

TİYATRO ORGANİZASYONLARI

Yrd.Doç.Dr. Zeki GÜLER
Eskişehir Meslek Yüksekokulu
Öğretim Üyesi

In this article theatre organizations was examined in social environment perspective. Adition to this, principles of theatre organizations and several theatre organizations was mentioned in Türkiye.

I. GİRİŞ

Günümüzde tiyatro kavramıyla, daha çok bir **iletişim sanatı** türü anlaşılmıştır. Ayrıca tiyatro kavramı sahnelemenin yapıldığı **mekan** anlamına da gelmektedir. Ancak tiyatro kavramı, artık günümüzde gerek sayılarının artması, gerek ticari niteliklerinin ön plana çıkması nedeniyle bir işletme, bir örgüt olarak ta görülmektedir. Toplumsal bir boyut taşıyan tiyatro kavramının sadece sanatsal niteliklerinin ön plana çıkarılması, bu kurumların toplumsal önemini, toplumdaki yeri ve işlevini küçümsemek olur.

Tiyatro sadece yazardan, seyirciye doğru belirli bir sanatçılar topluluğu (meslek grubu) tarafından canlandırılan bir sanat olarak alınamaz. Bu sanatsal üretim süreci, bir "kültür üreticiliği"dir. Tüm bu gelişmeler bir tiyatro işletmesinin ya da "tiyatro örgütü"nü ürettiği ya da organize ettiği bir faaliyetler toplamıdır.

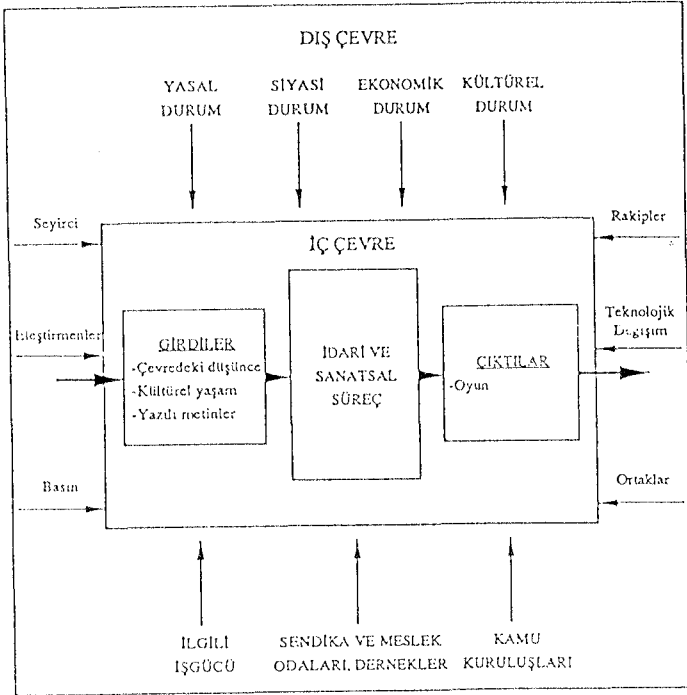
II. ÖRGÜTLENME AÇISINDAN TİYATRONUN ÖZELLİKLERİ

A. Tiyatrolar Açık Sistemlerdir

Organizasyonlar günümüzde sistem yaklaşımı ile ele alınan toplumsal örgütlerdir. Bu yaklaşıma göre, bir sistem olarak ele alınan organizasyonlar belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet gösterirler. Eğer organizasyon ile organizasyonun içinde bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi, materyal

alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır¹.

Tiyatro organizasyonları, içinde bulunduğu toplumsal sistem ile çok sıkı ilişkiler içindedir. Tiyatro organizasyonları öncelikle sanatsal nitelikli meta'yı üretebilmek için, bir tür hammadde sayılabilecek oyun metinlerini bu toplumsal ve kültürel çevreden alır. Sanatsal üretimin kendine özgü kurallarına göre, kendi teknolojisine göre işler ve yine kendine özgü bir sanatsal meta olarak çevresine sunar. Sanatsal meta şekline dönüşen **çıktı** (output), tekrar toplumsal çevreye ve başka sistemlere **girdi** (input) olarak gönderilir. ŞEKİL-1'de açık sistem olarak tiyatro işletmeleri gösterilmektedir.



ŞEKİL-1: Açık Sistem Olarak Tiyatro İşletmeleri

Bir açık sistem olan tiyatro örgütleri sürekli olarak çevresinden girdiler alır. Çevresinde meydana gelen değişimlere göre, iş bünyesinde değişiklikler yaparak dinamik bir denge oluşturur. İçinde bulunduğu çevrede (toplumsal sistemde) meydana gelen ekonomik, siyasi, yasal vb. değişkenler, tiyatro işletmelerinin kaçınılmaz olarak dikkate aldığı değişimlerdir.

¹ TAMER KOÇEL, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 205, İstanbul, 1990, s. 104.

Örneğin; çocuk oyunlarına yönelik bir tiyatro işletmesi, çocuk seyircilerin ekonomik durumlarını gözönüne alarak planlamalarını yapmak zorundadır.

B. Tiyatrolar Devlet Destekli Örgütlerdir

Günümüzde çağdaş devlet olmanın gereklerinden biri de genelde sanatı, özelde tiyatro sanatını destekler bir niteliktedir. Birçok gelişmiş devletin anayasasında “sanatın yaygınlaştırılması ve tüm vatandaşların yararına sunulması” görevi, devlete verilmiştir. Devlet bu görevi en azından uygun ortam ve olanakları hazırlamak biçiminde yapabildiği gibi, tiyatro işletmelerini doğrudan kurarak ve işleterek ya da dışarıdan maddi olarak, ödeneklerle destekleyerek de yapabilmektedir.

Devlet, tiyatro işletmelerine gereken önem ve önceliği vermelidir. “Halk Okulu” niteliği taşıyan bu işletmelere sadece mali bir kuruluş olarak bakmak, tiyatro işletmelerinin toplumsal-kültürel boyutunu gözardı etmek demektir. Tıpkı sağlık hizmetleri gibi, tıpkı eğitim hizmetleri gibi tiyatro işletmeleride kamu adına, kamu yararına yapılan, karşılık beklenmemesi, salt gişe gelirleriyle yaşama durumuna terk edilmemesi gereken örgütlerdir. Beklenecek yarar ekonomik değil, kamusaldır. Bu özelliği nedeniyle ki, en gelişmiş toplumlarda bile devlet-tiyatro işletmeleri ilişkisi sürmektedir².

Devletin gerçekleştireceği ana amaçlardan birisi de, ortak iyiliğin sağlanmasıdır. Ortak iyiliğin sağlanması amacına “kamu iyiliği” (kamu yararı) adı verilir. Kamunun devletten kendi iyiliği için istediği görevler genellikle, dışa karşı savunma; diğer devletlerle işbirliği; huzur ve güven, adaletin sağlanması, özel faaliyetlerin uyumlu kılınması, bireylere yardım, gereksinimleri karşılayacak kuruluşları kurma ve işletme, uygarlığı, kültürü ve ilerlemeyi geliştirme gibi belli başlı konular olarak görülür. İşte bunun için, bir kültür ürünü ve uygarlığın göstergelerinden birisi olan tiyatroyu kamu yararı kavramı içerisinde düşünmek gerekir. “Ortak iyiliğin sağlanması”nda devlet, kamunun eğitim, sağlık vb. gereksinimlerini karşıladığı gibi, kültür ve onun bir parçası olan tiyatro gereksinimini de karşılamak durumundadır.

Tiyatro, sanat ve kültürün devlet koruyuculuğu altında bulunduğu, uygar ülkelerin anayasalarında yer alır. Türkiye’de de sanatın ve sanatçının korunması konusu ise anayasamızın 64. maddesinde şu şekilde açıklanmıştır: “Devlet, sanat faaliyetlerini ve sanatçıyı korur. Sanat eserlerinin ve sanatçının korunması, değerlendirilmesi, desteklenmesi ve

² YÜCEL ERTEN, “1. Uluslararası Mersin Semineri TOBAV Çalışma Grubu Bildirisi”, I. Mersin Uluslararası Tiyatro Yönetimi ve İşletmecilik Sorunları Semineri, TOBAV, Ankara: 1992, s. 25.

sanat sevgisinin yayılması için gereken tedbirleri alır.”

Avrupa’da sanat ve tiyatro koruyuculuğu geleneği çok eskidir. Yüzyıllar boyunca edinilen deneyimler ve uzun gelişim çizgisi, gösterim sanatlarının Avrupa’da güçlü bir şekilde desteklenmesi sonucunu yaratmıştır³.

Örneğin Yunan Tiyatrosu, bolluk-bereket Tanrısı Dionisos adına düzenlenen törenlerden ortaya çıkmıştır. Tiyatronun bir sanat olarak doğuşunda insanın varoluşu ve yazgısı ile ilgili sorulara yanıt arama dürtüsü, tiyatroya İ.Ö. 5. yüzyılda bile dinsel boyutunun devamını ortaya koyar. Tiyatro bu dönemlerde tanrılara duyulan saygı ve bağlılığın gösterildiği bir eylem olarak sunulmakta ve devlet tarafından örgütlenmektedir. Tiyatro yapısı, tapınak gibi kutsal bir yer sayılmakta; yazar ve oyunculara din adamlarına eş saygı gösterilmektedir⁴.

C. Tiyatrolar Hizmet Örgütleridir

Canlı gösterim yani tiyatro, kendine özgü koşulları gereği, işletme modelinde köklü değişimlere kapalı kalmıştır. Örneğin; bir daktilo makinesi satın alan kişi, genellikle bunun üretiminde ne tür bir işçiliğin, ne kadar insan gücü/saat olarak kullanıldığını bilmez ve bu konu ile ilgilenmez. Böyle bir makinenin üretimi için gereken insan gücü/saat miktarını düşünen yeni bir buluş da -fiyat değişmedikçe- alıcıyı ilgilendirmez. Canlı gösterimde ve tiyatrodaki durum oldukça farklıdır. Sanatçının harcadığı emek, doğrudan doğruya izleyicinin satın aldığı ürünü (gösteriyi) oluşturur. Başka deyişle, sanatçının harcadığı emek doğrudan doğruya ürüne (gösteriye) dönüşür. Aynı anda da alıcıya ulaşmış olur. Sanatçının eğitim düzeyi ve yeteneğindeki değişiklikler ya da gösterimin süresi, yerine getirilen hizmetin doğasını etkiler.

Ancak sanatçı, mal üretmekte olan bir işçi gibi hammadde ile üretilen eşya arasında “aracı” durumunda değildir. Burada tüketicinin (izleyicinin) satın aldığı ürün (gösteri), doğrudan doğruya sanatçının harcadığı emeğin kendisidir. Bu anlamda da tiyatro, belli bir kitleye hizmet götürmek için kurulan organizasyonlardır. Söz konusu hizmetten yararlanan ana yarar kategorisi, tiyatro örgütünün sunduğu sanatsal-kültürel nitelikli hizmeti tüketenlerdir, başka deyişle seyircilerdir

Tiyatro işletmeleri bu anlamda tıpkı bir eğitim kurumunun öğrencilere, hastanelerin hastalarına yönelmeleri gibi, tiyatro işletmeleri de seyircilerine

³ TAHSİN KONUR, **Devlet Tiyatro İlişkisinde Belli Başlı Sistemler**, Cilt:1, Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi No: A-9, Ankara: 1984, s. 7.

⁴ A.g.k., s.9.

dolayısıyla topluma yönelirler. Bu anlamda da tiyatro işletmeleri sanatsal nitelikli hizmetlerini ortaya koyarlarken, hizmetten yararlanan seyirci kitlesinin çıkarlarını korumakla sorumludurlar⁵.

D. Tiyatroların Personeli Sanatçı Grubudur

Tiyatro örgütleri, "sanatsal nitelikli meta" olarak nitelenebilen bir üretim sürecini yerine getirmeye çalışan işletmelerdir. Tiyatro işletmeleri bu süreç boyunca oyun yazarı tarafından yazılmış olan metin üzerinde çalışırlar.

Oyun yazarlığı belirli kuralları bünyesinde taşıyan, büyük çaba gerektiren, edebi (yazınsal) niteliklerinin yanı sıra dram sanatının da gereklerini ortaya koyan bir uzmanlık dalıdır. Oyun yazarları bu anlamda duygusal ve düşünsel yaratıcılığa dayanması nedeniyle de aynı zamanda sanatçı sayılabilirler.

Tiyatro işletmelerinin temel işi olan sahneleme, oyun yazarı tarafından ortaya konulan metnin, oyunun yönetmeni tarafından yorumlanması ile ortaya çıkabilir. Yönetmen bu çalışmada sanatçı denilen bir meslek grubunun üyeleri ile çalışır.

Söz konusu meslek grubunun çabaları, dekor, kostüm, ışık, makyaj tasarımcıları olarak nitelenen diğer uzman-sanatçıların çabaları ile desteklenir. Ayrıca sanatsal nitelikli meta üretimi sürecinde, idari personeline dolaylı destekleri önemli yer tutar.

E. Tiyatrolar Toplum Yararına Yönelik Örgütlerdir

Tiyatro işletmeleri, geniş halk kitlelerini amaçlayan, varoluş nedeni genel toplum yararını gözetmek olan kuruluşlardır⁶. Özellikle toplumun moral gücünün yükseltilmesinde de sanata ve tiyatroya önemli bir pay düşer. II. Dünya savaşının sonuçlanmasıyla birlikte, savaş yıkıntılarının ortadan kaldırılması ve herşeyin yeniden kurulması çabaları sırasında öncelik, tiyatro binalarının yapımına tanınmıştır. Bu bir rastlantı değildir. Halka yeniden yaşama sevinci ve moral gücü kazandırılması söz konusu olduğunda, ilk olarak akla gelen ve uygulamaya konan eylem, tiyatro binalarının yeniden yapımı olmuştur. Bu arada, ayakta kalabilmiş ve temsil vermeye olanak veren mekanlar, zaman yitirilmeden oyun yeri olarak kullanılmaya başlanmıştır⁷.

⁵ A.g.k., s.2.

⁶ Bu tür örgütler için bkz: AYŞE ÖNCÜ, *Örgüt Sosyolojisi*, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları No: G-7, Ankara: 1976, s.33.

⁷ KONUR, s.5-6.

Ayrıca toplumun kültürel kalkınmasında tiyatro örgütlerine büyük önem düşmektedir. Özellikle manevi değerlerin yeni kuşaklara aktarımında ya da yeni değerlerin oluşmasında, tiyatro örgütleri birer "kültürleme" kurumu olarak görev yaparlar.

Tiyatro örgütleri, ülkelerin tanıtımında da etkin bir işlev üstlenmektedir. Çeşitli ülkelerin sanatçılarını ve sanat ürünlerini dünyanın belli bir merkezinde toplayan şenlikler, kültürel alış veriş dışında tanıtım alanında da yararlı bir or-tam yaratmaktadır. Bu nedenle, birçok ülke ulusal ve uluslararası şenlikleri, salt kültürel amaçla değil, aynı zamanda tanıtım amacıyla da desteklemektedir.

Ayrıca, dış ülkelere açılan sanat ürünleri ülkelere saygınlık kazandırmakta, uluslararası dostluğu, anlayışı ve kardeşliği güçlendirmektedir. Böylece sanat ve tiyatro örgütleri dar anlamda propagandanın sağlamadığı ölçüde, halklar arasındaki ilişkilerin iyileşmesine yardımcı olmaktadır.

F. Tiyatrolar Genellikle Matriks Organizasyonlardır

Matriks organizasyonun genel olarak kullanılabilme koşulları tüm işletmelerde ortak özellikler gösterir⁸. Bu özelliklerin ise tiyatro işletmelerine uygulanması halinde şu noktalar önem taşır.

-Büyük ölçekli tiyatro işletmelerinde oynanan oyun sayısı genellikle birden çoktur. Her biri proje olarak değerlendirilebilecek olan bu oyunlar, sahnelenme aşamasına gelinceye kadar büyük organizasyon sorunları ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, oyun seçimi, yönetmenin ve sanatçıların belirlenmesi ve projelere (oyunlara) ilişkin zaman çizelgelerinin ortaya çıkışı, mevcut prova mekanlarının ayarlanması, projelerin dekor ve kostüm vb. işlerinin planlanması ve koordinasyonu tiyatro organizasyonlarının çok iyi düzenlemesi gereken ilişkilerdir. Bu konuda ortaya çıkabilecek düzensizlikler, büyük organizasyon sorunlarına neden olur.

-Tiyatro işletmeleri çok farklı nitelikli işgören gruplarını bünyesinde taşır. Oyunu en iyi şekilde ortaya koymakla yükümlü olan, estetik değerlerle işini yapan sanatçılar; ses, ışık, efekt işlerinden sorumlu olan sanatçı-uzman nitelikli teknik elemanlar, dekor, kostüm, makyaj vb. işleri yürüten tasarımcılar, dramaturglar ve idari işlerden sorumlu olan işgörenler arası ilişkiler çok karmaşık özellikler gösterir. Ayrıca söz konusu birimler ve bölümler arasında bağlılık çok yoğundur.

⁸ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: İNAN ÖZALP, "Matriks Organizasyon Yapısı", İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VI, Sayı: 1, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 63, Eskişehir: 1988, s. 28-29.

-Tiyatro işletmelerinde çalışan sanatçı-teknik ve idari nitelikli işgörenlerin yaptıkları işler, uzmanlık gerektiren işlerdir. Bu nedenle aldıkları karşılıklar (maaş-ücret) değişkenlik gösterir. Profesyonellik ilişkileri hat safhadadır.

-Tiyatro işletmelerindeki söz konusu sanatsal nitelikli üretim, mutlaka belirli zaman dilimleri içinde gerçekleşmesi gereken olaylar dizisidir. Prova süreleri oyunun süresi ve salon kapılarının açılması gibi işler, zamanla bağlantılıdır. Ayrıca tiyatro işletmelerinde zaman kadar, para harcamaları da dikkatle izlenmesi gereken öğelerdir.

-Özellikle büyük ölçekli tiyatro işletmelerinde varolan iç kaynak (insan unsuru, teknoloji, sermaye vb.) zenginliğinin sağladığı olanaklardan yararlanma, örgütü matriks organizasyona yöneltir. Söz konusu iç kaynak zenginlikleri, örgütü daha yaratıcı ve yenilikçi çabalara yöneltebilir.

-Tiyatro işletmelerinin söz konusu sanatsal üretimi ve destek faaliyetleri çok güçlü iletişim gereksinimini ortaya çıkarabilir. Klasik organizasyonların varolan iletişim sistemlerinin, varolan iletişimi karşılamaması nedeniyle de matriks organizasyon gereksinimi karşılayıcı nitelikte görülmektedir.

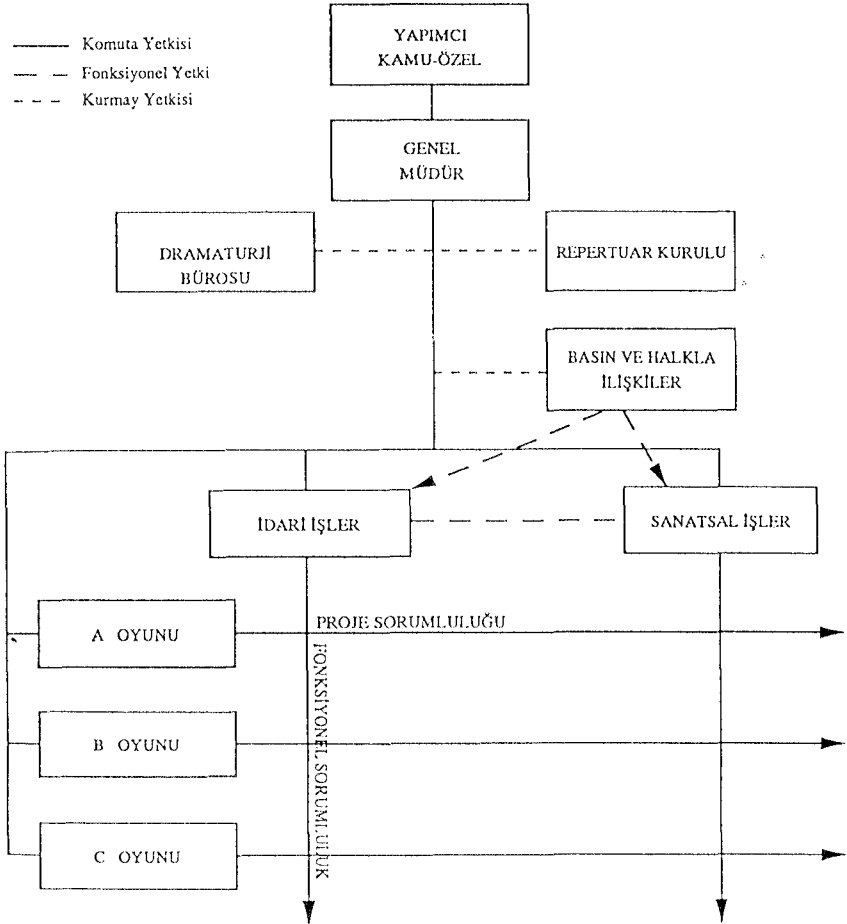
-Tiyatro işletmeleri tiyatro sanatında yüzyıllardan bu yana görülen sanatsal ve teknolojik gelişmeleri izlemek ve seyircilere sunmakla yükümlüdürler. Matriks organizasyon söz konusu sanatsal ve teknolojik gelişmeleri izleyebilme konusunda örgüte büyük bir esneklik kazandırabilir.

ŞEKİL-2'de görüldüğü gibi sahnelenen oyun (proje) sayısının fazla olduğu büyük ölçekli tiyatro işletmelerinde, matriks organizasyon ikili bir komuta ilişkisini ortaya koymaktadır. Tiyatro işletmesindeki idari ve sanatsal nitelikli işler ile oyunlar (projeler) arasında ikili bir komuta ilişkisi, iletişimin daha rahat gelişmesine, zamandan tasarrufa neden olabilmektedir. Örneğin; A Oyunu ile ilgili olarak, sanatsal işler yöneticisi ile A Oyununun yöneticisinin (proje sorumlusu) ikili bir komuta ilişkisi vardır. Ya da A Oyununa ilişkin dekor ve kostüm işlerinin ilgili atölyede yerine getirilmesinde hem sanatsal işler yöneticisinin hem de A Oyunu yönetmeninin komuta yetkisinden söz edilebilir.

III. TİYATRO ÖRGÜTLERİ VE ÇEVRE

Toplum açısından bir örgütün varoluş nedeni, toplumun bazı gereksinimlerini karşılamaya yönelmesidir. Zaman içinde toplumun gereksinimleri farklılaşabilir ya da değişebilir. Bu nedenle de örgütlerin amaçlarının belirlenmesi sürecinde çevrenin ve değişen ilişkilerin önemi büyüktür.

Örgütlerin çevreleriyle etkileşimini incelerken toplumsal çevre-işlem çevresi ayrımını ortaya koymak gerekir⁹.



ŞEKİL-2: Tiyatro İşletmelerinde Matriks Organizasyon

A. Tiyatro Örgütleri ve İşlem Çevresi

Bir kuruluşun işlem çevresini, aynı uygulamaya dönük amaçlarını gerçekleştirmek için ilişki kurması gereken grup, kitle ve kuruluşları dört ayrı başlık altında toplamak gerekir.

⁹ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÖNCÜ, s. 53-61.

-Tüketiciler (Seyirciler-toplum): Bir tiyatro kuruluşu, ortaya koyduğu sanatsal üretimi, içinde bulunduğu yerleşim alanındaki seyircilere sunar. Ancak belirli dönemlerdeki **turne** çalışmalarıyla, ulaşılması amaçlanan tüketici (seyirci) kitlesi, nicel olarak artırılabilir. Bunun yanısıra büyüklere yönelik oyunlar sahnelemekle birlikte, çocuklara yönelik oyunlar sahneleyerek, tüketici kitlesi artırılabilir.

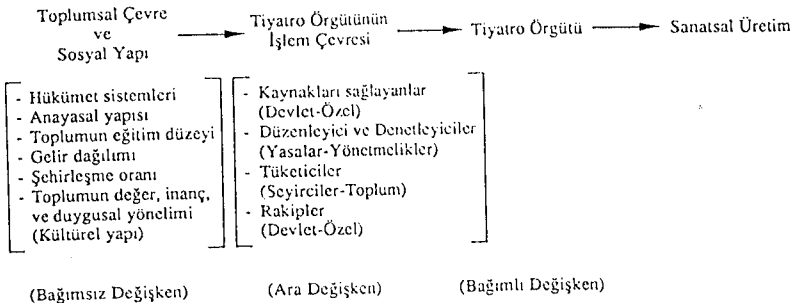
-Kaynak sağlayan kuruluş ve kişiler: Bir tiyatro kuruluşunun sermaye, hammadde ve işgücü gibi her türlü girdisi, söz konusu olan işlem çevresiyle ilişkileri sonucunda elde edilebilir. Bir tiyatro işletmesi sanatçı ve idari kadrosunu, gerekli olan sermayeyi de bu çevreden elde eder. Bu bazen bir kamu kuruluşu olabileceği gibi bazen de özel kişiler ya da bankalar olabilir.

-Rakipler: Bir tiyatro kuruluşu doğal olarak ilgili sektörde kendisi ile rekabet ilişkisi içinde bulunduğu rakipleri vardır. Bu rekabet özel tiyatrolar arasında gelişebileceği gibi, özel tiyatrolarla ödenekli tiyatrolar arasında da gelişebilir.

-Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar: Bunlar kuruluşun uygulama alanına giren ve doğrudan doğruya etkileyen kamu kurumları, yasalar ve yönetmelikler olabilir. Örneğin; ödenekli bir tiyatronun ilgili personel yasaları ve yönetmelikleri, bu konuda sınırlılıkları ve düzenlemeleri ortaya koyar.

B. Tiyatro Örgütleri ve Toplumsal Çevre

Tüm örgütler gibi tiyatro örgütleri de toplumsal çevre koşulların belirleyici etkisi altındadır. Aslında işlem çevresi olarak yukarıda aktarılanlar da, temelde toplumsal çevre tarafından belirlenir. Tiyatro örgütleri bağlamında söz konusu nedensellik ilişkisi, ŞEKİL-3'deki çizimde gösterilmektedir.



ŞEKİL-3: Tiyatro Örgütlerinin Toplumsal ve İşlem Çevresi

Şekilde görüldüğü gibi, bir tiyatro örgütü ve faaliyetleri, toplumsal çevrenin belirleyici etkisi altındadır. Bir ülkenin idari yapısı, genel eğitim düzeyi, gelir oranları ve kültürel düzey, doğal olarak tiyatro örgütlerini, hem örgütsel yapı (merkezleşme-merkezleşmeme, yetki devri) hem de yönetsel (otokratik, demokratik) özellikler bağlamında etkiler.

Ayrıca söz konusu tiyatro örgütlerinin ortaya koydukları sanatsal üretimleri de, toplumsal ve işlem çevrelerinin belirleyici etkisi altındadır.

IV. TÜRKİYE'DEKİ ÖDENEKLİ TİYATRO ÖRGÜTLERİ

A. DEVLET TİYATROLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (D.T.)

a. Kuruluş

Devlet ödenekli bir tiyatronun kurulması, Cumhuriyet dönemine rastlar. Devlet Tiyatrosunun kaynağı olan Ankara'daki Devlet Konservatuvarı'nın açılmasından önce, 1924 yılında Ankara'da "Musiki Muallim Mektebi" kurulmuştur. Ancak okulun çağdaş gereksinimleri karşılayamadığı anlaşıl原因 olarak yönetmelik birkaç kez değiştirilmiş, 1934 yılında da müzik ve tiyatro bölümünü kapsayacak bir akademiye dönüştürülmesi kararlaştırılmış ve bir yasa hazırlanmıştır. Böylece 1934 yılında "Milli Musiki ve Temsil Akademisi" doğmuştur¹⁰.

1939 yılında ünlü tiyatro adamı Prof. Carl Ebert'ten yararlanarak, yeni bir yasa tasarısı hazırlanmıştır. Bu tasarı 20 Mayıs 1940 tarihinde yasalaşmış ve 1 Haziran 1940'ta yürürlüğe girmiştir. Bu yasanın ikinci maddesine göre, Devlet Konservatuvarı müzik ve tiyatrodan oluşan iki bölümden oluşmaktadır¹¹.

1941 yılında, ilk beş yıllık öğrenimini tamamlayan mezun öğrencilerin, halk önünde gösteriler düzenleme zorunluluğu karşısında "Tatbikat Sahnesi" kuruldu. Gösterilerini 1947'ye kadar sürdürdü¹².

1947'de Devlet Konservatuvarı ve Tatbikat Sahnesi'nin başında bulunan Carl Ebert, Türkiye'den ayrıldığında, kuruluş hazırlığında bulunan Devlet Tiyatrosu ve Operası'nın başına Muhsin Ertuğrul getirildi. Tatbikat

¹⁰ ÖZDEMİR NUTKU, "Cumhuriyet Tiyatrosu", **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, S:79, İletişim Yayınları, İstanbul:1985, s. 2513.

¹¹ A.g.k., s. 2514.

¹² A.g.k.

Sahnelerinin tiyatro ve opera çalışmaları, Devlet Konservatuvarından ayrıldı. Bu arada Büyük Tiyatro yapımının bitmesi beklenmeden, Küçük Tiyatro'da 27 Ekim 1947'de gösterimlere başlandı. Bu tarih ile 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluş Kanunu'nun çıktığı 10 Haziran 1949 tarihleri arasındaki dönem "Geçiş dönemi" olarak nitelenebilir¹³.

5441 sayılı yasa, Devletin tiyatro ve opera sanatına sahip çıkmasına güzel bir örnektir. 10 Haziran 1949 tarihli ve 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu hakkındaki yasanın bazı maddeleri 14. Temmuz 1970 tarih ve 1310 sayılı yasa ile değiştirilmiştir.

Devlet Tiyatroları 1993 yılı itibariyle 8 merkezde, 23 sahnede, 650 sanatçı kadrosu ve 2000'e yakın personelle çalışmalarını sürdürmektedir¹⁴.

Devlet Tiyatroları 1310 sayılı yasaya göre; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüzel kişiliği olan bir Genel Müdürlük olarak kurulmuştur¹⁵.

b. Örgüt Yapısı: Üst Yönetim, Kurullar, Görev, Yetki ve Sorumluluklar, Örgüt Şeması

Genel Müdür: Devlet Tiyatroları bir Genel Müdür tarafından yönetilir. Genel Müdür emrinde yeteri kadar genel müdür yardımcısı bulunur. Genel Müdürlük Bakanın onayı ile yurt içinde ve dışında milli ve milletlerarası festivaller ile turneler düzenleyebilir. Genel Müdürlük mali, idari ve teknik olanaklar elverdiği ölçüde Ankara'da ve ülkenin gerekli görülen yörelerinde tiyatrolar kurabilir, bunları birleştirip ya da ortadan kaldıracaktır. Gereksinime göre Ankara ve İstanbul dışında Genel Müdürlüğe bağlı olarak kurulacak tiyatrolar, tercihan rejisör niteliğinde bir müdür yönetiminde kendi kadrosundaki, sanatçı, uzman, memurlar veya merkezden gönderilecek sanatçı ve uzman memurlarla çalıştırabileceği gibi düzenlenecek turnelerle de faaliyette bulunabilir¹⁶.

¹³ METİN AND, **Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu**, Türkiye İş Bankası. Kültür Yayınları, Ankara: 1983, s. 212.

¹⁴ MURAT KARASU, "Tiyatroda Devrim Tartışmaları", **Tiyatro Tiyatro**, Tiyatro Yapım Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul: 1994 (Mart), s. 37.

¹⁵ Devlet Tiyatroları, 5441 ve 1310 sayılı yasalarda Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır. Ancak 27/5/1983 tarih ve 2833 sayılı kanunla, bu kanunc eklenen Ek madde 7 ile değiştirilerek, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlanmıştır. Daha sonraları ise değişik: 13.3.1990 KHK-409 ile Kültür Bakanlığına bağlanmıştır.

¹⁶ 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu hakkındaki kanunun bazı maddelerini değiştiren, bir maddesini kaldıran ve bazı maddeler ekleyen, 1310 sayılı 14. 7. 1970 tarihli yasa, Madde:1.

Yasada da belirlendiği gibi Genel Müdür, Genel Müdürlüğün her türlü sanat ve idari işlerinden birinci derecede sorumlu olan, bütün kuruluşun düzenli ve iyi bir şekilde hizmetlerin yürütülmesine nezaret etmekte ve bu gereken önlemleri almakla yükümlüdür.

Edebi Kurul: Devlet Tiyatrolarında oynanacak yapıtlar, edebi kurul tarafından seçilir. Bu kurul sanat ve edebiyat alanında tanınmış üç kişi ile, genel müdür, baş rejisör, baş dramaturg ve bir sanatçıdan oluşur. Başkanını kendi üyeleri arasından seçer. Salt çoğunlukla toplanır ve bu toplantıda bulunanların salt çoğunluğu ile karar alınır. Baş dramaturgun emrinde yeteri kadar dramaturg bulunur¹⁷.

Sanat ve Yönetim Kurulu: Devlet Tiyatrolarının sanat, teknik ve bu yasada gösterilen işlerine bakmak üzere Edebi Kurul Başkanı, Başrejisör, sanat teknik Müdürü, Müzik İşleri Yöneticisi ve Genel Müdürün görevlendirileceği bir sanatçıdan oluşan bir **Sanat ve Yönetim Kurulu** bulunmaktadır. Genel Müdür bu kurulun başkanıdır¹⁸. Ayrıca 1310 sayılı yasada Ek Madde: 5 ile; 657 sayılı kanunla değerlendirme, sınav ve ödül kurullarına verilen görevler, sanat ve yönetim kurulu tarafından yerine getirilir.

Disiplin Kurulu: Devlet Tiyatrolarının disiplin işlerine bakmak üzere, başrejisör, hukuk müşaviri, özlük işleri müdürü, Devlet Tiyatrosu personelinin kendi aralarından gizli oyla seçeceği bir sanatçıdan oluşan disiplin kurulu vardır. Genel Müdür veya yardımcılarında biri bu kurulun başkanıdır¹⁹.

Devlet Tiyatrolarında Genel Müdür, ilgili Bakanın teklifi üzerine, yükseköğretim kurumlarının birinden mezun, özel veya kamu kuruluşlarında veya bunların her ikisinde en az 15 yıl hizmet görmüş, sahne hayatında başarılarıyla tanınmış sanatçılar, tiyatro yazarları, eleştirmenleri, tiyatro yönetmenleri ile üniversitelerde tiyatro sanatı dalında görev yapan öğretim elemanları arasından, müşterek kararname ile, 657 sayılı Devlet Memurları kanununun değişik 59. maddesi hükmüne göre, **Başrejisör, genel müdür yardımcıları ve yabancı uzmanlar** Genel Müdürün teklifi üzerine ilgili bakan tarafından; **Edebi Kurul'un sanat ve edebiyat alanında tanınmış 3 üyesi** ilgili Bakan tarafından

¹⁷ 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:2

¹⁸ 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:3

¹⁹ 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:3

ayrıca **sanatçı üyesi** ise Devlet Tiyatrosu sanatçıları arasından genel müdür tarafından; Devlet Tiyatrosu kadrosunda bulunan **diğer her çeşit görevliler** ise, Genel Müdür tarafından göreve alınırlar²⁰.

Ayrıca ilgili yasaya göre; Başrejisör, rejisörler, aktör ve aktrisler, rejisiyanları, müzik işleri yöneticisi ile başkorrepetitör, tiyatro orkestrası, korosu ve balesi ile müzikli tiyatro icraatçıları, sanat teknik müdürü ve dekoratörler, kostüm kreatörleri Devlet Tiyatroları **sanatkar memurlarıdır**lar.

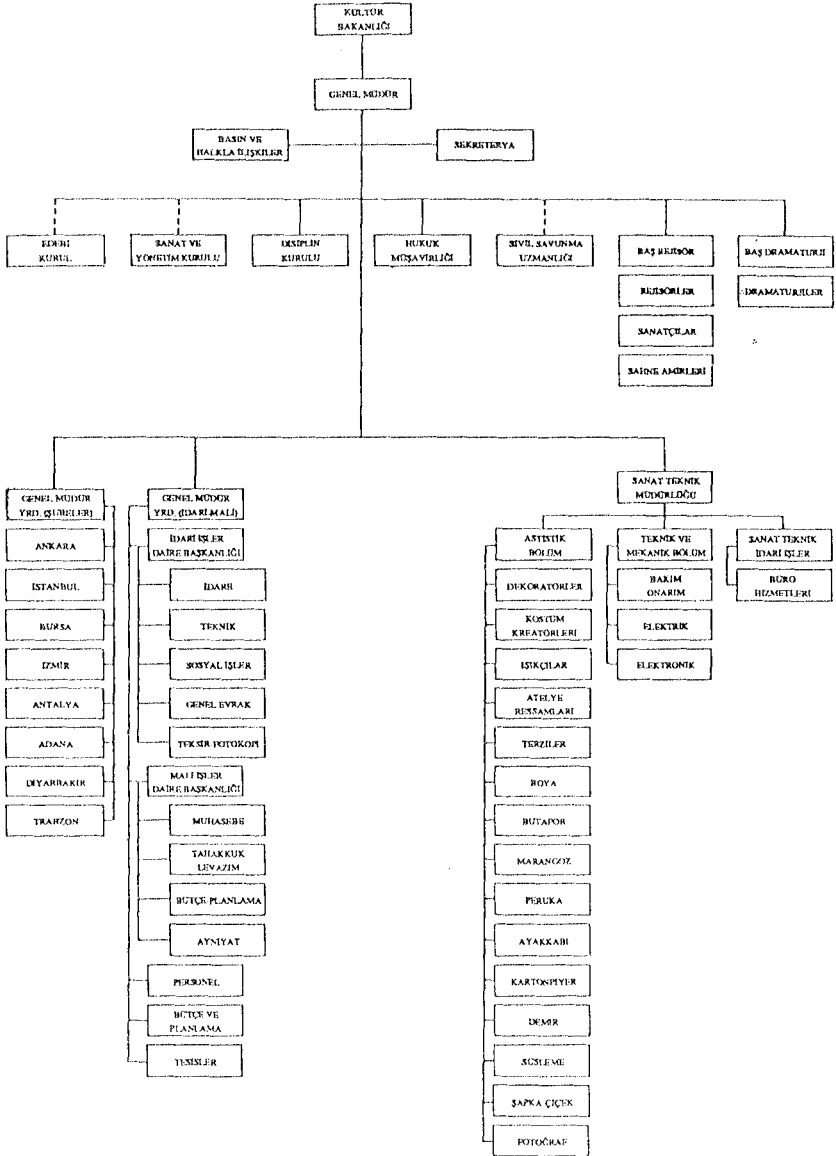
Başdramaturg ve dramaturglar, Teknik Müdür, Başrealizatör, baş ışık uzmanı, baş perukacı, korrepetitör, baş piyanisti de Devlet Tiyatroları **Uygulatici Uzman Memurlarıdır**lar. Kondüvitler, suflörler, atölye şefleri, makyajcılar ve perukacılar, atölye ressamaları, butaforlar, sahne ışıkçıları, sahne şef makinistleri ve makinistler, sahne marangozları, sahne demircileri, sahne terzileri, sahne kunduracıları kaşörler, sahne amirleri ve yardımcıları, sahne kostümcüleri, aksesuarcılar, sahne uzmanları ile sanat ve yönetim kurulu tarafından görevlerinin özelliği belirtilecek ihtisası bulunan elemanlar da Devlet Tiyatroları **uzman memurları** adını alırlar²¹.

5441 ve 1310 sayılı yasalara bağlı olarak kuruluşunu ve çalışmalarını sürdüren Devlet Tiyatroları; ayrıca 1.1.1983 tarihinde yürürlüğe giren ve ilgili bakan tarafından yürütölen "Görev ve Çalışma Yönetmeliği"ne bağlı etkinliğini sürdürmektedir. İlgili yasa ve yönetmelikler ile, Devlet Tiyatrolarının mevcut işleyişi gözönüne alınarak, örgüt şeması şu şekilde belirlenmiştir (bkz.: ŞEKİL-4).

Devlet Tiyatrolarının ŞEKİL-4'te verilen örgüt şeması, kurumu genel olarak (idari ve sanatsal bütönlük içinde) ele alma çabası içindedir. Ancak Devlet Tiyatroları özünde **sanatsal üretim** çabası içinde olan bir kuruluştur. Sanatsal üretim süreci başladığında yukarıda belirlenen şemada görölmeyen, farklı bir yönetsel-örgötsel işleyiş süreci ortaya çıkmaktadır.

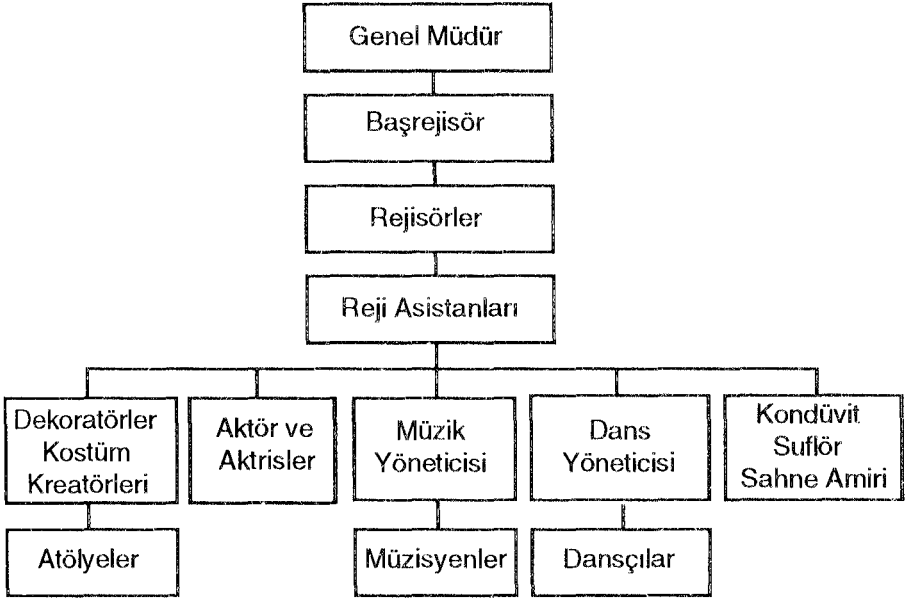
20 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:4

21 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:5



ŞEKİL-4: Devlet Tiyatroları Örgüt Şeması

Örgüte, sanat kurumu niteliği kazandıran, sanatsal örgüt şeması olarak da nitelenen bu şema ŞEKİL-5'de gösterilmektedir. Sanatsal örgüt şeması, sanatsal anlamdaki karar almayı, yetki ve sorumlulukları, emir-komuta ilişkilerini ele almaktadır.

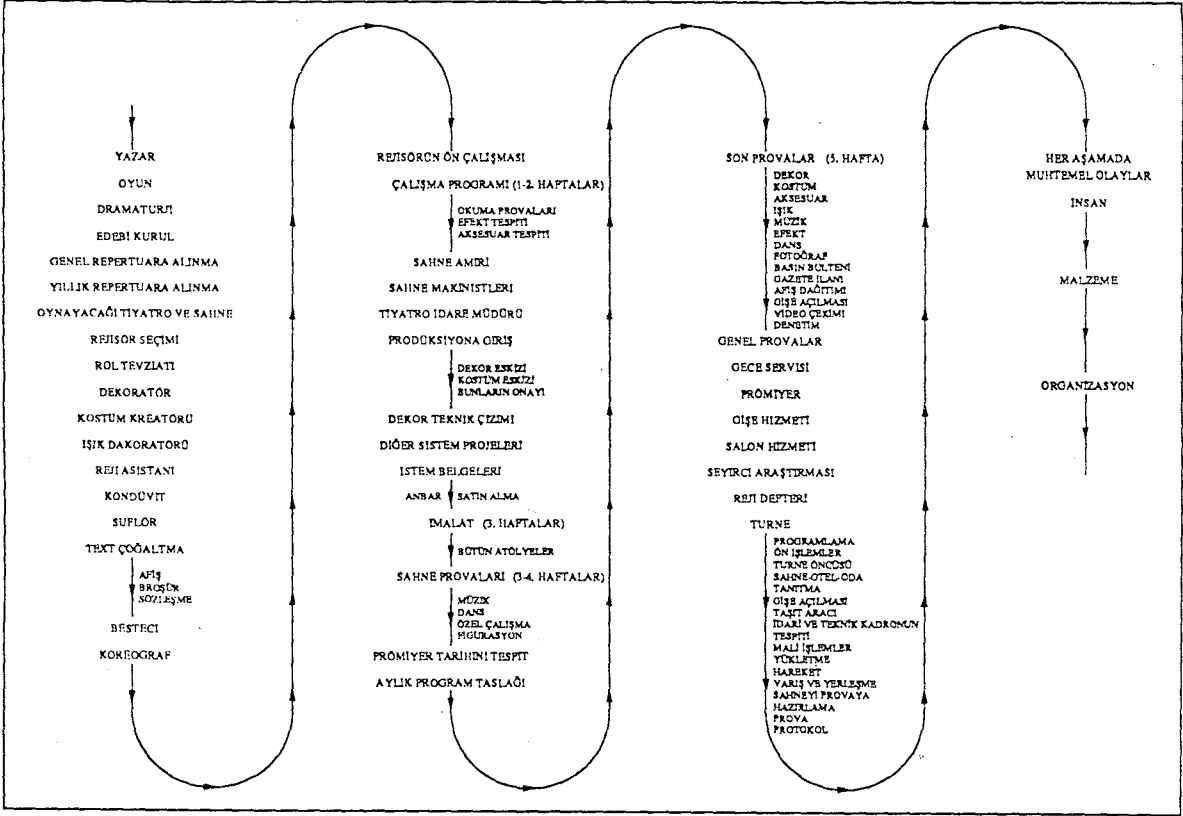


ŞEKİL-5: Devlet Tiyatroları Sanatsal Örgüt Şeması

c. Devlet Tiyatrolarında Sanatsal Üretim Evreleri

Tiyatro işletmeleri söz konusu bir sanatsal üretimi, türü ne olursa olsun benzer evrelerden geçerek gerçekleştirir. Yazarın oyunu yazmasından ve oyunun seçiminden başlayarak, oyunun seyircilere sunumuna kadar, hatta sunum sonrası hizmetleri de kapsayan çalışmalar toplamına, sanatsal üretim evreleri denilebilir.

Devlet Tiyatrolarında söz konusu evreler ŞEKİL-6'da gösterilmektedir.



ŞEKİL-6: Devlet Tiyatrolarında Sanatsal Üretim Evreleri

B. İSTANBUL BELEDİYESİ ŞEHİR TIYATROLARI (İ.B.Ş.T.)

a. Kuruluş

1914 yılında İstanbul Belediye Başkanı Cemil Topuzlu Paşa'nın bir tiyatro ve müzik okulu olarak kurduğu Darülbeydi, Şehir Tiyatroları'nın ortaya çıkmasında atılan ilk adımdır²².

Cumhuriyet'in ilanına kadar, varlığını güçlkle sürdüren Darülbeydi; 1926 yılının sonunda yeni bir düzene sokulmuştur. Millî Eğitim Bakanlığında bir "Sanayi-i Nefise Müdürlüğü" ile "Encümeni"nin kurulması İstanbul Belediyesi'nin Darülbeydi konusunda atacağı adımları kolaylaştırmış yeni bir yönetmelikle bütçe, sanatçı aylıkları ve yönetsel konular düzene sokulmuştur. 1927 yılının başında da Muhsin Ertuğrul Darülbeydi'nin başına geçmiştir.

Muhsin Ertuğrul'un bu dönemde hazırladığı, sahne çalışmalarını kolaylaştırıcı iç tüzük, tiyatro tarihinde disipline ilişkin çalışmalara öncülük yapmıştır. 1930 yılında yürürlüğe giren "Belediyeler Yasası"nın 15. maddesinin 59. fıkrası belediyelere, tiyatro binası yapma ve tiyatro topluluğu kurmayı "ihtiyarı" bir görev olarak vermiş, böylece Darülbeydi belediyeden ödenek alan bir tiyatro durumuna gelmiştir. 1934'te bu kurumun adı "Şehir Tiyatrosu" olmuştur. 1 Aralık.1949'da yürürlüğe giren yeni yönetmeliğe göre, Şehir Tiyatrosu İstanbul Belediyesi'ne bağlı katma bütçeli bir kurum haline gelmiştir.

b. Örgüt Yapısı: Üst Yönetim, Kurullar, Görev, Yetki ve Sorumluluklar, Örgüt Şeması

Kuruluşundan bu yana yönetmeliği birçok kez değiştirilen İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları bugün; 20.5.1981 tarih ve 138 karar nolu yönetmelikle yönetilmektedir. Söz konusu yönetmeliğin birçok maddesi, günümüze kadar bazı değişikliklere uğramıştır.

İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları bugün 6 sahnede çalışmalarını sürdürmekte,kadrosunda 182 sanatçı ve 498 personel bulunmaktadır²³.

1981 tarih ve 138 sayılı kararla kabul edilen İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları yönetmeliğinin 2. maddesinde tiyatronun **amacı** şu şekilde saptanmıştır.

²² Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: NUTKU, s. 2511-2512.

²³ KARASU, s. 38.

“İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatrosu, bir temel hak olarak Anayasa’nın güvence altına aldığı sanatın ve özellikle tiyatronun toplumsal görevine uygun olarak halkın kültürel üretiminin, çağdaş eğitiminin sanat düzeyi ve bilincinin yükseltilmesine katkıda bulunmak; bu katkıyı gerçekleştirmek için yerli ve yabancı tiyatro eserlerinin seçkin örneklerini seyircisine ulaştırmak, Türk Tiyatrosunun geleceğe yönelik yaratıcı atılımlarına önderlik etmek amacıyla kurulmuştur.”

Söz konusu yönetmeliğin 3. maddesinde ise, belirlenen amaca ulaşmak için yararlandığı yönetim basamakları şu şekilde belirlenmiştir.

Genel Sanat Yönetmeni: Yönetmeliğin 8. Maddesine göre Genel Sanat Yönetmeni, Şehir Tiyatrolarının bütün sanatsal üretim ve çalışmalarını düzenlemek, sanat disiplinini sağlamak ve sanatçıların hizmet sicillerini tutmakla yükümlüdür.

Yönetmeliğin 7. maddesine sahip, tiyatro alanında çalışmış, yönetmen, oyuncu, yazar, eleştirmen, araştırmacı, çevirmen veya öğretim üyesi veya öğretim görevlisi olmalıdır. Genel Sanat Yönetmeni Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından atanır.

Müdürlük: Şehir Tiyatroları yönetmeliğinin 5. maddesi, idari hizmetleri ilgili yasalar uyarınca atanan bir müdür, gereği kadar müdür yardımcısı ve memurlar eliyle yürütülmesini gerekli görmüştür.

Yönetmeliğin 9. maddesine göre; Genel Sanat Yönetmeni, Şehir Tiyatrolarını temsil eder. Yönetim Kurulunun tespiti ve Belediye Başkanı’nın onayı ile İstanbul İlinin uygun göreceği her yerinde tiyatro açabilir. Şehir Tiyatrosu’nun ulusal ve uluslararası düzeydeki şenlik, şölen, festival gibi sanat gösterilerine katılmasına, turneler düzenlenmesine karar verebilir. Ayrıca yıllık oyun repertuarına alınmasını uygun gördüğü oyunları ve yönetmenlerini, yönetim kuruluna önerir. Önerilen oyunların oyun tarihlerini ve rol dağılımlarını onaylar.

Müdür: 6. Madde gereğince, idarecilik görevlerinde olumlu sicil almış olanlar arasından Belediye Başkanınca atanır. Yasaların verdiği görevler yanı sıra Tiyatro ile Belediye arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesinden sorumludur. Tiyatronun bütçesini hazırlar. İdari personelin sicillerini tutar. Kurumun ita amiri, yönetim kurulunun doğal üyesidir. Şehir Tiyatrosu yayın organının İstanbul Belediyesi adına sahibidir.

Yönetim Kurulu: Şehir Tiyatroları Yönetmeliğinin 10. Maddesi, yönetim kurulunun üyelerini şu şekilde belirlemiştir:

- Genel Sanat Yönetmeni,
- Şehir Tiyatroları Müdürü,

-Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları arasından Genel Sanat Yönetmeninin önereceği 3 aday arasından Büyükşehir Belediye Başkanının seçeceği 1 kişiden,

-İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi üyeleri, Belediye ve Şehir Tiyatroları personeli arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 2 kişiden,

-Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları tarafından kendi aralarından seçecekleri 2 üyeden oluşur.

Ayrıca 14. Madde, Şehir Tiyatrolarının bütün sanat çalışmalarından Genel Sanat Yönetmeninin ve yönetim kurulunu sorumlu kılmıştır. Repertuvar Kurulunun o yıl için belirlediği oyunlar içinden hangilerinin sahneleneceği Yönetim Kurulunca, yönetmenleri ise Genel Sanat Yönetmenince belirlenir.

Yönetmeliğin 15. Maddesi ise, Tiyatronun yıllık sanatsal çalışmalara ilişkin bütçe önerisinin hazırlanması Yönetim Kurulunun görevidir. Tiyatro Müdürü Kurulun hazırlayacağı bütçe ile kendisinin hazırlayacağı idari kısma ait bütçeyi birleştirerek Belediye Başkanına sunar.

Disiplin Kurulu: Şehir Tiyatroları Yönetmeliğinin 18. Maddesi Disiplin Kurulu'nun oluşmasına ilişkin esasları belirlemiştir. Söz konusu maddeye göre Disiplin Kurulu; Belediye Başkanının tayin edeceği Şehir Tiyatrolarında kesintisiz en az onbeş yıl sanatçı olarak hizmet vermiş 2 sanatçı, Teftiş Heyeti Müdürlüğü Müfettişlerinden 1 müfettiş, Hukuk İşleri Müdürlüğünden 1 hukukçu ve Disiplin Kurulu Başkanı olmak üzere 5 üyeden oluşur. Disiplin Kurulunun Başkanı Şehir Tiyatroları Müdürlüğünün görev yönünden bağlı bulunduğu Belediye Başkan Yardımcısıdır.

Repertuvar Kurulu: Yönetmeliğin 4. Maddesine göre, bir tiyatro mevsiminde sahneye konulacak oyunların seçiminde, Yönetim Kuruluna öneride bulunmakla görevlidir. Bu kurul;

-İstanbul'daki tiyatro ile ilgili tüm meslek örgütlerinin gösterecekleri birer aday arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 2 üyeden,

-İstanbul'da bulunan Üniversitelerden Tiyatro anabilim/Anasanat dalı olan Fakülte ve Konservatuvarların Dekan ve Müdürlerince önerilecek birer üye arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 1 üyeden,

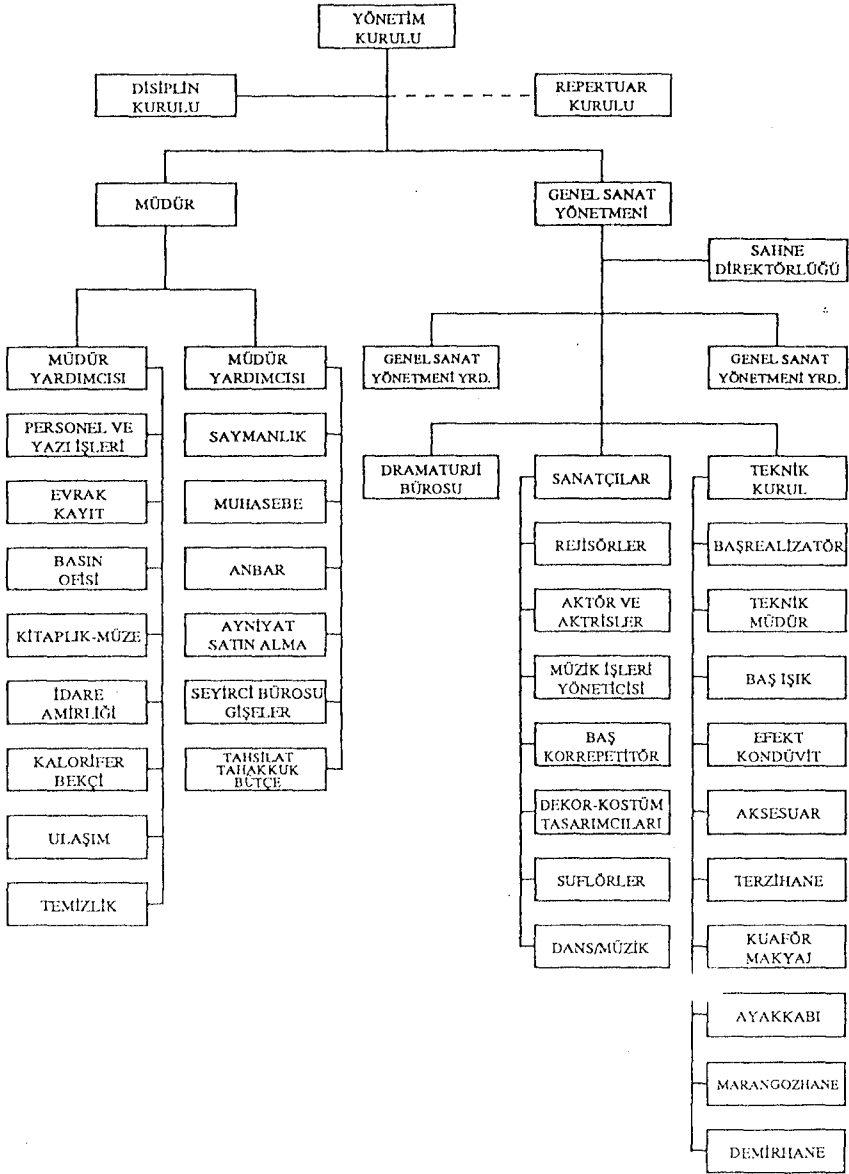
-Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları tarafından kendi aralarından seçecekleri 1 üyeden,

-Tiyatro yazarı, çevirmen ve araştırmacı ya da eleştirmenler arasından Belediye Başkanınca seçilecek 1 üyeden,

-İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanından,

-Şehir Tiyatroları Genel Sanat Yönetmeninden oluşan 7 üyeli bir kuruldur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarının örgütsel yapı ve işleyişi ŞEKİL-7'de gösterilmektedir.



ŞEKİL-7: Şehir Tiyatroları Örgüt Şeması

SONUÇ

Bugün geçici birtakım toplulukların tiyatro gösterileri dışında, bütün dünyada perdesini sürekli açan, bir işletme disiplini içinde çalışan ve yönetim-organizasyon bilim dalının tüm gereklerini yerine getiren tiyatrolar vardır²⁴.

Bu bağlamda da tüm işletmelerde olduğu gibi, tiyatro işletmeleri de sosyal bir olay, ekonomik bir olay, teknik bir olay, hukuki bir olay ve politik bir olay sınırlılıkları içinde çalışan birimler olarak görmek olasıdır²⁵.

Günümüzde ekonomik yapıların son derece gelişmiş bir nitelik kazanması, sanatsal üretim kavramını, piyasa koşullarının ortaya çıkardığı “özel bir tür meta” üretimi boyutuna sokmaktadır²⁶.

Özel bir tür meta olarak tiyatrodaki sanatsal üretim süreci, zaman dilimi içinde değişiklikler gösterse de, hepsi basit parasal alışveriş içinde üretim yapmayı gerektirir. Her sanatsal ürün gibi tiyatro sanatı da alınır ve satılır. Dolayısıyla üretilir ve üretildiği anda da tüketilir. Artık birilerinin malı haline dönüşür. Bu anlamda da iktisadi mal olma özelliği ile sanatsal üretim olma süreci üst üste gelerek çakışmaktadır.

KAYNAKLAR

AND, METİN. **Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara: 1983.

AŞKUN, İNAL CEM. “Atatürkçü Düşünceye Bağlı Tiyatro Anlayışı, İşletmeciliği ve Politikasının Kavramsal Temelleri”, **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt: XVII, Sayı: 2, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 160, Eskişehir: 1981 (Haziran), s. 1-32.

ERTEN, YÜCEL. “1. Uluslararası Mersin Semineri TOBAV Çalışma Grubu Bildirisi”, **I. Mersin Uluslararası Tiyatro Yönetimi ve İşletmecilik Sorunları Semineri**, TOBAV, Ankara: 1992, s. 23-27.

²⁴ İNAL CEM AŞKUN, “Atatürkçü Düşünceye Bağlı Tiyatro Anlayışı, İşletmeciliği ve Politikasının Kavramsal Temelleri”, **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt: XVII, Sayı: 2, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 160, Eskişehir: 1981 (Haziran), s. 13.

²⁵ A.g.k., s.13.

²⁶ RAYMOND WILLIAMS, **Kültür**, Çev: ERTUĞRUL BAŞER, İletişim Yayınları, İstanbul: 1993, s. 45.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

KARASU, MURAT “Tiyatroda Devrim Tartışmaları”, **Tiyatro Tiyatro**, Tiyatro Yapım Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul: 1994 (Mart), s. 36-38.

KOÇEL, TAMER. **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 205, İstanbul: 1989.

KONUR, TAHSİN. **Devlet Tiyatro İlişkisinde Belli Başlı Sistemler**, Cilt: 1, Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi No: A-9, Ankara: 1984.

NUTKU, ÖZDEMİR. “Cumhuriyet Tiyatrosu”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, S: 79, İletişim Yayınları, İstanbul:1985, s. 2511-2516.

ÖNCÜ, AYŞE. **Örgüt Sosyolojisi**, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları No: G-7, Ankara: 1976.

ÖZALP, İNAN. “Matriks Organizasyon Yapısı”, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: VI, Sayı: 1, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 63, Eskişehir: 1988, s. 1-30.

WILLIAMS, RAYMOND. **Kültür**, Çev: ERTUĞRUL BAŞER, İletişim Yayınları, İstanbul: 1993.