



Müzecilikte Değişim ve Stratejik Yönetim: Ankara İli Örneği

Neliz ÇETİNER^a  Ercan YAVUZ^b 

^{a,b}Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara/Türkiye. (neliz.cetiner@hbv.com , ercan.yavuz@hbv.edu.tr)

ÖZ

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:
20.01.2021
Kabul Tarihi:
26.03.2021

Anahtar Kelimeler

Müzecilik
Değişim
Stratejik Yönetim
Vizyon
Misyon

Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi

Müzeciliğin gelişim süreci içerisinde sosyal, ekonomik, demografik, kültürel, teknolojik ve politik yaşanan değişimlerden etkilenerek köklü biçimde revizyona uğradığı görülmektedir. Yaşanan değişim ve belirsizlikler içinde müzeler rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır. Ankara ilinde müze potansiyeli oldukça yüksek olmasına ve Türkiye'deki birçok müze ilkinde imza atılmasına karşın yeterli ilgiyi görmediği ve kendini gösteremediği gözlenmektedir. Kültürel miras varlıkları düşünüldüğünde ise müze ziyaretçi rakamları potansiyelinin çok altında kalmaktadır. Bu kapsamda, potansiyelini yeterince kullanamadığı düşünülen müzelerin stratejik yönetim planları incelenmek istenmiştir. Çalışmada, konuya ilişkin alan yazın taraması yapılmış ve sonuçlar dünyadaki müzecik gelişmeleri ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, müzelerin değişime ve yeniliklere entegre olamadığını ve müze yönetimi tarafından yeterince stratejik yönetime ağırlık verilmediğini göstermektedir.

ABSTRACT

Article History

Received
20.01.2021
Accepted:
26.03.2021

Keywords

Museology
Change
Strategic Management
Vision
Mission

Article Type: Research Paper

Museology is radically revised by being affected by the changes in social, economic, demographic, cultural, technological and political processes during the development process. Museums face competitive environment due to changes and uncertainties which are inevitable. Considering Ankara historical and cultural treasure, it has a brand value as one of the cities with an extremely high tourism potential. When considering cultural heritage assets, museum visitor numbers are far below their potential. In this context, strategic management plans of museums, considered to be unable to adequately use their potential, are examined. A literature review was made on the subject where the consequences were compared with the museology developments in the world. The results show that museums cannot be integrated into change and innovation, and museum management is not focused on enough strategic management. Results show that museums cannot integrate change and innovations because the management is not focused on strategic management.

***Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:** Neliz ÇETİNER

E-Posta: neliz.cetiner@hbv.com

Önerilen Atf/ Suggested Citation: Çetiner, N. ve Yavuz, E. (2021). Müzecilikte Değişim ve Stratejik Yönetim: Ankara İli Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 8(1), 144-172.

1. Giriş

Müzeciliğe ilişkin literatür incelendiğinde, çevre koşullarındaki değişikliklerin müzeciliğin geleceğine etki ederek radikal dönüşümlere yol açtığı görülmektedir. Bu değişimlerin her biri müzeleri yapısal olarak etkilemekte, fırsat ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. İletişim ve bilgi teknolojisinin sunmuş olduğu imkânlar ise müze çalışmalarını sanal ve dijital bir boyuta taşımaktadır. Sürekli gelişen ve gitgide değişim hızı artan çevresel koşullar sebebiyle kâr amacı gütmeyen müzeler rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır. Dahası, yeni müzecilik anlayışı ile ziyaretçi ihtiyaç ve beklentileri de önem kazanmaktadır. Yaşanan değişim ve belirsizlikler içinde müzelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet edebilirliği çevredeki değişime uyum sağlayabilmelerine ve gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirebilmesine bağlı görülmektedir. Müzelerin değişimler yönünde geleceğini kestirebilmenin ve uyarlanmasının ancak stratejik yönetim ile olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışma, hem Türkiye hem de dünyada müzelerin tarihsel gelişim sürecindeki yön değişikliklerini ve paradigma değişimlerini açıklayarak Türkiye'nin müzecilikteki konumunu belirlemeyi ve stratejik yönetim yaklaşımının önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Ankara ilinde yer alan müzelerin stratejik yönetim beyanları incelenmekte ve dünyadaki müzecilik trendleri ile karşılaştırma yapılmaktadır. Literatürde alana ilişkin kısıtlı bir yazın bulunmasına karşın Ankara ilini konu alan analize rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın alandaki eksikliği gidereceği ve uygulayıcılara yön gösterici olacağı düşünülmektedir.

2. Stratejik Yönetim

Stratejinin kelime kökeni incelendiğinde askeri terminolojide savaş sanatını belirtmek için izlenen yol olarak kullanıldığı görülmektedir. 20. yüzyılın iş dünyasında ise rakiplere karşı avantaj sağlamak ve hedefe ulaşmak amacıyla kaynaklarını harekete geçiren dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yönetim literatüründe, örgütün rakipleri ya da pazarın karışıklığı ile nasıl başa çıkılacağını gösteren ve en iyisini sunan eylem aracı olarak ifade edilmektedir (Mintzberg, 1987, s. 21). Newman ve Logan (1971, s. 70) ise stratejiyi değişimi öngören ileriye dönük planlar olarak yorumlamaktadır.

Stratejik yönetim ise örgütün gelecekte erişmek istediği amaç ve hedeflerine ulaşmada bütünleştirici bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Peters ve Pierre, 2003, s. 54). Stratejik yönetim, örgütün büyüme ve yenilenme sürecinde yol gösterici bir operasyon biçimi olarak kabul edilmektedir (Lyles, 1990, s. 393). Küreselleşme ve giderek artan rekabet sonucu sürekli devinim içinde olan çevreyi kontrol edebilecek ve bu devinime ayak uydurabilecek örgütlerde stratejik yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Güçlü, 2003, s. 61). Stratejik yönetim, örgütün iç

(sistem ve süreçler) ve dış (pazar yapısı, rakiplerin ve tedarikçilerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri vs.) çevreyi analiz etmesine ve geleceğe yönelik faaliyetlerini planlanarak kararlar alınmasına imkân tanıyan bir yönetim modeli olması sebebiyle önem taşımaktadır (Hunger ve Wheelen, 2003, s. 3). İç ve dış çevre analizi yapılmasının ardından örgütün önce vizyon ve misyonu; daha sonra strateji ve eylem planları belirlenmektedir (Huff, vd., 1988, s.76).

Stratejik yönetim, gerçekten neyin önemli olduğunu açıklığa kavuşturmaya yardımcı olmak ve örgüt içinde belirsiz, gerçekçi olmayan veya imkânsız olabileceklerden ziyade makul hedefleri belirlemelerine yardımcı olmak için bir araç olarak görülmektedir (Roper ve Beard, 2005, s. 57). Dahası, örgütlerin yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamalarını sağlamakta; değişimin olumsuz etkilerinden zarar görmeyi önlemektedir (Gürer, 2006, s. 95).

Stratejik yönetim, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda tanıdık ancak müzeler için nispeten yeni bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Reussner, 2003, s. 95). Temelde özel sektör kaynaklı bir kavram olarak ortaya çıkan stratejik yönetim, günümüzde yaşanan hızlı değişimler sebebiyle müzeler gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da uygulanmaktadır (Tunç, 2015, s. 69).

2.1.Vizyon ve Misyon

Vizyon kavramı, genel bir yön gösterici olarak ifade edilmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985, s. 261). Gelecekte örgütün ne olmak istediğinin ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Lissack ve Roos: 2001, s. 55). Bu sebeple, ‘‘Biz Kimiz?’, ‘‘Neden Varız?’’, ‘‘Nereye Gidiyoruz?’’, ‘‘Neyi Temsil Ediyoruz?’’, ‘‘Hangi Değerleri Korumalıyız?’’ sorularının cevaplarını ortaya koymaktadır (Muslu, 2014, s. 164). Diğer bir tanımla vizyon, amaç ve hedefler yönünde tasarlanan örgütün ulaşmak istediği en iyi ya da en ideal geleceği resmetmektedir (Bryson 1988, s. 77).

Vizyon, işletmenin uzun vadeli perspektifini açıkça göstermesi ve istenilen sonuçları elde etmek için örgüt içindekilere ilham vermesi gerekmektedir (Kantabutra ve Avery, 2010, s. 41). Tüm üyelerin görev ve sorumluluklarını kolayca kavrayıp sistemin bir parçası olarak sinerji yaratılması ve bağlılıklarını artırarak amaçlara ulaşmaya çalışması konusunda motive etmelidir. Dahası, güçlü bir vizyon statik olmalı ve teknoloji, piyasa değişiklikleri gibi kısa vadeli eğilimlerle değişmemelidir (Kantabutra ve Avery, 2010, s. 41).

Stratejik yönetimin temel unsurlarından birisi de örgütün misyonudur. Misyon, örgütün varoluş nedenini açıklamakta ve vizyona ilişkin görev ve kararlılık ifadesi anlamına gelmektedir (Kılıç, 2010, s. 90). Bir örgütün misyon bildirisinde ‘‘Niçin varız?’’, ‘‘Bizim amacımız nedir?’’, ‘‘Neyi başarmaya çalışıyoruz?’’ gibi temel sorular cevaplanmaktadır (Bart, 1996, s. 480). Aynı zamanda misyon, stratejik hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda yönlendirmektedir. Misyon beyanı

etkili stratejik yönetim için ilk adım olarak görülmektedir (Pearce ve David, 1987, s. 109). Bu sebeple stratejik yönetim için misyon beyanı kritik önem taşımaktadır (Alkhafaji, 2003, s. 12). Misyon bildirisinde sektörde faaliyet gösteren emsal örgütlerden fark yaratan ve benzersiz kılan noktanın vurgulanması gerekmektedir (Simpson, 1998, s. 477). Ayrıca misyonun, örgüt içerisindeki aidiyet ve ortak amaç oluşturarak tüm üyeler tarafından benimsenmesi örgüt başarısında önemli kabul edilmektedir. Bu açıdan misyon beyanı stratejilere yol gösterici olmaktadır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006, s. 54).

3. Değişen Müzecilik

Müzeciliğin gelişim sürecine baktığımızda zengin tarihsel geçmişi olduğu ve bugünkü anlamından uzak olduğu görülmektedir. Toplumların değerli saydıkları, önem verdikleri eşyaları biriktirmeleri sonucu koleksiyonculuk gelişmeye başlamıştır. Müzelerin bir kurum olarak gelişmesi ise mevcut koleksiyonların Rönesans dönemi ile Avrupa’da ziyarete açılması sonucu ortaya çıkmıştır (Tezcan ve Ödekan, 2011, s. 49).

15. yüzyıl ise Avrupa’da yeni kıtaların keşfedilmesi, din temalı objelerin sergilenebileceği alanlara gereksinim duyulması ve Rönesans dönemi sanatçıların çalışmalarının koleksiyonlara kaydedilmesi müzelerin kurumsallaşmalarına vesile olmuştur (Çolak, 2010, s. 39).

16. yüzyılda ticaret hacminin büyümesi sonucu zenginleşen tacirlerin sanatçıların yapıtlarını toplamasıyla bilinçli bir koleksiyonculuğun gelişim göstermeye başladığı gözlenmektedir (Çolak, 2010, s. 39). Toplanan eserlerin, aynı beğeni, bilgi seviyesi ve sosyal mevkide bulunan saray üyeleri, asiller sınıfı ve din adamlarına sunulmasıyla beraber müzeler bir kurum olarak nitelendirilmiştir (Akmehmet ve Ödekan, 2006, s. 49).

Özel koleksiyonların halka açılması ise 17. yüzyılda gerçekleşmiş; müzeciliğin gelişmesinde ciddi bir dönüm noktası olmuştur (Mengeş, 2015, s. 13). Bu yüzyılda “Londra Kraliyet Akademisi ve Paris Bilimler Akademisi” gibi kurumlar tarafından topluluklarının atışma ve deneyim ile kendilerini geliştirebilme amacını taşıyan müzeler oluşturulmuştur (Akmehmet ve Ödekan, 2006, s. 49). Bu dönemde bilgi kaynakları sınırlı miktarda ve aristokrat kesimin erişimine açık ve onların bilgisinin artmasını sağlamak amacıyla eğitim işlevi görmektedir.

18. yüzyılda Aydınlanma Çağı ve Fransız Devrimi ile birlikte siyasal ve toplumsal yapısının değişmesi, sanat ve sanatçının özgürleşmesi sonucu müzecilik alanında ciddi bir dönüşüm yaşanmıştır. Coğrafi keşif gezileri sonunda zenginleşen ve sayıca artan koleksiyonlar Fransız Devriminin ardından eşitlik, adalet ve ulusçuluk kavramlarının ortaya çıkması ile halkın gezebileceği müzelere dönüştürülmüştür (Bülbül, 2016, s. 682).

19. yüzyılda ise imparatorluklardan ulus devlete geçiş ile toplumun yapılanma sürecinde müzeler toplumsal kimliği oluşturma aracı olarak görülmüş ve nesnelere yoluyla ulus kimliği oluşturulmaya çalışılmıştır (Hein, 1998, s. 3). Bu süreçte koleksiyonlar devlet himayesine alınmış ve ulusal müze kavramı ortaya çıkmıştır (Kervankıran, 2011, s. 351) . Müzeciliğin altın çağı olarak adlandırılan bu dönemde koleksiyon odaklı bir yaklaşım yaygın olup eserlerin tarihsel, bilimsel ve sanatsal önemi toplumu bilgilendirme misyonu ile kronolojik olarak sergilenmektedir (Conn, 2010, s. 56).

19. yüzyıl sanat eserlerinin buldukları bölgelerden çıkarılma; Amerika'nın Avrupa'dan koleksiyon toplayarak sergilemesi ve böylece özel müzelerin açılması gibi gelişmelerin yaşandığı bir dönem olması itibariyle önem taşımaktadır (Gökçe, 2014, s. 221). Bu durum müzelerin koruma misyonunun değişmesine yol açmış; koleksiyonların paraya çevrilebileceğini göstermiştir. Bu dönemde Sanayi Devrimi'nin etkisi sonucu açılan Victoria ve Albert Müzesi (Londra), Endüstri ve Ticaret Teknik Müzesi (Viyana), Keşif Palas (Paris) ve Smithsonian Enstitüsü (Washington D.C.) gibi bilim, sanayi ve teknoloji gibi yeni müze türlerinin de ortaya çıktığı görülmektedir (Ayaokur, 2014, s. 14).

19. yüzyılda eğitim sisteminin de sorgulanır hale gelmesi köklü değişimin müzeye yansması ile kendini göstermiş; müzeler, sanayi ve teknoloji alanındaki önemli gelişmeleri sergileme ve halkı bilgilendirme amacı taşıyan eğitim kurumları olarak görülmeye başlanmıştır (Hein, 1998, s. 4). Nesneyi tanıyarak öğrenme temeline dayanan eğitim yaklaşımının bir yansıması olarak 1899 yılında Amerika'da ilk çocuk müzesi olan Brooklyn Çocuk Müzesi kurulmuştur (Tavşan ve Bektaş, 2019, s. 40). Bu girişim çocukları müzeye çekmenin ötesinde müzelerin eğitim işlevini ortaya koymaktadır.

19. yüzyılda Amerika'nın süper güç konumuna gelmesi, ekonomik serbestlik, özelleştirme politikaları, küreselleşme ve beraberinde dışa açılma gibi küresel alandaki birçok değişim kültür sanat faaliyetlerini de etkilemiştir. Bu yüzyılda yaşanan küreselleşme rekabet ortamını tetiklemiş planlama, pazarlama, iletişim ve işletme yönetimi müzeler için de önem taşıyan bir konular haline gelmiştir. Küresel rekabet ise, müze sayılarının artmasına ve krizler sebebiyle müzeler kendi kaynaklarını kendileri yaratmasına yol açmıştır

20. yüzyıla geldiğinde; halk yaşamı, zanaat ve folklorun öne çıktığı etnografya müzeleri olarak bilinen müzeler açılmaya başlanmıştır (Kervankıran, 2014, s. 351). Uluslararası Müzeler Konseyi, Uluslararası Müzeler Meclisi (ICOM), UNESCO ve Uluslararası Eğitim ve Kültürel Faaliyet Komisyonu gibi mesleki örgüt ve teşkilatların kurulması sonucu müze eğitimi bilimsel bir yaklaşım kazanmıştır (Akmehmet ve Ödekan, 2006, s. 50). Uluslararası organizasyonlar

aracılığıyla müzecilik konusunda bilgi paylaşımı ortamının yaratılması ve uluslararası standartlar oluşturulması amacıyla çalışmalar yürütülmüştür (Hassan, 2017, s. 13). İnsan Hakları Evrensel Bildirisi (1948) sonucunda müzeciliğin eğitim misyonunda toplumun her kesimine hitap etme ve yaşam boyu öğrenme değerleri ön plana çıkmıştır (UNICEF, md.26). Ayrıca, 20. yüzyılda yaşanan sosyal ve kültürel gelişmelerin beraberinde eğitim anlayışı değişmiş; bireyin öne çıktığı deneyim odaklı aktif katılım önem kazanmıştır. Bu yüzyılda müzelerin koruma ve sergileme özelliğinden ziyade eğitim ve eğlence işlevi ağırlık kazanmıştır.

1950'lerde kırsaldan kente göçün hızlanması ile birlikte yeni bir kültür, mimari ve yaşam tarzının ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir (Türker ve Türker, 2016, s. 705). Yaşanılan yeni ortama yabancılaşma ve uyum sağlanamaması, geçmişle bağın kopmaması, neden kente geldiğini sorgulama gibi bir takım kimlik bulma arayışları sonucu "Kent Müzeleri" sayısı artmaya başlamıştır (Yalçın, 2017, s. 323). Dünya genelinde bakıldığında Stockholm, New York, Londra; Türkiye'de ise Samsun, Bursa, İzmir, Antalya, Diyarbakır, Mardin örnek kent müzeleri arasında yer almaktadır.

1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan postmodern eğilimler sanat eserinin sergilenme biçimini etkilemiş; nesne, mekân ve izleyici etkileşimi ön plana çıkmıştır. Uluslararası Müzeler Konseyi'ne (ICOM) göre müzeciliğin ana misyonu dünya çapındaki ihtiyaçlara göre değişim göstermiştir (ICOM, 2020). Buna bağlı olarak müze tanımlarında da yıllar içerisinde gelişim ve çeşitliliğe rastlanmaktadır.

Dünya savaşlarında yaşanan büyük yıkımlar ve ardından soğuk savaş yıllarında yaşanan gerilimler daha evrensel, demokratik, daha barışçıl, daha saygılı, daha hümanist ve katılımcı bir kurumsallaşma yönünde örgüt yapılarının yenilenmesini yol açmıştır (Silier, 2010, s. 16). 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan çevreci hareketler, feminizm ve postmodernizm akımlarının etkisinde müzelerin, eserleri toplama ve sergileme amacı yeni içerikler edinerek radikal bir şekilde yeniden yapılanmıştır (Andermann ve Arnold-de Simone, 2012, s. 4). Bu değişimle ortaya çıkan "Yeni müzecilik" anlayışı toplumun her kesimini kucaklayan, anlatı ve hikâye değerinin öne çıktığı, pasif ziyaretçilerden aktif katılımcılara dönüşen, interaktif ortamlarda özel ilgi ve beklentiler yönünde düzenlenen eğitim ve iletişim yönü güçlü bir nitelik taşımaktadır. Bu yönelimler 1980'lerden başlayarak müzeciliğin "Nesne odaklı" yapıdan "İnsan odaklı" yönetim anlayışına geçmesinde etkili olmuştur.

Yeni müze anlayışı, 21. yüzyıldaki tanımlamayla postmodern müze olarak adlandırılmaktadır (Karadeniz, 2015, s. 135). Toplumla bütünleşen yeni müzeciliğin, yaratıcı ve deneyim yönü ağır basmaktadır. Yeni anlayış ile müzeciliğin geleneksel misyonu yıkılmış; bu durum, çeşit ve

sayıca artan eğlence ve kültürel cazibe merkezlerinin stratejik bir yaklaşımla konumlandırma ve yönetilmesini zorunlu kılmaya başlamıştır (Minghetti, 2001, s. 134). Daha geniş kesimlere ulaşmak isteyen müzeler bilet gelirleri dışında hediyelik eşya satışı, kafe, restoran, şubeleşme, atölye çalışmaları, çok amaçlı salon, panel, seminer ve söyleşi gibi ücretli eğitim çalışmaları ile maddi kazanç sağlamaktadırlar (Okan, 2015, s. 190). Dahası, ‘‘Komşu Günü’’, ‘‘Taksici Günü’’, ‘‘Gece Müzeleri’’, ‘‘Uzun Çarşamba’’, ‘‘Sizin Perşembeniz’’, ‘‘Geç Cuma’’, ‘‘Müzedede Selfie Günü’’ gibi çeşitli uygulamalar yoluyla halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında müzeleri ziyaret etmeyenlere yönelik stratejik çalışmalar ve projeler gerçekleştirilmektedir (Artan, 2014, s. 112). Bu alanda etkin müzelerden biri olan Sakıp Sabancı Müzesi, ziyaretçiler ile bağlarını kuvvetlendirmek amacıyla ‘‘ Taksici Günü, Komşu Günü, Uzun Çarşamba’’; İstanbul Modern ise ‘‘Sizin Perşembeniz’’ uygulamalarını hayata geçirmiştir.

Müze koleksiyonlarının dijital ortama taşınması; koleksiyonlara, arama motorları, veri tabanları, online kataloglar gibi elektronik yayıncılık aracılığıyla ulaşılması müzelerin boyut değiştirmesinde rol oynamıştır (Macdonald ve Alford, 1991, s. 307). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte müzelerin tanıtım, sergileme ve yönetim uygulamaları da doğrudan değişime uğramaktadır. Radyo, web sitesi ve sosyal medya tanıtımları; simülasyonlar, dia film gösterimleri, mobil uygulamalar, sanal sergi, sanal müze, artırılmış gerçeklik gibi çeşitli uygulamalarla deneyim ve tüketim alanları oluşturarak rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır (Davidson ve Sibley, 2011, s. 176). Ankara Kurtuluş Savaşı Müzesi, Anadolu Medeniyetler Müzesi, Samsun Gazi Müzesi, İzmir Efes Müzesi, Zeugma Mozaik Müzesi bu alanda önde gelen çalışmaları yürütmektedir.

Yeni müzecilik anlayışında ziyaretçi sayısını artırmak ve canlandırmak amacıyla mobil müze gibi gezici sergiler kurulmakta ve mimari tasarımlarıyla öne çıkan müzeler inşa edilmektedir (Bradburne, 2001, s. 75). Böylece, 19 ve 20. yüzyılda loş ve tenha ortamlarda sergilenen koleksiyonlar yerini 21. yüzyılın yeni müzecilik anlayışında müze duvarlarının dışına taşımaktadır.

Değişen çevreye uyum sağlama çabasındaki müzeler günümüzde toplumsal işlevini ön plana alarak çalışma pratiklerini düzenlemektedir. Doğa ile uyumlu yeşil müze, gezici bavul müze, yaşayan müze, içerisinde sergilenecek ürün bile olmayan sosyal medya deneyim müzesi, roman kahramanına ait eşyaların sergilendiği kurmaca müze, köy müzesi gibi mimari tasarımlarıyla öne çıkan müzeler yaygınlaşmaktadır. Sayı ve çeşitliliği giderek artan müzelerde rekabet gücünü korumak ve kendini finanse etmesini sağlamak amacıyla ziyaretçi sayısını ve müzede geçirilen süre artırılmak istenmektedir. Bu amaçla her kesimden ziyaretçiye hitap etmeyi edecek ve

farklılaşmayı yakalamayı sağlayacak eğitici ve eğlendirici etkinlikler sunulması gerekmektedir. Bunu başarılabilmesinde ziyaretçilerin müzelere nasıl çekileceğinin kurgulanması önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, müzelerin işlevlerini yerine getirebilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için misyon ve vizyonun belirlenmesi, gerektiğinde bunları güncellenmesi; ziyaretçi sayısını artırma, çalışan temini ve toplumsal işlevlere yönelik yol haritası hazırlaması gerekmektedir (Karadeniz ve Atar, 2017, s. 490).

3.1.Türkiye’de Müzecilik

Türkiye’de İç Hizmetler Yönetmeliği Madde 4’de müze kavramı ‘‘Kültür varlıklarını saptayan, bilimsel metotlarla ortaya çıkaran, tahkik eden, değerlendiren, muhafaza eden, takdim eden, daimi ve geçici olarak sergileyen, halkın kültür ve tabiat zenginlikleri konusundaki eğitimini, estetik zevkini yükselten, dünya görüşünü oluşturmada etkili olan sürekli kuruluşlar’’ olarak tanımlanmaktadır (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990).

Müzecilik, Avrupa’daki Aydınlanma Çağı’nın bir uzantısı olmak doğmasına karşın, Osmanlı’da Batılılaşma ve modernleşme hareketinin bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. 19. Yüzyıl Osmanlı İmparatorluğu’nun ekonomik, kültürel, sosyal, askeri, mali, idari her alanda yeni arayışlar içerisinde olduğu bir dönemdir. Avrupa örnek alınarak Osmanlı’da modernleşme süreci inşa edilmeye çalışılmış; günümüzde İstanbul Arkeoloji Müzesi’nin temelini oluşturan ve ilk müze olan ‘‘Müze-i Hümayun’’ Osman Hamdi Bey önderliğinde bu süreçte kurulmuştur (Çal, 2009, s. 320).

1920 yılında, Maarif Vekaleti’ne (Milli Eğitim) bağlı müzecilik ve kazı hizmetlerini yürüten ‘‘Hars Dairesi’’ oluşturulmuştur (Artun, 2019, s. 55). 1921 yılında ise bugün Anadolu Medeniyetler Müzesi olarak bilinen Hitit Müzesi ve sonrasında Ankara Etnografya Müzesi halka açılmıştır (Özen, 2015, s. 310). Cumhuriyet ile şekillenen ulus-devlet anlayışı ve buna bağlı olarak gelişen ulusal kimlik yaratma yolunda müzeler bir araç olarak kullanılmıştır. 1933 yılı Üniversite reformu sonrasında müzecilik üniversitelerde kurumsallaşmaya başlamıştır (Erbay, 2017, s. 109). Cumhuriyet’in ilk yıllarından 1960’li yıllara kadar Türkiye’de müzecilik duraklama dönemi yaşamıştır (Baykan, 2013, s. 26). 1960 sonrasında Türkiye’deki müzelerde sergileme teknikleri önem kazanmış ve özel müzeler ile birlikte müzeler sayıca ve çeşitlilik bakımından artış göstermiştir (Keleş, 2003, s. 5). Bu süreçte Türkiye’de Nejat Eczacıbaşı

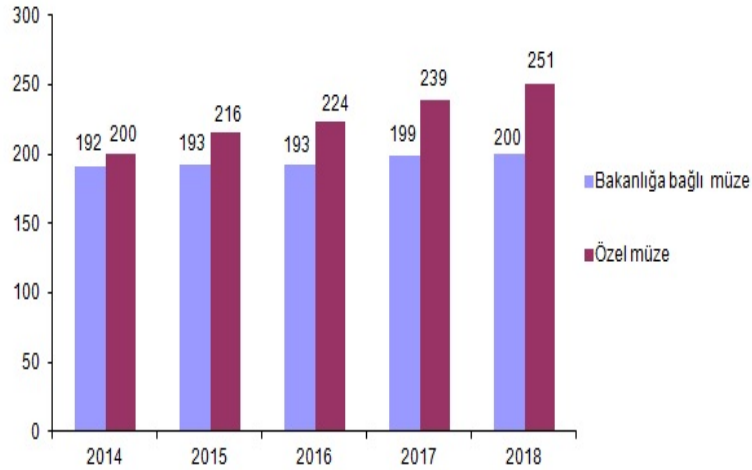
öncülüğünde ilk modern sanat müzesi olan İstanbul Modern ve bu tarihe çok yakın tarihlerde Pera Müzesi ve Sabancı Müzesi açılmıştır (Uçar, 2008, s. 2).

Ankara ise, başkent olması, çok sayıda büyükelçilik, başkonsolosluk, dernek ve vakıf bulunması sebebiyle siyaset ve yönetimin merkezinde yer almaktadır. Ankara'nın üniversiteleriyle çekim merkezi konumunda olması, yaygın ulaşım ağı, nitelikli göç alması gibi sebepler kültür turizmi potansiyelini güçlendirmektedir. Çok sayıda uluslararası organizasyonlara ev sahipliği yapması sebebiyle de ziyaretçi potansiyeli yüksek şehirlerden biridir. Binlerce yıllık tarih ve kültürel geçmişi ile önemli bir potansiyele sahip olmasına karşın müzeciliğin katkısı istenilen düzeyde olamamaktadır.

Ankara, Türkiye'nin birçok müze ilkinde de ev sahipliği yapmaktadır. Türkiye'nin ilk ve yegane satranç koleksiyonu olan "Gökyay Vakfı Satranç Müzesi"(Gökyaysatrançvakfı); Türkiye'deki ilk çocuk müzesi özelliği taşıyan "Ankara Çocuk Müzesi" ve Türk yıkanma ve temizlik kültürünü ele alan "Beypazarı Türk Hamam Müzesi" bu ilkler arasında yer almaktadır (AnkaraKültürTurizm). Dahası, Türkiye'nin ilk mimarlık ve mobilya müzesi olan "Anadolu Mimarlık ve Mobilya Kültürel Miras Müzesi"; ülkemizin oyuncak müzesi alanında ilk örneği olan "Ankara Üniversitesi Oyuncak Müzesi"; Türkiye'de açılan ilk uygulamalı kültür müzesi özelliği taşıyan "Beypazarı Yaşayan Müze"; Türkiye'nin en kapsamlı ve ilk doğa tarihi müzesi olan "Tabiat Tarihi Müzesi (MTA)"; ülkemizin yegâne üniversite müzesi niteliği olan "ODTÜ Arkeoloji Müzesi"; Türkiye'nin kendi alanında ilk müzesi "Somut Olmayan Kültürel Miras Müzesi"; ülkemizin bankacılığı konu alan ilk müzesi unvanını taşıyan "TC Ziraat Bankası Müzesi"; Türkiye'de kendi alanında ilk ve yegâne müzesi olan "Türkiye Barolar Birliği Hukuk Müzesi"; Türkiye'nin ilk eğitim müzesi konumundaki "75. Yıl Eğitim (Mektep) Müzesi" ve Türkiye'nin ilk ekmek müzesi olan "Ekmek Müzesi" bu ilklerden birkaçı olarak sayılabilmektedir (Ankaraka).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2018 yılında gerçekleştirmiş olduğu "Kültürel Miras İstatistikleri" verilerine göre (Tablo 1), Türkiye genelindeki müze sayısı bir önceki yıla göre % 3 artarak 451'e ulaşmıştır (TÜİK, 2018). Müzede sergilenen koleksiyon sayısı 2017 yılına göre % 1 artarak 3 milyon 337 766 olmuştur. Özel müzelerin koleksiyon sayısı % 2,5 artış göstererek 396 457'e yükselmiştir. Özel müzeleri ziyaret eden kişi sayısı ise % 22,9 artarak 12 478 229'a ulaşmıştır. Tablo 1'de yer alan bilgilere göre Türkiye'de hem Bakanlığa bağlı hem de özel müzelerin sayı ve koleksiyonlarında artış eğilimi olduğunu görülmektedir. Özel müzelerin açılma hızının ise Bakanlığa bağlı olanlardan daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 1. Yıllara Göre Müze Sayıları 2014-2018



Kaynak: TÜİK, 2018

3.2. Ankara'daki Müzelerde Stratejik Yönetim

Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2019 Yıl Sonu İl Brifing Raporu'na göre Ankara ilindeki müze sayısı Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Ankara İlindeki Kültür ve Turizm Bakanlığına Bağlı Müze Sayısı

Kültür ve Turizm Bakanlığı'na (KTB) Bağlı Müze	7
Kurtuluş Savaşı Müzesi (I. Meclis)	(15.11.2019 tarihinde protokolle işletme hakkı Bakanlığımızdan alınarak TBMM'ye devredilmiştir.)
Resim ve Heykel Müzesi	Bakanlığın Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğüne bağlıdır.
Askeri Müze	8
Özel Müze	47
Toplam	62 adet

Kaynak: KTB, 2019

Tablo 2 incelendiğinde, Ankara’da bulunan müzelerin ağırlıklı olarak merkezi yönetime bağlı olduğu görülmektedir. Merkezi yönetim ifadesi yalnızca KTB’yi değil, aynı zamanda yerel ve merkezi yönetimdeki birimlerin kurduğu müzeleri de kapsamaktadır.

Tablo 3. Ankara İlindeki Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müze Türleri

<p>ASKERİ MÜZELER (8)</p>		<p>Alagöz Karargâh Müzesi, Anıtkabir- Atatürk ve Kurtuluş Savaşı Müzesi, Devlet Mezarlığı Müzesi, Haritacılık Müzesi, Hava Müzesi, Jandarma Müzesi, Milli Savunma Bakanlığı Arşiv Müzesi, Topçu ve Füze Okulu Müzesi</p>
<p>ÖZEL MÜZELER (47)</p>	<p>Anadolu Medeniyetleri Müzesi Müdürlüğü Denetimindeki Müzeler (6)</p>	<p>Çengelhan Rahmi M. Koç Müzesi, Meteoroloji Müzesi (Meteoroloji Genel Müdürlüğü) , ODTÜ Müzesi (Orta Doğu Teknik Üniversitesi), Tabiat Tarihi Müzesi (Maden Tetkik Arama ve Araştırma Genel Müdürlüğü), Yüksel Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi, Türkpusat Geleneksel Türk Okçuluğu ve Savaş Aletleri Müzesi</p>
	<p>Etnografya Müzesi Müdürlüğü Denetimindeki Müzeler (30)</p>	<p>Anadolu Mimarlık ve Mobilya Kültürel Miras Müzesi ve Araştırma Merkezi, Ankara Olgunlaşma Enstitüsü 100. Yıl Müzesi, Ankara Somut Olmayan Kültürel Miras Müzesi, Ankara Üniversitesi Oyuncak Müzesi, Ankara Üniversitesi Tarihi Müzesi, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Müzesi, Ankara Vakıf Eserleri Müzesi, AOÇ Müzesi ve Sergi Salonu, Beypazarı Anadolu Açık Hava Müzesi – Yaşayan Köy, Beypazarı Kent Tarihi Müzesi, Beypazarı Tarih ve Kültür Müzesi Beypazarı Türk Hamam Müzesi, Beypazarı Yaşayan Müze, Cin Ali Müzesi, Cumhurbaşkanlığı Atatürk Müze Köşk, Çubuk Şehir Müzesi, Gökyay Satranç Spor ve Kültür Vakfı Müzesi, Hamiye Çolakoğlu Seramik Müzesi, İSGÜM İş Sağlığı ve Güvenliği Müzesi, Keçiören Belediyesi Etnografya Müzesi, Kızılcahamam Hocalı Müzesi, M.K.E. Sanayi ve Teknoloji Müzesi, Mustafa Ayaz Vakfı Plastik Sanatlar Müzesi, Müze Evliyagil, Prof. Dr. Ülker Muncuk Müzesi,</p>

		Sebahattin Yıldız Müzesi, Toprak Mahsulleri Ofisi Müzesi, TRT Yayıncılık Tarihi Müzesi, Türkiye Barolar Birliği Hukuk Müzesi , Ulucanlar Cezaevi Müzesi
	Cumhuriyet Müzesi Müdürlüğü Denetimindeki Müzeler (11)	Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Müzesi, PTT Pul Müzesi, Ziraat Bankası Müzesi, TCDD Malıköy Tren İstasyonu Müzesi, TCDD Kurtuluş Savaşında Atatürk Konutu, Demiryolları Müzesi ve Atatürk Vagonu, TED Ankara Koleji Vakfı Müzesi, Telekomünikasyon Müzesi, Türk Hava Kurumu Müzesi, 75.Yıl Cumhuriyet Eğitim Müzesi, Türkiye İş Bankası İktisadi Bağımsızlık Müzesi

Kaynak: KTB, 2019

Tablo 3’te Ankara İlindeki Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müze türlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4. Ankara’da Askeri Müzelere Bağlı Özel Müzelerin Stratejik Yönetim İfadeleri

Jandarma Müzesi	Misyon	Jandarma Teşkilatı’nın tarihini ve günümüzde ulaştığı seviyeyi her yönüyle tanıtmak ve bu askeri kültür mirasını gelecek kuşaklara aktarmak amacıyla kurulmuştur (Ankaraka).
Milli Savunma Bakanlığı Arşiv Müzesi	Misyon	Müzenin en büyük amacı; tarihimizde cereyan eden çeşitli muharebeler ve savaşlar esnasında, çok zor şartlarda tutulmuş ve günümüze kadar ulaşmış binlerce kayıt ve doküman içerisinde; ilginç, ders alınacak ve tarihe ışık tutacak nitelikte olanlarını, orijinal arşiv belgeleriyle ortaya koymaktır. Böylece yetişmekte olan genç kuşakların geçmişleri ile bağlarını kuvvetlendirerek milli ve manevi duygularını geliştirmek istenmiştir (Ankaraka).
Topçu Füze Okulu Sınıf Müzesi	Misyon	Topçu sınıfının sosyal, kültürel ve teknik gelişimini dönemlere göre yansıtmak, askeri kültür varlıkları üzerinde askeri tarihimizi aydınlatacak bilimsel araştırmaları yapmak, tarih ve kültürümüzü gelecek nesillere aktarmak amacı taşımaktadır.

Kaynak: Ankaraka, 2016

Ankara Kalkınma Ajansı'ndan alınan verilerden hareketle Ankara'daki askeri müzelere bağlı özel müzelerin stratejik yönetim ifadeleri Tablo 4'te yer almaktadır. Söz konusu müzelerdeki ortak ifadenin tarihi tanıtmak ve gelecek nesillere askeri kültür zenginliğini aktarmak olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5: Ankara'da Anadolu Medeniyetleri Müzesi Müdürlüğü'ne Bağlı Özel Müzelerin Stratejik Yönetim İfadeleri

Çengel Han Rahmi M. Koç Müzesi	Misyon	Rahmi M. Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı bünyesinde yer alan, Rahmi M. Koç Müzesi, tüm ülkelere ve geçmişten günümüze tüm dönemlere ait, endüstri ve mühendislikle ilgili objelerin ve belgelerinin toplanması, ev sahipliği yapılması, araştırılması, korunması ve sergilenmesine adanmış, kâr amacı gütmeyen özel bir kurumdur. Müze, koleksiyonlarını ve kaynaklarını, halkı bilgilendirmek, onları etkilemek; Türkiye genelinde müze ziyaretlerini yaygınlaştırmak ve endüstri tarihinin araştırılmasını desteklemek için kullanacaktır (rmk-museum).
Meteoroloji Müzesi	Misyon	Kuruluşundan bugüne kadar meteoroloji alanında Türkiye'deki gelişmeleri sergilemek ve gelecek kuşaklara nereden nereye geldiğimizi göstermek amacıyla Meteoroloji Müzesi kurulmuştur (Meteoroloji Genel Müdürlüğü).
ODTÜ (Arkeoloji) Müzesi	Misyon	Kampüs arazisi içindeki Yalıncağ ve Koçumbeli gibi ören yerleri ve Frig Nekropolü'nde bulunan eserlerin korunması ve sergilenmesidir (muze.metu).
ODTÜ (Bilim ve Teknoloji) Müzesi	Misyon	MÖ 7000 yılından beri Anadolu'da gelişen teknolojinin tarihini belgelemek ve günümüz teknolojisini sergilemektir. Anadolu'da teknolojiye kullanılan cihazların sergilenmesi bu çabalar yoluyla teknolojinin kültürünü korumayı ve paylaşmayı amaçlamaktadır. Bilimi sevdirmeyi, toplumun bilimsel farkındalık düzeyini artırmayı amaçlayan müze "Bilime Dokunun!" ilkesinden hareketle tasarlanarak imal edilen deneyler, günlük yaşamda gözlemediğimiz ancak çoğu zaman farkına varmadığımız birçok fiziksel ilke ve doğa olayını, ilköğretim seviyesinden başlayarak her yaş ve kesimden ziyaretçilere ulaştırmaktadır (Metuevents).

MTA Tabiat Tarihi Müzesi	Misyon	Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü bünyesinde 7 Şubat 1968 tarihinde, kurumun arazi çalışmalarında toplanan örneklerin sergilenmesi ve depolanması amacıyla kurulmuştur (MTA).
Türkpusat Geleneksel Savaş Pusatları Müzesi	Misyon	Türkpusat Geleneksel Savaş Pusatları Müzesi, Türklerin kullandığı geleneksel pusatları tanıtmayı ve bu doğrultuda kültürel mirası yaşatmayı amaçlamaktadır (Türkpusat).
Erimtan Arkeoloji ve Sanat Müzesi	Misyon	Coğrafyamızın kültürel mirasının korunmasının yanı sıra, koleksiyonunu izleyicisine alışlagelmiş sergileme yöntemlerinden farklı şekillerde sunarak, objelerin estetik değerlerinin de öne çıkmasını sağlamaktadır. Eserleri bir olay örgüsü ile bir araya getiren müze, ziyaretçinin eski çağlardan günümüze kalmış olan mirası, güncel yaşamın unsurlarıyla ilişkilendirmesini kuvvetlendirmeyi; aynı zamanda kentin sanatsal aktivitelerine yeni bir nefes getirmeyi amaçlamaktadır (Erimtan).

Tablo 5'teki ifadeler incelendiğinde, müzelerin misyon beyanlarında koruma ve sergileme yönünün öne çıkarıldığı görülmektedir. Bu durum, müzelerin nesne odaklı yönetim anlayışı sergilemesinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Tablo 6: Ankara’da Etnografya Müzesi Müdürlüğü’ne Müzelere Bağlı Özel Müzelerin Stratejik Yönetim İfadeleri

Ankara Olgunlaşma Enstitüsü 100. Yıl Müzesi	Misyon	Müze kaybolmaya yüz tutmuş etnografik eserleri korumak, yaşatmak, yeni nesillere aktarmak, enstitüyü ziyaret eden yerli ve yabancı konuklara Türk kültürü ve el sanatlarını tanıtmak amacıyla kurulmuştur (AOEM).
Somut Olmayan Kültürel Miras Müzesi	Misyon	Müze, temel olarak Ankara’yı “ Bürokrasi/memur kenti” görünümünden kurtararak kültür turizmi merkezlerinden biri haline getirmeye katkıda bulunmayı, tarihi ve kültürel değerleri ortaya çıkarmak için alan çalışmaları yapmayı ve bu çalışmalardan elde edilen verileri müzede uygulama modellerine dönüştürerek gelecek kuşaklara aktarımı sağlamayı hedeflemektedir (Ankaraka).
Ankara Üniversitesi Oyuncak Müzesi	Misyon	Müzenin amacı, Türkiye’de hızlı değişim süreci içinde kaybolma tehdidi altındaki oyuncakları korumaktır (Ankaraka).
Ankara Vakıf Eserleri Müzesi	Misyon	Ülkemizdeki mevcut müzecilik anlayışını değiştirerek önüne koyacağı yeni çalışma alanları ile önemli ölçüde prestij sağlayıp yine bu etkinlikler çerçevesinde başkent kültür ve sanat hayatına etki etmek ve daralan bu ortama yeni bir soluk kazandırmaktır. Bu da hedef kitlenin yeniden tanımlanması, uzun ve kısa vadeli çalışma alanlarının çeşitlendirilmesi, müzenin canlı bir eğitim ve öğrenme alanına dönüştürülmesiyle mümkün olabilecektir. Bir Vakıf Medeniyeti kuran ecdadın yeni kuşaklara anlatılması, yeni nesillerin bilgilendirilmesi ve vakıf bilincinin uyandırılması amaçlanmaktadır. Kaçakçılığın önlenmesi ve depolarda yıllarca bekletilen eserlerin koruma önlemlerinin alınarak uygun fiziksel ortamlarda saklanması, gün yüzüne çıkarılarak ziyaretçileriyle buluşturulması

		<p>hedeflenmektedir.</p> <p>Çağımızda değişen ve her geçen gün gelişen yeni anlayışlarla birlikte müzemizin Türk ve dünya kültürüne çok yönlü katkıda bulunup başkentteki ve ülkemizdeki kültür sektörünün gelişiminde lokomotif görevi üstlenerek pay sahibi olması benimsenmektedir.</p> <p>Müzemiz yalnızca eserlerin depolanıp sergilendiği mekânlar olmaktan çıkarılıp toplumun farklı kesimlerini hedef kitleye yönelme ilkesinden hareketle eğitmek bilgilendirmek, toplumda milli bir bilinç oluşturmak evrensel değerlerin farkına varılmasını sağlamak gibi görevleri üstlenecektir.</p> <p>Kültür ve sanat kurumu olarak kendisinin ve çevresinin dinamik entelektüel gelişimine hizmet edecek paylaşım alanı olarak müze anlayışı benimsenerek bu alanda ülkenin kültür sanat birikimini elinde tutma iddiasına ulaşmış kurumlarla (Özel müzeler, Devlet müzeleri, Yerel yönetimler, üniversiteler) derin ve kalıcı işbirliğine girilecektir (Avem).</p>
AOÇ Müze ve Sergi Salonu	Misyon	Atatürk Orman Çiftliği'nin kurumsal hafızasını gelecek nesillere aktarılmasını sağlamak, geçmişte kullanılan makine ve ekipmanları sergilemek, geçmişten bugüne kalan manevi yapıyı korumak, sergi, sunum, yarışma gibi çeşitli etkinliklere ev sahipliği yapmaktır (AOC).
Beypazarı Türk Hamam Müzesi	Misyon	Beypazarı Türk Hamam Müzesi, hamam kültürünü belgeleme, sergileme ve geleceğe aktarma düşüncesiyle kurulmuştur. Bir başka deyişle müzede evrensel ve toplumsal hafızada yer etmiş Türk hamam kültürü bir bütün olarak korunmaya ve gelecek nesillere aktarılmaya çalışılmaktadır (Ankaraka).
Gökyay Vakfi Satranç Müzesi	Misyon	Analitik ve çok yönlü düşünmeyi sağlayan satranç sporunun özellikle gençler arasında yayılmasını ve benimsenmesini sağlayarak sağlam düşünce sahibi gençler yetişmesine katkıda bulunmak,

		<p>Satrancın sadece bir zeka oyunu değil ülkelerin kültür ve tarihini yansıtan bir enstrüman olduğunun anlatımı ve bu anlayışla dünya barış ve anlayışına katkıda bulunmak,</p> <p>Her bir satranç takımının mensup olduğu ülkenin sanatını ortaya koyan bir sanat eseri olduğunu göstermek,</p> <p>Satranç sporunu sevdirmek amacı ile sportif etkinlikler düzenlemek, gereğinde bunlara bilfiil katılmak,</p> <p>Satrancın sanatsal, kültürel, tarihi yönlerini toplumla paylaşmak üzere bir satranç müzesi açmak; yaşatmak, geliştirmek, sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kurulmuştur (Gökyaysatrançvakfi).</p>
MKE Sanayi ve Teknoloji Müzesi	Misyon	<p>Ülkemizin tarihi boyunca sanayinin gelişim sürecini anlatması, sanayi ve teknolojik kültürel varlıkların bu günlere ve geleceğe taşınması, bu çerçevede MKE Kurumunun Türkiye sanayi tarihinin yazılmasında, birçok yeni kurumun ve Türkiye'nin üretim kültürünün oluşmasına yaptığı katkıları görünür kılmak, başta Kurumumuz olmak üzere ülkemizin sanayisine yön vermiş kurumlara ve kişilere ait eserler ile endüstri ve mühendislikle ilgili objelerin, belgelerin toplanması, ev sahipliği yapılması, araştırılması, korunması ve sergilenmesinin sağlanması amacıyla kurulmuştur (Ankaraka).</p>
Mustafa Ayaz Vakfi Plastik Sanatlar Müzesi	Misyon	<p>Toplumun her kesimine sanat sevgisini aşılacak, sanat yoluyla toplumu eğitmek, çağdaş Türk sanatının yurtiçi ve yurtdışında tanıtılmasına katkıda bulunmaktır. Kültür ve sanata hizmet etmek amacıyla ortaya çıkarılan bu yapı sanatseverlerin de desteğini beklemektedir. Vakfin gerçekleştireceği "Kültür ve Sanat" etkinliklerine verilecek katkılarla, vakfin daha çok gelişecek ve geliştikçe hedefleri de büyüyecektir (Mustafaayazmuzesi).</p>
Müze Evliyagil	Misyon	<p>Sarp Evliyagil, kendi koleksiyonunda yer alan bu 'görünmez' eserlerin, izlemek isteyen herkese açılmasını, başka bir deyişle</p>

		“Müzeleşmesini” hedefliyor (Muzeevliyagil).
Sebahattin Yıldız Müzesi	Misyon	<p>Sebahattin Yıldız Müzesi, Türkiye’de ve dünyada kültürel mirasın ve sanatın korunması, araştırılması, sergilenmesi ve yayımlanması için çağdaş standart ve etik değerlere bağlı kalan bir anlayışla müzecilik, sergileme ve kültürel miras yönetimi faaliyetlerini yürütmeyi amaç edinmiştir.</p> <p>Koleksiyonumuz önceden belirlenen satın alma politikamız doğrultusunda her geçen gün genişlemekte olup bunların en iyi şekilde korunması ve ilmi olarak araştırılarak yayımlanması amacıyla koruma uygulamaları ve araştırma hizmetleri de yürütülmektedir. Kurum olarak hedefimiz, ülkemiz kültürel mirasımızın korunması konusunda lider enstitülerden biri olmak, kültür varlıklarının gelecek kuşaklara aktarılmasında önemli bir rol oynamaktır (Sebahattinyildizmuzesi).</p>
Toprak Mahsülleri Ofisi Müzesi	Misyon	<p>Tahılla ilgili eşyaların bir müze ortamında muhafaza edilmesi gelecek kuşaklara karşı bir sorumluluk olarak kabul edilmiştir. Bu düşünceyle yurdun değişik yörelerinden çiftçi-tahıl ürünleri ve tahılla ilgili toplanan eşyalar müze disiplini içinde sergilenmektedir (Ankaraka).</p>
Barolar Birliği Hukuk Müzesi	Vizyon	<p>Müze koleksiyonunda, düşünce ve uygarlık tarihinin gelişimine paralel olarak hukukun geçirdiği tarihsel dönüşümü görsel olarak yansıtan objeler ve belgeler bulunmaktadır (Ankaraka).</p>

Tablo 6’da müzelerin koruma ve sergileme işlevine ağırlık verdiği gözlemlenmektedir. Ankara Vakıf Eserleri Müzesi, Beypazarı Türk Hamam Müzesi ve Gökyay Vakfı Satranç Müzesi’nin misyon ifadelerinde ise eğitim işlevinin etkinleştirilmesi dikkat çekmektedir.

Tablo 7. Ankara’da Cumhuriyet Müzesi Müdürlüğü Bağlı Özel Müzelerin Stratejik Yönetim İfadeleri

Ziraat Bankası Müzesi	Misyon	Başlangıcından bugüne kadar Türkiye bankacılık sisteminin ticari, ekonomik, siyasi, kültürel, sanatsal ve eğitsel değişimi ile günümüze kadar geline gelişimi geleceğe aktarma amacıyla açılmıştır (Ankaraka).
TED Ankara Koleji Vakfi Müzesi	Misyon	TED Ankara Koleji Vakfi Okulları’nın, kuruluş yılı olan 1931’den günümüze kadarki tarihsel birikimini gelecek kuşaklara aktarmaktadır (Ankaraka).
Türk Hava Kurumu Müzesi	Misyon	Müze, THK ve Türk Sivil Havacılık Tarihi hakkında 747 adet belge ve fotoğraf sunumu ile her yaştan ziyaretçinin havacılık bilgisini zenginleştirmekte ve Türk havacılık tarihini gelecek nesillere aktarmaktadır (THKM).
Türkiye İş Bankası İktisadi Bağımsızlık Müzesi	Misyon	Türkiye İş Bankası, milli iktisat tarihi açısından büyük önem taşıyan bugüne kadarki birikimini toplumla paylaşmaktır (Isbank).

Tablo 7’de yer alan müzelerin misyon ifadeleri sergileme ve koruma odaklı olup ziyaretçi odaklı faaliyet, eğitim ve sosyal sorumluluk yönü zayıf bırakılmıştır. Müzelerin etki alanını daraltarak hedef kitleye ulaşmalarında engel teşkil edebilecek bu durum, modern müzecilik anlayışına entegre olmadıklarını düşündürmektedir.

Devlet müzelerinde stratejik planlamasının müzeler özelinde yapılmadığı görülmektedir. Devlet müzelerine yönelik Kültür ve Turizm Bakanlığı stratejik plan hazırlamakta ve ilgilendiği konulara göre eylem planları oluşturmaktadır (Parsehyan, 2018, s. 459). Bu sebeple çalışma kapsamına yalnızca Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bünyesindeki özel müzeler dâhil edilmiştir. Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2019 Değerlendirme Raporuna Göre Stratejik Hedef ‘‘Müzelerin modern müzecilik anlayışı ile sergileme, düzenleme, ekipman ve koleksiyonlar

yönünden yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesini'' sağlamaktır (Ankara İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Özel müzelerde stratejik planlama ilgili olunan kurumca yalnızca o müzeye yönelik hazırlamaktadır (Parsehyan, 2018, s. 459).

4. Bulgular

- Ankara'da bulunan müzelerin web siteleri stratejik yönetim açısından incelendiğinde yalnızca özel müzelerde misyon ifadesine yer verildiği göze çarpmaktadır. Vizyon ve misyon beyanı olmayan müze sayısının ise oldukça fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum kurumsal kimlik tanımlamalarında sorunlar olduğunu göstermektedir.
- Müzelerin büyük bir çoğunluğunun ise kendini tanıtmayı sağlayacak bir web sitesi bulunmamaktadır.
- Müzelerin birçoğunun kendilerine ait web sitesi bulunmaması ve elektronik ortamda erişilebilir olmaması sebebiyle koleksiyonlarına uzaktan erişim sağlayamamaktadır. Bu durum sahip olunan bilginin dış kullanıcılarla paylaşılmasını engellemekte; koruma işlevini yerine getirirken paylaşma ve gelecek nesillere aktarma noktasını aksatmaktadır. Dahası Türkiye'deki koleksiyonları dünya çapındaki rekabetin gerisinde bırakmaktadır.
- Müzelerin mevcut web sayfasının içeriği incelendiğinde vizyon ve misyon ifadeleri çeşitli sayfa ya da başlıklar altında yer almakta ve eksik bilgiler bulunmaktadır. Standart bir düzenleme olmaması sebebiyle bildirelere erişmek isteyenler açısından sorun oluşturmaktadır.
- Müzelerin kendini ifade yolu olan vizyon ifadesine hiç yer vermedikleri misyon üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Kurumsal amaç ve hedefler net şekilde ortaya konmamaktadır. Bu alandaki eksiklerin örgüt içerisinde ortak bir kültür yaratma ve rekabet avantajı sağlama açısından zorluk yaratacağı düşünülmektedir.
- Misyon ifadelerinde ise vizyonlarını tanımlayan (Biz Kimiz?, Neden Varız?) sorulara yanıt bulunmasına karşın vizyon ve misyon olarak ayırım yapılmadığı ve kavram kargaşası yaşandığı görülmektedir. Dahası, ifadeler çok uzatılmakta, aktarılmak istenen açık ve anlaşılır olarak tanımlanamamaktadır.
- Misyon beyanlarının bileşenlerine bakıldığında müzelerin koruma ve sergileme yönü öne çıkmaktadır. Ankara'daki müzelerin nesne odaklıdan insan odaklı müzecilik anlayışına tam anlamıyla geçemediği, geleneksel kalıpların yıkılmadığı görülmektedir.

- Misyon ifadelerinde geleneksel müzeciliğin toplama, koruma, bakım ve sergileme işlevlerine yer verilirken yeni müzecilik anlayışının getirdiği eğitim, iletişim ve toplumsal işlev yönünün geri planda kaldığı ve yeterince önemselenmediği görülmektedir.
- Devlet müzeleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından oluşturulan politikalar ile yönetilmektedir. Merkezden yönetim sebebiyle müze içi faaliyetlerin gelişemediği görülmektedir. Özel müzelerde ise stratejik yönetim yaklaşımı yetersiz olmakla birlikte olanakları dâhilinde yönetim politikaları uygulanmaktadır. Bu sebeple, müzelerde uzun süreli bir bakış açısının olmadığı görülmektedir.
- Ankara'daki müzelerin stratejik yönetim planları incelendiğinde koleksiyonlarını yurt dışına taşıma misyonu ile karşılaşmamaktadır. Dünyanın sayılı müzeleri arasında yer alacak koleksiyonları barındırmasına karşın Ankara, başkent olarak müzeleri ile öne çıkmamakta; Ankara'daki müzeler kendilerini dünya standartlarında konumlandıramamaktadır. Dahası Ankara, Türkiye'deki birçok müze ilklerine adını yazdırmasına karşın bu yönünün vurgulanmadığı görülmektedir. Dolayısıyla misyon beyanlarında müzelerin rekabetçi stratejilere odaklanmadığı ve girişimcilik özelliğinin zayıf kaldığı söylenebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Tarihsel gelişim süreci içerisinde müzecilik anlayışı incelendiğinde, çevresel değişimlerden kolay etkilenmesi sebebiyle kırılmalı bir yapıda olduğu; değişimin yönetilmesinde ise reaktif bir yaklaşım izleyerek çevresel koşullara uyum sağlandığı görülmektedir. Yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak köklü biçimde revizyona uğradığı söylenebilir. Diğer taraftan müzeler, kültürel kimliği yansıtması sebebiyle toplumsal yapı ve gelecekteki değişim hakkında ipuçları vermektedir. Dolayısıyla müzeler ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, teknolojik ve politik faktörlerden bağımsız düşünülmemektedir.

Müzelerin statik olmayan yapısı, çevresel değişim yönünde kurumsal, bilimsel ve toplumsal işlevinde değişimlere yol açmaktadır. Turizm ve eğlence sektörü içerisinde yer alan müzelerin rekabet gücünü artırmak ve sürdürmek için stratejik yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Müzeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşın ziyaretçi pastasından pay kapma yarışında kıyasıya bir rekabet yaşamaktadırlar. Dolayısıyla, müzeciliğin geleceğini tayin etmek için küresel dinamikleri takip etmek trendler ve eğilimler yönünde kararlar alarak uygulamak gerekmektedir. Değişimin ve müzeciliğin geleceğinin nasıl şekilleneceği kestirebilmek ve planlamanın ise ancak doğru stratejik yönetim ile olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bütüncül

bir bakış açısıyla etki analizlerinin yapılarak çevresel değişim yönünde stratejik yönetim planlarının oluşturulması gerekmektedir.

Çalışmada müzelerin web sitelerinde yer verilen vizyon ve misyon beyanları incelenmiş ve dünyadaki müzecilik gelişmeleri karşılaştırılmıştır. Yeni müzecilik anlayışının Ankara'da konumlanan müzelerin vizyon ve misyon beyanlarına yansımadağı; literatürde belirtilen kriterlerin gerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Misyon ve vizyon beyanları olmayan müzelerin sayıca ise oldukça fazla olduğu belirlenmiştir. Koleksiyon varlığı yönünden zengin olan müzelerin stratejik yönetim eksiklerinin giderilerek stratejik planlama ve tanıtımının yapılması gerekmektedir. Bu sayede, belirsizlikler en aza indirgenecek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilecektir.

Müzecilikte stratejik yönetim plan ve stratejilerin ön plana çıkarılarak yeni müzecilik eğilimleri (yaşayan müze, yeşil müze, hiper bağlantılı müze) yönünde toplum merkezli, yaratıcı ve interaktif sunumlar oluşturulmalıdır. Uluslararası arenada yarışacak şehirlerden biri olma potansiyeli taşıyan Ankara'nın müzecilikte cazibe yaratması ve ziyaret konusunda hedef kitlesini cesaretlendirmesi gerekmektedir. Stratejik planlamaya odaklanması halinde potansiyelini verimli kullanan müzelerin hem yerel hem de ülke ekonomisine ciddi katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Değişen müzecilik anlayışında ziyaretçilerin müzelerin odak noktası haline gelmesi değişimlerin yönünün iyi planlanmasını gerekli kılmaktadır. Verilecek hizmetlerin toplumsal duyarlılık ve ulaşılabilirlik (engelli erişim alanı gibi) çerçevesinde herkesi kucaklaması beklenmektedir. Bu açıdan hedef kitleye uygun gösterim ve hizmet oluşturmak, konforlu müze ortamı sunmak, müze hizmetlerinin kolay ulaşılabilir olmasını sağlamak önem taşımaktadır. Bu bağlamda, her bir müze özelinde vizyon ve misyon geliştirilmesi; stratejik plan ve program yapılması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, dijital hayat bağımlılığı, daha da yaşlanan nüfus, deneyim odaklılık gibi birçok değişkenin araştırılarak ziyaretçi profilinin, örgüt değerlerinin, pazar yapısının, çevresel fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi gerekmektedir.

Dahası, müzeyi ziyaret etmeyen gruplara yönelik özel aktiviteler yoluyla (konferans, sergi, film gösterimi, konser, eğitim atölyesi çalışmaları gibi) gelmeyenlerin ziyarete ikna edilmesi beklenmektedir. Bütün bu çalışmaların planlanarak yürütülmesi ve ziyaretçi gruplarının oluşturulması ise yalnızca stratejik yönetim ile mümkün olabilecektir.

Müzelerin, stratejik planlarında literatürdeki genel eğilimin aksine eğitim işlevine yeteri kadar önem verilmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Değişen müzecilik anlayışında ise müzeler aktif

öğrenme ortamları olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çağdaş eğilimleri yakalamak isteyen Türkiye’de müzecilik çalışmalarında eğitim vizyonuna stratejik planlarda yer verilmesi ve müzelerin örgün eğitim kurumları ile işbirliği yaparak okul dışı öğrenme ortamı sağlaması gerekmektedir. Bu sayede, erken yaştan itibaren müzelere gitme alışkanlığı kazandırılmalıdır. Dahası müzelerin eğitim ortamı olduğu fikri aşılılarak olumlu tutum geliştirme ve koruma bilinci oluşturulmalıdır.

Sosyal medya hesaplarının aktif kullanımı da dikkat çekebilmek ve rekabette avantaj sağlayacaktır. Ayrıca, çeşitlenen ve gelişen müzecilik anlayışı doğrultusunda web sanal müze, gezici müze, dokunulabilir müze, etkileşimli müze gibi yeni yaklaşımlardan faydalanılarak daha geniş ziyaretçi kitlesine ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Müzelerin merkezden yönetimi sonucu müzeler kendi kararlarını alamamakta ve merkezden alınacak kararları beklemektedir. Bu durum, karar verme süreçlerinde bürokratik ve kompleks bir yapıya dönüştürebilir; karar sürecini uzatabilir. Bu sebeple müzelerin stratejik yönetim kararlarında merkeziyetçi uygulamalar yerine müzelerin kendi kararlarını aldıkları âdemi merkeziyetçi yetki devri uygulanmalı ve müzelere özerklik tanınmalıdır. Bu sayede, ayırt edici yönü vurgulanarak, kısa, orta ve uzun vadeli hedefler oluşturulacak; müzelerin kendi geleceklerini planlama ve verimlerini artırma yoluyla varlıkları sürdürmeleri mümkün olabilecektir. Özerk yapının beraberinde müzenin tanıtımı, ziyaretçi araştırmaları, koleksiyona yönelik sunum gibi birçok alanda çalışmaların etkin şekilde artacağı ve müzelerin görünür kılınacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Akmehmet, T. K. ve Ödekan A. (2006). Müze Eğitiminin Tarihsel Gelişimi. *İtü Dergisi/B Sosyal Bilimler*, 3(1), 47-58.

Alkhafaji, A. F. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. *The Haworth Press. Inc. New York*.

Andermann, J. and Arnold-De Simone, S. (2012). Introduction: Memory, Community And The New Museum. *Theory, Culture & Society*, 29(1), 3-13.

Ankaraka, Ankara Kalkınma Ajansı (2016). https://www.ankaraka.org.tr/tr/ankara-muzeleri_3098.html, (Erişim: 12 Mayıs 2020).

AOC, Atatürk Orman Çiftliği (2020). <https://www.aoc.gov.tr/Portal/Gezilerimiz/ataturk-orman-ciftligi-muze-ve-sergi-salonu/37>, (Erişim: 16 Mayıs 2020).

- AOEM, Ankara Olgunlaşma Enstitüsü (2020). <https://www.kulturportali.gov.tr/turkiye/ankara/gezilecek yer/ankara-olgunlasma-ensttusu>, (Erişim: 23 Mayıs 2020).
- Artan, Ç. (2014). Etkileşim Düzlemi Ve Tüketim Mekânı Olarak Postmodern Müzeler İstanbul'daki Özel Müzeler Üzerine Bir İnceleme, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 105-132.
- Artun, C. (2019). *Mümkün Olmayan Müze Müzeler Neyi Gösteriyor?*, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Avem, Ankara Vakıf Eserleri Müzesi (2020). <https://avem.vgm.gov.tr/>, (Erişim: 16 Mayıs 2020).
- Ayaokur, A. (2014). Müzelerde Bilgi Yönetimi: Sadberk Hanım Müzesi Örneği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Bart, C. K. (1996). The impact of mission on firm innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 11, 479-493.
- Baykan, D. (2013). *Müzecilik Tarihimize Edirne*, Güneş Karadeniz'den Doğar Sümer Atasoy'a Armağan Yazılar, Ed. Ş.Dönmez, Hel Yayıncılık, Ankara, 25-36.
- Bradburne, J. M. (2001). A New Strategic Approach To The Museum And Its Relationship To Society. *Museum Management And Curatorship*, 19(1), 75-84.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process For Public And Non-Profit Organizations, *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bülbül, H. (2016). Müze İle Eğitim Yoluyla Ortaokul Öğrencilerinde Kültürel Miras Bilinci Oluşturma. *Odü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (Odüsobiad)*, 6(3), 681-694.
- Çal, H. (2009). Osmanlı'dan Günümüze Türkiye'de Müzeler. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, (14), 315-334.
- Çolak, B. (2010). Tarihsel Süreç İçerisinde Müzelerle Birlikte Değişen Sergileme Mekânları; New York Modern Sanat Müzesi (Moma) Ve Frankfurt Modern Sanat Müzesi (Mmk) Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(30), 37-45.
- Conn, S. (2010). *Do Museums Still Need Objects?* Philadelphia: University Of Pennsylvania Press.

- Davidson, L. and Sibley, P. (2011). Audiences At The “New” Museum: Visitor Commitment, Diversity And Leisure At The Museum Of New Zealand Te Papa Tongarewa. *Visitor Studies*, 14(2), 176-194.
- Erimtan (2020). <https://erimtanmuseum.org/index.php/tr/misyon>, (Erişim: 16 Mayıs 2020).
- Erbay, F. (2017). Türkiye’de Müzecilik Eğitiminin Üniversitelerde Kurumlaşması. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(214), 105-122.
- Gökçe, B. (2014). Müzelerin Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişimler. *Journal Of Graduate School Of Social Sciences*, 18(2).
- Gökyaysatranvakfi (2020). <https://gokyaysatrancvakfi.org.tr/>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, *Yüksek Denetim Dünyasından Haberler*, 91-105.
- Hassan, S. (2017). *Müzelerde Çocuklara Yönelik Etkinlikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hein, G. E., (1998). *Learning In The Museum*, Reprinted, Routledge, London.
- Huff, J. C., Bean, B., Balfour, J. H., Laskin, O. L., Connor, J. D., Corey, L., and Mcguirt, P. (1988). Therapy Of Herpes Zoster With Oral Acyclovir. *The American Journal Of Medicine*, 85(2a), 84-89.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. (2003). *Essentials Of Strategic Management*. Nj: Prentice Hall.
- ICOM (2020). <https://icom.museum/en/about-us/history-of-icom/>, (Erişim: 20 Mayıs 2020).
- Isbank (2019). <https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/turkiye-is-bankasi-iktisadi-bagimsizlik-muzesi-acildi>, (Erişim: 21 Mayıs 2020).
- Kantabutra, S. and Avery, G. C. (2010). The Power Of Vision: Statements That Resonate. *Journal Of Business Strategy*.
- Karadeniz, C. (2015). Postmodern Müzede Kadın. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 132-147.

- Karadeniz, C. ve Atar, M. (2017). Türkiye'de Oyuncak Müzelerinin Durumu Ve Sürdürülebilirliği. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 16(61), 477-492.
- Keleş, V. (2003). Modern Müzecilik Ve Türk Müzeciliği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1-17.
- Kervankiran, I. (2014). Dünyada Değişen Müze Algısı Ekseninde Türkiye'deki Müze Turizmine Bakış. *Electronic Turkish Studies*, 9(11), 345-369.
- Mustafaayazmuzesi, (2020). <http://www.mustafaayazmuzesi.com/pPages/pGallery.aspx?pgID=530&lang=TR§ion=1>, (Erişim: 12 Mayıs 2020).
- KTB, Ankara İl Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-201880/istatistikler.html>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- KTB, Ankara İl Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). <https://ankara.ktb.gov.tr/TR-247093/2019-yili-degerlendirme-raporu.html>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- Lissack, M. and Roos, J. (2001). Be coherent, not visionary, *Long Range Planning*, 34(1), 53-70.
- Lyles, M. A. (1990). A Research Agenda For Strategic Management In The 1990s. *Journal Of Management Studies*, 27(4), 363-375.
- MacDonald, G. F. and Alford, S. (1991). The museum as information utility. *Museum Management and Curatorship*, 10(3), 305-311.
- Mengeş, F. (2015). *Sanat Yapıtının Farklı Mekânlarda Anlam Problematikliği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meteoroloji Genel Müdürlüğü (2020). <https://www.mgm.gov.tr/kurumsal/muze.aspx>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- Metuevents (2020). <http://www.metuevents.com/bilinmesi-gerekenler/odtu-bilim-ve-teknoloji-muzesi/>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- Minghetti, V., Moretti, A. and Micelli, S. (2001). Reengineering The Museum's Role In The Tourism Value Chain: Towards An It Business Model. *Information Technology & Tourism*, 4(2), 131-143.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.

- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- MTA, Maden Teknik Arama (2020). <https://www.mta.gov.tr/v3.0/muze/anasayfa>, (Erişim: 19 Mayıs 2020).
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Muzeevliyagil (2020). <http://www.muzeevliyagil.com/tr>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- Muze.metu (2020). <https://muze.metu.edu.tr/muze-hakkinda>, (Erişim: 18 Mayıs 2020).
- Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği (1990). <https://teftis.ktb.gov.tr/yazdir?85452970A0B1DECFE1BF670A7A55E6AC>, (Erişim: 28 Mayıs 2020).
- Newman, W. H. and Logan, J. P. (1971). Strategy, Policy, And Central Management. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Okan, B. (2015). Günümüzde Müzecilik Anlayışı, *Sanat Ve Tasarım Dergisi*, 5(2), 187-198.
- Özen, L. (2015). Tarihin Tanıklarını Korumak Panelinden,“ *Kültür Varlıklarının Korunması” Konuşması*, 307-398. <https://www.ayk.gov.tr/>, (Erişim: 8 Mayıs 2020).
- Parsehyan, B. G. (2018) Müzelerde Stratejik Planlama. *The Turkish Online Journal Of Design Art And Communication*, 8(3), 457-465.
- Pearce, J. A. and David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 109-115.
- Peters, G. B. and Pierre, J. (2003). *Handbook Of Public Administration*. Sage.
- Ramazanoğlu, F. and Bahçeci, B.,S. Ö., (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Firat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-56.
- Reussner, E. M. (2003). Strategic Management For Visitor-Oriented Museums: A Change Of Focus. *The International Journal Of Cultural Policy*, 9(1), 95-108.
- Roper, K. O. and Beard, J. L. (2005). Strategic Facility Planning For Museums. *Museum Management And Curatorship*, 20(1), 57-68.
- Silier, O. (2010). Dünyada Ve Türkiye’de Kent Müzeleri. *Ege Mimarlık*, 74(3), 16-21.

- Simpson, D. G. (1998). Why Most Strategic Planning Is A Waste Of Time And What You Can Do About It. *Long Range Planning*, 31(3), 476-480.
- Sebahattinyildizmuzesi (2020). <http://sebahattinyildizmuzesi.com/hakkimizda>, (Erişim: 9 Mayıs 2020).
- Tezcan, A. K. and Ödekan, A. (2011). Müze Eğitiminin Tarihsel Gelişimi. *İtüdergisi/B*, 3(1), 47-58.
- THKM, Türk Hava Kurumu Müzesi (2020). <https://www.kulturportali.gov.tr/turkiye/ankara/gezilecekyer/turk-hava-kurumu-muzes>, (Erişim: 7 Mayıs 2020).
- Tunç, A. Türkiye’de Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Değişimin Bir Simgesi Olarak “Stratejik Planlama Ve Yönetimi. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 2(3), 69-86.
- UNICEF (1948). 18 Mayıs 2020, <Http://Www.Unicef.Org.Tr/Files/Bilgimerkezi/Doc/İnsan%20haklari%20evrensel%20beyannemesi.Pdf>, (Erişim: 3 Mayıs 2020).
- Tavşan, F., ve Bektaş, U. (2019). Çocuk Müzesi Tasarım Anlayışında Milenyum Çağı Etkisi. *ISAS Winter*, 4(7), 39-44.
- Türker, A. and Türker, G. Ö. Deneyimsel Pazarlamanın Halk Bilimi Ürünlerinde Kullanımı: Yaşayan Müze Örneği, *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 702-716.
- TÜİK (2018). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30596>, (Erişim: 16 Mayıs 2020).
- Türkpusat (2020). <https://www.kulturportali.gov.tr/turkiye/ankara/gezilecekyer/turkpusat-geleneksel-savas-pusatlari-muzesi->, (Erişim: 3 Mayıs 2020).
- Uçar, N. (2008). İstanbul’da Sanatsal Alanın Yeni İkonları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, E. (2017). Müzelerin Tarihi Misyonu Ve Samsun Kent Müzesi. *Tarih Ve Günce*, 1(1), 321-333.

