiriyorsa... amir hükümleri vardır. Uyulması gerekmektedir. Buradaki işleyişi düzene sokmak için ama tabi ki yapılacak işlerle ilgili her türlü fikre açığız. Amir hükümlerine aykırı hareket edilemez. Mesela siyaset yasaklanmıştır. Ama yapılacak olan işle ilgili toplarız. İş anlamında fikir ve görüş ayrılığı dile getirilebilir.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Tam katılımcı diyemeyiz. Tam otoriterde diyemeyiz. Çünkü uzmanlıklar var. Müze eğitimi alanında kendi getirdiği kararlar vardır. Oraya müdahale etmek gibi... o alanda uzmanlığı olmayan yöneticilerin oraya müdahale etmesi gibi bir durum söz konusu değil. Uzmanlığa ve onun getirdiği bilgiye... uzmanlığa dayalın olduğu için inisiyatif alabilir. Ama onun dışında karar süreçleri katılımcı değil. Hiyerarşik bir şekilde alınıyor. Kurum içerisinde hiyerarşik. Karar alma kısmında yönetici departmanlardan görüş almakla beraber son kararı yönetici verir. Ama bir problem çözmekle ilgili kararı tek başına almak gibi bir hiyerarşiden bahsetmiyoruz. O problemi çözmenin etki edeceği, o problemi çözmekte yer alacak olan bütün çalışanların*

görüşleri dinlenir ve değerlendirilerek karar alınır. Kapalı kapılar ardında ben karar aldım hadi uygulayın gibi bir şey yok. Böyle bir hiyerarşiden bahsetmiyoruz ama kararları hep beraber aldığımız bir pratik söz konusu değil. Zaman zaman aldığımızda oluyor. Katılımcı dediğimizde orada yönetişimsel bir karardan bahsediyoruz. Böyle bir karar yok. Aksiyeye hiyerarşik bir düzen var. O düzen çok karar bir düzende gitmiyor. Hem çalışan hem ziyaretçi nezdinde müze ihtiyaçlarını gözetecek şekilde. Temizlik var. Güvenlik var. Sekreteryaya yani gişeye dediğimiz yer var. Onun dışında müze eğitimi kısmı var. Müzecilik faaliyetlerinin yürütülmesi... mali işler var. Epeyce bölümümüz var.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Bizim kurumda otoriterlik yok. Müze yöneticimizin otoriter bir yapısı yok. Böyle daha çok tekneyi yürütmeye çalışan denizcileriz. Onu karaya çıkartmaya çalışan. Bu yüzden otoriter bir yapı yok. Kapsayıcı bir yapı var.” demiştir.

Devlet müzelerini olan Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi’nde kamu kurumları olmaları dolayısıyla belirlenen yazılı kural ve mevzuatlar çerçevesinde hareket edildiği, hiyerarşik yapıdan kaynaklı olarak yönetim organlarının bu mevzuatlarının yerine getirilip getirilmediğini denetlediği bir yapı söz konusudur. Ancak çalışanların kişisel gelişimlerine imkan sağlandığı ve müze ile ilgili görüş ve fikirlerini dinlemeye müsait kurumlar oldukları belirtilmiştir. Özel müzeler olan Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde ise otoriter olmayan veya yarı otoriter bir yapının olduğu belirtilmiştir. Kurumun yaptığı işlerde uzmanlık alanlarının ön plana çıktığı ve kapsayıcı bir biçimde yürütme süreçlerine dahil olduğundan bahsedilebilir.

- **Halkla İlişkiler Departmanının Baskın Koalisyondaki Rolü**

Mükemmel örgütler yapılan çalışmaların sadece çalışanlar, şirket sahipleri ve diğer paydaşları ile değil tüm ilgili kamuların üzerinde yarattığı etkiyi araştırıp öğrenmelidir. Mükemmel örgütler olumsuz sonuçlar yarattığında çift yönlü iletişimle kamulara bilgi

verir. Ancak örgütün etkin şekilde karar verebilmesi halkla ilişkiler uygulayıcının üst karar mekanizmalarında yer alması ile mümkün olmaktadır.

Halkla ilişkiler birimi üst düzey yöneticileri için kritik bir yönetim işlevi olarak görülüyor mu?

Anadolu Medeniyetler Müze yöneticisi “Müdürümüz başında yönetici olarak onlar var. Alt tabakasında da bizler. Yönlendiren kısımlarında biz varız. Yani hazırlayan kısımlarında bizler yer alıyoruz. Tabi ki müdürümüz ve müdür yardımcılarımız başımızda oluyor. Onlar daha çok nasıl olacağı konusunda bize bilgi veriyor. Sistem bu şekilde. Üstten yukarıya doğru.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müze yöneticisi: “Tabi ki biz halkla ilişkiler değil müze idaresi olarak bakıyoruz. Müzeciliğin içerisinde biz vatandaşla birebir diyalog halindeyiz. Vatandaş ailesi, çocuğuyla veya iletişim kurduğu arkadaşıyla birebir diyalog kurduğunuz ve yüz yüze geldiğiniz bir kurum burası. Dolayısıyla bizim için gelen ziyaretçilerimizin memnuniyeti üst sıradır. Buna göre önlemlerimizi alıyoruz. Çalışmalarımızı yürütüyoruz. Buradan ziyaretçilerimiz memnun ayrılсын diye.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müze yöneticisi “Bence üst düzey yöneticilerin hangi kurumun yöneticisiyle onun stratejik planı, misyonu, vizyonuna hâkim olması ve bu noktada halkla ilişkiler politikalarının nasıl belirlendiği konularına hakim olması çoğu şeyden önemli diyebilirim. Çünkü birtakım yenilikleri ve değişimleri, eğitimlerin planlanması bunun çatısıdır. Kurumsal kimlik ve bunun toplumla nasıl ilişkilendiği ile ilgili. Kendini nasıl inşa ettiğinin üzerinden belirleniyor. Dolayısıyla yönetici dediğimiz kişide burayı tuttuğu için... Vazifesinin ağırlıklı kısmının bu olmasından dolayı... müzeyle ilgili alınacak büyük kararları stratejileri yöneticiler belirliyor. Dolayısıyla yönetici kişinin bu alanlara hâkim olması ve kendi beklentilerini personele doğru aktarması gerekiyor. Böyle olursa personel bunu güzelce idrak ediyor ve uyguluyor.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi yöneticisi “Tabi ki. Özellikle özel sektör için çok değerli. Çünkü artık git gide kapsayıcılık ve kültür kurumlarındaki kapsayıcılık çok arttı ve bunun nasıl analiz edecekler, nasıl uygulayacaklar bunu ancak halkla ilk iletişime geçecek kişi kimse... o da halkla ilişkiler sorumlusu oluyor genellikle. Kurum ve halkı

birbirine bağlayan kişi halkla ilişkilerse eğer bu kişiye önemli bir pay düşüyor diyebilirim.” demiştir.

Müzelerde halkla ilişkiler biriminin üst düzey yöneticileri için kritik bir yönetim işlevi olarak görüldüğü gözlemlenmiştir. Yöneticilerin halkla ilişkileri önemseydiği, yapılan faaliyetlerin kurum çalışanları tarafından fark edildiği ve önemimin anlaşıldığı belirtilmiştir. Araştırma kapsamındaki müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin müze yöneticileri tarafından yürütüldüğünden bu kişilerin yönetim bilgisine sahip olduğu da aktarılmıştır.

- **Eylemci Baskı Gruplarının Yönetimi**

Örgütler yapısı gereği iç ve dış çevreden etkilenebilmektedir. Bu anlamda örgütte bulunana halkla ilişkiler departmanı çalkantılı ortamlarda müzakereci görevi görmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülen iletişim faaliyetlerine diğer birimlerin de katılımıyla birimler arası koordinasyonu sağlayan halkla ilişkiler departmanı böylelikle kişilerarası iletişimi gerçekleştirir ve kriz durumunda hızlı bir şekilde müdahale edebilmesini sağlar.

Halkla ilişkiler biriminin kurum içindeki diğer departmanları yakınlaştırma ve stratejik hedeflerini birleştirmeyi yapabilmekte midir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Burada hiç kimse tek başına bir şey değil. Herkes birbirinden yardım alıyor. Kendi başına kimse burada hareket etmiyor. Çünkü burada tek kollu bir iş gitmiyor. Bu yüzden mutlaka yardımlaşma oluyor. Kimsenin tek başına yaptığını söyleyemem.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Bütün yetki idarede. O birimler arasındaki bağlantıyı sağlar.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Halkla ilişkiler birimimizin olmadığını söyledim ve çalışma biçimimizi de söyledim. Departmanlar ayrı ayrı toplantı alıp birbirlerine veri ilettikleri birbirinden bağımsız iş ürettikleri durum söz konusu değil. Herkes her dakika müzede olan şeylerin içinde oluyor. Dolayısıyla her şeyden haberdar şekilde devam ediyorlar.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Az önce söylediğim kurum içi eğitim etkinliğini, yönetici drama, konsere gitme, bowling partileri, akşam pikniklere gitmek filan bunların hepsini ben organize ediyorum. Dolayısıyla hem böyle kurum içini sıcak tutmak, kurum içerisindeki krizleri çözmek. Bu da çok önemli. Eğer halkla ilişkiler içinde düşünüldüğünde... etkinlik koordinasyonuna bakıldığında her şeyi bir etkinlik olarak görüyorum. Ondan dolayı da bunları da yapıyorum. Yoksa bunları halkla ilişkiler için yapmıyorum.”* demiştir.

Halkla ilişkiler biriminin kurum içindeki diğer departmanları yakınlaştırma ve stratejik hedeflerini birleştirme yöntemi müzelere göre farklılık göstermektedir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde birimler arası koordinasyon ve bağlantının yönetim tarafından sağlandığı bildirilirken, Rahmi Koç Müzesi’nde bilgi akışının birimler arasında doğrudan yapıldığı, Anadolu Medeniyetleri Müzesi’nde birimlerin koordineli olarak hareket ettikleri, Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde ise farklı birimlerdeki çalışanların bir araya gelerek kurum içi yakınlaşmanın sağlandığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, ziyaret edilen müzelerden yalnızca Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi kurum içinde çift yönlü bir iletişim modeline sahip olduğunu ve uygulandığını belirtmiştir.

IV. Mükemmel Halkla İlişkilerin Kurum İçerisindeki Etkileri

Örgütlerde halkla ilişkiler departmanlarının bulunmasının örgütün iletişim programlarının gerçekçi bir şekilde planlanıp hayata geçirilmesini olanaklı hale getirmektedir. Ayrıca mükemmel halkla ilişkiler uygulayıcıları maliyet yarar analizi yapması bilgi ve deneyim sahibi olması bakımından yapılan çalışmanın güvenilirliğini sağlamaktadır. Son olarak halkla ilişkileri mükemmel uygulayan kurumlar yaptığı çalışmalar ile kurum içerisinde çalışan memnuniyeti yükseltip iç iletişimin şeffaf bir şekilde hayata geçirebilmektedir.

Halkla ilişkiler biriminin hazırladığı iletişim programları var mıdır, gerçek hedefler üzerinden mi yapılmaktadır?

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Tabi ki gerçek hedefler üzerinden gidiyoruz. Kendi programımızı belirliyoruz. O program çerçevesinde hazırladığımız örnek veriyorum bu sene neyi planladıysak onları yapmak için elimizden geleni yapıyoruz.”

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Bir yıllık takvimimiz var ve bu aylara bölünüyor. Önce düşünülen bir program var sonra eğer bunu gerçekleştirebiliyorsak artık bu sabitleniyor. Aslında biz bir yıl içerisinde yapacağımız her şeyleri aylara bölmüş durumdayız. Eylül ayındaki bellidir. Ekim ayındaki bellidir. En başta bu yapılır. Bunların bazıları da tabi iptal olabiliyor.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Gerçek hedefler üzerinden gidilmekte elbette birtakım hedefleri var. Mesela burası endüstri tarihi müzesidir ve endüstri tarihi konusunda toplumda farkındalık yaratmak, yeni nesillere ilham olmak gibi çok temel hedefleri var. Bu gerçek hedefleri üzerinden inşa edilir. Ama bugünün koşullarına göre bu revize edilebilir. Bazen öncelenir bazen ikinci plana atılabilir. Pandemi döneminde mesela müzenin öğreticiliği değil de müze ile bağlantılarını koparmamak üzerinedir. Durum böyle olunca önceliğimiz oraya kaydı. Bu yüzden iletişim stratejilerimizi geliştirirken toplumun ruhsal ihtiyaçlarını öne çıkartıyoruz. Ama tabi ki burada ihtiyaç diye müze bağlamının dışında faaliyetlere çok fazla alan açmıyoruz. Yine de bir sivil toplumcu

gözüyle çevremize, kent sakinlerimize karşı duyarlılığımız var. Birtakım meselelerin biz de paydaşı olabiliriz. Ama bizim ama hedefimiz endüstri tarihi müzesi olarak buradan ilham alarak burayla bağlantılı olarak toplumsal ihtiyaçları gözetir ve iletişim dili kurarak faaliyetlerimizi yürütüyoruz.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Tabi var. Az önce sorduğunuz soruyla çok ilintili. Ziyaretçi ile iletişim kuracağınız etkinlik veya programda bunun hepsinin bir stratejisi ve bir amacı oluyor. Bunların hepsini de yazılı olarak yaratıyoruz. Belge şekilde oluşturuyoruz. Tabi ki var. Zaten gerçeklik göreceli tabi bilimsel veriler tutulmalı ancak tutulmuyor. Öyle bir veri bütünü yok. Bizim de bilgi ve belge toplayan bir birimimiz yok dolayısıyla biz bunları kendi gerçeklik algımızla yapıyoruz. Aslında sayılara yönelik çalıştığımız oluyor. Hangi tip ziyaretçiye çok ulaşmışız hangisine daha az ulaşmışız, neden ulaşamamışız ve ulaşmak için neler yapmalıyız? Bunun gibi stratejiler geliştirdiğimiz oluyor. Mesela burası arkeoloji ve sanat müzesi ancak arkeolojisi ön planda. Arkeolojik eserleri takip edenler ise genellikle turistler ya da biraz daha yaşı ileri olan ziyaretçiler ama daha çok gençleri özellikle üniversite öğrencilerini nasıl çekebiliriz diye düşündüğümüzde ve bunun üzerinde okumalar yaptığımızda ve çalıştığımızda aslında işin içine bu etkinlikler giriyor. Ek becerisi gerektiren etkinlikler ya da müzik etkinlikleri. Mesela bu yaz elektro müzik etkinlikleri düzenleyeceğiz.”* demiştir.

Araştırmada yer alan müzelerde halkla ilişkiler departmanları olmamasında karşın tüm müzelerin birer iletişim planına sahip olduğu ve gerçek hedefler üzerinden yapıldığı bildirilmiştir. Yapılan planların kapsamının eğlence, tanıtım, eğitim vb. şekillerde farklılık gösterdiği, hedef kitlesinin müzelere göre değişiklik arz ettiği ve faaliyetlerin devamlılığının sağlanmaya çalışıldığı söylenebilir.

Halkla ilişkileri yürüten uzmanlar, maliyet-yarar analizi yapıyorlar mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Muhasebecimiz yapıyor. Maliyet konusunda daha çok muhasebecimiz araya giriyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *Tabi ki. “Ne getirir ne götürür bakarız. Hepsi mevzuat çerçevesinde yürütülür.”*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Hayır.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Yapıyoruz. Her etkinlikten önce bunun geliri, gideri, maliyetine, bize ne gibi katkısı olacak maddi olarak ya da ne gibi götürüsü olacak. Tabi ki götürü demek maddi bir götürü olabilir ama manevi bir getiri oluyor genellikle müzelerde. Maddi götürü manevi getiri oluyor. Tabi kar amacı gütmeyen bir kurum olunca zaten bir maddi kaygılarla öne çıkmıyorsun. Ama tabi ki müzenin kendini döndürmesi, ayakları üstünde durabilmesi çok değerli ve önemli. Daha bunu tam anlamıyla başaramadık. Hala biz az kişi çalışıyor gibi gözükssek bile arka planda iki- üç tane güvenliğimiz, bir temizlik, iki kafe personeli, eğitim ve eğitim malzemeler anlamında çok gideri var müzenin. Erimtan bizi her ay destekliyor. Maaşlar konusunda, bütün destekler... Biz ne yapmak istersek. Ama bunu daha çok halktan ve müzeyi seven insanlardan aldığımız desteklerle de yürütüyoruz. Sponsorluklar bu bağlamda çok önemli. Özellikle konser gibi etkinliklerde bu alanları kiralyoruz genellikle. Müzeyi, terası veya düğün yaptığımız oluyor. Böyle etkinliklerle biraz müzeye katkı sağlayıp fon yaratmış oluyoruz. Burada özgür davranabiliyoruz. Alan kiralama veya yetişkin atölyesi gibi her şeyin geliri gideri hesaplanıyor.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi maliyet-zarar analizinin yapıldığını bildirmişlerdir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi, müze imkanlarının müzeye maddi ve manevi getirileri doğrultusunda aktif olarak kullanıldığını belirtirken, Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde ise bu analizin mevzuatlar çerçevesinde yapıldığı kaydedilmiştir. Rahmi Koç Müzesi, bu bağlamda bir analizin yapılmadığını not ederken, Anadolu Medeniyetleri Müzesi ise bu analizin muhasebe birimi tarafından yapıldığını bildirmiştir.

Kurum çalışanlarının motivasyonu için ne tür faaliyetler (yemek, tatil, ödül vb.), hangi sıklıkla yapılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Çok fazla aktivite yapmıyoruz. Önceden kültürel geziler oluyormuş. Şu an bunu çok fazla gerçekleştirmiyoruz. Bu biraz eksikimiz bana göre. Aylık toplantılarla bir araya geliyoruz. Aylık yapılan konferanslardaki kokteyllerde bir araya geliyoruz. Ama tabi özel günlerde kutlama oluyor. Mesela kadınlar gününde müdür bey odasına çağırıyor ve bize öyle bir jest geçiyor. Genelde emekliliklerde bir araya geliyoruz. Onun dışında doğum günlerinde kişiler kendi kutluyor. Zaten personel

sayısı çok fazla. Başa çıkmayız diye yapamadık. Yoksa kendi içimizde odalarımızda kutluyoruz.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Şu an öyle bir şeyimiz yok. Onlar genelde özel sektörde olan şeyler. Bizler yapabilir miyiz? Zor yani. Bunları yapmak zor. Bizde zaten herkes çalışmak zorunda ve motivasyonu olmak zorunda. Motivasyonum düştü yapamam diyemez. Çünkü sırtımızda 80 milyonun yükü var.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Bu tip şeyler kurumsal olarak düzenlenmiyor. Daha çok çalışanların kendi kendilerine veya yöneticinin lehine olabilir... Doğum günleri, özel günlerin kutlanması ama onun dışında motivasyona dayalı etkinliklerimiz olmuyor.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Özel günlerde yapıyoruz genellikle. Yılbaşı, bütün personelin doğum gününü kutluyoruz. Hediye ve pasta ile kutlama. Ramazan da iftar. Genellikle müzede yapıyoruz genellikle ve dışarıdan aşçı geliyor. Kimsenin çalışmadığı ve herkesin dinlendiği, keyifli vakit geçirdiği ve buna müze kurucumuz Yüksel Bey, eşi ve ailesi de katılıyor. Bowling gibi sinema gibi kültürel konser gibi etkinliklere gidiyoruz. Sıklıkla zamanımız oldukça ayda en az bir kere yapıyoruz.” demiştir.

Devlet müzelerinde çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla yapılan etkinlikler bulunmamaktadır. Özel müzelerde ise bazı özel günlerde ve çalışanların kendi aralarında organize olmasıyla gerçekleşeni ufak çaplı etkinlikler olduğu belirtilmiştir.

Müzede iş memnuniyeti ve kuruma güven ne düzeydedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Kesinlikle burada herkes işini çok seviyor. Zaten sevmese bu tarz şeyler ortaya çıkmaz. Zaten gönüllülük esasına dayalı. Hiç kimse bunun için ekstra bir maaş almıyor. Burada gerçekten işine ve mesleğine çok aşık olan insanlar çalışıyor. Ben bunu görebiliyorum. Bu yüzden iş daha güzel oluyor. Burada iletişim çok güzel. Karşıdaki üst düzey kişi seninle arkadaş gibi konuşuyor. Amirden ziyade arkadaş gibi daha ılımlı politika izledikleri için biz de daha kolay iş çıkartabiliyoruz. Bu da çok önemli. Başınızdaki kişi böyle şeylere ilgi duyarsa ve açık bırıyse yani öngörüsü açıksa bizi de sürüklüyor. Bu tamamen aslında idarecinizle de alakalı bir şey. Sizi sürükleyen

bir idareciniz varsa arkasından sizi de sürüklüyor. Biz bu sene yeni müdürümüzden sonra çok büyük ataklar yaptık. Birçok sergi, konser ve aktiviteler gerçekleştirdik. Bu da tamamen idarecilerimizin ilgi ve idaresiyle bizi arkalarından sürüklemeleriyle oldu. İdareciler çok önemli.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Valla iş memnuniyeti de kuruma duyulan güven %90’ın üzerindedir.” demiştir.*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Kuruma duyulan güven yüksek düzeydedir diye düşünüyorum. Çünkü burası Rahmi Koç Müzeleri bir kompleks halinde İstanbul’da, Ayvalık’ta var, Ankara’da var. Ne yaptığını bilen ve hedefleri olan uzun yıllardır faaliyetlerine devam eden güvenilir bir kurum. Tüm özel müzeler için bunu söylemeyiz. Özel müze olması devlet müzesi olamaması anlamında soruyorsanız Rahmi Koç Müzesi’nde bugün devlet müzeleri kadar güvenilir, itibarlı, yaptığı işi Kültür Bakanlığı Kriterlerinde mutlaka yapan, küresel ölçekli müzeleri takip eden onların değerlerini ve yapma biçimlerini kendi yapma biçimlerine entegre eden güvenilir bir kurum. Çalışan memnuniyeti kısmı değişken. Çalışma koşulları kısmında bir sorun olduğunu düşünmüyorum. Ama her zaman başından beri ülkenin genel konjonktürü olarak hayaller ve hedefler olarak gerçekler çok örtüşmeye biliyor. Özellikle gençlerin zaman zaman kendilerini gerçekleştirmenin hızlı olmasını isteyebiliyor. Bu da memnuniyetsizliğine neden olabiliyor. Ama bunların aşılabileceği güvenli bir kurul olduğumuzu düşünüyorum. Bunun dışında özellikle hizmet alanında çalışan personelimizin tanınmış ve düzenlenmiş alanda görevlerini yaptığı için çok ciddi memnuniyetsizlik yaşamıyoruz. Buradaki insanlar motivasyonlarıyla doğru şekilde kendi görevlerini gerçekleştirdiğini düşünüyorum.” demiştir.*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Bence yüksek. Çünkü burası hem aile kurumu hem de çok iyi bir yönetim kadrosuyla ilerleten insancıl haklarını veren. Pandemi döneminde bile hiçbir şekilde çalışanları sömürmeyen. Çalışma saatlerini çok dürüstçe ayarlayan bir kurum. Dolayısıyla çalışanlar burada çoğunlukla mutlu olduğunu ve güvendiğini düşünüyorum. Kurumda onlara güveniyor ki... çünkü çok az kişi çalışıyoruz. Ama çok fazla talep alıyoruz. İş görüşmesine çok gelmek isteyen... çünkü parlayan bir müze, çok fazla etkinlik yapan bir müze. İnsanlar yirmi- otuz kişi ile çalışan müze sanıyor ancak insanlara tek başımıza yaptığımızı söyleyince şaşırıyor. Ama az önce sorduğunuz sorudaki gibi güven çok önemli yoksa herkes her işi yapmaz. Ben etkinlik*

koordinatörüysen sadece etkinliği yaparım. Sosyal medyaya, halkla ilişkilere, diğer sergilere onlara da katılmaya bilirdim eğer güvenmesem bu kuruma. Ama güveniyorum, seviyorum, büyüsun istiyorum. Dolayısıyla Türk müzeciliği açısından da çok önemli rol üstlenmiş durumda Erimtan özellikle de Ankara için. Dolayısıyla neden yapmayalım diye... özellikle müze müdürümüz Nazan Hanım çok etkinlik yoğun olduğunda kafe ye geçer servis yapar. Ben de mağazaya geçerim ve satış yaparım. Çok sevince zaten ister istemez iki elini taşın altına sokuyorsun.” demiştir.

Müzelerin tümünde iş memnuniyetinin ve kuruma olan güven düzeyinin yüksek seviyelerde olduğu bildirilmiştir. Kurum çalışanlarının kurumun hedef ve vizyonuna sahip çıkarak, ekstra herhangi bir fayda beklemeden ve memnun şekilde işlerini yaptıkları ve kurumun da bu sayede devamlılığının sağlandığı bildirilmiştir. Bununla birlikte kurumun hedeflerine ulaşmasında ve ayakta durmasında da iş memnuniyetinin ve kuruma olan güven düzeyinin yüksek olduğunun altı çizilmiştir.

Müzedeki çalışan sayısı ve sermaye yapısı hakkında bilgi verir misiniz?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “118 kişi. Müzemizin kendi derneği var.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Müzedeki 70 personel çalışıyor ve sermaye yapısı yok.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Veremem.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Çalışan sayısı hakkında bilgi verebilirim. 12 kişi çalışıyoruz. Güvenlik ve temizlik dahil.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde 12, Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde 70, ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi’nde ise 118 personelin görev yaptığı belirtilmiştir. Rahmi Koç Müzesi, çalışan personel sayısı ve sermaye yapısı hakkında bilgi paylaşmamıştır.

V. Müze Halkla İlişkileri Uygulama Alanları

- **Müze Kurum Kimliği, İmaj ve İtibar Yönetimi**

Kurumsal kimlik uygulamaları bir kurumun stratejik hedeflerini bu kimliğe göre ilişkin mesajlar ile kamuoyuna iletmesidir. Bu kapsamda kurumların belli bir görsel kimliğe (kurum adı, logosu, slogan ve renkleri) sahip olması stratejilerini ile doğru orantılı olması şarttır. Kurumların kurum kimliği ve imajıyla örtüşen itibar yönetiminin uygulanmasının kullanımı ise örgütün var olan imajını pekiştirmesini olanaklı hale getirmektedir.

Kurumun adı, logosu, sembolleri, renk ve sloganı mevcut mudur?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Var tabi logomuz. Sloganımız yok.”*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Sloganımız şöyle. Yeni bir slogan bulmuştum. Bu açılışa özeldir. Müze tadilattaydı yeniden sanat merkezi olarak açılacağı için “Sanat evine dönüyor” sloganını kullandık. Çünkü 4-5 senedir burası tadilattaydı. Onun dışında logomuz her şeyimiz var. Logoda iki renk var siyah ve beyaz olmak üzere. Beyaz üzerine kırmızı şeklinde de vardır. Ayrıca bakanlık logosunu da kullanıyoruz.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Bunlar mevcuttur. Bunlar İstanbul’daki Rahmi Koç Müzesi, ana müzemiz tarafından, belirlenir. Biz burada Ankara’da uygularız.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Evet. Sloganı yok ama kurumsal kimlikte renkleri belli, logosu zaten bir logo tasarımcısı tarafından tasarlanmış müze açılırken. Amerikalı bir logo tasarımcısı. Kimliği çok belirgin bir kimlik. Tasarımlarda bu yönde oluyor.”* demiştir.

Tüm müzeler, kurumlarına özel renkleri ve değerleri temsil eden birer logoya sahiptir. Devlet müzeleri aynı zamanda bağlı oldukları bakanlığa ait logoları da kullanmaktadırlar. Buna karşılık müzelerin kurumları ile birlikte anılan birer sloganları

bulunmamaktadır. İstisna olarak Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nin birkaç yıllık tadilatın ardından açılışını tekrar duyururken “sanat evine dönüyor” sloganının kullanıldığı belirtilmiştir.

Kurumda hakim bir kurum kültürü var mıdır? Felsefesi nedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Gelen ziyaretçilere müzemizi anlatmak. Sonra da özellikle çocuklar için söylüyorum... çocuklara müzeyi gezdirdikten sonra onlarla ilgili eğitim faaliyetleriyle onları müzeyi farklı açılardan göstermek. Drama gibi. Ondan sonra eğitim atölyelerinde uygulama ya geçirmek. Böylelikle çocukların kafasına taş binadan ziyade daha çok konuşan ve eserler hakkında bilgi edindiği şeyler haline dönüştüğü... ziyaretçilerle de öyle. Ziyaretçilerle her seferinde biz bunu tanıyoruz diye değil. Genelde her seferinde biz tanışıyoruz. Onlarla diyaloga geçiyoruz. Bir grup da gelse müze anlatılıyor. Sadece müze anlatımıyla kalmıyor ilgili kurumlara konferanslar veriyoruz. Okullarda konferanslar veriyoruz... tek düze müze olmaktan ziyade geçici gergiler, konserler ve kokteyllerle tanıtım yapmaya çalışıyoruz. Geçen yıl 100. Yılı kutladık. 100.yıldan dolayı çok fazla geçici sergimiz oldu. Özellikle depoda daha önce sergilenmemiş eserler sergilendi.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Biçim için en önemli işimiz burada müze kapalı dahi olsa eserleri korumak. İkinci hedefimiz müze ziyaretçilerimize güzel bir müze deneyimi yaşatmak ve Türk sanat tarihini göstermek.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Zaten ilk endüstri müzesi diyebiliriz. Bu kadar kapsamlı... mesela tren müzesi, gemicilik müzesi olmakla birlikte bu kadar farklı endüstri dallarından obje toplayan özel bir müze Rahmi Koç Müzesi. Bu koleksiyona bağlantılı olarak sanayi, endüstri tarihini hem yerel ölçekte hem de küresel ölçekte bakmayı ve değerlendirmeyi... bunun değerlendirilmesi için yapılan çalışmaları değerlendirmeyi hedefleyen, planlayan... felsefesi zaten bu yönde oluşan bir kurum. Özellikle teknolojik ve tasarım alanında ilham verici olmak istiyor toplumsal düzemde gençler açısından. Bu açıdan okullarla Milli Eğitim Bakanlığı ile koordineli olarak, Üniversiteler ile iş birliği ile her zaman bu eğitim alanının bir parça içinde oluyor. Tüm var olma felsefesinde bir kentin endüstriyel cari sanatlar, tasarım pratiklerine yönelik faaliyetlerini bulunduğu*

kentin ve küresel dünyanın pratikleri ile eşleştirerek topluma sunma gibi bir felsefesi var diyebiliriz.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Var.” demiştir.

Müzeler farklı kurum kültürüne ve felsefesine sahiptir. Anadolu Medeniyetler Müzesi kurum felsefesini öncelikle müze tanıtımı ve sonrasında özellikle çocuklara eğitim konusunda kendini ön plana çıkartmaktadır. Çocuklar için konuşan ve eserler hakkında detaylı bilgiler veren interaktif ve öğretici bir müze olmayı felsefe edindiğini dile getirmiştir. Ayrıca müze içerisindeki yapılan konferanslar, sergiler, kokteyllere dikkat çekmiştir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi müze felsefesi olarak eserleri korumak ve ziyaretçilere güzel bir müze deneyimi yaşatmak olduğunu vurgulamıştır. Ankara Rahmi Koç Müzesi kurum felsefesi ile ilgili sanayi ve endüstri tarihine yerel ve küresel bakmayı ve değerlendirmeyi hedef edinmiştir. Ayrıca teknolojik ve tasarım açısından da ilham verici olmak temel felsefesidir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise daha önceki sorular sırasında müzenin herkesin aidiyet duyacağı mimari ve sergilerle birleştirici olma felsefesini benimsediği görülmektedir.

Müzenin imajını yükseltmek için neler yapılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Konferanslar, sergiler, geçici sergiler, konserler, tiyatro oyunları gibi etkinlikler, müze eğitimleri var.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Dediğim gibi biz müzenin ciddi tanıtımını yapıyoruz. Etkinlikler yapıyoruz. Şu an sergi ve konser etkinliklerinin yanında bunların duyurusunu yapıyoruz. Ayrıca çocuklara yönelik ciddi etkinliklerimiz var. Çocuklara hem müzeyi tanıtıcı hem hayal gücünü geliştirici olarak müzede bulunan bir eserin küçük bir parçasını verdik ve geri kalan kısmını tamamlamalarını istiyoruz. Çocuklardan aldığımız eserlerin sergisi yapılacak.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Müzemizin imajını yükseltmek ile ilgili açıkçası bir kaygımız yok. Ama her zaman müzemizin imajına yakışır şekilde... çünkü var olan bir imajı var aslında. O imaja yakışır şekilde küresel ölçekte müzecilik değerleriyle bağlantıda kalmak gibi bir hedefimiz var. Birde kültürel mirasın korunmasıyla ilgili rol model olmak var.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Fonların araştırılması ve her kesimden insana nasıl ulaşılabilir diye fonların yaratılması. Süreç sergiler çok önemli. Uluslararası projelere ev sahipliği yapmak. Sosyal medya için fonların oluşturulması.”* demiştir.

Kurum stratejilerinde olduğu gibi kurum imajını yükseltmek için de müzelerin ortak bir paydada buluştukları görülmüştür. Buna göre öncelikli olarak sergi ve müze etkinlikleri ile halkla olan bağı kuvvetlendirmenin hedeflendiği görülmüştür. Rahmi Koç Müzesi, kültürel mirasın korunması anlamında rol model olmayı hedeflediklerini bildirirken Ankara Resim ve Heykel Müzesi ise çocuklara yönelik gerçekleştirilen etkinliklerin olduğunu ve onların müzeye olan ilgisini arttırmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir.

Müzenin itibarı için neler yapılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Zaten müze itibarlı bir müze. Müzenin adı medeniyet müzesi olunca otomatik olarak bir sıfır önde başlıyoruz. Eski bir bina olmamız ve gereekten uluslararası müzeler gibi... British ve Lorn müzesi gibi tüm bölgelerden yani Türkiye’nin her yerinden eserler olmasından dolayı otomatik ilgi çekiyor. Bir de kronolojisi var. Eskiden yeniye doğru her şey sergileniyor. Bu büyük avantaj. Böylelikle yapacağınız ekstra geçici sergiler ve konserler ile üstüne daha fazla katmış oluyorsunuz. Türkiye’nin her yerinden eserler burada sergilendiği için zaten itibarlı bir müze. Atatürk tarafından 1920 de kuruluş bir müze. 100. Yılı kutlamış ve Avrupa’nın en iyi müzesi ödünü almış bir müze. Avrupa ödünü alan tek müze burası olduğu için zaten itibarlı bir müze. Çalışanlarıyla da itibarıyla ünlüdür. Çünkü buraya gelip çalışma şansı elde edemez. Gelse bile çok fazla barınamaz. Çünkü kendini geliştirmek zorunda. Burası bir okul gibi alanın uzmanları hep burada bir şey olduğunda buradaki uzman Türkiye’nin*

farklı yerlerine görevlendiriliyor. Yani biz burada bütün Türkiye'ye hizmet ediyoruz. Belki de kendi alanının en iyileri bu müzede çalışıyor. Böylelikle itibarını otomatik olarak göstermiş oluyor.”

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Zaten müze itibarlı bir müze. Biz basın tanıtımını, etkinlikleri çok yapıyoruz. Açılışlar yapıyoruz. Ankara festivalinin açılışı mesela burada yapıldı.”*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Kültürel mirasın korunması konusunda rol model olmak. Kapsayıcı olmak ve küresel müzecilik faaliyetleri ile bağlantılı olarak, değerlendirerek kendi faaliyetlerimizi planlamak.”*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Sosyal medya paylaşımları, etkinlikler, kartpostallar yine. Kartpostallar illüstratörün müzeyi çizmesi ile oluşturuldu. Kartpostallardan elde edilen gelirler müzeye erişimi olmayan u köy okullarına ya da Ankara'daki küçük grupların müzeye ziyaretleri için toplanıyor. Sosyal sorumluluk projeleri geliştiriyoruz. Bu aslında çok geniş bir soru aslında. Müzenin itibarı için güzel şeyler yapmaya çalışıyoruz. Etkinlikler daha çok ön planda oluyor. Tabi ki o çizgiyi de korumak çok önemli. O çizgiyi nasıl koruyabiliriz? Onun üzerinde de çalışıyoruz.”*

Müzeler itibarını korumak için çeşitli çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi sosyal medya kanalları, müze içi etkinlikleri ve sosyal sorumluluk projelerini kullanmaktadır. Ankara Rahmi Koç Müzesi müze itibarını korumak için kapsayıcı ve küresel müzecilik faaliyetleri ile kendisini değerlendirerek planlar geliştirmek olduğunu dile getirmiştir. Özel müzelerin itibarlarını korumak için çeşitli çalışmalar içinde olduğu görülmüş olup devlet müzelerinden Ankara Resim ve Heykel Müzesi zaten itibarlı bir müze olduğunu ve itibar için de basın toplantısı, tanıtım, etkinlikler ve büyük kültürel etkinliklerin açılışına ev sahipliği yaptığını dile getirmiştir. Anadolu Medeniyetler Müzesi ise müzenin kuruluş yılı, müzenin ismi, müze eserlerinden ve müze çalışanlarından dolayı itibarlı olduğunu ve Avrupa'nın en iyi müzesi ödülünü almasının da etkisini vurgulamıştır. Bu anlamda özel müzeler itibar için çalışmalar yaparken devlet müzelerinde itibar koruma çok yönelmedikleri görülmüştür.

- **Medya İletişimi ve Yeni Medya Teknolojileri**

Müzelerde kullanılan halkla ilişkiler araçları müzenin medyada da görünüşü için önemlidir. Müzelerde bulunan halkla ilişkiler departmanlarının kamuoyunu yönlendirmesi ve bilgilendirmesi içinde mesaja göre uygun medya araçlarını kullanması şarttır. Halkla ilişkiler uzmanlarının müzenin tanıtımının yapılması, sergilerin duyurulması, müze tanıtımlarını yapılması ya da kriz durumlarında bilgilendirmeyi denetleme gibi çeşitli görevler üstlenmektedir. Bu anlamda halkla ilişkiler uzmanları tarafından medya iletişiminin ve yeni medya teknolojilerinin kullanımı örgütler için vazgeçilmezdir.

Gazete, dergi, radyo, televizyonlara kurum ile ilgili haberler ne sıklıkla gönderilmektedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Gazetelere reklam verebiliyoruz. Radyolara röportaj da verebiliyoruz ki ben verdim. İki- üç kere haberlerde çıktım. Bu haberlerden bize de talep gelebiliyor. Yeni eserin tanıtımı veya var mı ilginç haberiniz diye bize talep gelebiliyor. Bu çok takvime bağlı değil. Anlıkta gelişebiliyor. Herhangi takvim yok. O anki gelişen duruma göre yol alabiliyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Biz durduk yere bir haber göndermiyoruz. Basından talep geliyor. Bakanlığımızın basın müşavirliği onay verdiği sürece tüm basınla görüşüyoruz. Ama biz bir etkinlik yaptığımızda biz çağırıyoruz. Açılış olduğunda veya etkinlik olduğunda biz davet ediyoruz. Ama dışında röportaj veya çekim talepleri basının kendisinden geliyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Etkinliklerimizi paylaşıyoruz basın bültenleriyle. Basın takibini yine İstanbul müzemiz yapar. Bize bildirir. Yıllık olarak değerlendiriliyor.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Her ay gönderiyoruz. Bir basın bülteni hazırlayıp basına sunuyoruz. Bu son sergi için özel kurumla anlaştık ve onlar üzerinden*

hazırladık. Ama ben onlara bırakamadım. Yine kendi listemizi de attık ki onların işlerine çok yaramadı ve bizim liste işe yaradı. Gazetelerde yayınlandı. Sergi de çok ilginç bir sergi çünkü. İyi ses getiren bir sergi oldu. Genellikle ayda bir kere sosyal medyada destekleyen sponsorlarımız var. Radyo sponsorumuz var. Basın sponsorumuz ayrı. Böyle sürekli iletişim halindeyiz. Yerel gazetelere de gönderiyoruz. Ankara'da küçük Ankara bültenlerinden haberimiz de çıkıyor.” demiştir.

Müzelerin gazete, dergi, radyo, televizyonlara kurum ile ilgili verdikleri röportajlar ve haberler tür, zaman ve işleyiş açısından farklılık göstermektedir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Rahmi Koç Müzesi, basın bültenlerinin kendilerince gönderildiğini belirtmişlerdir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi ise basın bülteninin kendileri tarafından gönderilmediğini, yazılı ya da sözlü basın kuruluşlarının kendileri ile iletişime geçtiklerini not etmişlerdir. Devlet müzelerinde bazı görüşmelerin basın müşavirliğinin iznine tabi olduğu da aktarılmıştır.

Basın bültenlerini kim, nasıl hazırlamaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Eğer bu bizim branşımız ile alakalı ise biz de yazıp verebiliyoruz müdür veya müdür yardımcısına. Müdür veya müdür yardımcımız eklememler yapıp genel müdürlüğe sunabiliyor. Genel müdür kendi başına çok karar veremiyor. Uzmanlardan genelde bilgi alıyor. Sonra kendi de bir ekleme yaparak bir bülten oluşturuluyor.”*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Konuya göre biz de hazırlayabiliriz. Tabi konuya göre hazırladığımız bülteni genel müdürlüğün onayına sunuyoruz. Genel müdürlük ve basın müşavirliğinden onay aldıktan sonra böyle gönderiyoruz.”*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Ben hazırlıyorum. Bir format var. Onu kullanarak hazırlıyorum.”*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Ben hazırlıyorum genellikle. Ben hazırlıyorum ama Nazan hanımla birlikte üstünden geçiyoruz. Kendisi basında uzun yıllar çalıştığı için o alana çok hakim. Onun metnini ben üniversiteyken eğitimini almıştım. Sonrasında fotoğrafları ekleyip gönderiyoruz. Kâğıtta basılı olarak yapmıyoruz. Kâğıt tüketimine de karşıyız çünkü. Çok nadir katalog basılıyor. Bir tasarım*

ajansıyla anlaştık ve sosyal medya, katalogları ve broşürleri onlar tasarlıyor. Hatta en çok onlarla iletişimdayız. Bu süreçte yakın arkadaşım oldular hem de bu süreçte elimiz kolumuz her şeyimiz oldular.”

Müzelerden alınan yanıtlara göre basın bültenlerinin hazırlanmasında müze çalışanları aktif olarak rol almaktadır. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Rahmi Koç Müzesi bu bültenlerin hazırlanmasında ya da yayınlanmasında dış paydaşlar ile ilişkili halinde olduklarını kaydetmişlerdir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi’nde hazırlanan bültenlerin yayınlanmadan önce genel müdürlük ve basın müşavirliği izinlerine tabi olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra müzeler, bülten hazırlanmasının herhangi bir birimin ya da kişinin görevi olmadığı ve çalışanların ortaklaşa hazırladığı konusunda ortak bilgi sunmuşlardır.

Kurum dışından ayrı bir halkla ilişkiler firması ile çalışılmakta mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Yok.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Çalışmıyoruz.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Hayır.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Yok. Bütçemiz yok.” demiştir.

Araştırma kapsamında yer alan devlet ve özel müzelerin tümünde kurum dışından bir halkla ilişkiler firmasıyla çalışmadığını belirtmiş olup Erimtan Arkeoloji ve Sanat müzesi halkla ilişkiler firmasıyla çalışmak için bütçesinin olmadığını da eklemiştir

Web sayfası bilgilerini müzede kim güncellemektedir? Web sayfası interaktif bir site midir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Müze sayfamız yok.”*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Bizim sitemiz çok değişmiyor. Çünkü eserler belli. Ama değiştirmemiz gereken şeyler varsa değişiyor. Genel müdürlükte arkadaşlar veya uzman arkadaşlar güncelliyor.”*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Değil. Onun daha interaktif olması ile ilgili planlarımız var. Yine güncelleme ilgili bir şey olduğu zaman İstanbul müzemize bildiriyoruz. Onlar güncelliyorlar.”*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Çok interaktif sayılmaz. Yeni yaptırдық. Biraz yapısını değiştirdik. Dünyada müzeler nasılsa bu da öyle bir web sitesi. Çok interaktif olunca işin için kodlama ve maliyetler giriyor. Bu maddi düzende bu kadar iyi bir web sitesi yapılabildi. Bunu da yine ben yürütüyorum. Ama tasarım firması güncelliyor.”*

Müzelere web sitelerinin kim/kimler tarafından güncellendiği ve interaktif bir site olup olmadığı sorusu yöneltilmiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi web sitelerinin içeriklerini kurum çalışanları tarafından güncellenip görsel öğeler konusunda tasarım ajansı tarafından yapılmaktadır. Rahmi Koç Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi ise web sitesinde yapılan değişikliklerin genel müdürlük bünyesindeki uzmanlarca yapıldığını belirtmiştir. Anadolu Medeniyetler Müzesi, özel bir web sayfalarının bulunmadığını bildirmiştir.

E-posta, mektup, telefon yoluyla, ziyaretçileri bilgilendirme söz konusu mudur?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Evet. Bir konferans veya sergi yaptığımızda kütüphanemiz mail atıyor. Bizimle bağlantılı olan kurum veya hocalar var. Onlara mail atarak. Onları biz davet ediyoruz.”*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Tabi bilgilendiriliyor. Hepsini kullanıyoruz.”*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Evet söz konusu. Bu çok önemsedığımız bir şey. Bize ulaşan kişiye olumlu veya olumsuz cevap vermek. Mail gruplarımız var ama artık onlar çalışan bir pratik değil. Buraya gelen insanlar genelde sürekli kontak halinde insanlar oluyor. Etkinlikleri instagramdan takip ediyorlar. Bizim doğrudan kişilere doğrudan davetiye gönderdiğimizde oluyor. Onun dışında oluşturabildiğimiz topluluğun dışında mail yoluyla geldiklerini düşünmüyorum. Yine bir gazete haberi olabilir. Ama maillerde olmuyor. Benim kendi kişisel deneyimimde öyle.”*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“On beş bin kişinin mail adresinin olduğu bir listemiz var onlara her etkinliğimizi mail atıyoruz. Zaten sosyal medyadan sürekli paylaşıyoruz etkinliklerimizi hem postlarla hem storylerle. Müzenin belli yerlerine posterler bırakıyoruz.”*

Araştırma kapsamında yer alan bütün devlet ve özel müzelerinde ziyaretçiler e-posta yoluyla bilgilendirildiği görülmektedir. Ayrıca Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde gönderilen e-postaların kütüphanecileri tarafından gönderildiği vurgulanmıştır. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Ankara Rahmi Koç müzesi e-posta’nın yanında sosyal medya paylaşımları ile de ziyaretçileri davet ettiklerini dile getirmekle beraber Ankara Rahmi Koç müzesi e-posta davetiyelerinin artık günümüzde çok etkili olmadığının da üstünü çizmiştir.

Müzede yeni medya araçları kullanılıyor mu, kiosklar, dijital sistemler, mevcut mudur?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Kioks var. Dijital haritalar var. Hemen hemen her bölümün başında kioks var. Sonra da canlandırmalar var. Video olarak canlandırmalar var. Bunların hepsi var.”*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Kare kod, canlı tarama sistemleri var. Eserleri kendi telefonları üzerinden dinleyebiliyorlar. Kare kod uygulamasını indirip eserleri*

dinleyebilirler. Artık kiosk kalktı. O uygulama eski. Artık uygulama bu şekilde. Herkes kendi telefonu ve kulaklığıyla dört dilde dinleyebilir.”

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Görece kullanılıyor. Yine pandemi sonrası dijitalleşme ile ilgili çalışmalar başlamış durumda. Bu yenilikler takip ediliyor. Ama hızlıca harekete geçmekle ilgili çekinceler var. Gerçek ihtiyaçları saptama ve ona göre hareket etmekle ilgili bir hassasiyetimiz var. Mesela bazı şeyler moda oluyor ve çok içi boş şekilde oluyor. Böyle bir durumda hiç gerek olduğunu düşünmüyoruz. Düzenin dijital mecralarda doğru şekilde kullanılması konusunda hem fikiriz ama gerçek müze mekanı ile ilişkiyi koparmayacak şekilde.”*

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Tabi. Bunu şöyle kullanıyoruz. Müze hakkındaki bilgileri daha küçük bir alanda sunması için kullanıyoruz. Mesela sikkelerle ilgili küçük bir dokunmatik ekranlar var. Bütün sikkeler hakkında bilgiler alabiliyorsunuz. Yüzük taşları içinde aynısı var. Yüzük taşlarının anlamlarını anlatan bir ekran var. Ses şemsiyesi var. Altına girdiğinizde bugün anneler günü ve anneler günü ile ilgili antik bir metni okuyor. Çok bilginin küçük bir alanda sunulması. Kiosk yok. Kiosk olması mimari bütünlüğü bozuyor. Bu yüzden istemiyoruz.”*

Tüm müzeler mail yoluyla ziyaretçileri veya dış paydaşlarıyla iletişim kurduklarını belirtmişlerdir. Gerçekleşen ya da gerçekleşecek etkinliklerin duyurusunun yapılmasında ve bilgilendirmelerde bu yola başvurulduğu aktarılmıştır. Yeni medya araçlarının müzelerde kullanımı ile ilgili olarak tüm müzelerin dijital araçlardan faydalandığı saptanmıştır. Dokunmatik ekranlar, kare kod uygulamaları ve çeşitli dijital araçlar ile müze ziyaretçilerine farklı imkanlar sunulduğu belirtilmiştir.

Medyada çalışanlara özel etkinlikler belli periyotlarda düzenlenmekte midir? Yemek, konser, kahvaltı vb. gibi? Düzenlenmiyorsa medya ile yakın bir iletişim nasıl sağlanmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Yok yapılmıyor. Medya ile müdür bey birebir iletişim halinde.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Bazen basın mensupları davet ediliyor. Toplu olarak davet ediliyor. Onlar talepte bulunabiliyor ya da bizde davet edebiliyoruz.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Hayır. Yapmak istiyorum ama Ankara’da kültür ve sanat alanında çalışan spesifik bir medya yok. Politika muhabirlerini yolluyorlar bize. Birkaç tane özel alarak bu alanla ilgili üreten var ama burası İstanbul gibi değil bu konuda.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Sponsor olan medya kişilerine biz zaten sponsorluklara bilet de veriyoruz. Hem müze bileti hem konserlere sponsor olduysa konser bileti veriyoruz. Ayrıca medya denince aklıma... bir çocuk atölyemiz var. Yeni medya sanatı diye bir atölye bu. Çocuklara medyayı anlatmak üzerine.”* demiştir.

Müzelerin medya çalışanları ile olan ilişkileri değişiklik göstermektedir. Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde basın çalışanları direkt olarak müze müdürü ile görüşmeler sağlamaktadır. Ankara Resim ve Heykel Müzesi bazen basını müzeye davet ederken bazen de basın müze yetkilisi ile görüşmek için görüşme talep etmektedir. Ankara Rahmi Koç müzesi medya ile iyi ilişkiler kurmak istediğini ancak Ankara’da kültür alanında spesifik medya olmadığı için medya çalışanlarıyla bir araya gelemediğini belirtmiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise sponsor olan medyaya etkinliklerine ücretsiz katılmaları için bilet vermektedir.

- **Müze Sponsorluğu ve Sosyal Sorumluluk**

Müzeler tarafından yapılan sponsorluk anlaşmaları hem müze hem de sponsor olan kuruluş tarafından karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır. Müzeler sponsorluklar ile müze içerisindeki etkinlikleri daha yüksek bütçeler, daha büyük alanlarda veya materyallerini çeşitlendirebilmesi olanağı sağlamaktadır. Bu anlamda müzelerin sponsorluk desteği alması etkinliklerini kamuoyuna daha iyi duyurabilmekte ve ziyaretçilerine unutulmaz bir deneyim yaşatabilmektedir.

Kimler sponsor olmaktadır? Sponsorluk kriterleri nelerdir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Sponsorlarımız genelde devlet kademeleri. Belediyeler gibi.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Sponsorumuz yok.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Müzeye koç grubu sponsor oluyor. Bizim felsefemiz ve kurum değerleriyle örtüşen kurumlar ve sivil toplum örgütleri ile zaman zaman paydaş olabiliyoruz. Mesela denizcilik ile ilgili bir dernek veya bir kültür kurumu veya devlet makamları, belediyeler gibi.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Tabi kriterlerimiz var. Müze kültür alanına hakim ve kültür alanını destekleyen kurum ve kuruluşlardan sponsorluk alıyoruz. Bireysel de alabiliyoruz. Erimtan Müzesi’ne destek olmak isteyen herkesten destek alabiliyoruz aslında. Ama baktığımız şeylerde var tabi ki. Bir kere kurumsal kimliğimize ne kadar uyuyor? Fikrimize, duruşumuza ne kadar uyuyor? Çünkü iki kurumu bir araya getiriyor. Tabi ki her kurumla yan yana gelmiyoruz.”* demiştir.

Müzeler sponsorluk kriterleri olduğunu aktarmışlardır. Anadolu Medeniyetler Müzesi sponsorlarının genellikle belediyeler olduğunu, Ankara Rahmi Koç Müzesi sponsorlarının KOÇ grubunun olduğunu, Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi müzenin kurumsal kimliğine uygun olan ve kültür alanını destekleyen kuruluşlardan sponsorluklar aldıklarını, Ankara Resim ve Heykel Müzesi ise sponsorluk almadıklarını belirtmiştir.

Müzedede sosyal sorumluluk için yaptığınız etkinlikler var mıdır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Tabi görme engelliler için bir atölyemiz vardı. Daha önce taş eserle kısmında yapıyorduk. Orada eserleri elletiyorduk. En azından kabartma olduğu için çocuklara oradaki esere dokunarak bize anlatmalarını istiyorduk. Replika olan eserlerimiz vardı. Onları ellerine vererek bunun ne olabileceği konusunda sorular sorup geri bildirim alıyorduk. O zaman daha kısıtlıydı. Şu an biz bunu düşünerek ilerleyen yıllarda atölyeye bu alanı açtık. Hem bedensel hem görme engelli. Bu yüzden*

3D taramalı yapılan 22 eser seçildi. Hem işitsel hem de braille alfabesi ile bilgileri yazıldı. Dokunarak ve sarı renge boyayarak çünkü az gören kişilerde var. Bu atölyenin açılışını bekliyoruz şu anda. O grupta olan kişilere daha çok etkinlik yapacağız. Çünkü eserlerin vitrinde olmasından dolayı bu grup geliyordu artık onları da buraya çekeceğiz.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Öyle bir planımız var. Müzenin videosunu çekip dar gelirli okullara ve ailelere müzeyi tanıtip onlara müzemizi gezdirmek istiyoruz.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Zaman zaman başka kültür kurumlarıyla projeler yapılıyor. Dezavantajlı grupların müze ziyaretleri, kültürü yorumlayıcı faaliyetler, belediye ve büyük elçiliklerle yaptığımız şeyler yaptık. Dezavantajlı gruplara ücretsiz müze gezisi ve zaman zaman eğitim faaliyetlerine ücretsiz katılıma izin veriyoruz.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Bölgesel veya ulusal olarak baktığımızda da burası çok dezavantajlı bir bölge. Bu bölgeyi eski Ankara evlerine kavuşması için sürekli olarak belediye, bölge esnafı ve kale de yaşayanlar ile iletişim halindeyiz. Şimdi göçmenler derneği ile bir proje yapacağız. Farklı dillerde göçmenlerin müzede rehberlik yapması ile ilgili. Bu şekilde çok fazla projemiz var. Ankara’nın son zamanlarda kaybettiği kültürel dokusunun... başkent olduktan sonra Ankara özellikle kültür ve sanatı çok destekledi ve Ankara’nın kimliğinde bu vardır. Bunu biraz kaybetmişti şimdi bu tekrar oluşmaya başladı. Özel kurumlar sayesinde bu özel kurumlarla sürekli iletişim halindeyiz.” demiştir.

- **Müze Etkinlik Yönetim**

Etkinlik yönetimi kültürel, sosyal ya da kurumsal amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen sunumlar, performanslar veya kutlamaları içermektedir. Müzeler için etkinlikler (konferanslar, sergi, atölye çalışmaları, eğitim faaliyetleri gibi) kurumun amacı ve hedefleri doğrultusunda çeşitlilik gösterebilmektedir. Müze içerisinde gerçekleşen etkinlikler ise müzenin halk ile iletişim kurmasını ve halk üzerinde olumlu etki yaratmasını sağlamaktadır.

Müzede ne tür etkinlikler yapılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Her şey. Geçici sergiler, konserler, eğitim faaliyetleri, resim sergisi, defileler, bazen düğünlerde olmuş, kutlamalar olmuş, tiyatro oyunları, dramalar.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Konser, tiyatro, opera, geçici sergiler, çocuk etkinlikleri yapılıyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Sürelî sergiler, sergilerle ilgili zaman zaman konferanslar, zaman zaman endüstri tarihinden zaman zaman koleksiyondan parçalar üzerinden etkinlikler. Mesela sempozyumlar, sergiler, konferanslar, paneller olabiliyor. Onun dışında müze eğitimi faaliyetleri vardır. Bunlar 2 şekilde devam eder. Bir koleksiyonu ziyaretçilere ve gruplara aktarmak ve özellikle çocuklara ve öğrenci gruplarına müzede oluşturulan eğitim atölyeleri var. Mesela bu bir yaz okulu programı olabilir. Bir ara tatil dönemi olabilir. Bunlarda yine belli yaş gruplarında katılımı sağlamaktadır. Müzemizin alanı dar olduğu için gösteri, kokteyl tarzı şeyler için alanımız yok. Divan otel de yapılıyor bu tarz şeyler.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Müzede çocuklara, yetişkinlere, gençlere, dezavantajlı gruplara etkinlikler yapılıyor. Bunlar eğitim etkinlikleri olabiliyor. Daha kültürel etkinlikler konserler, konferanslar, söyleşiler gibi birçok etkinlik alanımız mevcut.”* demiştir.

Araştırma kapsamında bulunan bütün müzeler müze içerisinde çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Anadolu Medeniyetler Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi, Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde sergiler, konserler, sürelî sergiler, paneller, konferanslar, kokteyller, eğitim atölyeleri etkinlikleri yapmakta olduklarını vurgulamıştır. Ayrıca Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde önceden düğünlerinde yapıldığını söylemiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ayrıca dezavantajlı gruplar içi de etkinlikler yaptığını söylemiştir. Müze içerisindeki alanın

darlığından dolayı Ankara Rahmi Koç büyük etkinlikler için müzenin hemen bitişiğinde yer alan oteli bazı etkinlikler için kullandığını dile getirmiştir.

Müzeye gelen ziyaretçiler için dinlenme bölümü mevcut mudur? Dinlenme bölümlerinde etkinlikler düzenleniyor mu? (Sabah kahvaltıları, konser gibi? Varsa bunları kim koordine etmektedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “*Var. Çeşitli etkinlikler düzenleniyor. Bunları kültür bakanlığı koordine ediyor.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “*Dinlenme bölümü yok. Salonlarımızda puflar var oraya oturabiliyorlar. Etkinlikleri kendi salonlarımızda yapıyoruz. Müze de koordine edebiliyor bakanlık da koordine edebiliyor. Herhangi birim yapsın ama müze hep içinde.*” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “*Mevcuttur. Kale manzaralı kafemiz var. Onun dışında salonlarda dinlenme alanları oluyor. 3 alandan oluşan büyük ve yoğun bir müze olduğu için gezmesi de yorucu olabiliyor. Bu anlamda dikkatli değerlendiriyoruz. Hayır o kadar büyük mekanlardan bahsetmiyoruz. Dolayısıyla böyle etkinliklerimizde olmuyor.*” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “*Var. Ankara manzaralı güzel kafemiz var. Zaten kafede yiyecek ve içecek oluyor. Kahvaltı gibi büyük organizasyonları önceden yapıyorduk. Konserleri de sürekli yapıyoruz zaten. Senede en az on- on beş tane konser yapıyoruz. Hem bahçede hem de kapalı alanımız var orada. Ben ve Nazan Hanım koordine ediyoruz.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi dinlenme salonlarının olmadığını ve etkinlikleri bakanlığın koordinasyonunda salonlarda yaptıklarını belirtmiştir. Devlet müzelerinden olan Anadolu Medeniyetler Müzesi özel müzelerden ise Ankara Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde müze içerisinde dinlenme bölümlerinin mevcut olduğunu dile gelirmişlerdir. Ancak Ankara Rahmi Koç Müzesi’nde alan darlığından dolayı bu alanlarda etkinlikler düzenleyemediklerini dile getirmiştir. Ayrıca Ankara

Resim ve Heykel Müzesi'nde olduğu gibi Anadolu Medeniyetler Müzesi'nde de etkinlikler bakanlığın koordinasyonu ile yapılmaktadır.

Müzei eğlenceli hale getirmek için neler yapılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Çocuklarla oyunlar oynuyoruz. Eğlenceden ziyade sıkılmadan gezecekleri bir ortam oluşturuyoruz. Özellikle eğitim atölyeleri bu konuda çok zevkli. Bence bunun eğlencesi atölyemiz. Çocuklar oyunlarla eserleri öğrenip atölyede kendini daha rahat hissediyor. Orada daha gevşiyorlar. Resim etkinlikleri oluyor. Eserler alarmlı olduğundan atölye daha çok eğlence mekanı oluyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Bizler konser veriyoruz. Tiyatro veriyoruz. Opera yaptırıyoruz. Sergi açtırıyoruz.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Zaten müze koleksiyonu eğlenceli. Bence bu yüzden ziyaretçi sayımız fazla ve farklı yaş gruplarına hitap ettiği için ailecek gelinebilecek bir yer. Kendi koleksiyonu eğlenceli olduğu için saydığım müzecilik faaliyetlerini yapıyoruz. Ama çocuklar ve gençler için oyunlaştırma tekniğini kullanıyoruz. İlgilerini daha uzun koleksiyonda tutuyor. Müze kaşifleri uygulamamız eğlenceli oluyor ama bunu yetişkinlere yapmıyoruz mesela. Pandemi döneminde üniversite öğrenci topluluklarıyla online oyunlarda düzenlemiştir. Proje bazlıda üniversitelerde de oyunlaştırmayı kullanıyoruz.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Kapsayıcılık çok önemli burada. Etkinlikler, yetişkinler için yaratıcılık etkinlikleri. Kurum içi iletişimi arttırmak için kurumlar geliyor. Onlar bir arkeoloji atölyesi verdik. Onların bir yılbaşı hediyesiydi. Çalışanlarına böyle bir hediye almışlar. Eğitim yaptık onlara. Eğlenceli bir şekilde.... Konserler yapıyoruz. Partiler yapıyoruz. caz etkinlikleri, konserleri yapıyoruz. Yani birçok sanatın farklı disiplininden eğlenceli etkinliklerimiz oluyor. Sosyal medyayı daha eğlenceli kullanıyoruz.”* demiştir.

Müzeleri eğlenceli hale getirmek için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde konserler, caz müzik etkinlikleri, parti ve konserler yapıldığı; Rahmi Koç Müzesi'nde çocuklar ve gençler için oyunlaştırma tekniği

kullanıldığı ve çeşitli üniversite topluluklarıyla etkinlikler yapıldığı; Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nde konser, tiyatro, opera ve sergiler düzenlendiği; Anadolu Medeniyetleri Müzesi'nde çocuklar ile oyunlar oynandığı, çocuklar ve gençler için eğlenceli bir ortam oluşturularak müzeye olan ilgilinin arttırılmasının amaçlandığı, eğitim ve resim atölyeleri sayesinde müzenin eğlenceli hale getirilmesinin amaçlandığı bildirilmiştir.

- **Müze Pazarlaması, Markalaması ve Müzede Reklam**

Müzeler potansiyel izleyici kazanabilmek için dış organizasyonlar ile gelir elde etme yoluna gitmektedir. Özellikle müzeler içerisinde bulunan hediyelik eşya dükkânı son yıllarda müzeler için büyük gelir kaynağı haline gelmektedir. Müzelerin hediyelik eşyalarının ise müzenin markasıyla koordineli bir şekilde yapılması marka yönetiminde başarılı olmasını olanaklı kılmaktadır. Bununla birlikte reklamlar ise müzeyle ilgili bilgilerin aktarılması, sergilerin ve etkinliklerin duyurulması konusunda müzelerin kullandıkları halkla ilişkiler uygulamaları arasında önemli yer edinmektedir.

Müzeniz marka mıdır? Güçlü bir marka olması için neler yapılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Tabi ki markadır. İsminden dolayı tek müzedir. Anadolu Medeniyetler Müzesi diye bir müze yok. Herkes ne diyor? Uşak Müzesi diyor. Ankara Arkeoloji Müzesi değiliz. Biz Anadolu Medeniyetleri Müzesiyiz. Zaten bir markayız. Böyle isimle bir müze yok. Biz markayız. Zaten ismimizden dolayı elde etmiş durumdayız. Bu da marka olmanın bir göstergesidir. Dediğim gibi uzmanları çok kalifiyeli. Gerçekten alanın en iyileri burada çalışıyor. Gerçekten kaliteli durumdayız.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Zaten Türkiye’de Dünya’da tek müzelerden bir tanesi. Ankara resim heykel müzesi Türk Ocakları Binası olarak inşa ediliyor. Burada ilk Türk tarih kongresi yapılmıştır. İlk Türkçe opera bu binada yapılmıştır. Türkiye*

Cumhuriyeti'nin ilk sanat merkezi burasıdır. Resim ve heykel müzesi olarak en zengin koleksiyona sahiptir. Zaten kendisi kendi kendine bir markadır. Bizlerde bunun tanıtımını yapmaya çalışıyoruz. Ziyaretçileri aktif olarak kullanmaya çalışıyoruz. Şu an %100 artmış durumda. Müze içerisinde 2 tane güzel sanatlar galerisi var. Sanatçılar geliyor. Geçici sergiler açılıyor ve buranın bilinirliği baya arttı. Her geçici sergiyi açmıyoruz. Komisyonumuz bize uygunluğuna göre karar veriyor.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “Markadır.”

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: Erimtan Müzesi bir marka olma yolunda ilerliyor. Belki daha kısa sürede oldu. Yedi – sekiz senede bir marka... kısa sürede de olan markalar oluyor ama kültür kurumları için biraz daha zaman gerekiyor. Markalaşma yolunda ilerliyor. Bence zamanla güzel bir marka olacak ve prestij. Şunu duyuyoruz mesela: Erimtan Müzesi'nde var olmak bizim için prestij. Veya etkinlik yapacağımız kişiler bizim için büyük bir ayrıcalık. Sponsorlar bu bizim için bir şeref. Bu cümleleri duyunca herhalde biraz markalaşma yolunda ilerlediğimizi hissediyoruz.” demiştir.

Anadolu Medeniyetler Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi, Ankara Rahmi Koç Müzesi müzelerinin marka olduğunu dile getirmiştir. Anadolu Medeniyetler Müzesi'nin isim olarak bütün medeniyetleri içinde barındırması, Ankara Resim ve Heykel Müzesi Türkiye'de ve Dünya'da tek müzelerden biri olması ve tarihi bir binaya sahip olmasından dolayı marka olduğunu dile getirmiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise marka olma yolunda ilerlediklerini, marka olmanın zaman alacağını ve müze içi etkinliklerle marka olma yolunda faaliyetler gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

Müzedeki sergilerin, etkinliklerin reklamı nasıl yapılmakta, hangi mecralar kullanılmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “İnternet, telefon ve davetiye.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Bütün mecralar kullanılıyor. Yazılı, görsel basın, sosyal medya kullanılıyor. Televizyon kullanılmıyor.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Sergisine göre değişir. Her serginin özelinde planlanır. Posterler vs. var.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Sosyal medya ve kültür sanat dergileri, kültür hesapları gibi yerlerle iş birliği halindeyiz. Ama genellikle reklamımızı sosyal medya üzerinden yapıyoruz. Ya da kafelere gidip broşür veriyoruz. Aslında her şey tanıtıma giriyor. Yaptığımız herhangi şey... çocuk etkinlikleri bile bir tanıtım aracı. Ya da konserlerde bir tanıtım aracı. Radyolarla iş birliği. Reklamlarla ilgili çeşitli stratejilerimiz var.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi etkinliklerinin tanıtımını bütün mecralarda (sosyal medya, basın) yaptıklarını dile getirmiştir. Ayrıca Ankara Resim ve Heykel Müzesi televizyonu reklam aracı olarak kullanmadıklarını dile getirmiştir. Erimtan Arkeoloji ve sanat müzesi ise ekstrasdan broşür ve radyo ile iş birlikleri ile reklam faaliyetlerini yürüttüğünü vurgulamıştır. Anadolu medeniyetler müzesi internet, telefon ve davetiye ile etkinliklerin reklamını yaptığını, Ankara Rahmi Koç müzesi ise sergisine göre etkinliklerin reklamlarının yapılacağı mecraı seçtiğini dile getirmiştir.

Müzenin tanıtım broşürleri var mıdır? Bu broşürleri kim hazırlamaktadır? Ne kadar sürede güncellenmektedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Tabi var. Çok güncellenmiyor. Broşürümüz uzun yıllardır devam eden bir broşür. Ama yeni olarak geçen yıl broşürümüz birçok alanda yenilendi. Bunları uzmanların yardımlarıyla hazırlıyor.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Tanıtım broşürümüz tabi var. Zaten geçici sergilerimiz için her geçici sergi için bir broşür bastırılıyor. Müzede kalıcı sergi olduğu için 5-6 sene o broşür devam ediyor. Müzeden giden bilgiler doğrultusunda uzmanlarımız hazırlıyor ve genel müdürün onayı ile bastırılıyor. Broşürü müzemiz bastırıyor.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “*Var. Sergiye özelde olabiliyor. Onun dışında müzemizin hem Türkçe hem İngilizce olmak üzere broşürü vardır. Seksiyonlarda bir değişiklik varsa güncellenir. Onun dışında güncellenmez. Zaten bizim müzemiz çok değişkendir. İstanbul’da yeni objeler koleksiyonlar gelir ve gider. Broşürün değişmesine de ihtiyaç oluyor.*” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “*Tanıtım broşürü var. Metinlerini Nazan Hanım ve ben beraber hazırlıyoruz. Broşürler senede bir gözden geçiriliyor. Eksik gedik bir şey var mı diye. Ya da yeni broşürler üretiliyor. Artık aslında sadece müze haritasını paylaşmaya başladık. Onu sadece ben dedim ama eser sorumlusu arkeoloji ile ilgili bilgiler verilmesi gerektiğinde eser sorumlusu olan arkadaşım yapıyor. Etkinliklerle ilgili şeyleri ben yazıyorum. Yönetim ile ilgili Nazan Hanım yazıyor. Hep birlikte üretiyoruz ve sürekli değiştiriyoruz.*” demiştir.

Bütün müzelerin tanıtım broşürlerinin olduğu görülmektedir. Broşürler Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde ve Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde müzede çalışan uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır. Ayrıca Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde broşürlerin basılması için genel müdürün onayı gereklidir. Ankara Rahmi Koç Müzesi’nde broşürler İngilizce ve Türkçe olarak hazırlanmakta olup broşürlerin kimler tarafından yapıldığı belli değildir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde ise tanıtım broşürleri konuya göre etkinlik koordinatörü veya müze müdürü tarafından hazırlanmaktadır. Müzeler müzelerdeki eserlerin güncellenmesi, geçici sergilerin düzenlenmesi durumunda veya yeni broşür oluşturduklarını veya broşürlerini güncellediklerini dile getirmiştir.

Müze için hazırlanan tanıtım kiti var mı? Bu tanıtım kiti içinde neler bulunmaktadır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “*Müze kiti var. Bu yıl yapıldı. Bölümlerin tanıtımları var. Ama bu kit daha çok çocuklar için yapıldı. Kartlarla oyunlar var. Haritalar var. Öğretmenleri eğitecek kiti var. Eser bulma, soru cevap şeklinde*

değerlendirme sorular var içerisinde. Bu tamamen çocuklar ve öğretmenlerin eğitilmesi için yapılan bir kit.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Bir sefer hazırladık. İçine birtakım şeyler koyduk. Rozetler, flaş bellekler gibi.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Tanıtım faaliyetlerinde bahsettiğim gibi.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Mouse petler, kart postallar, flash bellekler ve kalemler gibi tanıtım kitlerimiz var.”* demiştir.

Anadolu Medeniyetler Müzesi, Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’ne ait tanıtım kitleri mevcuttur. Anadolu Medeniyetler Müzesi’nin kitleri daha çok çocuklara yönelik eğitici kitler bulunmaktadır. Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde rozetler, flash bellekler materyaller kitlerin içinde bulunmaktadır. Ankara Rahmi Koç Müzesi tanıtım kitleri hakkında yeterli bilgi vermemiştir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nde ise Mouse pedler, flash bellekler ve kalemler gibi materyaller tanıtım kitleri içerisinde yer almaktadır.

Müzenin belgeseli var mıdır? Varsa kim tarafından, hangi amaçla yapılmıştır?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Müzenin belgeselinden çok tanıtım filmi var. Her departmanın sorumlusu o belgeselde yer aldı. Urartu dönemini bir arkadaş anlattı. Taş eserleri ben anlattım. Böyle bir tanıtım CD’miz var. Bunu satışa da sundular. Genel ziyaretlere hem İngilizce hem de Türkçesi verildi. Daha önce de taş eserler kısmında sinevizyon gösterimiz vardı. Önce tanıtımı akardı sonra müzeyi gezerdi insanlar. Şu an dediğim gibi o CD’ler var.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Müzenin belgeseli var. TRT zamanında yapılmış.”*

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Müzenin çektiği çeşitli belgesel ve içerikler var. Ankara Müzesi’ne özel bir belgesel yok. Ama çok fazla sayıda farklı kurumların çektiği*

içeriklere rastlamak mümkün. Youtuberların çektiği içerikler var. Ankara Rahmi Koç Müzesi için özel belgesel çalışmasından bahsedemeyiz. Kültürel demokrasi anlamında burayı toplumun bir kültürel varlığı olarak değerlendirdiğimiz için bunun kaydını almak ile ilgili birtakım sınırlar ve yasaklar koymayı doğru bulmuyoruz. Yalnızca bizden izin alması gerekiyor. Ama bunu bir tanıtım olarak görüp yapmıyoruz.” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Mesela Yüksel beyin şahsi olarak yaptığı bir “Yüksel Abi” diye kitabı var. O kitap yüksel beyin hayat hikayesi ile ilgili. Doksan yıllık hayat hikayesiyle ilgili ve müzeyi nasıl kurduğunu da anlatıyor. Belgesel olarak da kısa kısa belgeseller var. Anadolu Ajansı’ndan geldiler. ATV, NTV gibi bir sürü yerde çekildi. Youtube’da da var kendi çektiğimiz bir belgesel. Sosyal medya için sürekli arkeologlarla ve kreatörlerle filan iş birliği halinde çekiyor ve yayınlıyoruz.” demiştir.*

Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi’nin belgeselleri mevcuttur ve bu belgeseller müze tanıtımı için yapılmaktadır. Ankara Rahmi Koç Müzesi’ne özgü bir belgesel bulunmamakta olup müzenin İstanbul’da bulunan genel merkezinin belgeselleri mevcuttur. Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde ise belgeselinden ziyade tanıtımı için İngilizce ve Türkçe olarak CD lerin hazırlandığı ve müze içerisinde eserlerin tanıtıldığını belirtmiştir. Ayrıca Ankara Rahmi Koç Müzesi sosyal medya fenomenlerinin müzeyi tanıtım amaçlı çekime gelmeleri ile müzenin tanıtımına katkı sağladığını belirtmiştir.

Müzenin hediyelik eşyaları var mı?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: *“Var. Baya var.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Bizim yok. Bizden bağımsız.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Müze konseptinde hazırlanmış tasarım ürünleri var. Onlar İstanbul müzemizden bize geliyor. Kente özel hediyelikler oluyor. Her müzede olan hediyelik eşyalarda oluyor. Böyle bir hediye bandımız var.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Var. Mağazası var.”* demiştir.

Bütün müzelerin hediyeelik eşyaları vardır. Ancak Anadolu Medeniyetler Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nin hediyeelik eşya birimi müzeden bağımsız olarak özel kurumlar tarafından oluşturulup satışa sunulmaktadır. Bu müzelerde hediyeelik eşyalar müze gelirinden bağımsızdır. Ankara Rahmi Koç Müzesi'nin ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nin de hediyeelik eşyaları olup Ankara Rahmi Koç Müzesi, hediyeelik eşyalarının İstanbul Müzesi'nden geldiğini eklemiştir.

- **Müze Lobiciliği ve Hükümet ile İlişki Yönetimi**

Müzeler kendilerini gerek hükümete gerekse halkla karşı kendini iyi ifade edebilmesi gerekmektedir. Özel müzelerin maddi kolaylıklar elde edebilmesi, devlet müzelerin ise ekonomik kaynak elde edebilmesi bakımından lobicilik çalışmalarına ihtiyaç duymaktadır. Lobicilik ile müzeler görüşlerini yaymak ve kurumları görüşleriyle etkilemek için çıkar sağlamasını sağlayıp ülke içerisinde fikir ve sanat gibi konularda da farklı roller üstlenebilmektedir.

Kurum adına bürokrasi ile iletişimi (hükümetle) kim yürütmektedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “*Müdür ve müdür yardımcıları.*” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “*Müze idaresi yürütür. Müze müdürü ve müdür yardımcıları.*” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: “*Müze yöneticisi.*” demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “*Genellikle müze müdürümüz.*” demiştir.

Araştırma kapsamında yer alan bütün devlet ve özel müzeler müzede gerçekleşecek bir kriz durumunda kurum adına iletişim kuracak kişiler müze müdürleri veya müze

müdür yardımcılardır. Bu anlamda müzelerin kriz sözcüleri örgütün üst yönetiminden kişiler olduğu görülmektedir.

- **Müze Kriz İletişimi**

Müzelerin kriz durumundaki rolü diğer kurumlara göre farklıdır. Müzeler bir kültür kurumu olması ve sürdürülebilirliğinin elzem olmasına rağmen asıl arzu ekonomik kardır. Bu anlamda müzeler krizleri önceden fark edebilmeli ya da bir kriz durumundan zarar görmeden çıkabilmesi gerekmektedir. Müzelerin kriz öncesinde, sırasında veya sonrasında bütün bu süreçleri etkin bir şekilde yönetecek olan halkla ilişkiler uzmanlarıdır. Bu anlamda müzelerde halkla ilişkiler uzmanlarının krizi yönetebilmesi için kurum kültürüne hakim olması ve krizi yönetecek bilgi ve tecrübeye sahip olması önemlidir. Müzelere kriz iletişimi hakkında soru sorulmuş olup verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

Ortaya çıkabilecek herhangi bir kriz durumunda müzenin kriz sözcüsü var mı?
Şimdiye kadar karşılaşılan en önemli kriz nedir? Düzenli olarak kriz planları yapılıyor mu?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: Müze müdür. *“Şu ana kadar böyle bir krizle karşılaştığımızı hatırlamıyorum. Çözülebilir şeyler yaşadık.”* demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: *“Kriz planımız var. Sözcümüz yerine göre değişiyor. Müze idaresi de olabilir onay gelirse, bakanlığımız da olabilir, birimlerde olabilir. O durumun boyutuna bağlı.”* demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Kriz sözcümüz yoktur. Pandemi gibi herkes için bir kriz durumu dışında hatırlamıyorum. Yaşamadık. Ama yaşayacak olsak dediğim gibi üst yapılardan destek alırız. Ama henüz öyle bir şey yaşamadık.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: “Kriz yaratmamaya özen gösteriyoruz. Ama dediğim gibi doğruları söylemek ya da hissettiğimiz şeyleri söylemek... tabi bu izin alarak oluyor genellikle. Kriz olursa çıkarsa... şimdiye kadar çok büyük çaplı krizler çıkmadı ama müze yönetiminin çözebileceğini düşünüyorum. Müze müdürüne iletecek biri olursa o kişi genelde ben oluyorum. Ama müze üst yönetimine yani müze kurucusuna, vakıf yöneticisine filan... Tabi ki Nazan Hanım iletiyor ve genelde ikisi arasında değişiyor. Müzenin bir yüzü varsa tabi ki o da Nazan Hanım.” demiştir.

Müze yetkililerinin cevaplarına göre, devlet ve özel müzelerde çok büyük kriz anları yaşamamışlardır. Olası olarak yaşanabilecek olan kriz anlarını ise devlet müzesi olan Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde müze müdürü veya bakanlığın kendisi veya müze biriminden birinin olabileceği dile getirilmiştir. Özel müzelerden Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ve Ankara Rahmi Koç Müzesi’nde bir kriz durumu yaşanması durumunda müzenin üst yapılarından (müze müdürü veya müze kurucusu) yardım alacaklarını dile getirmişlerdir. Erimtan Müzesi’nde krizi tespit edip üst yönetime haber veren kişi müze etkinlik koordinatörüdür. Ayrıca devlet ve özel müzelerde herhangi bir kriz planı yapılmamakla beraber kriz sözcüsü de net değildir.

Gazete, dergi, ya da internette müzeyle ilgili olarak çıkan olumsuz ya da yanlış haberler nasıl takip edilmekte ve bu haberlerin gerçeğini kim müze adına düzenlemektedir?

Anadolu Medeniyetler Müzesi: “Birim amirleri. Müdür ve müdür yardımcıları filan. Zaten durum genel müdürlüğe de aksediyor. Genel müdürlükten telefon geliyor. Bu durumu düzeltin diyorlar. Bunu da birim amirleri, müdür ve müdür yardımcıları onunla ilgili düzeltme yapıyor.” demiştir.

Ankara Resim ve Heykel Müzesi: “Bizim basın müşavirine düşüyor. Biz görüyoruz onu. Genel müdürümüz üzerinden cevap bizden isteniyor. Biz hazırlıyoruz. Genel müdürümüze gönderiyoruz. Orada düzeltme yapılacaksa yapılıyor ve basına gönderiliyor.” demiştir.

Ankara Rahmi Koç Müzesi: *“Böyle bir şeyle karşılaşmadık ama sanıyorum böyle bir durum olsa İstanbul müzesi irtibata geçer. Birlikte bir görüş alışverişi ile hareket ederiz.”* demiştir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi: *“Genelde bunu ben ve Nazım Hanım beraber yürütüyoruz. Benim yoğun olduğum zaman Nazım Hanım üstleniyor. Evden bile yazdığı oluyor. Bir dilimiz var ve o dili bozmadan saygıyı ama yine de doğru olanı söylüyoruz. Bütün olumlu ve olumsuz eleştirilere cevap veriyoruz. Ama olumsuzları da düşünememiş olabiliyoruz. Burası da insan yapımı olan bir yer. Hepimizde insanız öncelikle bunu sorguluyoruz.”* demiştir.

Gazete, dergi ya da internette müzeyle ilgili olarak çıkan olumsuz veya yanlış haberlerin takibi ve yapılan düzenlemeler müzelere göre farklılık göstermektedir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi, gerekli düzenleme ve takibin kurum çalışanları tarafından yapıldığını belirtmiştir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi ise bu tür durumlarda haberin genel merkez tarafından müzeye yönlendirildiğini, müze yöneticileri tarafından haberle ilgili araştırma ve düzenlemelerin yapılarak tekrar genel müdürlüğe bildirimde bulunulduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 10: Anadolu Medeniyetler Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi

PROGRAM DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Stratejik olarak yönetilmesi	Halkla ilişkiler stratejik olarak yönetilmemektedir.
DEPARTMAN DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanının varlığı	Halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır. Kurum içerisinde kişiler arası dağılımlı yürütülmektedir.
Halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrı bir işlev olarak görülmesi	Pazarlamadan ayrı işlev olarak görülmektedir.
Halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğrudan üst yönetime bağlı olması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler örgüt içerisinde üst yönetime bağlı değildir.
Çift yönlü simetrik model bilgisi	Çift yönlü simetrik iletişim bilgisi yoktur.
Kıdemli halkla ilişkiler görevlisinin yönetici rolünde bulunması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler yönetici rolünde değildir.
Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatların sunulması	Halkla ilişkiler ile ilgilenen kişiler örgüt içerisinde eşit hak ve fırsatlara sahiptir.
ÖRGÜT DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır	Çift yönlü dünya görüşü mevcut değildir.
Halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyonda güç sahibi olması ya da onun içinde yer alması	Halkla ilişkiler yöneticileri baskın koalisyonda yer almamaktadır.
Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürünün bulunması	Katılımcı örgüt kültürü vardır.
Simetrik iç iletişim sistemi kullanılması	Birimler arası simetrik iletişim vardır.
Mekanik değil, organik örgüt yapısının bulunması	Organik yapı bulunmaktadır.
Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamları yönetebilmesi	Kamular ile iletişim kurulmamaktadır.
MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ	
Değişken	Değerlendirme
Programların iletişim hedeflerine ulaşması	Programlar, hedefler doğrultusunda planlanmaktadır ancak halkla ilişkiler biriminin burada yeri yoktur.
Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltması	Maliyet yarar analizi ve araştırma yöntemleri uygulanmamaktadır.
Çalışan memnuniyetini yükseltmesi	Çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere Anadolu Medeniyetler Müzesi’nde halkla ilişkiler departmanı bulunmamakta olup halkla ilişkiler faaliyetleri müze içerisinde kişiler üstlenmektedir. Kurumun stratejik yönetimde halkla ilişkiler departmanından yararlanılmamaktadır. Kurum içerisinde halkla ilişkiler ve pazarlama ayrı işlev olarak görülmekte olup halkla ilişkiler faaliyetlerini kişilerin uzmanlık alanlarına göre dağılım göstermektedir. Kurum içerisinde çift yönlü simetrik iletişim benimsenmekte olup birimler birbirleriyle ve üst yönetim birimlerle iletişim halindedir. Halkla ilişkiler yöneticileri kurumun üst yönetiminde değildir. Kurum içerisinde kadın çalışanlar vardır ancak bu çalışanlardan halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kaç kişinin kadın olduğu bilinmemektedir. Örgüt düzeyinde ise müze çift yönlü simetrik bakış açısına sahip olmadığı görülmüştür. Halkla ilişkiler yöneticileri ise baskın koalisyonda güç sahibi değildir. Örgüt simetrik iç iletişim ve organik bir yapıya sahiptir. Eylemci baskı gruplarına karşı müzenin iletişimi bulunmamaktadır. Mükemmel halkla ilişkilerin etkilerine bakmak gerekirse ise, müze hedeflerini gerçekçi olarak oluşturmakta ancak burada halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolü bulunmamaktadır. Müze maliyet ve yarar ilişkileri analiz edilmemektedir. Kurum içerisinde çalışan memnuniyeti için çeşitli etkinlikler yapılmasa bile çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 11: Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi

PROGRAM DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Stratejik olarak yönetilmesi	Halkla ilişkiler stratejik olarak yönetilmemektedir.
DEPARTMAN DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanının varlığı	Halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır. Kurum içerisinde kişi dağılımlı yürütülmektedir.
Halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrı bir işlev olarak görülmesi	Pazarlamadan ayrı işlev olarak görülmektedir.
Halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğrudan üst yönetime bağlı olması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler örgüt içerisinde üst yönetime bağlı değildir.
Çift yönlü simetrik model bilgisi	Çift yönlü simetrik iletişim bilgisi yoktur.
Kıdemli halkla ilişkiler görevlisinin yönetici rolünde bulunması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler yönetici rolünde değildir.
Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatların sunulması	Halkla ilişkiler ile ilgilenen kişiler örgüt içerisinde eşit hak ve fırsatlara sahiptir.
ÖRGÜT DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır	Çift yönlü dünya görüşü mevcut değildir.
Halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyonda güç sahibi olması ya da onun içinde yer alması	Halkla ilişkiler yöneticileri baskın koalisyonda yer almamaktadır.
Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürünün bulunması	Katılımcı örgüt kültürü vardır.
Simetrik iç iletişim sistemi kullanılması	Birimler arası simetrik iletişim vardır.
Mekanik değil, organik örgüt yapısının bulunması	Organik yapı bulunmaktadır.
Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamları yönetebilmesi	Kamular ile iletişim kurulmamaktadır.
MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ	
Değişken	Değerlendirme
Programların iletişim hedeflerine ulaşması	Programlar hedefler doğrultusunda planlanmaktadır ancak halkla ilişkiler biriminin burada yeri yoktur.
Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltması	Maliyet yarar analizi ve araştırma yöntemleri uygulanmaktadır.
Çalışan memnuniyetini yükseltmesi	Çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 11’de görüldüğü Ankara Resim ve Heykel Müzesi’nde halkla ilişkiler faaliyetleri departman düzeyinde stratejik olarak yönetilmemektedir. Departman düzeyinde ise kurumun halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten bir departman bulunmamakta olup halkla ilişkiler pazarlamadan ayrı tutulmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler örgüt içerisinde üst yönetime bağlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmemektedir. Çift yönlü simetrik iletişim bilgileri bulunmamakla birlikte halkla ilişkileri yürüten kişiler yönetici rolünde bulunmamaktadır. Kurum içerisinde kadın çalışanlar vardır ancak bu çalışanların kaçının halkla ilişkiler faaliyetlerinde görev aldığı bilinmemektedir. Örgüt düzeyinde ise müze dünya görüşünde çift yönlü simetrik iletişim yoktur. Halkla ilişkiler yöneticileri baskın koalisyonda yer almamaktadır. Kurum içerisinde katılımcı ve organik bir yapı bulunmaktadır. Müze eylemci ve baskı gruplarıyla iletişim kurmamaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler etkilerine de bakmak gerekirse, müze programlar dahilinde hareket etmekte ancak bu planlamada halkla ilişkilerin rolü bulunmamaktadır. Maliyet ve zarar analizleri müze tarafından yapılmamakla beraber kurumda çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 12: Ankara Rahmi Koç Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi

PROGRAM DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Stratejik olarak yönetilmesi	Halkla ilişkiler stratejik olarak yönetilmemektedir.
DEPARTMAN DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanının varlığı	Halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır. Kurum içerisinde kişiler arası dağılımlı yürütülmektedir.
Halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrı bir işlev olarak görülmesi	Pazarlamadan ayrı işlev olarak görülmektedir.
Halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğrudan üst yönetime bağlı olması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişi müze müdürüdür, üst yönetimde yer almaktadır.
Çift yönlü simetrik model bilgisi	Çift yönlü simetrik iletişim bilgisi yoktur.
Kıdemli halkla ilişkiler görevlisinin yönetici rolünde bulunması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişi doğrudan müze müdürü olduğu için yönetim rolündedir.
Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatların sunulması	Halkla ilişkiler ile ilgilenen kişiler örgüt içerisinde eşit hak ve fırsatlara sahiptir.
ÖRGÜT DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır	Çift yönlü dünya görüşü mevcut değildir.
Halkla ilişkiler yöneticisi baskın koalisyonda güç sahibi olması ya da onun içinde yer alması	Halkla ilişkiler yöneticisi müze müdürü olması bakımından baskın koalisyonda yer almaktadır.
Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürünün bulunması	Katılımcı örgüt kültürü vardır.
Simetrik iç iletişim sistemi kullanması	Birimler arası simetrik iletişim vardır.
Mekanik değil, organik örgüt yapısının bulunması	Organik yapı bulunmaktadır.
Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamları yönetebilmesi	Kamular ile iletişim kurulmamaktadır.
MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ	
Değişken	Değerlendirme
Programların iletişim hedeflerine ulaşması	Programlar, hedefler doğrultusunda planlanmaktadır ancak halkla ilişkiler biriminin burada yeri yoktur.
Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltması	Maliyet yarar analizi ve araştırma yöntemleri uygulanmamaktadır.
Çalışan memnuniyetini yükseltmesi	Çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 12’de görüldüğü üzere Ankara Rahmi Koç Müzesi’nin mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri bağlamında değerlendirildiğinde müzede departman düzeyinde halkla ilişkiler stratejik olarak yönetilmemektedir. Departman düzeyinde ise halkla ilişkiler departmanı bulunmamakla beraber halkla ilişkiler faaliyetleri kurum içerisinde kişilere göre dağılımlı olarak yürütülmektedir. Müze halkla ilişkileri pazarlamadan ayrı bir işlev olarak görmektedir. Müze içerisinde halkla ilişkiler faaliyetleri müdürün yönetimiyle gerçekleşmekte olup müze müdürünün yönetim bilgisi bulunmaktadır. Müze çift yönlü simetrik iletişim bilgileri bulunmamakla birlikte halkla ilişkileri yürüten kişinin müze müdürü olmasından dolayı yönetim bilgisi bulunmaktadır. Kurum içerisinde kadın çalışanların varlığı dile getirilmiş ancak bu çalışanların kaçının halkla ilişkiler faaliyetlerinde görev aldığı bilinmemektedir. Ankara Rahmi Koç Müzesi örgüt düzeyinde ise müze dünya görüşünde çift yönlü simetrik iletişim yoktur. Halkla ilişkiler yöneticileri müze müdürü olduğu için baskın koalisyonda yer almaktadır. Kurum içerisinde katılımcı ve organik bir yapı bulunmaktadır. Müze eylemci ve baskı gruplarıyla iletişim kurmamaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler etkilerine de bakmak gerekirse, müze programlar dahilinde hareket etmekte ancak bu planlamada halkla ilişkilerin rolü bulunmamaktadır. Maliyet ve zarar analizleri müze tarafından yapılmamakla beraber kurumda çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 13: Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nin Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi

PROGRAM DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Stratejik olarak yönetilmesi	Halkla ilişkiler stratejik olarak yönetilmektedir.
DEPARTMAN DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanının varlığı	Halkla ilişkiler departmanı bulunmamaktadır.
Halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrı bir işlev olarak görülmesi	Pazarlama ile beraber yürütülmektedir.
Halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğrudan üst yönetime bağlı olması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler örgüt içerisinde üst yönetime bağlı çalışmaktadır.
Çift yönlü simetrik model bilgisi	Çift yönlü simetrik iletişim bilgisi yoktur.
Kıdemli halkla ilişkiler görevlisinin yönetici rolünde bulunması	Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler müze müdürü ve müze müdürü altında çalışan kişiler olmasından dolayı yönetim rolündedir.
Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatların sunulması	Halkla ilişkiler ile ilgilenen kişiler örgüt içerisinde eşit hak ve fırsatlara sahiptir.
ÖRGÜT DÜZEYİ	
Değişken	Değerlendirme
Halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır	Çift yönlü dünya görüşü mevcuttur ancak çalışmaları yoktur.
Halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyonda güç sahibi olması ya da onun içinde yer alması	Halkla ilişkiler yönetiminde müze müdürünün olmasından dolayı baskın koalisyon içerisinde.
Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürünün bulunması	Katılımcı örgüt kültürü vardır.
Simetrik iç iletişim sistemi kullanması	Birimler arası simetrik iletişim vardır.
Mekanik değil, organik örgüt yapısının bulunması	Katılımcı organik yapı bulunmaktadır.
Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamları yönetebilmesi	Kamular ile iletişim kurulmaktadır.
MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ	
Değişken	Değerlendirme
Programların iletişim hedeflerine ulaşması	Programlar, hedefler doğrultusunda planlanmaktadır ancak halkla ilişkiler biriminin burada yeri yoktur.
Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltması	Maliyet yarar analizi ve araştırma yöntemleri uygulanmaktadır.
Çalışan memnuniyetini yükseltmesi	Çalışan memnuniyeti yüksektir.

Tablo 13'te görüldüğü üzere Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nin mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri bağlamında değerlendirildiğinde müzede departman düzeyinde halkla ilişkiler stratejik olarak yönetilmeye çalışılmakta ancak halkla ilişkiler biriminin burada katkısı yoktur. Departman düzeyinde ise halkla ilişkiler departmanı bulunmamakla beraber halkla ilişkiler faaliyetleri kurum içerisinde etkinlik koordinatörü yürütülmektedir. Müze halkla ilişkileri pazarlamadan ayrı bir işlev olarak görmektedir. Müze içerisinde halkla ilişkiler faaliyetleri müdürün yönetimiyle gerçekleşmekte olup müze müdürünün yönetim bilgisi bulunmaktadır. Müze çift yönlü simetrik iletişim bilgileri bulunmamakla birlikte halkla ilişkileri yürüten kişinin etkinlik koordinatörüyle beraber müze müdürü olmasından dolayı yönetim bilgisi bulunmaktadır. Kurum içerisinde kadın çalışanların varlığı dile getirilmiş ancak bu çalışanların kaçının halkla ilişkiler faaliyetlerinde görev aldığı bilinmemektedir. Örgüt düzeyinde ise müze dünya görüşünde çift yönlü simetrik iletişim yoktur ancak Dünya'daki müzelerin çalışmaları takip edilmektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri müze müdürü olduğu için baskın koalisyonda yer almaktadır. Kurum içerisinde katılımcı ve organik bir yapı bulunmaktadır. Müze eylemci ve baskı gruplarıyla iletişim kurmaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler etkilerine de bakmak gerekirse, müze programlar dahilinde hareket etmekte ancak bu planlamada halkla ilişkilerin rolü bulunmamaktadır. Maliyet ve zarar analizleri müze tarafından yapılmakla beraber kurumda çalışan memnuniyeti yüksektir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre program düzeyinde devlet ve özel müzelerde halkla ilişkiler departmanı ve halkla ilişkiler uzmanları bulunmamaktadır. Departman düzeyinde müze yetkilileri müzenin halkla ilişkiler faaliyetlerini pazarlamadan ayrı görmekle beraber Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi halkla ilişkileri pazarlamayla bir tutmaktadır. Halkla ilişkiler yöneticileri devlet ve özel müzelerde örgüt hiyerarşisinde üst konumda tutmamaktadır. Ancak özel müzelerde halkla ilişkiler uygulayıcıları müze müdürleri ve müze müdürleri ile beraber çalışan kurum

alışanlarıdır. Müzelerde ift yönlü simetrik iletişim bilgisi yoktur. Devlet müzelerinde halkla ilişkiler alanıyla uğraşan kişiler yönetim rolünde bulunmamakla beraber özel müzelerde halkla ilişkiler alanıyla uğraşan kişilerin müze müdür olmasından dolayı yönetim bilgileri bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin uygulama alanlarında faaliyetlerini yürüten kişilerin ne kadarı kadın çalışan olduğu konusunda net bir cevap yokken kurum içerisinde kadın çalışanların varlığından bahsedilmiştir. Örgüt düzeyinde devlet ve özel müzeler çift yönlü simetrik dünya görüşüne tam olarak hakim değildir. Ancak Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ift yönlü simetrik dünya görüşüyle ilgili olarak dünyadaki müzeleri takip ettiğini dile getirmiştir. Halkla ilişkiler müzeler için baskın koalisyonda yer almamaktadır. Müzeler katılımcı ve organik bir yapıya sahiptir. Ancak devlet müzelerinde uzmanlık alanlarına göre bu durum değişkenlik gösterebilmektedir. Müzeler kurum içerisinde simetrik i iletişimi birimler ve kişiler arasındaki bilgi akışı için kullanmaktadır. Eylemci baskı gruplarının yönetilmesi ile ilgili Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi alışmalar yürüttüğü, diğer müzelerin ise eylemci baskı grupların yönetimi ile ilgili çalışmalar yapmadığı görülmektedir. Halkla ilişkilerin kurum içerisinde doğru ve etkin kullanımı sonucunda mkemmek halkla ilişiklerin etkileri görülmektedir. Müzelerde programlar hedefine ulaşma konusunda halkla ilişkiler biriminin olmayışının eksikliğini yaşamaktadır. Maliyet ve yarar analizleri yapılmamaktadır ancak kurumlarda çalışan memnuniyeti yüksek olarak görülmektedir.

SONUÇ

Müzeler toplumun gelişmesine katkı sağlayan halkla açık olarak araştırmalarda bulunan, bir araya getiren, koruyan ve elde ettikleri bilgileri paylaşan, incelemelerde bulunan, kar etme güdüsü olmadan eğitim ve keyif vermeye dayalı kâr amacı olmayan sürekli kurumlardır. Müzeler sanat ürünlerini yaygınlaştıran ve çeşitli aktiviteler ile halka sunan kurumlardır. Bir kültür kurumu olarak müzelerin sayısı dünya genelinde artmaktadır. Müzelerin sayısının artışı ile birlikte müzeler farklılaşmak için pazarlama ve markalaşma faaliyetlerine ağırlık vererek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Yine küreselleşmenin etkisiyle de müzeler şubeleşmeye başlamaktadır. Müzelerin reklam, tanıtım, markalaşma, imaj yönetimi, hükümetle kurdukları iletişimi gibi halkla ilişkilerin uygulama alanlarını yönetecek profesyonellere ihtiyaç ise müzelerin artışıyla beraber daha elzem hale gelmiştir.

Son yıllarda birçok alanda ihtiyaç duyulan halkla ilişkiler müzelerin tanıtımı, görünürlüğü, iç ve dış paydaşlarıyla iletişiminin doğru ve etkin kullanmasını olanaklı hale getirmektedir. Halkla ilişkilerin kullanımı ile uzun vadede sağladığı faydalar stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanması, kamuoyu araştırmaları, kamuoyu için politika oluşturması, tanıtım ve reklam faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlar. Halkla ilişkiler programını düzenli ve planlı olarak gerçekleştiren müzeler ise toplum nezdinde tutum, farkındalık, bilgi yaratmaktadır. Müzelerde halkla ilişkiler departmanı müze çalışanları, müze gönüllüleri olarak görev yapan kişiler, ziyaretçiler, bağış yapan kişiler, hükümet temsilcileri ve üyelerle olan iletişimi düzenleme görevini üstlenmektedir. Müzelerde halkla ilişkilerin mükemmel işleyebilmesi için ise Gunig ve James (2005:39) halkla ilişkilerin departman düzeyinde stratejik olarak yönetilmesi, departman düzeyinde tek ya da tümleşik halkla ilişkiler departmanının varlığı, pazarlamadan ayrı bir işlev olarak halkla ilişkilere bakılması, departmanın doğrudan üst yönetime bağlı oluşu, çift yönlü

simetrik iletişim modelinin kullanılması, kıdemli halkla ilişkiler yönetici rolünde bulunması ve halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit haklar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgüt düzeyinde ise örgütün çift yönlü simetrik dünya görüşüne sahip olması, halkla ilişkilerin baskın koalisyonda yer almasını, katılımcı bir örgüt yapısının bulunması simetrik iç iletişimin olması, organik bir kurum kültürünün oluşması ve eylemci baskı gruplarıyla ilişkilerin kurulması ve yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Programların hedefe ulaşması, çalışan memnuniyetinin yükselmesi ve yasal düzenleme, baskı ve maliyeti azaltması ise mükemmel halkla ilişkilerin kuruma olan katkılarıdır.

Türkiye'deki müzeciliğin devlet ve özel müzeler ekseninde değerlendirilmesi müzelerin ekonomik yapısı ve müze idaresinin işleyiş biçiminden kaynaklanmaktadır. Devlet müzelerinin sermaye yapısı Kültür Bakanlığı Sermaye İşletmeciliği tarafından oluşturulan havuz sistemi ile yürütülmektedir (www.teftis.ktb.gov.tr). Bu durum ise özel müzeler için farklı olup özel müzelerde müze hediyeelik eşyalar, giriş ücretleri gibi şeylerle müze kendi sermayesini özerk olarak yürütebilmektedir. Müzelerdeki denetim mekanizmalarının farklılık göstermesi müze halkla ilişkilerinin işleyişine de etki edebilmektedir. Bu kapsamda Türkiye'deki devlet özel müzelerin halkla ilişkileri mükemmellik teorisine göre uygulaması da farklılaşabilmektedir. Yapılan bu çalışma kapsamında devlet ve özel müzelerin mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde elinden bulgular değerlendirilecektir.

Halkla ilişkilerde mükemmelliğin sağlanabilmesi için program düzeyinde halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmada, kapsamları ve hedef kitleleri farklılık gösterse dahi müzelerin birer iletişim planına sahip olduğu ancak halkla ilişkiler bağlamında stratejik bir plan oluşturan tek müzenin Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi olduğu belirlenmiştir. Diğer müzelerde halkla ilişkiler boyutunda yapılan bir stratejik plan bulunmamaktadır. Bu kapsamda devlet müzelerinde

halkla ilişkilerin program düzeyinde stratejik yönetimi söz konusu değildir. Özel müzelere bakıldığında ise sadece Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi stratejik ilerlediklerini dile getirmiştir. Bu anlamda özel müzelerde halkla ilişkilerin stratejik yönetimi konusu belirsizdir.

Devlet ve özel müzelerin mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri başlıklarından birisi ise departman düzeyinde halkla ilişkilerin yürütülmesidir. Burada müze kurumlarının bünyesinde tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanlarının bulunması temel ölçüttür. Araştırma bulgularına bakıldığında devlet ve özel müzelerin bünyelerinde halkla ilişkiler departmanına varlığına ve halkla ilişkiler uzmanlarına rastlanmamaktadır. Müzelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini devlet müzelerinde müze içerisinde yer alan uzmanların ilgi alanlarına ve bilgilerine göre dağılımlı bir şekilde iletirmektedir. Özel müzelerde ise müze halkla ilişkilerini yürüten kişiler müze müdürünün de desteğiyle kurum içerisinde çeşitli görevler alan (etkinlik koordinatörü veya müze eğitimcisi) kişiler olduğu görülmektedir. Müzelerde halkla ilişkiler departmanlarının ve uzmanların varlığına rastlanmaması müzelerin yürüttüğü halkla ilişkiler faaliyetlerinin yetersiz kalmasına ve örgütün halkla ilişkileri mükemmellik seviyesine taşıyamadıkları görülmektedir.

Mükemmel halkla ilişkilerin departman düzeyinde halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrı bir şekilde işlev görebilmesi halkla ilişkilerin örgüt içerisinde doğru ve etkin bir şekilde işlenmesini olanaklı kılmaktadır. Araştırmada devlet müzelerinde halkla ilişkiler ile pazarlama ayrı iki işlev olarak değerlendirmektedir. Özel müzelerde ise bu durum değişkenlik göstermektedir. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi pazarlamayı halkla ilişkilerden ayrı bir işlev olarak görülmemekte ve birlikte sürdürülmektedir. Bu bağlamda devlet müzeleri ve özel müzelerin hem kendi içlerinde hem de birbirleri ile benzer ve farklı yaklaşımları olduğu söylenebilir.

Devlet ve özel müzelerde halkla ilişkiler departmanlarının olmayışı ve dolayısıyla devlet müzelerinde halkla ilişkileri yürüten kişiler müze içerisinde görev alan uzmanlardır. Müze uzmanları kendi uzmanlık alanlarına göre halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmektedir. Müze içerisinde bu kişiler doğrudan üst yönetime bağlı değildir. Özel müzelerde ise halkla ilişkiler faaliyetlerinin müze müdürlerinin denetimi ile yürütülmesinden dolayı üst yönetime bitişik şekilde devam etmektedir. Bu bağlamda devlet müzelerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst yönetimde yer almaması, özel müzelerde ise halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler örgütün doğrudan üst yönetiminde bulunması söz konusudur. Devlet müzelerinde halkla ilişkilerin üst yönetimde bulunması eksikliği varken özel müzelerde mükemmel halkla ilişkilerin üst yönetime bağlılığı vardır. Ancak bu kişilerin halkla ilişkiler uzmanı olmadığı vurgulanmalıdır. Bununla beraber departman düzeyinde halkla ilişkilerin mükemmel hale gelebilmesi için halkla ilişkiler yöneticilerinin kıdemli olarak yönetim rolünde bulunması gerekmektedir. Devlet müzelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler halkla ilişkiler alanında kıdemli olmayıp yönetim rolünde bulunmamaktadır. Özel müzelerde ise halkla ilişkilerde kıdemli görevli bulunmayıp yöneticileri müze müdürleri olması bakımından halkla ilişkiler yöneticileri yönetici rolündedir denebilmektedir.

Örgütlerin halkla ilişkileri mükemmelleştirmeleri için çift yönlü simetrik bilgiye sahip olması beklenmektedir. Çift yönlü simetrik iletişimi benimseyen örgütler kamuoyu ile ilişki kurma ve ilişkileri yönetme konusunda başarılı olacaktır. Devlet müzelerinde ve Ankara Rahmi Koç Müzesi'nde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişilerin çift yönlü simetrik iletişim bilgisi bulunmamakla beraber bunu uygulamamaktadır. Özel müzelerden biri olan Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ise sosyal medya kanalları ve web sitesiyle kamuoyu ile çift yönlü simetrik iletişimi sürdürmeye çalışsa bile yeterli değildir. Bu anlamda devlet ve özel müzelerde çift yönlü simetrik iletişim bilgisi bulunmamaktadır.

Yine mükemmellik kuramına göre departman düzeyinde halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatların verilmesi gereklidir. Devlet müzelerinde halkla ilişkilerin uygulama alanlarını yöneten kişiler hakkında net bir bilgi yoktur. Özel müzelerde ise halkla ilişkiler yöneticilerden birisinin müze müdürleri olduğu görüldüğünde bu müze müdürlerin kadın olmasından ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yönetici rolü bulunmasından dolayı özel müzelerde halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit haklar verildiği söylenebilmektedir.

Örgüt düzeyinde kurumun halkla ilişkileri mükemmelleştirebilmesi için ise çeşitli kıstaslar vardır. Bu kıstaslardan biri halkla ilişkiler konusunda çift yönlü simetrik dünya görüşüne sahip olmasıdır. Devlet müzelerinde ve özel müzelerden biri olan Ankara rahmi Koç Müzesi'nde halkla ilişkilerde çift yönlü dünya görüşü bulunmamaktadır. Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde ise halkla ilişkilerde çift yönlü simetrik dünya görüşü bulunmakla beraber çalışmaları bulunmamaktadır. Bu anlamda devlet müzelerinde halkla ilişkilerde çift yönlü simetrik bakış açısı bulunmamasından dolayı mükemmel halkla ilişkilerin departman düzeyinde eksikliği söz konusudur. Özel müzelerden Erimtan Arkeoloji ve Sanat müzesi bu görüşe sahip olmasına karşın uygulama alanına sahip olmamasından dolayı özel müzelerinde çift yönlü simetrik bakış açısında sahip olmadığı çıkartılabilecek sonuçlardan biridir. Halkla ilişkiler birim yöneticileri örgüt ve kamular arasında bilgi akışını ve geri beslemeyi sağlayarak iki yönlü iletişimi desteklemektedir (Yağmurlu, 2011: 246).

Halkla ilişkilerin baskın koalisyonda yer alması ise halkla ilişkileri mükemmelleştiren unsurlardan bir diğeridir. Devlet müzelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişiler müze içerisinde uzmanlar olmasından dolayı baskın koalisyonda yer almamaktadır. Özel müzelere bakıldığında ise halkla ilişkilerini müze müdürüne bağlı olarak müze içerisinde faaliyet gösteren kişiler (eğitim uzmanı ve

koordinatör) yürütmekte olup müze müdürü etkisiyle halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişilerin otomatik olarak baskın koalisyonda bulunmaktadır. Bu anlamda halkla ilişkiler yöneticilerin yönetim bilgisi değerlendirildiğinde devlet müzelerinde eksik olduğu ancak özel müzelerde halkla ilişkiler uygulayıcıların yönetim bilgisi olduğu görülmektedir.

Organik ve katılımcı örgüt yapısına sahip olan örgütler örgüt düzeyinde mükemmel halkla ilişkileri uygulayabilmektedir. Devlet müzeleri ve özel müzelerin birbirinden net olarak farklılaştığı bir başka konu ise otoriter ya da katılımcı bir yapının varlığı olmuştur. Devlet müzelerini olan Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi'nin, yazılı mevzuat ve kurallar çerçevesinde hareket ettiğinden özel müzelere göre daha otoriter bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Özel müzelerde ise daha katılımcı ve bireyci bir yapıdan söz edilebilir. Özel müzelerde çalışanların karar alma süreçlerine dahil olma oranı devlet müzelerine göre daha yüksektir. Ancak her iki müze türünde de çalışanların fikir ve beyanlarının dikkate alındığı görülmüştür.

Devlet müzeleri ve özel müzeler yönetsel yapılarının yanı sıra organizasyonel yapıları bakımından da farklılık gösterir. Özel müzelerdeki organizasyon, müze ve mali işler olmak üzere iki koldan ilerletilmektedir. Buna karşın devlet müzelerinin organizasyon yapılarının daha hiyerarşik olduğu görülmüştür. Devlet müzeleri, müdür başta olmak üzere müdür yardımcıları, birim amirleri ve daha alt kademede yer alan personeller vasıtasıyla faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda özel müzelere göre daha bürokratik ve hiyerarşik bir yapının varlığı dikkat çekmektedir.

Özel müzelere göre devlet müzelerinde müze çalışanlarının fazlalığı dikkat çekmektedir. Anadolu Medeniyetleri Müzesi'nde çalışanların sayısı (118), Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde çalışanların sayısının (12) on katından daha fazladır. Bu

sayının müzenin büyüklüğü, sahip olduğu eserlerin fazlalığı ve birimlerin ihtiyacı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Müzelerde simetrik iç iletişimin yürütülmesi konusu ise mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri kapsamında yer almaktadır. Simetrik iç iletişimi kullanan örgütler birimler arasında koordinasyonu ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi bakımından oldukça önemlidir. Devlet ve özel müzelerde kişilerin ve birimlerin görüşleri alınmak için birincil iletişim kanalı olarak mobil mesajlaşma uygulamalarında oluşturulan gruplar gelmektedir. Bunun yanı sıra müze çalışanlarına ait kişisel e-posta adresleri ile kurum içi iletişim sağlanmaktadır. Her ne kadar dijital haberleşme yöntemleri kullanılsa da devlet müzeleri ve özel müzelerde belirli aralıklarla fiziki toplantılar gerçekleştirilmekte ve çalışanlar bir araya gelerek iletişim kurmaktadır. Ancak devlet müzelerinde konuyla ilgili bilgisi olmayan kişilerin bazı konularda söz sahibi olmadığını ve devlet müzelerinde bilgi düzeyi simetrik iç iletişimin tam olarak yerine getirilmediğini göstermektedir. Özel müzelerde ise bütün birimler ve kişiler arasında simetrik iç iletişim gerçekleşmektedir.

Bir kurumun örgüt boyutunda mükemmel halkla ilişkilere sahip olabilmesi için o kurumun eylemci baskı grupları ve karışık ortamları yönetebiliyor olması gerekmektedir. Devlet müzelerine ve özel müzelerden Rahmi Koç Müzesi'ne bakıldığında baskı grupları ile ilişkiler kurulmamaktadır. Ancak özel müzelerden Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi müze kurum kültürüne uygun gördüğü içeriklerin baskı grupları tarafından kabul görmemesi gibi durumlarda baskı gruplarının davranışlarını gözlemleyip bu gruplarla iletişim kurduğu görülmektedir. Bu anlamda özel müzelerin baskı gruplarıyla iletişim kurması ve yönetmesi ikilem yaratmaktadır.

Mükemmel halkla ilişkilerin etkilerine bakmak gerekirse devlet müzeleri ve özel müzelerde maliyet-yarar analizleri bakımından benzerlikler vardır. Buna göre Rahmi Koç

Müzesi dışındaki müzelerde maliyet-yarar analizine yer verilmektedir. Devlet müzelerinde maliyet ve yarar analizini muhasebe tarafından yazılı mevzuatlar çerçevesinde yapılmaktadır.

İş memnuniyeti, kuruma karşı duyulan güven ve iş devamlılığını sağlama konusunda da devlet müzeleri ve özel müzeler paralellik göstermektedir. Her iki müze türünün de ortak paydada bulunduğu noktalardan bir diğeri ise kurumların idealist ve eleştirel bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Bu sayede ortaya daha iyi işler çıkacağına ve sürekliliğin sağlanacağına inanılmaktadır. Eleştirileri olumlu yönde kullanarak kurumu daha ileri taşıma amaçlanmaktadır.

Halkla ilişkiler birimi ve yöneticisi olmamasına karşın araştırmadaki dört müzede de araştırma yöntemleri yapıldığı belirlenmiştir. Analizler daha çok ziyaretçi sayısı ve sosyal medya etkileşimlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmaların devlet müzeleri ve özel müzelerde benzer şekilde ilerlediği elde edilen sonuçlar arasındadır.

Halkla ilişkiler uygulama alanlarına göre devlet ve özel müzeleri elde edilen bulgulara göre değerlendirmek gerekirse logolar, kurum kimliğini yansıtmada kullanılan önemli araçlardan birisidir. Bu araştırmadaki devlet müzeleri ve özel müzelerin tamamında kurumlarına ait bir logo bulunmaktadır. Ancak devlet müzelerinin aynı zamanda bakanlık logolarını da kullanmaları gerektiği dikkat çekmiştir. İç işleyişleri dışında, devlet müzelerinin üst yönetime bağlı oluşu da bu konu özelinde dikkat çekmiştir.

Koruma, nesillere taşıma ve eğitim gibi özellikleri tüm müzelerin felsefe ve stratejilerinde görmek mümkündür. Devlet müzeleri ve özel müzelerin sahip olduğu ortak noktalardan birisi de budur. Stratejilerin halka duyurulmasında öncelikle sosyal medya,

broşür ve tanıtıcı materyallerin kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte devlet müzelerinin çocuklara yönelik gerçekleştirdiği etkinliklerin fazlalığı da dikkat çekmiştir.

Müze broşürleri, müzelerde sıklıkla kullanılan bir tanıtım materyalidir. Müzelerde yer alan kalıcı eserler için hazırlanan broşürler özel müzeler ve devlet müzelerinde nadiren değiştirilmektedir. Geçici sergi ya da özel etkinlikler için ise tüm müzeler özel broşürler hazırlamaktadır. Devlet müzeleri olan Ankara Resim ve Heykel Müzesi ve Anadolu Medeniyetleri Müzesi broşürleri uzmanlarca hazırlandıktan sonra genel müdürlük onayı ardından yayınlanabilmektedirler. Özel müzelerde kafe bulunmakta ve aktif olarak hizmet vermektedir. Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nde hediyelik eşya sunulmamaktadır.

Araştırma dahilindeki tüm müzeler e-posta aracılığıyla ziyaretçiler ve dış paydaşlar ile iletişim kurmaktadır. Yeni medya araçları tüm müzelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bunların başında dokunmatik ekranlar, sesli ve görüntülü araçlar ve kare kod gibi bazı mobil uygulama araçları gelmektedir.

Gazete, dergi, radyo, televizyonlarla olan ilişkileri ve süreç yönetimleri bakımından devlet müzeleri ve özel müzelerin birbirinden farklı işleyişlere sahip olduklarını söylemek mümkündür. Özel müzeler kendi hazırladıkları basın bültenlerini ilgili kurum ve kuruluşlara kendileri iletirken, devlet müzelerinde ise süreç ters yönde ilerlemektedir. Basın kuruluşları devlet müzeleri ile iletişime geçerek talepte bulunmaktadır. Yalnızca bu yeterli değildir. Aynı zamanda basın müşavirliğince ilgili görüşmenin gerçekleşmesi için onay verilmesi gerekmektedir.

Basın bültenlerinin hazırlanmasında müze çalışanları görev almaktadır. Halkla ilişkiler departmanlarının olmayışı sebebiyle birden çok personel bu sürece dahil olmaktadır. Özel müzeler basın bülteninin hazırlanmasında bazı kuruluşlardan destek ve

hizmet alabilmektedirler. Devlet müzeleri ise kendi bültenlerini hazırlamaktadır. Devlet müzelerinde hazırlanan basın bültenlerinin yayınlanması için genel müdürlük ve basın müşavirliği izinlerinin gerekliliği söz konusudur. Bu işleyiş sebebiyle de devlet müzelerinin özel müzelerden ayrıştığı söylenebilir.

Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi, araştırma kapsamındaki müzeler arasında web sitesini kendisi güncelleyen tek müze olarak ön plana çıkmıştır. Rahmi Koç Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nde web sitesi düzenlemeleri genel merkez/müdürlük tarafından yapılmaktadır.

Gazetede, dergide veya internette müze ile ilgili olumsuz ya da yanlış bir haberin ortaya çıkması durumunda izlenecek yol özel müzeler ve devlet müzeleri bakımından farklılık göstermektedir. Devlet müzeleri bu tür bir durumla karşılaştıklarında öncelikli olarak bağlı oldukları genel müdürlük tarafından bilgilendirilmekte daha sonra ilgili çalışmaların yapılmasının ardından tekrar genel müdürlüğe bilgi vermektedirler. Bu sürecin de devlet müzelerinin bürokratik ve hiyerarşik yapılarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Müzelerin düzenledikleri etkinlikler gibi bu etkinlikleri duyurma ve tanıtımının yapılmasında da aynı yöntemlere başvurdıkları görülmüştür. Özel müzeler ya da devlet müzeleri gerçekleştirdikleri etkinlikleri duyurmak için ilk olarak sosyal medyayı kullanmaktadırlar. Poster, broşür ve davetiye de kullanılan tanıtım araçları arasındadır. Bu faaliyetler gerçekleştirilirken müze gönüllülerinden de faydalanılabilir. Ancak araştırmamızdaki dört müzeden yalnızca Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi'nde müze gönüllüleri bulunmaktadır. Devlet müzelerinde müze gönüllülüğü faaliyetleri yoktur.

Devlet müzelerinde gerçekleşen etkinliklerin bir bölümün bakanlık tarafından organize edilerek müzelerde gerçekleştirilmektedir. Devlet müzeleri ve özel müzeler, çeşitli

etkinlikler düzenleyerek müzeleri daha eğlenceli mekanlar haline getirmeyi amaçlamaktadırlar. Müzeler kullandıkları yöntemler farklılık gösterse dahi müzeleri tanıtmaya ve ilgi çekici hale getirmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bunun yanı sıra devlet müzeleri de özel müzeler de sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedirler. Müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi için halkla ilişkiler departmanlarına ve bu alanda eğitim almış uzmanlara ihtiyaç vardır.

Özel müzeler ve devlet müzeleri ziyaretçileri için birçok etkinlik ve özel organizasyon düzenlemektedir ancak kurum çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için planlı ya da düzenli olarak herhangi bir etkinlik yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Müze çalışanları özel olarak organizasyonlar düzenlemelerine karşın müze yönetimlerinin genel olarak planladığı ve yürüttüğü bir programın olmaması dikkat çekmiştir.

Müzeler kültürel ve tarihi varlıklara ev sahipliği yapmanın yanı sıra farklı türden etkinliklerin de yapıldığı kurumlardır. Özel müzeler ve devlet müzeleri gerçekleştirdikleri etkinliklerin türleri ve kapsamı olarak benzerlik göstermektedirler. Müzelerde daha çok konser, eğitim ve konferans türünde etkinlikler yer almaktadır. Müzeler bu etkinliklerin düzenlenmesinde bazı kamu ya da özel kuruluşlardan destek alabilir. Sponsorluklar sayesinde etkinliklerin türü, kapsamı ve hedef kitlesi değişebilir. Özel müzelerde ve devlet müzelerinde sponsorluklara rastlanmakla birlikte bu araştırmada Ankara Resim ve Heykel Müzesi'nin sponsoru bulunmamaktadır.

Özel müzeler ve devlet müzelerinde bürokratik süreçlerin ve hükümetle olan ilişkilerin yürütülmesinde birincil sorumluluk müze yöneticileri/müdürlerindedir. Müzelerde halkla ilişkiler departmanlarının bulunmaması ve faaliyetlerinin de yöneticiler/müdürler tarafından ilerletilmesi de bu durumu destekleyen bir olgudur.

Halkla ilişkilerin önemli görevlerinden birisi ise örgüt adına kriz iletişimini yürütmesidir. Devlet ve özel müzelerde kriz iletişimi farklı yollarla yürütülmektedir. Devlet müzelerinde herhangi bir kriz durumunda bakanlık veya müze müdürleri kriz sözcüsü durumuna geçerken özel müzelerde kriz sözcüleri doğrudan müze müdürleri ve müze kurucuları olabilme olduğu görülmektedir. Bu anlamda devlet ve özel müzelerde kriz durumunda kriz halkla ilişkileri yönetimini halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülmediği görülebilmektedir.

Türkiye’de devlet ve özel müzeleri halkla ilişkilerin mükemmellik teorisine tam olarak uymadığı ve uygulamalarda farklılıklar olduğu görülmektedir. Müzelerin halkla ilişkilerde mükemmelliği yakalayamamasının en bariz nedeni devlet müzelerinin bakanlığa bağlı mevzuata bağlı kalması ve sermayesinin bakanlığa bağlı olmasıdır. Özel müzelerde ise müze sermayesinin yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır.

Türkiye’deki müze halkla ilişkilerinin mükemmellik teorisine göre mükemmel olabilmesi için araştırma verilerine dayanarak müzelere yol haritası ise şu şekildedir;

- Müzelerde stratejik hedefleri gerçekleştirecek bir halkla ilişkiler departmanının kurulması ve bu departmanın üst yönetime bağlı olarak yürütülmesi.
- Halkla ilişkiler departmanında çalışacak kişilerin tecrübeli ve eğitimli kişilerden seçilmesi.
- Müze içerisinde simetrik iç iletişimin sağlandığı organik ve katılımcı bir örgüt yapısının oluşturulması
- Çift yönlü simetrik iletişim bilgisine sahip olunup müze ve paydaşlar arasında diyaloga dayalı iletişimin kurulması.
- Müzeye sponsorluk veren kurumların sayısını arttırmak için bu konuda uzman olan kişilerden yararlanmak ve müze içerisinde görevlendirmek.
- Müzede sosyal sorumluluk projelerinin yaygınlaştırılması ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde olması.

- Müze etkinliklerinin medyada sistemli bir şekilde paylaşılması ve etkinliklerde sürekliliğin sağlanması.
- Devlet ve özel müzelerin müze pazarlaması konusunda kendilerini geliştirmeleri ve halkla ilişkiler uzmanlarından destek alması.
- Müzelerin hükümet ile kurduğu iletişimin sistematik şekilde halkla ilişkiler uzmanları tarafından yürütülmesi.
- Müzelerde kriz planının hazırlanması, kriz sözcüsünün belirlenmesi, müze yetkilileri tarafından krizin içselleştirilmesi gibi konularda halkla ilişkiler uzmanlarından destek alınması ve müze çalışanlarının bu konuda eğitilmesi.
- Müzelerde halkla ilişkiler uzmanlarına destek olan müze üyeliği ve müze gönüllülüğü programlarının arttırılması.
- Çalışan memnuniyeti kapsamında müze çalışanlarına özel etkinliklerin yapılması.

Türkiye'deki devlet ve özel müzelerin halkla ilişkiler çalışmalarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için öncelikle yukarıda belirtilen koşulların sağlanması gerekmektedir. Devlet müzelerinin Kültür ve Turizm Bakanlığına ve bakanlığın alt birimlerine bağlı oluşu devlet müzelerinin müze halkla ilişkiler faaliyetlerini sınırladığı, özel müzelerin ise yapısı itibariyle daha özgür ve esnek hareket edebilmesin dolayı mükemmel halkla ilişkiler unsurlarına göre daha yakın olduğu görülmektedir.

Devlet müzeleri ve özel müzelerin mükemmel halkla ilişkiler faaliyetleri arasında büyük farklılıklar olmadığı görülmüştür. Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler belirleyicileri Türkiye'deki daha fazla sayıda müzeye uygulanabilir. Örneklem sayısının artması ile birlikte sonuçların da farklılaşacağı ön görülmektedir.

KAYNAKLAR

Aaker, David A. (2012). **Building Strong Brands**. London: Simon and Schuster.

Adams, G Donald. (1983). **Museum Public Relations** (Vol. 2). Nashville, TN: Altamira Press.

Akça, Sümeyye. (2020). Teknoloji ve Bilgi Çağında Müzeler: Genel Bakış, **Türk Kütüphaneciliği**, C. 34, S. 2, s. 263-274.

Akdağ, Mustafa. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 14, s. 1-20.

Aksoy, Esra. (2016). İstanbul'daki Devlet Müzeleri ve Özel Müzelerin Reklam Stratejileri Açısından Değerlendirilmesi, **İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanat Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

Akyol, Ali Akın, Alpagut, Asuman, & Serdar, Gülşen. (2020). Anadolu Medeniyetleri Müzesi Frig Kostümleri Tasarımı Projesi, **Sanat ve Tasarım Dergisi**, S. 26, s. 237-251.

Alexander, Edward P, Alexander, Mary, & Decker, Juilee. (2017). **Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums** (3rd. Ed.). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Allan, A Douglas. (1963). **Müzelerin Teşkilatlanması-Pratik Öğütler**. Ankara: ICOM Türkiye Milli Komitesi.

Allen, Judy. (2009). **Event Planning: The Ultimate Guide To Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions, Incentives and Other Special Events**. New York: John Wiley & Sons.

Altun, Ara. (2007). **Türkiye’de Müzecilik; 100 Müze** (Vol. 23). İstanbul: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

Ambrose, Timothy, & Paine, Crispin. (2006). **Museum Basics The International Handbook** (2nd. Ed.). London: Routledge.

Anadolu, Ajansı. (2012). **Koç Holding'in "Ülkem İçin Engel Tanımıyorum" Projesi'**. <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/finans/koc-holdingin-ulkem-icin-engel-tanimiyorum-projesi-/622434>. Erişim: 01.08.2022

Artun, Ali. (2005). **Sanatçı Müzeleri**. İstanbul: İletişim Yayınları.p.

Artun, Ali. (2008a). **İmkansız Müze**. s. 60-72. <http://www.aliartun.com/yazilar/imkansiz-muze/>. Erişim: 04.04.2022

Artun, Ali. (2008b). **İmkansız Müze**. s. 60-72. <http://www.aliartun.com/yazilar/imkansiz-muze/>.

Artun, Ali. (2012). **Tarih Sahneleri**. Sanat Müzeleri. İstanbul: İletişim Yayınları.

ASGA, Art Gallery of South Australia. (2022). **What is a Curator?** <https://www.agsa.sa.gov.au/education/resources-educators/agasa-art-school-online/what-curator/>. Erişim: 09.08.2022

Ashley, Susan. (2005). State Authority and the Public Sphere: Ideas on the Changing Role of the Museum as a Canadian Social Institution, **Museum and Society**, V. 3, I. 1, p. 5-17.

Axelsen, Megan. (2006). Using Special Events to Motivate Visitors to Attend Art Galleries, **Museum Management and Curatorship**, V. 21, I. 3, p. 205-221.

Bakanay, Hilal. (2014). Çağdaş Sanat Müzelerinde Marka Kimliği Yaratmak Ve İstanbul Modern'in Bu Bağlamda İncelenmesi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

Bernays, Edward L. (1961). **Your Future in Public Relations** (Vol. 19). New York, NY: Richards Rosen Press.p.

Black, Graham, & Skinner, Deborah. (2016). **The Innovation in Museum Displays Project**. http://www.innovationinmuseumdisplays.co.uk/uploads/1/8/9/7/1897065/full_report_innovation_in_museum_displays.pdf. Erişim: 12.08.2022

Bound, Kirsten, Briggs, Rachel, Holden, John, & Jones, Samuel. (2007). **Cultural Diplomacy: Culture is a Central Component of International Relations. It's Time to Unlock Its Full Potential**. London: Demos.

Boylan, Patrick J. (2006). **The Museum Profession**. A Companion to Museum Studies (p. 415-430): Wiley-Blackwell.

Boyras, Burak. (2013). Müze Teknolojileri ve Sergileme Farklılıkları, **İdil Sanat ve Dil Dergisi**, C. 2, S. 8, s. 113-128.

Britannica, Ana. (1988). **Müzeler ve Sanat Galerileri**. Ana Britannica (s. 986). İstanbul: Ana Yayıncılık.

British, Museum. (2022). **The British Museum Story**. <https://www.britishmuseum.org/about-us/british-museum-story>. Erişim: 10.06.2022

Broom, Glen M, Casey, Shawna, & Ritchey, James. (2000). **Concept and Theory of Organization–Public Relationships**. Public Relations As Relationship Management A Relational Approach To the Study and Practice of Public Relation. New York, NY: Routledge.

Bülbül, A Rıdvan. (2000). **Halkla ilişkiler ve Tanıtım**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Camarero, Carmen. & José, Garrido María. (2008). The Role of Technological and Organizational Innovation in the Relation Between Market Orientation and Performance in Cultural Organizations, **European Journal of Innovation Management**, V. 11, I. 3, p. 413-434.

Camarero, Carmen, & Garrido, María-José. (2009). Improving Museums' Performance Through Custodial, Sales, and Customer Orientations, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, V. 38, I. 5, p. 846-868.

Camarero, Carmen, & Garrido, Ma Jose. (2012). Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums, **Journal of Service Research**, V. 15, I. 1, p. 39-58.

Cancel, Amanda E, Cameron, Glen T, Sallot, Lynne M, & Mitrook, Michael A. (1997). It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations, **Journal of Public Relations Research**, V. 9, I. 1, p. 31-63.

Canöz, Kadir. (2009). Yasamayı Engelleme Amaçlı Lobicilik: Filibuster, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 21, s. 157-169.

Cardoso, Gustavo. (2006). **The Media in the Network Society: Browsing, News, Filters and Citizenship**. Lisbon: CIES-ISCTE. p. 111-141

Cezar, Mustafa. (1995). **Sanatta Batı'ya Açılış ve Osman Hamdi**. İstanbul: Anadolu Sanat Yayınları.

Cheney, George. (2018). **The Development of the Mondragon Cooperatives**. Values at Work (p. 35-66). Ithaca, NY: Cornell University Press.

Christo, Kaftandjiev. (2019). Effective Advertising and Marketing Communications of Museums, **Cultural and Artistic Studies of the 21st Century: Scientific and Practical Partnership** p. 345-346.

Cutlip, Scott M, Center, Allen H, & Broom, Glen M. (2000). **Effective Public Relations**. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Çakmakoglu, Nevin B. (1998). Mevzuat ve Sergilemede Ortaya Çıkan Problemler, **Muzecilik Semineri Bildirileri**, S. p. 96-97.

Çalıkoğlu, Levent. (2009). **Çağdaş Sanat Konuşmaları 4 – Koleksiyon, Koleksiyonerlik ve Müzecilik**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Çamdereli, Mete. (2004). **Yönetişim ve Reklam İletişimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çelik, Tuba. (2020). Müzelerin Tanıtım Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir İnceleme: Troya Müzesi Örneği, **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi**, S. 15, s. 97-115.

Çorakçı, Ayşe Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Kurum İmajının Sürekliliğinin Sağlanmasındaki Rolü ve Bir Uygulama, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

Doğan, Ayhan. (2015). Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları: Fortune Dergisi Türkiye'nin En İyi 500 Şirketi Örneği, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi**, Erzurum.

Dolphin, Richard R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative, **Journal of Marketing Communications**, V. 11, I. 3, p. 171-190.

Downey, Stephen M. (1986). The Relationship Between Corporate Culture and Corporate Identity, **Public Relations Quarterly**, V. 31, I. 4, p. 7-12.

Dozier, David M, & Broom, Glen M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice, **Journal of Public Relations Research**, V. 7, I. 1, p. 3-26.

Dozier, David M. (2005a). **The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners**. Excellence in Public Relations and Communication Management (1st ed., p. 327-355). New York: Routledge.

Dozier, David M, & Ehling, William P. (2005b). **Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects**. Excellence in Public Relations and Communication Management (p. 173-199). New York: Routledge.

Dumbrăveanu, Daniela, Tudoricu, Anca, & Crăciun, Ana. (2014). The Night of Museums-a Boost Factor for the Cultural Dimension of Tourism in Bucharest, **Human Geographies--Journal of Studies & Research in Human Geography**, V. 8, I. 1,

Ehling, William P, White, Jon, & Grunig, James E. (2005). **Public Relations and Marketing Practices.** Excellence in Public Relations and Communication Management (p. 357-393). New York: Routledge.

Eid, Haitham Abdelrazek. (2016). The Museum Innovation Model: A Museum Perspective on Open Innovation, Social Enterprise and Social Innovation, **University of Leicester School of Museum Studies**, Leicester.

Ekelik, Hamdi Göker. (2010). Sosyal Bilgiler Derslerinde Müze Faaliyetlerinin Programlanması (Konya Müzeleri Örneği), **Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Bölümü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Konya.

Emrealp, Sadun. (1993). **Belediyelerde Kriz Yönetimi.** İstanbul: Kent Basımevi.

Erbay, Fethiye. (1999). **Müze Yönetiminde Pazarlama Felsefesine Yeni Yaklaşım.** Yeniden Müzeciliği Düşünmek (p. 59-67). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Basım-Yayın Merkezi.

Erbay, Fethiye. (2009a). **Müze Yönetimini Kurumsallaştırma Çabası, 1984-2009.** İstanbul: Mimarlık Vakfı Enstitüsü.

Erbay, Fethiye. (2009b). **Sanat Yönetimi'nin Boyutları.** İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Erbay, Fethiye. (2012). **Müze Yönetiminin Etki Alanları.** Müzenin ABC'si. İstanbul: Ege Yayınları.

Ertekin, Yücel. (2000). **Halkla İlişkiler** (4th. Ed.). Ankara: Yargı Yayınevi.p.

Evans, Graeme. (2012). Hold Back The Night: Nuit Blanche And All-Night Events In Capital Cities, **Current Issues in Tourism**, V. 15, I. 1-2, p. 35-49.

Fillis, Ian. (2002). Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?, **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, V. 7, I. 2, p. 131-145.

Fletcher, Adrienne, & Lee, Moon J. (2012). Current Social Media Uses and Evaluations in American Museums, **Museum Management and Curatorship**, V. 27, I. 5, p. 505-521.

France, Louvre Museum. (2022). **The Louvre in France and Around the World**. <https://www.louvre.fr/en/the-louvre-in-france-and-around-the-world>. Erişim: 18.06.2022

Geçikli, Fatma. (2016). **Halkla İlişkiler ve İletişim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Genoways, Hugh H, & Ireland, Lynne M. (2003). **Museum Administration: An Introduction**. CA, USA: Altamira Press.p. 175-247

Germain, Floriane. (2016). Visiting the Museum at Night: A Decidedly Different Experience, **Loisir et Société/Society and Leisure**, V. 39, I. 3, p. 433-450.

Gilligan, Carol. (1982). New Maps of Development: New Visions of Maturity, **American Journal of Orthopsychiatry**, V. 52, I. 2, p. 199.

Golding, Viv, & Modest, Wayne. (2013). **Museums and Communities: Curators, Collections and Collaboration**. USA: Bloomsbury Academic.

Göksel, Ahmed Bülend. (2010). **Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Graham, Beryl, & Cook, Sarah. (2010). **Rethinking Curating**. London: The MIT Press.

Grunig, James E, & Hunt, Todd Terrance. (1984). **Managing Public Relations**. Missouri: Holt, Rinehart and Winston.p. 204-240

Grunig, James E. (1989a). Teaching Public Relations in the Future, **Public relations review**, V. 15, I. 1, p. 12-24.

Grunig, James E, & Grunig, Larissa A. (1989b). Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research, **Public Relations Research Annual**, V. 1, I. 1, p. 37-74.

Grunig, James E. (1990). Theory and Practice of Interactive Media Relations, **Public Relations Quarterly**, V. 35, I. 3, p. 18-25.

Grunig, James E. (1992). **The Development of Public Relations Research in the United States and its Status in Communication Science**. 1st Public Relations eine Wissenschaft? (p. 103-132): Springer.

Grunig, James E. (1997). **Public Relations Management in Government and Business**. Government Public Relations (Vol. 63, p. 241-284).

Grunig, James E, & Grunig, Larissa A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project, **Journalism Studies**, V. 1, I. 2, p. 303-321.

Grunig, James E. (2003a). **Constructing Public Relations Theory and Practice**. Communication, A Different Kind of Horse Race: Essays Honoring Richard F. Carter (p. 85-115). New Jersey: Hampton Press.

Grunig, James E, & Dozier, David M. (2003b). **Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries**. New York: Routledge.

Grunig, James E, & Dozier, David M. (2003c). **Inside the Organization: Culture, Structure, Systems of Internal Communication, Job Satisfaction, Gender, and Diversity**. Excellent Public Relations and Effective Organizations (p. 494-551). New York: Routledge.

Grunig, James E., & Repper, Fred C. (2005). **Strategic Management, Publics, and Issues**. Excellence in Public Relations and Communication Management (p. 131-172). New York: Routledge.

Grunig, James E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function, **Journal of Public Relations Research**, V. 18, I. 2, p. 151-176.

Grunig, James E, Grunig, Larissa A, & Dozier, David M. (2006b). **The Excellence Theory**. Public Relations Theory II (Vol. 21, p. 55-88). New York: Routledge.

Grunig, James E. (2009). Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation, **PRism**, V. 6, I. 2, p. 1-19.

Grunig, Larissa A, Grunig, James E, & Vercic, Dejan. (1998). Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada, **Journal of Communication Management**, V. 2, I. 4, p.

Grunig, Larissa A, Grunig, James E, & Ehling, William P. (2005). **What Is an Effective Organization?**. Excellence in Public Relations and Communication Management (p. 65-90). New York: Routledge.

Hein, George E. (2006). Progressive Education and Museum Education: Anna Billings Gallup and Louise Connolly, **Journal of Museum education**, V. 31, I. 3, p. 161-173.

Higgins, J.M. (1979). **Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases**. Chicago: Dryden Press.

Holdgaard, Nanna, & Klasturp, Lisbeth. (2014). Between Control and Creativity: Challenging Co-Creation and Social Media Use in a Museum Context, **Digital Creativity**, V. 25, I. 3, p. 190-202.

Hon, Linda, & Brunner, Brigitta. (2002). Measuring Public Relationships Among Students and Administrators at the University of Florida, **Journal of Communication Management**, V. 6, I. 3, p. 227-238.

Hooper-Greenhill, Eilean. (1995). **Museum, Media, Message: an Introductory Essay**. Museum, Media, Message (p. 15-97). New York: Routledge.

Hooper-Greenhill, Eilean. (2013). **Museums and Their Visitors**. London: Routledge.p. 187-198

Hudson, F. (2006). Art of the Controversial, **The Courier Mail**, V. 22, I. 1, p. 7.

ICOM. (2022). **Museum Definition**. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>. Erişim: 27.08.2022

Ilıcak Aydınalp, şükran Güzin. (2010). Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye’De Müze Halkla İlişkileri, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.

Ilıcak Aydınalp, şükran Güzin. (2019). **Müze iletişimi**. İstanbul: Akademik Kitaplar. s. 1-197

İnceoğlu, Yasemin. (2006). **Medyayı Doğru Okumak**. İstanbul: Marmara Üniversitesi İletişim Fakóltesi Yayınları. s. 23-25

Jaremen, Daria E, & Rapacz, Andrzej. (2018). Cultural Events as a Method for Creating a New Future for Museums, **Turyzm**, V. 28, I. 1, p. 25-33.

Kalender, Ahmet. (2008). Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları, **Halkla ilişkiler**, C. 1, s. 11-47.

Kalla, Hanna K. (2005). Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective, **Corporate Communications: An International Journal**, V. 10, I. 4, p. 302-314.

Kaya, şennur. (2005). **Cumhuriyet Döneminde Müzecilik**. <http://www.sanatteorisi.net/?sayfa=Makaleler&icerik=Goster&id=2715>. Erişim: 15.03.2022

Kennan, William R, & Hazleton, Vincent. (2006). **Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication**. Public Relations Theory II (p. 311-338). New York: Routledge.

Kervankıran, İsmail. (2014). Dünyada Değişen Müze Algısı Ekseninde Türkiye'deki Müze Turizmine Bakış, **Electronic Turkish Studies**, V. 9, I. 11, p. 345-369.

Kılıçbay, Mehmet Ali. (2006). **Müze Nedir, Sebepleri Nelerdir?** <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/07/08/cpsabah/gnc109-20060702-102.html>. Erişim: 19.05.2022

Kıraç, Yusuf. (2021). 100. Yılında Anadolu Medeniyetleri Müzesi, **Türk Arkeoloji ve Etnografya Dergisi**, S. 82, p. 159-177.

Kitchen, Philip J, & Daly, Finbarr. (2002). Internal Communication During Change Management, **Corporate Communications: An International Journal**, V. 7, I. 1, p. 46-53.

Kızılyaprak, Zeynel Abidin. (2000). **Müzecilikte Yeni Yaklaşımlar Küreselleşme ve Yerelleşme**. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Kotler, Neil G, Kotler, Philip, & Kotler, Wendy I. (2008). **Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources**. New York: John Wiley & Sons.p. 3-23

Kotler, Neil, & Kotler, Philip. (2007). **Can Museums be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role**. In Museum Management and Marketing (p. 313-330). New York: Routledge.

Kültür, Ltd. (2018). **Kültür Sektöründe 'Gönüllülük' Meselesi**. <https://kulturlimited.com/ku%CC%88ltu%CC%88r-sekto%CC%88ru%CC%88nde-go%CC%88nu%CC%88llu%CC%88lu%CC%88k-meselesi/>. Erişim: 26.06.2022

Kültür, Ltd. (2019). **ICOM Yeni Müze Tanımını Duyurdu**. <https://kulturlimited.com/icom-yeni-muze-tanimini-duyurdu/>. Erişim: 13.04.2022

L'Etang, Jacquie. (2013). Public Relations: A Discipline in Transformation, **Sociology Compass**, V. 7, I. 10, p. 799-817.

Lauzen, Martha M, & Dozier, David M. (1992). The Missing Link: The Public Relations Manager Role as Mediator of Organizational Environments And Power Consequences for the Function, **Journal of Public Relations Research**, V. 4, I. 4, p. 205-220.

Lawley, Ian. (2003). Local Authority Museums and the Modernizing Government Agenda in England, **Museum and Society**, V. 1, I. 2, p. 75-86.

Lazzeretti, Luciana, Sartori, Andrea, & Innocenti, Niccolò. (2015). Museums and Social Media: the Case of the Museum of Natural History of Florence, **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, V. 12, I. 3, p. 267-283.

Lindqvist, Katja. (2012). Museum Finances: Challenges Beyond Economic Crises, **Museum management and curatorship**, V. 27, I. 1, p. 1-15.

Maccario Kuruoğlu, Nihal. (2002). Müzelerin Eğitim Ortamı Olarak Kullanımı, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, V. 15, I. 1, p. 275-285.

Madran, Burçak. (1999a). **Müze Türleri**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınlar.

Madran, Burçak. (1999b). **Müzelerde Gönüllü Çalışmalarının Örgütlenmesi**. İstanbul: Askeri Müze Yayınları.

Marra, Francis J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, **Public relations review**, V. 24, I. 4, p. 461-474.

McLean, Fiona. (1996). **Marketing the Museum**. New York: Routledge.p. 89-129

Moore, Kevin. (1994). **Museum Management**. London: Routledge.p. 35-49

Moutou, Eleni. (2021). **The Viability of Museums in Times of Crisis: Management and Promotion at Internal (Storage Preservation) and External Level (Audience Communication)**.

Muscat, Marcie M. (2020). The Art of Diplomacy: Museums and Soft Power, **E-International Relations**, V. 9, I. 1,

Museums.EU, The European Museums Network. (2022). **The Most Visited Museums in the World**. <http://museums.eu/highlight/details/105664/the-most-visited-museums-in-the-world>. Erişim: 12.08.2022

NeSS İletişim. (2022). **İlham Perileri”nin Hikayeleri Satranç Müzesi’nde Paylaşıldı**. <https://www.nessiletisim.com.tr/ilham-perilerinin-hikayeleri-satranc-muzesinde-paylasildi/>. Erişim: 30.06.2022

Nisbett, Melissa. (2013). New Perspectives on Instrumentalism: An Empirical Study of Cultural Diplomacy, **International Journal of Cultural Policy**, V. 19, I. 5, p. 557-575.

Okay, Ayla, Çamdereli, Mete, & Karadoğın, Ece. (2003). **Halkla İlişkiler Kitabı**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Okay, Ayla. (2005). **Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliğı**. Kurumsal İletişim Yönetimi (s. 1-22). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Okay, Ayla, & Okay, Aydemir. (2007). **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**. İstanbul: Der Yayınları.

Oliver, Sandra. (2004). **A Handbook of Corporate Communication and Public Relations**. London: Routledge.p. 277-305

Olsen, John B, & Eadie, Douglas C. (1982). **The Game Plan: Governance With Foresight**. New York: Wiley.

Oruçoğlu, E. Zehra. (2002). Toplumsal Uyum Merkezi Olarak Müzeler, **SANART 5. Uluslararası Sempozyumu, Ankara**,

Østern, Josephine, & Mork, Paal. (2007). **Searching for identity – a brand building process**. <https://mpr.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/22/2018/12/2007-osternmork.pdf>

Özarslan, Kübra. (2019). Müze Pazarlaması Bağlamında Dünyada ve Türkiye’de En Çok Ziyaret Edilen Müzelerin Ziyaretçi Odaklı Web Tasarımları . **Erciyes İletişim Dergisi**, C. 6, S. 2, s. 1065-1078

Özçelik Tezel, Ceyda. (2007). Ulusal Kimliğin Oluşumunda Müze ve Toplum İlişkisi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 6, S. 20, s. 133-155.

Özdemir, Pınar B, & Aktaş Yamanoglu, Melike. (2009). **Disiplinlerarası Bir Alan Olarak Halkla İlişkiler: Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Niteliksel Bir İnceleme**. Halkla İlişkiler Üzerine - Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri. Ankara: Dipnot Yayınları.

Özgür, Hüseyin. (2004). **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**. Çağdaş Kamu Yönetimi II (s. 207-254). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkan, Harika Nazlı. (2010). Müzelerde Pazarlama ve İstanbul Müzelerinin İnteraktif Pazarlama Uygulamaları, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.

Özkasım, Hale, & Ögel, Semra. (2011). Türkiye’de Müzeciliğin Gelişimi, **İTÜDERGİSİ/b**, C. 2, S. 1, s. 96-102.

Pamukcu, Ahmet. (2019). Türkiye’de Özel Müzeciliğin Gelişim Süreçleri ve Üniversite Müzeleri, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Arkeoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Konya.

Parasuraman, Ananthanarayanan, Zeithaml, Valarie A, & Berry, Leonard L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, **Journal of Marketing**, V. 58, I. 1, p. 111-124.

Parry, Ross. (2013). **The Practice of Digital Heritage and the Heritage of Digital Practice**. Museums in a Digital Age (p. 1-7). London: Routledge.

Pearson, Christine M, & Clair, Judith A. (1998). Reframing Crisis Management, **Academy of management review**, V. 23, I. 1, p. 59-76.

Peker, Ömer, & Aytürk, Nihat. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi.

Peltekoğlu Balta, Filiz. (2007). **Halkla İlişkiler Nedir?** İstanbul: Beta Yayıncılık.

Pollack, Ellyn Joy. (1984). **An Organizational Analysis of Four Public Relations Models in the Federal Government**. USA: University of Maryland.

Pop, Izabela Luiza, & Borza, Anca. (2016). **Technological Innovations in Museums as a Source of Competitive Advantage**. Paper presented at the Proceeding of the 2nd International Scientific Conference, Russia.

Pusa, Sofia, & Uusitalo, Liisa. (2014). Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study, **International Journal of Arts Management**, V. 17, I. 1, p. 18-30.

Quirke, Bill. (2017). **Making the Connections - Using Internal Communication to Turn Strategy into Action**. London: Routledge.

Rectanus, Mark W. (2002). **Culture Incorporated - Museums, Artists, and Corporate Sponsorships**. Minnesota, USA: University of Minnesota Press.p. 171-212

Riding, Alan. (2005). **In a Trend, Museums in Paris Branch Out**. <https://www.nytimes.com/2005/01/10/arts/design/in-a-trend-museums-in-paris-branch-out.html>. Erişim: 27.03.2022

Roper, Juliet. (2005). Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony?, **Journal of Public Relations Research**, V. 17, I. 1, p. 69-86.

Ruiz, Cristina. (2014). **Curators as Kissingers: Can Museums Repair Diplomatic Relations?** <https://newrepublic.com/article/119884/how-museums-became-diplomatic-fixers>. Erişim: 09.06.2022

Runyard, Sue, & French, Ylva. (1999). **Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries, and Heritage Attractions**. USA: Altamira Press.p. 209-223

Sayımer, İdil. (2008). **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**. İstanbul: Beta Yayınları

Schubert, Karsten. (2000). **The Curator's Egg** London: One-Office Press.

Schubert, Karsten. (2004). **The Curator's Egg: The Evolution of the Museum Concept from the French Revolution to the Present Day** London: Ridinghouse.p. 157-181

Schweibens, Werner. (2004). The Development Of Virtual Museums, **ICOM**, V. 3, I. 3,

Sezgin, Mete, & Karaman, Abdullah. (2009). **Müze Yönetimi ve Pazarlaması** Konya: Çizgi Kitabevi.

Solmaz, Başak. (2006). Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S. 25, s. 143-154.

Somerville, Ian. (2004). **Business Ethics, Public Relations and Corporate Social Responsibility**. The Public Relations Handbook (p. 141-154). London: Routledge.

Stallabrass, Julian. (2010). Museum Photography and Museum Prose, **New Left Review**, I. 65, p. 93-125.

Steiner, George A, & Miner, John B. (1982). **Management Policy and Strategy** (Vol. 1). New York: Macmillan Pub Co.p.

Steyn, Benita. (2011). The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream, **American Behavioral Scientist**, V. 53, I. 4, p. 516-532.

Şahan, Melek. (2005). Müze ve Eğitim, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, C. 3, S. 4, s. 487-501.

Şimşek, Gülsüm. (2021). Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kuramı Çerçevesinde Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerine Yönelik Bir Araştırma **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi**, Ankara.

T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1990). **Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği**. <https://teftis.ktb.gov.tr/TR-14442/muzeler-ic-hizmetler-yonetmeliği.html>. Erişim: 23.04.2022

T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). **Özel Müzeler ve Denetimleri Hakkında Yönetmelik**. <https://teftis.ktb.gov.tr/TR-263867/ozel-muzeler-ve-denetimleri-hakkında-yonetmelik.html>. Erişim: 01.08.2022

T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2015). **Minik Adımlarla Kültürel Mirasımıza Yolculuk Projesi Tamamlandı**. <https://izmir.ktb.gov.tr/TR-135200/minik-adimlarla-kulturel-mirasimiza-yolculuk-projesi-ta-.html>. Erişim: 02.08.2022

T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2021). **2021 Yılı Kültür ve Turizm Verileri**. <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-201880/2021-yili-kultur-ve-turizm-verileri.html>. Erişim: 20.06.2022

T.C., Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2022). **Özel Müzeler**. <https://kvmgm.ktb.gov.tr/TR-43980/ozel-muzeler.html>. Erişim: 19.06.2022

Tallon, Lois, & Walker, Kevin. (2008). **Digital Technologies and the Museum Experience: Handheld Guides and Other Media**. Lanham: AltaMira Press.

Therkelsen, David J, & Fiebich, Christina L. (2003). The Supervisor: The Linchpin of Employee Relations, **Journal of Communication Management**, V. 8, I. 2, p. 120-129.

Tikveş, Özkan. (2003). **Halkla ilişkiler ve Reklamcılık: Temel Bilgiler-Uygulamalar**. İstanbul: Beta Yayın.

Tuncer İcil, Aslı. (2015). Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Mükemmel Halkla İlişkiler Bağı Üzerine Bir Analiz, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, S. 40, s. 01-15.

TÜİK. (2022). **Kültürel Miras, 2021.**
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kulturel-Miras-2021-45687>. Erişim: 11.09.2022

Türkmenoğlu, Ahmet, & Bulduklu, Yasin. (2013). Yönetimin Halkla İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber'in Otorite Tipolojisi ve Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi, **Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, S. 30, s. 1-16.

Unesco. (2020). **Museums Around the World in the Face of COVID-19**. France: Unesco. p. 8-14

Unesco. (2022). **Museums**. <https://en.unesco.org/themes/museums>. Erişim: 02.06.2022

Uralman, Nezahat H. (2012). Müze Halkla İlişkileri Aracılığıyla Kentlilik Bilinci Oluşturma: Çanakkale'deki Müzelerin Değerlendirilmesi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi**, İstanbul.

Van den Dungen, Peter, & Yamane, Kazuyo. (2015). Peace Education Through Peace Museums. V. 12, pp. 213-222): Taylor & Francis.

Vargün, Özlem. (2015). Sanat Yönetimi ve Küratörlük, **Yıldız Journal of Art and Design**, C. 2, S. 2, s. 27-51.

Vicente, Eva, Camarero, Carmen, & Garrido, María José. (2012). Insights into Innovation in European Museums: The Impact of Cultural Policy and Museum Characteristics, **Public Management Review**, V. 14, I. 5, p. 649-679.

Wallace, Margot. (2006). **Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty and Support**. Oxford: AltaMira Press.p. 161-177

Weil, Stephen E. (1990). Rethinking the Museum and Other Meditations, **Museum News**, V. 69, I. 2, p. 56-61.

Welch, Mary, & Jackson, Paul R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach, **Corporate Communications: An International Journal**, V. 12, I. 2, p. 177-198.

White, Jon, & Dozier, David M. (2005). **Public Relations and Management Decision Making**. Excellence in Public Relations and Communication Management (p. 91-108). New York: Routledge.

Woodyard, Tyrone M. (1991). **Air Force Public Affairs: The Four Models of Public Relations and Excellence in Public Relations**. Retrieved from

Yağmurlu Dara, Aslı. (2011). **Kamu Yönetiminde Stratejik Halkla İlişkiler**. Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları (s. 241-270). Ankara: TODAİE.

Yücel, Erdem. (1999). **Türkiye’de Müzecilik**. İstanbul: Arkeoloji Ve Sanat Yayinlari.

Zorzi, Yvonne. (2003). **Museum Management and the Network Perspective**. Paper presented at the IMP 19th Annual Conference, Lugano.

ÖZET

Müzelerin ekonomik önemi ve daralan gelir kaynaklarından dolayı müze halkla ilişkileri faaliyetlerinin önemi artmıştır. Kurumsal yapılar haline döndükten sonra müzeler, halkla olan iletişimlerini ve iç iletişimlerini profesyonelce yürütmek amacıyla, halkla ilişkiler departmanının varlığına daha çok ihtiyaç duymuşlardır. Halkla ilişkiler departmanları oluşturulurken kuramcı J. Grunig'in belirlediği mükemmellik değişkenlerinin göz önüne alınması ve bu değişkenlere bağlı kalınması müze departmanının işlevselliği açısından önemlidir. Türkiye'de müze halkla ilişkilerinin durumu, devlet müzeleri ve özel müzeler kapsamında ayrışık bir değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırma, mükemmel halkla ilişkiler teorisi bağlamında devlet müzeleri ve özel müzelerde gerçekleşen müzecilik faaliyetlerini incelenmeyi, analiz etmeyi, detaylandırılmayı ve değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Bu kapsamda kamu müzesi olarak Anadolu Medeniyetler Müzesi ve Ankara Resim ve Heykel Müzesi, vakıf müzesi olarak ise Rahmi Koç Müzesi ve Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre, müzelerde halkla ilişkiler departmanlarının bulunmadığı ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin müze yöneticileri tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Müzeler etkinliklerini ve faaliyetlerini duyurmak için başta sosyal medya olmak üzere birçok tanıtım aracı kullanmaktadır. Bununla birlikte devlet müzelerinde hiyerarşik yapı ve bürokratik işleyiş ön plana çıkmaktadır. Müzelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi için halkla ilişkiler departmanlarına ve bu alanda eğitim almış uzmanlara ihtiyaç vardır.

Anahtar kelimeler: Müzecilik, Mükemmel Halkla İlişkiler, Müze Halkla İlişkileri

ABSTRACT

Due to the economic importance of museums and shrinking income sources, the importance of museum public relations activities has increased. After transforming into institutional structures, museums needed the presence of a public relations department more in order to carry out their communication with the public and internal communications professionally. While creating public relations departments, it is important for the functionality of the museum department to consider the excellence variables determined by the theorist J. Grunig and to stick to these variables. The state of museum-public relations in Turkey needs a separate evaluation within the scope of state museums and private museums. This research aimed to examine, analyze, elaborate and evaluate museology activities in state museums and private museums in the context of excellent public relations theory.

In this context, meetings were held with the Anatolian Civilizations Museum and Ankara Painting and Sculpture Museum as a public museum, and with Rahmi Koç Museum and Erimtan Archeology and Art Museum as a foundation museum.

According to the results obtained, it has been seen that there are no public relations departments in the museums and that the public relations activities are carried out by the museum managers. Museums use many promotional tools, especially social media, to announce their events and activities. However, hierarchical structure and bureaucratic functioning come to the fore in state museums. There is a need for public relations departments and experts trained in this field in order to carry out public relations activities in museums in a healthier way.

Keywords: Museology, Excellent Public Relations, Museum Public Relations

EKLER

EK 1- ETİK KURUL ONAYI

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ**

Karar Tarihi : 27/06/2022
Toplantı Sayısı : 13
Karar Sayısı : 182

182-Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden **Bilge Mine Özdemir**'in "Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Devlet ve Özel Müzelerde Müze Halkla İlişkileri" başlıklı tezi ile ilgili "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden **Bilge Mine Özdemir**'in "Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Devlet ve Özel Müzelerde Müze Halkla İlişkileri" başlıklı tezinin araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.