



MÜZE YÖNETİMİ ve ORGANİZASYONU
Museum Management and Organization

Dr. Öğr. Üyesi Oktay BAŞAK
Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sanat Tarihi Bölümü



okbasak@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4268-2356>

Yaşar ÖZRLİ

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Sanat Tarihi Doktora Öğrencisi




yozrili@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4495-0705>

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-
Journal of Ağrı İbrahim Çeçen University Social Sciences Institute-
AİCUSBED 6/2 Ekim /October2020 / Ağrı

ISSN: 2149-3006

e-ISSN: 2149-4053

Makale Türü- <i>Article Types</i> :	Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi- <i>Received Date</i> :	24.06.2020
Kabul Tarihi- <i>Accepted Date</i> :	07.10.2020
Sayfa- <i>Pages</i> : 197-217	 https://doi.org/10.31463/aicusbed.757559



<http://dergipark.gov.tr/aicusbed>

This article was checked by

 iThenticate®



AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
Journal of Ağrı İbrahim Çeçen University Social Sciences Institute
AİCUSBED 6/2, 2020, 197-217



MÜZE YÖNETİMİ ve ORGANİZASYONU

Museum Management And Organization

Dr. Öğr. Üyesi Oktay BAŞAK
Yaşar ÖZRLİ

Öz

Müzelerin toplumda ciddi görevler üstlenmesi gerekliliği fikirlerinin arttığı 21. yy'da, dönüşen toplumsal parametrelere paralel, değer üreten, iletişim odaklı, referans kurumları gibi tasavvur edilmesi ve müzelere daha geniş bir perspektiften bakılması anlayışı konjonktürelidir. Sayıca çoğalmaları, yeniden yapılanmaları, daha donanımlı olmaları vb. reaksiyonlar daha profesyonel örgütlenme ve organizasyon ihtiyaçlarını doğurmuştur. Müzelerde personel sayılarının niceliksel artışı niteliksel olarak da bir gelişim göstermeyi gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda planlama, sistem, kurgu gibi kavramlar fonksiyonellik adına önemlidir. Müzelerin ayakta kalması, büyümesi, fayda sağlaması adına, iyi yönetilmesi zorunludur. Amaç belirleme, hangi birimlere nasıl müdahale etmeyi bilmek, çalışan verimliliği, politika belirleme önceden yapılan planlamalar neticesinde hayata geçirilebilecek yetkinliklerdir. Bu çalışmada müzelerin, dinamik yapılanmaları ve örgütlenmeleri ışığında Türkiye'nin en önemli özel müzelerinden olan Pera Müzesi organizasyon yapısı, Sakıp Sabancı Müzesi organizasyon yapısı, ABD'nin müzecilik faaliyetleri ve Smithsonian Enstitüsü'nün yapısı ile Hollanda Müzecilik yönetim faaliyetleri konu edinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müze, Eser, Organizasyon, Yönetim, Çalışan

Abstract

In the 21st century, when the idea of the necessity of museums to undertake serious tasks in society, the understanding of considering museums in a broader perspective and generating value, communication-oriented, as reference institutions, is parallel to the transforming social parameters. Reproduction in number, restructuring, more equipped and so on. reactions have led to more professional organization and organization needs. The quantitative increase in the number of personnel in museums requires a qualitative improvement. . In this direction, concepts such as planning, system and editing are important for functionality. In order to survive, grow, and benefit, museums must be managed well. Determining objectives, knowing how to intervene in which units, employee productivity and policy making are the competencies that can be realized as a result of previous plans. . The increase in the people who enjoy art, the growing interest in cultural studies, the increase in the quality of museums that attract attention with both their architecture and the works they exhibit are attributed to the availability of managers who are specialized in their fields. These managers should also be composed of individuals who have a good analysis of the social environment in which they serve, and who have a good command of communication, finance, personnel management. In this study,

museums, dynamic structures and organizations, one of Turkey's most important private museums in the light of Pera Museum's organizational structure, Sakıp Sabancı Museum organizational structure, the US 's museum activities and the structure of the Smithsonian Institute Netherlands Museology management activities have been acquired subject.

Keywords: Museum, Work, Organization, Management, Employee

Giriş

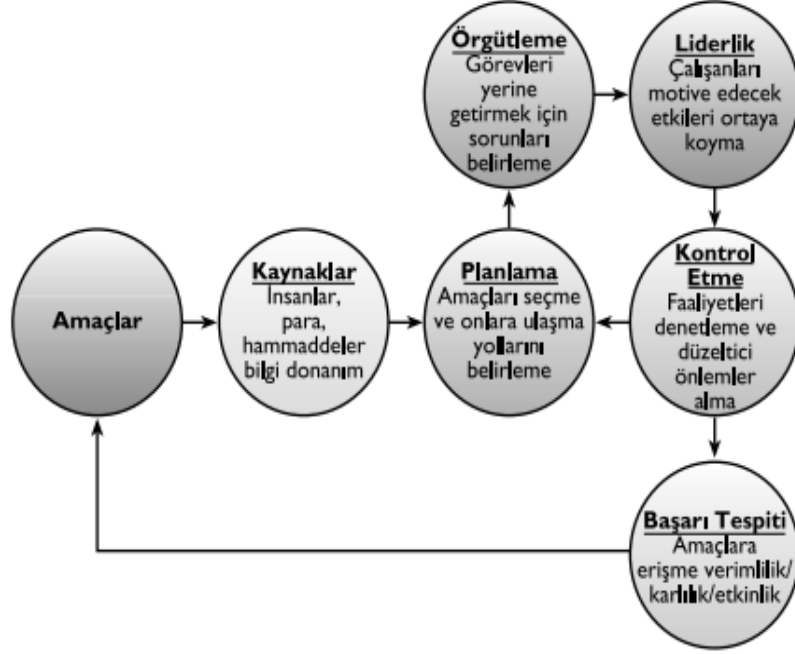
19. yy'ın ikinci yarısında Avrupa da başlayan sanayi ihtilalleri ve ulusçuluk sloganlarıyla giderek yayılan yeni fikirler, neredeyse tüm dünyayı etkisi altına alarak, yönetim yapılarında ve yaşam modellerinde değişmelere sebep olmuştur. Hızlı üretime geçen imalathaneler, çalışanları ve yöneticileri için yeni sosyal ve ekonomik hakların gereksinimini doğurmuştur. 20. yy ile birlikte işletmeler sayıca çoğalmaya başlayınca özel statülü müzelerde de bir takım yönetsel denemeler uygulamaya konulmuştur. 20. yy sonlarına doğru sayıları gittikçe artan özel ve özerk müzeler, kendi finansal gerçekleri neticesinde güçlü kadro yapılanmaları ve kurumsallaşma gayretleriyle uluslararası sermayeli firmalar gibi boyut değiştirmişlerdir. Günümüzde de ayakta kalabilmek ve büyümek için kendini yenileme çabaları devam eden birçok müze organizasyonu, dinamizm kazanmak, atılımlar gerçekleştirmek ve geniş görüşlülük belirleme uğraşı vermektedirler.

1930'lu yıllardan önce personel yönetimi olgunlaşmamış klasik yaklaşımlarla süregelen bir seyir izlerken, 1940'lı yıllarda başlayan planlı personel yönetimi, 1946 yılında ICOM'un kurulmasıyla, müzelerin çalışma prensipleri, personel yönetimleri konularında, birçok müzeye rehberlik etmiştir. 1950 yıllarında müzeciler pozisyonlarının farkına vararak yeni programlarla yeni iş sahaları yaratmaya başladılar. 1960'lı yıllarda hümanizm hareketleriyle hızla gelişerek modern yönetim düşüncesi yaklaşımı olarak gelişimini sürdürmüştür. 1970 ve 80'li yıllar müze çalışmalarında eğitimsel, sanatsal, bilimsel konulara daha sık yer verilmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda müze kadrolarının genişlemesi ile müze müdürü kavramlarının ortaya çıkmasıyla devam etmiştir (Erbay, 2009: 98). Zira daha sonraları kültürel çalışmaların artması müzelerdeki eserlerin çoğalması müze işletmelerinin yönetsel bakımdan bir sisteme ihtiyacı olduğu gerçeğini su yüzüne çıkartmıştır. Daha önceki yıllarda müze yönetiminde meydana gelen finansal sorunlar mali bütçe dengesinin bilinçli, eğitimli birimlerce yapılması düşüncesini doğurmuştur. Bir kurumun hedefleri, sunduğu hizmetler ve ne kadar kar edeceği hesaplamaları, o kurumun yönetim organizasyonundan bağımsız hareket edeceği manasına gelmemelidir. Müze yönetimlerinde de aylık ya da yıllık

hedeflere ulaşmak adına mutlak surette plan yapılmalıdır (Edson, 2004: 143). Dünya müze faaliyetleri örgütü (ICOM) yönetim unsuruyla ilgili olarak açıklamış olduğu bildiride fonksiyonel planlama, Mali, iktisadi planlama, sosyal entegre uygulamalı planlama, Tanıtım, halkla ilişkiler (iletişim) planlaması, yönetsel idari planlama, milli politikalara bağlılıkla ilgili planlama ve insan kaynakları planlamalarına yoğunlaşarak, müze yönetiminde nitelikli insan profilini oluşturma, mali kalkınma ve kurum pazarlaması faaliyetlerine daha çok yer vermiştir. Çıkış noktası kültür hazinelerini toplamak, korumak, sergilemek olan müze yapılanmaları günümüzde rekabet etmek ve büyümek temel gayeleriyle niteliklerini arttırmak mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bu amaçlar doğrultusunda, çalışmada güçlü organizasyon yapılanmalarının yönetim açısından önemi ve gerekliliği vurgulanmaya çalışılmıştır.

1.Yönetim

Yönetim, bir takım insanı ortak bir amaç uğruna planlı ve örgütlü bir yapılanma ile organize ederek yönlendirme faaliyetleridir. Yönetim, ortak bir amaç için mücadele eden bireyleri koordine ederek faaliyetlerde bulundurma işlemidir. Yönetimin ilerleyen davranışları Şekil 1'de olduğu gibi bazı mekanizmalardan meydana gelmektedir. Bunlar sade bir şekilde açıklanırsa, niyet, organizasyon, aktarma ve üst deneticiden oluşmaktadır (Paşaoğlu,2013:6,7,8). Bir kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için sağlıklı ve profesyonel yönetim anlayışına ihtiyacı vardır. Çalışanlarının motivasyonunu artırarak zamandan tasarruf ederek ve mali açıdan verim sağlamak elzemdir. Belirli sayıdaki personel ile mevcut iş yükünün üstesinden gelip aynı zamanda büyüme hedeflerini yakalamak yönetsel açıdan başarıya giden yolda atılmış bir adımdır.



Şekil 1. Yönetim İşlevlerinin şematik tablosu (Eren, 2011:5)

Personellerine, ziyaretçilerine, topluma ve ilişkili olduğu paydaşlarına katma değer sağlayan müzelerde öncelikli olarak yapılması gerekenler, müze yapılanması içinde bir kültür oluşturmak, güvenilir strateji belirlemek ve bu anlamda yapıyı, sistemleri kurmak, politikaları uygulamaya koymak yerinde olacaktır. Müzenin başarısı ilk başta sistemli bir organizasyonla gerçekleştirilebilmektedir. Konjonktüre uygun atılımlarla teknolojiden ve bilimsel araştırmalardan faydalanmak gereği, özellikle dijitalleşmenin olanaklarını idrak edebilen, idari organların öngörüler arasında yer almaktadır (Erbay, 2009: 12).

Müzecilik faaliyetinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, müzelerin sağlıklı ve iyi planlanmış finansal sisteme sahip olmaları bir zorunluluktur. Her ne kadar asıl işleri eserlerin bulunması, derlenmesi, korunması, düzenlenmesi, araştırılması ve sergilenmesi şeklinde ifade edilse de müzelerin bu işlerini yürütebilmeleri için ciddi bir mali kaynağa ihtiyaçları vardır. Bu durum başarılı müzecilik çalışmalarının olmazsa olmazıdır (Erbay, 2009: 87). Özel müzelerle ilgili olarak 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Yasasının üçüncü maddesindeki kültür varlıkları, kavramı kanunu

çerçevesinde özel sermayeli müze kurumlarının durumlarını ve işleyiş politikalarını izleme hususundaki yönetmelik, özel müzelerin uymakla sorumlu oldukları konuları belirtmektedir. Bu kanunlar son yıllarda sayıca artan özel müze kuruluşlarının kendilerini bu kültür sektöründe nasıl konumlandırmaları gerektiği sorunsalı paralelinde göstermektedir.

Çağdaş müzelerde göze çarpan en temel unsur nitelikli personel kadrosunun kurulması ve bu çalışanların müze organizasyonunda planlı dağılımının gerçekleştirilmesi meselesidir (Ambrose ve Paine,2006;28). Dünyadaki bazı önemli müzeler alanında en eğitilmiş kişileri göreve getirmek için insan kaynakları departmanlarının oluşturulması mecburiyetine inanarak davranmaktadır. Buradan hareketle kalifiye personel seçimine yönelik müzelerin dokusuna uyan insan kaynağını meydana getirmektir (Zbucnea, 2013:479-510). Geniş yönetim organizasyonlarına sahip dev müze örgütleri beyin avcılarını hüviyetine bürünerek kaliteli çalışan seçen, insan kaynakları departmanını müzenin yönetim grubuna dahil etmekle bu alana verdiği ciddiyeti sergilemektedir.

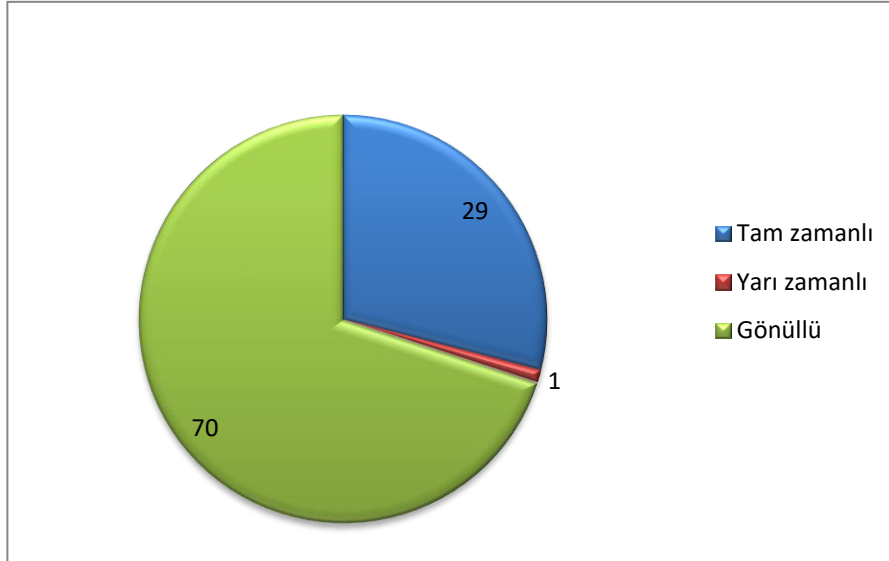
Müzelerde istihdam tipi verileri Tablo 1 ve Tablo 2’de yer almaktadır. Kamu ve Özel sektörde çalışanların yaklaşık % 70’i tam zamanlı istihdam edilmektedir. Özel müzelerde yarı zamanlı, gönüllü ve stajyer istihdamı toplamı % 13’lük bir oranı oluştururken, kamuda bu toplam binde 6’dır (% 0,59). Gönüllü personel çalıştırma oranının özel müzelerde % 6 iken kamuda bu oranın % 0 olması dikkat çekicidir. Dışarıdan tedarik edilen personel kamuda yaklaşık % 29 iken, özel müzelerde % 17’ye düşmektedir. Tam zamanlı istihdamda kadın oranı kamuda % 15 iken bu oran özel müzelerde yaklaşık iki katına çıkmaktadır. Eğitim düzeyi olarak kamudaki istihdamın % 56’sı özel sektördeki istihdamın ise % 50’si üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Şekil 2 ve Şekil 3’e göre özel müzeler ile ulusal müze personellerinin çalışma oranları gösterilmektedir.

Tablo1. Kamu ve Özel Müzelerdeki daimi çalışan kadrosu (Ersoy,2016:31)

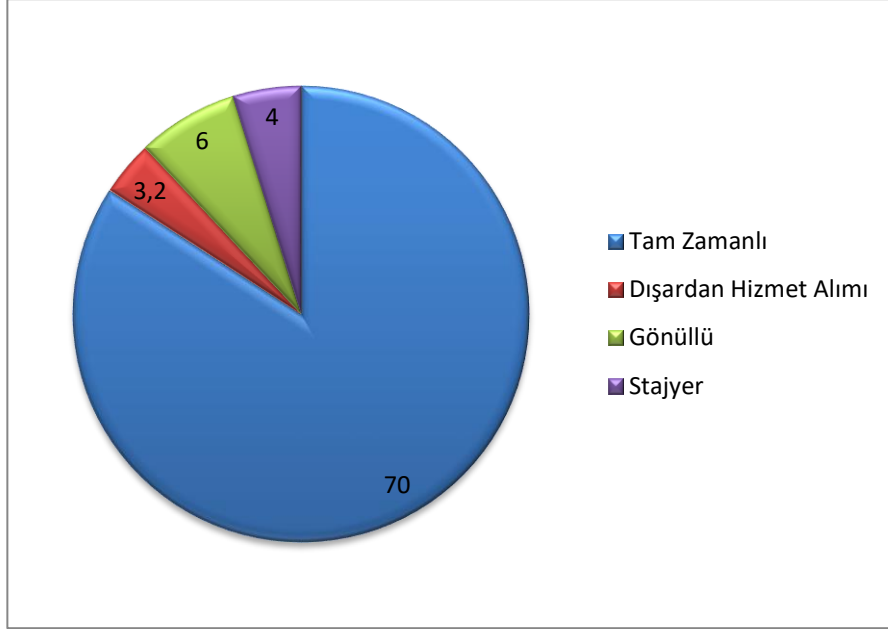
Müze Müdürü	72	30
Müze Müdür Yardımcısı	16	10
Arkeolog	261	5
Müze Araştırmacısı	110	13
<u>Konservasyon ve Rest.</u> Uzmanı (4B)	17	0
Kültür Turizm Uzmanı	4	0
Tekniker-Teknisyen	64	6
Bilgisayar İşletmeni	102	0
Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	28	2
Memur	119	7
Bekçi	296	8
Hizmetli	36	4
Sabit Kadrolar Toplamı	Kamu	Özel

Tablo 2. Kamu ve Özel Müzelerdeki Dışarıdan Tedarik (İstihdam)Edilen
Personel Yapısı (Ersoy, 2016: 32)

GEÇİCİ - DIŞARIDAN KADROLAR	Kamu	Özel
DÖSİMM Kadrolu Uzman /Arkeolog	60	0
DÖSİM Kadrolu Sanat Tarihçi	7	0
İşçi (Geçici)	6	3
İşçi (DÖSİMM)	262	0
İşçi (4C)	14	1
Temizlik Hizmetleri	416	29
Güvenlik	360	19



Şekil 2. Ulusal Müzeler (Ersoy,2016:30)



Şekil 3. Özel Müzeler

Şekil 2 ve Şekil 3'teki İnsan Kaynakları verilerine göre müze personeli oranları (Ersoy, 2016: 30)

2. Planlama Ve Örgütlenme

Plan örgütün hedeflerine ulaşması için belirlemiş olduğu yol haritasıdır. İşin ne olduğunu, nerede, ne zaman gerçekleşeceğine karar verir. Bu kararları vermeden önce tahliller yapar, deneme yanılma yollarına başvurabilir (Genç, 2007:144). Müze yönetiminde en önemli aşamalardan ilki planlamadır. Stratejik planlama, örgütlenme için politikalara yön vermede belirleyici bir unsurdur.

Yönetimin ikinci önemli işlevi örgütlemedir. İnsanların, dokümanların, malzemelerin, araçların etkin bir düzen içinde gruplandırılıp, tertiplenmesi, belirli birimlere kanalize edilmesi örgütlenme işlevi vasıtasıyla. Görev tanımı, sistematik dağılım ve hiyerarşi belirleme bu anlamda belirli bir düzene göre meydana getirilmektedir.

2.1. Yönetim ve Örgütlenme ilkeleri

Alanında deneyimli tecrübeli çalışanlarla, belirlenen işlerin istenilen periyotta, muntazam bir şekilde yerine getirilmesi hususunda işi bilen

uzmanlarla gerçekleştirilmesi için bir takım ilkelere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda istenilen verimin elde edilmesi için herkesin en yetenekli olduğu pozisyonda çalıştırılması önemlidir. Bu sayede amaç, işlevsel olarak alt birimlerin dağılımının şeffaf olarak düzenlenmesidir. Öte taraftan alt grupların her gün tekrar eden rutin işlerden sorumlu olarak görev tanıtımlarında da belirtildiği üzere davranması en temel ilkelerden biridir. Üst yönetim örgütü, hedef belirleme noktasında kimi zaman riskli kararlar alma da kimi zaman da dinamizm kazanma adına değişimleri takip ederek geniş görüşlülük perspektifinden bakarak sıkı çalışmalar ortaya kaymasıdır. Bu sayede üst birim detaylarla uğraşıp enerji kaybetmek yerine asli genel işleri için daha fazla zaman kazanmış olacaktır. Amaçların belirlenerek sınıflara bölünüp kategorize edilmesi diğer bir ilkedir. Bir başka ilkede hiyerarşik olarak emir komuta işleyişi benzeri bir yapılanmayla alt üst iletişiminin sağlıklı işleme gerekliliğidir. Her personele eşit oranda iş yükü dağılımını ortaya koyan denklik ilkesi, motivasyon sağlamada personellerde maksimum verim elde edilmesi bakımından önemlidir. İşe yeni başlayacak çalışanın görev tanıtımı önceden planlanmalıdır. Açıklık ilkesi diye adlandırılacak olan bu maddeye binaen çalışanlar profesyonel bir iş dağılımı ve iyi işleyen bir çalışma mekanizmasının ciddi bir parçası oldukları hissine kapılmaları sonucu yoğunlaştırılmış bir ruh haline bürünerek davranabileceklerdir. Ast ve üst gruplar arasında açık, net bir iş sürecinin masaya yatırılarak hayata geçirilmesi hem çalışanlar hem de yapılacak işten verim sağlama bakımından gereklidir. Bir diğer ilke de tüm çalışanların yeniliklere sorunsuz adapte edilmesi hususudur. Öyle ki mevcut iş akışı devam ederken olası kayıpları en aza indirgeyerek akışı sağlamak bir yetkinliktir. Son ilke olarak ta her yöneticinin sorumlu olduğu birimdeki çalışanları ile koordineli olarak uyum içinde olması o yöneticinin organizasyon, liderlik, duygusal zekâ, kriz yönetimi yetkinlikleri ile doğru orantılıdır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009:7).

Müzenin kuruluş süreci, vizyon ve misyonu, kurumsal kimlik tasarımı, mekânı ve tarihi, strateji ile ilgili gerekli olabilecek kurumsal ihtiyaçların belirlenmesi mühimdir. Kamu kuruluşu olan müzelerin, kurumsal yapıya ve profesyonel kadrolara sahip olmaları ehemmiyetlidir. Günümüzde müzelerin işlevleri çeşitlenmeye başlamış ve bu değişim farklı uzmanlık alanlarının desteğini gerekli hale getirmiştir ve müzecilerin sorumlulukları artmıştır. Bu nedenle çeşitli kuruluşlarca ulusal ya da uluslararası eğitim, birikim, sorumluluk ve yetkileri tanımlanmış, meslek standartları belirlenmiştir. Bu konuda çoğu müze ICOM'un yayınlamış olduğu etik rehberi temel

almaktadır.¹ Avrupa’da müzeler daha çok devletlerin ve imparatorlukların birikimi sayesinde ortaya çıkarken, Amerika’da genellikle müzelerin koleksiyonlarını bağışlayan koleksiyonerler aracılığıyla kurulduğu görülmektedir. Avrupa’daki müzelerde benimsenen ulusallık yaklaşımının, Amerika’da yerini, gelişimini tamamlayan müzelerin evrensellik yaklaşımına bıraktığı söylenebilir. Aynı zamanda Avrupa’da kamu kaynaklarından beslenen müzecilik anlayışı, Amerika’da ortaya çıkan özel müzecilik anlayışıyla birlikte, çağın ekonomik sistemine ayak uydurma ve maliyetlerini düşürme zorunluluğunu da doğurmuştur(Şahin, 2015:102) .

Müzenin kavramsal çerçevesi kurgulanırken hangi alan üzerine bir müze planlanacağı, tanımı, amaç ve hedefler, ilkeler, hitap edilecek hedef kitle, müze mekânı belirlenmelidir. Tüm bu aşamaların arşiv değeri taşıyacağını düşünerek sistematik bir şekilde belgelenmesi, gerekirse dönemsel raporlar hazırlanarak yayımlanması oldukça önemlidir. Müzenin felsefesi, ana fikri ne olacağı, kuruluş nedeni, hedefleri vizyon ve görev misyon açısından, bir kentin mi ya da bağlı bulunduğu bir birimin olacağı hususu, hizmet vereceği müze çeşidinin ne olacağı ve çerçevesi (eser türü), müze hangi mesajları vereceği, kimliği, kapsamı gibi konularda fikirler masaya yatırılarak bir yol haritası taslağı belirlendikten sonra çalışmalara başlanabilir. Kuruluşunun varoluş nedeni öz bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir. Görev tanımında, bunun için elde edilmesi istenilen kavramsal tanımı uzak görüşlülük ilkelerini, müze yıllık faaliyet raporunu ve mali bütçe raporunu tarafsız denetim şirketine yaptırabilir, müzenin kar-zarar tabloları kamu ile paylaşılarak şeffaflık ilkesinin önünde durmuş olur (Şahin, 2015:102).

Günümüz müze yönetim birimleri veri analizi ve yorumlama, risk yönetimi, iş geliştirme, it (bilgi işlem, sosyal medya sayfa yönetimi), insan kaynakları, kurumsal tanıtım (pazarlama), finans yönetimi (muhasabe, Mali işler), Kurumsal iletişim, konservasyon ve yenileme birimi, Bilimsel araştırmalar merkezi, kütüphane, konferans salonu, sinema salonu, tiyatro salonu, kafeterya, restoran, eğitim (laboratuvar, atölye, sınıf), Dijital destekli teşhir ve etkileşimli elektronik cihaz, benzetimlik gibi teknolojik bölümler, hizmet birimleri ve ihtiyaca göre değişen ek departmanlardan meydana getirilmektedir. Müzelerin kapsamına ve konusuna göre idari yapı farklılık

¹ Müzecilik Meslek Kuruluşu Derneği (MMKD), ICOM Müzeler için Etik Kurallar (Çevrimiçi)
<http://mmkd.org.tr/icomun-muzeler-icin-etik-kurallari>, Erişim Tarihi:10 Aralık 2019

göstermektedir. Müzelerin idari yapısını; Özel müzeler, devlet müzeleri, vakıf müzeleri ve bağımsız yönetilen müzeler olarak sıralayabiliriz.

3.Müze Çeşitleri

Müze çeşitleri, bağlı oldukları idari birime, yerel niteliklerine, işlevsel yapısına ve koleksiyon çeşidine göre dört bölümde değerlendirilmektedir. Bu bölümler göz önünde bulundurularak oluşturulan daha detaylı gruplamalardan birinde müzeler; koleksiyonlarına göre, bağlı olduğu idari ünitesine göre hedefledikleri topluma yönelik var olan eserlerini gruplandırmışlardır.

3.1.Koleksiyonlarına Göre Müzeler

Eserlerin, hangi amaçla yapıldıkları, neye hizmet ettikleri, tipolojik durumları, işlevsellik boyutları gereği dağılımlarına göre kategorize edilmeleri maksadıyla yapılan bölümlendirmelerdir.

Arkeolojik Sanat Eserleri Müzeleri

Doğa Tarihi Müzeleri

Tarih Müzeleri

Sanat Eserleri Müzeleri

Jeoloji Müzeleri

Bilim Müzeleri

Müzelerin yönetim biçimleri her ülkede değişken olduğu gibi müzelerin karakterine göre de farklılıklar gösterebilir. İdari birim, bir müzenin sorumlu olduğu üst düzey yönetim otoritesini ifade etmektedir. Bu otorite; bir bakanlık, bir devlet kurumu, bir yerel yönetim kurumunun yönetim kurulu, bir şirket, kar düşüncesinden bağımsız bir kuruluş (vakıf, dernek vb.) gibi bir idari birim olabilir (Madran,1999: 6-13).

3.2. Faaliyette Buldukları Kesime Bağlı Müzeler

Milli Müzeler

Mahalli Müzeler

Bölgesel Müzeler

3.3. Koleksiyon Türüne Dayalı Müzeler

Koleksiyon bilgilendirme, genel kültür sağlama ve sanatsal estetik duygularını harekete geçirme vasıtasıyla örgütlenmiş bir kavram veya olgu diye

nitelendirilmesi ile bu grubu oluşturan örnekler yine tipolojik özellik, işlevsellik, tarihsel dönem, yapım maddesi, ilişkili olduğu uygarlık, ulus, kent vb. ayırt edici hususlara göre sınıflandırılmaktadır. Genel Müzeler

-Etnografya Müzeleri

Arkeoloji Müzeleri

-Doğa Tarihi Müzeleri

Sanat Müzeleri

-Jeoloji Müzeleri

Tarih Müzeleri

-Bilim Müzeleri (Madran,1999: 6-13).

3.4.Dayalı Olduğu Yönetim Birimine Göre Müzeler

Kamu Müzeleri

Askeri Müzeler

Özel Müzeler

Üniversite Müzeleri

Kar Amaçlı Müzeler

Yerel Birimlere Bağlı Müzeler

Ulusal müzeler daha geniş bir sunum yelpazesi ve konu çeşitliliği içerirken yerel müzelerin belirli uzmanlık alanlarını yansıttıkları söylenebilir (Madran,1999: 6-13).

3.6. Etkide Buldukları Kesime Yönelik Müzeler

Öğretici Müzeler

Mahir Olan Müzeler

Yaygın Sosyal Müzeler

Halkın önemli bir bölümünü oluşturan (çocuklar, gençler, eğitim- öğretim kesimi, şahsi eser sahibi gibi) müzelerin ilk iki şıkka dâhil olduğu, genel ilgi alanları ve geniş kitlelere hitap eden müzelerin de son şıkla tanımlandığı söylenebilir.

3.7.Koleksiyonlarını Teşhir Etme Durumuna Bağlı Müzeler

Geleneksel Müzeler

Açık Hava Müzeleri

Anıtsal Müzeler

Buradaki gruplamanın yorumu daha çok mekânsal bağlantılıdır. Müze çeşitlerinin açılımları değişik yorumları da beraberinde getirir.

Bilim ve Teknik Müzeleri

Eko Müzeler

Planetaryumlar: Gökkürenin mekanik canlandırılması

Doğa Müzeleri: Zooloji, bitkiler ve botanik, mineraller ve fosiller
Kütüphaneler ve Arşivler

Diğer: Tek kişilik müzeler, sanal müzeler (Madran, 1999:6-18) yalnızca tarihi değil, aynı zamanda doğal değerler, çağdaş bilim ve sanat anlamında da yeterli kültürel alt yapısını oluşturacak koşulları bulunan ülkemizin müzecilik alanında güncel gelişimleri izlemesini kaçınılmaz olarak değerlendirmektedir.

4.Türkiyeden Ve Dünyadan Müze Yönetimi Örgütsel Yapı Örnekleri

Cumhuriyetin ilanından sonra uzun süre Milli Eğitim Bakanlığına bağlı yürütülen müzecilik icraatları, önceleri Talim Terbiye Kuruluna Bağlı bir müze olan Müze- i Hümayun- u Umum Müdürlüğü'nce sürdürülmekteydi. Kültür ve Turizm Bakanlığı 1971 yılında ayrı, bağımsız bir hüviyete kavuşturulunca müzelerde otomatikman bu bakanlığın bünyesinde çalışmalarına devam etmiştir.1972'de Kültür Bakanlığı dağıtılınca aynı yıl tekrar Kültür Bakanlığına dâhil olarak bu kurum tarafından günümüze dek beraberliğini devam ettirmektedir (Özkasım, 2012: 96-102). Kültür Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren müzelerin çoğu, bu birlikteliklerini 1980' lere kadar sürdürmüşlerdir. Bu dönemde sayıları 120 kadardır. Bu müzeleri özerk yönetime dayalı özel müzeler takip eder. TBMM'ye bağlı Milli Saraylar Müzeleri ve yerel yönetimlerden olan Belediye Müzeleri örnek gösterilebilir. Özel müzeler 1980'lere kadar eksiktir, Türkiye'de ilk özel müze 1980'de kurulan Sadberk Hanım Müzesi'dir. Türkiye'de özel müzelerin kurulması 2863 sayılı kanunla birlikte olmuştur. "Vakıflar Genel Müdürlüğü Müzeler Yönetmeliği" 2007 yılında devreye girmiştir. Bu yönetmelikte özel müzeler yönetmeliğinden farklı olarak: Müze kurma karar makamı, yönetim hiyerarşisi, müze müdürünün ve diğer personelin görevleri belirlenmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olanlar ve Milli Saraylar dışındaki tüm

müzeler “Özel Müzeler ve Denetimleri Hakkında Yönetmelik” çerçevesinde değerlendirilirler. Bu yönetmelik Kasım 2006’da köklü değişim geçirmiştir (Özden ve Dörter, 2010: 328).

4.1.Pera Müzesi Yönetim Yapısı

Türkiye’de sanata ve kültürel çalışmalara katkı sağlayan Kıraç Vakfının bir kuruluşu olan Pera Müzesi, Anadolu’nun binlerce yıllık kültürel mirasına ait değerli eserleri barındırarak, koruması ve modern sergileme teknikleriyle halkın hizmetine teşhir etmesi ile sanat camiası tarafından takdirle karşılanmaktadır. İnan vakfının diğer kurumlarında olduğu gibi Pera Müzesinde de yönetim örgütünün nitelikli liyakat sahibi kimselerden oluşturulmasına itina gösterilmektedir. Müzenin kurumsallaşma süreci, modern organizasyon şemasının tasarımına göre pazarlama, insan kaynakları bölümlerinin iş geliştirme aktivasyonları ve teknolojiden yararlanma faaliyetlerindeki başarılarından ötürü sistemli bir yapılanma programı ile noktalanmaktadır. Pera Müzesi iç işleyişinde, mali politikalarını kendi gelir gider hesaplamalarını, finans yönetimini yönetim birimindeki bölüm aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Ancak yine de Kıraç vakfına karşı sorumludur. Sergi ve koleksiyon düzenleme ağını müzenin kararlaştırdığı sanatçılar ve küratörler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Pera Müzesi yönetim birimi akıcı ve sistematik işleyişinde bölümler arası koordinasyonu ve problem yaşanmasına mahal vermeyecek stabil dizaynını belirli planlamalara göre tertiplemiştir. Bu anlamda çağdaş çizgide bir fonksiyonel yapılanma sağlandığı için de randıman alınmaktadır. Pera Müzesi Sergi ve koleksiyonlarının kurgulama tasarımlarını sorumlu bir bölüm tarafından yürütmektedir. Bu bölümde küratör ve yardımcıları görev yapmaktadır. Sergilerin arka planındaki hazırlık aşamasındaki faaliyetler ve giderler bu grup tarafından yerine getirilmektedir. Yine Pera Müzesinin Pazarlama ve kurumsal İletişim hizmetlerini yerine getiren bölümün de müzenin tanıtım çalışmalarını yürüterek halkla ilgili bağlantıları sağlayarak görüşme talebinde bulunan kişilerle irtibat halinde olan bölümdür. Müzenin ilk iki katı hariç diğer üst katlarında koleksiyon ve sergilerinin bulunduğu alanlar mevcuttur. Kütahya Seramik ve Çinileri koleksiyonu, Sevgi ve Gönül Erdoğan resim galesi ile Anadolu Ölçü ve Ağırlık koleksiyonlarından oluşturulmaktadır. Bunun yanı sıra müzenin giriş bölümünde bulunan Cafe, Resepsiyon ve alışveriş alanından da sorumlu olan işletme yönetimi bölümü müzedeki bazı alanları dışardaki işletmelere dönemsel olarak kiraya vererek aktif görevini yürütmektedir. İşletme yönetimi bölümü müzenin eğitim politikalarını

yürüterek okul gruplarının atölyelerden ve sınıflardan faydalanmasını gerektirecek çalışmaları organize etmektedir. Müzenin sinema gösterimlerini ayrıca kitapların katalog çalışmalarını, arşivini düzenleyen fotoğraf bölümünden de sorumlu birimidir (Kaytan,2012: 53).

4.2. Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Yapısı

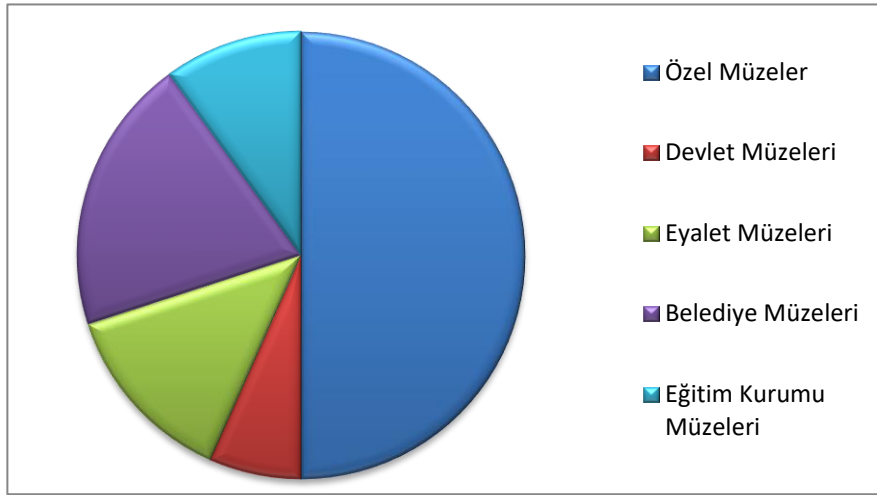
Sabancı holding Türkiye’de geniş pazar ağına sahiptir. Dünyanın da sayılı büyük şirketlerinden birisi olarak bilinmesinin yanında sanatsal faaliyetlere olan desteğini Sabancı Müzesinin kuruluşuna gösterdiği destekle sergilemektedir. Sabancı Müzesi, Sabancı şirketleri yönetim organizasyonu tecrübesi ve anlayışıyla sistematik örgütsel planlama yapılanmasıyla çağdaş bir yönetim sergilemektedir. Müze iç organizasyon yapılanması yönetim bölümü ile başlayıp diğer alt birimlere ayrılarak devam eden ağaç dalları gibi bir düzenlemeye sahiptir. Kurumsal tanıtım pazarlama faaliyetlerini bir departman üstlenmiştir. Bu departman sosyal medya sayfa yönetimi ile dijital platformlarda tanıtımlar gerçekleştirmektedir. Teknolojideki gelişmeleri yakından takip ederek gerektiğinde danışman firmalardan yardım alarak güncellemelerde bulunmaktadır. Ayrıca yeniliklerle ilgili kamuoyu bilgilendirmeleri yaparak geniş kesimlere müze çalışmaları hakkında bilgilendirmelerde bulunmasının yanında ziyaretçilerle iletişim sağlamaktadır. Çağdaş müzecilik planlamasının en önemli birimi olan eğitsel uygulamalar bölümü haftalık, aylık ve yıllık programlar belirleyerek eğitim öğretim aktivitelerini düzene sokarak işin takibini yapmakla ilgili bir departmandır. Müzenin Koleksiyonlarını, süreli ve sürekli sergileme politikalarını düzenleyerek sanatçı küratör irtibatını sağlayan bir bölümü ise sergilerden sorumlu departmandır. Müze bazı çalışmaları için dışardan profesyonel iş uzmanlarından destek almaktadır. Bunlardan birisi AB İletişim Ajansı Elles Kamphuistir.

Sabancı Müzesi yönetim birimi, Müzenin muhasebe işlemlerini finansal işlemler departmanına bırakmıştır. Burada gelir gider analizleri, bilanço kayıtları vb. mali çalışmalar yapıldığı, özellikle yıllık bütçe değerlendirmelerinin görüşüldüğü departmandır. Müzenin hizmet birimini oluşturan güvenlik, teknik ekip (elektrik, Bilişim uzmanı, tesisat, makine bakım) temizlik, ulaşım hizmetleri yönetim işletme birimine bağlı olup gerektiğinde bu hizmetler için taşeron şirketlerden destek alınmaktadır. Müzenin eser koruma faaliyetleri en önemli görevlerden biridir. Bir kısım restorasyon, koruma, bakım işleri müzenin laboratuvarında uzmanlar tarafından yapılırken, gerek görülmesi halinde dışardan uzman

konservatörlerden de destek alınarak işleri yürütülmektedir (Kaytan, 2012: 59).

4.3. ABD’de Müzecilik Faaliyetleri ve Smithsonian Enstitüsü’nün Yapısı

ABD’de Şekil 4’te olduğu gibi, özel müzelerin oranı diğer müze türlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hayırsever koleksiyonerlerin bağışlarıyla kurulan müzeler, eserleri bağışçıların adıyla sergilemektedirler. Bu yaklaşım, hem devletin müzecilik maliyetlerini düşürmekte hem de hayırsever koleksiyonerlerin isimlerini duyurmalarını sağlamaktadır. Amerikan müzeciliğinin ortaya koyduğu yeni bir diğer yaklaşım, müzelerin misyonu ile ilgilidir. Müzelerde açılan mağazalar, restoranlar, uzmanların ziyaretçilere verdiği eğitimlerle seminerler, farklı ücretli etkinlikler, Amerikan müzecilik anlayışının getirdiği yenilikler arasında yer almaktadır (Gökçe, 2014: 222).



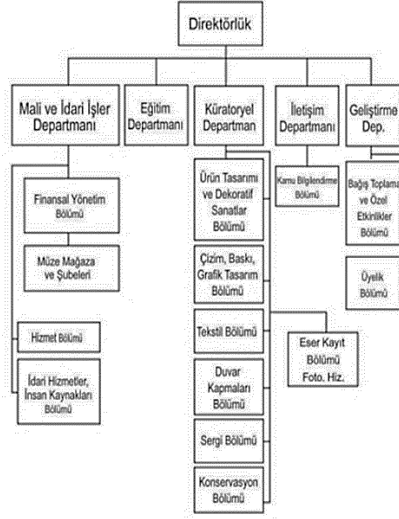
Şekil 4. ABD Müzelerinin Yönetsel yapıları (Fethiye Erbay 1992)

Yıllık olarak hazırlanması gereken stratejik planlamalar, daha fazla insanın dünyayı ve ulusu etkileyen kritik konularda diyalog başlatmasına öncülük etmek ve ilham vermek olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda ulusu ve kültürünü oluşturan unsurların etkileşimini, diyalogunu artırmak amacıyla sergilerin ve eğitim programlarının düzenlenmesi hedeflenmektedir. Vizyonunda; müzecilikle ilgili yeni dijital teknolojilerin test edilmesi, geliştirilmesi amaçlarıyla bir dijital laboratuvar kurulması hedefi konulmaktadır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinin ardından dijital imkânlarla yılda 1 milyar yeni ziyaretçiye ulaşmak hedefi ortaya atılmaktadır. Bu hedefin

gerçekleştirilmesinin ardından kurumun koleksiyonlarına erişimin artırılarak, araştırmalara ve eğitim kaynağı materyallere daha iyi erişim sağlanması gerektiği vizyonda belirtilmektedir. Akademisyenler ve eğitimciler için özel dijital platformların kurulması hedefi de 2022 yılına yönelik uzak hedefleri ifade edilmektedir. Kurum, demografik değişimlerin, yeni öğrenme biçimlerinin ve yeni teknolojilerin kültürel kurumları nasıl etkilediğini araştırma hedefini önüne koymaktadır. Hedef kitle olarak tüm Amerikalılar seçilmekte, hem ulusal hem de yerel anlamda, tüm Amerikan müzelerini, sergilerini ve programlarını yüz yüze ziyaretler ve çevrimiçi ortamlar yoluyla insanlara aktarmak hedefler arasındadır. Sergi ve programların çeşitlendirilmesi, Küresel izleyici kitlesine daha iyi hizmet vermek de geniş görüş çerçevesinde yer verilen unsurlar arasındadır. Kurum, 2022 yılına kadar, devletle, akademiyle ve sanayiyle ortaklıklarını daha da güçlendirmeyi kendisine hedef olarak koymuştur. Bu sayede umut verici ve önemli araştırma projelerinin ilerletilmesinin sağlanması gerektiği belirtilmektedir (Cook, 2019: 80).

Tablo 3'te Smithsonian Enstitüsü'nün genel yönetimi, enstitü, müzeler, galeriler, merkezler ve eğitim kurumlarındaki kadro pozisyonları şöyle ifade edilmektedir. Muhasebe, bütçe ve finans, yönetim, hayvan bakıcısı, arşivci, koleksiyonlar yönetimi, korumacı, taahhüt ve tedarik, müze müdürü, sergi uzmanı, tesis personeli, bağış, bahçecilik, bilgi teknolojisi, kütüphaneci, müze eğitimcisi, müze teknisyeni, eşit fırsat ve azınlık işleri ofisi, devlet ilişkileri ofisi, insan kaynakları ofisi, politika ve analiz ofisi, destekleyici projeler ofisi, genel danışmanlık ofisi, genel müfettiş ofisi, kamu işleri, kayıt memuru, araştırma, bilim insanı, smithsonian şirketleri, özel etkinlikler ekibi, yazar ve editörlerden oluşmaktadır. Smithsonian Enstitüsü, 19 müze, 21 kütüphane, 9 araştırma merkezi ve 1 ulusal hayvanat bahçesi ile 46 eyalette, Porto Riko ve Panama'da 216 bağlı kuruluştan oluşmaktadır. Kurumun 2018 yılı bütçe taslağına göre, kurumda 2017 yılında 4 bin 200 tam zamanlı çalışan bulunmaktadır. Yine bütçe taslağının sunuş bölümünde; 6 bin 300'den fazla gönüllü, 800'ü aşkın araştırma görevlisi, 900'den fazla öğretim üyesi, bin 800 stajyer ve 8 bin 500 dijital gönüllünün Smithsonian Enstitüsü'nün doğrudan ya da dolaylı olarak çalışan kitlesini oluşturduğu belirtilmektedir. Kurumda, 2017 yılındaki verilerine göre 4 bin 200 tam zamanlı çalışan bulunmaktadır. 2017 yılı çalışan maliyetleri toplamda, 694 milyon 722 bin dolar olarak belirtilmektedir. 2018 yılı bütçesinde, çalışan sayısının 25 artırılarak 4 bin 225'e çıkartılacağı ve personel maliyetinin de 719 milyon dolara ulaşılacağı öngörülmektedir (Cook, 2019: 83).

Tablo 3.(Cooper- Hewitt) Smithsonian Tasarım Müzesi Organizasyon Şeması (2006)



4.4. Hollanda Müzecilik Yönetim Faaliyetleri

Kültür ve Turizm Bakanlığı Müfettişliğinin yapmış olduğu çalışmaya göre Hollanda Müze yönetimi çalışmalarını şu şekilde raporlamıştır. “Başta arkeoloji, etnografya, tabiat tarihi, modern sanatlar, iletişim, doğa bilimleri ve güzel sanatların muhtelif dallarına ait koleksiyonların bulunduğu yaklaşık 750 kadar müze halka açık hizmet vermektedir. Ülke genelinde, yaşamın hemen her alanını kapsayan müzelerin, faaliyet alanlarındaki çeşitlilik (Rotterdam kentindeki Radyo Müzesi, Oyuncak Müzesi, Tilburg kenti yakınlarındaki Eğlence Müzesi, La Hay kentindeki Adalet Divanı Müzesi, Eindhoven kentindeki Philips Müzesi, Maliye Bakanlığına bağlı Vergi Müzesi, Amsterdam kentindeki Aşk Müzesi vd.) ülkemizdeki müzelerle kıyaslanmayacak kadar fazladır. Büyük çoğunluğu vakıflar, cemiyetler, şirketler ve özel gruplar (private parties) tarafından işletilen müzelerin tamamı merkezi hükümet, belediyeler, eyalet fonları ve kültür kurumlarından destek ve yardım alabilmekteler. Ülkede mevcut 130 kadar müze yerel otoriteler, özellikle de belediyeler tarafından yönetilmektedir. Sayılan giderek azalmakla birlikte halen ülke genelindeki 10 kadar müze merkezi hükümetin tasarruf ve sorumluluğundadır. Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığının Kültürel Politika Departmanı, devlet müzelerinin özelleştirilmesinden sonra, neredeyse tamamı

vakıflara devredilen yaklaşık 30 müzeyi sübvansede etmektedir. Bu müzelerden güzel sanatlar, etnografya ve tabiat tarihi koleksiyonlarını içeren 25 Film müzesi, Hollanda Tiyatro Enstitüsü (Theater Enstitu Nederlands), Hollanda Mimarlık Enstitüsü (Nederlands Architectuur Instituut) ve Hollanda Edebiyat Müzesi ve Dokümantasyon Merkezi (Nederlands Letterkundig Museum en Documentatiecentrum) gibi kurumlar belirli kültürel sektörlerde ve ilgili Bakanlık bölümünün sorumluluğunda olan alanlarda yararlı olabilmek için müze tarzında görevleri yerine getirirler. Bazı ulusal müzeler Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığının dışındaki bakanlıkların sorumluluğunda ve onlara bağlı olarak faaliyet gösterirler. Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığının sorumluluğundaki üniversiteler, eğitim ve araştırma amacı başta olmak üzere Müze koleksiyonlarının sayımını da yönetirler. Müzelerin yerel yönetim birimleri ve özel kişi ve grupların idaresine geçmesinden sonra müze ziyaretçilerinin sayısındaki artış dikkat çekici olmuştur (KTBM, 2004:6). Ülkedeki resmi, yarı resmi kurumlar dışında son yıllarda sivil toplum kuruluşları içinde ciddi bir varlık gösteren Müze Dostları yani Friends play de müzelerin faaliyet ve çalışmalarına ciddi sayılabilecek katkılar sağlamaktalar.1996 yılında ülkedeki müze dostlarının sayısının yaklaşık 200.000 ve bunların çoğunun da ülkedeki yaklaşık 450 müze dostu örgütünün üyesi olduğu ve bu sayının giderek arttığı dikkate alındığında, hızla artan bu gönüllü kişilerin katılımı ile müze işletmeciliğinin kamuya olan yükünün azalmasının yanı sıra bu katılım ve sahiplenmenin sağladığı aidiyet duygusunun, kültürel mirası koruma bilincinin gelişmesine yaptığı katkı da uzun vadede kültürel mirası koruma konusunda kamusal maliyeti düşürücü etkiye sahiptir. Bugün ülkedeki birçok organizasyon Hollanda Müze Dostları Federasyonu (Nederlandse Federatif Van Vrienden Van Musea) çatısı altında birleşmişlerdir. Bu şemsiye organizasyon dost örgütleri arasındaki karşılıklı ilişki ve iletişimi cesaretlendirip teşvik etmektedir” (KTBM, 2004:6).

Sonuç

Kültürün endüstrileşmeye başlaması, bir dizi yeni kavramında meydana gelmesine sebep olmuştur. Sanat Yönetimi, kültür yönetimi vb. gibi ve bu kavramlar beraberinde, profesyonel yönetim arzusu ile çalışanlardan üst düzey verim alma çabalarını tetiklemiştir. Organizasyon, örgütlenme, strateji faaliyetleri, insan kaynakları, gibi kavramlar yönetim biliminin temel yapı taşlarını oluşturması bakımından önemlidir. İşletme sahipleri ve yatırımcılar için kendilerine yardımcı olacak güvenilir sağlam, yetenekli, inisiyatif alabilen, başarılı bireyleri seçerek, gruplarını bu tür nitelikli kişilerden

meydana getirmek büyümeyi hedeflemek adına doğal bir olgudur. Bu anlamda kurumsal yapılanmalar iyi eğitim almış yöneticilere gereksinim duymaktadır. Bu sebeple aynı zamanda donanımlı insan kaynağına olan ihtiyaç başarılı bir yönetim icraatı için değer arz etmektedir.

21. yy her sektörde olduğu gibi kültürel ve sanatsal faaliyet alanlarında hizmet veren kurumların kurumsallaşma ve profesyonel bir yapılanmaya bürünmelerini gerektirmektedir. Bu veriler ışığında yeni müze organizasyonlarındaki iş verimi, departmanlar arası iletişimin sağlıklı yürütülmesi, ziyaretçi memnuniyeti, paydaşlarla olan bağlantı vb. hususlardaki konuların önemini sergilenmesi amacıyla, Dinamik Müze Yönetimi ve Organizasyonu çalışmasında yönetim ve örgütlenme kavramları hakkında bilgiler verilerek Türkiye’den Pera Müzesi ile Sabancı Müzesi, Dünyadan da ABD Smithsonian Müzesi ile Hollanda Müzecilik uygulamalarının yönetsel faaliyetleri kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak müzeler, ulusal (resmi) müzeler sınıfından olmasalar bile ülkelerinin kültür politikalarından bağımsız hareket etme şansları pek fazla yoktur. Ülkeden ülkeye yönetsel olarak rejim, düşünce yapısı, değer yargıları, kültürel çeşitlilik, demokrasi anlayışları bakımından farklılıklar görülse bile, dünya genelinde liberal ekonomi, serbest ticari uygulamalar ve yeni medya araçları kanalıyla ortak payda da buluşulduğu görülmektedir.

Küresel gündemi iyi analiz eden, hızlı karar alıp uygulamaya geçiren, bilgiyi işleyip yorumlayabilen, iletişimi güçlü, lider yöneticilerin yetişmesi kurumsallaşma çabası içinde bulunan müzelerin olmazsa olmazıdır. Günü kurtarmak endişesiyle sık planlar yapan yönetim örgütlerinin değişime ayak uyduramayışları ve öngörülerini olmayışı sebepleriyle büyüme şansları da çok azdır. Planlama ve örgütlenme yeteneği ile çalışanını motive ederek verim sağlayan ve sürdürülebilir başarılar adına doğru kararlar veren yetenekli adayların, yönetim sınıfında yer almaları gereklidir.

Kaynakça

- Balcı, A.(2003). Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul
- Eren, E.(2011).Yönetim Fonksiyonları ve Süreci, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi
- Erbay, F.(1992). Çağdaş Müze İşletmeciliğinde Planlama Fonksiyonu ve Planlama Açısından Müzelerin Değerlendirilmesine Yönelik Uluslararası Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi,(Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

- Erbay F.(2009). Müze Yönetimi Kurumsallaştırma Çabası, Mimarlık Vakfı Enstitüsü Yayını
- Ersoy, U.(2016). Türk Müzeciliğinde Mevcut Durum Analizi, Müze Profesyonelleri Projesi, Ankara
- Cook, E.(2019).Amerikan Müzeciliğinin Tarihi Gelişimi ve Smith-sonian Müzeleri Üzerinden Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müze Yönetimi Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul
- Gökçe, B. (2014). Müzelerin Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişimler”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), s.222-223.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Kaytan, B. (2012). Müze Pazarlama Stratejisinde Süreli Sergiler, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kültür Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Özkasım, H., Ögel, S.(2005).Türkiye’de Müzeciliğin Gelişimi, İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Aralık, s. 96-102.
- Özden, B., Dörter, G. (2010).Türkiye Müzeleri İçin Yönetim ve İşletim Modeli Öneri Raporu Projesi
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim Kavramı, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Ocak, s.6.7.8.
- Zbuche, A. (2013). Human Resources Management in the Education Departments of Museums: A Worldwide Survey; Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society,8 (3), s. 479-510.
- T. A.- Paine, C (2006). Museum Basics, London: Routledge
- Durum Analiz Raporu, Avrupa Kültür Başkenti Ajansı Kültürel Miras ve Müzeler Direktörlüğü, İstanbul 2010, s.3 Kültür ve Turizm Bakanlığı Müfettişliği, (Teftiş Kurulu Başkanlığının Raporu),2004, Ankara .
- Tengilimoğlu, Dilaver, E., Atilla, A., Bektaş, M. (2009) İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ICOM Kyoto (2019). Museums and Local Development An ICOM/OECD Joint Session .;http://icomSessionMuseum//en/news/icom-kyoto-2019-museum-and-localdevelopment-an-icom- oecdsession /Erişim Tarihi:20.10.2019
- Müzecilik Meslek Kuruluşu Derneği (MMKD), ICOM
- Müzeler için Etik Kurallar (Çevrimiçi)http://mmkd.org.tr/icomun-muzeler-icin-etik-kurallari, Erişim Tarihi: 10 Aralık 2019